

# **Tavoitteena sujuva arki**

**Kulttuurien välinen työ  
sosiaali- ja terveydenhuollon  
työyhteisöissä**

**Toimittaneet  
Pirkko Pitkänen  
Katja Keisala  
Vuokko Niiranen**

TAVOITTEENA SUJUVA ARKI



# Tavoitteena sujuva arki

**Kulttuurien välinen työ sosiaali- ja terveydenhuollon  
työyhteisöissä**

Toimittaneet  
Pirkko Pitkänen  
Katja Keisala  
Vuokko Niiranen



TAMPERE  
UNIVERSITY  
PRESS



VERTAISARVIOITU  
KOLLEGIALT GRANSKAD  
PEER-REVIEWED  
[www.tsv.fi/tunus](http://www.tsv.fi/tunus)



Tämä teos on lisensoitu Creative Commons  
Nimeä-EiKaupallinen-EiMuutoksia 4.0  
Kansainvälinen -lisenssillä

*Graafinen suunnittelu ja taitto*  
Sirpa Randell

*Kannen kuva*  
pixabay/doors, Marisa\_Sias

ISBN 978-952-03-0609-0 (nid.)  
ISBN 978-952-03-0610-6 (pdf)



2017 TUP ja tekijät

Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print  
Tampere 2017



# Kiitokset

Tämän kirjan kirjoittaminen ja julkaiseminen ajoittuu 2010-luvun puolivälissä aikaan, jolloin kulttuurien välinen vuorovaikutus on murroksessa niin työelämässä, yhteiskunnassa kuin tutkimuksessakin.

Kiitämme Suomen Akatemiaa tutkimuksen rahoituksesta, Tampereen ja Itä-Suomen yliopistoja sujuvan yliopistojen välisen yhteistyön mahdollistamisesta, sekä kirjan kustantajaa Tampere University Pressiä kirjan julkaisemisesta. Kiitokset myös kirjan refereille tärkeistä kommentteista.

Kiitämme hankkeen valtakunnallista ohjausryhmää arvokkaasta panoksesta hankkeen kokonaisuuden edistämiseksi.

Toimintatutkimusta ei olisi voitu toteuttaa ilman mukana olleita viittä työyhteisöä, niiden henkilöstöä ja johtoa. Kiitämme Hatanpään sairaalaa ja Koukkuniemen vanhainkotiä Tampereella, Karhulan sairaalaa Kotkassa, Kuopion yliopistollista sairaalaa KYSiä Kuopiossa sekä hoiva-alan yritys Mainio Virettä pääkaupunkiseudulla. Hankkeen onnistumisen kannalta erityisen tärkeitä olivat jokaisessa työyhteisössä toimineet kehittämisryhmät, joiden kanssa teimme tiivistä yhteistyötä vuosien ajan.

Kiitämme myös kaikkia muita tutkimuksen tekoa ja näkyvyyttä edistäneitä yhteistyökumppaneita.

Lämmin kiitos tutkimusryhmän jäsenille, harjoittelijoille ja muille tutkimuksen teossa avustaneille: Sari Hammar, Markus Huhtamäki, Sari Korju, Marja Koskela, Salla Kuosmanen, Maria Kylänpää-Nieminen, Kaisa Niiranen, Krista Nuutinen, Pirjo Raunio, Kirsti Sainola-Rodriguez, Aulikki Sippola ja Päivi Vartiainen.

Tampereella 23. lokakuuta 2017

Kirjan toimittajat

Pirkko Pitkänen, Katja Keisala ja Vuokko Niiranen



# Sisällys

Esipuhe	9
Johdanto <i>Katja Keisala, Pirkko Pitkänen ja Vuokko Niiranen</i>	11
Hatanpään sairaala kaksisuuntaisen oppimisen ympäristönä <i>Päivi Vartiainen ja Pirkko Pitkänen</i>	37
Kulttuurien välisen vuorovaikutuksen kehittäminen Karhulan sairaalassa <i>Katja Keisala, Marja Koskela ja Sari Hammar</i>	77
Kulttuurien välinen osaaminen Koukkuniemen vanhainkodissa <i>Kaisa Niiranen ja Katja Keisala</i>	113
Inklusiivisen työyhteisön johtaminen kansainvälistyvässä Kuopion yliopistollisessa sairaalassa <i>Kirsti Sainola-Rodriguez, Krista Nuutinen ja Vuokko Niiranen</i>	157
Vastavuoroista oppimista ja johtamisen kehittämistä Mainio Vireessä <i>Aulikki Sippola ja Päivi Vartiainen</i>	191
Johtopäätökset. Miten sujuvaa kulttuurien välistä työtä voidaan edistää? <i>Pirkko Pitkänen, Katja Keisala ja Vuokko Niiranen</i>	225
Kirjan kirjoittajat	249





# Esipuhe

Käsillä oleva kirja perustuu tutkimukseen, joka on monella tavalla ainutlaatuinen. Joukko tutkijoita toteutti yhteistyössä sosiaali- ja terveysalan työyhteisöjen kanssa toimintatutkimuksen nimellä ”Kulttuurien välisen työn valmiuksien kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollon työssä” (MULTI-TRAIN). Hankkeen tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, miten sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioita tulisi kehittää tilanteessa, jossa henkilöstöstä ja asiakaskunnasta yhä suurempi osuus on kotoisin Suomen rajojen ulkopuolelta. Em. tilanne alkaa olla uusi normaali yhä useammalle organisaatiolle – isommat kaupungit etunenässä. Monimuotoistuminen ei tarkoita vain tilannetta, jossa maahanmuuttajien osuus organisaatiossa nousee, vaan erilaisten elämäntapojen ja näkemysten variaatio rikkoo perinteistä kuvaa yhtenäisestä Suomesta.

Tulevaisuuteen nojallaan olevissa organisaatioissa on kyse siitä, että yhteiskunnan erilaistuminen ja monimuotoistuminen edellyttää uudenlaista työotetta, jossa itsestäänselvyudet kaikkien osapuolten kohdalla kyseenalaitetaan. MULTI-TRAIN-hankkeen alussa työyhteisöt nojasivat vielä tuttuun ja turvalliseen: harvat suomalaisvastaajat asettivat lisääntyvästä monimuotoisuudesta nousevia osaamisvaatimuksia kantäväestöä edustavalle henkilöstölle. Tilanne oli uusi, ts. organisaatiossa ei ollut opittu hyödyntämään muualla hankitun ammattitaidon tuottamaa lisäarvoa ja muita ns. mukana tuotuja taitoja. Selittävinä tekijöinä voivat olla sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioita vaivaavat työn kuormittavuus, kiire sekä resurssien niukkuus.

Läpileikkaava ja hyvin keskeinen teema tutkimuksessa on yhdenvertaisuus, ja sen soveltaminen työn arjessa. Yhdenvertaisuus ymmärrettiin tutkituissa organisaatioissa samanlaisuutena. Perustuslaillinen yhdenvertaisuus, joka toteutukseen edellyttää tarpeiden mukaista erityiskohtelua, asettuu vastakohtaiseksi samanlaisen kohtelun kanssa, joka tuottaa eriarvoisessa työyhteisössä epätasa-arvoisen lopputuloksen. Konkreettisimmillaan tämä tuli esiin tiedonvälityksessä: mikäli koko henkilöstölle kohdistetaan samalla tavalla – kirjallisesti suomeksi – tiedotusta samoista asioista, tasa-arvon katsotaan toteutuvan. Kuitenkin maahanmuuttajataustainen henkilöstö koki usein jäävänsä tästä syystä tiedotuksessa paitsioon.

Saavuttaakseen yhdenvertaisuuden monimuotoisen työyhteisön tulisi tietoisesti ottaa käyttöön työtapoja ja rakenteita, joilla eri taustoista tulevia työntekijöitä ja koko työyhteisöä kehitetään niin, että kaikkien osaaminen saadaan maksimaalisesti käyttöön, työn laatu paranee ja sekä työyhteisön että asiakkaiden hyvinvointi viedään uudelle tasolle. Yksittäisten ongelmatilanteiden reaktiivinen ratkominen johtaa vaan pahenevaan kiireen kehään sekä voi aiheuttaa syytelyä ja katkeruutta, kun ”jotkut eivät hoida hommiaan asiallisesti”.

Työtapojen ja rakenteiden tasolla kirja tuo esiin monistettavia ja käyttökelpoisia toimia: mentorointi, jonka avulla alussa hankaliksi koetut kirjajamiset ja puhelinasioinnit tehdään vähitellen vieraskielisille työntekijöille helpommiksi; uudenlaisten selkokieleen perustuvien ohjeistusten käyttöönotto; tehtävien uudelleenorganisointi vahvimpien osaamisten mukaan niin, että suomen ammattikielen osalta vaativimmat tehtävät kanavoidaan niille joille se on helpointa, kun taas vieraskielinen henkilökunta hoitaa kielitaitonsa ja kulttuurisen osaamisensa puitteissa sitä asiakaskuntaa joka heidän osaamisestaan eniten hyötyy. Edellä mainitut uudistukset edellyttävät useampaa asiaa: resursseja ja motivaatiota uudistaa työyhteisöä, johdon tukea uudistuksille, sekä avointa viestintää, jota kautta työyhteisön uudenlaiset työtavat ja arvot jaetaan ja sisäistetään. Satsaukset tuntuvat alussa hintavilta, mutta maksavat itsensä takaisin.

Helsingissä 30.8.2017

Annika Forsander, dosentti, kehittämisspällikkö  
Kotouttamisen osaamiskeskus  
Työ- ja elinkeinoministeriö

# Johdanto

*Katja Keisala, Pirkko Pitkänen ja Vuokko Niiranen*

Kulttuurinen monimuotoisuus on viime vuosikymmeninä lisääntynyt sosiaali- ja terveysalan työyhteisöissä. Tämä on luonut paineita perinteisten työskentely- ja vuorovaikutustapojen tarkistamiselle. Sosiaali- ja terveysalan (jatkossa sote-ala) organisaatioissa keskustellaan yhä enemmän siitä, miten päivittäinen toiminta monikulttuurisissa työyhteisöissä olisi mahdollisimman sujuvaa, tehokasta ja kaikille työyhteisön jäsenille miellyttävää. Onko ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden sopeuduttava olemassa oleviin työ- ja toimintatapoihin, vai pitäisikö työyhteisöjen käytäntöjä muuttaa monimuotoistuvan henkilöstön tarpeita vastaaviksi?

Kulttuurisen monimuotoisuuden ajatellaan usein tarkoittavan, että ulkomaista syntyperää olevan henkilöstön määrä organisaatioissa kasvaa. Esimerkiksi terveydenhuollossa työskentelee yhä enemmän ulkomaalaistaustaisia lääkäreitä, sairaanhoitajia, lähihoitajia ja hoiva-avustajia. Lääkäreillä on tavallisesti ulkomailla hankittu ammattitutkinto, mutta hoitajat ovat lääkäreitä useammin joko kouluttautuneet tai pätevöityneet tehtäviinsä Suomessa. Hoitajia on myös rekrytoitu suoraan ulkomailta työvoiman saatavuuden turvaamiseksi. Toisaalta joissakin sosiaalialan ammateissa toimii huomattavan vähän ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä. (Ailasmaa 2015, 7–8.) Esimerkiksi sosionomikoulutuksen tai sosiaalityöntekijäkoulutuksen saaneiden osuus ammattikunnan jäsenistä on alle prosentin. Sosiaalialan koulutuksen saaneet työskentelevät usein esimerkiksi vastaanottokeskuksissa tai päiväkodeissa. (Janne Seppälä, Talentia, suullinen tiedonanto 20.6.2017.)

Henkilöstön ohella myös asiakaskunta on enenevästi kielellisesti ja kulttuurisesti monimuotoista: sosiaali- ja terveydenhuollon työ muuttuu paitsi

suomalaisen yhteiskunnan monimuotoistumisen myötä myös kansainvälisen yhteistyön lisääntymisen seurauksena (esim. terveystmatkailu FinnHealth). On myös syytä muistaa, ettei tarve monimuotoisuuden huomioimiseen työyhteisöjen arjessa johdu ainoastaan kansallisista tai kielellisistä eroista. Myös erilaisista ammatillisista, koulutuksellisista ja elämäntapamuksellisista taustoista tai sukupuolten ja sukupolvien välisistä eroista voi seurata erilaisia kulttuurisia ajattelu- ja toimintamalleja. Kun organisaatiot on suunniteltu juuri tietynlaisille ihmisille – yleensä enemmistön edustajille – monimuotoistumisen myötä herää tarve pohtia, miten organisaatiot voisivat olla kaikille sopivia.

Kulttuurisen monimuotoisuuden on tutkimuskirjallisuuden perusteella havaittu tuottavan sekä hyötyä että ongelmallisia tilanteita. Usein raportoituja hyötyjä ovat esimerkiksi luovuuden ja innovatiivisuuden lisääntyminen, ongelmanratkaisun tehostuminen sekä henkilöstön kulttuurisen ja kielellisen osaamisen mahdollistama taito palvella monimuotoista asiakaskuntaa. Ongelmien on nähty puolestaan liittyvän heikkoon paikallisen kielen taitoon, erilaisiin vuorovaikutustyyliin ja erilaisiin näkemyksiin työn tekemisen tavoista ja työnantaja–työntekijä-suhteesta. (Cox & Blake 1991; Kandola & Fullerton 1998; Kofman 2007; Pitkänen 2011; Sippola 2007, 72–73.) Kielellisen, kansallisen ja kulttuurisen monimuotoisuuden mukanaan tuomat haasteet ovat usein suurimpia palvelualoilla, sillä hyvä asiakaspalvelutyö perustuu onnistuneeseen viestintään ja vuorovaikutukseen.

Tämän kirjan keskeinen viesti on, että monikulttuurisissa sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä tarvitaan paitsi kulttuurien välistä oppimista myös organisatoristen rakenteiden kehittämistä ja uudenlaista johtamisosaamista. Suotuisat olosuhteet päivittäiselle vuorovaikutukselle ovat välttämättömiä molemminpuolisen sopeutumisen tukemiseksi, asiakas- ja potilasturvallisuuden takaamiseksi ja myönteisen ilmapiirin luomiseksi työyhteisössä. Potilasturvallisuuden, työtehon ja koko henkilöstön hyvinvoinnin turvaamiseksi on myös välttämätöntä kehittää henkilöstöhallinnon käytäntöjä (ks. Adams & Kennedy 2006, 43).

Suomessa ja ulkomailla tehdyissä tutkimuksissa on tuotu usein esiin kulttuurien välisen työn hankauspisteitä ja ongelmia, mutta havaittujen ongelmien korjaaminen on pääsääntöisesti jätetty käytännön toimijoiden vastuulle. Tut-

kimustieto ei aina siirry käytännön toiminnaksi, vaikka sitä käytettäisiinkin esimerkiksi päätösten perustelussa (Niiranen 2015, 309–310). Tässä julkaisussa käsitellään tutkimushanketta, jossa lähestymistapa oli toimintatutkimuksen mallin mukainen, eli tutkimus toteutettiin tiiviissä yhteistyössä kohdeorganisaatioiden kanssa. Joukko alan tutkijoita suunnitteli hankkeen, jossa ei pelkästään nostettu esiin ongelmia vaan niitä myös pyrittiin ratkaisemaan yhteistyössä työyhteisöjen kanssa. Suomen Akatemian rahoituksella syksyllä 2013 käynnistetyssä toimintatutkimuksessa ”Kulttuurien välisen työn valmiuksien kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollon työssä” (MULTI-TRAIN)<sup>1</sup> tehtiin neljän vuoden ajan tiivistä yhteistyötä viiden monikulttuurisen sote-alan organisaation kanssa eri puolilla Suomea.

MULTI-TRAIN-hankkeen tavoitteena oli tuottaa yleisemminkin tietoa siitä, miten monikulttuurisia sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioita tulisi kehittää. Hankkeessa selvitettiin työyhteisöjen kulttuurien välisen työn sujumista, kehitettiin uusia käytäntöjä, koulutettiin työyhteisöjen jäseniä ja arvioitiin toteutettujen kehittämistoimien vaikutuksia. Kehittämistoimien vaikutuksia arvioimalla pyrittiin vastaamaan kysymykseen, millaisia muutosprosesseja monikulttuurisissa sote-alan työyhteisöissä tarvitaan, jotta voidaan luoda edellytykset onnistuneelle kulttuurien väliselle työlle.

## **Monikulttuurisia sote-alan työyhteisöjä mukaan kehittämistyöhön**

Tutkimukseen osallistuneet työyhteisöt edustivat julkisia ja yksityisiä organisaatioita ja sijaitsivat eri puolella Suomea. Kaikki olivat monikulttuurisia ja suurin osa oli rekrytoinut aktiivisesti henkilöstöä ulkomailta. Mukana olivat Hatanpään sairaala ja Koukkuniemen vanhainkoti Tampereelta, Karhulan sairaala Kotkasta, Kuopion yliopistollinen sairaala KYS ja kolme Mainio Viireen pääkaupunkiseudun yksikköä.

Tutkimuksessa mukana olleet organisaatiot samoin kuin alueet, joilla ne sijaitsevat, erosivat toisistaan sen mukaan, kuinka kansainvälisiä ja kulttuurisesti monimuotoisia ne olivat. Koukkuniemen vanhainkotia lukuun ottamat-

---

<sup>1</sup> MULTI-TRAIN toteutettiin Suomen Akatemian rahoituksella vuosina 2013–2017 Tampereen yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnassa yhteistyössä Itä-Suomen yliopiston sosiaali- ja terveysjohtamisen laitoksen kanssa (ks. lisää <http://www.uta.fi/multitrain>).

ta kaikki organisaatiot olivat rekrytoineet henkilöstöä suoraan ulkomailta. Siinä missä Hatanpään sairaalan ja KYSin erikoissairaanhoidossa työskenteli vain vähän ulkomaista syntyperää olevia henkilöitä, Mainio Vireen yksiköissä työskentelevistä hoitajista jopa puolet olivat ulkomaalaistaustaisia. Ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden syntyperään vaikutti osaltaan myös organisaation sijainti: etenkin itäisessä Suomessa sijaitsevista organisaatioista työskenteli venäläistaustaista henkilöstöä.

Tampere oli 2010-luvun lopulla Suomen kolmanneksi suurin kaupunki, jossa asui noin 230 000 ihmistä. Vuonna 2015 väestöstä alle seitsemän prosenttia oli vieraskielisiä ja yli neljä prosenttia ulkomaan kansalaisia. Tampereella asuvat ulkomaan kansalaiset olivat useimmiten virolaisia, venäläisiä, kiinalaisia, afganistanilaisia ja intialaisia. Vieraskielisistä asukkaista useimmat puhuivat venäjää, arabiaa, persiaa, viroa ja englantia. (Tampereen kaupunki 2017a; 2017b.)

Hatanpään sairaala on erikoissairaanhoidon palveluja tarjoava yksikkö Tampereella. Erikoissairaanhoidolle tyypillisesti Hatanpäällä oli vain vähän ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä siitäkin huolimatta, että sairaala oli kohdannut ongelmia saada riittävästi työhön sitoutunutta terveydenhuollon henkilöstöä, erityisesti erikoislääkäreitä. Henkilöstövajetta paikkasivat jossain määrin ulkomaalaistaustaiset lääkärit ja muihin hoitoalan tehtäviin haikutuneet ulkomaalaistaustaiset työntekijät. Lisäksi Hatanpäälle rekrytoitiin vuosina 2008–2011 sairaanhoitajia suoraan Filippiineiltä. Vaikka työyhteisöjä oli valmisteltu ulkomaalaistaustaisten sairaanhoitajien tuloon ja filippiiniläishoitajat olivat motivoituneita sopeutumaan Suomeen (Vartiainen-Ora 2015), suurin osa Filippiineiltä suoraan rekrytoituista hoitajista lähti Hatanpään sairaalasta. Hatanpään motiivina osallistua MULTI-TRAIN-tutkimukseen olikin edistää ulkomaalaistaustaisten hoitajien ja lääkärien integroitumista työyhteisöihin.

Tampereella niin ikään toimiva Koukkuniemen vanhainkoti on yksi Pohjoismaiden suurimmista vanhustenhuollon yksiköistä, jossa oli vuonna 2017 yli 400 asukaspaikkaa 20 osastolla. MULTI-TRAIN-hankkeen alkaessa Koukkuniemen vanhainkodissa ei ollut vielä kovin paljoa ulkomaalaissyntyisiä työntekijöitä, ja valtaosa asukkaistakin oli suomalaistaustaisia. Ulkomaalaistaustai-

sia työntekijöitä oli palkattu normaalien rekrytointikäytäntöjen kautta, ja he olivat tulleet usein työyhteisöön ensin opiskelijoina tai harjoittelijoina samoin kuin heidän suomalaistaustaiset työtoverinsakin. Tutkimukseen osallistumisen motivaationa oli Koukkuniemessä halu varautua sote-alan oletettuun kulttuuriseen monimuotoistumiseen tulevaisuudessa.

Karhulan sairaala sijaitsee Kotkan kaupungissa, jossa oli vuonna 2016 noin 54 000 asukasta. Suurin osa kaupungissa asuvista ulkomaalaisista oli venäläisiä ja seuraavaksi eniten virolaisia ja irakilaisia. (Kotkan kaupunki 2016.) Asukkaiden kielellinen, kansallinen ja kulttuurinen moninaisuus näkyi jonkin verran sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä: vuonna 2014 Kotkan terveys- ja sosiaalipalvelujen työntekijöistä kolme prosenttia oli ulkomaan kansalaisia. Henkilöstössä puhuttiin äidinkielenä 64 eri kieltä, yleisemmin venäjää, viroa ja ruotsia. (Tilastokeskus 24.10.2016, kirjallinen tieto.) Suurin osa Karhulan sairaalassa työskentelevistä ulkomaalaistaustaisista lääkäreistä, sairaan- ja lähihoitajista sekä laitoshuoltajista oli kouluttautunut ammattiinsa Suomessa. Sairaalassa työskenteli kuitenkin myös Venäjällä valmistuneita lääkäreitä. Merkittävä osa ulkomaalaistaustaisista työntekijöistä tuli Venäjän lisäksi Virosta. Koska sairaalalla oli ollut vaikeuksia rekrytoida tarpeeksi sairaanhoitajia, se rekrytoi vuonna 2012 kolme sairaanhoitajaa Espanjasta, jotka kuitenkin palasivat hankkeen aikana lähtömaahan. Osallistumalla MULTI-TRAIN-tutkimukseen Karhulan sairaala toivoi parantavansa työviihtyvyyttä, edistävänsä henkilökunnan pysyvyyttä ja vahvistavansa osaamistaan kulttuuritietoisien palvelun tarjoajana.

Kuopion yliopistollinen sairaala (KYS) vastaa Pohjois-Savon sairaanhoidopiirin alueen erikoissairaanhoidosta ja lisäksi lähes miljoonan itä- ja keski-suomalaisen erikoissairaanhoidosta. Vuonna 2016 Pohjois-Savon alueella puhuttiin yli 80 eri kieltä. Vieraista kielistä yleisimmät olivat venäjä, arabia, viro ja englantia. (SVT 2017a; 2017b.) KYS sijaitsee Kuopion kaupungissa, jossa oli vuoden 2017 alussa noin 118 000 asukasta. Vuoden 2016 lopussa 2,5 prosenttia väestöstä oli ulkomaan kansalaisia, heistä suurin osa venäläisiä ja virolaisia. Yli kolme prosenttia kuopiolaisista puhui äidinkielenään muuta kuin suomea, ruotsia tai saamea. Kaiken kaikkiaan Kuopion väestöön kuului hiukan yli



sadan eri kansalaisuuden edustajia, jotka puhuivat äidinkielenään 75 kieltä. (Kuopion kaupunki 2016; 2017.)

Kuopion yliopistolliseen sairaalaan KYSiin oli rekrytoitu ulkomaalaisia hoitajia 2010-luvulla ja ulkomaalaisia lääkäreitä jo 1980-luvulta lähtien. Vuoden 2016 lopussa KYSissa työskenteli noin 4 200 työntekijää, joista lähes kaksi prosenttia oli syntyperältään ulkomaalaisia. Enimmäkseen Euroopan maista ja Venäjältä tulleita ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä oli niin lääkäreissä kuin lähi- ja sairaanhoitajissakin. Yliopistosairaalana KYS osallistui kansainväliseen tutkija-, opiskelija- ja työntekijävaihtoon sekä 2010-luvun lopulle ajoittuvaan kansainväliseen FinnHealth -terveysmatkailuhankkeeseen (Kuopion yliopistollisen sairaalan strategia 2017–2020). MULTI-TRAIN-tutkimushankkeessa KYS halusi kehittää kansainvälisyysosaamista sekä työntekijöiden kulttuurien välisen vuorovaikutuksen taitoja. Sairaalalle oli tärkeää tunnistaa ja kehittää toimivia käytäntöjä monikulttuurisen työn arkeen.

Ikäihmisten hoiva- ja sosiaalipalveluja tarjoavan yksityisen Mainio Vireen tutkimushankkeessa mukana olevat yksiköt sijaitsivat pääkaupunkiseudulla, missä asuu noin viidennes Suomen koko väestöstä ja lähes puolet maan ulkomaalaistaustaisista ja vieraskielisistä ihmisistä. Vuonna 2015 Helsingin seudun väestöstä yli 11,5 prosenttia oli vieraskielisiä, ja Helsingin kaupungin yli 630 000 asukkaan väestöstä ulkomaan kansalaisia lähes yhdeksän prosenttia. Helsingissä asuvista ulkomaalaistaustaisista yli puolet oli lähtöisin Euroopasta, lähes neljännes Aasiasta ja lähes viidennes Afrikasta. Suurimman ulkomaalaisryhmän muodostivat virolaiset, sitten venäläiset ja seuraavaksi somalialaiset. Kaiken kaikkiaan Helsingin väestö edusti vuonna 2016 noin 170 kansalaisuutta. Helsingin vieraskielisten henkilöiden yleisin äidinkieli oli vuonna 2016 venäjä, jota puhui joka viides vieraskielinen. Seuraavaksi suurimmat ryhmät olivat viron-, somalin- ja englanninkielisiä. Kaiken kaikkiaan Helsingissä rekisteröitiin vuoden 2016 alussa 137 eri äidinkieltä. (Helsingin kaupunki 2017a; 2017b; 2017c.)

Mainio Vire on Mehiläinen konserniin kuuluva hoiva-alan yritys, joka tutkimushankkeen aikaan tarjosi sosiaali- ja hoivapalveluja yksityiselle ja julkiselle sektorille yli 80 paikkakunnalla eri puolilla Suomea. Vuonna 2017 yritys työllisti lähes 1 400 sairaanhoitajaa, lähihoitajaa ja muuta sosiaali- ja

terveysalan ammattilaista. Asiakkaat ja asukkaat olivat pääosin suomalaisia. Ulkomaalaistaustaista henkilöstöä oli määrältään eniten pääkaupunkiseudun yksiköissä. Eri yksiköihin oli rekrytoitu sairaanhoitajia myös suoraan Espanjasta, Filippiineiltä, Kreikasta ja Kiinasta. MULTI-TRAIN-tutkimuksen alkaessa Espanjasta palkattiin neljä sairaanhoitajaa kahteen eri pääkaupunkiseudun yksikköön. Tutkimushankkeeseen osallistui kolme pääkaupunkiseudun yksikköä, joiden hoitohenkilöstöstä noin puolet oli ulkomaalaistaustaisia. Mai-nio Vire halusi osallistua hankkeeseen, koska kehittämistoimien tuloksena organisaatiolle uskottiin jäävän konkreettisia hyötyjä myös jatkossa.

## Kansainvälistyvä sosiaali- ja terveydenhuollon kenttä

Yhä useamman sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa työskentelevän lääkärin tai hoitajan syntymämaa on nykyisin Suomen rajojen ulkopuolella. Kun vuonna 2000 syntyperlältään muita kuin suomalaisia sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisia oli 1,6 prosenttia (4 810 henkilöä) henkilöstöstä, vuonna 2012 heidän osuutensa oli jo 4,2 prosenttia (16 204 henkilöä) (Ailasmaa 2015, 2). Vuonna 2013 syntyperlältään muiden kuin suomalaisten työntekijöiden määrä oli noussut jo 4,5 prosenttiin koko sote-alan henkilöstöstä (THL 2016, 62) ja ulkomaalaistaustaisen henkilöstön määrä kasvoi edelleen vuonna 2014 (Tilastokeskus 30.3.2017, kirjallinen tieto).

Osalla ulkomaalaistaustaisista lääkäreistä ja hoitajista on Suomen ja osalla jonkin muun maan kansalaisuus. Ulkomaan kansalaisia työskentelee suhteellisesti eniten Helsingin, Uudenmaan ja Vaasan sairaanhoitopiireissä ja Ahvenanmaan maakunnassa. Vaasan alueella ja Ahvenanmaalla ulkomaalaiset ovat enimmäkseen ruotsalaisia, Helsingin alueella virolaisia ja Itä-Suomen alueella venäläisiä. Sote-alan ammattiryhmistä lääkärit ovat useimmiten ulkomaan kansalaisia tai ulkomaalaistaustaisia. Vuonna 2012 kaikista lääkärin ammatissa toimivista oli ulkomaan kansalaisia 3,9 prosenttia (652 henkilöä) ja syntyperlältään muita kuin suomalaisia 8,4 prosenttia (1 408 henkilöä). (Ailasmaa 2015, 3, 10.) Ulkomaalaistaustaisten lääkärin määrä on viime vuosina jatkanut kasvuaan. Lääkäreillä on myös hoitajia useammin lähtömaassa hankittu koulutus, joka saattaa poiketa suurestikin suomalaisesta lääkärikoulutuksesta. Esimerkiksi Suomen ja Venäjän lääkärikoulutuksissa on selviä eroja. Niinpä

EU/ETA-alueen ulkopuolelta tulevilta lääkäreiltä vaaditaankin vahvaa panostusta paitsi suomen tai ruotsin kielen opiskeluun myös ammatilliseen osaamiseen täydentämiseen.

VALVIRAN edellyttämät pätevyysvaatimukset ovatkin todellinen haaste monille Venäjältä tai muista EU/ETA-alueen ulkopuolelta Suomeen muuttaneille lääkäreille. Suomessa lääkereinä toimivista ulkomaan kansalaisista viidesosa on venäjänkielisiä, mutta maassa on myös joukko Venäjällä lääkärin koulutuksen saaneita, jotka ovat joko muissa tehtävissä tai työelämän ulkopuolella, koska eivät ole saaneet myönteistä laillistamispäätöstä Suomessa. EU/ETA-alueelta tulleiden lääkärin kohdalla tilanne on toinen, sillä heiltä edellytetään ainoastaan panostusta paikallisen kielen opiskeluun. Etenkin monille virolaisille suomen tai ruotsin oppiminen on suhteellisen helppoa. Nykyisin noin kolmannes Suomessa työskentelevistä ulkomaalaislääkäreistä puhuu äidinkielenään viroa. (Kirkonpelto & Vallimies-Patomäki 2016, 7–8.)

Myös ulkomaalaistaustaisten lähihoitajien määrä on lisääntynyt merkittävästi 2000-luvun aikana. Vuonna 2012 viisi prosenttia lähihoitajista oli syntyperältään muita kuin suomalaisia ja määrä on seuraavina vuosina jatkanut kasvuaan. Lähihoitajan ammatista näyttääkin tulleen Suomessa eräänlainen maahanmuuttajien sisääntuloammatti. Etenkin yksityisen sektorin vanhuspalvelutyössä on enenevästi kysyntää lähihoitajille. Koska ulkomailla tutkintonsa suorittaneiden sairaanhoitajien on vaikea saada Suomessa koulutustaan vastaavaa työtä, monet heistä työskentelevät lähihoitajina. Lähihoitajina työskentelevät ulkomaalaistaustaiset ovat muuttaneet Suomen enimmäkseen naapurimaista ja EU:n alueelta, mutta yhä useammin myös Aasian ja Afrikan maista. (Ailasmaa 2015, 6–9; Tilastokeskus 30.3.2017, kirjallinen tieto.)

Hoito- ja hoiva-alan ammattilaisia on myös rekrytoitu suoraan ulkomailta. Terveystieteiden henkilöstön kansainvälinen rekrytointi yleistyi erityisesti 2010-luvun taitteessa. Taustalla oli huoli hoitohenkilökunnan riittävydestä ikääntyvässä ja eläköityvässä Suomessa. Työvoimapulasta kärsittiin perus- ja lähihoitajien tehtävissä, sosiaalityössä, lääkäripalveluissa ja lasten päivähoidossa, ja tilanteen ennakoitiin vaikeutuvan tulevina vuosina. Vuonna 2012 Työ- ja elinkeinoministeriö arvioi sote-alan työvoimavajeen saattavan olla vuonna 2025 jopa 59 000 henkilöä (Koponen, Laiho & Tuomaala 2012, 31). Tuolloin

vaikutti siltä, että työvoimavajetta ei pystytä täyttämään ilman kansainvälistä rekrytointia. Ministeriö laatikin oppaan, jonka tarkoituksena oli auttaa rekrytoijia, viranomaisia, kouluttajia ja oppilaitoksia kansainvälisen rekrytoinnin toimintatapojen kehittämiseksi (TEM 2012).

Sen sijaan vuonna 2015 arvioitiin, että vuonna 2030 sote-alan työntekijöitä tarvitaan 460 000 henkilöä, mikä olisi 17 prosenttia työllisistä eli vain yhden prosenttiyksikön verran enemmän kuin vuonna 2015. Siinä missä vuonna 2012 uskottiin henkilöstön kansainvälisen rekrytoinnin olevan välttämätöntä, vuonna 2015 vaikutti siltä, että nuoret ikäluokat riittäisivät täyttämään työvoimavajeen. Edellytyksinä kuitenkin mainittiin, että sote-alan vetovoima ja työelämän laatu kehittyvät ja että koulutusta järjestetään asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Jos ehdot eivät täyty, kansainväliselle rekrytoinnille katsottiin olevan yhä tarvetta. (Koponen 2015, 1–2, 21.)

Tätä kirjoitettaessa Suomessa on pulaa hoito- ja hoiva-alan henkilöstöstä ainoastaan alueellisesti. Keski-Suomessa ja Vaasan rannikkoalueella on terveydenhuollon organisaatioilla ollut vaikeuksia palkata riittävästi lääkäreitä ja sairaanhoitajia, ja Itä-Suomessa on ollut hakijapulaa erityisesti lääkärien osalta (Kirkonpelto & Vallimies-Patomäki 2016, 11). Vaikka alueellinen lääkäriajavahe on osin tasoittunut, lääkäreistä oli edelleen jonkin verran pulaa koko maassa: syksyllä 2015 julkisesta terveydenhuollosta puuttui 616 lääkäriä. (Koponen 2015, 10; Lääkäriliitto 2016, 34–36.) Tilanteen korjaamiseksi lääkärien koulutusta onkin Suomessa viime vuosina lisätty.

Terveydenhuollon henkilöstön rekrytointi suoraan ulkomailta on toistaiseksi ollut Suomessa suhteellisen vähäistä. Sairaanhoitajia on rekrytoitu muun muassa Filippiineiltä ja Espanjasta erilaisiin hoitoalan tehtäviin. Kummassakin tapauksessa hoitajille on järjestetty lähtömaakoulutusta ennen Suomeen muuttoja. Filippiineiltä on vuoden 2008 jälkeen rekrytoitu kahden henkilöstöpalveluyrityksen avustuksella yli 300 sairaanhoitajaa pääasiassa yksityisen sektorin palvelukseen. Huolimatta sairaanhoitajan pätevydestä ja alan työkokemuksesta, useimmat Filippiineiltä rekrytoidut hoitajat työskentelevät lähihoitajan tai hoiva-avustajan tehtävissä (Vartiainen, Alenius, Pitkänen & Koskela 2017).

Lisäksi Espanjasta on rekrytoitu noin 150 sairaanhoitajaa vuodesta 2012 lähtien lähinnä julkisen sektorin vanhuspalvelutyöhön. Tätä kirjoitettaessa noin puolet Espanjasta rekrytoiduista sairaanhoitajista oli muuttanut pois Suomesta. Maassa edelleen olevista osa toimii lähihoitajan ja osa sairaanhoitajan tehtävissä. (Kivilahti, suullinen tieto 6.6.2014; Lumiaho 2014.)

Samaan aikaan, kun Suomessa on alueellista pulaa sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöstä, monet alan koulutuksen saaneet ulkomaalaistaustaiset ovat joko muun alan työssä tai työttöminä (Ailasmaa, 2015, 3). Tutkimusten mukaan ulkomaalaistaustaisten sote-alan ammattilaisten alalle pääsyä ja työelämään integroitumista vaikeuttavat monet tekijät. Ongelmat voivat liittyä tutkintojen tunnustamiseen ja aiemmin opitun tunnistamiseen, suomen tai ruotsin kielen taitoon, työyhteisöjen monikulttuurisuusvalmiuksiin tai syrjintään ja epäasialliseen kohteluun (Kirkonpelto & Vallimies-Patomäki 2016, 14; Koivuniemi 2012, 4).

Sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöjen käytännöissä ja rakenteissa vaikuttaa olevan myös tekijöitä, jotka vaikeuttavat ulkomaalaistaustaisten integroitumista työyhteisöihinsä. Arkiset työn tekemisen käytännöt, esimerkiksi työntekijöiden keskinäiset neuvottelut työn jakamisesta tai työhön perehdytys, saattavat johtaa eriarvoisuuteen, jos normina on suomalaista syntyperää oleva työntekijä (Lauren & Wrede 2010, 175–189). Myös työyhteisön asenneilmapiiri vaikuttaa ulkomaalaistaustaisen henkilöstön integroitumiseen vastaanottavaan työyhteisöön. Vuosina 2008–2010 suoritetussa tutkimuksessa *Sulkeutuuko Suomi? Kulttuurien välinen vuorovaikutus kohtaamisen areenoilla* monet ulkomaalaistaustaiset hoitajat raportoivat syrjäytymisen ja turhautumisen kokemuksista (Pitkänen 2011).

Aiempien tutkimusten tulokset viittaavat siihen, että ulkomaalaistaustaisen terveydenhuollon ammattilaisten integroimiseen suomalaisiin työyhteisöihin tarvitaan tarkoituksenmukaisia tukitoimia. Erityisesti ulkomaalaistaustaisen henkilöstön yksilöllinen työhön perehdytys vaikuttaa tärkeältä. Suomalaisen hoitokäytäntöjen opettamisen ja ulkomaalaisten työntekijöiden tutkinnoista puuttuvien osaamisalueiden täydentämisen lisäksi ulkomaalaistaustaisille kannattaisi järjestää alan ammattikieleen keskittyviä kielikursseja opiskelijoiden lähtötason mukaisesti. Perehdytystä ja työhönjausta ei tulli-

si rajoittaa pelkästään työnteon aloittamiseen vaan ohjauksen tarvetta tulee selvittää säännöllisin väliajoin. Kaiken kaikkiaan kulttuuriseen monimuotoisuuteen on syytä kiinnittää huomiota sekä terveydenhuollon organisaatioiden johtamisessa että henkilöstön ja työyhteisöjen kehittämisessä. (Aalto ym. 2013.) Huomionarvoista on, että kun työyhteisön monikulttuurisuus ja kulttuurien välinen osaaminen huomioidaan henkilöstövoimavarojen johtamisessa, ne voivat lisätä organisaation työhyvinvointia ja tuloksellisuutta sekä myönteistä mielikuvaa organisaatiosta (Aycan, Kanungo & Mendonça 2014, 320–323). Suomalaisissa työyhteisöissä keväällä 2016 tehdyn Monimuotoisuusbarometrin tulosten mukaan erityisesti kielitaustan, etnisen taustan ja uskonnollisen taustan merkitys on lisääntynyt. Uudenlaisia työyhteisötaitoja ja monikulttuurisuuden merkityksen ymmärtämistä edellytetään yhä enemmän sekä johtajilta että työntekijöiltä (Bergbom, Toivanen, Airila & Väänänen 2016, 53–55).

Monikulttuurisia hoitotyön työyhteisöjä koskevat tutkimukset ovat tuoneet esiin myös kansainvälisen rekrytoinnin ongelmia. Monet filippiiniläishoitajat pitävät Suomen sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmää ja sote-alan työyhteisöjä koskevaa koulutustaan käytännön hoitotyössä selviämisen kannalta riittämättömänä. Puutteita on havaittu lähtömaa-, perehtymis- ja työyhteisökoulutuksessa sekä erityisesti kielikoulutuksessa. Kielivaikeuksien ja kulttuurieroihin liittyvien ongelmien lisäksi filippiiniläishoitajat ovat myös kokeneet syrjintää vastaanottavissa työyhteisöissä. (Pispala-Tapio, Rahkamaa-Alingue & Wellman 2011; Wellman 2009.) Ainoastaan pieni osa Filippiineiltä rekrytoituista sairaanhoitajista on saanut sairaanhoitajan pätevyyden Suomessa.

Kaiken kaikkiaan aiemmin Suomessa tehty tutkimus osoittaa, että sote-alan kansainvälistyminen haastaa kehittämään sekä koulutuskäytäntöjä että työyhteisöintegraatiota. Esimerkiksi lähtömaakoulutusta ei pitäisi nähdä ainoastaan suomen kielen opetuksena työntekijän lähtömaassa, vaan elimellisenä osana kansainvälisen rekrytoinnin prosessia. Prosessin onnistumista voidaan mitata ulkomaalaistaustaisen henkilöstön integroitumisella suomalaisiin työyhteisöihin. Sen lisäksi, että uusien työntekijöiden koulutusta ja perehdytystä olisi kehitettävä, myös työyhteisöjä tulisi valmentaa ottamaan

vastaan ulkomaalaistaustaista henkilöstöä. Työyhteisöt kokonaisuudessaan ovat uusien haasteiden edessä, sillä ulkomaisen hoitohenkilöstön tulo työyhteisöihin muuttaa työympäristöjä merkittävästi. (Raunio 2013.)

## **Toimintatutkimus menetelmänä**

Useimmat MULTI-TRAIN-hankkeen tutkijat – tämän kirjan kirjoittajat – olivat jo aikaisemmin tutkineet monikulttuurisia työyhteisöjä, usein sosiaali- ja terveydenhuollon alalla. Olimme raportoineet kulttuurien väliseen työhön ja vuorovaikutukseen liittyvistä ongelmista, esittäneet näkemyksiämme siitä, miten työyhteisöjen arki sujuisi paremmin ja kirjoittaneet, miten monimuotoisuus kannattaisi ottaa johtamisessa huomioon (ks. Hammar-Suutari 2009; Keisala 2012; Sainola-Rodriguez 2009; Pitkänen 2011; Sippola 2007; Vartiainen-Ora 2015). Tässä esiteltävässä hankkeessa tutkijoilla oli kuitenkin aiempaa aktiivisempi rooli työyhteisöjen kehittämisessä: ongelmien kartoittamisen lisäksi osallistuimme kehittämistoimien suunnitteluun, toteuttamiseen ja arviointiin. Vaikka toimintatutkimuksellinen orientaatio oli useimmille hankkeen tutkijoista uusi, ajatus siitä, että tutkimuksen avulla voisi oikeasti vaikuttaa asioihin, motivoi ja innosti tutkimusryhmän jäseniä.

Toimintatutkimuksessa on keskeistä, että tutkija ei pyri tarkastelemaan tutkimaansa kohdetta etäältä vaan osallistuu tutkimansa yhteisön toimintaan. Keskeisenä tavoitteena on tutkimuksen ja toiminnan samanaikainen kehittäminen: tutkimalla todellisuutta opitaan muuttamaan sitä ja muuttamalla todellisuutta opitaan siitä lisää. Olennaista on, että tuotetulla tiedolla on sellaista käytännön arvoa, että se auttaa korjaamaan ongelmallisiksi koettuja asioita tai toimintamalleja. (Heikkinen 2007a, 196; Susman 1983, 95–97.)

Tutkimuksen ja käytännön toiminnan yhdistämisen tavoitteena on nähdä syvemmälle työyhteisön käytäntöihin ja tuottaa niitä koskevaa tietoa käytännön työvälineeksi. Toimintaan liittyvä tieto on usein niin sanotusti hiljaista tietoa, joka sisältää itsestään selvyyksinä pidettyjä, tiedostamattomia ajattelun- ja toimintamalleja. Hiljaista tietoa pyritään nostamaan tutkimuksen avulla näkyväksi, arvioitavaksi ja keskusteltavaksi. Tällöin saattaa paljastua, että vallitsevat käytännöt eivät tue organisaation julkilausuttujen arvojen toteutu-

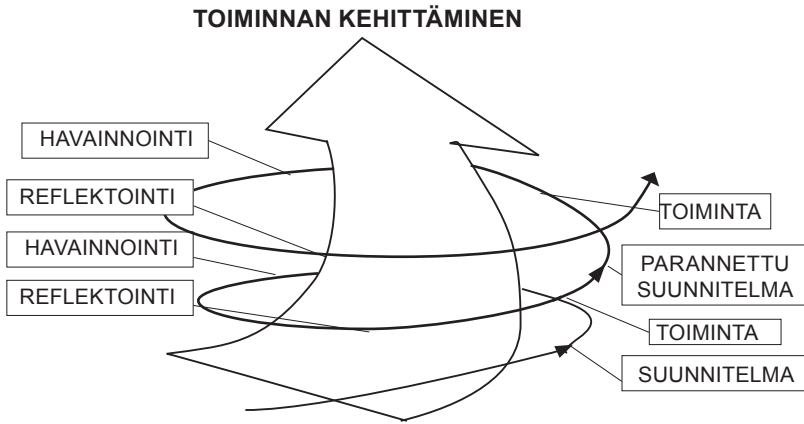
mista tai tavoitteiden saavuttamista, minkä vuoksi käytäntöjen kehittäminen nousee tärkeäksi. (Heikkinen 2007a, 197, 201.)

Tutkimuksellista tietoa tuotetaan ratkomalla konkreettisissa olosuhteissa esiintyviä ongelmia. Lähtökohtana voi esimerkiksi olla työyhteisössä esiintyvä ongelmallinen tilanne, jonka määrittämiseen ja ratkaisemiseen tutkijat ja työyhteisön edustajat ovat sitoutuneita (Susman 1983, 95). Vaikka tutkija on keskeisessä roolissa toiminnan havainnoinnissa, suunnittelussa ja toimeenpanossa, oleellista myös on, että yhteisön edustajat osallistuvat mahdollisimman aktiivisesti toimintatutkimuksen eri vaiheisiin. Uuden tiedon tuottamisessa ja toiminnan kehittämisessä tutkijoiden ja tutkimuksessa mukana olevien organisaatioiden välinen vuorovaikutus on tärkeää. (Kuula 1999, 66–67, 124.) Tutkijoiden ja tutkittavien vuoropuhelu mahdollistaa ammatillisen kasvun edistämisen, käytäntöjen kehittämisen ja koko organisaation oppimisen. Lisäksi se tukee tutkijan kykyä yhdistää tutkimuksen tuloksia käytännön toimintaan ja lisää taitoa kuvata tutkimuksen tuloksia niin, että tieto niistä välittyy myös käytännön tasolle.

Käytännössä toimintatutkimus etenee itsereflektiivisenä kehänä, jossa todellisuuden havainnointi, sen reflektointi, uudelleen suunnittelu ja toiminta seuraavat toisiaan (kuvio 1). Uutta tietoa tuotetaan koko ajan samalla kun työyhteisön edustajat ja tutkijat tietävät enemmän itsestään ja toimintatavoistaan. Oppimisprosessin tuloksena myös osallistujien taidot toiminnan kehittämiseen kasvavat. (Heikkinen 2007b, 34–35; Kuula 1999, 150; Susman 1983, 101.)

Tutkijan rooli yhteisössä voi vaihdella reflektiivisen ajattelun edistämisestä ja aloitteiden tekemisestä interventtioiden toimeenpanemiseen ja vaikkapa eri intressiosapuolten välisten näkemysten sovitteluun. Koska tutkija osallistuu aktiivisesti tutkimansa yhteisön toimintaan, tutkimuksessa tuotettu tieto ei ole havainnoijasta riippumatonta eikä siinä mielessä objektiivista. Siksi on tärkeää, että myös tutkija pyrkii tiedostamaan oman tietämisensä ehtoja ja rajoituksia ja arvioi oman suhteensa rakentumista tutkimuskohteeseen. (Heikkinen 2007a, 205; Heikkinen & Syrjälä 2007, 152; Kuula 1999, 146.)





Kuvio 1. Toimintatutkimuksen spiraali (Heikkinen 2007a, 205)

## Kulttuurien välisen työn kehittäminen toimintatutkimuksen avulla

MULTI-TRAIN-hankkeessa selvitettiin arjen vuorovaikutuksen ongelmakohtia, kehitettiin korjaavia toimenpiteitä sekä arvioitiin interventioiden vaikutuksia. Tavoitteena oli hankkia kokemusperäistä tietoa sujuvan monikulttuurisen arjen mahdollistavista käytännöistä. Vastausta haettiin kysymykseen: Millaisia muutosprosesseja monikulttuurisissa sosiaali- ja terveysalan työyhteisöissä tarvitaan, jotta voidaan luoda puitteet onnistuneelle ja tulokselliselle kulttuurien väliselle työlle? Tutkimus- ja kehitystyön kohteina olivat monimuotoisuuden johtaminen, rekrytointi ja kvalifikaatiot, kulttuurien välinen vuorovaikutus ja kulttuurien välinen oppiminen. Tavoitteena oli myös saada aikaan kulttuurien välistä työtä tukevia käytäntöjä ja rakenteita, sillä vain toimivia käytäntöjä vakiinnuttamalla muutoksista tulee pysyviä.

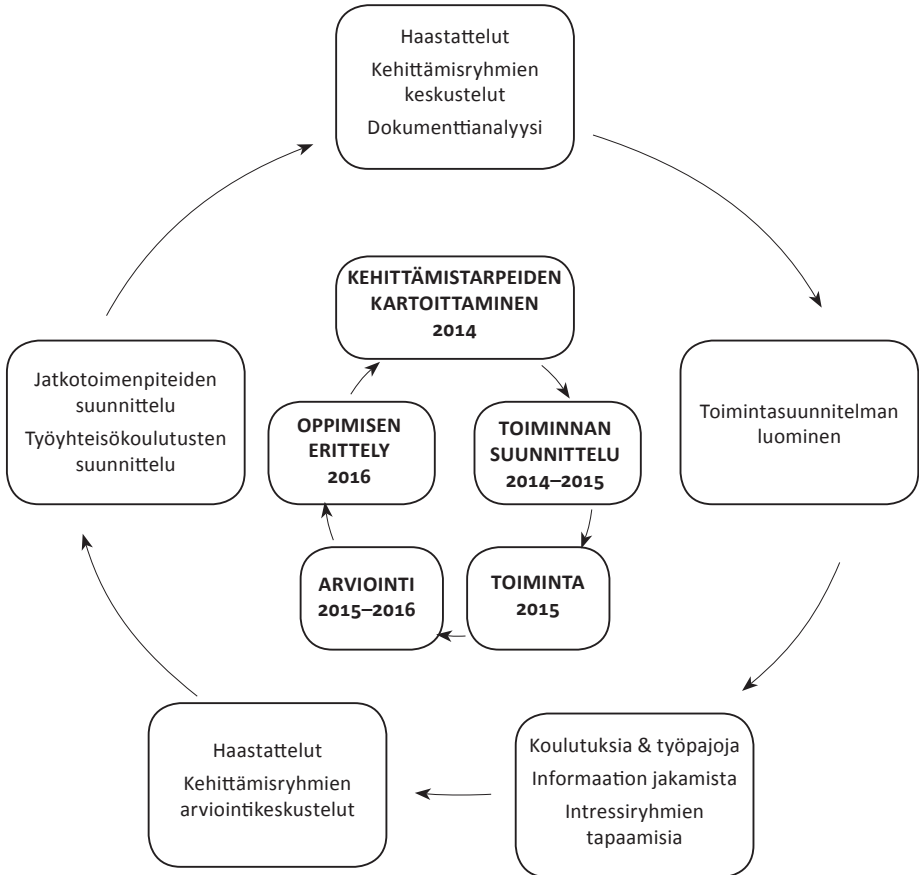
Toiminnan konkreettiset tavoitteet määriteltiin yhdessä kunkin tutkimukseen osallistuvan organisaation edustajien kanssa. Työyhteisöjen edustajat osallistuiivat ongelmallisten tilanteiden määrittelyyn, toiminnan suunnitteluun, toteuttamiseen ja arviointiin. Kaikissa organisaatioissa muodostettiin kehittämisryhmät, jotka työskentelivät tiiviissä yhteistyössä hankkeen tutkijoiden kanssa tavoitteiden saavuttamiseksi. Kehittämisryhmät koostuivat organisaatioiden johdon, henkilöstöhallinnon ja henkilöstön edustajista. Lisäksi

hankkeelle nimettiin ohjausryhmä, joka koostui hankkeessa mukana olevien organisaatioiden edustajista ja monikulttuurisuuden valtakunnallisista asiantuntijoista. Kehittämisyhmien ja ohjausryhmän kokousten muistiot muodostivat tärkeän osan hankkeen tutkimusaineistoa.

Tutkimuksen käytännön toteutus jakaantui viiteen vaiheeseen, joita olivat (1) kehittämistarpeiden kartoittaminen, (2) toiminnan suunnittelu, (3) toiminta, (4) arviointi ja (5) oppimisen erittely (ks. Susman 1983). Vaikka yksittäisissä tutkimuskohteissa vaiheiden toisistaan erottaminen saattoi toisinaan olla mahdotonta, tutkimuksen ymmärtäminen vaiheittaiseksi mahdollisti sen, että kaikissa organisaatioissa edettiin suurin piirtein samaan tahtiin. Tutkimushankkeen eteneminen esitetään kuviossa 2.

*Kehittämistarpeiden kartoittamisvaiheessa* kartoitettiin haastattelujen avulla keskeisiä kulttuurien välisen työn hankauspisteitä ja ongelmia tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa. Lisäksi tutkijat analysoivat organisaatioiden strategiadokumentteja. Tutkijat ja työyhteisöjen edustajat keskustelivat työn sujumisesta ja suunnittelivat haastattelujen toimeenpanemista. Ennen haastattelujen aloittamista kehittämissyhmässä käytiin läpi tutkijoiden suunnittelemat haastatteluteemat ja -kysymykset sekä haastateltaville jaettavat informaatio- ja suostumuslomakkeet. Haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja, ja ne toteutettiin henkilökunnan työajalla. Kysymykset liittyivät ulkomaalaistaustaisen henkilöstön rekrytointiin, perehdytykseen, kulttuurien väliseen vuorovaikutukseen ja oppimiseen sekä monimuotoisen työyhteisön johtamiseen. Ennen ensimmäisiä haastatteluja kysymyksiä testattiin muissa kuin tutkittavissa organisaatioissa työskentelevillä sote-alan henkilöstön edustajilla, jotta voitiin varmistua siitä että käytetyt termit ja kysymykset olivat heidän näkökulmastaan ymmärrettäviä ja järkeviä.

Kartoittamisvaiheen haastattelut toteutettiin vuoden 2014 keväällä, kesällä ja syksyllä. Haastateltaviksi pyydettiin ulkomaalais- ja suomalaistaustaisia henkilöstön jäseniä, sekä eri tason johtajia että eri ammatteja edustavia työntekijöitä. Organisaatioiden työntekijöitä ryhmiteltiin ammatin, iän, äidinkielen ja sukupuolen perusteella sekä sen mukaan, ovatko työntekijät suorittaneet ammattipätevyytensä Suomessa vai jossain muualla, ja ovatko he suomalais- vai ulkomaalaistaustaisia. Työntekijät ryhmiteltiin suomalais- ja ulkomaalais-



Kuvio 2. MULTI-TRAIN-toimintatutkimuksen eteneminen työyhteisöissä

taustaisiin syntymämaan perusteella: Suomessa syntynyt ihminen laskettiin suomalaistaustaiseksi ja jossain muussa maassa syntynyt ulkomaalaistaustaiseksi. Ryhmittelyä suomalais- ja ulkomaalaistaustaisiin työntekijöihin käytettiin, koska tutkimuksen tavoitteiden kannalta oli olennaista, että pystyimme arvioimaan, kuinka kansallisesti, kulttuurisesti ja kielellisesti monimuotoisia työyhteisöt olivat, miten monimuotoisuus työyhteisöissä ilmeni ja seurasiko monimuotoisuudesta tilanteita ja ongelmia, joihin työyhteisöissä ei ollut osattu varautua ja joita ei osattu ratkaista. Lisäksi kulttuurien välisen työn hel-

pottaminen liittyi tutkimushankkeessa yhdenvertaisuuden edistämiseen ja vähemmistöjen toimintaedellytysten vahvistamiseen.

MULTI-TRAIN-tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa työskentelevät ulkomaalaistaustaisiksi ryhmittelemämme ihmiset olivat heterogeeninen ryhmä, jonka jäsenet olivat tulleet Suomeen erilaisista syistä. Osa oli rekrytoitu työyhteisöön suoraan ulkomailta, osa oli tullut Suomeen omasta aloitteestaan opiskelemaan tai työskentelemään, jotkut olivat tulleet perhesyistä ja jotkut turvapaikanhakijoina tai kiintiöpakolaisina. Osalla oli ulkomailla suoritettu ammattipätevyys, osa oli saanut koulutuksensa Suomessa, joidenkin suomen kielen taito oli erittäin hyvä, kun taas toisilla oli ongelmia suomen kielen käyttämisessä. Jotkut olivat varmoja jäämisestään Suomeen ja toiset valmiita lähtemään pois – jotkut tutkimuksessa mukana olleet lähtivätkin takaisin kotimaihinsa. Syntymämaidensa perusteella ulkomaalaistaustaisiksi luokitellut haastateltavat edustivat jokaista mannerta. Enemmistö oli kuitenkin syntynyt Euroopan maissa, etenkin itäisessä Euroopassa. Ulkomaalaistaustaisten haastateltavien joukossa oli eniten Virossa syntyneitä.

Haastattelut tehtiin yksilö, pari- tai ryhmähaastatteluina. Yhteensä haastateltiin 124 henkilöä, joista 43 oli syntyperältään ulkomaalaisia (35 %). Haastateltavista seitsemän oli johdon ja henkilöstöhallinnon edustajia (6 %), 15 osastonhoitajia tai vastaavia osastonhoitajia (12 %), 12 lääkäreitä (10 %), 38 sairaanhoitajia (31 %), 40 lähi- ja perushoitajia (32 %), 7 hoiva-avustajia (6 %) ja loput viisi henkilöä muiden ammattien edustajia. Joissain organisaatioissa tietoa täydennettiin fokusryhmähaastatteluin (15 osallistujaa) ja asiantuntija-haastatteluin (3 osallistujaa).

Haastattelut kestivät 40–60 minuuttia ja ne toteutettiin työajalla. Haastattelukielenä oli pääosin suomi, mutta joissain tapauksissa myös englanti tai espanja. Haastatteluihin osallistuminen oli vapaaehtoista, ja jokaiselta haastateltavalta pyydettiin kirjallinen suostumus. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti. Tutkijat analysoivat haastattelut laadullisen sisälönanalyysin avulla.

Kartoittamisvaiheen haastattelujen avulla pyrittiin tunnistamaan paitsi onnistumisen kokemuksia myös mahdollisia kulttuurien välisen työn ongelmatilanteita. Tavoitteena oli hankkia tietoa siitä, millaisia toimenpiteitä työ-

yhteisöissä tarvitaan, jotta eri toimijat pystyvät työskentelemään onnistuneesti yhdessä. Haastattelujen tuloksista ja havainnoista keskusteltiin kehittämisryhmien jäsenten ja organisaatioiden muiden edustajien kanssa. Tutkijoiden tulkinta kulttuurien välisen työn ja vuorovaikutuksen tilanteista kussakin organisaatiossa syveni ja täsmentyi näiden keskustelujen myötä.

*Toiminnan suunnitteluvaiheessa* etsittiin tunnistettuihin ongelmakohtiin ratkaisuja yhdessä työyhteisöjen edustajien kanssa. Talvella 2014–2015 erilaisia toimintavaihtoehtoja arvioitiin ja ratkaisumahdollisuuksia suunniteltiin yhteistyössä kehittämisryhmien, tutkijoiden ja hankkeen ohjausryhmän kesken. Eräissä tutkimuksissa mukana olevissa organisaatioissa myös lähijohtajat ja työntekijät osallistuivat ratkaisujen suunnitteluun tai suunnitelmien täsmentämiseen. Kunkin organisaation kehittämisryhmä laati työyhteisökohtaisen toimintasuunnitelman yhdessä tutkijoiden kanssa. Kun tarvittavat toimenpiteet oli sovittu, tutkijat valmistelivat organisaatioiden käyttöön tiedotus- ja koulutusmateriaalia, joka käytiin läpi ja hyväksyttiin kehittämisryhmissä. Koulutusmateriaalia tuotettiin muun muassa kulttuurien välisen vuorovaikutuksen kysymyksistä (Keisala & Niiranen 2016), yhdenvertaisuudesta (Nuutinen 2016), suomen kielen oppimisesta (Raunio 2016), perehdytyksestä (Sippola 2016) ja monimuotoisuuden johtamisesta (Sippola 2016).

*Toimintavaiheessa* työyhteisökohtaiset toimintasuunnitelmat otettiin käyttöön. Kehittämistoimet ja hankkeeseen sisältyneet interventiot toteutettiin pääosin vuoden 2015 aikana. Sen lisäksi, että tutkijat toimivat kouluttajina ja työpajojen ohjaajina, työyhteisöissä myös jaettiin informaatiota monimuotoisuuteen liittyvistä kysymyksistä. Työpajoja ja koulutusta järjestettiin muun muassa monimuotoisuuden johtamisesta, yhdenvertaisuudesta, selkeän suomen kielen käyttämisestä, kulttuurien välisestä vuorovaikutuksesta sekä perehdytyksen ja mentoroinnin kehittämisestä. Vaikka tutkijat vastasivat interventioiden toteuttamisesta, niiden suunnittelu, järjestäminen ja lähijohtajien ja työntekijöiden osallistuminen vaativat vahvaa panosta myös kehittämisryhmiltä ja muilta organisaatioiden edustajilta. Interventioiden lisäksi järjestettiin tapaamisia sairaaloiden johtoryhmien, kaupunkien johdon, sosiaali- ja terveysalan oppilaitosten edustajien ja muiden keskeisten intressiryhmien kanssa. Lisäksi Tampereen yliopistossa järjestettiin 25.–26.4.2016

konferenssi Kansainvälistyvä sosiaali- ja terveydenhuolto, johon kutsuttiin tutkimukseen osallistuneiden työyhteisöjen edustajia, muita alan ammattilaisia, viranomaisia ja tutkijoita. Konferenssin teemoja olivat 1) kansainvälinen rekrytointi, 2) kielen oppiminen työssä ja 3) tutkintojen tunnustaminen (ks. Vartiainen 2016).

*Kehittämistoimien vaikutuksia arvioitiin* keräämällä yksilö- ja ryhmähaastattelujen sekä koulutuspalautteiden avulla palautetta suomalais- ja ulkomaalaistaustaisten henkilöstön edustajien kokemuksista. Erityisenä kiinnostuksen kohteena oli, kokivatko vastaajat, että heidän tiedolliset, taidolliset ja asenteelliset valmiutensa kulttuurien väliseen työhön olivat parantuneet. Tavoitteena oli myös selvittää, olivatko henkilöstöhallinnon käytännöt muuttuneet ja miten.

Haastatteluprosessi eteni kehittämissyöryhmien ja tutkijoiden yhteistyönä samalla tavoin kuin kehittämistarpeiden kartoittamisvaiheessa. Tällä kertaa haastateltaviksi pyrittiin saamaan lähijohtajia ja eri ammattiryhmien edustajia, joista ainakin osa oli osallistunut kehittämistoimiin. Haastattelut toteutettiin talven 2015–2016 aikana yksilö-, pari- ja ryhmähaastatteluina. Kaikkiaan haasteltiin 52 henkilöä, joista 21 oli syntyperältään ulkomaalaisia (40 %). Yli puolet haastateltavista oli haastateltu jo ensimmäisellä kierroksella. Haastateltavista 3 oli johdon ja henkilöstöhallinnon edustajia (6 %), 10 osastonhoitajia, apulaisosastonhoitajia tai vastaavia osastonhoitajia (19 %), 4 lääkäreitä (8 %), 15 sairaanhoitajia (29 %), 18 lähi- ja perushoitajia (35 %) ja loput kaksi muiden ammattien edustajia. Lisäksi toteutettiin kuusi fokusryhmähaastattelua, joihin osallistui yhteensä 27 henkilöä. Haastateltavista 11 oli osallistunut kartoittamisvaiheen haastatteluihin.

Haastattelut olivat jälleen puolistrukturoituja teemahaastatteluja, jotka nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti. Haastattelut kestivät noin 30 minuuttia, ja haastattelukieliä olivat suomi ja englanti. Tutkimusaineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin menetelmällä, ja tuloksia käsiteltiin yhdessä kehittämissyöryhmien ja ohjausryhmän kanssa. Vielä tässäkin vaiheessa tutkijoiden käsitys työyhteisöjen kulttuurien välisen työn ongelmakohtista saattoi täsmentyä. Toimintatutkimuksessa tämä on tavallista, sillä koko tutki-

musprosessia voidaan pitää ongelmallisen tilanteen määrittelynä ja uudelleen määrittelynä (Susman 1983, 111).

Haastattelujen lisäksi kaikilta koulutuksiin ja työpajoihin osallistuneilta pyydettiin kirjallinen palaute. Palautelomakkeet olivat samanlaisia kaikissa organisaatioissa. Joissain työyhteisöissä kerättiin myös suullista palautetta. Lisäksi jokaisen organisaation kehittämisryhmän jäsenet, tutkijat ja hankkeen ohjausryhmä keskustelivat hankkeen etenemisestä ja vaikutuksista sekä omasta toiminnastaan erillisissä arviointikeskusteluissa. Arviointivaiheen lopuksi kehittämisryhmät ja tutkijat arvioivat hankkeen vaikuttavuutta ja suunnittelivat tutkimukseen osallistuneiden tulevia kehittämistarpeita. Tavoitteena oli, että kehittämisryhmät tarkastelisivat ja arvioisivat omia organisaatio- ja oppimisympäristöjään ja tuottaisivat kuvaa toivotunlaisesta tulevaisuudesta.

*Oppimisen erittelyvaiheessa* tutkimusryhmä, kehittämisryhmät ja hankkeen ohjausryhmä suunnittelivat työyhteisökohtaisia jatkotoimenpiteitä. Tavoitteena oli miettiä jatkettavia toimenpiteitä kussakin organisaatiossa ja sitouttaa organisaatioiden johtoa ottamaan vastuuta jatkotoimenpiteistä. Toimintatutkimukselle on tyypillistä, että kun organisaation edustajien taito ja motivaatio kehittämiseen on kasvanut tutkimusta toimeenpantaessa, sitä voidaan käyttää hyväksi vielä tutkimusprosessin päätyttyäkin (Susman 1983, 111–112).

Kaiken kaikkiaan tutkimusaineisto sisälsi hankkeen alussa ja loppupuolella tehtyjen haastattelujen lisäksi organisaatioiden kehittämisryhmien tapaanmisten sekä tutkijoiden, lähiesimiesten ja työntekijöiden välisten tapaamisten muistioita, koulutusten ja työryhmien aineistoja, ryhmätöitä ja välitehtäviä sekä suullisia ja kirjallisia palautteita, havainnointiaineistoa, kehittämisryhmien arviointikeskustelujen muistioita ja joissain organisaatioissa myös organisaatioita koskevia strategiadokumentteja.

Tutkimusaineiston analyysissä käytettiin laadullista teoriasidonnaista sisällönanalyysia. Analyysiä ohjasivat yhtäältä kaikille organisaatioille yhteiset tutkimuksen teemat (monimuotoisuuden johtaminen, rekrytointi ja kvaalifikaatiot, kulttuurien välinen vuorovaikutus ja kulttuurien välinen oppiminen), toisaalta organisaatioittain vaihtelevat teoreettiset lähestymistavat: monimuotoisuuden johtaminen (Mainio Vire, KYS), kaksisuuntainen integraatio (Ha-

tanpää) ja kulttuurien välinen vuorovaikutus (Karhulan sairaala, Koukkunien vanhainkoti).

Tutkimusaineiston tulkintaan vaikuttivat myös tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa käydyt keskustelut sekä ohjausryhmän jäsenten näkemykset. Ymmärrys työyhteisöjen kehittämistarpeista ja niiden edellyttämistä toimenpiteistä täydentyi vuorovaikutteisessa prosessissa koko hankkeen ajan. Koska tutkimuksessa mukana olleet organisaatiot olivat erilaisia, myös niiden kehittämistarpeet ja toiminta vaihtelivat jonkin verran. Kehittämistarpeiden ja toiminnan määrittelyyn vaikuttivat myös aineiston analyysiä ohjaavat teoreettiset lähestymistavat. Lisäksi organisaatioiden kehittämissryhmät olivat kiinnostuneita kehittämään erilaisia kulttuurien välisen työn piirteitä.

Seuraavissa luvuissa esitellään viidessä sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa toteutetun toimintatutkimuksen eri vaiheita ja kehittämistoimien tuloksia. Artikkeleissa käytettyjä lainauksia haastatteluista on usein muutettu yleiskielen suuntaan haastateltavien tunnistettavuuden ehkäisemiseksi. Artikkeleissa tuodaan myös esiin tutkijoiden sekä ohjaus- ja kehittämissryhmien jäsenten näkemyksiä siitä, miten sote-alalla tulisi toimia, jotta kulttuurien välinen työ saataisiin sujumaan parhaalla mahdollisella tavalla.



## Lähteet

- Aalto, A.-M., Elovainio, M., Heponiemi, T., Hietapakka, L., Kuusio, H. & Lämsä, R. (2013). *Ulkomaalaistaustaiset lääkärin ja hoitajat suomalaisessa terveydenhuollossa. Haasteet ja mahdollisuudet*. Raportti 7/2013. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Ailasmaa, R. (2015). *Terveys- ja sosiaalipalvelujen henkilöstön kansainvälinen liikkuvuus 2012. Tilastoraportti*. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Aycan, Z., Kanungo, R.N. & Mendonça, M. (2014). *Organizations and Management in Cross-cultural Context*. Los Angeles: Sage.
- Bergbom, B., Toivanen, M., Airila, A. & Väänänen, A. (2016). *Monimuotoisuusbarometri 2016. Fokuksessa monikulttuurisuus ja osaaminen*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Cox, T.J. & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive* 5(3), 45–55.
- Hammar-Suutari, S. (2009). *Asiakkaana erilaisuus. Kulttuurien välisen viranomais-toiminnan etnografia*. Karjalan tutkimuslaitoksen julkaisuja N:o 147. Joensuun yliopisto.
- Heikkinen, H.L.T. (2007a). Toimintatutkimus – Toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa J. Aalto & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus, 197–211.
- Heikkinen, H.L.T. (2007b). Tutkiva ote toimintaan. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja läbestymistavat*. Helsinki: Kansanvalistusseura, 15–37.
- Heikkinen, H.L.T. & Syrjälä, L. (2007). Tiede, totuus ja toimintatutkimus. Tutkimuksen arviointi. Teoksessa H.L.T. Heikkinen & E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja läbestymistavat*. Helsinki: Kansanvalistusseura, 143–161.
- Kandola, R. & Fullerton, J. (1998). *Managing the Mosaic: Diversity in Action*. London: Institute of Personnel Development.
- Keisala, K. (2012). *Monikulttuurisen työyhteisön viestintä*. Tampere: Tampere University Press.
- Kirkonpelto, T.-M. & Vallimies-Patomäki M. (2016). *Sosiaali- ja terveydenhuoltohenkilöstön kansainvälinen rekrytointi. Maailman terveysjärjestö WHO:n suosituksiin perustuvat eettiset pelisäännöt Suomessa*. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2016:4. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Kofman, E. (2007). The Knowledge Economy, Gender and Stratified Migrations. *Studies in Social Justice* 1, 122–135.
- Koivuniemi, S. (2012). *Maahanmuuttajataustainen koulutettu hoitohenkilöstö sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä*. Tehyn julkaisusarja B: 1/2012. Helsinki: Tehy ry.
- Koponen, E.-L. (2015). *Sosiaali- ja terveysalan työvoiman riittävyys nyt ja tulevaisuudessa*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. TEM raportteja 13/2015. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

- Koponen, E.-L., Laiho, U.-M. & Tuomaala, M. (2012). *Mistä tekijät sosiaali- ja terveysalalle – työvoimatarpeen ja -tarjonnan kehitys vuoteen 2025*. TEM-analyysyjä. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Kuula, A. (1999). *Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä*. Tampere: Vastapaino.
- Lauren, J. & Wrede, S. (2010). Työkäytännöt ja institutionaalinen rasismi – lähihoitajan työ. Teoksessa S. Wrede & C. Nordberg (toim.) *Vieraita työssä. Työelämän etnistyvä eriarvoisuus*. Helsinki: Palmenia, 172–192.
- Lumiaho, K. 2014. *Sairaanhoitajien rekrytointi Espanjasta: työyhteisön kokemuksia espanjalaisien sairaanhoitajien ammatillisesta osaamisesta ja vuorovaikutuksesta heidän kanssaan*. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Hoitotyön koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Niiranen, V. (2015). Tiedolla johtaminen – mistä tulossa, minne menossa? Teoksessa P. Virtanen, J. Stenvall & P.-H. Rannisto (toim.) *Tiedolla johtaminen. Teoriaa ja käytäntöjä*. Tampere: Tampere University Press, 305–318.
- Pispala-Tapio, H., Rahkamaa-Alingue, K. & Wellman, E. (2011). *Tutkimus työssäviihtymiseen vaikuttavista tekijöistä monikulttuurisessa hoitotyön työyhteisössä koskien työperusteisen maahanmuuton perehdytysmallinen kehittämistä sosiaali- ja terveysalalle*. Helsinki: Amiedu.
- Pitkänen, P. (2011). *Kulttuurien kohtaamisia arjessa*. Tampere: Vastapaino.
- Raunio, P. (2013). *Työhön Suomeen? Tutkimus työperusteiseen maahanmuuttoon liittyvistä koulutusprosesseista*. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Sainola-Rodriguez, K. (2009). *Transnationaalinen osaaminen. Uusi terveydenhuoltohenkilöstön osaamisvaatimus*. Väitöskirja. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Sippola, A. (2007). *Essays on Human Resource Management Perspectives on Diversity Management*. Acta Wasaensia 180.
- Susman, G. (1983). *Action Research: A Sociotechnical Systems Perspective*. Teoksessa G. Morgan (toim.) *Beyond Method: Strategies for Social Science Research*. London: Sage Publications, 95–113.
- THL, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (2016). *Sosiaali- ja terveysalan tilastollinen vuosikirja 2015*. Suomen virallinen tilasto. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.
- Vartiainen, P., Alenius, P., Pitkänen, P. & Koskela, M. (2017). Ulkomailta muuttaneiden hoitajien integraatio ja oppimisen polut sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisössä. *Työelämän tutkimus* 15(2), 148–162.
- Vartiainen-Ora, P. (2015). Filippiiniläisen sairaanhoitajan tie kohti suomalaisen työyhteisön jäsenyyttä. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 17 (2), 12–26.
- Wellman, E. (2009) Cultural Competence needs special skills. *Journal Nursing Paper: A Nurse, Finland* 2009.

## Sähköiset lähteet

- Adams, E. & Kennedy, A. (2006). Positive Practice Environments. Key Considerations for the Development of a Framework to Support the Integration of International Nurses. International Centre of Nurse Migration. Geneva. [http://www.intlnursemigration.org/wp-content/uploads/2014/10/ICNM\\_Pos\\_Practice\\_Env.pdf](http://www.intlnursemigration.org/wp-content/uploads/2014/10/ICNM_Pos_Practice_Env.pdf). Luettu 5.6.2017.
- Helsingin kaupunki (2017a). Tietokeskus. Ulkomaalaistaustaiset Helsingissä. <http://www.ulkomaalaistaustaiset helsingissa.fi/fi/ulkomaalaistaustaiset>. Luettu 28.2.2017.
- Helsingin kaupunki (2017b). Tietokeskus. Ulkomaalaistaustaiset Helsingissä. <http://www.ulkomaalaistaustaiset helsingissa.fi/fi/ulkkansalaiset>. Luettu 28.2.2017.
- Helsingin kaupunki (2017c). Tietokeskus. Ulkomaalaistaustaiset Helsingissä. <http://www.ulkomaalaistaustaiset helsingissa.fi/fi/vieraskieliset>. Luettu 28.2.2017.
- Kotkan kaupunki (2016). Tilastotietoja. [http://www.kotka.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/kotka/embeds/kotkawwwstructure/29108\\_Tilastotietoja\\_2016.pdf](http://www.kotka.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/kotka/embeds/kotkawwwstructure/29108_Tilastotietoja_2016.pdf) Kotkan kaupunki (2016). Karhulan sairaala. [http://www.kotka.fi/asukkaalle/terveyspalvelut/sairaalat/karhulan\\_sairaala](http://www.kotka.fi/asukkaalle/terveyspalvelut/sairaalat/karhulan_sairaala). Luettu 21.10.2017.
- Kuopion kaupunki (2017). Tilastotiedote 15/2017 – Kuopion ulkomaalaiset, kooste 2016 (4.10.2017). <http://www.kuopio.fi/tilastotieto>. Luettu 20.10.2017.
- Lääkäriliitto (2016). Lääkärit Suomessa. Tilastotietoja lääkäreistä ja terveydenhuollosta. [https://www.laakariliitto.fi/site/assets/files/1268/1116\\_tilasto2016\\_neti\\_170114.pdf](https://www.laakariliitto.fi/site/assets/files/1268/1116_tilasto2016_neti_170114.pdf). Luettu 13.2.2017.
- SVT, Suomen virallinen tilasto (2017a). Tilastokeskus. Väestö 31.12. muuttujina Maa-kunta, Kansalaisuus, Ikä, Sukupuoli ja Vuosi. [http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin\\_\\_vrm\\_\\_vaerak/020\\_vaerak\\_tau\\_101.px/table/tableViewLayout1/?rxid=c62f5862-f10c-4a2c-baf7-64f3a771199a](http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__vrm__vaerak/020_vaerak_tau_101.px/table/tableViewLayout1/?rxid=c62f5862-f10c-4a2c-baf7-64f3a771199a). Luettu 5.4.2017.
- SVT, Suomen virallinen tilasto (2017b). Tilastokeskus. Kieli iän ja sukupuolen mukaan maakunnittain 1990–2016, [http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin\\_\\_vrm\\_\\_vaerak/030\\_vaerak\\_tau\\_102.px/table/tableViewLayout1/?rxid=c62f5862-f10c-4a2c-baf7-64f3a771199a](http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__vrm__vaerak/030_vaerak_tau_102.px/table/tableViewLayout1/?rxid=c62f5862-f10c-4a2c-baf7-64f3a771199a). Luettu 5.4.2017.
- Tampereen kaupunki (2017a). Tietoa Tampereesta. <http://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/tietoa-tampereesta.html>. Luettu 28.2.2017.
- Tampereen kaupunki (2017b). Väestö ja väestönmuutokset. [https://public.tableau.com/profile/tampereen.kaupunki#!/vizhome/Vestjavestnmuutokset\\_o/Etusivu](https://public.tableau.com/profile/tampereen.kaupunki#!/vizhome/Vestjavestnmuutokset_o/Etusivu). Luettu 28.2.2017.
- TEM (2012). Kokemuksia kansainvälisistä rekrytoinneista Suomeen -opas. <https://tem.fi/documents/1410877/2934378/Kokemuksia+kansainv%C3%A4lisist%C3%A4+rekrytoinneista+Suomeen+opas>. Luettu 3.6.2017.

Terveysmatkailu – FinnHealth. Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri. <https://www.psshp.fi/sairaanhoitopiiri/hankkeet/terveysmatkailu>. Luettu 3.6.2017.

Vartiainen, P. (2016). Sosiaali- ja terveysala kansainvälistyy. Kotouttaminen.fi-blogi 16.3.2016. <http://kotouttaminen.fi/blogi/-/blogs/sosiaali-ja-terveysala-kansainvalist-1>.

### ***MULTI-TRAIN-hankkeessa tuotettu koulutusmateriaali***

- Keisala, K. & Niiranen, K. (2016). Kulttuurien välinen vuorovaikutus sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisössä. Tavoitteena sujuva arki [http://www.uta.fi/edu/tutkimus/tutkimushankkeet/multitrain/tutkimustulokset/tulokset/kulttuurien\\_valinen\\_vuorovaikutus\\_sosiaali\\_ja\\_terveydenhuollon\\_tyoyhteisossa.pdf](http://www.uta.fi/edu/tutkimus/tutkimushankkeet/multitrain/tutkimustulokset/tulokset/kulttuurien_valinen_vuorovaikutus_sosiaali_ja_terveydenhuollon_tyoyhteisossa.pdf).
- Nuutinen, K. (2016). Yhdenvertaisuus sosiaali- ja terveysalan monikulttuurisessa työyhteisössä. Tavoitteena sujuva arki [http://www.uta.fi/edu/tutkimus/tutkimushankkeet/multitrain/tutkimustulokset/tulokset/yhdenvertaisuus\\_sosiaali\\_ja\\_terveysalan\\_monikulttuurisessa\\_tyoyhteisossa.pdf](http://www.uta.fi/edu/tutkimus/tutkimushankkeet/multitrain/tutkimustulokset/tulokset/yhdenvertaisuus_sosiaali_ja_terveysalan_monikulttuurisessa_tyoyhteisossa.pdf).
- Raunio, P. (2016). Suomen kielen oppiminen sosiaali- ja terveydenhuollon työssä. Tavoitteena sujuva arki [http://www.uta.fi/edu/tutkimus/tutkimushankkeet/multitrain/tutkimustulokset/tulokset/suomen\\_kielen\\_oppiminen\\_sosiaali\\_ja\\_terveydenhuollon\\_tyossa.pdf](http://www.uta.fi/edu/tutkimus/tutkimushankkeet/multitrain/tutkimustulokset/tulokset/suomen_kielen_oppiminen_sosiaali_ja_terveydenhuollon_tyossa.pdf).
- Sippola, A. (2016). Monimuotoisuuden johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollon työssä. Tavoitteena sujuva arki [http://www.uta.fi/edu/tutkimus/tutkimushankkeet/multitrain/tutkimustulokset/tulokset/monimuotoisuuden\\_johtaminen\\_sosiaali\\_ja\\_terveydenhuollon\\_tyossa.pdf](http://www.uta.fi/edu/tutkimus/tutkimushankkeet/multitrain/tutkimustulokset/tulokset/monimuotoisuuden_johtaminen_sosiaali_ja_terveydenhuollon_tyossa.pdf).
- Sippola, A. (2016). Perehdytys monikulttuurisessa sosiaali- ja terveysalan työyhteisössä. Tavoitteena sujuva arki [http://www.uta.fi/edu/tutkimus/tutkimushankkeet/multitrain/tutkimustulokset/tulokset/perehdytys\\_monikulttuurisessa\\_sosiaali\\_ja\\_terveysalan\\_tyoyhteisossa.pdf](http://www.uta.fi/edu/tutkimus/tutkimushankkeet/multitrain/tutkimustulokset/tulokset/perehdytys_monikulttuurisessa_sosiaali_ja_terveysalan_tyoyhteisossa.pdf).



# Hatanpään sairaala kaksisuuntaisen oppimisen ympäristönä

*Päivi Vartiainen ja Pirkko Pitkänen*

## **Tavoitteena aidosti monikulttuurinen organisaatio**

Hatanpään sairaala on erikoissairaanhoidon palveluja tarjoava yksikkö. Sairaala kuuluu Tampereen kaupungin sairaala- ja kuntoutuspalvelut -tuotantoalueeseen, johon kuuluvat Hatanpään lisäksi Kaupin ja Rauhaniemen sairaalat sekä Oriveden terveystakeskus. Tuotantoalue aloitti toimintansa vuoden 2015 alussa. Tuotantoalueella työskenteli vuoden 2015 lopussa 136 lääkäriä ja 985 hoitohenkilöstöön kuuluvaa työntekijää sekä hallinto- ja tukipalveluhenkilöstöä.

## **Rekrytointikokeilun kokemukset käyttöön**

Ulkomaalaistaustaista henkilöstöä oli Hatanpäällä tutkimusajankohtana suhteellisen vähän. Tämä on tyypillistä erikoissairaanhoidossa jossa sairaanhoitajan toimia on suhteessa enemmän kuin esimerkiksi vanhusten hoivapalveluissa, missä henkilöstö koostuu pääasiassa lähihoitajista ja nykyisin myös hoiva-avustajista. Etninen segmentoituminen (Näre 2013) näkyi Hatanpäällä hoitohenkilöstön parissa siten, että mitä korkeammin koulutetusta henkilöstöstä oli kyse, sitä vähemmän joukossa oli ulkomaalaistaustaisia. Marraskuussa 2016 koko kaupunginsairaalan 140 lääkäristä ulkomaalaistaustaisia oli 12 (ylilääkäri Jussila, sähköposti 12/2016).

Tuotantoalueen haasteena oli riittävä osaavan ja työhön sitoutuneen terveydenhuollon henkilöstön saatavuus (Sairaala- ja kuntoutuspalvelujen hen-

kilöstösuunnitelma 2016). Pulaa oli etenkin erikoislääkäreistä. Hatanpäälle lääkärin työhön ja erilaisiin hoitoalan tehtäviin hakeutunut ulkomaalaistaustainen henkilöstö oli jossain määrin paikannut henkilöstövajeita, ja sairaanhoitajia on myös rekrytoitu kokeiluluonteisesti suoraan ulkomailta.

Pilottihankkeessa vuosina 2008–2011 kokeiltiin sairaanhoitajien rekrytointia erikoissairaanhoidon tehtäviin suoraan Filippiineiltä. Tavoitteena oli kokeilla, miten filippiiniläishoitajat voisivat tehokkaasti oppia suomen kieltä ja täydentää sujuvasti tutkintonsa ja päästä siten laillistetuiksi sairaanhoitajiksi Suomessa. Hatanpäälle palkatuilla viidellä hoitajalla oli Filippiineillä suoritetun sairaanhoitajan koulutuksen lisäksi kokemusta erikoissairaanhoidon työstä. He myös osallistuivat jo lähtömaassa suomalaisen henkilöstöpalveluyrityksen järjestämään suomen kielen opetukseen, joka jatkui Suomessa. Lisäksi hoitajat opiskelivat Suomessa työn ohessa opintojaksoja, jotka täydensivät heidän tutkintonsa suomalaista sairaanhoitajan tutkintoa vastaavaksi. Täydennyskoulutus suoritettiin monimuoto-opintoina ammattikorkeakoulussa noin kahdessa vuodessa.

Filippiiniläisten sairaanhoitajien rekrytointihanke nousi usein esiin MULTI-TRAIN-hankkeen aikana. Hatanpään sairaala oli panostanut vahvasti tulijoihin: kaikille oli nimetty mentorit, jotka olivat saaneet tehtävänsä varten lyhyen koulutuksen muun muassa filippiiniläisestä yhteiskunnasta ja kulttuurista. Työyhteisöjä oli valmisteltu vastaanottamaan uudet tulokkaat pitämällä osastokokouksissa tiedotustilaisuuksia tulijoiden taustoista. Myös filippiiniläishoitajat itse olivat erittäin motivoituneita oppimaan kieltä ja sopeutumaan Suomeen (Vartiainen-Ora 2015). Kuitenkin keväällä 2016 ainoastaan yksi viidestä vuosina 2018–2011 rekrytoidusta ja koulutetusta sairaanhoitajasta oli enää töissä Hatanpäällä. Muut neljä olivat muuttaneet pääkaupunkiseudulle, missä he työskentelivät sairaanhoitajina vanhuspalveluissa.

### **Pitkäjännteistä kehittämisyhteistyötä Hatanpäällä**

MULTI-TRAIN-hanke käynnistyi Hatanpään sairaalassa kehittämisryhmän perustamisella maaliskuussa 2014. Kehittämisryhmässä sovittiin, mitkä osastot osallistuvat toimintatutkimukseen ja miten hanke Hatanpäällä toteutetaan. Kehittämisryhmä oli koko hankkeen ajan hyvin sitoutunut hankkeen

suunnitteluun ja seuraamiseen. Ryhmässä oli edustettuna Hatanpään sairaalan hallinnon, lääkärikunnan ja hoitajien lisäksi Tampereen kaupungin henkilöstöosasto.

Hatanpään vastuututkijat tutustuivat aluksi kehittämisryhmän opastuksella sairaalan käytäntöihin ja kävivät kohdeosastojen osastokokouksissa kertomassa tutkimuksesta. Vaikka tutkimuksen kohteena oli koko Hatanpään sairaala organisaationa, hankkeessa keskityttiin tarkemmin neljän osaston hoitohenkilöstöön ja lääkäreihin. Kolme osastoa oli mukana alkukartoituksesta lähtien ja neljäs tuli mukaan interventiovaiheessa. Perusteena kyseisten osastojen valinnalle oli, että niiden henkilöstössä oli eri kieli- ja kulttuuritaustaista henkilöstöä keskimääräistä enemmän. Osa kohdeosastoista oli myös ollut mukana edellä mainitussa filippiiniläisten sairaanhoitajien rekrytointihankkeessa.

Molemmat kirjoittajat osallistuivat aktiivisesti kehittämisryhmän toimintaan. Ensimmäinen kirjoittaja oli havainnoinut ja haastatellut Filippiineiltä rekrytoituja sairaanhoitajia, heidän työyhteisöjensä jäseniä ja rekrytointihankkeen avainhenkilöitä Hatanpäällä jo vuonna 2011 väitöskirjaansa varten. Myös toinen kirjoittaja oli tehnyt aiemmin tutkimusta Hatanpään sairaalassa. Tämä auttoi rakentamaan luottamuksellista suhdetta tutkittaviin, mikä oli oleellista toimintatutkimuksen onnistumisen kannalta (Huovinen & Rovio 2009, 101–103; Kuula 1999).

### **Moniarvoinen työyhteisö syntyy kaksisuuntaisen oppimisen kautta**

Kehittämistoimien suunnittelua ja tutkimuksen käytännön toteutusta määrittä vastuututkijoiden käsitys, että aidosti monikulttuurinen ja moniarvoinen työyhteisö syntyy ainoastaan kaksisuuntaisen sosiokulttuurisen oppimisen kautta (esim. Fuller 2007). Aidosti monikulttuurisella työyhteisöllä tarkoitetaan tässä yhteisöä, jossa erilaiset ihmiset ja heidän kulttuuritaustansa hyväksytään yhdenvertaisina (Wrede & Saukkonen 2015). Tutkimuksen toteutusta määrittä myös tilannesidonnaisen oppimisen teoria (Lave & Wenger 1991), jossa korostetaan osallistumisen ja kokemusten jakamisen merkitystä (työ)yhteisön kehittämisessä. Vaikka täysivaltaisen jäsenyyden edellytykseksi nähdään kyky toimia yhteisön tunnistamien ja arvostamien käytäntöjen mu-



kaisesti, etenkin teorian myöhemmässä kehittälyssä (Alenius 2015; Contu & Willmott 2003; Fuller 2007) korostetaan myös kaksisuuntaisuutta käytäntöjen luomisessa. Siksi kehittämistoimien lähtökohtana oli, etteivät ainoastaan uudet tulokkaat vaan myös työyhteisön ”kantahenkilöstön” edustajat ovat osallisina kulttuurisen oppimisen prosesseissa (Pitkänen 2011).

Näistä lähtökohdista arvioitiin, miten ulkomaalaistaustaiset hoitajat ja lääkärit integroituvat tutkimuksen kohteena oleviin työyhteisöihin. Otetaanko uudet tulokkaat mukaan työyhteisön toimintaan, ollaanko tietoa ja kokemuksia valmiita jakamaan, ja ovatko myös suomalaistaustaiset henkilöstön jäsenet valmiita oppimaan? Oletuksena oli, että työyhteisöön integroituminen on ulkomaalaistaustaiselle pitkälinen sopeutumisprosessi. Esimerkiksi Xu (2008, 199–200) erottaa työyhteisöön sopeutumisessa alkuvaiheen lyhyen aikavälin sopeutumisen, jonka Xu nimeää siirtymävaiheeksi (*transition*) ja pitkän aikavälin sopeutumisen, jonka hän määrittelee integraatioksi (*integration*). Tavoitteeksi asetettiin, että toimintatutkimuksen puitteissa saataisiin käynnistettyä positiivisia muutosprosesseja, jotka jatkuisivat hankkeen päättymisen jälkeen.

Ulkomaalaistaustaisten työyhteisön jäseneksi pääsemistä tarkasteltiin myös inklusion käsitteen avulla, jota käytetään usein silloin, kun halutaan tutkia maahanmuuttajien pääsemistä mukaan johonkin yhteiskunnan osa-alueeseen, esimerkiksi työelämään (Castles, Korac, Vasta & Vertovec 2003, 115). Tutkimuksessa haluttiin korostaa sitä, että uusien tulijoiden mukaan pääseminen yhteisöön edellyttää sekä tulijoilta itseltään että vastaanottavalta yhteisöltä tietoista ja aktiivista toimintaa (emt. 217–218). Niinpä ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä vastaanottavien työyhteisöjen käytäntöjä arvioitiin siitä näkökulmasta, kuinka tietoisesti ja aktiivisesti ne toimivat uusien tulijoiden inklusion edistämiseksi.

Seuraavassa esitellään Hatanpään sairaalassa toteutetun toimintatutkimuksen eri vaiheita ja esitellään keskeisiä tuloksia. Toimintatutkimuksen vaihtokuvia arvioidaan suhteessa seuraaviin kysymyksiin: (1) Kenen tai keiden tehtäväksi oppiminen ymmärretään: nähdäänkö oppiminen yksi- vai kaksisuuntaisena prosessina, (2) Millaisia kokemuksia ja käsityksiä työyhteisöjen ulkomaalais- ja suomalaistaustaisilla henkilöstön edustajilla on työyhteisön

jäseneksi pääsemisestä ja (3) Kuinka inklusiivista eli aktiivisesti tulijoita vastaanottavaa työyhteisöjen toiminta on?

## **Alkukartoituksessa arki näkyväksi**

Tutkimusaineiston keräämistä suunniteltiin tiiviissä yhteistyössä kehittämissyöryhmän kanssa. Kohdeosastoiksi valittiin osastoja, joissa oli ulkomaalaistaustaista henkilöstöä, ja erityisesti mukaan haluttiin osastoja, jotka olivat olleet mukana filippiiniläisten sairaanhoitajien rekrytointipilotissa vuosina 2008–2011.

### **Henkilöstön ääni laajasti kuuluviin**

Kehittämissyöryhmän ehdotuksesta alkukartoitukseen valittiin kolme osastoa, joilla haastateltaisiin kaikkia ulkomaalaistaustaisia hoitajia ja lääkäreitä, sekä heidän esimiehiään (osastonhoitajia) ja suomalaistaustaisia työtovereita. Lisäksi päätettiin haastatella sairaalan hallinnon ja johdon edustajia. Koska kohdeosastojen lääkäreitä ei onnistuttu saamaan haastateltaviksi, tehtiin muutamia lääkärihaastatteluja myös muilla osastoilla.

Kehittämissyöryhmässä käsiteltiin MULTI-TRAIN-hankkeen yhteisiä haastatteluteemoja ja haastattelukysymyksiä, mutta yksittäisiin haastattelukysymyksiin tehtiin pieniä muokkauksia organisaation erityistarpeiden mukaisesti. Alkukartoituksen haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja, ja ne toteutettiin henkilökunnan työajalla pääasiassa yksilöhaastatteluina (kolme haastattelua tehtiin parihaastatteluna).

Huhti–syyskuussa 2014 haastateltiin yhteensä 26 suomalais- ja ulkomaalaistaustaista työyhteisön jäsentä. Haastateltavista sairaanhoitajia ja lähihoitajia oli 24, joista ulkomaalaistaustaisia oli kuusi. Ulkomaalaistaustaisten hoitajien ryhmä koostui: (1) Suomessa hoitoalan koulutuksen hankkineista hoitajista, (2) Suomeen ensisijaisesti muista kuin työperusteisista syistä muutaneita, ulkomailla kouluttautuneita ja Suomessa terveydenhoidon ammattiin pätevoityneistä hoitajista ja (3) Suomeen suoraan ulkomailta sairaanhoitajan tehtävään rekrytoituista hoitajista. Lisäksi haastateltiin kahta ulkomailla koulutuksen hankkinutta lääkäriä. Ulkomaalaistaustaisten lisäksi haastateltaviksi pyydettiin suomalaista syntyperää olevia työtovereita ja esimiehiä.

Varsinaisten alkukartoitushaastattelujen lisäksi tehtiin kolme asiantuntija-haastattelua; haastateltavina olivat kaksi Hatanpään sairaalan ylilääkärinä ja Tampereen kaupungin henkilöstösuunnittelijana. Myös näissä haastatteluissa teemoina olivat rekrytointi ja kvalifikaatiot, kulttuurien välinen vuorovaikutus, kulttuurien välinen oppiminen ja monimuotoisuuden johtaminen.

Haastatteluaineisto analysoitiin laadullisen teoriasidonnaisen analyysin avulla. Analyysin lähtökohtana olivat haastatteluteemat, taustateoria ja tutkijoiden aiempi perehtyneisyys tutkimusaiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. (ks. Grönfors 1982, 33–37.)

### **Suomessa suoritettu koulutus koettiin tutuksi ja turvalliseksi**

Vaikka ulkomailla koulutuksensa saaneiden sairaanhoitajien ja lääkärin kliinisiä taitoja pidettiin pääsääntöisesti hyvinä, kantaväestöä edustavien hoitajien haastatteluissa kuitenkin ilmeni, että suomalaista koulutusta pidettiin usein laajempaan tai muulla tavalla parempaan. Seuraavassa lainauksessa suomalainen sairaanhoitaja pohtii, mitä merkitystä on sillä, että koulutus on hankittu ulkomailla. Sitaatissa näkyy käsitys ulkomailla suoritettun koulutuksen tarkemmin määrittelemättömästä puutteellisuudesta suomalaisen koulutukseen verrattuna:

*Ei kai sillä, tai siis on se tietenkin sillä lailla, että ei voi tietää mimmoset ne koulutukset on siellä, siellä toisessa maassa, että kyllähän se, mitä minä ittekin olin maassa X, niin kyllähän se koulutus on siellä huomattavasti erilainen tähän suomalaiseen koulutukseen verrattuna. (...) Että eihän siellä, jos valmistuu sairaanhoitajaks, niin ei niillä oo iv-lupia eikä mitään muutaakaan...*

Ulkomaalaistaustaisten hoitajien ryhmän heterogeenisuus tuli esiin niin suomalais- kuin ulkomaalaistaustaistenkin haastateltujen näkemyksissä ja kokemuksissa. Suomessa kouluttautuneiden ja ulkomailla opiskelleiden välillä nähtiin eroja muun muassa kielitaidossa, kyvyssä ottaa terveydenhoidon ammattilaiselle kuuluvaa vastuuta sekä motivaatiossa kielen oppimiseen ja yhteiskuntaan integroitumiseen. Suoraan ulkomailta rekrytoituilla hoitajilla kuvattiin olevan eniten vaikeuksia kielen, työkäytäntöjen ja hoitokulttuurin

oppimisessa sekä yhteiskuntaan sopeutumisessa. Tämän ryhmän edustajiin myös suhtauduttiin muita ryhmiä kielteisemmin.

Valtaväestöä edustavat haastateltavat luottivat Suomessa hankittuun koulutukseen selvästi eniten, ja Suomessa koulutautuneet lääkärit ja hoitajat näyttäytyivät haastateltaville tutumpina ja luotettavampina kuin ulkomailta koulutuksensa hankkineet. Suomeen muista kuin työperusteisista syistä muuttaneet muodostivat välikategorian suomalaistaustaisten käsityksissä. Myös joidenkin perhesyistä muuttaneiden tai Suomessa koulutautuneiden ulkomaalaistaustaisten puheessa tuli esiin vertailu suoraan ulkomailta rekrytoituihin. Tässä vertailussa korostuivat yhtäältä suorarekrytoitujen kieli- ja sopeutumisongelmat ja toisaalta itsenäisesti muuttaneiden polun haastavuus verrattuna suorarekrytoitujen saamaan tukeen:

*Esimerkiks mä olen myös ulkomaalainen, mutta ei mulle anneta paljon etuja. Ei osastonhoitaja esimerkiks huolehdi mun kaikkia työasioita. (...) Mä olen itse kaikki työpaikat etsinyt ja soittanut ja suorittanut lääketentit suomen kielellä.*

### **Tukitoimet aiheuttivat epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia**

Haastatteluissa nousivat suhteellisen usein esiin kokemukset filippiiniläishoitajien rekrytointihankkeesta 2008–2011. Vaikka haastatelluista osastoista vain kahdelle oli tuolloin tullut filippiiniläisiä hoitajia, ja osastojen henkilöstö oli osin vaihtunut niiden vuosien jälkeen, monet haastateltavat ottivat pilotin esiin. Myös sellaiset haastateltavat, joilla ei ollut omia kokemuksia hankkeesta, pohtivat, kuinka vaikeaa filippiiniläisten oli oppia ottamaan suomalaisen sairaanhoitajan vastuuta ja miten filippiiniläishoitajilla oli suomen kielen kanssa vuosienkin kuluttua ongelmia.

Haastatteluista kävi ilmi, että vahvat tukitoimet ulkomailta rekrytoituille voivat aiheuttaa epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia. Filippiiniläiset sairaanhoitajat olivat aloittaneet työskentelyn sairaanhoitajaopiskelijan nimikkeellä ja pätevöityneet työn ohessa Suomessa laillisteluiksi sairaanhoitajiksi. Vaikka pilotin toimijat kokivat panostaneensa vahvasti tiedottamiseen, työyhteisöissä liikkui vielä vuosien jälkeen huhuja ja vääriä tietoja hankkeesta. Osalla vastaajia oli virheellinen käsitys, että Filippiineiltä rekrytoidut hoitajat

olisivat saaneet opiskeluaikanaan täyttä sairaanhoitajan palkkaa. Haastatellut hoitajat kokivat epäoikeudenmukaiseksi sen, että henkilö, joka ei pysty heikon suomen kielen taidon vuoksi täysipainoisesti ottamaan sairaanhoitajalle kuuluvaa vastuuta, saa samaa palkkaa kuin muut.

*... kun hän tekee kuitenkin samaa työtä, sairaanhoitajan työtä, niin tulee semmonen olo, että nyt mä joudun vielä ton toisenkin hommat hoitamaan jossain tilanteissa. Kyllähän siinä väkisinkin tulee vähän semmonen ajatus, että hän saa kuitenkin saman palkan tästä kun me muutkin, että ...*

Monet haastateltavat toivat esiin, miten paljon suoraan rekrytoituihin hoitajiin oli organisaatiossa panostettu ohjausta ja muuta tukea. Tukitoimien vastineeksi työyhteisöissä odotettiin uusien hoitajien oppivan ja sopeutuvan nopeasti. Vaikka pilotin toteuttajat tavoittelivat erityistoimilla hyvää – tulijoille nopeaa kielen oppimista ja koulutuksen tunnustamista ja työyhteisöön osaavia ammattilaisia joiden kielitaito kehittyy nopeasti – niin työyhteisöissä tulkinta oli toinen. Jyrkimmillään tuotiin esiin näkökulma, että Suomessa ”hyysätään” liikaa ulkomaalaistaustaisia hoitajia, eikä vaadita heiltä riittävästi esimerkiksi suomen kielen taitoa. Jyrkintä suhtautumista edustaa seuraava suomalaista syntyperää olevan hoitajan näkemys:

*... että mun mielestä meillä ois vara olla vähän ylpeempiä, vaatia niiltä tulijoilta jotain, eikä niin että me annetaan kaikki. Meiltä kerättiin astioita ja polkupyöriä ja liinavaatteita ja kaikkea näille filippiiniläisille ja palkkioksi me saadaan kahvipöytään istumaan joku joka hymyilee nätisti, eikä pysty suoriutumaan itsenäisesti töistään, kun ei osaa kieltä.*

Vaikka suurin osa vastaajista suhtautui yllä lainattua hoitajaa myönteisemmin filippiiniläisten hoitajien työtaitoihin ja vastuunottoon, myös muiden vastaajien kommentit viittasivat siihen, että erityistoimia pidettiin yhdenvertaisuuden vastaisina ja epäoikeudenmukaisina. Yhdenvertaisuus ymmärrettiin työyhteisössä melko yleisesti samanlaisuutena siten että kaikille työyhteisön jäsenille ajateltiin kuuluvan samanlaiset oikeudet ja velvollisuudet taustoista ja lähtötilanteesta riippumatta. Tosiasiallisen yhdenvertaisuuden tavoitteluun yhdenvertaisuuslain hengessä kuitenkin kuuluu, että henkilöstön lähtökoh-  
taiseen eriarvoisuuteen puututaan aktiivisesti. Mahdollisuuksien tasa-arvon takaamiseksi ja yhdenvertaiseen lopputulokseen pääsemiseksi työntekijöitä

voidaan kohdella myös eri tavalla (Yhdenvertaisuussuunnittelun opas 2010). Vaikka haastatellut hoitajat näkivät kansainvälisen rekrytoinnin prosesseissa paljon kehitettävää, filippiiniläishoitajien lähteminen pois koko organisaatiosta kaikkien tukitoimien jälkeen koettiin myös epäreiluksi.

### **Ulkomailla opiskelleiden lääkärin asema ongelmallinen**

Suhtautumiseen ulkomailla hankittuun koulutukseen liittyi usein huoli henkilön suomen kielen taidon riittävydestä. Epäilyjä esitettiin myös siitä, miten ulkomainen korkeatasoinenkaan koulutus soveltuu Suomen olosuhteisiin. Suomalaishaastateltavat näkivät usein ideaalina sen, että kaikilla olisi samaa Suomessa hankittua ja tuttua osaamista. Nämä tulokset tukevat Suvi Niemi­sen (2011) raportoimia tuloksia ulkomaalaistaustaisten sairaanhoitajien ammatillisen osaamisen aliarvioinnista työyhteisöissä. Toisaalta jotkut haastateltavat mainitsivat ulkomailla koulutettujen sairaanhoitajien kliinisten taitojen olevan suomalaista osaamista korkeammalla tasolla. Lisäksi etenkin Aasian maista tulleiden hoitajien asiakaspalvelutaitoja kiiteltiin.

Haastatellut ulkomaalaistaustaiset lääkärit olivat suorittaneet lääkärin tutkinnon EU/ETA-alueen ulkopuolella. He kokivat epäoikeudenmukaiseksi sen, että heiltä vaaditaan Suomessa lääkärin laillistamisprosessissa paljon enemmän kuin EU/ETA-maista tulleilta lääkäreiltä. Lääkärin laillistamisprosessi oli heidän mielestään monimutkainen, ja siitä oli vaikea saada tietoa. Myös Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) tutkimus osoittaa, että nimenomaan EU/ETA-alueen ulkopuolelta tulleiden lääkärin laillistusprosessi muodostui usein pitkäkestoiseksi ja hankalaksi tiedon ja ohjauksen puutteen vuoksi (Lämsä, Manderbacka, Kuusio, Aalto & Elovainio 2012). Tiedon saannin vaikeudet ja epäselvät vaatimukset tulevat esiin myös Haukilahden (2014) väitöstutkimuksessa *ETA-alueen ulkopuolella tutkintonsa suorittaneet lääkärit Suomessa*.

Ulkomaista syntyperää olevat lääkärit pitivät osaa laillistamiseen kuuluvista tenteistä lähes ylivoimaisen vaativina. He myös kyseenalaistivat joidenkin tenttien tarpeellisuuden lääkärin ammatin harjoittamisen kannalta. Kritiikin kohteeksi nousi esimerkiksi sosiaalilääketieteen tentti, jota myös Haukilahden

(2014, 59) haastattelemat lääkärit pitivät vaativimpana. Eräs haastateltava kritisoi eritaustaisten lääkärien laillistamisprosessia näin:

*Koska materiaali sosiaalilääketieteelliseen tenttiin, se oli niin paksu, ja minun pitää tietää kaikki, mutta kuitenkin se, joka tulee Euroopasta, EU:sta, sitten hän voi tulla erikoislääkäriksi, vaikka hän ei tiedä mitään sosiaalilääketieteestä. Epäreilua.*

Haastateltujen ylilääkäreiden mukaan ulkomaalaisten lääkäreiden laillistamisprosessissa on ongelmallista, että kaikki tentit pitää suorittaa suomeksi tai ruotsiksi. Osaamisen osoittaminen kirjallisessa tentissä uudella kielellä voi olla hankalaa, vaikka tenttijä hallitsisi tentittävän asiakokonaisuuden. Toisena ongelmana haastateltavat toivat esiin sen, että koska Suomessa kaikki lääkärit joutuvat ennen erikoistumistaan toimimaan yleislääkäreinä, myös muualta tuleva valmis erikoislääkäri joutuu tenttimään kaikkia lääketieteen aloja saavuttaakseen yleislääkärin osaamisen. Monien maiden lääkärikoulutuksessa panostetaan yleislääketieteen opintoihin huomattavasti Suomea vähemmän. Hatanpäällä työskentelevä ylilääkäri kuvasi ongelmaa seuraavasti:

*Me voitais hyödyntää näitä paremmin. Sanotaan, että sieltä tulisi esimerkiksi vatsakirurgi, joka olis sillä alalla hyvä, niin suomalainen järjestelmä pakottaa heidät opiskelemaan niin kauan, että he saavat suoritettua nää tentit, jotka koskee yleislääkärin asioita. (...) Eli kuulustelujärjestelmä niille, jotka tulevat siinä vaiheessa, kun ovat erikoistuneet ja olleet esimerkiksi pitkään työssä, niin se on aika hankala.*

## Suomen kielen heikko osaaminen huolestutti

Sekä suomalaista että ulkomaista syntyperää olevat haastateltavat nostivat suomen kielen osaamisen ykköshaasteeksi ulkomaalaisten hoitajien ja lääkäreiden työskentelyssä ja työyhteisöön sopeutumisessa. Etenkin ulkomaalaistaustaisten lääkäreiden heikko suomen kielen taito huolestutti ja turhautti sekä hoitajia että lääkäreitä. Ajateltiin, että hoitajilla on sentään työyhteisö tukenaan niin, että vieraskielinen hoitaja voi kysyä ja tarkistaa asioita helpommin kuin lääkäri, jonka työ on yksinäisempää. Moni arveli myös, että sairaalamaailman perinteinen hierarkkisuus voi vaikuttaa siihen, ettei lääkärin ole ehkä yhtä helppo kysyä kuin hoitajan, jos jotain jää epäselväksi kielen takia. Lääkäreiden

kohdalla myös vaihtuvuus koettiin ongelmalliseksi: oppimista ei ehdi tapahtua, kun työympäristöt ja ihmiset vaihtuvat tiuhaan.

Haasteellisimpia vuorovaikutustilanteita vieraskieliselle henkilöstölle olivat puhelimesta puhuminen, jatkohoitoon liittyvien asioiden sopiminen kotipalvelun ja muiden vastaavien toimijoiden kanssa, omaisten kanssa keskustelu, lääkärinkierro ja kirjaaminen. Jotkut ulkomaalaistaustaiset hoitajat kuvasivat näitä tilanteita vaativiksi, stressaaviksi tai jopa pelottaviksi, kuten seuraava siitaatti osoittaa:

*Mä luulen, että olen selvinnyt ihan hyvin. En oo tehnyt, mä en oo tehnyt vahinkoa, Aina mä rukoilen, minä rukoilen, että ei tulisi virhettä, koska sitä olisi tosi vaikea, vaikea hyväksyä...*

Etenkin epävirallisia vuorovaikutustilanteita tulkittiin eri tavalla riippuen siitä, oliko kertoja suomalainen vai ulkomaalaistaustainen. Suomalaiset saattoivat esimerkiksi pitää osastolla työskentelevää ulkomaalaistaustaista vetäytyvänä, henkilönä joka ”haluaa varmaan olla rauhassa” esimerkiksi kahvitauon aikana. Ulkomaalaistaustainen itse sen sijaan tulkitsi saman tilanteen niin että työtoverit olivat etäisiä, eivätkä halunneet tutustua häneen.

Kulttuurien välisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön kannalta oli eduksi, että henkilöstöllä oli yhteistä tekemistä myös työajan ulkopuolella ja että työhyvinvointiin panostettiin. Eräs haastateltava kertoi osastonsa tyky-päivien suosiosta näin:

*Kun just toinen osasto ei meinaa saada porukkaa, ne on tossa jossain neuvotteluhuoneessa jonkun päivän istuu, niin meillä oli mökki tuolla ja meillä oli semmonen firma, joka tuli esittelemään sen lääkitysmuotoa meille sinne ja tarjos ruuan ja oli iloa ja riemua (...) Saunottiin ja uitiin.*

Kulttuurien välinen hierarkia ilmeni vuorovaikutustilanteissa eri tavoin. Muutamat suomalaistaustaiset hoitajat mainitsivat Suomen lähimaista tulleiden kohdalla ei-toivottuina asioina potilaiden hierarkkisen kohtaamisen ja ”röyhkeäksi” koetun käytöksen. Sekä suomalais- että virolaissyntyisten hoitajien puheessa virolaiset näyttäytyivät usein ryhmänä, joka on kieli- ja kulttuuritaustansa vuoksi lähempänä suomalaisia kuin muut ulkomaalaiset. Virolaiset olivat siis suomalaisten ja muiden ulkomaalaisten ”välissä”. Joissain tapauksissa eri ryhmien työnantajalta saamat palvelut ja etuudet loivat jännit-



teitä ulkomaalaishoitajien välille: jotkut itsenäisesti työpaikkansa hankkineet hoitajat kokivat suorarekrytoitujen ulkomaalaishoitajien olevan etuoikeutussa asemassa liittyen esimerkiksi työsuhteasioiden hoitamiseen ja kieliopin-tojen järjestämiseen.

### **Kulttuurinen moninaisuus ilon ja hämmennyksen aiheena**

Toisaalta monet haastateltavat kuvasivat erilaisuutta myös rikkautena. Erilais-ten kulttuuritaustojen sanottiin tuottavan työyhteisöihin toivottua ja hyväksi koettua moninaisuutta ja värikkyyttä. Ulkomaalaistaustaisten työtoverien ominaisuuksina mainittiin usein ystävällisyys, kohteliaisuus ja ahkeruus. Muualta muuttaneiden ihmissuhdetaitoja ja palveluasennetta ihailtiin monis-va vastauksissa:

*... potilaathan tykkää yleensä kyllä ... hirveen ystävällisiä ja palvelualttiita (...) ja se kommunikointi potilaiden kanssa on mun mielestä hyvin ystäväl-listä ja semmosta aika lämminhenkistä ... Niin poikkeaa ... Nythän mä taval-laan sanoin, että suomalaisilla ei oo ystävällisyyttä! (naurua) En tarkota sitä, mutta sanotaan, että se on jotenkin semmonen silmiinpistävä asia.*

Vastaajien suhtautumisessa oli havaittavissa myös etnosedentristä ajattelua, jossa omat kulttuuriset käytännöt otetaan itsestään selvyyksinä ja niiden mukaan toimiminen näyttäytyy universaalisti normaalina (Sutherland 2002). Seuraa-vassa esimerkissä suomalainen sairaanhoitaja tuo esiin suomalaisen hoitotyö-kulttuurin tavalla, joka korostaa suomalaiskansallisia toimintatapoja kulttuu-risina itsestään selvyyksinä.

*Tietysti meillä ne hoitotyön periaatteet, meil on ne kaikki, mitä ohjaa meidän toimintaa, mun mielestä se on se lähtökohta, että ei liikaa voida kuitenkaan jonkun tietyn kulttuurin mennä täällä, koska potilaat on suomalaisia ja hei-dän takiahan me täällä ollaan. (...) jokaisella on vapaus tehdä se työ, koska me suomalaiset, mehän tehdään jokainen eri tyylillä sitä työtä. Kun se vaan pysyy niissä rajoissa, mikä on se yleinen se meidän hoitotyökulttuuri täällä.*

Toisaalta osa kantaväestön edustajista oli oppinut kyseenalaistamaan omia perinteisiä käsityksiään, esimerkiksi stereotypiaa ahkerista suomalaisista, saatuaan työtovereiksi monenmaalaisia ahkeria ihmisiä. Eri maista tulleiden työtoverien kanssa työskentely oli näiden vastaajien kohdalla auttanut tiedos-

tamaan ja kyseenalaistamaan omia etnosentrisiä oletuksia ja ennakkoluuloja (vrt. Huttunen, Löytty, Rastas 2005, 23–24).

Erilaiset opitut ja itsestään selvinä pidetyt viestintätavat ja tottumukset vaikeuttivat työn tekemisen arkea. Jotkut ulkomaalaistaustaiset harmittelivat, että suomalaiset eivät opasta heitä riittävästi vaan kaikki pitää osata kysyä itse, ja toivoivat että maassa syntyneet auttaisivat enemmän kysymättä (myös Laurén & Wrede 2010; Pitkänen 2011). Suomenkieliset puolestaan olivat etenkin Aasian maista tulleiden kanssa viestiessään epävarmoja, onko kuulija ymmärtänyt viestin halutulla tavalla. He kokivat hankalaksi sen, etteivät nämä aina kysy, vaikka eivät ymmärtäisi suomenkielistä viestiä. Aasialaistaustaisten oma käsitys sen sijaan oli, että he kysyvät aina, jos eivät ymmärrä.

Kaikkein tärkeimmäksi tekijäksi kulttuurien välisen vuorovaikutuksen onnistumisen kannalta osoittautui työyhteisön yleinen ilmapiiri ja toimiva vuorovaikutus: kulttuurien välinen vuorovaikutus sujui hyvin siellä missä osaston ilmapiiri yleisesti koettiin hyväksi.

*Ollaan aika tiiviiksi yhteisöksi muodostuttu. Ehkä on enemmän persoonia, kuin että oltais eri maista (...) Kun ihmisten kanssa täällä toimitaan, niin se semmoinen yhteistyökyky ja yhdessä olemisen taito on ehkä se kaikista ratkaisevin asia.*

Haastateltavien yleinen näkemys oli, että osaston rento ilmapiiri edisti kulttuurien välistä vuorovaikutusta ja kaikkien sopeutumista. Monet myös kuvasivat ulkomaalaisten tuoneen työyhteisöön rentoutta. Tämä tulos tukee aiempia tutkimustuloksia (Pasca & Wagner 2011; Xiao, Willis & Jeffers 2014) joiden mukaan hyvinvoivassa työyhteisössä kulttuurien välinen vuorovaikutuskin sujuu paremmin. Useat suomalaistaustaiset haastateltava kuvasivat ulkomaalaistaustaisia iloisemmiksi, eikä niin helposti stressaantuviksi kuin suomalaiset keskimäärin. Parhaimmillaan työyhteisöön oli syntynyt hyvän kierre: positiivinen ilmapiiri edesauttoi vuorovaikutusta ja sopeutumista, ja toisaalta uudet tulijat vahvistivat rennolla asenteellaan hyvää ilmapiiriä.

Toisaalta hyvinvoivillakin osastoilla sopeutumisen edellytyksenä näytti olevan tiettyjen suomalaiskansalliseksi miellettyjen toimintatapojen noudattaminen. Esimerkiksi uskonnollisten symbolien tai käyttäytymistapojen näkymistä työpaikalla pidettiin sopimattomana. Sopeutuminen ymmärrettyinä

kulttuurisen sulautumisen merkityksessä kävi ilmi monissa haastatteluissa. Eräässä haastattelussa suomalaisiksi koettujen normien noudattamisen rajat piirtyivät seuraavasti:

*Kun nää on nyt niin sopeutunut tähän meidän työyhteisöön, että ne ei tuo sitä omaa kulttuuriaan, eikä semmosta. (...) Molemmat on ahkeria, perheelisiä ja puolisoit, kyllä he on työssäkäyviä kans. (...) Että on ihan niin kuin perussuomalaisia perheitä ihan samalla lailla. Mut sitten jos ne tulis tänne töihin ja ne kattois kelloa, että nyt täytyy pitää joku rukoushetki tai joku, mitä ne pitää. (...) Niin, kyllä sit varmaan menis hermot, että ei kestäis semmosia. Tää on kuitenkin niin semmosta kiireistä, että ei oo varaa semmoseen pelleilyyn.*

### Kaksisuuntaisen oppimisen ensiaskeleita

Suomalaisten ja lähialueelta tulleiden mielestä vastuu oppimisesta oli vain tai pääasiassa uusilla työyhteisöön tulijoilla. Monen suomalaisvastaajien mielestä ulkomailta muuttaneen työntekijän tuli oppia suomen kieli lähes täydellisesti sekä osoittaa halua ja kykyä sopeutua suomalaisiksi ymmärrettyihin kulttuuriin ja ammatillisiin käytäntöihin. Työyhteisöissä oltiin valmiita tukemaan oppimista, mikäli ulkomaalaisella oli peruskielitaito hallussa ja hän oli itse innokas ja motivoitunut oppimaan. Vain hyvin harvat suomalaisvastaajat asettivat kulttuurien välisyydestä nousevia osaamisvaatimuksia kantaväestöä edustavalle henkilöstölle (vrt. Laurén & Wrede 2010; Pitkänen 2011).

Työyhteisöissä ei pyritty ainakaan tietoisesti synnyttämään yhteistä ymmärrystä jakamalla kokemuksia ja osaamista eri maissa kouluttautuneiden kesken. Taustalla lienee yhtäältä tilanteen uutuus: organisaatiossa ei ole opittu näkemään ja arvostamaan esiin eri maissa suoritettua koulutuksen mukanaan tuomaa lisäarvoa. Toisaalta tutustumista ja toinen toisiltaan oppimista estänee myös työn kuormittavuus ja jatkuva kiire (Vartiainen, Alenius, Pitkänen & Koskela 2017).

Vaikka haastateltavat korostivat, että kieltä voi oppia työssä, suomenkieliset muistuttivat, että kielitaidon tulisi riittää perustyön itsenäiseen hoitamiseen heti alusta lähtien. Ulkomaalaisten hoitajien ja lääkärien laajasta kielitaidosta oli toisaalta ollut myös hyötyä vieraskielisten potilaiden hoitamisessa. Esimerkiksi venäjänkielisen lääkärin ja hoitajan kerrottiin auttaneen muuta

henkilökuntaa kielellisesti paitsi venäjänkielisten myös muita slaavilaisia kieliä puhuvien potilaiden kanssa.

Ulkomaalaistaustaiset lääkärit kuvasivat oppineensa työssä ennen kaikkea suomen kieltä. He arvioivat oppimista edistäneen sen, että heillä oli aina mahdollisuus kysyä ja tarkistaa kieleen liittyviä asioita hoitajilta tai lääkäreiltä. Hoitajien ja lääkärien välinen yhteistyö ja tasa-arvoinen asema oli haastatelluille ulkomailla koulutetuille lääkäreille myönteiseksi koettu uusi asia. Eräs lääkäri kuvasi oppineensa muun muassa tiimityötä hoitajien kanssa:

*Esimerkiksi mun lähtömaassa ei oo, ei toimi näin tiimityö. Kyllä lääkäri antaa ohjeet ja hoitajat tekee ja piste. Se on niin. Täällä, kun hoitajat viettää aikaa potilaiden kanssa paljon enemmän, on tärkeätä kuunnella, mitä ne on nähnyt, mitä ne haluaa sanoa, se on tosi hyvä.*

Ulkomaalaistaustaiset lääkärit pitivät organisaation matalaa hierarkiaa kaikesta oppimisensa kannalta tärkeänä: he uskalsivat paljastaa epävarmuutensa ja lähestyä myös esimiestään rennosti. Suhteellisen matala hierarkia näyttäytyi näin oppimista edistävänä tekijänä näille haastateltaville, jotka kuvasivat lähtömaidensa työkuultuurien olevan selvästi hierarkkisempia.

*Täällä on erilainen, että noi ylilääkärit, ne on sun kollegat, sä voit kysyä ja keskustella milloin vain, häiritä vaikka joka viis minuuttia. Kyllä meidän kulttuurissa, siellä pomo on pomo, ja sun pitää varata ajan, jos haluat keskustella heidän kanssa.*

Perehdytykseen liittyvissä keskusteluissa korostui kiire, resurssipula ja nopeuden vaatimus. Useimmat haastateltavat toivat esiin, että kaikkien työntekijöiden perehdytyksen määrää ja laatua tulisi kehittää, ja erityisesti vieraskielisille tulisi järjestää enemmän aikaa työyhteisön toimintaan perehtymiseen. Toisaalta tuotiin esiin myös kokemus, että ulkomaalaistaustainen voi oppia työtä nopeamminkin kuin kantaväestöön kuuluva, koska hän ei oleta tietävänsä kaikkea vaan on avoin ja motivoitunut oppimaan uutta.

Suurin osa haastateltavista toivoi vieraskielisille lääkäreille ja hoitajille enemmän aikaa perehdytykseen kielen ja osin myös erilaisen työkuultuuritaustan vuoksi. Tutkituilla osastoilla ulkomaalaistaustaisten odotettiin ottavan vastaan uutta tietoa samoilla ehdoilla kuin suomenkielisten, mikä näkyi erityisesti perehdytykseen ja työyhteisön tiedonkulkuun liittyvissä käytännöissä.

Perehdytysmateriaalit ja työohjeet olivat saatavilla pääasiassa vain suomeksi. Hoitajien mukaan osastoilla ei ollut käytössä yhtenäisiä perehdytyskansioita. Niitä työntekijät toivoivat kaikkien uusien työntekijöiden käyttöön.

Joskus yhdellä sairaanhoitajalla saattoi olla monta ulkomaalaistaustaista perehdytettävää tai ohjattavaa opiskelijaa yhtä aikaa. Näin eräs hoitaja kuvasi omaa tilannettaan haastattelupäivänä:

*Esimerkiks nyt mulla on tää afrikkalaistaustainen opiskelija X ja sit mul on ollu tää sairaanhoidon opiskelija mun työryhmässäni, ja hänen pitäisi jo hal-  
lita kokonaisuus, mutta kun ei hän sillai tiedä talon tapoja kaikkia. Ja sitten  
on osastolla vielä se ulkomaalaistaustainen lääkäri Y siinä, niin ei, kun lää-  
kärrikään ei oikein ymmärrä ja tiedä...*

Ulkomaalaistaustaisilla itsellään oli erilaisia kokemuksia perehdytyksestä. Yksi vastaaja kehui lääkärien perehdytysopasta, toisen mielestä taas organisaatiossa odotettiin aivan liikaa tulijalta: uuden työntekijän pitäisi pystyä kysymään kaikkea itse. Eräs ulkomaalaistaustainen lääkäri arvioi liian lyhyen perehdytyksen ja kovan työpaineen hidastaneen alkuvaiheen oppimistaan seuraavasti:

*Mutta minulla on hirveästi kysymyksiä, ja olen vähän niin kuin, ”pitäisikö  
minun just niin kuin istua, olla hiljainen”. Pari ensimmäistä viikkoa se oli  
tosi paha. Sen jälkeen varmasti pari kuukautta, se kesti kuitenkin se olo, sel-  
lainen filis, sen jälkeen pikkuhiljaa alkoi olemaan, että ”okei, nyt se sujuu  
jonkin verran”.*

Perehtyminen voidaan ymmärtää myös alkuvaiheen siirtymää laajemmin työyhteisön jäseneksi pääsemisenä, sopeutumisenä tai inklusiona. Haastat-  
teluissa tuotiin usein esiin, että tiivistähtisessä työssä on tärkeää sopeutua työ-  
yhteisöön. Eräs esimiesasemassa oleva pohti ulkomaisen koulutuksen ja työko-  
kemuksen merkitystä ja päätyi toteamaan lopuksi:

*Sit aina on ollu tärkeetä just se, että onko kiinnostunu ja miten tavallaan  
just kohtelee niitä muita ihmisiä ja vähän sitäkin, että mitenkä sitten siihen  
porukkaan pääsee sisälle ... Ne on ehkä kuitenkin ne kaikista tärkeimmät  
tekijät, oli sitten ulkomaalaistaustanen tai suomalainen.*

Kantasuomalaisten vastaajien parissa työyhteisöön sopeutumisen edistäjäk-  
si mainittiin usein ”ulkomaalaisen” työntekijän oma persoona ja ”ulkomaa-  
laisten” motivaatio oppia ja sopeutua. Myös ulkomaalaistaustaiset korostivat

oman positiivisen asenteensa auttavan heitä sopeutumaan. He toivat kuitenkin usein esiin myös sen, miten työyhteisön tuki ja riittävä perehdytys helpottivat työyhteisön jäseneksi pääsemistä. Työyhteisön tuen merkitystä tuskin voi korostaa liikaa. Tämä on tuotu toistuvasta esiin myös kansainvälisissä tutkimuksissa (esim. Alexis, Vydelingum & Robbins 2007; Xiao ym. 2014). Jo jonkin aikaa Suomessa töissä ollut hoitaja kertoi tarvitsevansa vieläkin apua etenkin kirjaamisessa ja painotti hyvän työyhteisön merkitystä omalle oppimiselleen ja sopeutumiselleen:

*Kysyn aika usein, että jos on jotain virallisempi hoitotyöstä liittyen, että voitko tarkistaa, onko kaikki hyvin kirjoitettu, onko kaikki tuplat, vokaalit ja konsonantit paikalla. (naurua) Saan hyvää palautetta työkavereilta, ne on aina valmiina auttamaan. Onneksi, se on todella iso apu, mä oon tosi kiitollinen siitä.*

Osa ulkomaalaistaustaisista mainitsi tärkeäksi myös samankielisten työntekijöiden tuen erityisesti työskentelyn alkuvaiheessa. Joidenkin vastaajien mielestä sopeutumista edistivät myös ystävälliset potilaat.

### **Yhdenvertaisuus ymmärrettiin samanlaisuutena**

Onnistunutta kulttuurien välistä vuorovaikutusta ja oppimista voidaan tukea johtamisen avulla. Monimuotoisuuden johtaminen ymmärretään tässä artikkelissa sellaisen yhdenvertaisen työ- ja toimintakulttuurin luomisena, jossa jokainen työntekijä tuntee olevansa osallinen ja arvostettu ominaisuuksistaan riippumatta (Sippola 2007). Hatanpään sairaalassa suoritettujen haastattelujen valossa yhdenvertaisuus osoittautui hankalaksi ja ristiriitaisesti ymmärretyksi käsitteeksi. Yhdenvertaisuuden edistäminen nousikin organisaatiossa yhdeksi kehittämiskohteeksi.

Alkuhaastatteluissa yhdenvertaisuus ymmärrettiin yleisesti samanlaisuutena: ajateltiin että tasa-arvoisuuden nimissä kaikkia tulisi kohdella samalla tavalla. Kaikkien työntekijöiden tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu nousivat haastatteluissa esiin monissa yhteyksissä. Haastateltavien puheissa toistui usein ihmisten samanlaisuutta korostava ”ihminen taustasta riippumatta” -ajatus. Tämän perimmäisen ihmisten samanlaisuuden katsottiin olevan perustelu sille, että kaikkia tulisi kohdella samalla tavalla.

Erityisesti suorarekrytointi-pilottiin liittyen korostettiin, että samaa palkkaa ja oikeuksia vastaan kaikilla työntekijöillä tulisi olla myös samanlaiset velvollisuudet ja työtehtävät. Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus asetettiin näin vastakkain kohdennettujen tukitoimien kanssa (ks. Rask 2014). Tutkimukseen osallistuneilla osastoilla tuli esiin kokemus, että koska suomea heikommin osaavat ulkomaalaistaustaiset hoitajat eivät pysty ottamaan tarvittavaa sairaanhoitajan vastuuta, he rasittavat muita hoitajia. Tämä lisäsi epäoikeudenmukaisuuden kokemusta suomea hyvin osaavien keskuudessa.

Haastateltavat korostivat usein, että Suomessa ei haastatteluajankohtana ollut pulaa hoitajista, ja siksi resurssien käyttämistä ulkomailta rekrytointiin kritisoitiin. Kuten aiemmin tässä raportissa on kuvattu, työyhteisöissä oli myös vääriä käsityksiä suoraan rekrytoitujen palkkauksesta. Joissain tapauksissa myös epäiltiin virheellisesti, että työnantaja maksaisi filippiiniläisille hoitajille lomamatkoja lähtömaahan. Koska suoraan rekrytoitujen luultiin olevan paremmassa asemassa kuin muut, tilanne herätti katkeruutta osassa muuta henkilöstöä.

Osa esimiehistä ja hoitajista kyseenalaisti tutkimuksen kysymyksenasettelua ulkomaalaistaustaisista omana ryhmänään. Tämän voi tulkita kertovan ulkomaalaistaustaisten hyvästä integroitumisesta työyhteisöön. Toisaalta sen voi tulkita myös niin, että suomalaisuus näyttäytyi työyhteisössä niin vahvana normina, että siihen sopeutumista pidettiin itsestään selvyyttenä. Voidaankin pohtia, millaista kulttuurien välistä kompetenssia monikulttuurisessa työyhteisössä tarvitaan. Howell (1982, 29–33) on esittänyt kulttuurisen kehityksen asteikon, jossa kulttuurien välinen kompetenssi nähdään nelitasoisena kehityksenä, jonka tasot ovat: (1) tiedostamaton epäpätevyys, (2) tiedostettu epäpätevyys, (3) tiedostettu pätevyys ja (4) tiedostamaton pätevyys. Ensimmäisessä vaiheessa henkilö ei tiedosta mikä omassa tai toisen käyttäytymisessä on kulttuurisidonnaista. Tiedostettu pätevyys on puolestaan opittua kulttuurien välistä kompetenssia, jossa henkilö osaa sopeutua tiedostamattaan monenlaisiin tilanteisiin muokkaamalla omaa käytöstään tilanteen vaatimalla tavalla. (Emt.; vrt. Bennett 1998.)

Jotkut esimiehet olivat sitä mieltä, että he tarvitsevat työssään uusia kieleen ja kulttuuriin liittyviä valmiuksia monikulttuurisuuden lisääntyessä tervey-

denhuoltoalalla. Näitä valmiuksia voi heidän mukaansa kehittää työssä, mutta myös sosiaali- ja terveysalan johtamiskoulutuksiin kaivattiin monimuotoisuuden johtamisen teemoja. Eräs esimies sen sijaan koki, että työntekijät on kohdattava yksilöinä, eikä monikulttuurisuuteen siten tarvitse kiinnittää erityistä huomiota:

Haastattelija: *Otaks sä omassa osaston johtamisessa jotenkin huomioon sen joissain asioissa ... tai tarviiko sun ottaa missään asioissa huomioon, että on tämmönen monikulttuurinen työyhteisö?*

OH: *Ei.*

Suomenkielisten haastateltavien keskuudessa epäiltiin, että ulkomaalaistaustaiset eivät saa riittävästi tietoa tai ymmärrä työyhteisössä jaettua tietoa yhtä hyvin kuin suomenkieliset. Myös osa ulkomaalaistaustaisista kertoi, ettei aina ymmärrä mitä kokouksissa puhutaan tai mitä kirjallisissa tiedotteissa sanotaan. Osastokokousten kielenä oli suomi, ja kokousten muistiot oli tapana laittaa verkkoon tai lähettää henkilöstölle sähköpostilla pelkästään suomeksi. Yhdenvertaisuus ymmärrettiin siis tiedonkulussakin yleisesti samanlaisuutena. Tämä tuli esiin myös suomalaistaustaisten hoitajien pohdinnoissa kysyttäessä, millainen käsitys heillä on siitä, saavatko ulkomaalaistaustaiset työntekijät riittävästi tietoa työyhteisön asioista:

*Kyllähän he saa ihan saman tiedon ku me kaikki muutkin. Meillä on ker-  
ran viikossa osastotunti, joka tulee myös kirjallisena sähköpostiin kaikille. (...)  
Kaikista muutoksista ja muista tiedotteista tulee kaikille sähköpostiviesti.*

*Heillä pitäis olla ihan tieto siitä, että se tulee se osastotuntimuistio sinne sähkö-  
köpostiin ja muuta. Se, että käykö he sen lukemassa, on ihan heidän oma  
asia.*

Kulttuurierot tuottivat jonkin verran haasteita johtamiselle. Jotkut vastaajat olivat huolissaan siitä, että ulkomaalaistaustaiset (mies)lääkärit eivät olleet valmiita kuuntelemaan naispuolisten hoitajien näkemyksiä. Tosin eräs vastaaja huomautti, että joskus myös suomalaistaustaisten (mies)lääkärien on vaikeaa myöntää, että hoitaja hallitsee jonkin lääkärin ammatilliseen osaamiseen kuuluvan asian lääkäriä paremmin. Kysymys voikin siten olla sukupuoleen tai ammattiasemaan, eikä kansalliseen tai kulttuuriseen taustaan liittyvästä ilmiöstä.



## **Monikulttuurista arkea kehittämässä**

Diagnoosivaiheen jälkeen kehittämissyhmässä mietittiin, millaisiin kehittämistoimiin alkukartoitus antaa aihetta. Haastatteluaineiston analyysin pohjalta päädyttiin siihen, että toimien olisi hyvä liittyä yhdenvertaisuuden ymmärtämiseen, perehdytyksen kehittämiseen ja suomen kielen oppimisen tukemiseen.

### **Tavoitteena syvempi ymmärrys yhdenvertaisuudesta**

Kehittämissyhmässä todettiin haastatteluaineiston osoittavan, että tutkituissa työyhteisössä oli vallalla osin yhdenvertaisuuslain vastaisia käsityksiä yhdenvertaisuudesta. Yhdenvertaisuus ymmärrettiin yleensä samanlaisuutena tai samanlaisena kohteluna. Kehittämissyhmä piti tärkeänä, että koko henkilöstöä ohjattaisiin yhdenvertaisuuden periaatteen syvällisempään ymmärtämiseen. Ryhmässä myös tuotiin esiin, että organisaatiossa oli hyvin toimivia käytäntöjä, joita tulisi levittää osastolta toiselle. Yhteisen käsityksen luomisen yhdenvertaisuudesta nähtiin kuuluvan myös hyvään perehdytykseen.

Yhdenvertaisuuskysymyksiin perehtynyt MULTI-TRAIN-hankkeen tutkija piti koko Hatanpään henkilöstölle avoimen yhdenvertaisuuskoulutuksen. Toinen koulutus järjestettiin esimiehille. Yhdenvertaisuuden teema oli myös vahvasti esillä perehdytystä kehittämissä työpajoissa. Koulutuksissa tutustuttiin yhdenvertaisuutta ohjaavaan lainsäädäntöön, erityisesti Yhdenvertaisuuslakiin (1325/2014), ja reflektoitiin yhdenvertaisuuden ymmärtämistä ja näkymistä käytännössä työyhteisössä. Koulutuksissa korostettiin, että arki tulisi sujuvammaksi ja kaikki voisivat paremmin, jos ymmärretään, että yhdenvertaisuus sisältää erilaisuuden arvostamisen ja erilaisen kohtelun hyväksymisen.

### **Perehdytyksen kehittäminen työpajoissa**

Perehdytyksen kehittämiseksi Hatanpäällä päätettiin järjestää neljän iltapäivän mittainen työpajakokonaisuus. Työpajoissa perehdytyksen kehittämiseen otettiin laaja työyhteisöön sosiaalistumisen näkökulma. Alkuperehdytyksen lisäksi huomiota kiinnitettiin etenkin ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden sosiaalistumiseen työyhteisöön (esim. Sippola 2007) ja kaksisuuntaiseen oppimiseen työyhteisössä (Fuller & Unwin 2004; Fuller 2007).

Lähtötilanteessa organisaatiossa oli vallalla käsitys, jossa perehdytys nähtiin ensivaiheen siirtymän ohjauksena, jonka tavoitteena on saada uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti suorittamaan sitä tehtävää mihin hänet on palkattu. Perehdytystä ja perehtymistä ei siis nähty kaksisuuntaisena oppimisprosessina, jossa myös vanhat työntekijät voisivat oppia uusilta jäseniltä, eikä työyhteisön roolia inklusion aktiivisena osapuolena juurikaan tunnistettu (ks. Castles ym. 2003).

Työpajoissa käsiteltiin perehdytystä ja vuorovaikutusta siten, että ymmärrys inklusiosta ja kaksisuuntaisesta oppimisesta työyhteisöissä vahvistuisi. Työpajojen teemoina olivat yhdenvertaisuus, kulttuurien välinen vuorovaikutus, kielen oppimisen tukeminen työssä sekä ulkomaalaistaustaisten perehdytyksen erityispiirteet. Työpajatyöskentelyyn osallistui kultakin kolmelta haastatellulta osastolta ja yhdeltä myöhemmin mukaan tulleelta osastolta kahdesta neljään henkilöä. Ryhmään osallistuivat kunkin osaston esimiehet sekä lähihoitajia ja sairaanhoitajia. Tapaamisten välillä osallistujat veivät oppimaansa omille osastoilleen ja keskustelivat annetuista teemoista koko osaston henkilöstön kanssa. Työpajaprosessin lopuksi pidettiin kaikille avoin tulevaisuusdialogi, jossa työpajoihin osallistuneet levittivät oppimaansa koko sairaalan henkilöstölle.

### **Suomen kielen opetuskokeilu lääkäreille**

Kehittämissuunnitelmassa keskusteltiin, mitä pitäisi tehdä, jotta teoreettinen kieliosaaminen muuttuisi sujuvaksi käytännön kielitaidoksi. Monilla kantavaes-töön kuuluvilla henkilöstön jäsenillä oli käsitys, että ulkomaalaistaustainen ei osaa kieltä, ellei hän osaa ääntää hyvin tai puhua sujuvasti. Haasteena oli, miten saada suomalaiset ymmärtämään, ettei riittävä suomen kielen taito tarkoita samaa kuin suomalaisella aksentilla, täydellisillä suomen kielen rakenteilla ja täydellisesti äännetty suomi. Ryhmässä myös keskusteltiin, mitä työelämässä käsitetään hyvällä kielitaidolla: millainen kielitaito riittää?

Riittävästä kielitaidosta on käyty runsaasti akateemista keskustelua niin Suomessa (esim. Härmälä 2008; Seilonen & Suni 2015; Suni 2010; 2011; Vir-tanen 2011) kuin muissa ei-englanninkielisissä maissa (Dahle & Seeberg 2013; Magnusdottir 2005). Kielitaidon moniulotteisuudesta ja kietoutumisesta

muihin kulttuurisiin ja sosiaalisiin tekijöihin kertoo se, että kielitaidon heikkous on todettu työssä selviämisen ja työyhteisöön sisään pääsemisen hidasteeksi myös englannin kielisissä maissa (Alexis ym. 2007; Ea, Quinn Griffin, L'Éplattenier & Fitzpatrick 2008; Xiao ym. 2014), vaikka ulkomailta rekrytoidut olisivat suorittaneet terveydenhoitoalan tutkintonsa lähtömaassa englannin kielellä.

Vieraskielisille työntekijöille kehittämisryhmä toivoi vietävän viestiä, ettei heidän kannata tyytyä suoriutumaan rimaa hipoen, vaan työssä ja työyhteisössä kehittymiseen kuuluu jatkuva oppiminen. Pohdittiin myös, miten ulkomailta muuttaneita voisi motivoida ja kannustaa puhumaan niin, ettei suomen puhumista koeta pakoksi, vaan positiiviseksi mahdollisuudeksi oppia. Kehittämisryhmän jäsenet kertoivat kokemuksiaan, että ulkomaalaistaustainen työntekijä voi olla henkilönä niin ujo tai tulijan oma vaatimustaso voi olla niin korkea, ettei tämä uskalla edes yrittää puhua suomea. Toisaalta suomalaista syntyperää oleva työtoveri voi olla liian auttavainen ja mennä liian nopeasti avuksi esimerkiksi omaistilanteisiin, jolloin vieraskielinen ei saa onnistumisen kokemusta.

Tutkimukseen osallistuvien osastojen henkilöstölle päätettiin järjestää koulutusta kielen oppimisesta. Tilaisuuksissa pohdittiin asiantuntijan johdolla, miten koko työyhteisö yhdessä voi edistää kielitaitoa ja keskinäistä vuorovaikutusta. Koulutuksissa korostettiin, että kielen oppimisen prosessi olisi hyvä nähdä koko työyhteisön prosessina, joka etenee keskinäisen tuen avulla (esim. Suni 2011). Tällöin oppiminen vaikuttaa myös työyhteisön ilmapiiriin myönteisesti.

Koska ulkomaalaistaustaisten lääkärien suomen kielen taito oli osoittautunut haastatteluissa ongelmalliseksi, päätettiin Hatanpäällä lisäksi järjestää koulutusta lääkärien kielitaidon kehittämiseksi. Kurssi suunniteltiin yhteistyössä kehittämisryhmän ja kahden ylilääkärin kanssa. Vieraskielisille ammuensseille tarjottiin koulutusta, jossa he kävivät läpi kirjoittamiaan potilaskertomuksia suomen kielen näkökulmasta suomen kielen opettajan kanssa. Ylilääkärit osallistuivat vuorotellen koulutuksiin lääketieteellisen terminologian asiantuntijoina. Potilaskertomuksista oli poistettu kaikki nimet ja muut

tunnistetiedot. Koulutuksiin osallistui viisi ulkomaista syntyperää olevaa amanuenssia tai erikoistuvaa lääkäriä.

## **Tuloksena oivalluksia ja itsearviointia**

Hankkeen vaikutusten arviointia varten Hatanpään sairaalassa haastateltiin henkilöstöä ja käytiin kehittämissyöryhmän arviointikeskustelu. Haastateltaviksi valittiin hankkeen eri toimenpiteisiin osallistuneilta osastoilta yhteensä 17 työntekijää (14 sairaanhoitajaa/lähihoitajaa, 3 lääkäriä). Haastatelluista 7 oli ulkomaalaistaustaisia ja 10 suomalaistaustaisia. Haastattelut tehtiin tammihelmikuussa 2016. Haastatteluaineisto analysoitiin kohdeorganisaatiossa asetettujen toimintatutkimuksen kehittämistavoitteiden (yhdenvertaisuus, suomen kieli, perehdytys) mukaan kaksisuuntaisen oppimisen, työyhteisön jäseneksi pääsemisen ja inklusion teoreettisessa kehyksessä. Analyysissä pyrittiin selvittämään, kenen tai keiden tehtäväksi oppiminen ymmärretään, eli näyttäytykö oppiminen yksi- vai kaksisuuntaisena prosessina. Lisäksi selvitettiin, millaisia kokemuksia ja käsityksiä työyhteisöjen ulkomaalaistaustaisilla ja toisaalta valtaväestöön kuuluvilla oli työyhteisön jäseneksi pääsemisestä. Tavoitteena oli arvioida, kuinka inklusiivista eli tietoista ja aktiivista vastaanottavan työyhteisön toiminta on.

## **Ideota yhdenvertaisuudesta ja asenteiden tunnistamisesta**

Yhdenvertaisuus mainittiin arviointihaastatteluissa usein teemana, josta hanke oli tarjonnut uutta tietoa. Hankkeen toimenpiteet olivat herättäneet monia pohtimaan yhdenvertaista kohtelua muuna kuin samanlaisena kohteluna. Muodollinen ja tosiasiallinen yhdenvertaisuus (esim. Rask 2014, 75) olivat työyhteisöissä uusia käsitteitä, ja niitä maisteltiin osin kriittisesti, osin hyväksyvästi. Moni haastateltava oli alkanut reflektoida yhdenvertaisuuden toteutumista omassa työssään koulutusten antaman teorian tiedon valossa. Haastateltavat olivat myös alkaneet miettiä, olivatko oma toiminta ja työyhteisön toimintakäytänteet tosiasiallisesti vai vain näennäisesti yhdenvertaisia.

Samoin kuin hankkeen alkuvaiheessa, monikulttuurisuus ymmärrettiin yleensä kuvailevassa merkityksessä yhteisön tilana, jossa eri kulttuuritaustaisia henkilöitä on edustettuna yhteisössä ilman, että pyritään eri ihmisten tai ryh-

mien yhdenvertaisuuden kehittämiseen (esim. Saukkonen 2013, 115). Yleinen käsitys henkilöstön keskuudessa oli, että työpaikalla ei tule tuoda esiin työyhteisön jäsenten kulttuuritaustoja. Hyväksi ja tavoiteltavaksi tilaksi kuvattiin sitä, etteivät kulttuuritaustat näkyisi lainkaan. Näytti, että työyhteisöissä jäi usein huomaamatta, että todellisuudessa kantaväestön kulttuuri ja totutut tavat määrittivät sekä työkäytäntöjä että työyhteisön vuorovaikutusta.

Sekä ulkomaalaistaustaiset että kantaväestön edustajat kertoivat asenneilmapiirin ulkomaalaistaustaisia kohtaan kiristyneen vuonna 2015 niin sairaalassa kuin muuallakin suomalaisessa yhteiskunnassa. Tämän nähtiin johtuvan tuona vuonna nopeasti lisääntyneestä turvapaikanhakijoiden määrästä Suomessa ja muualla Euroopassa sekä uuden tilanteen herättämästä yhteiskunnallisesta levottomuudesta. Yhteiskunnalliseen tilanteeseen liittyi kärjekästä kansalaiskeskustelua verkossa, vihapuhetta ja jopa iskuja turvapaikanhakijoita vastaan. Eräs jo jonkin aikaa Suomessa asunut ulkomaalaistaustainen haastateltava kertoi omista kokemuksistaan:

*Silloin kun mä tulin, ei ollut mitään, mutta valitettavasti nyt, kun on tullut paljon pakolaisia, ihan kadulla on sellasia, jonkinlaisia juttuja. Ja mä huomaisin, että jos on huivi päässä, ne ajattelee, että jaa, tää on pakolainen.*

Osa ulkomaalaistaustaisista vastaajista toi esiin, että tutkimushankkeen osoittama kiinnostus kulttuurien välisiä asioita kohtaan tuntui heistä arvostavalta ja työyhteisön ilmapiiriä parantavalta. Hankkeessa mukana olemisen koettiin korostavan monikulttuurisuutta myönteisenä asiana ja edistävän ulkomaalais-taustaisten arvostusta organisaatiossa. Eräs ulkomailta Suomeen muuttanut ja MULTI-TRAIN-hankkeen toimiiin osallistunut kuvasi tuntemuksiaan seuraavasti:

*Mun mielestä monetkin oli kiinnostuneita näistä ja kysyi mitä tää homma on, mitä koulutusta meillä on, kahvihuonekeskustelussa ja semmosia. Mä oon selittänyt mitä tää projekti tarkoittaa, tästä monikulttuurisuudesta ja erilaisuudesta. Ja että tää projekti on yliopistojen kautta tullut ja kaupunki-kin on tässä hommassa mukana, mä selitin niille.*

## **Oivalluksia yhteisöllisestä kielen oppimisesta**

Moni haastateltava kuvasi oppineensa hankkeen aikana selkokielen käyttämistä ja erilaisia keinoja tukea vieraskielisten työtoverien suomen kielen op-

pimistä. Sekä esimiehet että suomalaista syntyperää olevat työtoverit kertoivat kiinnittäneensä hankkeen koulutusten ja niiden herättämien keskustelujen ansiosta aiempaa enemmän huomiota omaan suomen kielen käyttöön. Monet suomenkieliset olivat myös heränneet miettimään, kuinka raskasta on tehdä hoitotyötä vieraalla kielellä, ja missä kaikissa tilanteissa vieraskielinen voi tarvita apua. Työyhteisöissä oli siis jossain määrin opittu huomaamaan, että kielen oppiminen on kaksisuuntaista ja että vastaanottava yhteisö voi tukea aktiivisesti tulijoita pääsemään mukaan yhteisöön yhteisen kielen hallinnan kautta. Eräs lähihoitaja kertoi oppimastaan näin:

*Kyllähän sitä toiselle työkaverille yrittää antaa sen enemmän selkokielellä, jos on ulkomaalaistaustainen, että pyrkii siihen, että toinen varmasti ymmärtää mitä nyt täytyy tehdä.*

Toisaalta joidenkin ulkomaalaistaustaisten heikko kielitaito kuvattiin asiaksi, josta kumpuaa kielteisiä asenteita ja yhteistyöhaluttomuutta ulkomaalaistaustaisia kohtaan. Kiireisessä hoitotyössä kaikilla ei aina ollut voimia eikä aikaa vieraskielisten tukemiseen tai jaetun työkielen kehittämiseen. Eräs työntekijä kuvasi osastonsa ilmapiiriä seuraavasti:

*Mun mielestä näyttää osalla hoitajista sellainen negatiivinen suhtautuminen turhautumisena ja sellaisena kielteisenä asenteena, että 'taas joutuu sen kans' ja 'taas se ei tajunnu'. Kyllä joillakin esiintyy tosi negatiivista puhetta.*

Ulkomaalaistaustaiset lääkärit kertoivat kehittyneensä suomen kielen käyttäjinä (ks. taulukko 1). He saivat hankkeen kielikoulutuksessa konkreettista apua etenkin potilaskertomusten kielen käyttöön.

*Taulukko 1. Lääkärien kielikoulutuksen palaute*

<p><b>Yleisarvio koulutuksesta</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Koulutus oli hyödyllistä, selvitin kysymyksiä kieliopista.</i></li> <li>• <i>Hyvä koulutus, ensimmäistä kertaa suomen kielen koulutuksessa oli opittu sananparseja, jotka helpottava joka päivän työtä.</i></li> <li>• <i>Mielestäni kielikoulutus meni hyvin. Se oli hyödyllistä. Valitettavasti koulutuksessa olin vain osalla.</i></li> <li>• <i>Minä olin vain kerran, mutta minun mielestäni se oli hauska ja hyödyllistä.</i></li> </ul>
<p><b>Tärkein asia jonka opit</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Miten lyhennetään lauseet ja miten ne kuulostavat paremmalta.</i></li> <li>• <i>Pitää oppia muutama sananparsia ja myös pitää tarkistaa potilaalta jos jotakin hänen sanottu jäi epäselväksi.</i></li> <li>• <i>Oikeasti en tiennyt, että suomen kielessä vain kivun verbejä ovat noin 12. Lisäksi kotitehtäväksi annettu kirjoita oikean vastauksen numero viivalle "kielikuvia ihmisen ruumiinosista". Tämä oli mielenkiintoista.</i></li> <li>• <i>Opin uusia fraaseja, joita en tiennyt ennen. Millä eri tavoilla ilmoittaa kipua. Opin myös, että pitää keskustella potilaan kanssa ja kysyä, jos ei ymmärrä jotain.</i></li> </ul>

Lääkärit kaipasivat edelleen tietoa ja taitoa esimerkiksi siihen, millä sanoilla asiakkaalta on sopivaa kysyä mielenterveyden ongelmista tai mikä on hyvä tapa kertoa potilaalle vakavasta diagnoosista. Ulkomaalaistaustaisten lääkäreiden tiedontarve ei siis rajoittunut vain suomen kielen sanastoon ja kielioppiin, vaan ennen kaikkea haluttiin kehittää taitoa viestiä kulttuurisesti sopivilla tavoilla asiakastyössä (myös Seilonen & Suni 2015).

### **Perehdytys teoriassa ja käytännössä – muutos vaatii resursseja**

Perehdytys oli konkreettinen kehittämistehtävä Hatanpään sairaalassa, sillä perehdytykseen toivottiin työyhteisössä muutosta. Vaikka hankkeen koulutusten koettiin lisänneen ymmärrystä perehdytyksestä työyhteisön jäseneksi kasvamisena, konkreettisten muutosten todettiin vaativan uudenlaista resurssointia. Etenkin osastonhoitajat toivoivat perehdytykseen lisää aikaa ja henkilöresurssia. Ulkomaalaistaustaisten perehdytykseen he ehdottivat mentori-käytäntöä, ja mentorille työaikaa hoitaa tehtävänsä. Toisena toiveena oli, että ulkomaalaistaustaiset hoitajat voisivat olla alkuvaiheessa oppimassa työtä ylimääräisinä, eivätkä heti hoitajavahvuuteen laskettuina.

Työpajat olivat saaneet osallistujat refleктоimaan omia ajattelu- ja toimintatapojaan. Moni kertoi alkaneensa kyseenalaistaa työssä ja vuorovaikutuksessa itsestään selvinä pitämiään asioita. Parhaassa tapauksessa reflektio oli johtanut esimerkiksi valmiuteen tarjota apua pyytämättä. Eräs sairaanhoitaja oli alkanut ajatella arjen työtilanteita myös ulkomaalaistaustaisten näkökulmasta:

*Ennen mäkin oon ehkä pitänyt itsestään selvänä, että kun ollaan hoitajia, että en oo huomannut, että se ulkomaalainen saattais tarvita apua jossain arjen asiassa. (...) Että ei pidä itsestään selvänä, että kaikki hoituu, ja että ei se ulkomaalainen välttämättä uskalla pyytää. (...) Semmonen on mulla tullut, kun oltiin siinä Multi-Train-projektissa.*

Osastonhoitajat ilmaisivat huolensa siitä, ettei lääkäreitä juurikaan ehditty perehdyttää osastoilla työhönsä. Hoitajat toivoivat etenkin ulkomaalaistaustaisille lääkäreille huomattavasti pidempää ja intensiivisempää perehdytystä. Moni pohti, että vieraskielisillä hoitajilla oli sentään työyhteisö, jonka tuella kieliongelmista selvittiin aina jotenkin, kun taas vieraskieliset lääkärit joutuvat selviämään niin suomen kielen kuin uuden työnkin kanssa enimmäkseen yksin. Eräs osastonhoitaja kuvasi tilannetta toteamalla, että ”*ne vaan tuodaan osastolle, ja sanotaan, ’täs on sun Pegasos-tunnukset, täs on avaimet, lähde kiertämään’.*”

Osa esimiehistä koki saaneensa työpajoissa tietoa ja ideoita monikulttuurisuuden (usein ymmärrettyinä ”ulkomaalainen henkilöstö”) huomioon ottamiseen. Monet haastateltavat kaipasivat kuitenkin vielä lisää kulttuuritietoa sekä itselleen että etenkin työyhteisölleen. Koska potilaskunnassa oli enenevästi muita kuin Suomessa syntyneitä, moni kaipasi lisätietoa esimerkiksi islamista ja muista uskonnollisista ja kulttuurisista tekijöistä, jotka voivat vaikuttaa hoitotyöhön. Vaikka kulttuuritietoa kaivattiin, toisaalta muiden kulttuurien tapoihin suhtauduttiin joskus etnosentrisesti niin että suomalaisista tavoista poikkeavat käytännöt näyttäytyivät eksoottisina tai peräti huvittavina, kuten voi havaita seuraavasta esimerkistä:

*Meilläkin yks läbihoitaja, hän oli Turkissa ollut kuukauden itte opiskelijana, ja siellä oli ollut ihan erilaista touhua. Että siellä oli esimerkiks laitettu hanskat käteen ja leikattu sormenpääät niistä pois, että on helpompi työskennellä (naurua). Tällaisia ihan uskomattomia juttuja.*



Yllä siteerattu haastateltava koki oppineensa hankkeen toimenpiteissä muun muassa yhdenvertaisuudesta. Haastattelulainaus kuitenkin viittaa siihen, että etnosentrisiä tulkintoja ympäröivästä todellisuudesta on vaikea havaita ja että asenteet muuttuvat hitaasti. Yhdellä koulutusprosessilla voi olla merkitystä prosessin käynnistäjänä tai sen eteenpäin viejänä, mutta pysyvät ja syvälliset asennemuutokset vaativat enemmän aikaa (Mähönen & Jasinskaja-Lahti 2013; Paluck & Green 2009).

Kuten taulukko 2 osoittaa, kirjallisessa palautteessa yhdenvertaisuus mainittiin useimmin asiana, josta oli opittu työpajoissa. Myös muun muassa ajatusten vaihtoa työtovereiden kanssa ja verkostoitumista toisten osastojen kanssa pidettiin työpajojen tärkeänä antina.

*Taulukko 2. Työpajojen palaute*

<p><b>Yleisarvio koulutuksesta</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Tarpeellinen koulutus, nosti esiin eri näkökulmia.</i></li> <li>• <i>Hyvää myös verkostoituminen muihin osastoihin.</i></li> <li>• <i>Tärkeä aihe, hyvä vetäjä.</i></li> <li>• <i>Mukavan tiivis kokonaisuus.</i></li> <li>• <i>Ajankohtainen, tärkeä.</i></li> <li>• <i>Hyvä! Eri näkökulmat asioihin hyvin esillä.</i></li> </ul>
<p><b>Tärkein asia jonka opit</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Yhdenvertaisuusasiat (Mainittu neljä kertaa)</i></li> <li>• <i>Perehdytys, mentorointi, verkostoituminen.</i></li> <li>• <i>Paljon on itsestä ja omasta asenteesta kiinni. Suvaitsevaisuus on tärkeää.</i></li> <li>• <i>Puhu kirjakieltä!</i></li> <li>• <i>Miksi meidän pitää oppia heidän kulttuuristaan, eikö heidän pidä sopeutua suomalaiseseen kulttuuriin? Jos liikaa turvaututaan esim. kääntäjiin, maahanmuuttajalle tehdään karhunpalvelus, ja hän ei koskaan opi suomea kunnolla.</i></li> </ul>

Osastonhoitajat kokivat monikulttuurisuuteen liittyvät asenteet eniten kehittämistä kaipaavaksi osa-alueeksi osastoillaan. Haastateltavilta kysyttiin, olisiko heistä hyvä jos työyhteisössä olisi enemmän ulkomaalaistaustaisia. Suurin osa vastasi, ettei taustalla ole väliä, jos tulijoiden suomen kielen taito on riittävä. Toisaalta muutama jatkoi vastaustaan toteamalla, että ”meillä on jo riittävästi, ei enää aina meille”. Kun ottaa huomioon, että suurimmalla osalla

tutkimukseen osallistuneista osastoista oli ulkomaalaistaustaisia vain muutama henkilö, vastauksen voi tulkita kertovan enemmän asenteista kuin asioiden todellisesta tilasta.

## **Asenteet ja kulttuuriset itsestään selvydet näkyviksi**

Yhteenvetona voidaan todeta, että MULTI-TRAIN-hankkeen selkein vaikutus Hatanpään sairaalan kohdeosastoilla oli itsereflektion lisääntyminen sekä yksilöiden että työyhteisöjen tasolla: hanke auttoi sekä henkilöstön että johdon edustajia kyseenalaistamaan itsestään selvinä pitämiään asioita. Osa haastatelluista koki hankkeella olleen suoraa vaikutusta oman osastonsa toimintaan, osa taas näki vaikutukset epäsuorempina. Tutkimustuloksissa korostui, että kulttuurien välisyyden esiin nostaminen on tärkeää jotta koko yhteisön tietoisuus yhdenvertaisuudesta ja kaikkien osallisuudesta vähitellen kasvaisi ja johtaisi inklusiota edistävään toimintaan.

### **Vastaanottavan työyhteisön avoimuus ja aktiivisuus edistävät aitoa monikulttuurisuutta**

Osa tutkimukseen osallistuneista koki melko vähäisenkin ulkomaalaistaustaisten määrän työyhteisön arjen kannalta pikemmin rasitteeksi kuin rikkaudeksi, joskin yleisellä tasolla saatettiin ihmisten erilaisuutta ja monikulttuurisuutta pitää rikkautena. Monikulttuurinen työyhteisö ymmärrettiin tavallisesti yhteisöksi, jossa on työntekijöitä eri kieli- ja kulttuuritaustoista, mutta jossa kielellisen tai kulttuurien moninaisuuden ei oletettu muuttavan työyhteisön tapoja tai käytäntöjä (Vartiainen-Ora 2015). Tutkitut työyhteisöt voisi siten määritellä Wreden ja Saukkosen (2015) jaottelun mukaan pikemmin monietniseksi kuin monikulttuuriseksi. Monietninen työyhteisö on Wreden mukaan yhteisö, jossa kyllä työskentelee ihmisiä eri etnisistä ryhmistä, mutta monikulttuuriseksi hän näkee vasta sellaiset yhteisöt, joissa erilaiset kulttuuritaustat hyväksytään elämään rinnakkain yhdenvertaisina.

Hatanpään sairaalan monikulttuurisuuden polulla yksi merkittävä kokemus oli pilottihanke, jossa kokeiltiin sairaanhoitajien rekrytointia erikoissairaanhoidon tehtäviin suoraan Filippiineiltä. Pilotissa pyrittiin eettiseen rekrytointiin, jossa ulkomaalaistaustaisten hoitajien osaaminen otetaan käyttöön ja

heidän tutkintonsa täydennetään suomalaista sairaanhoitajan tutkintoa vastaavaksi. Pilotissa mukana olleet viisi sairaanhoitajaa olivat saaneet tavoitteiden mukaisesti sairaanhoitajan laillistuksen Suomessa. Vaikka pilotti oli tutkintojen tunnustamisen näkökulmasta onnistunut kokeilu, työyhteisötasolla pilottia kuitenkin kritisoitiin.

Jälkikäteen arvioiden pilotissa olisi ollut syytä korostaa enemmän vastaanottavien työyhteisöjen aktiivista, inklusiota edistävää roolia. Vaikka työyhteisöille tarjottiin lyhyitä tietoiskuja muun muassa flippiiniläisestä kulttuurista, niiden lisäksi olisi voinut painottaa yhteisöä osallistavaa, arjen työssä tapahtuvaa monisuuntaista oppimista (Pitkänen 2011; Vartiainen-Ora 2015). On myös syytä kysyä, missä määrin stereotyyppiset käsitykset ja ennako-oletukset vaikuttivat kantahenkilöstön suhtautumiseen (Nieminen 2011, 155–156). Ohjasivatko ennakkokäsitykset näkemään ongelmia sielläkin, missä niitä ei ehkä ollut?

Suoritettu tutkimus toi työyhteisöissä esiin jonkin verran kielteisiä ulkomaalaisasenteita. Näiden asenteiden esille tuleminen ja tiedostaminen voi parhaimmillaan olla uuden kehityksen alku: ennakoasenteiden muuttamiseksi on helpompi toimia kun ne ovat tulleet näkyviksi. On myös muistettava, että asenteiden ilmeneminen on monimutkaista, eikä tutkija voi aina olla varma, onko ilmaisuus taustalla ”pysyvä” asenne vai vastaajan kulloinenkin mielentila (vrt. Vesala & Rantanen 2007, 35–38). Esimerkiksi joidenkin monikulttuurisuuteen kielteisesti suhtautuvien kannanottojen taustalla saattaakin olla vastaajan tyytymättömyys työtilanteeseensa haastatteluajankohtana, esimerkiksi väsymys oman työn kuormittavuuteen.

Hatanpäällä järjestetyissä työpajoissa käytiin oletuksia ja stereotyyppioita avaavia keskusteluja. Lisäksi esimiehet pystyivät puuttumaan kielteisiin asenteisiin ja henkilöstön parissa liikkuviin väriin tietoihin, kun he saivat työpajojen ja hankkeen kehittämisryhmän kautta niitä tietoonsa. Näillä toimilla hanke edisti mukana olleiden työyhteisöjen valmiuksia ottaa entistä aktiivisemmin vastaan ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä. Avoimessa ilmapiirissä myös kulttuuritaustaan liittyvistä käytännöistä oli helpompi kysyä suoraan.

Työtoverit olivat valmiita auttamaan ulkomaalaistaustaisia kollegoja muun muassa kielen oppimisessa, mutta erityiskohtelu näytti aiheuttavan hanka-

luuksia sekä käytännön että ryhmädynamiikan tasolla. Myös useimmilla ulkomaalaistaustaisilla työntekijöillä, erityisesti Suomessa koulututtuneilla, oli vahva halu olla tasavertaisia työyhteisön jäseniä ilman erityiskohtelua. Siksi mahdolliset alkuvaiheen erityisjärjestelyt tulee perustella koko työyhteisölle avoimesti. Tässä yhteydessä on hyvä tuoda esiin myös yhdenvertaisuuden periaatteita ja korostaa, että tosiasiallinen yhdenvertaisuus ei tarkoita kaikkien samanlaista kohtelua (Rask 2014, 75).

Työyhteisöissä oli havaittavissa jonkin verran viitteitä etnisistä hierarkioista. Esimerkiksi eri ryhmien työnantajalta saamat palvelut ja etuudet loivat jännitteitä ulkomaalaishoitajien välille. Virolaiset työntekijät nähtiin suomalaisten ja ulkomaalaisten välissä olevana ryhmänä, jonka koettiin olevan kielij- ja kulttuuritaustansa vuoksi lähempänä suomalaisia kuin muiden ulkomaalaisten. Tämä tulkinta tuli esiin sekä suomalais- että ulkomaalaissyntyisten parissa.

Toimintatutkimukseen osallistuneet kertoivat loppuhaastatteluissa saaneensa hankkeen toimenpiteistä uusia ajatuksia ja näkökulmia kulttuurien väliseen vuorovaikutukseen ja oppimiseen. Ideoiden käytäntöön siirtämisessä tuntui kuitenkin olevan jonkin verran vaikeuksia. Erityisesti yhdenvertaisuuteen liittyviä uusia näkökulmia pidettiin kannatettavina, mutta työyhteisöissä vaikutti olevan osin epäselvää, kenen tai keiden vastuulla uusien ajatusten käyttöönotto olisi.

### **Kielen oppiminen työyhteisön yhteisenä oppimisprosessina**

Kansainvälisissä monikulttuurista hoitoalaa koskevissa tutkimuksissa on tunnistettu monia kielitaitoon liittyviä ongelmia, joita tuli esiin myös tässä tutkimuksessa. Etenkin vieraalla kielellä puhelimessa puhumisen ja kirjaamisen vaikeuksista on raportoitu myös Suomen rajojen ulkopuolella (esim. Pung & Goh 2016). Myös suomalaisissa tutkimuksissa (esim. Aalto ym. 2013; Pitkänen 2011; Seilonen & Suni 2015) on saatu samansuuntaisia tuloksia. Jatkossa olisikin hyvä keskittyä ongelmien esiin nostamisen sijaan tilannetta konkreettisesti korjaaviin toimiin. Tästä hyvänä esimerkkinä on Hatanpäällä pilotoitu vieraskielisten lääkärin suomen kielen opetuskokeilu, jossa suomen kielen opettaja kävi yhdessä lääketieteen ammattilaisen kanssa osallistujien tekstejä

läpi jokaista henkilökohtaisesti auttaen. Vaikka koulutus vaatii aikaa ja rahaa, se tulisi maksamaan itsensä takaisin ajan säästönä työssä, parantuneena työn laatuna ja asiakastyytyväisyytenä.

MULTI-TRAIN-hanke edisti käsitystä suomen kielen oppimisesta työyhteisön yhteisenä oppimisprosessina. Työyhteisöissä havaittiin, että vastaanottava yhteisö voi tukea tulijoita aktiivisesti pääsemään mukaan yhteisöön yhteisen kielen hallinnan kautta. Kiireisen hoitotyön paineissa kielen oppimisen odotettiin kuitenkin etenevän nopeammin kuin on realistista. Kielen oppiminen on hidas, työyhteisön yhteinen prosessi, pysähdysvaiheita voi tulla ja niihin voidaan puuttua (esim. Aalto, Mustonen & Tuki 2009; Suni 2011). Näitä kielen oppimisen piirteitä tulisi tuoda entistä enemmän esiin perehdytyksessä ja esimieskoulutuksissa.

### **Lääkärien osaaminen saatava joustavammin käyttöön**

Myös lääkärien laillistamisprosessin kehittämisen suhteen suoritettu tutkimus tukee aiempia tutkimustuloksia. Esimerkiksi Haukilahden (2014) ja THL:n (Aalto ym. 2013; Lämsä ym. 2012) mukaan etenkin EU/ETA-maiden ulkopuolelta tulevien lääkärien tiedonsaantia ja ohjausta tulisi parantaa. On myös syytä kysyä, tarvitseeko ulkomailla koulutautuneiden ja kokeneiden erikoislääkärien aina opiskella yleislääketiedettä suomalaisen mallin mukaan voidakseen toimia omalla erikoisalallaan. Ehkä tässä olisi mahdollisuuksia nykyistä suurempaan joustavuuteen ja tilannekohtaisiin arviointeihin. Myös räätälöityyn suomen kielen koulutukseen olisi syytä panostaa, jotta kaikki kallisarvoinen osaaminen saataisiin käyttöön.

### **Hatanpään askeleet tulevaisuuteen**

Hatanpään sairaalan kehittämisryhmä kävi keväällä 2016 arviointikeskustelun hankkeen toteuttamisesta ja lyhyen ja pitkän tähtäimen vaikutuksista. Ennen kaikkea arviointikeskustelussa paneuduttiin tulevaan: mitä tästä opimme ja miten eteenpäin. Seuraavassa esiteltävät ehdotukset jatkotoimiksi ovat hankkeen tutkijoiden ja kehittämisryhmän yhteisen pohdinnan tuloksia.

## **Sairaanhoitajien ja lääkärien laillistamisprosesseja tulee kehittää tutkimustiedon pohjalta**

Kehittämisyhmässä tuotiin toistuvasti esiin, että EU/ETA-alueen ulkopuolelta tulevien lääkärien laillistamisprosessi on Suomessa monimutkainen ja siitä on vaikea saada tietoa (myös Haukilahti 2014; Lämsä ym. 2012). Kehittämisyhmä katsoi, että Suomen viranomaisten tulisi kyetä tarjoamaan paitsi ulkomailta Suomeen muuttaville lääkäreille myös hoitajille (mielellään jo lähtömaissa) tietoa ja selvät reitit osaamisen tunnistamiseen ja tutkintojen tunnustamiseen. Näin säästettäisiin sekä viranomaisten että tulijoiden aikaa ja resursseja. Nykykäytännöissä tulija joutuu hakemaan tietoa monilta eri viranomaisilta, ja tieto voi olla ristiriitaista.

Erikoistuvia ulkomaalaistaustaisia lääkäreitä olisi tulossa Hatanpäälle nykyistä enemmän. Kehittämisyhmä linjasi, että kaikilla osastoilla tulisi olla suomen kieltä hallitseva osastonlääkäri ja kahdesta erikoistuvasta lääkäristä toisen tulisi olla suomenkielinen. Näin taataan riittävä kielitaito osastotyössä ja luodaan hyvät edellytykset muun kielisen erikoistujan suomen kielen oppimiselle. Kuten haastatellut ulkomaalaistaustaiset lääkärit totesivat, etenkin herkissä ja vakavissa tilanteissa tarvitaan kielitaidon ohella kulttuuritunte-  
musta. Vieraskielisellä lääkärillä tulisi aina olla mahdollisuus saada apua suomalaistaustaiselta kollegalta vaativissa potilastilanteissa, esimerkiksi kun täytyy tehdä päätös kuolevan potilaan hoitolinjasta, ja kertoa asiasta potilaalle ja omaisille.

Kehittämisyhmä ei nähnyt tarvetta hoitajien suoralle rekrytoinnille ulkomailta. Ryhmä linjasi, että mikäli tilanne tulevaisuudessa muuttuu, filippiiniläishoitajia rekrytoineen pilottihankkeen kokemuksia tulee analysoida tarkasti ja ottaa kaikki hankkeessa opittu käyttöön niin että mahdolliset tulevat rekrytoinnit noudattavat eettisesti ja taloudellisesti kestävästä rekrytoinnin periaatteita prosessin kaikissa vaiheissa.

## **Tavoitteena jatkuva kaksisuuntainen oppiminen**

Perehdytystä halutaan tarkastella Hatanpäällä jatkuvana kaksisuuntaisena oppimisprosessina, jonka tavoitteena on kaikkien työntekijöiden pääsy työyhteisön täysivaltaisiksi jäseniksi. Perehdytyksen kehittäminen on jatkossakin

tärkeää. Alkuvaiheen oppimisessa päävastuu on tulijalla, mutta työyhteisö tukee aktiivisesti uusien jäsentensä oppimista ja toisaalta pitkällä aikavälillä koko henkilöstö oppii toinen toisiltaan.

Kehittämisyhmä suositteli mentorikäytäntöä erityisesti ulkomailla kouluttautuneiden lääkärien ja hoitajien perehdytykseen. Mentorit tulee vapauttaa joistain muista tehtävistään mentoroinnin ajaksi. Koska etenkin ulkomaalaistaustaisten lääkärien kynnys kysyä neuvoa hoitajilta tai kollegoilta voi olla korkea, luottamussuhteen rakentamiseen kokeneen mentorilääkäriin kanssa tulisi varata riittävästi aikaa, jotta varmistetaan tehokas työssä oppiminen.

Perehdytyksen kehittämisen haasteeksi todettiin henkilöstöressurssien vähäisyys. Tarvitaan uusia käytäntöjä siihen, miten ulkomaalaistaustainen työntekijä olisi mahdollista pitää perehdytysvaiheessa ylimääräisenä – ei henkilöstövahvuuteen laskettuna – työntekijänä niin että oppimiseen ja ohjaamiseen jäisi aikaa. Kehittämisyhmä toivoi perehdytyksen kehittämiseen taloudellista resursointia sekä Tampereen kaupungilta että valtiolta.

Suomen kielen oppimisen tukemiseen saatiin MULTI-TRAIN-hankkeesta konkreettista apua. Yhteisöllisyyden painotusta kielen oppimisessa haluttiin vahvistaa työyhteisöissä. Kun sekä asiakkaat että työtoverit voivat tulevaisuudessa yhä useammin olla vieraskielisiä, jaettu vastuu yhteisestä työkielestä ja sen kehittamisestä on yhä tärkeämpää.

Ulkomaalaistaustaisille lääkäreille järjestettyä potilaskertomusten kirjoittamisen koulutusta pidettiin hyvänä päänauksena. Koulutus sai myös hyvää osallistujapalautetta. Kehittämisyhmä toivoi, että Tampereen kaupungilta (ja mahdollisesti myös valtiolta) löytyisi resursseja lääkärien kielikoulutuksen jatkamiseen. Tämä olisi osa perehdytyksen kehittämistyötä. Kielen oppimiseen panostaminen tulisi myöhemmin moninkertaisena takaisin.

Ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden kontakteja ja asiantuntemusta omista lähtömaistaan ja heidän kielitaitoaan tulisi hyödyntää nykyistä paremmin. Eri kielten ja kulttuurien tuntemuksen tarve vahvistuu tulevina vuosina, kun terveystalvelujen asiakaskunnasta tulee maahanmuuton lisääntyessä yhä enemmän äidinkieleltään ja kulttuuritaustaltaan moninaisempaa. Konkreettisesti kulttuurien välistä vuorovaikutusta voisi edistää myös vapaa-ajalla jär-

jestettävillä vapaamuotoisilla kulttuuri-illoilla ja muulla henkilöstön yhteisellä toiminnalla.

Kulttuurien välisen vuorovaikutuksen ja asenneilmapiirin kehittymisen osalta kehittämisryhmä olisi toivonut MULTI-TRAIN-hankkeelta selkeämpiä tuloksia. Kehittämisryhmässä todettiin, että levoton maailmanpoliittinen tilanne ja erityisesti Syyrian ja Irakin pakolaiskriisien leviäminen Eurooppaan vuosina 2015–2016 vaikuttivat osaltaan kielteisesti ulkomaalaisasenteisiin.

### **Kansainvälisyys ja yhdenvertaisuus takaavat menestyksen**

Tampereen kaupunki organisaationa näki jo tutkimusajankohtana kansainvälisyyden tärkeänä menestystekijänä ja oli valmis investoimaan siihen. Tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että jatkossa olisi tärkeää tuoda vielä enemmän myönteisessä hengessä esiin, miten ulkomaalaistaustaisia on rekrytoitu onnistuneesti koko kaupunkiorganisaatiossa. Monilla aloilla ulkomaalaistaustaiset työntekijät ovat elinehto palvelujen toiminnalle. Tämä näkyy jo vahvasti pääkaupunkiseudulla, ja kehitys on samansuuntaista myös Tampereella. Kansainvälistyminen tulisi nostaa entistä vahvemmin kaupungin ja sairaalaorganisaation vetovoimatekijäksi.

Pätevän ja sitoutuneen hoitohenkilöstön varmistamiseksi Hatanpäällä on kehitetty sijaishenkilöpoolia. Poolin tavoitteena on, että alle viikon sijaisuuksiin ei tarvitsisi palkata ulkopuolista henkilökuntaa. Lyhyistä, vaihtuvista sijaisuuksista luopumisen on koettu edistävän paitsi potilasturvallisuutta ja hoidon laatua myös myönteistä työilmapiiriä ja työyhteisön hyvinvointia. Kehittämisryhmä totesi, että hyväksi koettua käytäntöä laajennetaan edelleen. Sijaishenkilöstöön pyritään rekrytoimaan lisää ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä, mikä lisäisi kulttuurien välisen työn kokemuksia ja tukisi osaltaan kulttuurien välistä osaamista koko organisaatiossa.

Keskustelu yhdenvertaisuudesta ja sen merkityksestä on käynnistynyt Hatanpäällä. Vaikka muutokset asenteiden tasolla ovat hitaita, yhdenvertaisuuden kehittymisen osalta hankkeen tuloksiin voidaan olla tyytyväisiä. Haastattelutuloksista kävi ilmi, että henkilöstö kokee saaneensa uutta tietoa yhdenvertaisuuden kysymyksistä ja moni sanoi muuttaneensa myös omaa toimintaansa. Kehittämisryhmä painotti, että yhdenvertaisuus liittyy hoitami-



sen etiikkaan ja että samanlaistaminen ei ole oikea tapa toimia työtoverien eikä potilaiden kanssa. Etiikkaan ja yhdenvertaisuuteen liittyvä keskustelu ja koulutus jatkuvat Hatanpäällä hankkeen päättymisen jälkeen.

Kehittämisryhmä piti erityisen hyvänä sitä, että MULTI-TRAIN-hanke oli toimintatutkimuksena osallistava ja käytännönläheinen. Onnistuakseen kulttuurien välisen osaamisen kehittämisessä kaikkien pitää olla mukana toiminnassa. Kansainvälisyyttä ja kulttuurien välisyyttä halutaan pitää esillä positii-visessa hengessä jatkossakin.

## Lähteet

- Aalto, A.-M., Elovainio, M., Heponiemi, T., Hietapakka, L., Kuusio, H. & Lämsä, R. (2013). *Ulkomaalaistaustaiset lääkärit ja hoitajat suomalaisessa terveydenhuollossa. Haasteet ja mahdollisuudet*. Raportti 7/2013. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Aalto, E., Mustonen, S. & Tukia, K. (2009). Funktionaalisuus toisen kielen opetuksen lähtökohtana. *Virittäjä* 3, 402–423.
- Alenius, P. (2015). *Informal Learning in a Transnational Setting. Exploring learning spaces of people migrating between Estonia and Finland*. Acta Universitatis Tamperensis 2034. Tampere. Tampere University Press.
- Alexis, O., Vydelingum, V. & Robbins, I. (2007). Engaging with a new reality: experiences of overseas minority ethnic nurses in the NHS. *Journal of Clinical Nursing* 16(12), 2221–2228.
- Bennett, M.J. (1998). Intercultural communication: A current perspective. Teoksessa M.J. Bennett (toim.) *Basic Concepts of Intercultural Communication. Selected Readings*. Yarmouth, MA: Intercultural Press, 1–34.
- Castles, S., Korac, M., Vasta, E. & Vertovec, S. (2003). *Integration: Mapping the Field*. UK: Home Office.
- Contu, A. & Willmott, H. (2003). Re-embedding Situatedness: the Importance of Power Relations in Learning Theory. *Organization Science* 14(3), 283–296.
- Dahle, R. & Seeberg, M.L. (2013). 'Does She speak Norwegian?' Ethnic Dimensions of Hierarchy in Norwegian Health Care Workplaces. *Nordic Journal of Migration Research* 3(2), 82–90.
- Ea, E.E., Quinn Griffin, M., L'Eplattenier, N. & Fitzpatrick, J. J. (2008). Job Satisfaction and Acculturation among Filipino Registered Nurses. *Journal of Nursing Scholarship* 40(1), 46–51.
- Eskola, J. (2001). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökobtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 33–157.
- Fuller, A. (2007). Critiquing Theories of Learning and Communities of Practice. Teoksessa J. Hughes, N. Jewson & L. Unwin (toim.) *Communities of Practice. Critical Perspectives*. London and New York: Routledge, 17–29.
- Fuller, A. & Unwin, L. (2004). Young People as Teachers and Learners in the Workplace: Challenging the Novice-Expert Dichotomy. *International Journal of Training and Development* 8(1), 32–42.
- Grönfors, M. (1982). *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. Helsinki: WSOY.
- Haukilähti, R.-L. (2014). *ETA-alueen ulkopuolella tutkintonsa suorittaneet lääkärit Suomessa*. Acta Universitatis Tamperensis 1986. Tampere: Tampere University Press
- Howell, W.S. (1982). *The empathic communicator*. Belmont: Wadsworth.

- Huovinen, T. & Rovio, E. (2009). Toimintatutkija kentällä. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, E. Rovio, & L. Syrjälä (toim.) *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Helsinki: Kansanvalistusseura, 94–113.
- Huttunen, L., Löytty, O. & Rastas, A. (2005). Suomalainen monikulttuurisuus. Teoksessa A. Rastas, L. Huttunen & O. Löytty (toim.) *Suomalainen vieraskirja, kuinka käsitellä monikulttuurisuutta*. Tampere: Vastapaino, 16–40.
- Härmälä, M. (2008). *Riittääkö Ett ögonblick näytöksi merkonomilta edellytetyistä kielitaidosta?: Kielitaidon arviointi aikuisten näyttötutkinnoissa*. Jyväskylän yliopisto.
- Kuula, A. (1999). *Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä*. Tampere: Vastapaino.
- Laurén, J. & Wrede, S. (2010). Työkäytännöt ja institutionaalinen rasismi: lähihoitajien työ. Teoksessa S. Wrede & C. Nordberg (toim.) *Vieraita työssä. Työelämän etnistyvä eriarvoisuus*. Helsinki: Palmenia, 172–192.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lämsä, R., Manderbacka, K., Kuusio, H., Aalto, A.-M & Elovainio, M. (2012). Ylilääkärien ja ulkomaalaistaustaisten lääkäreiden kokemuksia toimilupaprosessista. *Suomen Lääkärilehti* 67, 2555–2560.
- Magnusdottir, H. (2005). Overcoming strangeness and communication barriers: a phenomenological study of becoming a foreign nurse. *International Nursing Review* 52, 263–269.
- Mähönen, T. A. & Jasinskaja-Lahti, I. (2013). Etniset ryhmäsuhteet ja maahanmuuttajien akkulturaatio. Teoksessa T. Martikainen, P. Saukkonen & M. Säävälä (toim.) *Muuttajat: Kansainvälinen muuttoliike ja suomalainen yhteiskunta*. Helsinki: Gaudeamus, 247–261.
- Nieminen, S. (2011). *Kuulumisen politiikkaa. Maahanmuuttajasairaanhoidajat, ammattikuntaan sisäänpääsy ja toimijuuden ehdot*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Näre, L. (2013). Ideal workers and suspects: employers' politics of recognition and the migrant division of care labour in Finland. *Nordic Journal of Migration Research* 3(2), 72–81.
- Paluck, E.L. & Green, D.P. (2009). Prejudice reduction: What works? A critical look at evidence from the field and the laboratory. *Annual Review of Psychology* 60, 339–367.
- Pasca, R. & Wagner, S.L. (2012). Occupational Stress, Mental Health and Satisfaction in the Canadian Multicultural Workplace. *Social Indicators Research* 109(3), 377–393.
- Pitkänen, P. (2011). Terveysthuollon kansainvälistyvät toimintaympäristöt. Teoksessa P. Pitkänen (toim.) *Kulttuurien kohtaamisia arjessa*. Tampere: Vastapaino, 75–99.
- Pung, L.-X. & Goh, Y.-S. (2016). Challenges faced by international nurses when migrating: an integrative literature review. *International Nursing Review* 64, 146–165.

- Saukkonen, P. (2013). *Erilaisuuksien Suomi. Vähemmistö- ja kotouttamispolitiikan vaihtoehdot*. Helsinki: Gaudeamus.
- Seilonen, M. & Suni, M. (2015). Puhetta työstä: kansainvälisten terveydenhuollon ammattilaisten suomen kielen puhumistaidon arviointi. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 2, 27–43.
- Sippola, A. (2007). *Essays on Human Resource Management Perspectives on Diversity Management*. Acta Wasaensia 180.
- Suni, M. (2011). Missä ja miten maahanmuuttajat kehittävät ammatillista kielitaitoaan? *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 13 (2), 8–22.
- Sutherland, L. L. (2002). Ethnocentrism in a pluralistic society: A concept analysis. *Journal of Transcultural Nursing* 13(4), 274.
- Vartiainen, P., Alenius, P., Pitkänen, P. & Koskela, M. (2017). Ulkomailta muuttaneiden hoitajien integraatio ja oppimisen polut sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä. *Työelämän tutkimus* 15(2), 148–162.
- Vartiainen-Ora, P. (2015). Filippiiniläisen sairaanhoitajan tie kohti suomalaisen työyhteisön jäsenyyttä. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 2/2015, 12–26.
- Vesala, K.M. & Rantanen, T. (2007). Laadullinen asennetutkimus: lähtökohtia, periaatteita, mahdollisuuksia. Teoksessa K.M. Vesala & T. Rantanen (toim.) *Argumentaation ja tulkinta. Laadullisen asennetutkimuksen lähestymistapa*. Helsinki: Gaudeamus, 11–61.
- Virtanen, A. (2011). Käsityksiä kansainvälisesti rekrytoitujen hoitajien ammatillisesta kielitaidosta ja sen kehittymisestä. Mediakeskusteluiden ja asiantuntijan haastattelun analyysia. *Puhe ja kieli* 31(4), 153–172.
- Xiao, L. D., Willis, E. & Jeffers, L. (2014). Factors affecting the integration of immigrant nurses into the nursing workforce: A double hermeneutic study. *International Journal of Nursing Studies* 51, 640–653.
- Xu, Y. (2008). Facilitating Adaptation of International Nurses: Need for an Evidence-Based Transition and Integration Program. *Home Health Care Management & Practice* 20 (2), 199–202.
- Yhdenvertaisuussuunnittelun opas* (2010). Sisäasiainministeriön julkaisuja 10/2010.

## **Sähköiset lähteet**

- Rask, R. (2014). Positiivinen erityiskohtelu työelämässä. Julkaisussa Kirjoituksia työoikeudesta, 73–85. [https://oikeus.fi/hovioikeudet/helsinginhovioikeus/material/attachments/oikeus\\_hovioikeudet\\_helsinginhovioikeus/julkaisut/painetutjulkaisut/kirjoituksiatyooikeudesta2009/JoEQRp55/09\\_Positiivinen\\_erityiskohtelu\\_tyoeLAMASSA\\_Riikka\\_Rask.pdf](https://oikeus.fi/hovioikeudet/helsinginhovioikeus/material/attachments/oikeus_hovioikeudet_helsinginhovioikeus/julkaisut/painetutjulkaisut/kirjoituksiatyooikeudesta2009/JoEQRp55/09_Positiivinen_erityiskohtelu_tyoeLAMASSA_Riikka_Rask.pdf). Luettu 30.1.2017.
- Sairaala- ja kuntoutuspalvelujen henkilöstösuunnitelma (2016). [http://www.tampere.fi/tiedostot/s/E6HkHpINY/sakujo\\_ts\\_18012016.pdf](http://www.tampere.fi/tiedostot/s/E6HkHpINY/sakujo_ts_18012016.pdf). Luettu 3.2.2017.

- Suni, M. (2010). Työssä opittua. Työntekijän näkökulma ammatilliseen kielitaitoonsa. Teoksessa M. Garant & M. Kinnunen (toim.) *AFinLA-e: Soveltavan kielitieteen tutkimuksia 2*. Jyväskylä: AFinLA, 45–58. <http://ojs.tsv.fi/index.php/afinla/article/viewFile/3875/3657>. Luettu 3.2.2017.
- Wrede, S. & Saukkonen, M. (2015). Monietnisen työyhteisön haasteena yhteinen työ-kulttuuri. <http://blogs.helsinki.fi/globalcarework/files/2015/08/Monietnisen-ty%C3%B6yhteis%C3%B6n-haasteena-yhteinen-ty%C3%B6kulttuuri.pdf>. Luettu 30.1.2017.
- Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. <http://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2014/20141325>. Luettu 7.11.2016.

# Kulttuurien välisen vuorovaikutuksen kehittäminen Karhulan sairaalassa

*Katja Keisala, Marja Koskela ja Sari Hammar*

## Tavoitteena työiihtyvyyden ja henkilökunnan pysyvyyden parantaminen

### Satamakaupunki itärajan tuntumassa

Karhulan sairaala sijaitsee kielellisesti ja kansallisesti kirjavassa Kotkan kaupungissa. Vuonna 2014 Kotkassa asui noin 51 000 henkilöä. Heistä oli venäläisiä 1480, virolaisia 459 ja irakilaisia 115. Äidinkielenä puhuttuja kieliä löytyi alueelta yli sata. (Kotkan kaupunki 2014a.) Kaupungissa on toiminut vuodesta 1999 lähtien vastaanottokeskus, jonka majoitusyksiköissä oli 295 asiakaspaikkaa vuonna 2016 (Kotkan kaupunki 2016a).

Asukkaiden kulttuurinen moninaisuus näkyy jonkin verran myös sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä. Vuonna 2014 Kotkan terveys- ja sosiaalipalveluissa (mukaan lukien lasten päivähoito) työntekijöistä kolme prosenttia oli ulkomaan kansalaisia (yhteensä 4 000, joista virolaisia 43, venäläisiä 24 ja muita kansalaisuuksia 36). Henkilöstössä puhuttiin äidinkielenä 64 eri kieltä (venäjää 76, viroa 46 ja ruotsia 30 henkilöä). (Tilastokeskus 24.10.2016 kirjallinen tieto.)

### Toimintaympäristönä Karhulan sairaala

Karhulan sairaala on Kotkan sosiaali- ja terveystoimeen kuuluva terveyskeskussairaala, jonne tullaan potilaaksi erikoissairaanhoidosta, päivystyksestä tai terveysasemilta. Keskimääräinen hoitoaika on 14 vuorokautta. Potilaat kotiutuvat hoitajakson jälkeen joko omaan kotiin tai hoivakotiin. Vuonna 2016 sairaalassa oli 99 potilaspaikkaa. (Kotkan kaupunki 2016b.)

MULTI-TRAIN-hankkeen alkaessa sairaalassa oli viisi vuodeosastoa, poliklinikka ja erikoislääkärijohtoinen muistiklinikka. Päivystysvastaanoton lisäksi osastot olivat erikoistuneet sisätauteihin ja infektioihin, kirurgiseen jatkokuntoutukseen, syöpä- ja saattohoitoon, neurologiseen kuntoutukseen sekä sisätauteihin. Vuonna 2016 osastojen määrä väheni neljään, kun kaksi osastoa yhdistettiin.

Karhulan sairaalassa lääkäreinä, sairaan- ja lähihoitajina sekä laitoshuoltajina työskentelevistä ulkomaalaistaustaisista työntekijöistä suurin osa oli koulutautunut Suomessa. Merkittävä osa heistä tuli, maantieteellisen sijainnin takia, Venäjältä. Työntekijöiden kansalaisuuksia ei tilastoitu, joten tarkkaa selkoa ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden lähtömaista ei voida esittää. Vuonna 2012 rekrytoitiin Espanjasta kolme sairaanhoitajaa, koska sairaalalla oli ollut vaikeuksia rekrytoida tarpeeksi sairaanhoitajia Suomesta. Vuoden 2014 loppuun mennessä nämä henkilöt olivat palanneet Espanjaan.

Ensimmäisessä hankkeen tutkijoiden ja työyhteisön edustajien välisessä tapaamisessa Karhulan sairaalan edustajat toivoivat, että hankkeen avulla voitaisiin parantaa työviihtyvyyttä ja henkilökunnan pysyvyyttä. Erityisesti ulkomaalaistaustaisen henkilökunnan työyhteisöön integroitumisen ja sitoutumisen edistäminen nousi esille. Koska myös potilaina oli yhä useammin ulkomaalaistaustaisia henkilöitä, haluttiin lisäksi vahvistaa osaamista kulttuuritietoisien palvelun tarjoajana. Tavoitteiden saavuttamisen kannalta tärkeäksi nähtiin koko henkilökunnan vuorovaikutustaitojen sekä ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden suomen kielen taitojen vahvistaminen. Edelleen haluttiin varmistaa, että myös ulkomaalaistaustaisilta työntekijöiltä saataisiin ja osattaisiin ottaa vastaan työtä ja työyhteisön toimintaa koskevaa palautetta.

### **Katse kulttuurien välisen työn valmiuksiin**

Valmiutta toimia kulttuurisesti monimuotoisessa ympäristössä lähdettiin Karhulan sairaalassa kehittämään vuorovaikutuksen näkökulmasta käsin. Vuorovaikutustaidot ovat olennainen osa sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden ammatillista osaamista, sillä työ on yleensä vuorovaikutuskeskeistä. Joskus ihmisten väliset eroavaisuudet ovat niin huomattavia, että syntyy erilaisia tulkintoja ja odotuksia siitä, millainen toiminta ja vuorovaikutus on tilantee-

seen sopivaa. Tällöin voidaan puhua kulttuurien välisestä vuorovaikutustilanteesta (Ruben 2015, 22; Spitzberg & Cupach 1993, 58).

Kulttuurilla ei viitata vain kansallisiin kulttuureihin, koska eroavaisuutta voivat tuottaa myös esimerkiksi alueelliset, kielelliset, etniset, organisatoriset ja ammatilliset tekijät (Ladegaard & Jenks 2015, 5). Kulttuuriksi voidaankin ymmärtää kaikki vuorovaikutuksessa luodut ja sosiaalisten ryhmien jakamat symbolit, mielikuvat, periaatteet ja käytännöt (Ruben 2015, 23). Ihminen ei näin ajatellen edusta vain yhtä kulttuuria, vaan hän on monenlaisten kulttuuristen vaikutteiden muovailema yksilö. Ihminen myös pystyy pohtimaan ajatteluaan, toimintaansa ja vaikuttimiaan niiden taustalla, sekä ainakin joiltain osin valitsemaan, mitkä kulttuuriset vaikutteet ovat hänelle merkityksellisiä. (Kealey 2015, 15.)

Luettaessa Karhulan sairaalan haastatteluaineistoja etsittiin merkkejä siitä, oliko työtilanteissa ollut erilaisia käsityksiä sopivista toimintatavoista ja kuinka niitä oli osattu ottaa esille ja selvittää. Tutkijat myös tarkastelivat, kuinka työyhteisössä ymmärrettiin kulttuurit, kulttuurinen monimuotoisuus ja kulttuurien vaikutus yhteistyöhön. Tässä yhteydessä he kiinnittivät huomiota siihen, esiintyikö työyhteisössä puhetta kulttuurisesta erilaisuudesta, ja jos esiintyi, missä määrin tämä puhe tuotti työntekijöiden jaottelua ”normaaleiksi suomalaisiksi” ja ”erilaisiksi ulkomaalaisiksi”, ja millaisin seurauksin. Taustalla oli ymmärrys siitä, että kulttuurisista eroista puhuminen (mitä myös kulttuurien välisen vuorovaikutuksen kirjallisuudessa yhä vielä esiintyy) voi tuottaa ja uudelleen tuottaa kulttuurista ymmärrystä, jossa yhdenlainen toimijuus näyttäytyy normina, jota vasten muunlaiset toimijuudet arvioidaan erilaisiksi (Ahonen, Tienari, Meriläinen & Pullen 2014, 274).

Kehittämistoimien lähtöoletuksena oli, että henkilö, jolla on hyvät kulttuurien väliset vuorovaikutustaidot, osaa viestiä sopivalla ja tehokkaalla tavalla erilaisen kulttuurisen taustan omaavien ihmisten kanssa (Perry & Southwell 2011, 456). Nämä taidot voidaan jakaa affektiivisiin (asenteet ja tunteet), kognitiivisiin (tietoisuus ja tieto) ja toiminnallisiin (taidot, toiminta ja käyttäytyminen) (Martin 2015, 6; Martin & Nakayama 2015, 17–18). Aineistoa analysoidessa kiinnitettiin huomiota siihen, millaisia asenteita ja tunteita työntekijöillä monikulttuurisissa kohtaamisissa esiintyi sekä ymmärsivätkö



haastateltavat oman taustansa ja asemansa vaikuttavan tapaansa havainnoida, päätellä, tuntea, käyttäytyä ja viestiä (Jokikokko 2010, 95). Tutkijat tarkkailivat myös, miten haastateltavat tunnistivat ennakkoluuloja ja eriarvoistavia toimintatapoja (Bairoh & Trux 2010, 218; Morgan & Dennehy 2004, 376) sekä miten he osallistuivat vuorovaikutukseen (Kemppainen 2009, 120–122).

Kulttuurien välisen vuorovaikutuksen tutkimuksen haasteena on, miten yksilön taitojen mittaaminen suhteutuu laajempaan, koko toimintaympäristön kattavaan tarkasteluun – mielenkiinnon kohteena on kuitenkin ympäröivän yhteiskunnan ja jopa globaalien muutosten tuottamat vaikutukset ihmisten väliseen vuorovaikutukseen (Collier 2015, 10; Kramsch 2002, 284; Ladegaard & Jenks 2015, 3; Piller 2011, 173). Yksilön taidot eivät aina ole yksistään merkittäviä senkään kannalta, kuinka päteväksi hänet työssään mielletään, ja varsinkin tiimityössä suoritusta arvioidaan aina myös osana kokonaisuutta. Asiaa tutkittaessa on huomattu, että pätevyuden puutteeksi voidaan mieltää paitsi tietyt henkilökohtaiset ominaisuudet, myös kulttuuristen ryhmien jäsenyydet tai jopa tapa käyttää yhteistä kieltä (esimerkiksi aksentti) (Piller 2011, 147, 168). Karhulan sairaalassa tutkijat tarkastelivat muun muassa sitä, miellettiinkö jotkin työntekijät vähemmän päteviksi kuin muut, mitkä syyt taustalta löytyivät ja miten tätä selitettiin.

## **Tilanteen arviointi tutkijoiden ja työyhteisön jäsenten yhteistyönä**

### **Lähtökohtana samanlainen kohtelu kaikille**

Kulttuurien välisen vuorovaikutuksen onnistumista pohdittiin Karhulassa monesta näkökulmasta ja myös monen hankkeen tutkijan kesken. Kehittämistoimissa korostettiin yhdessä tekemistä ja osallisuutta: tutkijat toivat hankkeen resurssit työyhteisön käyttöön sairaalan väen toimiessa oman työnsä ja toimintaympäristönsä asiantuntijoina. Tärkeää on huomata, että keskiössä ollut kulttuurien välisen vuorovaikutuksen kehys nivoutuu yhteen hankkeen muiden kantavien teemojen – perehdytyksen, suomen kielen taidon, yhdenvertaisuuden ja moninaisuuden johtamisen – kanssa.

Perehdytys ei voi onnistua ilman (kulttuurien välisiä) vuorovaikutustaitoja, koska perehdyttäjät eivät tietäisi, mitä ja miten heidän pitäisi työskentelystä

ja työyhteisöstä kertoa. Yhteisen kielen hallitseminen on taas ensimmäinen ehto vuorovaikutukseen osallistumiselle – heikko suomen kielen taito myös paranee, jos työtoverit ja työyhteisö kokonaisuutena osaavat tukea kielen oppimista. Yhdenvertaisuuden toteutuminen puolestaan vahvistaa koko yhteisöä. Jos työntekijöitä kohdellaan työyhteisössä eriarvoisesti, ei kaikilla ole samantaisia mahdollisuuksia osallistua vuorovaikutukseen. Tämä heikentää integroitumista ja sitoutumista sekä lisää vuorovaikutuksen ongelmia vahvistaessaan työntekijöiden välistä epävirallista hierarkiaa. Kulttuurien välisen vuorovaikutuksen onnistumiseen – kuten myös perehdytykseen, suomen kielen taidon kehittymiseen ja yhdenvertaisuuden toteutumiseen – voidaan tehokkaasti vaikuttaa moninaisuuden huomioivalla johtamisella. Tärkeää onkin, että koko organisaatio sitoutuu kulttuurisesti monimuotoistuvan toimintaympäristön vaatimiin kehittämistoimiin, ja että niillä on johdon vankka tuki.

Karhulan sairaalaan perustetussa kehittämisryhmässä oli mukana neljä työyhteisön edustajaa, joista yksi oli lääkäri ja muut sairaalan eri tason johtajat, ja se kokoontui MULTI-TRAIN-hankkeen tutkijoiden kanssa kuusi kertaa. Haastattelut toteutettiin keväällä ja kesällä 2014. Niihin osallistui yhteensä viisitoista työntekijää, joista neljällä oli ulkomaalaistausta<sup>1</sup>. Haastatteluja täydennettiin yhdellä avaininformantin haastattelulla.

Kehittämisryhmän jäsenten ja tutkijoiden välisissä keskusteluissa kävi ilmi, ettei Karhulan sairaalassa ollut juurikaan tarkasteltu johtamista ja toimintatapoja kulttuurisen monimuotoisuuden näkökulmasta. Lähtökohtana oli ollut kaikkien työntekijöiden kohtelevinen samalla tavalla riippumatta heidän taustoistaan. Tällainen käytäntö miellettiin tasa-arvoiseksi huolimatta siitä, millainen työntekijä oli kyseessä. Osastonhoitaja kuvasi tasa-arvoisen kohtelun ajatusta seuraavalla tavalla:

*Ihan samat [vaatimukset], joo. Mä en ole ikinä ajatellutkaan, että mun pitäisi miettiä niitä eri tavalla. Se on ihan luontevaa, että kun ne tulee nyt vaikka lähihoitajaksi tänne, niin samat kaikille. Se on sitä tasa-arvoa, että mulla on kaksikymmentäkaksi hoitajaa omalla osastolla mun itseni lisäksi, niin siellä on pakko semmoiset tietyt, säännöt, rajat, se tasa-arvo ja jousta-*

<sup>1</sup> Haastatteluja tehtiin yhteensä 13, joista kaksi oli parihaastatteluja. Haastateltavina oli osaston- ja apulaisosastonhoitajia, sairaanhoitajia, lähihoitajia ja lääkäriä.

*vuus, että tuota porukkaa pystyy pyörittää, kun ne on naisia sillee, että ne pärjää keskenään.*

Työyhteisössä oli kuitenkin pohdittu, miten asiakaskunnan monimuotoistuminen kannattaisi ottaa huomioon. Hoitajat olivat motivoituneita kehittämään työtään niin, että eritaustaiset potilaat saivat hoitoa, joka oli heidän omasta mielestään kunnioittavaa. Haastateltavat ajattelivat, että työyhteisön monimuotoisuus auttaisi tarjoamaan kaikille hyvää hoitoa. Eräs hoitaja kertoi, että henkilöstön moninaisista kansallisista taustoista oli hoitotyössä hyötyä, koska potilaatkin olivat usein muualta:

*Kyllä mun mielestä, koska nyhän täällä hoidetaan erikulttuurisia, että saattaisi sattuu, että on... On kuitenkin burmalaisia täällä ja sitten tietysti nämä kielen puolesta on, kun on venäläisiä ja virolaisia.*

Haastattelujen perusteella lähijohtaminen toimi työyhteisössä melko hyvin. Haastateltavat kertoivat olevansa osastonhoitajaansa tyytyväisiä erityisesti siksi, että hänen kanssaan oli helppo keskustella ja että hän antoi työstä palautetta. Ulkomaalaistaustaiset työntekijät olivat lähijohtamiseen vielä tyytyväisempiä kuin muut. Myös osastonhoitajat kehuivat ulkomaalaistaustaisia hoitajiaan. Kysyttäessä tiesikö ulkomaalaistaustainen hoitaja, kuka hänen lähin esimiehensä oli, hän vastasi:

*Kyllä [tiedän]. Mun mielestä meillä on erittäin hyvä esimies. Hän antaa palautetta ja kertoo, mitä vielä pitää kehittää. Hän ymmärtää ulkomaalaisia, puhuu hitaasti ja osaa selittää.*

Suurin osa työntekijöistä tiesi työtehtävänsä ja sen, miten heidän odotettiin työyhteisössä toimivan. Haastatelussa tuli kuitenkin esiin useita tapauksia, joissa uusi työntekijä tai harjoittelija ei ollut tunnistanut työyhteisön käytäntöjä tai sitä, millaisia rooleja työyhteisössä voi ottaa. Esimerkiksi sukupuolen tai hierarkian merkityksestä työssä oli esiintynyt vaihtelevia näkemyksiä. Vaikutti siltä, että tällaisissa tapauksissa työntekijät olivat kyvyttömiä selvittämään tilannetta ja luomaan yhteisiä tapoja toimia. Vaikka monet olivat tietoisia erilaisten toimintakulttuurien olemassa olosta, useimmille oli vaikeaa tuoda esiin hiljaista ja tilannesidonnaista tietoa ja keskustella siitä. Hiljaisen tiedon tiedostaminen, esiin tuominen, jakaminen ja yhdessä pohtiminen on

vaativaa (Tikkamäki 2006, 206–207), mutta se on edellytys vuorovaikutuksen onnistumiselle kulttuurien välisissä tilanteissa (Friedman & Antal 2005, 70).

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että työyhteisö oli onnistunut rekrytoimaan ammattitaitoista henkilöstöä. Esimerkiksi espanjalaiset hoitajat kuvattiin poikkeuksetta jopa teknisesti taitavammiksi kuin suomalaiset. Useimmat kokivat kuitenkin, että kaikkien työntekijöiden suomen kielen taito ei ollut riittävä käytännön työtehtävien hoitamiseen eikä se välttämättä kehittynyt työvuosien myötä, vaan saattoi jopa taantua. Monet haastateltavat kertoivat, että joidenkin lääkärien ja hoitajien heikon suomen kielen taidon vuoksi suomalaistaustaiset hoitajat joutuivat ottamaan vastuuta, joka ei heille kuulunut. Kysyttäessä millainen suomen kielen taito on riittävä hoitotyössä, haastateltavat eivät kuitenkaan osanneet määritellä sitä kovin tarkkaan:

*Sellainen, että se olisi just se sujuva, että siinä olisi (...) kun he [sihteerit] purkaa noita saneluita, niin se on joskus ihan mahdotonta sellaista sekamelskaa, mitä sieltä tulee. Sieltä puuttuu pilkut, pisteet, lauseesta ei saa selvää, sanoja aprikoidaan ja sama se on välillä sitten kierrolla, niin hoitaja pyrkii arvaamaan, että mitä hän se lääkäri tarkoitti ja joudutaan toistamaan asioita, että mitä sinä sanoit ja onko se nyt näin ja sellaista. Hoitajien työ tuplaantuu tietyllä tavalla joissain vaiheissa. Ja kyllähän se turvattomuutta tuo, että menikö tämä nyt niin kun me luultiin tai hän luuli.*

Suomen kielellä työskenteleminen ja erityisesti kirjaaminen ja puhelimesa puhuminen oli ulkomaalaistaustaisten haastateltavien mielestä toisinaan vaikeaa, mutta he kokivat silti selviytyvänsä työstään. Jotkut ulkomaalaistaustaiset haastateltavat kuitenkin kertoivat, että he eivät aina ymmärtäneet raportteja riittävän hyvin ja siksi tarkistivat tiedot muualta. Useimmat suomalaistaustaiset ja paremmin suomea puhuvat ulkomaalaistaustaiset haastateltavat olivat sitä mieltä, että heikommin suomea puhuvien pitäisi kehittää suomen kielen taitojaan vapaa-ajallaan. Silti he ottivat vuorovaikutustilanteissa työtoverin kielitaidon huomioon esimerkiksi puhumalla suomea mahdollisimman yksinkertaisesti ja kehittelemällä tapoja ottaa selvää, ymmärsikö toinen viestin niin kuin se on tarkoitettu. Haastateltu osastonhoitaja kuvasi hoitajien viestintää seuraavalla tavalla:

*Oon seurannut meidän hoitajiakin, he hidastaa puhetta ja toistaa ja sitten he alkaa näyttää ja sit sitä asiaa käydään niin kauan läpi, että se lähtee sujumaan.*

Potilaiden suhtautuminen ulkomaalaistaustaisiin hoitajiin oli haastattelujen mukaan yleensä myönteistä. Varauksellisemmin potilaat suhtautuivat ulkomaalaistaustaisiin lääkäreihin, koska heidän antamiaan ohjeita ei aina ymmärretty. Hoitajat olivatkin usein joutuneet tulkitsemaan lääkärien ohjeita potilaille.

Työskentelyn lisäksi myös suomen kielellä kouluttautuminen oli muuttaman ulkomaalaistaustaisen työntekijän mielestä ollut vaikeaa. Heikosti suomen kieltä hallitseva ei välttämättä ymmärrä koulutuksessa kaikkea, minkä vuoksi perehdytyksen merkitys korostuu. Haastateltavien mielestä perehdytys oli kuitenkin pääosin liian lyhyt kaikille, lukuun ottamatta espanjalaishoitajia, jotka pitivät omaa perehdytystään riittävänä. Haastateltavat kertoivat, että oli vaikea tietää, mitä kaikkea uudelle tulijalle pitäisi kertoa. Esimerkiksi työnkuvaan ja työtehtäviin liittyvien erilaisten odotusten puheeksi ottaminen ja käsitteleminen ei aina ollut onnistunut. Perehdytys näyttäytyi haastateltaville prosessina, jossa uusi tulija oppii työyhteisön tavat. Haastateltavat eivät juuri viitanneet kahdensuuntaiseen perehdytykseen eli siihen, kuinka työyhteisö voisi sopeutua tulijaan ja käyttää hänen osaamistaan hyväkseen kehittääkseen toimintaansa. Eräs hoitaja oli vähän harmistunutkin siitä, että uuden työntekijän osaamista ei ole osattu tuoda esiin:

*Kun mä olen niin paljon hänen kanssa nyt siinä alkuvaiheessakin ollut ja ollut ohjaajana ja opettajana, niin ne varmaan tavallaan siinä kohtaa ehkä karsiutukin jo pois sellaiset (...) Ehkä ne tavallaan, että hän ei päässyt tietyissä asioissa ehkä niitä omia tyylejä ja tapoja edes näyttämäänäkään, kun saman tien opetettiin näit meidän...*

Lähtökohtaisesti uusi työntekijä sai Karhulan sairaalassa samanlaisen perehdytyksen riippumatta siitä, oliko hän suomalais- vai ulkomaalaistaustainen. Perehdytysmateriaalissakaan ei ollut huomioitu ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä sisällöllisesti tai kielellisesti. Ulkomaalaistaustaisten hoitajien odotettiin siis pääsevän työyhteisöön ja sen toimintaan sisään ilman erityistä tukea. Organisaatiossa oli kuitenkin kokemusta myös toisenlaisesta perehdytyksestä:

Espanjasta rekrytoitujen hoitajien tuloon työyhteisö oli valmistautunut ennalta.

### **Espanjalaisten hoitajien saapumiseen oli valmistauduttu**

Vuonna 2012 Karhulan sairaalaan rekrytoitiin kolme sairaanhoitajaa Espanjasta. Heidän perehdytysprosessinsa alkoi viisi kuukautta kestävästä lähtömaakoulutuksena. 200 tunnin kokonaisuudessa käsiteltiin suomalaista julkista ja yksityistä terveydenhoitojärjestelmää, suomalaisen ja espanjalaisen hoitokulttuurin eroja, lähihoitajan ja sairaanhoitajien työnkuvaa Suomessa sekä suomalaista sosiaaliturvajärjestelmää. Koulutukseen sisältyi myös arki- ja työelämässä tarvittavan suomen kielen perusteita sekä terveydenhuollon dialogiharjoituksia. Suomen kielen opinnot ja ammatilliset opinnot jatkuivat Suomessa. (Leppänen 2013, 2–3.) Espanjalaisten hoitajien perehdytys vaihteli töiden alettua osastokohtaisesti ja sitä räätälöitiin yksilöllisesti uuden työntekijän tarpeiden mukaan.

Espanjalaisille hoitajille järjestettiin sairaalassa myös mentorointia, jonka tarkoitus oli täydentää perehdytystä. Mentorit saivat kulttuurien välisen vuorovaikutuksen koulutusta, joka sisälsi tietoa ulkomaalaistaustaisten ihmisten kohtaamisesta ja selkosuomen käyttämisestä. Sairaalan työntekijöille annettiin osastotunneilla lisäksi tietoa ja mahdollisuus keskustella espanjalaisten hoitajien tulosta. Useimmat työyhteisökoulutuksessa olleet haastateltavat eivät kuitenkaan pitäneet koulutusta hyödyllisenä.

Monet haastateltavista ajattelivat, että espanjalaisten hoitajien rekrytoitiin ja työyhteisön valmistautumiseen oli laitettu liian paljon resursseja. Jotkut myös kokivat epäoikeudenmukaisena, että espanjalaiset hoitajat saivat heti vakituisen sairaanhoitajan paikan, vaikka yleensä hoitajat työskentelivät ensin määräaikaisena – espanjalaisilla hoitajilla oli tosin normaali neljän kuukauden koeaika. Keskustelua herätti myös se, että espanjalaiset hoitajat saivat yhtä paljon palkkaa kuin muut sairaanhoitajat, vaikka eivät pystyneet kantamaan samalla tavalla vastuuta. Useimmat haastateltavista ajattelivat siis, että ihmisiä kohdellaan eriarvoisesti, jos heitä kohdellaan eri tavalla. Kysyttäessä vaaditaanko ulkomaalaistaustaisilta työntekijöiltä liikaa, nousi esiin kritiikkiä:

Haastateltavat A ja B: *Ei mun mielestä.*

Haastateltava B: *Että jos me sama palkka nyt saadaan tai minä saan ainakin hänen kanssa saman palkan, niin tuntuu välillä, että miksi se näin on, mutta... Jos tänne on töihin tullut, niin pitäisi sinänsä kyllä...*

Haastattelija: *Tuntuuko siltä, että heiltä vaaditaan liian vähän sitten?*

Haastateltava B: *Kyllä minusta alkaa pikkuhiljaa [tuntua], että voisi vähän enempiäkin jo alkaa vaatia.*

Espanjalaisten hoitajien saavuttua nousivat esiin erot maiden hoitokulttuureissa. Espanjassa sairaanhoitajat koulutetaan yliopistoissa, mikä saattaa osittain selittää suhtautumista eri työtehtäviin. Suomessa sairaanhoitajat tekevät enemmän perushoitoon liittyvää työtä. Espanjalaiset sairaanhoitajat kokivat ainakin aluksi, että he joutuivat toimimaan totuttua alempiarvoisissa tehtävissä. He myös pitivät työtehtäviään ennakoitavuudessaan tylsinä. He kokivat, että suomalaisessa sairaalassa oli hyvin rajatut mahdollisuudet työskennellä omalla tavalla:

*Saamme varmasti tehdä [työtä] omalla tavalla, mutta normaalisti meillä on ihan tylsä työ. Tiedämme mitä pitää tehdä. Haavanhoitoasiat on normaalisti kirjoitettu, miten hoitaa yksi haava ja lääkejako (...). Ei, et voi mennä ulos sen rajoista.*

Eräs suomalaistaustainen haastateltava oli tosin sitä mieltä, että espanjalaisten hoitajien korkealaatuista osaamista ei ollut työyhteisössä osattu tarpeeksi arvostaa ja käyttää hyväksi:

*Mun mielestä ne ihan nämä kädentaidot on tosi hyvät ja sitten se ajatuksenkulku eli kun sitten tarvitsee loogisesti miettiä, että mitä seuraavaksi ja hyvin paljon semmoista ihan samanlaista, ettei siinä ole eroa, ei mitenkään vaan päinvastoin ehkä nyt, ainakin mulla on ihan semmoinen käsitys, että just nämä espanjalaiset on erittäin älykkäitä ja tietysti ajattelee, että vielä se, että niitten työtä ei arvosteta, niin miltä se voi tuntua.*

Haastattelijan vielä varmistaessa tarkoittiko haastateltava, että espanjalaisten hoitajien työtä ei arvostettu tarpeeksi, haastateltava jatkoi:

*Joo. Se heijastuu siinä, että sen kielellisen [osaamisen puutteen] takia täytyy jättää, että ei pääse mihinkään vastuulliseen, eikä voida luottaa, että pärjää yksin jossain semmoisessa, mitä nyt sairaanhoitaja pärjäisi esimerkiksi muuten.*

Monet haastateltavat olivat pettyneitä espanjalaisten hoitajien suomen kielen taidon lähtötasoon ja kehittymiseen. He olivat sitä mieltä, että sairaanhoitajan vastuun ottaminen osaston toiminnasta edellytti parempaa suomen kielen taitoa kuin mitä espanjalaisilla oli. Eräs hoitaja kuvasi tilannetta seuraavalla tavalla:

*He ovat lääketieteellisesti ja teknisesti lahjakkaita ja osaavat ihan vaikka silmät ummessa kaikki kanyloinnit ja lääkkeitten laittamiset ja potilaan hoivainnoinnin ja akuuttitilanteet. Ei niissä ole mitään ongelmaa, sen osaavat ihan. Takuuvarmasti. Mutta sitten on se kommunikaatiotaso, joka sitten aiheuttaa kompastuskiviä.*

Kuitenkin jo muutaman kuukauden työskentelyn jälkeen espanjalaiset hoitajat olivat pystyneet työskentelemään suomen kielellä, jos työtoverit olivat ottaneet heidät huomioon puhumalla selkeästi ja riittävän hitaasti. Kolme kuukautta maassa oltuaan yhdellä espanjalaisella hoitajalla oli ollut niin hyvä suomen kielen taito, että hän oli kyennyt toimimaan iltavuoron vastaavana hoitajana, mutta ei aamuvuoron, jonka katsottiin vaativan enemmän vuorovaikutustaitoja. Yksittäinen suomalaistaustainen hoitaja kertoikin olevansa iloisesti yllättynyt siitä, kuinka paljon suomen kieltä voi muutamassa kuukaudessa oppia. Potilailta espanjalaiset hoitajat samoin kuin muutkin ulkomalaistaustaiset hoitajat olivat saaneet pääosin hyvää palautetta.

### **Kulttuurien välisissä vuorovaikutustaidoissa parantamista**

Haastateltavien suhtautuminen työyhteisön kulttuuriseen monimuotoisuuteen vaihteli heidän asemansa mukaan niin, että osastonhoitajat puhuivat monimuotoisuuden hyödyistä, kun taas hoitajat toivat enemmän esiin ongelmia, jotka liittyivät erityisesti puutteelliseen suomen kielen taitoon. Monet kertoivat, että ihmisen kotimaalla tai ihonvärillä ei ollut merkitystä, kunhan hän teki työnsä hyvin. Suomalaistaustaiset haastateltavat huomauttivat kuitenkin herkästi sellaisista ajattelu- ja toimintatavoista, joiden he näkivät jollain lailla poikkeavan suomalaisiksi mielletystä tavoista. Haastateltavat myös käyttivät toisistaan sekä potilaista ja heidän omaisistaan kansalliseen, etniseen ja uskonnolliseen taustaan sekä rodullistettuihin piirteisiin viittaavia ilmauksia kuten ”venäläiset”, ”suomalaiset”, ”romanit”, ”muslimit” ja ”mustat”. Suomalaistaus-



taiset haastateltavat näkivät monikulttuurisuuden usein ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden piirteenä, minkä epäiltiin heikentävän heidän työsuoritustaan ja siten vaikeuttavan yhteistyötä. Seuraavassa sitaatissa hoitaja kertoo, kuinka monikulttuurisuus hänen mielestään näkyi työyhteisössä:

*Se [monikulttuurisuus] varmaan näkyy positiivisesti sekä negatiivisesti. (...) Ehkä siis, jos tällaista negatiivista, niin saattaa siinä työn jäljessä näkyä, että jää monta asiaa heiltä sitten tekemättä, kun sitten taas suomalaiset työkaverit, joka tekee kyllä kaikki, yleensä.*

Haastateltavat olivat eri mieltä siitä, kuinka avoin työyhteisö oli erilaisille näkemyksille ja työskentelyn tavoille. Joidenkin mielestä työtä sai tehdä omalla tavallaan, kun taas toiset kertoivat, että liikkumatilaa oli vain vähän. Kuten monissa muissakin sote-alan työyhteisössä, vähäistä liikkumatilaa selitettiin lain vaatimuksilla tai työn sujumisella (ks. Hammar-Suutari 2009, 225–226).

Haastateltavien asennoituminen työskentelyyn monikulttuurisessa työyhteisössä oli pääosin myönteinen. Haastatteluista kävi kuitenkin ilmi, että varsinkin uupuessaan ja kiireisinä paremmin suomea puhuvat työntekijät alkoivat helposti ajatella, että vuorovaikutus heikommin suomea puhuvien työverien kanssa oli kohtuuttoman vaativaa. Kuvatessaan kulttuurien välisiä vuorovaikutustilanteita haastateltavat kertoivat sellaisista tunteista kuin turhautuminen, ärsyyntyminen, suuttuminen ja suru (ks. Keisala 2016, 289). Jotkut haastateltavat epäilivät, että heidän ulkomaalaistaustainen työverinsa osallistui vain harvoin suomenkieliseen vuorovaikutukseen siksi, että ei edes halunnut olla osa työyhteisöä.

Haastatteluja analysoitaessa etsittiin viitteitä työntekijöiden kyvyistä tarkkailla kognitiivisia prosessejaan eli omia oletuksiaan ja odotuksiaan sekä tapojaan havainnoida, päätellä, tuntea ja toimia. Näitä löytyi niukasti. Vaikka suomalaisen, venäläisen, virolaisen ja espanjalaisen kulttuurin nähtiin vaikuttavan ihmisten käyttäytymiseen, haastateltavat eivät lähteneet tarkemmin pohtimaan, miten heidän omat taustansa ja asemansa vaikuttivat heidän tapansa havainnoida, päätellä, tuntea, käyttäytyä ja viestiä. Haastateltavat eivät liioin arvioineet omia ennakkoluulojaan tai niitä mahdollisia työyhteisön käytäntöjä, jotka asettivat työntekijöitä eriarvoiseen asemaan.

Haastateltavat osasivat vain harvoin kertoa, millaisia käyttäytymiseen liittyviä vuorovaikutustaitoja heillä oli, mutta he kuvailivat tilanteita, joissa olivat rakentaneet yhteisymmärrystä ja selvittäneet epäselvyyksiä esimerkiksi opastamalla, piirtämällä tai kysymällä yhä uudestaan. Kyky tarkkailla ja arvioida omia kognitiivisia prosesseja mahdollistaisi oman osaamisen tiedostamisen, mitä kautta osaamisen edelleen kehittäminen olisi kuitenkin helpompaa (Tikkamäki 2006, 214). Eräs haastateltava kertoi puutteellisen suomen kielen taidon näkyvän vuorovaikutustilanteissa seuraavasti:

*Joskus on toisteltu useammat kerrat, otettu kädet avuksi, piirretty, joskus jonkun englantilaisen sanan voi heittää semmoiseksi välikommentiksi.*

Haastattelijan kysyessä, ajatteliko suomalaistaustainen haastateltava, että ulkomaalaistaustaiset työntoverit ymmärsivät hänen viestintäänsä helposti, haastateltava jatkoi:

*Ei se helppoa ole, ei ollenkaan, mutta taas sama juttu, minä puhun hiljemmin, piirretään, käytetään käsiä, metaforia erilaisia, niin kyllä se asia tulee ymmärretyksi.*

Hoitajat pitivät siitä, että saivat esimiehiltä työstään palautetta, mutta useimmat heistä eivät olleet ajatelleet, että palautetta voisi antaa myös työtoverille. He mielsivät työtoverille annetun palautteen toisen yläpuolelle asettumisena, minkä vuoksi myönteisenkin palautteen antaminen tuntui usein hankalalta, kielteisestä palautteesta puhumattakaan. Palautteen antaminen ja saaminen on silti olennaista oppimiselle ja yhteisten toimintatapojen kehittämiseksi. Palautteen saaminen auttaa ihmistä tulemaan tietoisiksi omista toimintatavoistaan ja niissä esiintyvistä mahdollisista kehittämisen kohteista (Tikkamäki 2006, 217).

## Tavoitteena sujuva monikulttuurinen arki

### Kehittämistoiminnan suunnitteleminen yhdessä

Tutkijat ja työyhteisön edustajat keskustelivat haastattelutuloksista kehittämisryhmässä sekä sairaalan lähiesimiehille suunnatussa tiedotustilaisuudessa. Kehittämisryhmän tapaamisiin osallistui tutkijoiden ja kehittämisryhmän jäsenten lisäksi toisinaan sairaalan ylilääkäri ja useampia MULTI-TRAIN-hank-

keen tutkijoita. Keskusteluissa haastatteluvastaukset voitiin sijoittaa laajempaan yhteyteen, mikä auttoi tutkijoita täsmentämään haastattelutulosten perusteella syntyneitä käsityksiä. Keskustelujen kautta syntyi yhteisymmärrys tilanteesta ja mahdollisista kehittämistoimista.

*Taulukko 3. Karhulan sairaalan kehittämistarpeet ja toteutuneet kehittämistoimet*

<b>Kehittämistarpeet</b>	<b>Kehittämistoimet</b>
Kehittää monimuotoisuuden johtamista ja edistää yhdenvertaisuuden periaatteen tuntemusta kaikilla johtamisen tasoilla ja työntekijöiden joukossa	Keskustelut kehittämisryhmän kokouksissa ja muissa sairaalan tilaisuuksissa MULTI-TRAIN-hankkeen tutkijoiden, Karhulan sairaalan kehittämisryhmän jäsenten ja Kotkan kaupungin hyvinvointipalvelujen johtoryhmän tapaaminen Työpaja kaupungin ja sairaalan eri tason johtajille monimuotoisuuden johtamisesta
Määritellä työhön riittävää suomen kielen taitoa ja luoda tapoja, joilla sitä voidaan rekrytointivaiheessa arvioida	
Oppia tukemaan suomen kielen omaksumista työssä sekä käyttämään suomen kieltä luotettavammin tilanteissa, joissa kaikki osapuolet eivät puhu suomea äidinkielenään	Suomen kielen työpaja, jossa hoitajat opettelivat käyttämään selkeää suomen kieltä ja tukemaan heikommin suomen kieltä osaavia pärjäämään työyhteisössä
Parantaa etenkin maahanmuuttajataustaisten uusien työntekijöiden perehdytystä sekä perehdytysmateriaaleja	Mentorien koulutus, mentorointimateriaalin kirjoittaminen sekä mentorijärjestelmän suunnittelu ja toteuttaminen Kulttuurien välisen vuorovaikutuksen koulutus hoitajille
Kehittää henkilöstön kulttuurien välisen vuorovaikutuksen taitoja sekä parempia vuorovaikutuskäytäntöjä	Kulttuurien välisen vuorovaikutuksen koulutus hoitajille

Edellä olevassa taulukossa 3 on lueteltu kehittämistarpeet ja toteutuneet kehittämistoimet. Kehittämistoimet liittyivät monimuotoisuuden johtamiseen, suomen kielen yhteisenä kielenä käyttämisen tukemiseen, mentorointijärjestelmän perustamiseen sekä kulttuurien välisen vuorovaikutuksen koulutukseen. Seuraavaksi esitellään kuvaus kehittämistoiminnasta suunnitelmista toteutukseen sekä millaisia havaintoja tutkijat kehittämistoimista tekivät.

## **Kohti monimuotoisuutta tukevaa johtamista**

Koska sairaalan johtamista ei ollut tarkasteltu monimuotoisuuden näkökulmasta, johtajia haluttiin tukea ottamaan kulttuurinen monimuotoisuus paremmin huomioon. Kehittämisyhmän jäsenet ja tutkijat arvioivat, että monimuotoisuutta tukevalla johtamisella voitaisiin puuttua haastatteluissa esiin tulleisiin työyhteisön ongelmiin.

Monimuotoisuutta tukevasta johtamisesta ja toimivista käytännöistä keskusteltiin kehittämissyhmän kokouksissa ja muissa tilaisuuksissa, joissa tutkijat tapasivat sairaalan henkilöstöä. Tärkeäksi nähtiin, että myös kaupungin ylempään tason johtajia eli kuntapäätäjiä sitoutetaan monimuotoisuutta tukevan johtamisen kehittämiseen. MULTI-TRAIN-hankkeen tutkijoiden ja Karhulan sairaalan kehittämissyhmän jäsenten tapaamisessa Kotkan kaupungin hyvinvointipalvelujen johtoryhmän kanssa tuli esiin, että kaupunki piti kulttuurista monimuotoisuutta toimintansa lähtökohtana ja että sen kunnioittaminen oli myös kirjattu henkilöstöstrategiaan. Tässä strategiassa toimintaperiaatteiksi oli mainittu muun muassa oikeudenmukaisuus, yhdenvertaisuus, avoimuus ja arvostus, jonka tarkennettiin viittaavan erilaisuuden sallimiseen ja hyväksymiseen (Kotkan kaupunki 2013).

Käytännössä strategioihin tehdyt kirjaukset ja käytäntö eivät aina kohdanneet, koska johtamista ja esimiestyötä ei ollut kehitetty monimuotoisuuden näkökulmasta. Edellä mainitun tapaamisen puheenvuoroissa myös ilmeni, että vaikka kaupunki oli valmistautunut monimuotoisen asukas- ja asiakaskunnan tarvitsemien palvelujen järjestämiseen, ei huomiota ollut juuri kiinnitetty työntekijöiden mahdolliseen monimuotoisuuteen. Eri palveluiden johtajien puheenvuorojen perusteella vaikutti siltä, että lääkäreitä lukuun ottamatta ulkomaalaistaustaiset henkilöt eivät olleet kovin vahvasti edustettuina kaupungin työntekijöissä.

Hyvinvointipalvelujen johtoryhmän tapaamisen jälkeen näytti siltä, että Karhulan sairaalan suhtautuminen kulttuuriseen monimuotoisuuteen noudatti Kotkan kaupungin linjaa. Ensinnäkin kulttuurinen monimuotoisuus oli otettu huomioon nimenomaan palveluja järjestettäessä, ei niinkään johtamisessa ja työskentelyn käytännöissä. Toiseksi ulkomaalaistaustaisten henkilöiden erilaisuutta suhteessa valtaväestöön korostettiin ja heidän miellettiin

tarvitsevan valtaväestön hyväksyntää, tukea ja huolenpitoa. Ilman johtamisen ja toimintatapojen kehittämistä tuen antaminen jäi kuitenkin yksittäisten työntekijöiden vastuulle, mikä saattoi selittää monien haastateltavien kuormittumisen tunteita.

Johtamisen osalta kehittämisryhmän jäsenet ja tutkijat pitivät tärkeänä, että sairaalan ja koko kaupungin eri hallinnonalojen johtajille tarjottaisiin tukea monimuotoisuuden huomioimisessa sekä strategisessa suunnittelussa että käytännön työssä. Kaupungin johtajille ja sairaalan johtamistyötä tekeville järjestettiin *MULTI-TRAIN*-hankkeen johtamisen asiantuntijan vetämä työpaja monimuotoisuuden johtamisesta. Tilaisuuteen osallistuivat muun muassa Karhulan sairaalan ylihoitaja, ylilääkäri ja osastonhoitajia sekä Kotkan kaupungin kahden eri hallintokunnan edustajat. Työpajassa mietittiin, mitä hyötyä monimuotoisuutta tukevasta johtamisesta on, mikä sitä edisti tai esti, millaisia monimuotoisuuteen liittyviä strategioita, politiikkoja ja toimintatapoja oli olemassa sekä kuka vastasi strategioista ja niiden toimeenpanosta.

### **Selkeän suomen kielen opettelua**

Haastattelut osoittivat, että ulkomaalaistaustaisilla työntekijöillä esiintyi puutteita suomen kielessä sekä kirjoitetussa että suullisessa ilmaisussa. Kehittämisryhmässä käydyissä keskusteluissa todettiin, että kyse ei ollut pelkästään yksittäisten työntekijöiden kielitaidosta. Haastetta toi pikemminkin se, että työyhteisössä ei ollut laajemmin mietitty suomen kielen hallinnan merkitystä suhteessa työstä suoriutumiseen. Todettiin, että tarvitaan yhteistä ymmärrystä siitä, millaista kielitaitoa käytännön työssä tarvitaan, miten sitä voidaan arvioida, kuinka heikommin suomea puhuvia voidaan työyhteisössä tukea kielen oppimisessa sekä miten vuorovaikutusta ja yhteisymmärryksen syntymistä voidaan ylipäättään edistää.

Kehittämisryhmän ja tutkijoiden mielestä sairaala hyötyisi suomen kielen taidon arvioinnin ja edistämisen kehittämisestä. Koska sairaala oli mukana toisessa suomen kielen arvioinnin ja osaamisen edistämistä koskevassa hankehakemuksessa, sovittiin, että asiaa ei viedä eteenpäin *MULTI-TRAIN*-hankkeen puitteissa<sup>2</sup>. Päätettiin kuitenkin, että hankkeen suomen kielen asiantun-

<sup>2</sup> Kyseinen hanke ei toteutunut.

tijaa voidaan hyödyntää kulttuurien välisen vuorovaikutuksen koulutuksessa. Tämä toteutuikin koulutukseen integroidun suomen kielen työpajan muodossa, jossa hoitajat opettelivat käyttämään selkeää suomen kieltä ja tukemaan heikommin suomen kieltä osaavia pärjäämään työyhteisössä. Suomen kielen tason määrittelyyn, arviointiin ja oppimisen tukemiseen liittyvää koulutusta suunniteltiin myös osastonhoitajille ja muille johtajille, mutta tämä peruuntui sairaalan aikatauluongelmien vuoksi. Kehittämisryhmässä pohdittiin myös, voisiko sairaalassa toteuttaa säännöllisin väliajoin suomen kielen arviointia, jonka pohjalta oppimista voitaisiin tukea. Tätä ei kuitenkaan hankkeen aikana lähdetty edistämään.

### **Perehdytyksen täydentäminen mentoroinnilla**

Muutama ulkomaalaistaustainen työntekijä kertoi haastattelussa, että heikko suomen kielen taito oli rajoittanut ymmärtämistä ammattiin valmistavassa koulutuksessa. Tämä sai kehittämisryhmän ja tutkijat pohtimaan, miten voitaisiin varmistaa, että jokainen saa riittävän perehdytyksen. Kehittämistyöhön käytettävissä olevat resurssit olivat rajallisia, joten perehdytystä tyydyttiin tehostamaan muun muassa hoitajien vuorovaikutustaitojen vahvistamisen kautta. Erityisesti metakognitiivisten taitojen<sup>3</sup> lisääntyminen auttaisi avaamaan sitä, millaisille oletuksille ja odotuksille työ sairaalassa perustuu. Tämän ymmärtäminen puolestaan helpottaisi sen kartoittamista, mistä kaikesta uusien tulijoiden kanssa tulisi keskustella.

Tutkijat huomasivat osastokohtaisiin perehdytysmateriaaleihin tutustuaan, että ne olivat melko monimutkaisesti kirjoitettuja. Varsinkin heikommin suomea puhuvien saattoi siksi olla vaikea ymmärtää niitä. Kehittämisryhmä oli yhtä mieltä siitä, että koko sairaalan yhteisen ja selkeällä suomen kielellä kirjoitetun perehdytysmateriaalin luominen olisi hyödyllistä, mutta siihen ei nähty olevan resursseja.

Perehdytystä päätettiin täydentää luomalla mentorijärjestelmä ja kouluttamalla suomalais- ja ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä mentoreiksi. Mentori-

<sup>3</sup> Metakognitio viittaa siihen, että ihminen on tietoinen tavoistaan havainnoida, ajatella, päätellä, tuntee, oppia ja ratkaista ongelmia ja osaa käyttää hyväksi tätä tietoa kehittäkseen yhä tehokkaampia tapoja (Ireson 2008, 19).

rien tehtävänä ei kuitenkaan olisi perehdytys, vaan uusien työntekijöiden tukeminen niin, että he oppivat itse ottamaan selvää työyhteisön toimintatavoista ja osallistumaan vuorovaikutukseen. Näin he pääsisivät paremmin sisään työyhteisöön sen tasavertaisina jäseninä. Mentorijärjestelmä palvelisi ensin uusia ulkomaalaistaustaisia hoitajia ja lääkäreitä ja myöhemmin kaikkia uusia työntekijöitä. Sen toivottiin hyödyttävän koko työyhteisöä lisäämällä vuorovaikutusta ja oppimista, tuottamalla sitoutuneita ja pysyviä työntekijöitä sekä parantamalla potilasturvallisuutta ja työhyvinvointia. (Ks. Washington, Ericsson & Ditomassi 2004, 167, 169; Kupias & Salo 2014, 68–69.)

Kehittämisyhmän ja tutkijoiden mielestä oli tärkeää rakentaa mentorointi selkeäksi kokonaisuudeksi niin, että mentori ja toiminnasta hyötyvä aktori eli mentoroitava tietävät, miten mentorointiprosessi etenee, mitkä ovat mentorin ja aktorin vastuut ja oikeudet sekä mitä prosessilta voi ylipäättään odottaa. Kehittämisyhmässä päätettiin, että MULTI-TRAIN-hanke suunnittelee mentorointiprosessin, toimittaa mentorointimateriaalin<sup>4</sup> sekä kouluttaa mentorit. Sairaala puolestaan etsii mentoroinnista vastaavan koordinaattorin sekä jokaiselta osastolta mentoriksi haluavan hoitajan, yhden sihteerien edustajan ja yhden lääkärin. Tavoitteena oli löytää mentoroinnin koordinaattoriksi ja mentoreiksi ihmisiä, joiden työnkuvaan mentorointi ja monikulttuurisen työyhteisön kehittäminen sopi pysyvästi. Mentorointikoordinaattori osallistui mentorikoulutukseen ja keskusteli roolistaan tutkijoiden kanssa.

Mentorikoulutus sisälsi seuraavat teemat:

- Mitä mentorointi on ja millaisia tavoitteita ja hyötyjä sillä voi olla
- Mentorin ja aktorin roolit ja velvollisuudet
- Mentorointiprosessin eteneminen
- Mentorointimateriaalin käyttäminen
- Kulttuurien välinen vuorovaikutus ja ohjaaminen

Koulutukseen osallistui mentorikoordinaattorin lisäksi yksi suomalais- tai ulkomaalaistaustainen hoitaja jokaiselta osastolta sekä sihteerien edustaja. Koulutukseen ei kuitenkaan osallistunut yhtään lääkäriä, joten lääkäritaustaisen mentorin saaminen uusille lääkäreille ei toteutunut. Hoitajataustaiset

<sup>4</sup> Mentorointimateriaalin kirjoittivat MULTI-TRAIN-hankkeen tutkijat Kaisa Niiranen ja Katja Keisala. Materiaali pohjautui ESR-rahoitteen Workplace Pirkanmaa -hankkeen mentorointimateriaaleihin.

mentorit olivat kuitenkin valmiita mentoroimaan myös lääkäreitä. Koulutukseen osallistuneet olivat asiasta innostuneita, vaikka jotkut kokivatkin mentoroinnin vaatimukset suuremmiksi kuin olivat ennen koulutusta olettaneet. Mentorointijärjestelmää selvitettiin myös osastonhoitajille ja samalla keskusteltiin yhteisistä toimintamalleista, eli muun muassa siitä, ketkä voivat mentorointia käyttää ja kuinka paljon mentorointi saa viedä työaikaa.

### **Kulttuurien välisten vuorovaikutustaitojen vahvistaminen**

Haastattelujen perusteella kielitaitoon liittyvät hankaluudet heijastuivat haastateltavien asenteisiin ulkomaalaistaustaisia työtovereita kohtaan. Erityisesti suomalaistaustaisten hoitajien ja venäläistaustaisten lääkäreiden välisessä yhteistyössä oli kehittämistä. Kehittämissryhmässä pohdittiin, kuinka tukea vuorovaikutusta puolin ja toisin. Osastoilla oli jo pyritty vahvistamaan ammattialoja ylittävää yhteistyötä ottamalla lääkärit mukaan osastojen kehittämisspalaverihin, joihin he eivät olleet aikaisemmin osallistuneet. Lisäksi nähtiin tärkeäksi, että lääkärit aloittaisivat henkilökohtaiset kehityskeskustelut, joissa olisi mahdollista nostaa esiin myös vuorovaikutukseen ja suomen kielen oppimiseen liittyviä asioita. Lääkärit aloittivatkin kehityskeskustelut hankkeen aikana.

Hoitajien vuorovaikutustaitojen vahvistamiseksi päätettiin tarjota heille kulttuurien välisen vuorovaikutuksen koulutusta. Tavoitteena oli, että osallistujat saavat metakognitiivisia taitojaan vahvistamalla lisää välineitä, jotka auttavat tiedostamaan ja tuomaan esiin ajattelua ja toimintaa ohjaavaa kulttuurisidonnaista ja hiljaista tietoa sekä keskustelemaan siitä. Lähtöajatuksena oli, että kulttuurien välisen vuorovaikutuksessa tarvittavia taitoja voidaan vahvistaa kriittisen reflektion ja itsereflektion avulla. Kriittisessä reflektiossa ihminen tutkii uskomuksiaan ja erityisesti sitä, pitävätkö ne paikkansa, mistä ne ovat lähtöisin ja mitä seurauksia niillä on (Gray 2007, 497–498). Kriittisen itsereflektion tavoitteena on tulla lisäksi tietoisiksi omasta näkökulmastaan sekä tavastaan havaita, olettaa ja toimia (Cunliffe 2004, 407). Hoitajille tarjottu koulutus rakennettiin niin, että se eteni niin sanotun ohjatun reflektion varassa eli osanottajia ohjattiin tarkastelemaan omaa näkökulmaansa ja uskomuksiaan. Sen jälkeen pohdittiin yhdessä työyhteisön toimintaa ohjaavia odotuksia ja oletuksia. Yhteinen reflektointi on työyhteisössä merkityksellis-



tä, koska se antaa mahdollisuuden rakentaa jaettava asiantuntijuutta. Samalla se luo yhteistä tapaa työskennellä sekä vahvistaa työidentiteettiä ja kehittää ylipäätään työyhteisön toimintaa (Tikkamäki 2006, 213–217). Lisäksi koulutusta suunniteltaessa nähtiin tärkeäksi, että se purkaisi kulttuureihin ja eroihin liittyviä puhetapoja eikä vahvistaisi niitä entisestään (ks. Keisala 2012, 24–25, 222–225). Kriittisen reflektion prosessit johtavatkin parhaimmillaan valtasuhteiden merkityksen, omien etuoikeuksien sekä syrjivien näkemysten ja toimintatapojen oivaltamiseen (Collier 2015, 10; Kramsch 2002, 283; Piller 2011, 173).

Kulttuurien välisen vuorovaikutuksen koulutuksen tavoitteisiin sisältyi oman kulttuurisen taustan ja sen vaikutusten ymmärtämisen lisäksi muun muassa yhteisymmärryksen luomisen vahvistaminen, palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä vuorovaikutustaitojen parantaminen. Koulutusta tarjottiin lähi- ja sairaanhoitajille ja se toteutettiin pienryhmässä syksyn 2015 aikana<sup>5</sup>.

Kulttuurien välisen vuorovaikutuksen koulutus sisälsi seuraavat teemat:

- kulttuurin ja monikulttuurisuuden käsitteet ja ilmeneminen työyhteisössä
- yhdenvertaisuuden edistäminen
- kulttuurien välinen vuorovaikutus työyhteisössä
- suomen kielen tukeminen työyhteisössä, jonka kaikki jäsenet eivät puhu suomea äidinkielenään

Koulutuksen alussa ilmeni, että osastoilla oli keskusteltu hankkeen haastattelujen johtopäätöksistä ja erityisesti siitä, että niissä oli epäilty hoitajien kielteisten asenteiden vaikeuttavan kulttuurien välistä työtä. Koulutukseen osallistujat kielsivät heti alussa ulkomaalaisvastaisten asenteiden ilmenemisen työyhteisössä. Eräs osallistuja kertoi, että he tulivat koulutukseen ”karvat pystyssä” odottaen, että ”mitähän sieltä on tulossa”. Keskustelun jälkeen moni osallistuja kuitenkin uskoi, että asenteet saattoivat tiedostamatta vaikuttaa ulkomaalaistaustaisten työtovereiden kohteluun. Moni osallistuja jatkoikin

---

<sup>5</sup> Koulutukselle varatusta 15 tunnista toteutui 12, koska viimeistä kertaa ei onnistuttu sairaalan aikatauluongelmien vuoksi järjestämään. Koulutukseen osallistui yhteensä seitsemän henkilöä: yksi henkilö joka osastolta sekä sihteerien edustaja. Kaikki eivät päässeet osallistumaan jokaiselle koulutuskerralle.

keskustelua asenteista hankkeen toisen kierroksen haastatteluissa. Alun vaurutuneisuuden jälkeen koulutuksessa vallitsi rento ja avoin ilmapiiri, jossa oli helppo keskustella ja arvioida myös omaa toimintaa. Monet osallistujat kertoivat olevansa yllättyneitä siinä, kuinka paljon koulutus ”avasi silmiä”.

## **Yksilöiden taidot vahvistuivat, mutta opitun vieminen käytäntöihin oli vaikeaa**

### **Koulutuspalautteet ja haastattelut osoittivat vuorovaikutustaitojen vahvistuneen**

Kulttuurien välisen vuorovaikutuksen koulutuksesta ja mentorikoulutuksesta pyydettiin osallistujilta suullista ja kirjallista palautetta. Hankkeen onnistumista arvioitiin myös haastattelemalla kehittämistoiminnan jälkeen kymmentä työntekijää, joista neljää oli haastateltu myös ensimmäisellä kierroksella, yhdeksän oli osallistunut johonkin koulutukseen ja kolmella oli ulkomaalais-tausta<sup>6</sup>.

Jo kulttuurien välisen vuorovaikutuksen koulutuksen aikana koulutettavat kertoivat muutoksista ajattelussaan. He olivat omien sanojensa mukaan ymmärtäneet, miten heidän omat oletuksensa vaikuttivat heidän ajatteluunsa ja toimintaansa ja miten he olivat pitäneet omaa kulttuurista taastaansa työskentelyn itsestään selvänä lähtökohtana. Lisäksi he olivat havainneet, että jokaisen ihmisen kulttuuriset taustat olivat moninaiset ja erilaisia kulttuureita ilmeni myös suomalaistaustaisen väestön keskuudessa, mistä seurasi, että työtoverista ei voinut tietää juuri mitään sen perusteella mihin ryhmään itse arveli hänen kuuluvan. Koulutettavat myös kertoivat pystyvänsä paremmin tarkkailemaan omaa toimintaansa, tiedostamaan kirjoittamattomien sääntöjen merkitystä työyhteisössä sekä avaamaan hiljaista tietoa.

Kirjallisten palautteiden mukaan koulutus oli hyödyllistä, koska se avasi omaa ajatusmaailmaa ja auttoi huomaamaan, että omassa asenteessa oli parantamisen varaa. Kirjallisen palautteen antajat arvioivat, että osasivat koulutuksen jälkeen ymmärtää paremmin toisia ja toimia taitavammin ulkomaalais-

<sup>6</sup> Haastattelut tehtiin vuoden 2016 alussa ja haastateltavien joukossa oli osaston- ja apulaisosastonhoitajia, sairaanhoitajia ja lähihoitajia sekä yksi muu henkilöstön edustaja.

taustaisten työtoverien kanssa. Tämän he olettivat lisäävän työn sujuvuutta ja ehkäisevän syrjivien asenteiden syntymistä. Haastatteluissa koulutukseen osallistujat kuvailivat koulutuksen hyötyjä muun muassa seuraavalla tavalla:

*Ehkä se on kanssa sitä sellaista oman ajatusmaailman avaamista ja sellaista jotenkin... jäänyt mieleen niitä asioita ja ehkä ajattelee avoimemmin ja jotenkin herättänyt ajatuksia (...) Niin sillä tavalla on herättänyt kyllä ajatuksia ja löytänyt itsestään ehkä sellaisia kohteita, mitä vielä vois vähän enempi avartaa.*

Myös mentorikoulutuksen osanottajat pitivät kirjallisen palautteen perusteella koulutustaan hyödyllisenä. He kokivat, että se auttoi tutkimaan omia kulttuurisia taustoja, ymmärtämään kulttuuritaustojen moninaisuutta sekä ohjaamaan aktorin kehittymistä. Koulutuksen jälkeen mentorit pitivät mentoroinnissa tärkeänä muun muassa omien asenteiden tunnistamista, toisen kunnioittamista ja ymmärtämistä, omiin tietoihin ja taitoihin luottamista sekä avoimuutta ja ammatillisuutta. Koulutukseen osallistujien mielestä mentorointiaineisto oli hyödyllinen ja joku mainitsi hyödyntävänsä sitä yrityksissään tutustua paremmin työtovereihinsa – hän nimitti tätä ”piilomentoroinniksi”. Eräs mentorikoulutukseen osallistunut kertoi koulutuksen annista seuraavalla tavalla:

*Kyllä se ainakin siinä materiaalissa ja siellä koulutuksessa tuli käytännön vinkkejä ja vähän uutta näkökulmaa, että jos tulee uusi työntekijä vaikka meidänkin osastolle, että mitä siinä vois ottaa huomioon muuta kuin ne ihan perusjutut ja siis sellaiset, että... Ja ihan hyvää muistutusta ehkä siitä, että mitä itse pitää itsestäänselvytenä, niin ei välttämättä ole sitä muualta tulleelle, kun tavat on erilaisia, on sitten suomalainen tai ulkomaalaistaustainen tai ihan mitä vaan, niin siis ihan hyvä paketti se, mikä jäikin, niin siitä saisi ehkä niitä vinkkejä, että jos tosiaan uusi tulee, niin vähän avaa sitä hommaa.*

Vaikka koulutuksissa oli keskusteltu yhdenvertaisuudesta, käsitys siitä ei juuri ollut muuttunut ensimmäisistä haastatteluista. Koulutuksissa oli painotettu tulkintaa, jonka mukaan yhdenvertaisuus ei merkitse samanlaista kohtelua, vaan sitä, että jollain tavalla epäedullisemmassa asemassa olevan henkilön asemaa parannetaan, jotta hän saa muiden kanssa tasavertaiset mahdollisuudet menestyä työssään (Salmenkangas 2005, 19). Moni haastateltava kertoi muis-

tavansa, mitä koulutuksessa puhuttiin, mutta sanoi silti olevansa sitä mieltä, että kaikkia oli kohdeltava samalla tavalla, kaikille annettava samat edut ja kaikilta vaadittava sama työpanos. Yleinen käsitys haastateltavien keskuudessa oli, että jos samojen töiden, saman palkan ja saman ajan periaate ei toteutunut, kyseessä oli (yleensä suomalaistaustaisen suomalaisen) epäoikeudenmukainen kohtelu. Näin eräs haastateltavista asian tiivistä:

*On se siis ihan kuka vaan, vaikka ihan kantasuomalainen ihminen, mutta jos hän tekee samalla palkalla kuin minä vähemmän töitä, niin sen mä koen, että se on väärin, että jos ne kaatuu ne työt tavallaan minulle sitten, että minä teen sen heiltä puuttuvan osan, niin se ei ole mun mielestä oikein.*

Yhdenvertaisuuden nimissä esimiehen odotettiin kohtelevan kaikkia työntekijöitä samalla tavalla riippumatta siitä, millaiset taustat työntekijällä oli. Haastateltavat sallivat kuitenkin poikkeuksia samanlaiseen kohteluun, mutta eivät mieltäneet niitä mahdollisuuksiksi edistää yhdenvertaisuutta, vaan puhuivat yksilöllisestä huomioimisesta. Eräs haastateltavista puhui yksilöllisyyden soveltamisesta yhdenvertaisuuteen:

*Meillä on ne yhteiset säännöt ja yhdenvertaisuus on sitä, että esimies sitten kohtelee kaikkia samalla tavalla huolimatta siitä, että mikä tausta on. Toki sitten, että sit taas siihen pitää muistaa se, että yhdenvertaisuuteen aina pitää kyllä sitten soveltaa myös yksilöllisyyttä, että ei voi sillee ajatella, että kaikkien kohdalla aivan samalla tavalla toimittaisi.*

Myöskään haastateltavien ajatukset johtamisesta ja rekrytoinnista eivät olleet hankkeen aikana juuri muuttuneet. Kokemukset kansainvälisestä rekrytoinnista ja etenkin espanjalaisten sairaanhoitajien lähteminen työyhteisöstä vähensivät halukkuutta rekrytoida suoraan ulkomailta. Koulutuksissa olleet olivat muita useammin sitä mieltä, että ulkomaalaistaustaisia palkattaessa olisi hyödyllistä tietää paremmin, minkä tasoinen kielitaito uudella tulijalla on. Haastateltavat olivat pääosin yhä tyytymättömiä joidenkin ulkomaalais-taustaisten lääkärin heikkoon suomen kielen taitoon, josta oli haastateltavien mukaan seurannut väärinymmärryksiä, ristiriitoja, vastuun kasautumista hoitajille ja potilasturvallisuuden heikkenemistä. Eräs hoitaja kuvasi ulkomaalaisen lääkärin kanssa työskentelyä seuraavalla tavalla:

*Meillä on ulkomaalainen lääkäri osastolla ... Mutta hänen kanssa on kyllä aika haasteellista työskentely, kun hänen suomen kielen taito on niin puutteellinen, että ... Hoitajat ei ymmärrä, potilaat ei ymmärrä, hänen määräykset on sellaisia, että niitä ei ymmärrä ... Että siinä sairaanhoitajan ammattaito tulee kyllä vahvasti nyt esille siinä, koska me usein kyseenalaistetaan hänen määräyksiä, kun ne on niin epäselviä.*

Jotkut koulutuksiin osallistuneet haastateltavat kertoivat kuitenkin osaavansa helpottaa yhteisymmärryksen syntymistä esimerkiksi puhumalla selkeää suomea, käyttämällä lyhyitä lauseita ja käymällä läpi lääkärin määräyksiä yhdessä lääkärin kanssa. Eräs koulutuksessa mukana ollut haastateltava oli sitä mieltä, että työntekijöiden suhtautuminen erityisesti venäläistaustaisiin lääkäreihin kärjisti heikosta suomen kielen taidosta johtuvia ongelmia: ”Pitäs auttaa eikä häiritä lisää”. Jotkut haastateltavat kertoivat koulutuksen aikana ymmärtäneensä, että oma ja muiden asenne ulkomaalaistaustaisia työtovereita kohtaan ei ollut niin myönteinen mitä he olivat aikaisemmin luulleet:

*Mun mielestä tämä koulutusasia oli hirveän hyvä siinä, että jos tätä saisi laajemmalti, että berättelisi ihmisten mielipiteet, koska meillä on kuitenkin aika jyrkkää se. Sen tavallaan näki vasta siinä, kun rupeesi itse ajattellemaan sitä, että kuinka meillä on se tavallaan ... ei nyt voi sanoa, että ahdasmielinen, mutta hirveän jotenkin ... vähän semmoinen ahdas ajattelumaailma ollut, niin mun mielestä koulutus tekisi siinäkin hyvää.*

Koulutuksen jälkeen useat suomalaistaustaiset haastateltavat näkivät kulttuurisen moninaisuuden koskevan myös itseään. Käsitys monikulttuurisuudesta oli laajentunut sisältämään myös erilaisia perhetaustoja, toimintakulttuureja ja ammatillisia kulttuureja, kuten seuraava sitaatti osoittaa:

*Lähtökohteisesti sitä, että tullaan eri taustoista ja tuodaan sitä omaa kulttuuria siihen, oli se sit työyhteisössä tai vapaa-ajalla, mutta... Ehkä sellaista, että ihmiset tulee eri taustoista, eri kulttuuri-, uskonto-, kaikista taustoista ja tavallaan se, että miten me sitten yhdessä toimitaan niistä, miten saadaan toimiva kokonaisuus vapaa-ajalla, työelämässä niistä eri taustoista .... että vaikka ollaan eri taustoja, niin saadaan toimiva paketti niistä ylipäättänsä tässä maailmassa.*

Silti rinnakkain eli yhä käsitys kulttuurista ikään kuin maantieteellisenä paikkana, josta voi lähteä ja johon voi tulla. Puhuessaan ulkomaalaistaustaisia työtovereistaan monet haastateltavat kertoivatkin heidän lähteneen jostain

kulttuurista ja tulleen toiseen kulttuuriin. Myös koulutuksessa mukana olleet liittivät yhä erilaisuuden helposti johonkin toiseen kulttuuriin ja niiden (yleensä tummaihoisiin) edustajiin, jotka usein nähtiin stereotyyppien kautta.

Monet koulutuksiin osallistuneet haastateltavat olivat alkaneet mieltää monikulttuurisuuden mahdollisuutena oppia ja saada lisää tietoa ja taitoja. Jotkut olivat arvioineet asenteitaan ja taitojaan ja tulleet siihen johtopäätökseen, että ”paljon on vielä oppimista”. Muutama oli selvitellyt mahdollisuuksia opiskella erityisesti venäläistä kulttuuria ja eräs pohti mahdollisuuksiaan lähteä kansainväliseen hoitajavaihtoon. Useat kertoivat kyselevänsä enemmän sekä suomalais- että ulkomaalaistaustaisten työtoverien ajattelusta ja toimintatavoista. He olivat huomanneet, että heille itsestään selvät asiat eivät välttämättä olleet selviä muille, minkä vuoksi heistä oli entistä tärkeämpää selittää omia näkemyksiään ja kysellä muiden näkemyksistä. Näin eräs koulutukseen osallistunut hoitaja kuvasi oppimistaan:

*Itse asiassa se on aika semmoinen pitkä prosessi ollut ja siihen on vaikuttanut, mitä muutakin oon nyt lukenut tähän aikaan, ei mitään tutkimuksia, mutta muuten, että tavallaan syventyy aina siihen henkilöön, kuka se on, on se sitten eritaustainen tai samataustainen... Aina, että mitä siellä takana voisi olla, että näkee vähän pintaa syvemmälle asioita.*

Koulutuksissa mukana olleet haastateltavat olivat myös aiempaa halukkaampia tarkastelemaan omaa toimintaansa toisen ihmisen näkökulmasta. Lisäksi jotkut mainitsivat, että hankkeen aikana oli tullut mahdolliseksi puhua asioista, joista ennen vaiettiin. Jo haastatteluihin osallistumisen nähtiin herättävän ajatuksia ja tahtoa keskustella. Eräs suomalaistaustainen hoitaja kertoi lisääntyneestä keskustelusta osastolla näin:

*Sitä ehkä vähän vielä lisää, että just kun x:ltakin [ulkomaalaistaustainen työkaveri] vähän enemmän kysellään, vaikka hän aika avoimesti kaikkea puhuukin, mutta ihan enemmän halutaan sitä (...). Tai ehkä maailmantilanteita ja kaikkia seuraillee toisella tavalla.*

Useimmat koulutuksiin osallistuneet kokivat saaneensa lisää taitoja toimia ulkomaalaistaustaisen työtoverin kanssa. He pitivät keskustelun lisääntymistä tärkeänä väärinkäsitysten ratkaisemiselle ja painottivat jokaisen näkemysten

ja niiden takana olevien oletusten selvittämistä. He kertoivat olevansa kärsivällisempiä suomea heikommin puhuvien kanssa, antavansa heille enemmän aikaa muodostaa lauseita, puhuvansa suomea selkeämmin ja hitaammin sekä kiinnittävänsä useammin huomiota siihen, onko yhteinen ymmärrys varmasti saavutettu.

Haastateltavien mukaan osastoilla oli keskusteltu enemmän siitä, miten uudet tulijat ja erityisesti ulkomaalaistaustaiset uudet työntekijät kokivat työyhteisöön saapumisen ja miten he voisivat paremmin päästä sisään työhön ja työyhteisöön. Perekdytystä pidettiin yleisesti yhä liian lyhyenä ja riittämättömänä ja perekdytysaineistoa toisinaan vaikeasti haltuun otettavana. Mentoroinnin nähtiin olevan hyödyllinen lisä perekdytykseen, mutta siitä ei ollut vielä kokemuksia, koska se ei ollut lähtenyt kunnolla käyntiin toisen haastateltukierroksen aikaan. Haastateltavat toivoivat enemmän aikaa perekdyttää uusia tulijoita ja perekdytyksen suunnittelemista niin, että siihen olisi mahdollisuus keskittyä. Kysyttäessä miten työnantaja voisi tukea työyhteisöä, eräs hoitaja otti heti puheeksi perekdytyksen:

*Työnantaja voisi tukea sitä, että antaisi sitä perekdyttämisaikaa, että ihan oikeasti siihen olisi ... Että se olisi jonkun aikaa se ihminen, joka tulee siihen uuteen työpaikkaan ylimääräisenä, mutta kun kaikki on niin tarkkaan mitoituksellisesti laskettu ja ei saa palkata ylimääräisiä henkilöitä ihan noin vaan, niin se on se mun mielestä, millä tähän pääsisi käsiksi tähän ongelmaan, että ei ole sitä perekdytysaikaa ja ei ole suomalaisille ja sitten ne, jotka kaipaisi vielä kipeämmin, ulkomaalaistaustaiset, niin niille ei myöskään ole sitä aikaa.*

Koulutuksessa mukana olleet toivoivat myös, että koko työyhteisölle tarjotaisiin mahdollisuutta kulttuurien välisen vuorovaikutuksen koulutukseen sekä tilaisuuksia keskustella kulttuurisesta monimuotoisuudesta ja siitä, mitä se työyhteisölle merkitsee. Haastateltavien mielestä koulutukseen ei kannataisi ottaa vain yhtä ihmistä osastolta, sillä hänen on vaikea levittää osastolla uusia tietoja ja taitoja niin, että sillä olisi osaston toimintaan vaikutuksia. He myös ajattelivat, että yhteiset tapahtumat lisäisivät mahdollisuuksia tutustua paremmin työtovereihin, mikä puolestaan helpottaisi vuorovaikutusta ja yhdessä työskentelyä.

Vaikka haastateltavat kertoivat koulutusten lisännen sekä yleistä keskustelua että taitojaan toimia monikulttuurisessa työyhteisössä, he arvioivat yksimielisesti, että hanke ei ollut johtanut muutoksiin osastojen tai koko työyhteisön toiminnassa. Esimerkiksi seuraavassa sitaatissa hoitaja miettii hankkeen vaikutuksia osastonsa toimintaan:

*Onhan tämä [hanke] herättänyt keskusteluja ja me ollaan näitten koulutuspäivien jälkeen monesti vielä juteltu sen ryhmän kanssa tai ketä mun osastolta nyt siinä oli, niin juteltu näistä ja herättänyt sillä tavalla ajatuksia. En mä tiedä, onko ne käytännön tekoihin kaubeasti, mutta ajatuksen tasolla ja keskusteluissa on ollut.*

### **Kehittämisyhmä toivoi strategisen johtamisen kehittämistä**

Arvioidessaan hankkeen toteutumista ja vaikutuksia kehittämisyhmän jäsenet ja tutkijat totesivat, että Karhulan sairaalassa ja Kotkan terveydenhuollon järjestämisessä tapahtuneet muutokset ja uudelleen organisoinnit vaikuttivat hankkeen etenemiseen muun muassa vaikeuttamalla koulutusten järjestämistä. Vaikka hanke oli lisännyt kiirettä ja aikataulupaineita, siinä mukana oleminen oli kuitenkin ollut kehittämisyhmän jäsenille pääosin myönteinen kokemus. Jäsenet pitivät arvokkaana sitä, että kehittämisyhmässä oli mahdollista pohtia työyhteisön asioita monesta eri näkökulmasta, mikä oli mahdollistanut henkilökohtaisen oppimisen sekä tarkentanut kuvaa siitä, miten työyhteisöä kannattaa kokonaisuudessaan kehittää.

Hankkeen aikana huomattiin, että työntekijöitä rekrytoitaessa on selvitettävä entistä paremmin heidän kieli- ja ammattitaitonsa ja pohdittava tarkkaan, kuinka paljon työyhteisö kestää niihin liittyvää riittämättömyyttä. Todettiin, että mitä pienempi työyksikkö on, sitä osavampi työntekijän pitää olla – isompi työyksikkö pystyy paremmin kannattelemaan työntekijän osamiseen kehittymistä. Tämä sairaalan työntekijän toteamus sai tutkijat pohtimaan, oliko käsitys ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden ammattitaidosta muuttunut hankkeen aikana joltain osin jopa kielteisempään suuntaan.

Työntekijöiden välinen vuorovaikutus näyttäytyi työyhteisössä erityisen haastavana silloin, kun työntekijät edustivat eri ammattiryhmiä. Tähän saattoi vaikuttaa se, että osastoilla työskentelevillä hoitajilla oli enemmän mahdollisuuksia selvittää keskinäisiä epäselvyyksiä kuin mitä hoitajalla ja osastolta toi-



selle liikkuvalla lääkärillä oli. Vaikka koulutukseen osallistuneet työntekijät yleisesti ottaen kokivat vuorovaikutustaitojensa parantuneen, kehittämissryhmän jäsenet eivät olleet havainneet toimintatapojen osastoilla muuttuneen. Toisaalta muutos vie aikaa. Kuitenkin myös koulutuksiin osallistuneet toivat haastatteluissa esiin, että opittua oli ollut vaikea viedä osastojen käytäntöihin. Kehittämissryhmä toivoi, että sairaalaan perustettu kiertävä resurssitiimi kykenisi avaamaan hiljaista tietoa ja levittämään toimivia käytäntöjä työyhteisön sisällä.

Hankkeessa tehdyn kehittämistyön jatkuminen riippuu Karhulan sairaalan ja Kotkan terveydenhuollon laajemmista muutoksista. Esimerkiksi mentorijärjestelmän sisään ajaminen alkoi hitaasti, koska uusia rekrytointeja ei työyhteisössä tehty.

Kehittämissryhmän jäsenten ja tutkijoiden mielestä monikulttuurisuus olisi hyvä saada vahvemmin mukaan Kotkan kaupungin strategiaihin ja toimintasuunnitelmiin, sillä se suuntaisi ja tukisi myös Karhulan sairaalan työyhteisön kehittämistä. Jotta koulutus voisi vaikuttaa työyhteisön toimintatapoihin, sitä tulisi tarjota koko työyhteisölle ja kaupungin johdolle. Vaikka kaupungin henkilöstöstrategiassa tuotiin esiin muun muassa yhdenvertaisuuden edistäminen, tämä ei kehittämissryhmän mielestä ollut johtanut johtamisen ja esimiestyön kehittämiseen. Henkilöstöstrategian tapa korostaa erilaisuutta ja sen hyväksymistä on tutkimusten mukaan joka tapauksessa melko kyseenalainen keino edistää yhdenvertaisuutta ja eritaustaisten henkilöiden välistä vuorovaikutusta: ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden mieltäminen erilaisiksi verrattuna suomalaisille ”varattuun” normaaliuteen saattaa jopa edistää syrjivien asenteiden syntyä eikä se myöskään auta kehittämään kaikille sopivia toimintatapoja (Lehtonen & Löytty 2003, 12; Bairoh & Trux 2010, 204–214). Lisäksi kehittämissryhmän jäsenten ja tutkijoiden mielestä henkilöstöstrategian toteutumista pitäisi kaupungissa seurata, jotta käytännöt muuttuisivat.

MULTI-TRAIN-hankkeen vaikutuksia arvioitaessa ilmeni, että Kotkan kaupunki oli laatinut tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman (Kotkan kaupunki 2014b), josta Karhulan sairaalan edustajat ja hankkeen tutkijoiden tapaamat kaupungin johtajat eivät ilmeisesti olleet tietoisia – ainakaan sitä ei ollut kysyttäessä mainittu. Suunnitelman tavoitteena oli se, ”että kau-

pungin kaikenlaisessa johtamisessa otetaan huomioon työpaikan henkilöstön moninaisuus”. Yhdenvertaisuussuunnitelmassa käytiin läpi tapoja edistää työntekijöiden yhdenvertaisuutta, ja sen toimitasuositukset olivat monilta osin yhteneväisiä hankkeessa tehtyjen suositusten ja kehittämistoimien kanssa. Yhdenvertaisuussuunnitelmaan oli muun muassa kirjattu, että yhdenvertaisuuden edistäminen oli sisällytettävä kaupungin strategiaan tavoitteisiin ja organisaation rakenteisiin. Lisäksi esimiehiä tuli kouluttaa moninaisuusjohtamisesta, erilaiset työntekijät perehdyttää työhön tehokkaasti ja monipuolisesti sekä henkilöstössä esiintyviä kielteisiä asenteita purkaa. Suunnitelman mukaan kaupungin henkilöstöpalvelujen oli tarkoitus tiedottaa yksiköille ja henkilöstölle suunnitelmasta ja järjestää yhdenvertaisuutta koskevia koulutus- ja tiedotustilaisuuksia sekä antaa neuvontaa. Tämä ei ilmeisesti ollut toteutunut riittävässä määrin.

Arviointikeskustelussaan kehittämisryhmän jäsenet ja tutkijat olivat sitä mieltä, että työyhteisön tulee pyrkiä järjestämään tilaisuuksia, joissa koulutuksissa opituista asioista voidaan keskustella ja sen pohjalta miettiä, miten kehittää toimintaa niin, että kaikkien osaaminen tulee näkyviin ja käytetyksi. Käytännössä tilaisuuksien järjestämistä vaikeuttivat toiminnan uudelleen järjestelyt ja supistaminen, minkä vuoksi jopa osastotuntien pitäminen oli toisinaan koettu vaikeaksi. Kehittämisryhmässä nähtiin yhä, että työtovereihin tutustumiseen ja yhteiseen vapaamuotoiseen toimintaan kannattaa panostaa entistäkin enemmän.

Kehittämisryhmän jäsenten ja tutkijoiden mukaan erityisesti perehdytyksen kehittäminen maksaisi itsensä nopeasti takaisin. Perehdytykseen ja sen kehittämiseen tarvittaisiin kuitenkin enemmän resursseja, joita oli vaikea saada siitäkkin huolimatta, että kaupungin yhdenvertaisuussuunnitelma tuki perehdytyksen kehittämistä. Myös lääkärrien mahdollista mukaan ottamista mentorointijärjestelmään pidettiin hyödyllisenä. Tutkijoiden näkökulmasta työn prosesseihin pitäisi kaiken kaikkiaan saada sisällytettyä yhdessä reflektointia, oli työ sitten arkista osastotyötä, perehdytystä tai johtamistyötä. Juuri yhteiseen keskusteluun ja pohdintaan haastateltavatkin kaipasivat lisää mahdollisuuksia.

## Kulttuurien välisen työn kehittäminen jatkuu

### **Työ terveydenhuoltoalalla sujuu, jos vuorovaikutus toimii**

MULTI-TRAIN-hankkeen tulokset vahvistivat tietoa siitä, että sujuva työ terveydenhuoltoalalla edellyttää toimivaa vuorovaikutusta. Ajatus ei ole uusi ja siksi onkin yllättävää, että vuorovaikutuksen onnistumisen edellytyksiin oli tarkasteltavassa työyhteisössä kiinnitetty vain vähän huomiota. Yhteistä keskustelua ja pohdintaa – yhdessä tehtyä reflektointia – ei ollut riittävässä määrin sisällytetty työn prosesseihin. Tämän seurauksena vuorovaikutus jäi monin osin yksilöiden vuorovaikutustaitojen varaan. Esimerkiksi palautteen antamiseen kollegalle ei ollut olemassa selkeitä tilanteita tai käytäntöjä, mikä vaikeutti sekä palautteen antamista että vastaanottamista. Vuorovaikutukselle pitäisi siis antaa tilaa, aikaa ja luontevia paikkoja. Jos osastotunnit tarjoavat ainoat reflektion mahdollisuudet, ja nekin jätetään usein kiireen vuoksi väliin, koko työyhteisön oppimismahdollisuudet jäävät hyvin rajoittuneiksi. Mahdollisuus tarkastella porukalla kriittisesti olemassa olevia työkäytäntöjä auttaisi työyhteisöä rakentamaan yhdessä sovittua tapaa yhteiseen työskentelyyn. Huomion kiinnittäminen käytössä oleviin käytäntöihin ja niiden tarkoituksenmukaisuuden huolellinen arvioiminen antaisi välineitä kehittää uusia, toimivampia työn suorittamisen tapoja (Tikkamäki 2006, 213–217).

Edellä on esitetty, että kulttuurien välisen vuorovaikutuksen koulutuksella ja mentorikoulutuksella onnistuttiin parantamaan niihin osallistuneiden työntekijöiden vuorovaikutustaitoja. Mukana olleet osasivat tarkastella kriittisesti asenteitaan ja näkökulmiaan, ymmärsivät kulttuurisen taustan vaikuttavan tapaan tulkita tilanteet sekä kokivat osaavansa toimia taitavammin eritaustaisten työtoverien kanssa. Taito avata työyhteisön hiljaista tietoa ja keskustella siitä sekä halu tarkastella tilanteita, esimerkiksi työhön tuloa, toisen näkökulmasta, tehostavat myös perehdytystä. Toisaalta kävi ilmi, että kiire, ja sen kokeminen työtä vahvasti määrittelevänä tekijänä, heijastui selvästi kulttuurien välisen vuorovaikutuksen omaksumisen mahdollisuuksiin. Sen lisäksi, että kiire rajoitti mahdollisuuksia keskustella työtoverien kanssa, se myös vaikutti halukkuuteen selvittää eteen tulevia haastavia tilanteita etenkin silloin, kun se vaati tavallista enemmän aikaa ja taitoa. On tärkeää huomata,

että vaikka taidot olivatkin henkilökohtaisella tasolla karttuneet, ei vuorovaikutuksen onnistumista tulisi jättää yksilöiden varaan.

Vuorovaikutusta onkin tarkasteltava koko organisaation tasolla, koska sillä – kuten myös sote-alan yleisellä kehityksellä – on huomattava vaikutus myös yksilöiden edellytyksiin toteuttaa omaksuttuja oppeja käytännössä. Yksilön erinomaisetkin vuorovaikutustaidot eivät siis yksin riitä tuottamaan muutosta, vaan parhaimmillaankin niiden merkitys on hyvin rajallinen. Toisaalta vaikutti siltä, että jos työntekijöille annetaan aikaa ja keinoja kehittää yhteisiä toiminta- ja vuorovaikutustapoja, heidän asenteensa kulttuurien väliseen työhön ja eritaustaisiin työtovereihin muuttuu myönteisemmäksi.

### **Kielitaidolla suuri merkitys arjen toiminnassa**

Suomen kielen taito nähtiin vahvasti edellytyksenä suoriutua työtehtävistä riittävän hyvin. Ulkomaalaistaustaisten työtovereiden kielitaidon merkitykseen suhtauduttiin kuitenkin vaihtelevasti: kun yksi työntekijä pystyi mielestään helposti työskentelemään muuta kuin suomea äidinkielenään puhuvan työtoverin kanssa, oli toisen mielestä yhdessä työskentely suomen kielen heikon osaamisen vuoksi rasittavaa, tai kun monet pitivät espanjalaishoitajien suomen kielen taitoa suurena pettymyksenä, löytyi joukosta yksi työntekijä, jonka mielestä heidän kielitaitonsa oli yllättävän hyvä. Erot näkemyksissä saattoivat johtua siitä, että joillakin haastateltavilla oli keskimääräistä parempi taito tukea toista ihmistä vuorovaikutuksessa.

Muuta kuin suomea äidinkielenään puhuvien työssä pärjääminen ja työyhteisöön sisään pääseminen ei senkään pitäisi kuitenkaan olla yksittäisten työntekijöiden varassa, oli kyse sitten uudesta tai vanhasta työyhteisön jäsenestä. On syytä huomioida myös aineistosta esiin noussut käsitys, jonka mukaan suomen kielen oppiminen riippui vain kielen oppijan motivaatiosta: moni haastateltava ihmetteli, miten joillakin kauankin työyhteisössä olleilla työntekijöillä ei riittänyt motivaatiota suomen kielen opetteluun, mutta kukaan ei pohtinut, millaisessa työyhteisössä voi työskennellä vuosikausia työyhteisön yhteistä kieltä oppimatta. Työyhteisössä kannattaisikin pohtia syvällisemmin sitä, mistä muusta suomen kielen kehittymisen puute saattaa johtua kuin oppijan motivaatiosta ja miten työskentelyä pitäisi muuttaa, jotta suomen kielen

oppimista tapahtuisi, vaikka työntekijän motivaatio ei aina pysyisi kovin korkeana. Kun kielitaitoa pidetään avainasiana työstä suoriutumisessa, tulee myös sen kehittämismahdollisuuksien tarjoamiseen kiinnittää erityistä huomiota.

### **Monimuotoisuuden risteysalueilla erityisen tuen tarve**

Karhulan sairaalan tulokset osoittavat, että työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämisessä erityistä huomiota kannattaa kiinnittää erilaisten taustojen ja käytäntöjen risteämiskohtiin. Vuorovaikutus vaatii sitä vahvempaa tukea mitä enemmän työntekijät edustavat monia kieli-, koulutus- ja ammattiympäristöjä sekä sukupuolia, -puolia ja kansallisuuksia. Toisinaan työntekijöiden erilaiset näkemykset elämän peruskysymyksistä, kuten kuolemista, vaikuttivat myös siihen, miten heidän mielestään potilaita piti hoitaa. Ainakin sairaalan työntekijät jossain määrin ajattelivat kansallisen taustan vaikuttavan suhtautumiseen esimerkiksi elvyttämiseen.

Myönteisenä voidaan nähdä se, että työntekijät olivat hyvin kiinnostuneita tilaisuuden tullen keskustelemaan erilaisista näkemyksistä. Keskusteluhaluja saattoi rajoittaa jonkin verran hierarkkisten erojen kokeminen eri asemassa olevien kanssakäymisen esteenä. Haastatteluissa kerrottiin tilanteista, joissa alemmissa asemassa olevat jättivät näkemyksensä kertomatta, kun ylemmissä asemassa olevia oli läsnä. Vaikka hierakkinen järjestäytyminen saattaa olla sairaalassa välttämätöntä, toimiva vuorovaikutus perustuu silti vastavuoroisuuteen ja yhtäläiseen oikeuteen tulla kuulluksi ja kertoa näkemyksensä.

### **Yhdessä tehtyä, koettua ja opittua**

Kaikki toimintatutkimukseen – ja yleensä laajaan osallisuuteen perustuvaan tutkimus- ja kehittämisprosessiin – osallistuvat ovat oppimassa. Myös MULTI-TRAIN-hankkeen aikana tutkijat joutuivat välillä kyseenalaistamaan oletuksiaan, jotka koskivat muun muassa suomalais- ja ulkomaalaistaustaisia ihmisiä. Esimerkiksi haastatteluissa kysyttiin, millaisen merkityksen haastateltava näki sukupuolella tai iällä olevan työyhteisössä. Ilmeisenä oletuksena oli, että juuri ulkomaalaistaustaisille työntekijöille saattoi olla merkitystä sillä, olivatko potilaat, työtoverit ja johtajat naisia vai miehiä ja minkä ikäisiä he olivat. Olikin yllättävää, miten painokkaasti kansallisen taustan, sukupuolen ja

jän merkitys nousi nimenomaan suomalaistaustaisten työntekijöiden vastauksissa esiin. Sairaalan ulkomaalaistaustaista miespuolista työntekijää pidettiin toisinaan ”melkein omana poikana”, jota saattoi tulla vähän liikaakin ”hyysätyksi”. Toisaalta miespuolisten hoitajien ei uskottu tekevän aivan yhtä hyvää työtä kuin naiset tekevät.

Analysoidessaan aineistoa tutkijat keskustelivat usein sanomisen tavoista ja siitä, mitä niistä voi päätellä. Hoitajien tapa kuvailla tilanteita vaikutti joskus hyvin suorasukaiselta ja kovaltakin ja tutkijoiden tehtäväksi jäi miettiä, kertoiko tämä jotain asenteista vai ei. Tulkintaa helpotti kuitenkin se, että tutkimusta tehtiin useita vuosia, joiden kuluessa tutkijoilla oli useampia mahdollisuuksia keskustella työntekijöiden kanssa erilaisissa tilaisuuksissa ja koulutuksissa. Näin tutkijoiden tulkinnat kehittyivät tutkijoiden, työyhteisön johdon ja työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa.

Taaksepäin katsoessa voi sanoa, että kaiken kaikkiaan hanke muutti ainakin kehittämistoiminnassa mukana olleiden asenteita sekä lisäsi tietoisuutta ja taitoja toimia yhdessä. On silti tulkinnanvaraista, ja se jäi vielä nähtäväksi, kuinka paljon hanke vaikutti koko työyhteisön toimintaan. Mentorijärjestelmän jatkuvuutta ei voitu raportin kirjoittamishetkellä arvioida. Lääkärit olivat aloittaneet kehityskeskustelut, mutta se ei välttämättä ollut hankkeen ansiota. Vaikka osastoilla keskusteltiin enemmän perehdytyksestä ja siitä, millaisiksi eritaustaiset työntekijät työskentelyn kokivat, tämä ei ollut hankkeen loppuessa kääntynyt käytäntöjen uudistamiseksi. Toisaalta työyhteisön käytännöt muuttuvat usein hitaasti, joten arviointiin pitäisi ylipäätään olla pidempi aika. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että työyhteisön käytännöt eivät muutu ilman järjestelmällistä toiminnan kehittämistä kaikilla tasoilla. Työn on lähdeittävä moninaisuusjohtamisesta ja viime kädestä sieltä, missä resursseista päätetään. Hankkeen tutkijat painottivat koko organisaation sitoutumista ja johtamisen merkitystä aina tavattaessa kaupungin ja työyhteisön johtoa, mutta hankkeen loppuessa oli vaikea arvioida, oliko johtaminen muuttumassa ja mihin suuntaan – johtamisen paineita lisäsivät koko sote-alan kentän muuttuminen ja toiminnan uudelleen organisointiin liittyvät kysymykset.

Karhulan sairaala voi jatkaa kulttuurien välisen työn valmiuksien kehittämistä seuraavin tavoin:

- Monimuotoisuus huomioidaan Kotkan kaupungin strategioissa ja toimintasuunnitelmissa. Seurataan, kuinka strategiat ja toimintasuunnitelmat toteutuvat käytännön tasolla. Eri tason johtajille tarjotaan monimuotoisuuden johtamisen koulutusta.
- Tunnustetaan, että vuorovaikutus on työn olennainen osa ja että sille on siksi varattava aikaa. Järjestetään työ niin, että vuorovaikutukselle avautuu selkeitä paikkoja. Luodaan tilaisuuksia ja malleja palautteen antamiselle sekä työ- ja vuorovaikutustapojen yhdessä pohtimiselle.
- Selvitetään, kuinka työyhteisö voi tukea suomen kielen oppimista työssä. Järjestetään työ niin, että oppiminen mahdollistuu.
- Tarjotaan perehdytykseen riittävät resurssit. Annetaan perehtyjälle ja perehdyttäjälle riittävästi aikaa oppimiseen ja oppimisen tukemiseen sekä selkeät ja ajankohtaiset perehdytysmateriaalit. Varmistetaan, että perehdyttäjällä on taitoa ohjata myös itseensä nähden kulttuurisesti eritaustaista uutta työntekijää.
- Jatketaan ja tuetaan mentorointijärjestelmän toimintaa. Laajennetaan mentorointi koskemaan myös lääkäreitä.
- Tarjotaan työntekijöille kulttuurien välisen vuorovaikutuksen koulutusta. Koulutus ei saa vahvistaa kulttuurien luokittelua, vaan antaa välineitä toinen toisiltaan oppimiseen ja yhteisten tapojen kehittämiseen.
- Järjestetään yhteisiä tilaisuuksia, joissa työntekijät voivat oppia tuntemaan toisiaan.

## Lähteet

- Ahonen, P., Tienari, J., Meriläinen, S. & Pullen, A. (2014). Hidden context and indivisible power relations: A Foucauldian reading of diversity research. *Human Relations* 67(3), 263–286.
- Bairoh, S. & Trux, M-L. (2010). Identiteettejä, valtaa, kulttuuria – katsaus monimuotoisuusjohtamisen suuntauksiin. Teoksessa S. Wrede & C. Nordberg (toim.) *Vieraita työssä. Työelämän etnistyvä eriarvoisuus*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 193–228.
- Collier, M.J. (2015). Intercultural communication competence: Continuing challenges and critical directions. *International Journal of Intercultural Relations* 48, 9–11.
- Cunliffe, A.L. (2004). On Becoming a Critically Reflexive Practitioner. *Journal of Management Education* 28(4), 407–426.
- Friedman, V.J. & Antal, A.B. (2005). Negotiating reality: A theory of action approach to intercultural competencies. *Management Learning* 36(1), 69–86.
- Gray, D.E. (2007). Facilitating Management Learning. Developing Critical Reflection Through Reflective Tools. *Management Learning* 38(5), 495–517.
- Hammar-Suutari, S. (2009). *Asiakkaana erilaisuus. Kulttuurien välisen viranomaistoiminnan etnografia*. Karjalan tutkimuslaitoksen julkaisuja N:o 147. Joensuun yliopisto.
- Ireson, J. (2008). *Learners, Learning and Educational Activity*. New York: Routledge.
- Jokikokko, K. (2010). *Teacher's intercultural learning and competence*. Oulu: University of Oulu.
- Kealey, D.J. (2015). Some strengths and weaknesses of 25 years of Research on Intercultural Communication Competence: Personal Reflections. *International Journal of Intercultural Relations* 48, 14–16.
- Keisala, K. (2012). *Monikulttuurisen työyhteisön viestintä*. Tampere: Tampere University Press.
- Keisala, K. (2016). Kieleiset tunteet kulttuurienvälisen vuorovaikutustaitojen oppimisessa. *Aikuiskasvatus* 4/2016, 286–291.
- Kempainen, R. (2009). Liike-elämän näkökulma. Teoksessa J. Lasonen & M. Halonen (toim.) *Kulttuurienväläinen osaaminen koulutuksessa ja työelämässä*. Jyväskylä: Suomen kasvatustieteellinen seura, 109–127.
- Kramsch, C. (2002). In search of the intercultural. Review article. *Journal of Sociolinguistic* 6(2), 275–285.
- Kupias, P. & Salo, M. (2014). *Mentorointi 4.0*. Helsinki: Alma Talent.
- Ladegaard, H.J. & Jenks, C.J. (2015). Language and intercultural communication in the workplace: critical approaches to theory and practice. *Language and Intercultural Communication* 15(1), 1–12.
- Lehtonen, M. & Löytty, O. (2003). Miksi erilaisuus? Teoksessa M. Lehtonen & O. Löytty (toim.) *Erilaisuus*. Tampere: Vastapaino, 7–20.
- Leppänen, S. (2013). *Sairaanhoidtajien rekrytointi Espanjasta Kymenlaaksoon*. Loppuraportti.



- Martin, J.N. (2015). Revisiting intercultural communication competence: Where to go from here. *International Journal of Intercultural Relations* 48, 6–8.
- Martin, J.N. & Nakayama, T.K. (2015). Reconsidering intercultural (communication) competence in the workplace: a dialectical approach. *Language and Intercultural Communication* 15(1), 13–28.
- Morgan, S. & Dennehy, R.F. (2004). Using Stories to Reframe the Social Construction of Reality: A Trio of Activities. *Journal of Management Education* 28(3), 372–389.
- Perry, L.B. & Southwell, L. (2011). Developing intercultural understanding and skills: models and approaches. *Intercultural Education* 22(6), 453–466.
- Piller, I. (2011). *Intercultural Communication. A Critical Introduction*. Edinburgh: Edinburgh University Press.
- Ruben, B.D. (2015). Intercultural communication competence in retrospect: Who would have guessed? *International Journal of Intercultural Relations* 48, 22–23.
- Salmenkangas, M. (2005). *Muutu. Puutu. Oppilaitoksen yhdenvertaisuusopas*. Työministeriö. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Spitzberg, B. H. & Cupach, W.R. (1993). *Interpersonal Communication Competence*. London: Sage Publications.
- Tikkamäki, K. (2006). *Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen*. Väitöskirja. Tampere: Tampere University Press.
- Washington, D., Erickson, J. & Ditomassi, M. (2004). Mentoring the Minority Nurse Leader of Tomorrow. *Nursing Administration Quarterly* 28(3), 165–169.

## Sähköiset lähteet

- Kotkan kaupunki (2016a). Kotkan vastaanottokeskus. [http://www.kotka.fi/asukkaalle/perhe\\_ ja\\_sosiaalipalvelut/maahanmuuttajat/vastaanottokeskus](http://www.kotka.fi/asukkaalle/perhe_ ja_sosiaalipalvelut/maahanmuuttajat/vastaanottokeskus). Luettu 25.10.2016.
- Kotkan kaupunki (2016b). Karhulan sairaala. [http://www.kotka.fi/asukkaalle/terveyspalvelut/sairaalat/karhulan\\_sairaala](http://www.kotka.fi/asukkaalle/terveyspalvelut/sairaalat/karhulan_sairaala). Luettu 21.10.2016.
- Kotkan kaupunki (2014a). Tilastotietoja. [http://www.kotka.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/kotka/embeds/kotkawwwstructure/25037\\_Tilastotietoja\\_2014.pdf](http://www.kotka.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/kotka/embeds/kotkawwwstructure/25037_Tilastotietoja_2014.pdf). Luettu 25.10.2016.
- Kotkan kaupunki (2014b). Toimenpiteet tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi työyhteisössä 2014–2016. Kotkan kaupungin tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma I. Tasa-arvosuunnitelma 10.3.2014. Saatavilla: [http://www.kotka.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/kotka/embeds/kotkawwwstructure/21282\\_ta2AD.pdf](http://www.kotka.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/kotka/embeds/kotkawwwstructure/21282_ta2AD.pdf). Luettu 26.10.2016.
- Kotkan kaupunki (2013). Kotkan kaupungin henkilöstöstrategia 2013–2016. Henkilöstöpalvelut. Kaupunginvaltuusto 4.3.2013 § 44. [http://www.kotka.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/kotka/embeds/kotkawwwstructure/17268\\_Kotka\\_Henkilostostrategia\\_2013-2016.pdf](http://www.kotka.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/kotka/embeds/kotkawwwstructure/17268_Kotka_Henkilostostrategia_2013-2016.pdf). Luettu 26.10.2016.

# Kulttuurien välinen osaaminen Koukkuniemen vanhainkodissa

*Kaisa Niiranen ja Katja Keisala*

## **Vanhainkoti valmistautuu hoitoalan kulttuuriseen monimuotoistumiseen**

Koukkuniemen vanhainkoti on perustettu vuonna 1886, ja se on yksi Pohjoismaiden suurimpia vanhustenhuollon yksiköitä. Se on Tampereen kaupungin sosiaalihuollon toimintayksikkö, joka tarjoaa hoitoa, ylläpitoa ja kuntouttavaa toimintaa ikäihmisille, joiden hoitoa tai huolenpitoa ei voida järjestää tarkoituksenmukaisesti omassa kodissa kotihoidon palveluiden kautta. Vuoden 2017 alussa Koukkuniemen vanhainkodissa oli 433 asukaspaikkaa 20 osastolla.

Koukkuniemen vanhainkodin henkilöstöön kuuluu lähihoitajia, sairaanhoitajia, kotipalvelutyöntekijöitä, laitoshuoltajia, fysioterapeutteja, virike- ja askarteluohjaajia, ulkoiluttajia, hyvinvointiavustajia sekä tilapäistä avustavaa henkilökuntaa. Lisäksi vanhainkodissa työskenteli MULTI-TRAIN-hankkeen aikana lyhytaikaisissa työsuhteissa sijaisia, opiskelijoita ja työelämään tutustujia.

Toimintaympäristössä tapahtuvat organisatoriset muutokset vaikuttivat MULTI-TRAIN-hankkeen toimintaan koko hankkeen keston ajan. Hankkeen alkaessa vuonna 2013 vanhainkodissa oli yhteensä 31 osastoa ja lääkäripalvelut tuotti Rauhaniemen sairaala. Tampereen kaupungin vanhainkoti- ja kotihoitopalvelut yhdistettiin vuoden 2015 alussa yhteiseksi kotihoidon ja asumispalveluiden tuotantoalueeksi<sup>1</sup>, ja vuodesta 2017 alkaen organisaatio kuului Tampereen kaupungin avo- ja asumispalveluihin. Muutosten seurauksena osastoja suljettiin samalla kun palveluasumisen yksiköitä valmistui. Suljettavien osastojen työntekijöiden kanssa sovittiin, mihin he tulisivat siirtymään ja pohdittiin uusia nimikkeitä ja työnkuvia. Lääkäripalvelut ulkoistettiin vuonna 2016. Konkreettisten organisaatiomuutosten lisäksi vanhainkodin arvoja ja toimin-

<sup>1</sup> Tampereen kaupungin kotihoidon ja asumispalveluiden toimintasuunnitelma 2015–2016.

takäytäntöjä pyrittiin muuttamaan hankkeen keston aikana. Kotihoidon ja asumispalvelujen arvoiksi määriteltiin yksilöllisyys, inhimillisuus, yhteisöllisyys ja innovatiivisuus.<sup>2</sup>

Organisaatiomuutosten vuoksi Koukkuniemen vanhainkotiin perustetun kehittämisryhmän kokoonpano muuttui useita kertoja. Siihen kuuluivat asumispalvelupäällikkö, osastonhoitaja, vastaava osastonhoitaja, hoitotyön asiantuntija, kehittämispäällikkö ja palveluesimies. Kehittämisryhmä kokoontui muutaman kuukauden välein seuraamaan hankkeen edistymistä ja suunnittelemaan toimintaa. Yksi kehittämisryhmän jäsen edusti Koukkuniemen vanhainkotia MULTI-TRAINin valtakunnallisessa ohjausryhmässä.

MULTI-TRAIN-hankkeen alkaessa Koukkuniemen vanhainkodissa ei ollut vielä kovin paljon ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä, ja valtaosa asukkaistakin oli suomalaistaustaisia. Vanhainkodin johto ei pitänyt monikulttuurisuutta erityisenä haasteena, sillä pinnalla olivat muut suuret organisatoriset muutokset. Tutkimuslupa myönnettiin kuitenkin sillä perusteella, että hoitoalan tulevaan monimuotoistumiseen haluttiin varautua selvittämällä mahdollisia ongelmakohtia, kehittämällä hyviä käytäntöjä ja oppimalla muiden hankkeeseen osallistuvien työyhteisöjen kokemuksista.

Koukkuniemen vanhainkoti toivoi tutkimushankkeelta perhdytyksen kehittämistä niin, että perhdytettäessä osattaisiin ottaa paremmin huomioon uusien työntekijöiden erilaiset taustat ja lähtökohdat. Lisäksi haluttiin lisätä koko työyhteisön kulttuurien välistä osaamista sekä kehitellä toimintamalleja, joilla voitaisiin edistää ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden sopeutumista.<sup>3</sup>

Kehittämisryhmä piti tärkeänä, että vanhainkodin työntekijöitä kuunneltaisiin hankkeen jokaisessa vaiheessa ja heidän asiantuntemustaan oman työnsä suhteen pidettäisiin toiminnan lähtökohdana. Tähän tutkijoiden oli helppo yhtyä, sillä tutkimukseen osallistuvan organisaation työntekijöiden mahdollisimman laaja osallisuus kuuluu toimintatutkimuksen periaatteisiin (Kuula 1999, 124). Tutkimushankkeessa painotettiin alusta asti, että hanke ei kohdistunut vain työyhteisön ulkomaalaistaustaisiin työntekijöihin, vaan

<sup>2</sup> Tampereen kaupungin kotihoidon ja asumispalveluiden toimintasuunnitelma 2015–2016.

<sup>3</sup> Lähi- ja keskijohdon keskustelutilaisuus 12.2.2014.

siinä tulotaisiin tarkastelemaan koko Koukkuniemen vanhainkotiä monimuotoisena työyhteisönä. Organisaatiossa oli hankkeen aikana meneillään muitakin kehittämishankkeita, joihin MULTI-TRAIN-toiminta pyrittiin nivomaan monikulttuurisuuteen liittyvien kysymysten osalta.

## **Alkukartoituksessa kulttuurien merkitystä vähäteltiin**

Vuoden 2014 keväällä ja kesällä tehtiin yhteensä 26 haastattelua Koukkuniemen vanhainkodin kehittämistarpeiden selvittämiseksi<sup>4</sup>. Haastattelujen lisäksi alkukartoitus perustui kehittämisyhmän kokousmuistioihin sekä muihin tutkijoiden ja työyhteisön jäsenten välisiin keskusteluihin, muun muassa vanhainkodin lähijohtajille järjestettyihin keskustelutilaisuuksiin.

Haastatteluaineistoa analysoitiin laadullisen teoriasidonnaisen sisällönanalyysin avulla. Analyysi alkoi aineiston järjestämisestä teemoihin ja eteni aineistopohjaisesti niin, että teorioista ja aikaisemmista tutkimuksista etsittiin selityksiä tulkintojen tueksi. Kehittämistoimia ohjaavat tulkinnat täsmentyivät kuitenkin vasta, kun niitä tarkasteltiin kriittisesti tutkijoiden, organisaatioiden edustajien, ohjausryhmän jäsenten sekä teorioiden ja käsitteiden välisessä vuorovaikutuksessa.

Ensimmäisen haastattelukierroksen tulosten pohjalta näytti siltä, että työyhteisön kokemukset monikulttuurisuudesta olivat verraten myönteisiä. Työntekijöiden rekrytoinnin ja työyhteisöön sisään pääsemisen koettiin olevan melko hyvällä tolalla. Ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden ammattitaitoa ja hoidollista otetta pidettiin hyvänä.

### **Samanlaista kohtelua pidettiin hyvänä johtamisena**

Lähijohtajat ja työntekijät olivat yksimielisiä siitä, että hyvä johtaja on reilu, tasapuolinen, helposti lähestyttävä ja kykenevä edistämään työn sujuvuutta. Työntekijöiden mielipiteet oman lähijohtajan toiminnasta saattoivat silti poiketa paljon samallakin osastolla ja myös osastojen välillä oli eroja.

<sup>4</sup> Haasteltavien joukossa oli 4 lähijohdon edustajaa, 18 lähi- ja perushoitajaa sekä hoitotyössä toimivaa laitoshuoltajaa (nykyinen nimike kotipalvelutyöntekijä), 3 sairaanhoitajaa sekä askarteluohjaaja. Haastateltavista 5 oli ulkomaalaistaustaisia. Haastattelut tehtiin pääosin suomen kielellä, joissain haastatteluissa käytettiin muita kieliä ymmärtämisen tukena.

Lähijohdon haastatteluista nousi esiin melko vahva käsitys siitä, että hyvän johtamisen tulee olla samanlaista riippumatta työntekijän kulttuurisesta taustasta. Näkemys saattoi juontua osittain omien kulttuuristen käsitysten heikosta tunnistamisesta: jos ihminen ei tunnista omaa kulttuurista erityislaatuisuuttaan, hän voi helposti ajatella, että kaikki muutkin toimivat samojen vuorovaikutus- ja toimintaperiaatteiden mukaisesti. Ilman tietoisuutta siitä, kuinka kulttuuriset käytännöt muovailevat työskentelyä, johtajan on myös vaikea nähdä syrjintää ja puuttua siihen. Johtajat tarvitsevat siksi koulutusta, jossa heillä on mahdollisuus kehittää kulttuurista herkkyyttään ja kykyjään johtaa monikulttuurista työyhteisöä (Armache 2012, 64–68; Canen & Canen 2007, 16).

Hieman paradoksaalisesti haastatellut lähijohtajat toivoivat silti kulttuurien välisen vuorovaikutuksen ja monimuotoisuuden johtamisen koulutusta. He perustelivat tarvetta sillä, että uskoivat ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden määrän lisääntyvän jatkossa. He näkivät, että erilaiset taustat vaikuttivat tapaan olla vuorovaikutuksessa ja siihen, mitä työntekijät odottivat johtamiselta ja lähijohtajalta. Haastatteluissa lähijohtajat kuvailivatkin usein työssä kohtaamiaan kulttuurien välisen vuorovaikutuksen pulmia.

Vastauksista kävi myös ilmi, että organisaatiolla ei ollut selkeitä yhteisiä linjauksia liittyen työntekijöiden kulttuuriin ja vakaumuksellisiin käytäntöihin. Vaikka joistain periaatteista oli vastaajien mukaan keskusteltu, jokainen lähijohtaja joutui lopulta ottamaan niihin kantaa itse:

*Ei oo tullu kyllä mitään ohjeistustakaan. Että kyllähän siihenkin olis sitten hyvä olla selkeet ohjeet, ettei jokainen toimi omalla laillansa. Tietenkin eri paikoissa voi olla eri mahdollisuuksia, mutta tällain nyt aattelen työnantajan näkökulmasta.*

Lähijohtajat toivoivatkin tilaisuuksia keskustella ja päättää yhteisistä käytännöistä. Työntekijöiden erilaisia kulttuurisia ja vakaumuksellisia periaatteita voitiin heidän mukaansa ottaa huomioon niin pitkälle kuin se ei haittaisi asukkaan hyvää hoitoa:

*Meidän asukkaathan tarvitsee jokaiselta tasasen hoidon. Me ei voida kieltäytyä tekemästä hoidollisia toimenpiteitä asukkaille. Meidän täytyy hoitaa, itse*

*kunkin omista ajatuksista huolimatta, asukkaita niin kuin asukkaat toivoo, vaikka itte oisit ateisti tai jotakin.*

### **Yhteisymmärryksen varmistaminen huolestutti perehdytyksessä**

Koukkuniemen vanhainkodissa oli käytössä ”kaikki perehdyttää” -periaate. Jokaisella oli velvollisuus opastaa ja neuvoa uutta työntekijää tarpeen mukaan. Uudelle työntekijälle pyrittiin löytämään henkilökohtainen perehdyttäjät muutamaksi ensimmäiseksi päiväksi, mutta käytännössä tämä ei aina toteutunut. Useimmilla osastoilla oli käytössä perehdytyskortti sekä erilaisia muita perehdytysmateriaaleja, mutta niitä käytettiin vaihtelevasti.

Sekä työntekijät että lähijohtajat painottivat, että perehdytystä tulisi kehittää. Monet tunsivat epävarmuutta perehdyttäessään etenkin ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä. He toivoivat saavansa perehdytykseen lisää tietoa, materiaaleja, ohjausta ja ennen kaikkea aikaa.

*Tänne tullaan sitten töihin, ei sitä paljon semmosta kevyttä laskua tunneta, että sit tullaan ihan suoraan jonkun tilalle. Että se olis ihan ihana asia, että voisi muutamana päivänä olla vähän ylimääräisenä sitten jonkun mukana, mutta eipä se nyt sitten ole mahdollista.*

Vastaajilla oli eri näkemyksiä siitä, pitäisikö ulkomaalaistaustaisille työntekijöille tarjota jollain tavoin erilaista perehdytystä kuin suomalaistaustaisille. Monet ajattelivat, että kaikille kuuluu samanlainen perehdytys, koska kaikkia on kohdeltava samalla tavalla ja kaikki tekevät samaa työtä. Jotkut huomauttivat myös, että ulkomaalaistaustaiset eivät ole yhtenäinen ryhmä, vaan heidänkin tarpeensa vaihtelevat.

*Miksi pitäisi olla [erilaiset perehdytysjärjestelmät]? Ehkä sitten sen kielen kanssa, jos siinä on hankaluuksia, niin sitten sitä apua, mutta en mä tiedä muuta.*

Toiset toivoivat silti, että suomea heikommin osaavalle tai kulttuuriselta taustaltaan enemmistöön nähden hyvin erilaiselle työntekijälle annettaisiin tavallista enemmän aikaa perehtymiseen. Heidän arveltiin tarvitsevan nykyistä enemmän tietoa ammattisanastosta ja ”suomalaisesta” työkuulttuurista.

Hoitajat arvelivat myös, että toisesta maasta tullut ja jo pidempään talossa ollut kollega olisi hyödyllinen mentori samantaustaiselle uudelle työntekijälle

tai opiskelijalle. Tässä yhteydessä ei kuitenkaan tunnistettu tai ainakaan ilmaistu sitä, että ulkomaalaistaustainen mentori voisi tukea myös suomalais-taustaisen uuden työntekijän sopeutumista monikulttuuriseen työyhteisöön.

Organisaatioon palkattiin harvoin täysin ulkopuolisia vakituisiin työsuh-teisiin, mikä vaikutti perehdytykseen. Ulkomaalaistaustaiset työntekijät tuli- vat työyhteisöön ja työrooleihinsa samoja väyliä pitkin kuin suomalaistaustai- set kollegansa: useimmat työntekijät olivat ensin olleet osastolla opiskelijoina, sen jälkeen sijaisina ja sitten saaneet vakituisen paikan. Opiskelijoiden ohjaus eteni tarkan ohjaussuunnitelman mukaisesti, ja sitä tehtiin yhteistyössä oppi- laitosten kanssa. Hankkeen aikana ilmeni, että vain osa uusista työntekijöistä kävi läpi virallisen perehdytysprosessin kokonaisuudessaan. ”Vanhat tutut” ja lyhytaikaiset sijaiset jäivät kokonaan tai osittain muodollisen perehdytyksen ulkopuolelle. Vanhainkodissa työkokeilussa ja kieliharjoittelijoina toimivat henkilöt työskentelivät myös usein vaillinaisen perehdytyksen varassa ja oli epäselvää, kenelle heidän ohjaamisensa ensimmäisten päivien jälkeen kuului. Erillistä aikaresurssia esimerkiksi kieliharjoittelijan tukemiseen ei ollut varat- tu.

### **Suomen kielen taidon oletettiin ratkaisevan vuorovaikutusongelmat**

Vakituisen ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden suomen kielen taitoa pi- dettiin pääosin hyvänä. Vaikutti siltä, että suomen kielen osaaminen parani työskentelyn myötä, sillä uusien ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden ja opis- kelijoiden kielitaito nähtiin usein riittämättömänä. Vaikka valtaosa vanhain- kodin ulkomaalaistaustaisesta henkilöstöstä oli kouluttautunut Suomessa ja suomen kielellä, monilla kerrottiin olevan työyhteisöön liittyessään ongelmia kirjaamisessa, selkeässä suullisessa ilmaisussa ja kuullun ymmärtämisessä.

*Jollakin [kirjaaminen] menee paremmin kun puhe. Mutta joillakin taas on, että voi kauhistus mitä täällä lukee. Puoliakaan ei ymmärrä, että se on aika heikkoo tavallaan, mutta sitten taas puhe menee ehkä paremmin, kun jollain toisella taas saattaa olla vähän vaikeeta.*

Erillisenä huolenaiheena nousi esiin se, että sairaanhoitajat työskentelivät hieman irrallaan muusta työyhteisöstä liikkeudessaan osastojen välillä. Heidän

tiedonsaantinsa oli muita enemmän kirjausten varassa ja väärinymmärrysten riski kasvoi, jos kirjauksissa käytetty suomen kieli ei ollut riittävän hyvää.

*Kun mäkin sairaanhoitajan roolissa kierrän aika paljon ja saattaa olla, että mä en ole asukasta tavannut paljon koskaan, eli en tunne, niin mä oon täysin tän hoitotyön kirjauksen varassa. Jos mä en saa mitään tolkkua siitä, niin se tökkää sillain vähän, että suurin piirtein siellä on asiat, mutta sitten on ihan asiavirheitäkin.*

Vaikka vastaajat pystyivät erittelemään suomen kielen taidon puutteista johtuvia ongelmia, seuraavassa sitaatissa ilmenee, kuinka he eivät yleensä osanneet määritellä työhön riittävää suomen kielen taitoa kovin tarkkaan:

*Se että ymmärtää ja tulee ymmärretyksi. Mä en nää mitään vikaa siinä että ei nyt puhu täydellistä suomea eikä kirjota, vaan se että se on ymmärrettävää... Että sä ymmärrät, mitä sä puhut ja mitä sä teet ja mitä sä kirjotat. Kun kuitenkin tää on kanssakäymistä työkavereitten kanssa ja asukkaitten kanssa.*

Yllä oleva sitaatti oli hyvin tyypillinen vastaus kysymykseen riittävästä kielitaidosta. Haastateltavista vain harva tunnisti viestin vastaanottajan roolin ymmärryksen syntymisessä. He eivät tiedostaneet, että viestinnän onnistuminen riippuu jokaisen osapuolen valmiuksista rakentaa yhteisymmärrystä siinäkin tapauksessa, että jonkun suomen kielen taito on puutteellinen.

Lähijohtajat eivät tunnistanee työntekijöiden painottamia kielitaito-ongelmia samassa mittakaavassa. Kaikilla rekrytointia hoitavilla ei ollut tarkkaa käsitystä organisaation edellyttämästä, yleisillä kielitasotesteillä mitattavasta suomen kielen taitotasosta. Vanhainkodilla ei ollut myöskään omia ammattillisen kielitaidon arviointikriteereitä, vaan kielitaidon arviointi jäi kunkin rekrytoijan oman päättelykyvyn varaan. Rekrytoinnista vastaavat johtajat arvioivat pystyvänsä hahmottamaan kielitaidon tasoja luotettavasti haastattelutilanteessa ilman erillisiä arviointimittareita tai testejä.

### **Työntekijöiden kuormittuneisuus kärjisti vuorovaikutusongelmia**

Yleisesti ilmaistu käsitys työyhteisössä oli, että kaikki työntekijät olivat samanarvoisia taustasta riippumatta. Useimmat haastatellut lähijohtajat ja työntekijät eivät halunneet nostaa ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä esiin ryhmänä tai alkaa pohtia heidän erilaisuuttaan. Vastaajat painottivat, että työyhteisössä



arvostettiin jokaisen työpanosta – jokaista tarvittiin. Työssä ja työyhteisössä pärjäämisen ei haluttu ajatella riippuvan työntekijän kulttuurisesta taustasta.

*Meillä oikeesti kun rekrytoidaan väkee, niin ei lähdetä siltä kannalta, että oletko sä suomalainen vai muunmaalainen. Se on oikeesti ihan sama [tausta], vaan sen haastattelun ja muun avulla katsotaan se soveltuvuus.*

Ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden vuorovaikutustaitoja pidettiin hyvinä ja heidän suhtautumistaan asukkaisiin kunnioittavana ja lämpimänä, kuten eräs suomalaistaustainen vastaaja alla luonnehtii:

*Toki monella on ainakin tää tämmönen vanhusten kunnioittaminen ihan siinä kulttuurissa semmonen hieno asia, mikä aina nousee esille. Heillä on se että vanhempia ihmisiä kunnioitetaan ja arvostetaan, mikä ei välttämättä suomalaisilla ole enää niinkään.*

Näitä myönteisiä lausuntoja voidaan kuitenkin pitää viitteinä siitä, että ulkomaalaistaustaiset työntekijät nähtiin kaikesta vastaisesta puheesta huolimatta yhtenäisenä ryhmänä, jonka jäsenet kunnioittivat vanhempia ihmisiä enemmän kuin suomalaistaustaiset kollegansa.

Työntekijöiden erilaisista kielitaustoista oli ollut työyhteisölle myös hyötyä. Vaikka suurin osa vanhainkodin asukkaista oli suomenkielisiä, joukkoon mahtui muutama, joka ei suomea osannut – näissä tilanteissa juuri ulkomaalaistaustainen työntekijä oli puhunut asukkaan ja tämän omaisen kanssa samaa kieltä. Lisäksi yksittäiset vastaajat kertoivat oppineensa ammatillisesti uutta eri maissa kouluttautuneilta kollegoiltaan.

Kaiken kaikkiaan erilaisten kulttuuristen ja kielellisten taustojen nähtiin rikastuttavan työyhteisöä, ainakin niin kauan, kun ne eivät häirinneet varsinaista työntekoa. Vastauksista välittyikin voimakkaasti omaksuttu käsitys tietynlaisesta työkulttuurista, johon työntekijöiden erilaisine persoonineen ja tapoineen oli sovittauduttava. Perustelut liittyivät työn sujuvuuteen ja asukkaiden hyvän hoidon takaamiseen.

Vaikka suomalaistaustaiset haastateltavat totesivat suhtautuvansa ulkomaalaistaustaisiin työtovereihinsa myönteisesti, monet ajattelivat samaan aikaan, että työyhteisön monimuotoistuminen lisäsi suomalaistaustaisten työntekijöiden vastuuta ja heikensi työssä jaksamista. Nämä vastaajat kuvailivat, että asenteet saattoivat kärjistyä, jos kuormitusta oli muutenkin liikaa.

Yleensä tämä lisääntynyt kokemus vastuusta liittyi yhteisymmärryksen luomiseen ja varmistamiseen, mitä vaikeutti joidenkin työntekijöiden puutteellinen suomen kielen osaaminen. Seuraavassa sitaatissa hoitaja kuvaa, kuinka vaikeaa yhteisymmärryksen luominen saattoi olla.

*Jos hän tuo sen esille, että hän ei ymmärrä, niin mä yritän selvittää sitä paremmin että jos hän sitten ymmärtäisi. Mutta jos hän ei sitä kerro, niin en hän mä sitten osaa edes siihen tarttua mitenkään.*

Haastatellut kokivat työn sujuvan, kun työntekijät arvostivat toisiaan. Ideaalitalanteessa arvostusta osoitettiin työyhteisössä pyrkimällä yhteiseen tavoitteeseen, kuuntelemalla jokaista työntekijää, hyväksymällä erilaiset toimintatavat ja keskustelemalla niistä sekä huomioimalla jokaisen henkilökohtaisia vahvuuksia.

Kuormittaviksi tekijöiksi vastaajat nimesivät muun muassa asukkaiden kunnan heikkenemisen ja kiireen lisääntymisen sekä joitain organisaatiokäytäntöjen muutoksia kuten sen, että lyhytaikaisia sijaisia ei saanut enää palkata. Henkilöstövajeen korvaaminen siirtelemällä työntekijöitä osastolta toiselle vaikeutti työskentelyä, koska osastojen käytännöt, asukkaat ja henkilöstö olivat erilaisia.

*Mutta onhan meitä hyppyttetty osastolta toiselle. Pitää koko talon hommat osata, periaatteessa. Joka osasto on erilainen ja joka osastolla on erilaiset käytännöt. Se on vähän kurjaa kun sä et tunne toisen osaston väkeä, että kyllä siellä aika kädettömältä tuntuu. Siinä vaan täytyy koko ajan kysellä että mitäs tän kanssa tehdään.*

Organisaatiomuutosten ja työntekijöiden ”hyppyttämisen” nähtiinkin vaikeuttavan sekä koko työyhteisön yhteisen kulttuurin että osastokohtaisten periaatteiden ja käytäntöjen luomista.

*Kyllä se toistensa tunteminen [on tärkeää], tää alati vaihtuminen rikkoo semmosta. Ja sitä enemmän täällä on valitusta, sitä enemmän täällä kärsii kaikki. Tänne ei voi luoda sitä työkulttuuria, mitä nääkin [ulkomaalais-taustaiset] ansaitsis, ja vielä kielivaikeudet ja kaikkea. Mutta kun me vaihdetaan, kierretään ja väännetään joka puolella. Se ei ole se kokonaiskuva, täällä kärsii asukkaat ja työntekijät molemmat. Sä juokset siellä sun täällä ja menet [osasto]kulttuurista toiseen koko päivän.*

Monet vastaajat ajattelivat, että vuorovaikutusta ja yhdessä työskentelyä helpottaisi se, että työntekijät tuntisivat toisensa ja – jos oli pakko ”hypätä” osastolta toiselle – koko työyhteisössä olisi yhteisesti sovittuja käytäntöjä ja rutiineja. Sekä haastatteluissa että myöhemmissä keskusteluissa työntekijöiden ja johdon kanssa kävi kuitenkin ilmi, että organisaatio pyrki eroon rutiinien noudattamisesta, sillä niiden nähtiin olevan ristiriidassa asukaslähtöisen hoitamisen kanssa.

### **Vuorovaikutukseen kaivattiin lisää osaamista**

Alkukartoituksen perusteella vuorovaikutuksen sujuvuudessa oli suuria osastohtaisia eroja. Joillakin osastoilla vuorovaikutus tuntui työntekijöistä vaikealta, kun taas toisilla se sujui paljon paremmin. Myös osastoilla, joilla vuorovaikutus oli työntekijöiden mukaan helpompaa, esiintyi väärinymmärryksiä ja ristiriitoja, mutta niitä osattiin selvittää:

*Täällä on hirveen avoin työyhteisö, että tämmöset [ristiriidat] hyvin äkkiä käsitellään pois päiväjärjestyksestä. Se on se periaate, että asiat saa tapella joskus muttei ihmiset, että puhutaan ne hirveen helposti sitten.*

Osastoilla, joilla vuorovaikutuksen koettiin sujuvan hyvin, vastaajat kokivat hierarkian matalaksi. Kun jyrkät hierarkiarajat puuttuivat, kaikkien oli helpompi viestiä sujuvasti. Näissä vastauksissa painotettiin, että kaikki tekevät työtä asukkaiden hyväksi ja jokaisen panos on arvokas:

*Jokainen tietää tehtävänsä ja vastuualueensa. Mutta jokaista tarvitaan niin kriittisesti, että me ollaan yhdessä kahvilla ja yhdessä syömässä, oot sä sitten sairaanhoitaja tai laitoshuoltaja. Ja työparina ollaan ja työskennellään.*

Toisaalta haastatteluvastauksista oli yleisesti tunnistettavissa erilaisia virallisia ja epävirallisia hierarkiarakenteita ja epävirallista vallankäyttöä. Tätä ei kuitenkaan aina miellettyä kielteiseksi, sillä vastaajat tuntuivat arvostavan esimerkiksi työtovereidensa suunnittelu-, organisointi- tai konfliktinratkaisutaitoja ja halua käyttää niitä työyhteisön hyväksi. Vaikutti siltä, että virallisessa tai epävirallisessa hierarkiassa korkeammalla olevat eivät välttämättä tunnistaneet eriarvoistavia käytäntöjä samaan tapaan kuin he, jotka kokivat vaikutusmahdollisuutensa vähäisemmiksi. Hierarkian alemmalla portaalla olevat

toivat eriarvoisuutta esiin hienovaraisesti, esimerkiksi käyttäen ilmaisuja ”noi oikeet hoitajat”, ”pidempään olleet”, ja ”nuo pomot tuolla”.

Työntekijät toivoivat saavansa enemmän palautetta työstään sekä lähijohdajilta että kollegoiltaan. Palautteen antamista ja saamista vaikeutti se, että palautekäytäntöjä tai suunnitelmallisia palautteenantoväyliä ei osastoilla juuri ollut. Vastaajat raportoivat myös tiedonkulun ongelmista, etenkin siitä, että tieto jumittui ”tuonne jonnekin”. Johtajien näkökulmasta työntekijöille ei ollut välttämättä järkevää kertoa keskeneräistä tietoa organisaatiomuutoksista. Tiedottaminen näyttäytyi joskus vaikeana myös siksi, että työntekijät eivät seuranneet sähköposteaan riittävän aktiivisesti.

Haastatteluiden perusteella vaikutti siltä, että henkilöstön kulttuurien välisen vuorovaikutuksen taidoissa oli parantamisen varaa. Suomalaistaustaiset vastaajat pitivät helposti omia kulttuurisia käsityksiään ja tapojaan universaaleina, ja mielsivät kulttuurin ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden ominaisuudeksi. Vastaajien joukossa oli vain muutama, joka osasi eritellä omaa kulttuurista perintöään ja sen vaikutuksia ajattelu- ja toimintatapoihinsa. Jotkut vastaajat taustasta riippumatta osasivat kuvailla erilaisia keinoja luoda yhteisymmärrystä, mutta eivät silti tiedostaneet, että heillä olisi erityisiä vuorovaikutustaitoja – kyvyttömyys tiedostaa omia vuorovaikutustaitojaan häirtäisi niiden edelleen kehittämistä ja käyttämistä koko työyhteisön hyväksi. Vuorovaikutustaitojen sijaan monet vastaajat puhuivat henkilökemioista, jotka joko sopivat yhteen tai sitten eivät.

Vastaajilla tuntui olevan vain vähän keinoja ratkaista epäselviä tai vaikeita vuorovaikutustilanteita. Lisäksi vastaajat raportoivat suoranaista kiusaamistilanteista ja eriarvoisesta kohtelusta ja toivoivat keinoja puuttua niihin. Monet kertoivat menneistä ja nykyisistä ristiriidoista, jotka vaikuttivat johtamiseen ja työilmapiiriin hankkeen aikana.

Erityisesti ongelmia tuntui olevan siinä, kuinka tiedostaa ja tuoda esiin osaston hiljaista tietoa. Monet kertoivat, että eivät olleet varmoja, mitä uusille tulijoille tai osastoilta toiselle vaihtaville vanhoille työntekijöille pitäisi kertoa työstä ja osastolla toimimisesta. Hiljaiselle tiedolle on tyypillistä, että se on tilannekohtaista, käytännössä opittua ja vaikeasti sanallistettavissa (Nonaka & Takeuchi 1995, 20–21, 61–62; Kurtti 2012, 28). Usein on vaikea edes tietää,

että toimintaa määrittelee tietäminen – ihmiset vain pitävät toimintatapaansa itsestään selvänä ja odottavat toisten toimivan yhtä itsestään selvästi samalla tavalla. Koukkuniemen vanhainkodin kaltaisessa moniammatillisessa työyhteisössä hiljainen tieto kuitenkin määritteli voimakkaasti kaikkea toimintaa sekä myös asioiden ja tapahtumien ymmärtämistä, tulkittamista ja ennakoimista (ks. Gabbay & Le May 2004, 1–5; Nurminen 2000, 110). Hiljaisen tiedon merkitys tulee esiin seuraavassa sitaatissa, jossa vastaaja kuvaa työskentelyä osastolla:

*Kun täällä on vähän aikaa ollut, huomaa kuinka suurelta osin tämä perustuu aika tiukkaan järjestykseen ja semmoseen, mitä tehdään missäkin ja koska ja kuka. Ja silloin kun kaikki toimii, niin silloin tää menee [hyvin]. Mutta se vaatii just sen, että kaikki tietää oman paikkansa, siis sillä tavalla että ”Mun tarvii tehdä nyt tota ja tota, ja mä oon nyt näitten asukkaitten kanssa ja toi toinen on tuolla. Mä tiedän missä se on ja mitä se tekee, se hoitaa lääkkeit siellä”.*

Suurin osa haastatelluista toivoi, että työyhteisölle tarjottaisiin jonkinlaista kulttuurien välisen vuorovaikutuksen koulutusta. Tämä varsin usein esitetty toive oli ristiriidassa sen yleisen väitteen kanssa, että työntekijöiden taustoilla ei ollut työyhteisössä merkitystä. Saattaa olla, että työyhteisössä oli vallalla käytäntö, jonka mukaan erilaisista kulttuureista ja uskonnoista sekä niiden vaikutuksista ei ollut sopivaa keskustella kuin korkeintaan pinnallisella tasolla. Moni epäröi puhua aiheesta haastattelussa, koska ei halunnut kritisoida työtovereitaan tai leimautua rasistiksi. Myös tällaiset käytännöt ovat osa hiljaista tietoa, joka määrittää työyhteisössä toimimista. On huomattava, että hiljainen tieto saattaa estää toimivampien käytäntöjen luomista, jos siihen liittyy työntekijöiden pinttyneitä asenteita ja oletuksia, joita ei tiedosteta ja tuoda tarkasteltavaksi (Vaahio 2004, 46–50; Büssing, Herbig & Ewert 2000, 291–296).

## Työyhteisö aktivoitui kehittämään toimintaansa

### Toimintaa suunniteltiin yhdessä

Koukkuniemen vanhainkodin kehittämisryhmä ja tutkijat pohtivat alkukartoituksen tulosten pohjalta, miten työn sujuvuutta voitaisiin parhaiten edistää

ja esiin tulleita ongelmia ratkaista.<sup>5</sup> Tutkijat kävivät vanhainkodin eri tasojen johtajien ja työntekijöiden kanssa lukuisia keskusteluja, joista kerättiin ideoita kehittämistoimintaan. Henkilöstö pidettiin ajan tasalla hankkeen etenemisestä järjestämällä info- ja keskustelutilaisuuksia, joissa esiin tuotuja näkemyksiä ja ehdotuksia otettiin huomioon toiminnan suunnittelussa. Esimerkiksi mentorointiohjelmaa alettiin suunnitella osin työntekijöiden toiveista. Seuraavassa taulukossa on yksilöity alkukartoituksen paljastamia kehittämistarpeita, joiden perusteella toimintaa suunniteltiin.

*Taulukko 4. Koukkuniemen vanhainkodin kehittämistarpeet*

Osa-alue	Kehittämistarve
Monimuotoisuuden johtaminen	Strateginen taso: Monimuotoisuuden johtaminen ja yhdenvertaisuuden edistäminen strategiaan
	Lähijohtaminen: Monimuotoisen työyhteisön johtamisosaamisen lisääminen ja yhteisten käytäntöjen kehittäminen Suomen kielen oppimisen tukeminen Osastojen palaute- ja viestintäkäytäntöjen kehittäminen
	Rekrytointiprosessi: Käytännön suomen kielen osaamisen arviointi rekrytoidessa Kulttuurien välisen osaamisen varmistaminen rekrytoidessa
Perehdytys	Perehdytysprosessin systematisointi Perehdytysmateriaalien käytännöllisyyden, ajantasaisuuden ja selkeäkielisyyden varmistaminen Perehdytyskäytäntöjen ja vuorovaikutuksellisen ohjaamisen kehittäminen
Kulttuurien välinen vuorovaikutus	Koulutusta kaikille henkilöstön jäsenille Metakognitiivisten taitojen kehittäminen Selkosuomen tai selkeän suomen käytön opettaminen työyhteisön viestinnässä Konfliktien ja hankalien tilanteiden ratkaiseminen Palautejärjestelmän ja -käytäntöjen kehittäminen Dialogisten vuorovaikutusmenetelmien tukeminen

Alkukartoituksessa tuli lisäksi esiin työhyvinvointiin liittyviä kehittämistarpeita. Näitä olivat muun muassa rakenteisiin tai käytäntöihin liittyvien

<sup>5</sup> Kehittämisryhmän kokousmuistio 16.12.2014.

kuormittavien tekijöiden tunnistaminen sekä työnteon kuormitusta vähentävien keinojen etsiminen. Työhyvinvointi ei ollut MULTI-TRAIN-hankkeen teemana, mutta haastatteluvastaukset osoittivat, että työssä kuormittuminen oli vahvasti yhteydessä vuorovaikutuksen onnistumiseen etenkin niissä tilanteissa, joissa rakenteet ja käytännöt eivät tukeneet vuorovaikutusta.

### **Kulttuurien välisen vuorovaikutuksen näkökulma ohjasi toimintaa**

Kehittämistoimia suunniteltiin kulttuurien välisen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Kulttuurien välistä vuorovaikutusta tarkasteltiin sekä yksilö- että työyhteisötasolla, jolloin huomiota kiinnitettiin työntekijöiden vuorovaikutustaitojen lisäksi myös työyhteisön rakenteisiin ja käytäntöihin. Vuorovaikutusta tukevien käytäntöjen, kuten palautejärjestelmän tai perehdytyksen seurannan, puutteen vuoksi vastuu vuorovaikutuksen onnistumisesta jäi työyhteisössä yksilöiden taitojen varaan. Tämä paitsi heikensi vuorovaikutusta, myös vaikutti muun muassa johtamiseen, perehdytykseen ja uuden työntekijän ohjaukseen.

Teoreettisesti kehittämistoiminnassa nojaututtiin ajatukseen siitä, että kulttuurin käsitteellä ei tarkoiteta vain eikä edes ensisijaisesti kansallisia kulttuureja, vaan kulttuurit voivat olla myös esimerkiksi alueellisia, kielellisiä, etnisiä, organisatorisia ja ammatillisia (Ladegaard & Jenks 2015, 5). Kulttuurien välinen vuorovaikutustilanne, silloin kun se on ylipäättään erotettava tavallisesta vuorovaikutuksesta, määritellään tilanteeksi, jossa osapuolten väliset eroavaisuudet ovat sen verran suuria, että heillä on erilaisia tulkintoja ja odotuksia siitä, millainen toiminta ja vuorovaikutus on tilanteeseen sopivaa (Spitzberg & Cupach 1993, 58). Koukkuniemen vanhainkodissa tällaisia erilaisia tulkintoja ja odotuksia vaikutti ilmenevän joissain tilanteissa esimerkiksi sukupolvien ja ammattiryhmien välillä.

Henkilö, jolla on hyvät kulttuurien väliset vuorovaikutustaidot, osaa viestiä sopivalla ja tehokkaalla tavalla itseensä nähden eritaustaisten ihmisten kanssa (Perry & Southwell 2011, 456). Nämä vuorovaikutustaidot jaetaan usein affektiivisiin, kognitiivisiin ja toiminnallisiin valmiuksiin (esim. Sue, Arredondo & McDavis 1992; Taylor 1994). Affektiiviset valmiudet ovat vuorovaikutusta tukevia asenteita ja tunteita kuten kunnioitus, avomielisyys ja empatia. Kogni-

tiiviset valmiudet merkitsevät tietoisuutta siitä, että tilanteissa vaikuttaa erilaisia tulkintoja, odotuksia, ennakkoluuloja ja eriarvoistavia toimintatapoja. Toiminnalliset valmiudet sisältävät erilaisia yhteistyötaitoja. (Bairoh & Trux 2010, 218; Martin & Nakayama 2015, 17–18; Morgan & Dennehy 2004, 376.) Koukkuniemen vanhainkodin aineistoa tarkasteltaessa huomiota kiinnitettiin erityisesti siihen, olivatko työntekijät tietoisia tilanteessa vaikuttavasta kulttuurisidonnaisesta hiljaisesta tiedosta ja miten tätä tietoa osattiin nostaa esiin (ks. Friedman & Antal 2005, 70). Hiljaisen tiedon esiin nostamisen ja siitä neuvottelemisen ei kuitenkaan pitäisi tapahtua vain yksilöllisten vuorovaikutustaitojen varassa, vaan työyhteisöön kannattaa luoda rakenteita ja käytäntöjä, jotka helpottavat hiljaisen tiedon jakamista.

Työyhteisössä järjestettiin useita, jopa kuukausia kestäviä koulutuksia ja muuta kehittämistoimintaa, johon lähijohtajat ja työntekijät osallistuivat aktiivisesti. Kehittämistoimintaan osallistui henkilöstön edustajia myös muista Tampereen kaupungin asumispalveluiden yksiköistä. Toiminta on seuraavissa alaluvuissa jaoteltu monimuotoisuuden johtamisen, perehdytyksen, kulttuurien välisen vuorovaikutuksen ja suomen kielen käyttämisen kehittämiseen tähtäävään toimintaan.

### **Monimuotoisuuden johtaminen läpileikkaavana teemana**

Kehittämisyhmällä oli useita syitä haluta tukea monimuotoisuuden johtamista. Ensiksi työyhteisön odotettiin jatkavan erityisesti kulttuurista ja kielellistä monimuotoistumistaan, minkä nähtiin korostavan johtamisosaamisen tarvetta. Tutkimusten mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon alalla on tärkeää kehittää johtamisen käytäntöjä ja henkilöstövoimavaroja niin, että ne turvaavat henkilöstön saatavuuden, edistävät työhön sitoutumista, kehittävät työyhteisön osaamista ja lisäävät työhyvinvointia tulevaisuudessa (Niiranen, Seppälä-Järvelä & Vartiainen 2010, 97). Toiseksi työyhteisö oli muuttumassa vanhainkotiyksiköstä asumispalveluyksiköksi, mikä edellytti toimintakulttuurin, käytäntöjen ja hyvän hoidon kriteereiden kehittämistä. Kolmanneksi tutkijoiden haastattelemat lähijohtajat olivat toivoneet koulutusta monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen.



Erityisen tärkeänä pidettiin myös, että johtajia tuettaisiin uuden yhdenvertaisuuslain (Laki 1325/2014) edellyttämien toimenpiteiden toteuttamisessa sekä yhteisten käytäntöjen luomisessa. Lisäksi vuorovaikutusta tukevien rakenteiden ja käytäntöjen kehittämisen uskottiin helpottavan myös johtamista.

Monimuotoisuuden johtamista pidettiin läpileikkaavana teemana kaikissa hankkeen järjestämissä tilaisuuksissa ja koulutuksissa, joissa oli läsnä eri tason johdon edustajia. Sitä käsiteltiin myös työntekijöiden kanssa, sillä johtamisen tavat vaikuttavat ennen kaikkea työntekijöihin, ja tutkijat halusivat työntekijöiden olevan selvillä monimuotoisuuden johtamisen periaatteista. Seuraavassa taulukossa on eritelty monimuotoisuuden johtamisen toteutuneita tukitoimia.

Monimuotoisuuden johtamisesta keskusteltiin toistuvasti kehittämissyhmän kokouksissa, eri yhteydessä järjestettyjen johtajien, tutkijoiden ja työntekijöiden välisissä tapaamisissa sekä lähijohtajien kulttuurien välisen vuorovaikutuksen koulutuksessa. Kuten seuraavasta taulukosta ilmenee, keskusteluja käytiin myös Koukkuniemen vanhainkodin organisaation rajojen yli. Kesällä 2015 kehittämissyhmän edustajat ja tutkijat tapasivat Tampereen kaupungin strategisen johdon ja asumispalveluiden johdon kanssa. Kokouksessa käsiteltiin muun muassa henkilöstön monimuotoistumista ja sen huomioimista strategisessa suunnittelussa, perehdytyksen kehittämistarvetta, ulkomaalais-taustaisten hoitajien suomen kielen taidon edistämistä, oppilaitosyhteistyön tiivistämistä sekä sen merkitystä, että kaupungin koko henkilöstöllä olisi kulttuurien välistä osaamista. Tässä yhteydessä kaupungin edustajat totesivat monimuotoisuuden johtamisen ja kulttuurien välisen vuorovaikutuksen olevan teemoja, joiden olisi syytä olla jatkossa pysyvänä osana Tampereen kaupungin henkilöstöstrategiaa ja -koulutuksia.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Muistio 15.6.2015.

Taulukko 5. Monimuotoisuuden johtamisen tukitoimet

Toiminta	Kuvailu
Keskustelutilaisuudet	Kehittämisryhmän kokoukset Lähijohdon, tutkijoiden ja työntekijöiden väliset tapaamiset
Lähijohtajien kulttuurien välisen vuorovaikutuksen koulutus	Koulutuksen sisällöt: Monimuotoisuuden johtaminen Yhdenvertaisuus ja sen edistäminen Oman kulttuurisen taustan ja sen vaikutusten ymmärtäminen Hiljaisen tiedon tiedostaminen ja esiin tuominen Taito neuvotella siitä, miten tilanteessa on sopivaa käyttäytymistä ja viestiä Palautteen antaminen ja vastaanottaminen Ristiriitojen selvittäminen
Tampereen kaupungin strategisen johdon, Koukkuniemen vanhainkodin ja kaupungin asumispalveluiden johdon sekä tutkimushankkeen kehittämisryhmän ja tutkijoiden välinen tapaaminen	Keskustelun aiheita: Henkilöstön monimuotoistumisen huomiointi strategisessa suunnittelussa Perehdytyksen kehittämistarpeet Ulkomaalaistaustaisten hoitajien suomen kielen taidon edistämisen tukeminen Oppilaitosyhteistyön tiivistäminen Kaupungin henkilöstön kulttuurien välinen osaaminen
Monikulttuurisen työyhteisön johtamisen osio Tampereen kaupungin tuotantoalueen esimiesten johtamiskoulutuksessa	Luennon sisältö: Monimuotoisuus työyhteisössä Yhdenvertaisuuslaki ja sen soveltaminen Kulttuurien välinen vuorovaikutus
Tampereen kaupungin strategisen johdon, Hatanpään sairaalan, Koukkuniemen vanhainkodin sekä tutkijoiden välinen tapaaminen	Keskustelun aiheita: Hankkeen tulosten hyödyntäminen jatkossa Kaupungin monimuotoisuus- ja yhdenvertaisuusstrategioiden kehittäminen Perehdytyksen ja mentoroinnin kehittäminen kaupungin eri yksiköissä

Lisäksi helmikuussa 2016 pidettiin Tampereen kaupungin tuotantoalueen esimiehille johtamiskoulutuksen yhteydessä lyhyt koulutus monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta. Koulutuksessa käsiteltiin monimuotoisuutta työyhteisössä, yhdenvertaisuuden periaatteita sekä kulttuurien välistä vuorovaikutusta. Keskustelu- ja koulutustilaisuuksissa tutkijat korostivat toistuvasti, että monikulttuurisen työyhteisön onnistunut johtaminen perustuu henkilöstön moninaisuuden huomioimiseen (ks. Sippola 2007, 83) ja kohdennettujen tuki-

toimien käyttämiseen silloin, kun ne tukevat yhdenvertaisuuden toteutumista (ks. Pitkänen 2011, 48–49).

### **Ohjaustaitoja korostettiin osana perehdytystä**

Koska haasteltavat kritisoivat lähes poikkeuksetta perehdytystä, kehittämisryhmä pohti tutkijoiden kanssa perehdytyksen ongelmakohtia ja mahdollisia ratkaisuja niihin. Oli ilmeistä, että osastojen toimintaa ohjaavia kulttuurisidonnaisia oletuksia ja hiljaista tietoa pitäisi pystyä tiedostamaan ja nostamaan keskusteluun entistä paremmin. Tämä auttaisi perehdytyksen lisäksi myös viestintäkäytäntöjen kehittämisessä. Hiljaisen tiedon jakamisen ongelma on työyhteisöissä usein se, ettei yksilö ole täysin tietoinen siitä, mitä tietää (Tasala 2006, 94; Kurtti 2012, 13). Monimuotoisessa työyhteisössä saattaa vaikuttaa tavallista enemmän erilaista hiljaista tietoa, jonka näkyväksi tekemistä voidaan edistää kehittämällä työyhteisön vuorovaikutuskulttuuria (ks. Gourlay 2006; Nonaka & Takeuchi 1995; Kakabadse, Kouzmin & Kakabadse 2001).

Lisäksi huomiota kiinnitettiin perehdytyksessä käytettyihin materiaaleihin, joita haluttiin systematisoida ja täydentää monikulttuurisuuden näkökulmasta nousevilla kysymyksillä. Edelleen nähtiin tarpeelliseksi luoda tilaisuuksia keskustella siitä, mitä toimintaa ohjaavat periaatteet (kuten kinesteettinen työote ja asukaslähtöisyys) käytännössä tarkoittivat.

Monilla osastoilla käytössä olleesta perehdytyskortista kävi ilmi perehdytyksen asiasisältö, mutta se ei ohjannut pohtimaan, miten uutta työntekijää kannattaisi ohjata, miten tietoa kannattaisi jakaa ja miten varmistaa, että uusi työntekijä oli omaksunut tarpeelliset asiat<sup>7</sup>. Kortti kattoi perehdytyksen yleisistä sisältöalueista toimintaympäristön rakenteiden selvittämisen sekä roolien ja toimenkuvien selventämisen, mutta esimerkiksi organisaatiokulttuurin avaaminen, viestintä- ja palautekäytäntöihin tutustuminen sekä etiikasta ja arvoista keskustelu jäi vähemmälle huomiolle (ks. Hartikainen 2016, 29). Vaikka vastaavia teemoja kuului opiskelijoiden ohjaukseen ja siitä pidettävään koulutukseen, tietoja ei sovellettu uuden työntekijän perehdytykseen.

<sup>7</sup> Kehittämisryhmän muistio 19.5.2015. Toinen vastaava tapaaminen järjestettiin 2017 yhdessä Hatanpään sairaalan edustajien kanssa. Kokouksen tarkoituksena oli selvittää, mihin toimiin Tampereen kaupunki voisi ryhtyä monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi ja perehdytysprosessien kehittämiseksi. Muistio 21.6.2017.

Suurimmat puutteet perehdytyksessä liittyivät silti perehdytysprosessin vuorovaikutuksellisuuteen ja ohjaustaitoihin. Kehittämistyössä laitettiin erityistä painoa pyrkimyksille kehittää tapoja ohjata uutta työntekijää niin, että hänellä olisi parhaat edellytykset oppia ja omaksua työskentelyn kannalta olennaiset asiat mahdollisimman tehokkaasti.

Koska perehdytykseen ei ollut siirrettävissä enempää resursseja, kehittämisryhmän mielestä tuli keskittyä siihen, kuinka uuden työntekijän ohjaamisen käytäntöjä sekä perehdytyskäytäntöjä voitaisiin parantaa. Perehdytystä haluttiin kehittää tiiviissä yhteistyössä työntekijöiden kanssa, jotta sen tulokset olisivat työntekijän näkökulmasta hyödyllisiä ja myös helposti omaksuttavissa. Työ aloitettiin muodostamalla perehdytyksen kehittämisryhmä ja luomalla mentorointijärjestelmä tukemaan uuden työntekijän integroitumista työyhteisöön.

### *Mondo-ryhmä perustettiin kehittämään perehdytystä*

Perehdytyksen kehittämisryhmä sai nimekseen Mondo. Se koostui etnisesti, kielellisesti ja ammatillisesti eritaustaisista työntekijöistä, jotka olivat kiinnostuneita kehittämään perehdytystä omissa työyhteisössään ja koko organisaatiossa. Ryhmän toimintaan osallistui vaihtelevasti 10–20 henkilöä, jotka koontuivat hankkeen tutkijoiden johdolla kuusi kertaa. Tämän jälkeen ryhmä päätti johdon suostumuksella jatkaa kokoontumisia 1–2 kertaa vuodessa. Tutkijoiden luovuttua vetovastuusta Koukkuniemestä nimettiin ryhmälle uudet vetäjät.

Mondon tehtävänä oli pohtia, millainen perehdytys tukee parhaiten monimuotoisen työyhteisön toimintaa. Lähtökohdaksi otettiin, että perehdytys olisi aloitettava välittömästi uuden työntekijän rekrytoinnista ja ensimmäisistä työpäivistä lähtien, ja sen tulisi kestää siihen asti, että uusi työntekijä olisi integroitunut työyhteisöön. Seuraavassa taulukossa ilmenee Mondossa esiin nousseita perehdytyksen kehittämistarpeita. Ensinnäkin perehdytyksen suunnittelu ennen uuden työntekijän tuloa oli usein epäonnistunut, minkä seurauksena uusi työntekijä ei aina tuntenut olevansa tervetullut työyhteisöön eikä päässyt sujuvasti ja nopeasti kiinni työhön. Aiempien tutkimusten mukaan juuri huolellinen suunnittelu tukee työyhteisöön sisäänpääsyä sekä edistää työhyvin-

vointia, potilasturvallisuutta ja työhön sitoutumista (Hartikainen 2016, 30; Brunero, Smith & Bates 2008). Myös perehdytyksen seuranta puuttui monilta osastoilta tai se oli liian sattumanvaraista taatakseen, ettei tarpeellisia tietoja ja taitoja jäänyt oppimatta. Lisäksi perehdytysaineisto oli ryhmän mielestä puutteellista ja kieliasultaan hankalaa suomen kieltä vieraana kielenä puhuvalle. Paperista aineistoa ei ollut päivitetty ja intrasta oli vaikeaa löytää ohjeita.

*Taulukko 6. Mondossa esiin nousseet perehdytyksen kehittämistarpeet*

<b>Kehittämistarve</b>	<b>Kuvailu</b>
Uuden työntekijän vastaanotto	Työyhteisö ei ollut valmistautunut uuteen tulijaan eikä tieto tulijasta ja perehdytystarpeista kulkenut vuorossa oleville työntekijöille Tulija ei tuntenut itseään tervetulleeksi työyhteisöön Työn omaksuminen hidastui
Perehdytysmateriaalit	Perehdytyskortti oli käytössä vaihtelevasti Osastokohtainen materiaali oli usein vanhentunutta Eri osastoilla oli erilaisia materiaaleja ja käytäntöjä Intranet koettiin laajaksi ja sekavaksi eikä uudella työntekijällä ollut aina aluksi tunnuksia sinne Materiaalien suomen kieli oli hankalaa Periaatteellisista ja tietoturvasyistä tukimateriaalien (muistilistat, ohjeet, aikataulut) käyttöä työpisteissä ei suosittu
Perehdytyksen seuranta	Puuttui järjestelmällinen keino seurata, oliko tarpeelliset tiedot ja taidot opittu Keskustelu perehdytyksen onnistumisesta oli satunnaista Perehdyttäjän, uuden työntekijän ja lähijohtajan välistä palautekeskustelua ei käyty

Ongelmaksi koettiin ennen kaikkea, että perehdytystä ei ollut mietitty siitä näkökulmasta, kuinka ihminen oppii uusia asioita ja taitoja. Oppiminen sote-alan työyhteisössä sisältää monia osa-alueita. Siihen kuuluu työn opettelu lisäksi kollegoiden välinen vuorovaikutus, asiakastyö, keinot selviytyä uusista tehtävistä ja haastavista tilanteista, työn vaikuttavuuden arviointi sekä ylipäätään ammatillisen koulutuksen hyödyntäminen (Hartikainen 2016, 26; Johnson, Hong, Groth & Parker 2011, 611). Näin ollen perehdytystä ei voi edes lähtökohtaisesti nähdä vain työn käytäntöjen esittelynä, vaan vuorovaikutuksen ja reflektion merkitys korostuu. On tärkeää osata tiedostaa ja nostaa esiin keskusteltavaksi työyhteisön jaettua ja henkilökohtaista hiljaista tietoa,

sillä oppiminen on sidoksissa siihen sosiaaliseen ja kulttuuriseen kontekstiin, jossa tiedot tai taidot on omaksuttu. Yleiseen ammattitaitoon kytkeytyy aina paljon osasto-, työyhteisö- ja jopa aluekohtaista kulttuurista tietoa, jonka tunnistaminen ja jakaminen perehdytyksessä on tärkeää (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 69–70; Hartikainen 2016, 26–30).

Mondo-ryhmässä tutkijat ohjasivat osallistujia refleктоimaan ja jakamaan omaa hiljaista tietoaan dialogisessa prosessissa (ks. Nikkanen & Kantola 2007, 78–91; Goffin, Koners, Baxter & Van der Hoven 2010, 39–51). Näissä dialogisissa prosesseissa syntyi materiaalia helpottamaan perehdyttäjän työtä ja perehtyjän oppimista. Tällaisia materiaaleja olivat:

- Ohjeita selkeän suomen puhumiseen
- Ohjeita uuden työntekijän ohjaajalle
- Ohjeita uudelle työntekijälle perehtymiseen
- Vinkkejä ulkomaalaistaustaisen työntekijän perehdytykseen

Mondon toiminta tuki koko organisaation perehdytyksen kehittämistä, jota tehtiin liittyen Tampereen kaupungin kotihoidon ja asumispalvelujen yhdistämisprosessiin. Tässä yhteydessä yhdistettiin kotihoidon ja asumispalveluiden perehdytysohjeita ja -materiaaleja sekä intranetin perehdytysivustoa. Organisaation perehdytyksestä vastaava työntekijä osallistui Mondon toimintaan, jolloin oli mahdollista keskustella hyödyllisiksi koetuista perehdytysohjeista ja -materiaaleista.<sup>8</sup> Samalla kun näitä ohjeita ja materiaaleja päivitettiin intraan, sinne lisättiin edellä mainittuja Mondon perehdytyksen tueksi laatimia ohjeita.

Mondon osanottajat tapasivat lähijohtoa kertoakseen ryhmän toiminnasta ja sen tuloksista. He myös antoivat suosituksia perehdytyksen kehittämiseksi ja korostivat, että oli tärkeää tehostaa perehdytyksen kehittämistyötä kaikilla osastoilla.<sup>9</sup> Tutkijat ja Mondon jäsenet luonnostelivat yhdessä perehdytyksen kokonaismallin, mutta sitä ei otettu käyttöön, koska organisaation omat muutosprosessit olivat kesken. Perehdytyksen mallissa kiinnitettiin erityistä huomiota suunnitteluun ja seurantaan sekä siihen, kuinka ja missä järjestyksessä perehdytyksen teemoja ja aiheita kannattaisi tuoda uudelle työntekijälle.

<sup>8</sup> Kehittämisryhmän muistio 17.2.2005.

<sup>9</sup> Mondo-ryhmän ja lähijohtajien tapaamisen muistio 16.6.2015.

### *Mentorointi toi sosialisaation näkökulman perehdytykseen*

Mentoroinnin tavoitteeksi asetettiin uusien työntekijöiden tukeminen siinä, että he pääsisivät sisään työyhteisöön sen tasavertaisina jäseninä. Mentori auttaa uutta työntekijää oppimaan työyhteisön sääntöjä ja toimintatapoja sekä oppii myös itse erilaisia tapoja ajatella, työskennellä ja viestiä. Tutkimusten mukaan mentorointi edistää integroitumista työyhteisöön (Hartikainen 2016, 27; Woodbridge & Bland 2010), ja sen tavoitteena on tyypillisesti sekä ammatillinen että henkilökohtainen kehittyminen (Cluttenbuck & Megginson 2009, 218–236).

Mentorointia oli tarkoitus tarjota etenkin työyhteisön uusille ulkomaalaistaustaisille jäsenille tai muille työntekijöille, joiden oli syystä tai toisesta vaikeaa saavuttaa työyhteisön täysjäsenyyttä (ks. Nieminen 2011, 148, 158). Mentoroinnilla haluttiin myös tukea molemminpuolisen oppimisen prosesseja Koukkuniemen vanhainkodissa laajentamalla ymmärrystä siitä, että uusi työntekijä ei ole ainoa oppija, vaan koko työyhteisö käy läpi sopeutumis- ja oppimisprosesseja (ks. Brewis 2008, 66, 182–187). Mentorikoulutukseen osallistui ja mentorina aloitti seitsemän työntekijää, jotka olivat motivoituneita auttamaan uusia työtovereitaan integroitumaan työyhteisöönsä. Mentorit olivat suomalaista tai ulkomaalaista syntyperää olevia työntekijöitä, joilla oli kokemusta kulttuurien välisestä työstä.

Mentoroinnin onnistumisen kannalta on tärkeää, että mentori saa koulutuksen tehtävänsä (Mills & Mullins 2008, 310–315). Koukkuniemen vanhainkodin kontekstissa painotettiin erityisesti kulttuurien välisen osaamisen ja dialogisten taitojen vahvistamista, jotta mentori pystyisi tukemaan uuden työntekijän vuorovaikutustaitojen ja reflektion kehittymistä (ks. Mäkinen 2014). Mentorikoulutuksen tavoitteena oli auttaa mentoria ymmärtämään, mitä mentorointi on, mitä sillä tavoitellaan ja mitä hyötyjä siitä voi olla. Lisäksi käsiteltiin sitä, mitkä ovat mentorin ja aktorin roolit ja vastuut, miten mentorointiprosessi etenee ja miten mentorointimateriaalia kannattaa käyttää (ks. Kupias & Salo 2014, 159; Washington, Erickson & Ditomassi 2004, 167–169). Koulutuksessa edistettiin mentorin valmiuksia ohjata aktoria ja vahvistettiin kulttuurien välisiä vuorovaikutustaitoja. Mentorointimateriaali kirjoitettiin suomeksi, sillä sen haluttiin tukevan työssä tarvittavan suomen kielen oppi-

mista. Materiaalissa käytiin läpi jokainen mentorointikerta teemoineen, keskustelunaiheineen ja tehtävineen<sup>10</sup>.

Koukkuniemen vanhainkodista nimettiin mentorointiohjelmalle oma koordinaattori, jonka tehtävänä oli tukea mentoriparia eli mentoria ja aktoria koko prosessin ajan. Koordinaattori osallistui mentorikoulutukseen ja keskusteli lisäksi roolistaan ja tehtävistään tutkijoiden kanssa. Tutkijat ja koordinaattori myös tapasivat osastonhoitajia kertoakseen mentorointijärjestelmästä ja sopiakseen yhteisistä toimintamalleista. Käyttöön otettiin kaksi mentorointimallia lyhyt- ja pitkäaikaisia työsuhteita varten.<sup>11</sup> Ensimmäiset mentoriparit aloittivat loppuvuodesta 2015. Mentorit, mentorikoordinaattori ja tutkijat kokoontuivat lokakuussa 2016 refleктоimaan ensimmäisiä mentorointikokemuksia ja sopivat samalla, että koordinaattori jatkaa tapaamisia mentoreiden kanssa pari kertaa vuodessa.

### **Kulttuurien välisen vuorovaikutuksen koulutus tähtäsi tietoisuuden lisäämiseen**

Alkukartoituksessa ilmeni, että haastateltavat eivät pääosin tunnistanee omia kulttuurisia ajattelu- ja toimintatapojaan eivätkä myöskään olemassa olevia vuorovaikutustaitojaan. Siksi kehittämisryhmä päätti järjestää ensin lähijohtajille ja myöhemmin hoitohenkilöstölle kulttuurien välisen vuorovaikutuksen koulutusta. Koulutusta järjestettiin vuoden 2015 aikana kolmelle ryhmälle, joista ensimmäiseen osallistuivat lähijohtajat ja muihin lähi- ja sairaanhoitajat. Koulutuksen yhteiskesto oli 10 tuntia per ryhmä ja siihen osallistui säännöllisesti 22 lähijohtajaa ja työntekijää.

Koulutuksen tavoitteeksi määriteltiin paitsi yksilöllisten vuorovaikutustaitojen vahvistaminen, myös keskustelutilan tarjoaminen yhteisten näkemysten ja käytäntöjen luomiseksi. Yksilöllisten vuorovaikutustaitojen vahvistamisen tarkempia tavoitteita olivat:

---

<sup>10</sup> Mentorointimateriaalin kirjoittivat MULTI-TRAIN-hankkeen tutkijat Kaisa Niirani ja Katja Keisala. Materiaali pohjautui ESR-rahoitteisen WorkPlace Pirkanmaa -hankkeen mentorointimateriaaleihin.

<sup>11</sup> Kehittämisryhmän muistio 30.3.2015.



- Oman kulttuurisen taustan ja sen vaikutusten tunnistaminen
- Hiljaisen ja kulttuurisidonnaisen tiedon tiedostaminen ja keskusteluun tuominen
- Metakognitiivisten taitojen kehittäminen ja kulttuurien välisen tietoisuuden lisääminen
- Yhteisymmärryksen luomisen vahvistaminen
- Vuorovaikutustaitojen parantaminen

Koulutuksessa keskityttiin erityisesti metakognitiivisten taitojen kehittämiseen. Metakognitiolla viitataan siihen, että ihminen on tietoinen tavoistaan havainnoida, ajatella, päättellä, tuntea, oppia ja ratkaista ongelmia sekä osaa käyttää hyväksi tätä tietoa kehittääkseen yhä tehokkaampia tapoja luoda yhteisymmärrystä (Ireson 2008, 19). Metakognitiiviset taidot mahdollistavat kulttuurien välisen tietoisuuden kehittymisen. Tällöin ihminen alkaa tiedostaa omia kulttuurisia ajattelu- ja toimintatapojaan ja ymmärtää paremmin myös muiden ajattelua ja toimintaa. Metakognitiivisia taitoja vahvistettiin koulutuksessa kriittisen reflektion prosesseissa, joissa tutkittiin omia uskomuksia ja niiden paikkansapitävyyttä sekä sitä, millaisia perusteita ja seurauksia uskomuksilla on (Cunliffe 2004, 407; Gray 2007, 497–498).

Koulutuksessa käsiteltiin kulttuurista monimuotoisuutta, selkeän suomen kielen käyttämistä, yhteisymmärryksen luomista ja yhteisten toimintatapojen rakentamista. Lähijohdon koulutuksessa keskusteltiin lisäksi monimuotoisuuden johtamiseen liittyvistä kysymyksistä ja johtamisen käytännöistä. Taulukossa 7 näkyvät koulutuksen tarkemmat sisällöt.

Koulutuksissa osallistujia ohjattiin pohtimaan yksilöllisten ajattelu- ja toimintatapojensa lisäksi myös työyhteisön toimintaa ohjaavia odotuksia ja oletuksia. Juuri hiljaisen tiedon tiedostaminen ja tuominen keskusteluun mahdollistaa yhteisen toiminnan ja käytäntöjen arvioinnin ja kehittämisen (Tikkamäki 2006, 213–217). Koulutus eteni dialogin ja reflektion varassa, koska se mahdollisti hiljaisen tiedon tutkimisen ja ilmaisemisen (ks. Kakabadse ym. 2001, 137–154). Kehittämisyhmä oli toivonut, että koko työorganisaation ilmapiiriä ja käytäntöjä saataisiin kehitettyä sellaiseen suuntaan, että se tarjoaisi mahdollisuuksia epä tietoisuuden tunnistamiseen, kysymiseen, avun

pyytämiseen, palautteen antamiseen sekä oman näkemyksen esittämiseen.<sup>12</sup> Tämä toive otettiin huomioon korostamalla dialogisuutta koulutuksissa.

*Taulukko 7. Kulttuurien välisen vuorovaikutuksen koulutuksen sisältö*

<b>Koulutuskerta</b>	<b>Aiheet</b>
1. Kulttuuri ja kulttuurinen monimuotoisuus	Mitä on kulttuuri? Mitä on kulttuurinen monimuotoisuus? Miten se ilmenee työyhteisössämme? Mitä tarkoittaa yhdenvertaisuus? Miten sitä voidaan edistää työyhteisössämme?
2. Työpaja suomen kielen käytöstä	Millaista on selkosuomi ja selkeä suomen kieli? Miten suomen kieltä kannattaa käyttää työyhteisössä, jossa se ei ole kaikkien äidinkieli? Miten suomen kielen oppimista voi tukea työn ohessa?
3. Yhteisymmärryksen luominen	Miten tuoda vuorovaikutuksen osapuolten hiljaista tietoa esiin ja neuvotella siitä, miten tilanteessa toimitaan? Miten voi luoda yhteisymmärrystä ja yhteisiä pelisääntöjä?
4. Työpaja hankailta tuntuvien vuorovaikutustilanteiden ratkaisemisesta	Ratkaisujen kehittäminen työyhteisöstä tutuihin hankailta tuntuviin vuorovaikutustilanteisiin

### **Selkeän suomen kielen käyttämistä tuettiin**

Kehittämisryhmä totesi alkukartoituksen jälkeen henkilöstön suomen kielen taidosta, että hyvälläkään arvosanalla läpäisty kielitesti ja opintojen suorittaminen suomeksi ei välttämättä merkinnyt sitä, että työntekijä pärjäsikin suomenkielisessä ympäristössä, jossa käytettiin muun muassa ammattislangia, murteita, lyhenteitä ja osastojen omia käsitteitä. Kehittämisryhmän mielestä oli tarpeen määritellä tarkemmin työhön riittävän kielitaidon kriteerit, selvittää oppilaitosten kielikoulutusta ja tasovaatimuksia sekä pohtia, miten voitaisiin luotettavammin mitata käytännön kielitaitoa rekrytointitilanteessa ja tarvittaessa tukea suomen kielen oppimista.

Koulutusten tavoitteena oli auttaa osallistujia ymmärtämään, kuinka suomen kieltä kannattaa käyttää sote-alan työyhteisössä, jossa monet työntekijät eivät puhu suomea äidinkielenään. Aihetta käsiteltiin perehdytyksen kehittä-

<sup>12</sup> Kehittämisryhmän muistio 16.12.2014.

misryhmä Mondossa ja kulttuurien välisen vuorovaikutuksen koulutuksissa. Lisäksi lähijohtajille pidettiin työpaja siitä, kuinka suomen kielen taitoa voi arvioida rekrytoinnissa, ja kuinka uuden työntekijän suomen kielen oppimista voi edistää laatimalla kielenoppimissuunnitelma.

Kehittämisyhmä järjesti elokuussa 2015 tapaamisen, jossa tutkijat, opetushoitajat, osastonhoitajat ja Tredun klinikkaopettaja keskustelivat ulkomaalais- taustaisten opiskelijoiden suomen kielen oppimisesta ja työelämävalmiuksista yleensä. Tavoitteena oli tukea suomen kielen käyttämistä työyhteisön jaettuna kielenä. Tapaamisessa pohdittiin sitä, kuinka edistää ammattiin valmistuvien hoitajien suomen kielen taitoa ja työelämävalmiuksia niin, että ne riittäisivät työn hoitamiseen ja työyhteisön liittymiseen. Aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että laadukkaan hoidon takaamiseksi jo alan koulutuksessa on tärkeää vahvistaa kulttuurien välistä osaamista, mukaan lukien työyhteisössä käytettävän kielen taitamista. (Hartikainen 2016, 27; Jirwe, Kerrish & Emami 2010, 436–444.) Tapaamisessa todettiin, että yhteistyötä kannattaa jatkossa tiivistää koko kaupungin tasolla, sillä asiaa ei voida ratkaista oppilaitosten omin voimin tai työssäoppimisjaksojen aikana.<sup>13</sup>

## **Toiminnan tuloksena kulttuurien välinen tietoisuus lisääntyi**

Kehittämistoimien vaikutuksia arvioitiin koulutuksista ja työpajoista saadun suullisen ja kirjallisen palautteen sekä haastattelujen ja kehittämisyhmän oman arvioinnin perusteella. Suullista ja kirjallista palautetta saatiin kulttuurien välisen vuorovaikutuksen koulutusten ja mentorikoulutuksen osallistujilta sekä perehdytyksen kehittämisyhmä Mondon jäseniltä. Kehittämistoimien jälkeen haastateltiin 13 henkilöä<sup>14</sup>, joista osa oli osallistunut kehittämistoimiin ja osa ei. Lisäksi kehittämisyhmä arvioi toimintaansa ja hankkeen vaikutuksia työyhteisön arkeen.

<sup>13</sup> Muistio 18.8.2015.

<sup>14</sup> Haastattelut tehtiin vuoden vaihteessa 2015–2016. Haastateltavien joukossa oli lähi- ja keskitason johtajia, lähi- ja sairaanhoitajia, lääkäri ja fysioterapeutti. 5 henkilöä oli ulkomaalaistaustaisia, 10 henkilöä oli osallistunut kehittämistoimiin ja 6 henkilöä oli haastateltu ensimmäisellä kierroksella.

## **Oivallukset eivät konkretisoituneet muutoksiksi johtamisessa**

MULTI-TRAIN-hankkeeseen osallistuminen nähtiin sekä kehittämisryhmän arviointikeskustelussa<sup>15</sup> että osassa haastatteluja osoituksena siitä, että organisaation johto vastasi lisääntyvän monimuotoisuuden luomiin tarpeisiin. Haastattelujen ja koulutuspalautteiden pohjalta vaikutti siltä, että tietoisuus Koukkuniemen vanhainkodin monimuotoisuudesta oli lisääntynyt. Tämä ilmeni erityisesti ymmärryksenä siitä, että monimuotoisuuden johtamiseen oli kiinnitettävä enemmän huomiota.

Lähijohtamista pidettiin alkukartoitukseen verraten entistä tärkeämpänä edellytyksenä monikulttuurisen työn sujumiselle. Työntekijät kokivat, että ilman lähijohtajan aktiivista tukea heillä oli hyvin rajoitetut mahdollisuudet kehittää työyhteisön toimintatapoja. Lähijohtajan merkitys vuorovaikutuksen mahdollistajana tai ehkäisijänä nousi esiin monenlaisissa tilanteissa. Työntekijät pitivät tärkeänä esimerkiksi sitä, että lähijohtajan tavoitti helposti, osastotunteja pidettiin säännöllisesti ja työntekijät saivat vaikuttaa niiden aiheisiin. Lähijohtajan tuen nähtiin ilmenevän myös siinä, millaisia keskustelu- ja palautteikäytäntöjä hän loi osastolle sekä rohkaisiko hän työntekijöitä arvioimaan, kehittämään ja testaamaan erilaisia toimintatapoja. Edelleen työntekijöiden mielestä oli tärkeää, että työvuorojen suunnittelussa otettaisiin paremmin huomioon työntekijöiden suomen kielen taso ja perehdytettävien määrä.

Lähijohtajat itse kuvailivat saaneensa hankkeesta tukea johtamiselle ja sen käytäntöjen kehittämiseksi. He kertoivat hankkeen paitsi lisänneen tietoisuuttaan monimuotoisuuden johtamisesta ja kulttuurien välisestä vuorovaikutuksesta, myös tarjonneen tilaisuuksia keskustella, vaihtaa kokemuksia ja tuoda esiin kaikkia koskevia huolenaiheita ja ongelmia. Erään haastatellun mukaan hanke oli madaltanut kynnystä ottaa puheeksi tunteita ja aiheita, joista oli aiemmin vaiettu sen vuoksi, että ne koettiin vaikeiksi:

*Sitä [kulttuurista moninaisuutta] on turhan paljon mun mielestä yritetty häivyttää aiemmin. Ehkä juuri se mikä tässä nyt näkyy näille, jotka on aktiivisesti ollut mukana tässä hankkeessa, on se että...se näkyy paremmin. Kun sitä on yritetty häivyttää sillain että on vaiettu, niin nyt niistä [asioista] voi-*

<sup>15</sup> Kehittämisryhmän muistio 21.3.2016.

*daan puhua. Vaikka ne oiskin semmosia että ollaan eri mieltä, pääasia että niistä puhutaan.*

Osa kulttuurien välisen vuorovaikutuksen koulutukseen osallistuneista lähijohtajista pohti, että koulutuksessa esiin tuoduista ajatuksista ja siellä kehitetyistä taidoista olisi hyötyä osaston ilmapiiriin ja toiminnan kehittämisessä siinäkin tapauksessa, että henkilökunta koostuisi pelkästään suomalaistaustaisista työntekijöistä. Moni kertoi oppineensa, miten kulttuurien välisen työn sujuvuutta voitaisiin edistää heti rekrytoinnista alkaen avaamalla enemmän työyhteisön toimintaan liittyviä asioita sekä kartoittamalla paremmin uuden työntekijän työkokemusta, kielitaitoa, vuorovaikutustaitoja ja osaamista. Heidän mielestään olisi hyödyllistä tehdä jo rekrytoidessa selväksi, että uusi työntekijä tulee työhön monikulttuuriseen työyhteisöön.

Tutkimushankkeen kehittämistoimien aikana syntyneet oivallukset eivät kuitenkaan konkretisoituneet muutoksiksi lähijohtamisessa. Osastojen käytäntöjen ja toimintatapojen suuri vaihtelu nousi esiin lähijohtajien keskusteluissa ja haastatteluissa sekä työntekijöiden vastauksissa. Siitä huolimatta, että lähijohtajien välillä oli vanhainkodissa paljon vuorovaikutusta sekä hankkeeseen liittyen että muuten, lähijohtajat näyttivät yhä toimivan melko yksin tai vertaistuen varassa. Meneillään olevat monet organisatoriset muutokset veivät lähijohtajien resursseja osastojen työn kehittämiseltä, mikä saattoi heikentää mahdollisuuksia käyttää hyväksi tutkimushankkeen tarjoamaa tilaisuutta luoda yhteisiä johtamiskäytäntöjä.

Kehittämissryhmän arviointikeskustelussa<sup>16</sup> todettiin, että monimuotoisuuden johtamisen kehittämistä oli syytä jatkaa kaikilla johtamisen tasoilla. Erityistä huomiota haluttiin kiinnittää organisaation tarjoamaan tukeen lähijohtajille, lähijohtajien johtamistaitojen vahvistamiseen sekä viestintä- ja palautekäytäntöjen kehittämiseen.

Oli myös selvää, että oli vielä tarpeellista käsitellä yhdenvertaisuutta työyhteisössä. Ymmärrys siitä, mitä yhdenvertaisuus on ja miten sitä voitaisiin edistää, ei ollut toisen haastattelukierroksen perusteella juuri lisääntynyt. Moni haastateltava samasti yhdenvertaisuuden samanlaiseen kohteluun ja piti erilaista kohtelua yhdenvertaisuuden vastaisena:

<sup>16</sup> Kehittämissryhmän muistio 21.3.2016.

*Yhdenvertaisuus, hmmm... Mä en osaa kuvata sitä kauheen hyvin. Mä ajattelen niin, että meillä ei oo kellään mitään erivapauksia tai erioikeuksia tehdä joitakin asioita tai olla tekemättä joitakin asioita.*

Seuraavassa sitaatissa toinen haastateltava kuvaa, mitä yhdenvertaisuus hänen mielestään on:

*No mä ajattelen siitä sillä lailla, että mikään asema ei saa arvottaa sitä, miten sä kohtelet ihmistä, vaan kaikkia kohdellaan samalla lailla. Ja sitten samanlaisista asioista... no jos puhutaan sanktioista, niin samasta virheestä täytyy olla kaikille sama sanktio ja... [Se on] tasavertanen kohtelu.*

Kohdennettujen tukitoimien miellettiin liittyvän työntekijän tilanteen yksilölliseen huomioimiseen esimerkiksi silloin, kun tämän fyysinen työkyky oli rajoittunut. Osa haastateltavista ajatteli kuitenkin, että positiivisia tukitoimia voitaisiin käyttää myös heikommin suomen kieltä puhuvien kohdalla, esimerkiksi tukemalla suomen kielen oppimista tai mahdollistamalla tavallista pidempi perehdytysprosessi. Monet haastateltavat mainitsivatkin hankkeessa aloitetun mentoroinnin olevan ulkomaalaistaustaisille työntekijöille suunnattu tukitoimi ja pitivät sitä esimerkkinä yhdenvertaisuuden kehittämisestä. Toisaalta työyhteisöissä oli tuotu esiin kantoja, joiden mukaan ulkomaalaistaustaisten uusien työntekijöiden mentorointi asetti suomalaistaustaiset työntekijät heikompaan asemaan – tämä siitäkin huolimatta, että tutkijat olivat korostaneet, että mentorointia voi käyttää myös suomalaistaustaisten työntekijöiden tukemiseen. Kaikille työntekijöille ei ollut muodostunut selvää käsitystä siitä, että mentoroinnin tavoitteena oli helpottaa koko työyhteisön toimintaa.

### **Perehdytys hahmotettiin aktiivisena oppimisprosessina**

Koukkuniemen vanhainkoti kehitti perehdytystä sekä organisaation omana toimintana että käyttämällä hyväksi MULTI-TRAIN-hankkeen mahdollistamia kehittämistoimia. Haastatteluissa mukana olleet työntekijät hahmottivat entistä paremmin, että perehdytys kannatti suunnitella yksilöllisesti ottaen huomioon uuden työntekijän aiemman työkokemuksen, osaamisen ja suomen kielen taidon.

*Ainahan pitäis huomioida se, että toinen lähtee vähän eri viivoilta kun toinen. Vois ajatella sillä tavalla, että heidän [uuden työntekijän] puolelta voitulla sitä minkälaista he haluais sen perehdytyksen olevan. Että se lähtee heidän omista tarpeistaan, koska välttämättä täällä ei näy metsää puilta ollenkaan. Että sitä vaan menee vanhan kaavan mukaan.*

Moni haastateltu, varsinkin perehdytyksen kehittämisryhmä Mondon toimintaan osallistuneet, näki aiempaa paremmin perehtymisen aktiivisena oppimisprosessina, jota ympäristön ja työtovereiden tulisi tukea. Mondon työn jatkamiselle löytyi työyhteisöstä vankka tuki. Useimmat haastateltavista kertoivat, että perehdytyksen käytännöt eivät olleet osastotasolla juuri muuttuneet. He kokivat, että perehdytyksen kehittäminen osastoilla olisi vaatinut yhteistä pohdintaa, mille oli ollut vaikea löytää aikaa. Monet tunsivatkin itsensä yhä epävarmaksi etenkin silloin, kun perehdytettävä koettiin taustaltaan tai kielitaidoltaan erilaiseksi.

Perehdytysmateriaalien systematisointi ja kieliasun selkeyttäminen ei ollut myöskään edennyt. Lisäksi Mondo-ryhmän luomat monikulttuurisen perehdytyksen tukimateriaalit olivat jääneet laajalti käyttämättä, eikä moni edes tiennyt niiden löytyvän intrasta.

Kehittämisryhmä piti perehtymisen kehittämisen jatkamista tärkeänä<sup>17</sup>. Myös tutkimustieto vahvistaa, että investoiminen perehdytykseen parantaa hoidon laatua, organisaation toimintaa ja työtyytyväisyyttä (Johnson ym. 2011, 617). Kehittämisryhmä hahmotteli tutkimushankkeen ja organisaation oman perehdytystyön pohjalta kokonaisuutta, jonka osa-alueina olisivat kaikille yhteinen perehdytyspohja, henkilökohtaisten tarpeiden pohjalta räätälöity ohjaus, perehdytyksen seuranta ja tarvittaessa mentorointiohjelma.

Vaikka mentorointiohjelman suuntaamista ensisijaisesti ulkomaalaistaisuille uusille työntekijöille kritisoitiin, haastateltavat pitivät mentorointia erittäin tarpeellisena, koska se täydensi perehtymistä hyvin. Mentoroinnin kuvattiin nopeuttavan työyhteisöön sosiaalistumista mahdollistamalla toimintakulttuuriin ja käytäntöihin liittyvien kysymysten käsittelyn.

*Mentoriparilla on aikaa keskustella. Perehtyminen on vain alussa, näytetään mitä pitäis tehdä ja sitten sä yrität pärjätä siellä. Mutta [mentorointi],*

<sup>17</sup> Kehittämisryhmän muistio 21.3.2016.

*se on viis tapaamista. Ja sitten siinä keskustellaan, mitä hän [aktori] voi kehittää, tai mitä osastokin voi kehittää, vähän [enemmän] vuorovaikutusta, kun hän on [ollut pidempään] täällä osastolla. Sitten hän näkee, mitä hän voi tehdä paremmin, mitä osasto ja muut työntekijätkin voi parantaa, se ei oo pelkästään perehtymistä.*

### **Työyhteisö otti vastuuta suomen kielellä työskentelemisen onnistumisesta**

MULTI-TRAIN-koulutukseen liitetty selkosuomen ja selkeän suomen koulutus auttoi osallistuneita hahmottamaan paremmin koko työyhteisöä suomen kielen oppimisen ja käyttämisen ympäristönä. Rekrytoinnista vastaavat lähijohdajat kertoivat ymmärtäneensä, että standardisoidut kielitasotestit eivät välttämättä kerro käytännön kielitaidosta, ja saaneensa välineitä kielitaidon arvioimiseen haastattelutilanteessa. Kielitaidosta ei silti haluttu tehdä kynnyskysymystä työhön pääsulle, mikäli hakija oli muuten tehtävään sopiva. Haastateltavat ajattelivat, että suomen kielen taito kehittyi parhaiten työtä tehdessä, mikäli yksilö oli motivoitunut oppimaan ja työympäristö tuki oppimista. Työn ohessa tapahtuvaa suomen kielen oppimisen tukemista pidettiin hyvänä.<sup>18</sup> Myös pitkään työyhteisössä työskennelleet ulkomaalaistaustaiset haastateltavat, joilla oli jo hyvä suomen kielen taito, toivoivat lisätukea suomen kielen oppimiseen:

*Ammattikieli ehkä vähän puuttuu oireiden kuvaamiseen, että [ei] voi ihan [täsmällisesti] sanoa. Kyllä sen huomaa, että selitykset jää ehkä vähän [lyhyiksi], mutta kyllä mä sitten osaan selittää, mikä oli se asia. Vaikka ei pidä pysäyttää, että vielä yrittää oppia uutta ja pysyy jotenkin ajan tasalla, se on tärkeää.*

Vaikka useimmat haastateltavat korostivat oppijan oman motivaation merkitystä oppimiselle, he myös ajattelivat, että vuorovaikutustilanteessa on aina vähintään kaksi osapuolta ja vastuu yhteisymmärryksen syntymisestä on molemmilla. Suomea äidinkielenään puhuvat olivat alkukartoituksen tapaan pitkälti sitä mieltä, että olennaista ei ollut, puhuivatko kaikki täydellistä suomea. He korostivat, että tärkeää on osata selvittää väärinkäsitykset vaaratilanteiden

<sup>18</sup> Koukkuniemen vanhainkoti osallistui samaan aikaan MULTI-TRAIN-hankkeen kanssa myös ESR-rahoitteiseen Urareitti-hankkeeseen, jossa kehitettiin sairaanhoitajien suomen kielen taitoa työpaikoilla tapahtuvan henkilökohtaisen opetuksen kautta. Kokeemukset olivat positiivisia.



välttämiseksi. Alkukartoituksesta hieman poiketen loppuhaastatteluissa huomioitiin enemmän sitä, että kielenoppijalle pitäisi antaa mahdollisuuksia ja aikaa kysyä ja hakea sanoja. Monet haastateltavat olivat alkaneet mieltä, miltä vuorovaikutustilanne vaikuttaa vieraskielisen näkökulmasta:

*Että miettis enemmän sitä, että ei se oo niin helppoo tulla ulkomaalaisena tämmöseen sisäpiiriyhteisöön. Jossa on kumminkin vielä suurin osa suomalaisia ja se kieli on vaikeeta, että sitä vois mieltää enemmän. Aika helposti ajattelee, että kyllä se nyt siinä pärjää ja onhan siitä nyt sanottu. Että sitä kohtelee kuin ketä tahansa suomalaistakin, mutta ei aina ymmärrä että välttämättä hän ei ymmärrä niin hyvin, kun se kieli on kuitenkin monelle tosi vaikee vielä.*

### Kulttuurien välisen vuorovaikutuksen merkitys tunnistettiin

Etenkin koulutuksiin osallistuneiden käsitys monikulttuurisuudesta oli hankkeen aikana muuttunut. Kysyttäessä mitä monikulttuurisuus vastaajan mielestä tarkoitti tai miten se näkyi työyhteisössä, sitä kuvailtiin erilaisten näkemysten arvostamiseksi ja eritaustaisten työntekijöiden sujuvaksi keskinäiseksi vuorovaikutukseksi. Monikulttuurisuus tunnistettiin loppuhaastatteluissa kansallista taustaa laajemmaksi ilmiöksi. Seuraavassa sitaatissa vastaaja pohtii, kuinka hänen käsityksensä monikulttuurisuudesta muuttui koulutuksen myötä.

*Sitähän [monikulttuurisuus] käsitetään yleensä hirveen suppeesti. Mutta kyllähän vaikka, jos ei ois yhtäkään maahanmuuttajataustaa, niin silti työyhteisö on monikulttuurinen. Minäkin olen itse ajatellut liian suppeasti sitä, eikä oo tullu ajateltua. Mutta sitten heti kun siitä puhuttiin [koulutuksessa], niin ajattelin että niinhän se nyt tietenkin onkin. Ja sitten, ehkä sekin kun sen ymmärtää, että mekin [suomalaiset] kannetaan jokainen eri kulttuuri-perintöä, niin eihän mekään toisiamme mitenkään arvoteta sen mukaisesti. Että miksi sitten pitäisi sen kummemmin [jos joku on jostain muualta].*

Osa vastaajista arvioi, että koulutukset ja työyhteisön monimuotoistuminen muuttivat omaa ja kollegoiden suhtautumista monikulttuurisuuteen myönteisemmäksi. Toisaalta loppuhaastatteluissa tuli esiin myös tapauksia, joissa lisääntyneet vuorovaikutusongelmat erityisesti kielitaidon puutteisiin liittyen olivat kiristäneet osaston ilmapiiriä.

Koulutuksiin osallistuneet työntekijät kokivat kulttuurien välisen vuorovaikutuksen valmiuksiensa kehittyneen. Vaikutti siltä, että erityisesti meta-kognitiiviset taidot ja niiden myötä kulttuurien välinen tietoisuus vahvistuivat hankkeen aikana. Vastaajat pystyivät aiempaa paremmin tunnistamaan omien kulttuuristen taustojensa vaikutuksen vuorovaikutustilanteissa sekä tiedostamaan ja kyseenalaistamaan omia ennakkoluulojaan ja stereotyyppisiä ajattelutapojaan.

*Ehkä siinä on tullu just enemmän tätä, että osaa ittekin vielä kattoo laajemmin sen, että mitä se kulttuuri oikeesti on. Että siinä joutus ittekin vähän mieltii, että minkä takia on tämmönen, että mitkä ne mun omat kulttuurit tavallaan siellä taustalla on. Että miks mää toimin miten toimin ja ajattelen miten ajattelen.*

Monet koulutukseen osallistuneet haastateltavat kuvailivat saaneensa monikulttuurisessa työyhteisössä työskentelyyn tarvittavia taitoja sekä keinoja yhteisymmärryksen luomiseen. Ne vastaajat, jotka olivat itse kokeneet ulkopuolisuutta esimerkiksi kulttuurisen tai ammatillisen taustansa vuoksi, arvelivat osaavansa samaistua paremmin enemmistöön nähden eritaustaisen kollegan tilanteeseen ja hyödyntää kulttuurien välisen viestinnän taitoja yhteisymmärryksen saavuttamiseksi. Kehittämisryhmän mielestä hankkeen aikana lisääntynyt kulttuurien välinen osaaminen edisti työyhteisön vuorovaikutusta riippumatta siitä, millaisesta monimuotoisuudesta oli kyse.<sup>19</sup>

Koulutus oli tarjonnut käsitteellisiä välineitä ilmaista ajatuksiaan sekä tilan keskustella asioista, joista oli ollut aiemmin vaikea puhua. Kehittämisryhmän jäsenten mukaan keskustelua oli virinnyt sellaisistakin asioista, joiden ei aiemmin ollut ymmärretty vaikuttavan työskentelyyn.<sup>20</sup> Hoitajien koulutusryhmien sisäinen monimuotoisuus tuki itsessään molemminpuolista oppimista (ks. Brewis 2008, 182–187) samalla kun koulutuksen dialoginen eteneminen helpotti asioiden esiin tuomista. Osallistujat kuvailivat tyytyväisyyttä ja helpotustakin siitä, että monia mielessä olleita asioita ja hiljaisia ristiriitoja oli nostettu esiin ja käsitelty koulutuksissa rakentavasti ja dialogisesti. Koulutukseen osallistunut lähijohtaja kertoi tunnelmistaan seuraavasti:

<sup>19</sup> Kehittämisryhmän muistio 21.3.2016.

<sup>20</sup> Kehittämisryhmän muistio 21.3.2016.

*Siellä on saanu todella avoimesti keskustella ja siellä on ehkä tullu mietittyä itekin vähän sillain että oonkohan mä nyt ennakkoluulonen vai enkö mä ole ennakkoluulonen. Ja mitä se nyt tarkoittaa lopulta, kun mä aattelen näin.*

Koulutuksiin osallistumisen nähtiin mahdollistavan oppien ja taitojen soveltamisen jatkossakin. Kaiken kaikkiaan haastateltavat ajattelivat, että monikulttuurisuudesta ja kulttuurien välisestä vuorovaikutuksesta pitäisi keskustella työyhteisössä enemmän. Koulutusten toivottiin jatkuvan ja niitä pidettiin hyödyllisinä kaikille organisaation työntekijäryhmille. Monet miettivät, miten saisivat koulutukseen osallistumattomatkin työyhteisön jäsenet kiinnostumaan vuorovaikutuksen kehittamisestä. Seuraavasta sitaatista ilmenee, kuinka hankalaa vuorovaikutuksen kehittäminen kuitenkin on työyhteisössä, jossa kehittäminen jää yksittäisten työntekijöiden varaan.

*Tää koulutus olis hyvä olla laajempikin. Itellekin tuli sellanen [olo] monessa kohden, että tämä tekis kyllä sille työkaverille hyvää tämä keskustelu. Mutta sitten taas tuntuu, että ehkä semmoset [kenelle] tää tekis hyvää, eivät varmasti lähde hirveen vapaaehtosilla ja positiivisilla mielin siihen asiaan perehtyyn. Että millä sais potkastua liikkeelle.*

Kulttuurien välistä vuorovaikutusta voidaan työyhteisössä vahvistaa ennen kaikkea kehittämällä vuorovaikutusta tukevia toimintatapoja ja käytäntöjä. Hankkeen aikana joillakin osastoilla oli herännyt keskustelua siitä, miten vuorovaikutus toimisi paremmin, mutta uusia käytäntöjä ei ollut otettu käyttöön millään osastolla. Olikin ilmeistä, että työyhteisössä oli tarve luoda sellaisia toimintatapoja, jotka edistävät yhteistä reflektointia, hiljaisen tiedon esiin tuomista sekä yhteisistä toimintatavoista neuvottelemista. Haastateltavat kokivat kuitenkin, että lisääntyvä kiire ja vähenevät resurssit heikensivät työyhteisön mahdollisuuksia vuorovaikutukseen ja sitä tukevien olosuhteiden kehittämiseen. Monimuotoisuuden lisääntyminen samaan aikaan resurssien vähenemisen kanssa on huolestuttava suuntaus. Monimuotoisessa työyhteisössä on tavallista tärkeämpää varata aikaa ryhmäytymiselle ja yhteisten käytäntöjen pohtimiselle (Adler 2002, 141–157).

## **Monimuotoisen työyhteisön johdon on kehitettävä vuorovaikutusta**

Yhtenä MULTI-TRAIN-hankkeen tärkeimmistä vaikutuksista Koukkuniemen vanhainkodissa voidaan pitää sitä, että käsitys monikulttuurisesta työyhteisöstä muuttui hankkeen aikana. Hankkeen päättyessä organisaatiossa tiedostettiin kautta linjan, kuinka tärkeää on valmistautua työyhteisöjen monimuotoistumiseen. Myös yhdenvertaisuuden kehittäminen nousi keskustelunaiheeksi entistä laajemmin erityisesti lähijohdon toimintaa tarkasteltaessa. Koukkuniemen vanhainkoti hyödynsi MULTI-TRAIN-hankkeen tarjoamia mahdollisuuksia aktiivisesti, minkä seurauksena hanke vaikutti monella tavalla. Käytännön vaikutusten lisäksi tutkimushanke selvensi käsityksiä siitä, miten kulttuurien välisen vuorovaikutuksen puutteet näkyvät sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisössä sekä miten vuorovaikutusta voidaan kehittää.

## **Muuttuvassa toimintaympäristössä tarvitaan aikaa keskustelulle**

Toimintaan osallistuneet työntekijät kokivat, että heidän kulttuurien välisen vuorovaikutuksen valmiutensa olivat parantuneet asenteiden, tietoisuuden ja taitojen osalta. He myös ymmärsivät entistä paremmin, kuinka onnistunut vuorovaikutus voi helpottaa työtä osastoilla monin tavoin. Koulutukseen osallistuminen auttoi tunnistamaan omia, jo olemassa olevia vuorovaikutustaitoja, mikä helpotti niiden vahvistamista ja tietoisempaa hyväksi käyttämistä. Mitä enemmän vuorovaikutustaidot tulivat näkyviin opittavissa olevina taitoina sen sijaan, että niitä pidettiin yksilön ominaisuuksina, sitä enemmän koulutettavat vakuutuivat koulutusten jatkamisen tarpeellisuudesta. Jo aiemmat tutkimukset vahvistavat, että vuorovaikutustaidoilla ja niihin sidoksissa olevalla työyhteisöosaamisella on sosiaali- ja terveysalan työyhteisössä tärkeä rooli (esim. Silén-Lipponen 2005, 27–28; Paukkunen 2003, 97, 115–116). Koska vuorovaikutustaidot ovat sote-alan työssä niin olennaisia, organisaatiossa tulisi kiinnittää huomiota siihen, että niiden vahvistamiseen on edellytyksiä työyhteisössä.

Valmiuksien vahvistamisen lisäksi tutkimushanke tarjosi henkilöstölle uudenlaisia mahdollisuuksia tuoda ääntään kuuluviin, jakaa kokemuksiaan ja kehittää työyhteisöjensä toimintaa. Nämä mahdollisuudet henkilöstön jäsenet käyttivät hyväkseen osallistumalla aktiivisesti koulutuksiin, keskusteluti-

laisuuksiin ja uusien toimintatapojen ja käytäntöjen ideointiin. Tämä kertoo paitsi oppimishaluisista työntekijöistä myös toimintatutkimuksesta menetelmänä. Toimintatutkimus soveltui Koukkuniemen vanhainkotiin erityisen hyvin, sillä se antoi henkilöstölle selvästi kaivatun mahdollisuuden käyttää hyväkseen asiantuntemustaan koko työyhteisön kehittämiseksi yli osastorajojen. Voidaankin arvioida, että tutkimushanke vahvisti osallisuuden kokemusta työyhteisössä. Se myös edisti osallisuuden kulttuurin rakentamisen kannalta olennaisia piirteitä, kuten tasa-arvoista vuorovaikutusta, erilaisten näkökulmien ja toimintatapojen tiedostamista ja hyväksymistä sekä johtamismenetelmien kehittämistä (ks. Pless & Maak 2004, 136–141).

Koukkuniemen vanhainkodin henkilöstö kannatti laajasti tutkimushankkeen koulutuksissa ja muissa tilaisuuksissa esitettyä näkemystä siitä, että työyhteisössä pitäisi varata aikaa ja mahdollisuuksia keskusteluun, jossa tuodaan esiin erilaista tietoa, kyseenalaistetaan olemassa olevia ajattelu- ja toimintamalleja sekä rakennetaan uutta tietoa ja yhteisiä toimintatapoja. On huomattavaa, että juuri yhteinen reflektointi ja tiedon luominen mahdollistaa koko organisaation oppimisen (Nonaka & Konno 1998, 40–54). Varsinkin hankkeen toimintaan osallistuneet työntekijät olivat hyvin motivoituneita jatkamaan hankkeessa aloitettua työtä ja kehittämään toimintatapoja, jotka lisäisivät osastoilla kaikkien työntekijöiden osallisuuden kokemusta. Sekä lähijohtajat että työntekijät toivoivat järjestään, että voisivat hyödyntää hankkeen koulutuksia kertomalla ja keskustelemalla koulutusten sisällöstä ja siellä virinneistä kokemuksista osastotunneilla ja muissa mahdollisissa tilaisuuksissa.

Varsinkin hankkeen loppupuolella nousi henkilöstön keskuudessa pintaan huoli ja turhautuminen siitä, jäävätkö hankkeessa opitut asiat ja tehty työ hyödyntämättä jatkossa. Organisaation johdon toivottiin varmistavan, että hyväksisi havaittuja toimintatapoja jatkettaisiin. Myös kehittämisryhmä piti erittäin tärkeänä, että MULTI-TRAIN-hankkeen toiminnan tulokset liitettäisiin osaksi organisaation pysyvää toimintaa<sup>21</sup>. Tutkimushankkeen työ jatkui ainakin monikulttuurisen perehdytyksen kehittämisryhmä Mondon ja mentoroinnin osalta. Tampereen kaupungin asumispalveluiden laajennetussa johtoryhmän

---

<sup>21</sup> Kehittämisryhmän muistio 21.3.2016.

kokouksessa<sup>22</sup> linjattiin, että Mondon toimintaa jatkettaisiin ja siinä luotuja malleja hyödynnettäisiin laajemmassa perehdytyksen uudistamisprosessissa. Lisäksi mentorointiohjelmaa päätettiin kehittää eteenpäin ja selvittää mahdollisuuksia laajentaa se tarvittaessa koskemaan kaikkia uusia työntekijöitä.

Koukkuniemen vanhainkodin johdon toiveesta tutkijat kokosivat suosituksia henkilöstökoulutuksista, joita olisi tutkimuksen tulosten perusteella hyvä toteuttaa jatkossa. Koko koulutussuositus tarkkoine sisältöalueineen toimitettiin organisaation johdolle. Keskeiset kohdat on koottu alla olevaan taulukkoon 8.

*Taulukko 8. Koulutussuositukset*

<b>Koulutuksen aihe</b>	<b>Kohderyhmä</b>	<b>Sisällöt</b>
Monimuotoisuuden johtaminen	Eri tason johtajat	Monimuotoisuuden johtaminen Yhdenvertaisuuden edistäminen Uuden työntekijän suomen kielen taidon arviointi ja kielenoppimissuunnitelman tekeminen
Yhdenvertaisuus	Kaikki työyhteisön jäsenet	Yhdenvertaisuuden periaatteet Miten yhdenvertaisuutta voi tukea käytännön työssä
Suomen kielen käytön tukeminen	Kaikki työyhteisön jäsenet	Selkeän kielen ja selkosuomen käyttö työyhteisön viestinnässä Työpaikkasuomen koulutukset (suomea vieraana kielenä puhuville)
Perehdytys ja mentorointi	Perehdyttäjät ja mentorit	Perehdytys oppimisprosessin ja sosiaalisaation tukena Mondo-ryhmä Mentorikoulutus
Kulttuurien välinen vuorovaikutus	Kaikki työyhteisön jäsenet	Dialogisiin menetelmiin pohjautuvaa, kriittistä reflektiota ja metakognitiivisia taitoja korostavaa kulttuurien välisen vuorovaikutuksen koulutusta eri kohderyhmille. Kansallisten kulttuurien stereotyyppittelyyn nojautuvaa koulutusta tulee välttää.

<sup>22</sup> 10.10.2016.

## **Johdon tuki välttämätöntä työn sujumiselle**

Kuten muissakin MULTI-TRAIN-hankkeeseen osallistuneissa organisaatioissa, myös Koukkuniemessä suoritettu tutkimus toi esiin johtamisen merkityksen työyhteisön kulttuurien välisen vuorovaikutuksen ja oppimisen kehittämisessä. Jo henkilöstöä rekrytoidessa on tärkeää valita hakijoita, jotka kokevat monimuotoisen työyhteisön arvot omakseen ja ovat päteviä ja halukkaita toimimaan monikulttuurisessa ympäristössä (Pless & Maak 2004, 141). Hanke vahvistaa aiempien tutkimusten havaintoja siitä, että monimuotoisen työyhteisön johdon tärkeimpiä tehtäviä on kehittää vuorovaikutusta ja luoda viestintäkanavia, joiden kautta jokaisen on mahdollista saada äänensä kuuluviin sekä antaa ja ottaa vastaan palautetta (Canen & Canen 2007, 12; Fisher-Yoshida & Geller 2008, 48–49; Woerkom & Reuver 2013, 2023–2024). Vaikka kulttuurien välinen osaaminen paranisi yksilötasolla, muutokset toimintakulttuurissa edellyttävät aina rakenteellisiin tekijöihin puuttumista. Voidaan todeta, että vuorovaikutusta tukevat rakenteet ja käytännöt ovat sitä tärkeämpiä, mitä monimuotoisemmaksi työyhteisö muuttuu.

Vaikka lähijohtajilla vaikutti olevan erityisen tärkeä rooli siinä, miten kulttuurien välisen vuorovaikutuksen käytännöt juurtuivat osastojen toimintaan, kehittämisen on lähdettävä ylemmästä johdosta. Monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden huomioiminen strategiatasolla antaa selkeän viestin organisaation arvoista ja toimintatavoista sekä tukee lähijohtajien työtä. Koukkuniemen vanhainkodin kehittäminen toi kuitenkin esiin, kuinka julkisella sektorilla toimivan monimuotoisen työyhteisön kehittäminen on nähtävä vielä yksittäistä organisaatiotakin laajempänä toimintana. MULTI-TRAIN-hankkeen vaikuttavuuden varmistamiseksi toimintaa laajennettiinkin useasti yli organisaation rajojen. Loppujen lopuksi hanke tarjosi koulutusta myös muiden asumispalveluyksiköiden työntekijöille ja eri tason johtajille sekä keskusteli muun muassa Tampereen kaupungin johdon ja hoitajia kouluttavan oppilaitoksen edustajien kanssa.

Toisaalta toimintaympäristössä tapahtuneet organisatoriset ja vanhuspalvelulain (Laki 980/2012) määräämät muutokset vaikuttivat sekä Koukkuniemen vanhainkodin työntekijöiden toimintaan ja työympäristöön että tutkimushankkeen onnistumiseen. Hankkeen haastatteluiden ja koulutuksissa

tavoitettujen työntekijöiden näkemysten perusteella henkilöstön työhyvinvointiin ja mahdollisuuksiin suunnitella toimintaa uudelleen ei ollut kiinnitetty riittävästi huomiota muutoksia toimeenpantaessa. Suuret ja jatkuvat organisaatiomuutokset sekä päällekkäiset kehittämisprosessit veivät voimavaroja niin johtajilta kuin työntekijöiltä. Sekä haastatteluissa että kehittämisryhmän arviointikeskustelussa<sup>23</sup> toivottiin mahdollisuutta keskittyä yhteen asiaan kerrallaan sekä aikaa tehdä työtään rauhassa.

Henkilöstön kokemusten mukaan henkilöstö- ja aikaresurssit niukentui-  
vat tutkimushankkeen aikana. Tämä näkyi työyhteisössä muun muassa kii-  
reen tuntuna, kuormituksena ja stressinä, minkä vuoksi vuorovaikutukseen ja  
sen kehittämiseen oli vaikeampi keskittyä. Kuitenkin yhteistä keskustelua tar-  
vitaan eniten juuri silloin, kun muutokset työyhteisössä edellyttävät vanhojen  
rutiinien rikkomista (Kurtti 2012, 133), mikä puolestaan lisää resurssoinnin  
haasteita.

MULTI-TRAIN-hankkeen onnistumiseen Koukkuniemen vanhainkodissa  
vaikutti se, että johto ja työntekijät ottivat tutkijat hyvin vastaan ja päästivät  
heidät sisään työyhteisöön. Lisäksi hankkeen toimintaa helpotti henkilöstön  
kiinnostus olla mukana kehittämistyössä sekä valmius käsitellä vaikeita ai-  
heita. Toimintaan osallistuneet kertoivat, että toimintatutkimus menetelmä-  
nä madalsi heidän kokemaansa rajaa hoitoalan ammattilaisten ja yliopistotut-  
kijoiden välillä sekä toi tällaisen yhteistyömuodon lähemmäs heitä.<sup>24</sup> Tutkijat  
pyrkivät lieventämään mahdollisesti koettua hierarkiaa muun muassa käyt-  
tämällä haastatteluissa haastateltaville tuttuja käsitteitä sekä tukemalla kou-  
lutuksissa ja muissa tilaisuuksissa dialogista vuorovaikutusta tutkijavetoisen  
opetuksen sijaan. Koukkuniemen vanhainkoti olikin tutkijoille myönteinen  
ja motivoiva toimintaympäristö, jossa myös tutkijan oli mahdollista oppia pal-  
jon uutta.

<sup>23</sup> Kehittämisryhmän muistio 21.3.2016.

<sup>24</sup> Kehittämisryhmän muistio 21.3.2016.



## Lähteet

- Adler, N. (2002). *International Dimensions of Organizational Behavior*. South-Western, Canada.
- Armache, J. (2012). Diversity in the Workplace: Benefits and Challenges. *International Journal of Diversity* 2012(1), 59–75.
- Bairoh, S. & Trux, M-L. (2010). Identiteettejä, valtaa, kulttuuria – katsaus monimuotoisuusjohtamisen suuntauksiin. Teoksessa S. Wrede & C. Nordberg (toim.) *Vieraita työssä. Työelämän etnistyvä eriarvoisuus*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 193–228.
- Brewis, K. (2008). *Stress in the multi-ethnic customer contacts of the Finnish civil servants – developing critical pragmatic intercultural professionals*. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Brunero, S., Smith, J. & Bates, E. (2008). Expectations and experiences of recently recruited overseas qualified nurses in Australia. *Contemporary Nurse*, 101–110.
- Büssing, A., Herbig, B. & Ewert, T. (2000). Intuition as Tacit Knowledge – Enrichment or Danger for Nursing? *Pflege* 13(5), 291–296.
- Canen, A. & Canen, A. (2007). Multicultural Leadership. The cost of its absence in organizational conflict management. *International Journal of Conflict Management* 19(1), 4–19.
- Cluttenbuck, D. & Megginson, D. (2009). Process focused techniques. Teoksessa D. Megginson & D. Cluttenbuck (toim.) *Further techniques for coaching and mentoring*. Amsterdam, 218–236.
- Cunliffe, A.L. (2004). On Becoming a Critically Reflexive Practitioner. *Journal of Management Education* 28(4), 407–426.
- Fisher-Yoshida, B. & Geller, K. (2008). Developing transnational leaders: Five paradoxes for success. *Industrial and Commercial Training* 40(1), 42–50.
- Friedman, V. & Antal, A. (2005). Negotiating reality: A theory of action approach to intercultural competencies. *Journal of Management Education* 32(3), 363–386.
- Gabbay, J. & Le May, A. (2004). Evidence Based Guidelines or Collectively Constructed "Mind lines" Ethnographic Study of Knowledge Management in Primary Care. *British Medical Journal* 329(1013), 1–5.
- Goffin, K., Koners, U., Baxter, D. & Van der Hoven, C. (2010). Managing Lessons Learned and Tacit Knowledge in New Product Development. *Research Technology Management* 53(4), 39–51.
- Gourlay, S. (2006). Towards conceptual clarity for 'tacit knowledge': a review of empirical studies. *Knowledge Management Research & Practice* 4(1), 60–69.
- Gray, D.E. (2007). Facilitating Management Learning. Developing Critical Reflection Through Reflective Tools. *Management Learning* 38(5), 495–517.
- Hartikainen, J. (2016). *Maahanmuuttajajohitajien perehdyttäminen vanhustenhoidon työssä – toimintatutkimus vanhustenkeskuksessa pääkaupunkiseudulla*. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Health Sciences. Number 372.

- Ireson, J. (2008). *Learners, Learning and Educational Activity*. New York: Routledge.
- Jirwe, M., Gerrish, K. & Emami, A. (2010). Student nurses' experiences on communication in cross-cultural care encounters. *Scandinavian Journal of Care Sciences* 24, 436–444.
- Johnson, A., Hong, H., Groth, M. & Parker, S.K. (2011). Learning and development: promoting nurses' performance and work attitudes. *Journal of Advanced Nursing* 67(3), 609–620.
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. (2002). *Oppiminen työssä ja työyhteisössä*. Helsinki: WSOY.
- Kakabadse, N., Kouzmin, A. & Kakabadse, A (2001). From tacit knowledge to knowledge management: leveraging invisible assets. *Knowledge and Process Management* 8(3), 137–154.
- Kupias, P. & Salo, M. (2014). *Mentorointi 4.0*. Helsinki: Talentum.
- Kurtti, J. (2012). *Hiljainen tieto ja työssä oppiminen*. Tampere: Yliopistopaino.
- Kuula, A. (1999). *Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä*. Tampere: Vastapaino.
- Ladegaard, H.J. & Jenks, C.J. (2015). Language and intercultural communication in the workplace: critical approaches to theory and practice. *Language and Intercultural Communication* 15(1), 1–12.
- Martin, J.N. & Nakayama, T.K. (2015). Reconsidering intercultural (communication) competence in the workplace: a dialectical approach. *Language and Intercultural Communication* 15(1), 13–28.
- Mills, J. & Mullins, A. (2008). The California Nurse Mentor Project: Every Nurse Deserves a Mentor. *Nursing Economics* 26(5), 310–315.
- Morgan, S. & Dennehy, R.F. (2004). Using Stories to Reframe the Social Construction of Reality: A Trio of Activities. *Journal of Management Education* 28(3), 372–389.
- Mäkinen, S. (2014). *Mentoroitiprosessi erilaisesta kulttuurista olevan sairaanhoitaja-opiskelijan ammatillisen kasvun edistäjänä terveydenhuollon transkulttuurisessa oppimisympäristössä*. Akateeminen väitöskirjatyo 1402. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Tampere: Tampere University Press.
- Nieminen, S. (2011). *Kuulumisen politiikkaa: Maahanmuuttajasairaanhoitajat, ammattikuntaan sisäänpääsy ja toimijuuden ehdot*. Acta Universitatis Tamperensis 1616. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R. & Vartiainen, P. (2010). *Johtaminen sosiaalialalla*. Helsinki: Gaudeamus.
- Nikkanen, P. & Kantola, J. (2007). Hiljaisen tiedon tekeminen näkyväksi. Teoksessa S. Saari & T. Varis (toim.) *Ammatillinen kasvu. Professional Growth. Professori Pekka Ruohotien jublakirja*. Helsinki: OKKA-Säätiö, 78–91.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

- Nonaka, I. & Konno, N. (1998). The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review* 40(3), 40–54.
- Nurminen, R. (2000). Intuitio ja hiljainen tieto hoitotyössä. Väitöskirja. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet.
- Paukkunen, L. (2003). *Sosiaali- ja terveysalan yhteistyöosaamisen kehittäminen. Koulutuskokeilun arviointitutkimus*. Väitöskirja. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet.
- Perry, L.B. & Southwell, L. (2011). Developing intercultural understanding and skills: models and approaches. *Intercultural Education* 22(6), 453–466.
- Pitkänen, P. (2011). Terveydenhuollon kansainvälistyvät toimintaympäristöt. Teoksessa P. Pitkänen (toim.) *Kulttuurien kohtaamisia arjessa*. Jyväskylä. Vastapaino, 75–100.
- Pless, N. & Maak, T. (2004). Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. *Journal of Business Ethics* 2004(54), 129–147.
- Silén-Lipponen, M. (2005). *Teamwork in Operating Room Nursing. Conceptual Perspective an Finnish, British and American Nurses' and Nursing Student Experiences*. Doctoral dissertation. University of Kuopio. Social Sciences.
- Sippola, A. (2007). *Essays on Human Resource Management Perspectives on Diversity Management*. Acta Wasaensia 180.
- Spitzberg, B.H. & Cupach, W.R. (1993). *Interpersonal Communication Competence*. London: Sage Publications.
- Sue, D.W., Arredondo, P. & McDavies, R.J. (1992). Multicultural counseling competences and standards: A call to the profession. *Journal of Counseling and Development* 70, 477–486.
- Tampereen kaupungin kotihoidon ja asumispalveluiden toimintasuunnitelma 2015–2016.
- Tasala, M. (2006). Hiljainen tieto näkyväksi. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 1/2006, 90–95.
- Taylor, E.W. (1994). A learning model for becoming intercultural competent. *International Journal of Intercultural Relations* 18, 389–408.
- Tikkamäki, K. (2006). *Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen*. Väitöskirja. Tampere: Tampere University Press.
- Vaahtio, E.-L. (2004). Hiljainen tieto mukana rekrytoinnissakin. *Työvoimapolitiittinen aikakauskirja* 1/2004, 46–50.
- Washington, D., Erickson, J. & Ditomassi, M. (2004). Mentoring the Minority Nurse Leader of Tomorrow. *Nursing Administration Quarterly* 28(3), 165–169.
- Woerkom, M. & de Reuver, R. (2013): Predicting excellent management performance in an intercultural context a study of the influence of multicultural personality on transformational leadership and performance. *The International Journal of Human Resource Management* 20(10), 2013–2029.
- Woodbridge, M. & Bland, M. (2010). Supporting Indian nurses migrating to New Zealand: A literature review. *International Nursing Review* 57, 40–48.

### **Sähköiset lähteet**

Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 27.12.2012/980. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120980>.

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>.



# Inklusiivisen työyhteisön johtaminen kansainvälistyvässä Kuopion yliopistollisessa sairaalassa

*Kirsti Sainola-Rodriguez, Krista Nuutinen ja Vuokko Niiranen*

## Johdanto

### **Kansainvälinen ja monikulttuurinen KYS**

Kuopion yliopistollinen sairaala (KYS) vastaa Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin alueen erikoissairaanhoidosta ja lähes miljoonan itä- ja keskiuomalaisen erityistason erikoissairaanhoidosta. Monikulttuurisuus on ajankohtainen ja sisällöltään uusiutuva teema yliopistollisessa sairaalassa, vaikka siellä kansainvälisen tieteellisen tutkimuksen ja kliinisen työn kokemusten jakaminen ulottuikin ajallisesti vuosikymmenten taakse. Terveystieteiden tutkimuksessa yliopistolliset keskussairaalat organisaatioina ovat tehneet pisimpään kansainvälistä yhteistyötä lääketieteellisen tutkimuksen ja tutkijavaihdon alueella.

Kuopion yliopistollinen sairaala perustettiin vuonna 1972, jolloin Kuopion korkeakoulun lääketieteellinen tiedekunta (Kuopion yliopisto vuodesta 1984) aloitti toimintansa. Kuopion yliopistollisen sairaalan (KYS) asema yliopistosairaalana on vahvistunut vuosikymmenten aikana ja yhteistyö nykyisen Itä-Suomen yliopiston kanssa tiivistynyt. Sairaalan kansainvälisyyskehitystä ovat tukeneet muun muassa tutkija-, opiskelija- ja työntekijävaihto-ohjelmat<sup>1</sup>.

KYSin toimintaympäristö on kansainvälistynyt koko 2000- ja 2010-lukujen ajan. Kehitystä tuki vuosien 2013–2017 Kansainvälinen Itä-Suomi -maahanmuuttostrategia (Mattsson & Kivilä 2012). Sen tavoitteena oli lisätä kansain-

---

<sup>1</sup> Muun muassa Hope-vaihto-ohjelma ja Shanghai-yhteistyö. HOPE-vaihto-ohjelma (European Hospital and Healthcare Federation) on eurooppalainen terveydenhuollon hallinnon asiantuntijavaihto-ohjelma. Ohjelma on tarkoitettu keskussairaaloiden ja suurten terveyskeskusten ammattihenkilöille, jotka ovat toimineet vähintään kolme vuotta terveydenhuollon johtamistehtävissä tai ovat olleet muulla tavoin vastuussa toiminnan ja palvelujen kehittämisestä terveydenhuolto-organisaatioissa. Shanghai-yhteistyö on opiskelija- ja työntekijävaihtoa.

välityksen kautta alueen hyvinvointia ja turvata osaavan työvoiman saata-  
vuutta. Vuoden 2016 lopussa vieraskielisten osuus Itä-Suomen väestöstä oli 17  
351 asukasta. Itä-Suomen alueella on kansalaisia sadasta eri maasta ja alueella  
on yli 80 eri kieliryhmää (Maahanmuuttajat Itä-Suomessa 2017). 2010-luvulla  
kulttuurista moninaisuutta on alueella lisännyt myös koko Eurooppaa kosket-  
tava pakolaistilanne ja alueelle sijoittuneet turvapaikanhakijat.

Kuopion yliopistollisessa sairaalassa työskenteli tutkimushankkeen aikana  
noin 4 200 työntekijää, joista ennusteiden mukaan seuraavan kymmenen vuo-  
den aikana siirtyy eläkkeelle vuosittain yli sata henkilöä. Voidaan ennakoida,  
että monikulttuurisuus näkyy 2020-luvulla sosiaali- ja terveystalvelujen käyt-  
täjien lisäksi myös ulkomaalaistaustaisen työvoiman osuuden kasvuna.

KYSiin on rekrytoitu ulkomaalaisia lääkäreitä jo 1980-luvulta lähtien. Ul-  
komaalaistaustaista hoitohenkilökuntaa rekrytoitiin aktiivisesti 2010-luvun  
puolivälissä. KYSissä työskenteli tutkimushankkeen aikana noin 80 ulkomaalaistaustaista, lähinnä Euroopan alueelta (muun muassa Puolasta, Virosta, Espanjasta ja Saksasta) sekä Venäjältä tullutta lääkäriä, lähihoitajaa ja sairaanhoitajaa. Ulkomaalaistaustaiset muodostivat noin kaksi prosenttia hoitohenkilökunnan kokonaismäärästä. Vuonna 2016 ulkomaalaisen lääkäri- ja hoitohenkilöstön määrä oli hieman aikaisempaa pienempi (rekrytointipäällikkö Marja Hietamäki 14.10.2016, suullinen tieto).

Tutkimusajankohtana KYSissä työskennelleet ulkomaalaistaustaiset muodostivat heterogeenisen ryhmän. He olivat päätyneet Suomeen eri tavoin; osa oli rekrytoitunut omatoimisesti, osa opiskellut Suomessa ammattitutkinnon ja jäänyt sen jälkeen maahan, osa rekrytoitu suoraan ulkomailta ja osa tullut maahan ensisijaisesti muista syistä. Kansainvälisen rekrytoinnin käytäntöjen kehittämiseksi ja tulevaisuuden rekrytointitarpeisiin varautumiseksi KYS oli mukana Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittamassa ja Pohjois-Savon ELY-keskuksen toteuttamassa Maahanmuuttajien osaaminen käyttöön -hankkeessa (MOK) vuosina 2011–2014.

Potilaiden laajentuneet hoitopaikan valintaoikeudet sekä ulkomailta hoitoon hakeutuvat potilaat (Laki rajat ylittävästä terveydenhuollosta 1201/2013a; Potilasdirektiivi 2011/24/EU) toivat uusia haasteita KYSin kansainvälisyyskehitykselle. KYS oli tutkimusajankohtana mukana kansainvälisessä terveysmat-

kailuhankkeessa (Terveysmatkailu FinnHealth 2015), jonka tavoitteena oli kehittää sairaalan kansallisen toiminnan rinnalle kansainvälinen toimintalinja ja edistää kansainvälisen terveysturmatkailun osaamiskeskittymää alueelle. Myös tämän toiminnan myötä syntyi tarvetta uudenlaisten erikoissairaanhoidon palveluiden tuottamiseen ja henkilöstön kansainvälisyysosaamisen vahvistamiseen (Kuopion yliopistollisen sairaalan strategia 2017–2022).

### **Tavoitteena kansainvälisyyden ja monikulttuurisuuden jäsentäminen**

KYS osallistui MULTI-TRAIN-toimintatutkimukseen (2013–2017) ulkomalais- ja suomalaistaustaisten työntekijöiden kulttuurien välisen vuorovaikutuksen kehittämiseksi. KYSissä tutkimukseen osallistuminen nähtiin muun muassa jatkumona MOK-hankkeelle, josta KYSissä oli saatu hyviä kokemuksia kansainvälisen rekrytoinnin kehittämisessä. Myös toimivien käytäntöjen tunnistaminen ja kehittäminen monikulttuurisen työn arkeen nähtiin ajankohittaisena kehittämisteemana ison sairaalaorganisaation työyhteisöissä.

MULTI-TRAIN-tutkimuksen tavoitteena KYSin osalta oli tarkastella kansainvälisyyden ja monikulttuurisuuden tilaa työntekijä-, työyksikkö- ja organisaatitasolla. Monikulttuurisuus ilmiönä tuli tämän osahankkeen tarkastelukohteeksi koko hankkeen kysymyksenasettelujen pohjalta. Kansainvälisyys määrittyi toiseksi tarkastelukohteeksi ja tutkimuksessa käytetyksi käsitteeksi tutkittavan työyhteisön eli KYSin omista lähtökohdista käsin. Kehittämissyhmä toivoi, että kansainvälisyys ja monikulttuurisuus organisaation tulevaisuuden visioina ja arvoina saataisiin näkyvämmiin esiin strategisissa asiakirjoissa ja julkilausuttuina toimintatavoitteina koko organisaation toiminnassa.

MULTI-TRAIN-tutkimuksen yhteisiin tutkimuspainopisteisiin (monimuotoisuuden johtaminen, rekrytointi ja koulutus, kulttuurien välinen vuorovaikutus ja kulttuurien välinen oppiminen) sekä inklusiivisen työyhteisön johtamisen viitekehukseen pohjautuen tutkimuskysymyksiksi KYSin osalta muotoutuivat seuraavat:

1. Miten kansainvälisyys ja monikulttuurisuus ilmenevät työntekijöiden, työyksikön ja organisaation tasoilla?



2. Millaisena kulttuurisesti monimuotoisen työyhteisön johtaminen ja vuorovaikutusosaaminen näyttäytyvät kansainvälistyvässä yliopistosairaalassa yksittäisten työntekijöiden ja koko organisaation osalta?
3. Millaisilla toimintatavoilla, rakenteilla ja johtamiskäytännöillä voidaan inklusiivisen työyhteisön kehittymistä tukea kansainvälistyvässä yliopistosairaalassa?

Lähtöoletuksena oli, että kansainvälistymisen lisääntyminen ja ulkomaalais-taustaisen henkilöstön kasvava osuus työyhteisöissä edellyttävät laajempaa ja monipuolista kulttuurien välisen vuorovaikutuksen osaamista ja erilaisten kansallisten kulttuurien huomioimista ja ymmärtämistä. Organisaation perustehtävän ja erilaisiin kansallisiin kulttuureihin kytkeytyvien toimintatapojen ja työn piirteiden välinen suhde nähtiin tutkimuksessa kiinnostavana ja etenkin toimintatutkimuksessa huomioitavana piirteenä. Työtehtävät, työn sisällöt sekä eri ammattiryhmien väliset suhteet ja roolit vaikuttavat aina siihen, millaista vuorovaikutusta ja eri ammattiryhmien keskinäistä viestintää edellytetään työntekijöiltä ja organisaation eri tason johtajilta (Acyan, Kanugo & Mendonça 2014, 9–11).

### **Näkökulmana inklusiivisen työyhteisön johtaminen**

KYSin osatutkimuksen kehittämistoiminnassa sekä tulosten analyysissa lähtökohtana käytettiin monimuotoisuuden johtamisen ja inklusiivisen työyhteisön johtamisen teoreettista viitekehystä. Kansainvälisyyden lisääntyminen on nostanut kulttuurisen monimuotoisuuden yhä näkyvämmäksi KYSSä sekä työntekijöiden että potilaiden osalta. Monimuotoisuutta ja monimuotoisuuden johtamista tarkasteltiin MULTI-TRAIN-hankkeessa ensisijaisesti työyhteisön kulttuurisen monimuotoisuuden näkökulmasta.

Inklusiivisuus-käsitteellä tarkoitetaan monimuotoisuuden johtamisen tutkimuksessa erilaisten työntekijäryhmien osallisuutta ja yhteenkuuluvuutta työyhteisössään. Monimuotoisuudella puolestaan tarkoitetaan työntekijöiden eroavaisuuksien näkyviä (kuten sukupuoli, ikä, etninen tai kulttuurinen tausta) tai näkymättömiä (esimerkiksi koulutus, uskonto/vakaumus) demografisia tekijöitä. (Roberson 2006; Mor Barak 2015; Offerman & Basford 2014.) Ajatuksena on, että inklusiivinen toimintakulttuuri edistää erilaisista taustoista

tulevien ja eri tavoin ajattelevien työntekijöiden yhteistä työskentelyä ja työn tuloksellisuutta (Pless & Maak 2004, 130–131).

Inklusiivisen työyhteisön keskeisiä periaatteita ovat monimuotoisuuden tunnustaminen ja hyödyntäminen, yhteisymmärryksen luominen sekä kaikkien työyhteisön jäsenten kokemus luottamus, arvostus, yhteenkuuluvuus ja osallisuus työyhteisössään (Pless & Maak 2004, 143; Ferdman 2014, 12–13, 37–38). Monimuotoisuuden tunnustamisen ja arvostamisen lähtökohtana pidetään yhdenvertaisuutta: jokaiselle työntekijälle taataan samojen oikeuksien toteutuminen ja jokaista työntekijää kannustetaan työyhteisön täysivaltaiseen jäsenyyteen, yksilöllisyyttä arvostaen ja huomioiden (Pless & Maak 2004, 132).

Monimuotoisuuden johtamisen aiemmissa tutkimuksissa on tullut esille, että kehittämällä monimuotoisen työyhteisön johtamista ja työyhteisön toimivuutta voidaan edistää myös toiminnan tuloksellisuutta. Toisaalla on esitetty myös kriittisiä näkemyksiä siitä, johtavatko erilaiset monimuotoisen työyhteisön toimintatavat todelliseen muutokseen, tai onko muutoksen suunta aina myönteinen (esim. Ferdman & Deane 2014; Theodorakopoulos & Budhar 2015; Pless & Maak 2004).

Kulttuurisesti monimuotoisten työyhteisöjen osalta löytyy tutkimustuloksia, joissa nousevat esille kulttuurisen monimuotoisuuden erilaiset, sekä myönteiset että kriittisemmät vaikutukset organisaation toiminnalle (Theodorakopoulos & Budhar 2015; Pless & Maak 2004; Thomas & Ely 1996). Monimuotoisten työyhteisöjen tutkimuksen piirissä vallitsee kuitenkin tällä hetkellä yhteneväinen näkemys siitä, että edistämällä inklusiivisen työyhteisön toimintatapoja ja periaatteita voidaan saavuttaa hyviä tuloksia kulttuurisesti monimuotoisen työyhteisön toiminnassa (Ferdman & Deane 2015; Pless & Maak 2004).

Sekä inklusiivisen työyhteisön johtamisen että monimuotoisuuden johtamisen aiemmissa tutkimuksissa on korostettu, että inklusiota ja monimuotoisuuden johtamista on hyvä tarkastella useammalla eri tasolla, kuten esimerkiksi yksittäisten työntekijöiden, ryhmien (esimerkiksi työyksiköiden) ja koko organisaation tasolla. Näin voidaan tunnistaa ja ymmärtää kokonaisvaltaisemmin monimuotoisuudesta johtuvia ilmiöitä työyhteisössä ja laajemmin inklusioon vaikuttavia tekijöitä. Tämä auttaa myös kehittämään monimuoto-

toisen työyhteisön johtamisen käytäntöjä erilaisissa organisaatiokonteksteissa (Theodorakopoulos & Budhar 2015; Ferdman 2014).

## Kansainvälistyvän KYSin toiminnan kuvaus

### Kehittämisryhmän ja tutkimushankkeen vuorovaikutus

KYSissä toimintatutkimus toteutettiin vuosina 2014–2016. Tutkimuksen ajallinen prosessi on esitetty taulukossa 9. Lähtökohtaisesti KYS halusi kehittyä kansainvälistyvänä erikoissairaanhoidon yksikkönä, jonka perustehtäviä olivat hoitaminen, tutkiminen ja kouluttaminen kansallisesti ja kansainvälisesti (Henkilöstöstrategia 2010–2013).

*Taulukko 9. kysin toimintatutkimuksen vaiheet ja ajallinen kulku vuosina 2014–2016*

<b>Tutkimuksen vaihe</b>	<b>Ajankohta</b>
Alkukartoitus	tammi–syyskuu 2014
Toiminnan suunnittelu	syys–joulukuu 2014
Toiminta/ interventiot	tammi–joulukuu 2015
Toiminnan arviointi	tammi–kesäkuu 2016
Oppimisen erittely	syys–joulukuu 2016

KYSin tutkimusosuuden eteneminen, toiminnan suunnittelu, toteutus ja arviointi etenivät kiinteässä ja reflektiivisessä yhteistyössä kehittämisryhmän kanssa. Kehittämisryhmä kokoontui säännöllisesti hankkeen aikana yhteensä kymmenen kertaa vuosina 2014–2016. Kehittämisryhmän sitoutuminen hankkeeseen oli selkeää. Ryhmään kuului edustajia lääketieteen ja hoitotyön strategisesta johdosta, rekrytoinnista ja työsuojelusta. Mukana oli sekä henkilöstön että organisaatiotason edustus.

Kehittämisryhmä piti hanketta tärkeänä KYSin kansainvälisyyttä korostavien toiminnan tavoitteille (esim. Terveysmatkailu – FinnHealth 2015). Yliopistosairaalan KYSin tavoitteena oli olla kaikilla organisaation tasoilla asenteellisesti, tiedollisesti ja toiminnallisesti valmistautunut tulevaisuuden kansainvälisyyskehitykseen. MULTI-TRAIN-hankkeen alkaessa KYSin kehittämisryhmässä tuotiin esiin konkreettisia tavoitteita, joilla voitaisiin edistää

organisaation mahdollisuuksia tukea kansainvälisyys- ja monikulttuurisuuskehitystä työyhteisöissä. Kehittämiskohteina olivat muun muassa seuraavat teemat:

- kulttuuriin liittyvien asioiden käsittely työyhteisöissä, niin työntekijöiden kesken kuin johtajienkin aloitteista
- työyhteisöjen valmiudet avoimeen vuorovaikutukseen ja ristiriitojen käsittelyyn
- rakentavan palautteen antaminen (erityisesti ulkomaalaistaustaisille työntekijöille)

### **Kumuloituva aineistonkeruu**

KYSissä noudatettiin MULTI-TRAIN-toimintatutkimuksen prosessimaisuutta. Sen mukaisesti ymmärrys ja tulkinta tutkittavista ilmiöistä lisääntyivät vähitellen kumuloituvan aineistonkeruun edetessä, kun tutkimuksen tuottamaa tietoa käsiteltiin hankkeessa mukana olevissa työyksiköissä (Niiranen, Joensuu & Kerkkänen 2014, 24–25). Toimintatutkimukseen osallistui kaksi KYSin toimenpideyksikköä, joissa tehtiin tutkimuksen alkuvaiheessa yhteensä 28 yksilöhaastattelua ulkomaalais- ja suomalaistaustaisille työntekijöille. Ulkomaalaistaustaisia haastateltavia oli yhteensä kymmenen, joista seitsemän oli lääkäriä ja kolme ammatiltaan sairaanhoitajia tai lähihoitajia. Suomalaistaustaisista haastateltavista (yhteensä 18) kolme oli lääkäreitä ja loput 15 hoitajia. Haastatteluihin osallistuminen oli vapaaehtoista. Lisäksi toteutettiin kolme fokusryhmähaastattelua, joihin osallistuivat Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymän johtoryhmä (n=11), hankkeen kehittämisryhmä (n=7) ja organisaation perehtymisen kehittämisryhmä (n=6).

Toimintatutkimuksen interventioiden vaikuttavuutta arvioitiin loppuhaastattelulla, johon osallistui yhteensä 24 hankkeeseen osallistunutta henkilöä organisaation eri tasoilta. Loppuhaastattelut tehtiin kuutena fokusryhmähaastatteluna. Loppuhaastatteluihin osallistuneista neljä oli ulkomaalaistaustaisia ja muut suomalaista syntyperää.

KYSin osalta tutkimusaineistona olivat myös alla luetellut Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin ja KYSin strategiadokumentit:

- Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin strategia 2009–2013
- Henkilöstöstrategiat 2009–2013

- Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusohjelma (Itä-Suomen yliopiston ja Kuopion yliopistollisen sairaalan yhteinen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusohjelma oli voimassa vuosina 2013–2015)
- Arviointikertomukset 2013, 2014, 2015
- Tuottavuusohjelmahankesuunnitelma
- Henkilöstökertomus 2013, 2014
- Henkilöstön koulutusohjelma
- Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin viestintästrategia 2014–2016
- Terveysmatkailu FinnHealth 2015–2017
- KYS Taloussuunnitelma 2017–2019

KYS oli tutkimuksessa kiinnostava, lähtökohtaisesti suuri tutkimuksen kohdeorganisaatio, jossa oli samaan aikaan meneillään lukuisa määrä sekä organisaation omia että ulkopuolisten tutkijoiden toteuttamia tutkimushankkeita. MULTI-TRAIN-hanke sijoittui siten luontevasti erilaisten tutkimusprojektien ja hankkeiden joukkoon.

## **Monikulttuurisuus näkyi eri tavoin työyhteisön eri tasoilla**

### *Strategiat ohjasivat päätöksentekoa ja johtamista*

Organisaation strategisen johdon haastatteluaineiston perusteella kansainvälisyyteen ja monikulttuurisuuteen liittyvä osaaminen nähtiin myönteisenä, tavoiteltavana ja toiminnallista kilpailukykyä edistävänä tekijänä KYSissä. Tutkimusta varten analysoiduissa, vuosien 2010–2015 strategiadokumenteissa oli melko vähän kansainvälisyyteen, ulkomaalaistaustaisen henkilöstön rekrytointiin tai työelämään ja työyhteisöön integroitumiseen liittyviä linjauksia tai periaatepäätöksiä. Tätä alkuvaiheen analyysin tulosta selittää kuitenkin se, että KYSin keskeisiä strategia-asiakirjoja sekä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaa oltiin uudistamassa vuosien 2015–2016 aikana. Näistä uusista asiakirjoista osa tuli voimaan vuoden 2017 alusta. Myös organisaation johdon haastatteluissa tuli esille se, että strategioiden ja organisaation toiminnan välillä oli meneillään ajallinen murroskohta.

*Voin tietysti kommentoida, kun olen niitä strategia-asiakirjoja tarkkaillut tässä viime aikoina ihan suurennuslasin kanssa, niin ei niissä sillä tavalla, täytyy ottaa huomioon, että ne on tehty eri ajassa ne meidän strategiat. Niitä*

*ei ole nyt päivitetty, ei niissä ole otettu kantaa, siellä lähinnä puhutaan linjauksista.*

Kuntayhtymän johdon haastatteluissa keskeisinä teemoina nousivat esille työvoiman saatavuus, kansainvälinen rekrytointi ja tarvittava ammatillinen osaaminen. Linjauksia näistä aiheista ei kuitenkaan ollut kirjattuina vielä vuosille 2013–2016 hyväksytyissä strategisissa asiakirjoissa. KYSin tulevaisuuden strategioihin toivottiinkin monikulttuurisuuden johtamisen näkökulmaa niin, että monikulttuurisen työyhteisön ja monikulttuurisen hoitotyön vaatimukset olisivat läpinäkyviä. Henkilöstöstrategiaan toivottiin kansainvälisen rekrytointin ”pelisääntöjä”<sup>2</sup>, jotka loisivat organisaatiolle ja työntekijöille legitimitit toimintatavat.

*... jatkossa oltava strategiset linjausten sisällöt tälle monikulttuurisuudelle, sisältää asiakkaisiin liittyvät, henkilöstön koulutus ja johtaminen, linjaukset pitää tehdä...*

Strategisen tason johtajien haastatteluista nousi esiin näkemys, että kansainvälisyyteen liittyy kilpailuetua lisäävä mahdollisuus. Edellytyksenä kuitenkin pidettiin organisaation hyvän imagon ylläpitämistä muun muassa siten, että kiinnitetään huomiota erilaisen osaamisen hyödyntämiseen ja erilaisista kulttuureista tulevien potilaiden hyvään hoitoon (muun muassa FinnHealth -terveysmatkailuhanke 2015).

*...minusta se on ihan oikein, että KYS on lähtenyt mukaan tähän [kansainväliseen rekrytointiin], hakemaan näitä kokemuksia, että me sitten osaamme, jos sitä tarvii, milloin sitten tarviikaan laajentaa niin...*

*Ja tää monikulttuurisuus sitten tässä venäläisten terveysmatkailuhankkeessa, niin sitten myöskin erityisosaaminen venäjänkielen taito katsotaan enemmän plussaksi kuin aikaisemmin.*

KYSissä oli varauduttu tulevaisuuden rekrytointiin ennakoivasti. Esimerkiksi maahanmuuttajien osaamisen käyttöönottoa tukeva MOK-hanke toi tietoa ja kokemusta ulkomaalaisten hoitotyöntekijöiden rekrytointiprosessista Espanjassa ja Virossa. Työssä tarvittavan kielitaidon mittaamiseen ei kuitenkaan ollut systemaattista rakennetta. Tutkimushankkeen alkuvaiheessa KYSin stra-

<sup>2</sup> Tässä ilmaisuna ”pelisäännöt” käytetään samaa käsitettä, jota haastateltavat käyttivät.

tegiassa ei vielä ollut linjauksia aktiiviseen kansainväliseen rekrytointiin. Fokuserhmä- haastateltavat arvioivat rekrytointia seuraavasti:

*...täällähän on luotu isot järjestelmät näitä kansainvälisiä rekrytointeja varten. Ja niitten hyödyntäminen me on opittu. Samaten me on opittu tekemään haastattelut ja arvioimaan ulkomainen työvoima ja se osaaminen eli minkälaisista osaamista ulkomaisella työvoimalla on...*

*...meillähän eläköityy ja poistuu työelämästä ihan täällä meidän sairaanhoitopiirin alueella vuoteen 2020 mennessä 930 työntekijää, oli KELAN arvio, että ajatellaan, mitä se tarkoittaa vuositasolla. Että ihan väkisin meidän täytyy joka tapauksessa rekrytoida ja jos meillä on siellä hakijoina hyviä ulkomaalaistaustaisia, niin kyllä se minun käsitys on se, että nehan on samalla viivalla. Näin ainakin toivotaan.*

Työntekijät suhtautuivat kansainväliseen rekrytointiin pääsääntöisesti myönteisesti, ja organisaation rekrytointitoiminta nähtiin rohkean innovatiivisena. Rekrytoinnin perusteista ei aina koettu saadun riittävästi tietoa, ja lisäksi oli tiin huolestuneita suomalaisten hoitotyöntekijöiden työllistymisestä alueella. Lääkärien rekrytointia ohjasi KYSissä myös työvoimapula. Ulkomaalaisten määrän selvä nousu koko maassa vuonna 2015 vaikutti osaltaan kansainvälisen rekrytoinnin ilmapiiriin organisaatiossa. Eräs ryhmähaastatteluun osallistunut haastateltava kuvasi asennemuutosta seuraavasti:

*... tällä betkellä aiheuttaa huolta paljon semmoinen negatiivinen asenne, on nousut ihan selkeesti, kun tää tilanne Suomessa on muuttunu hoitohenkilöstön osalta on juuri tää ulkolaisten oleminen ja tavallaan...*

Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo tulivat esille organisaation keskeisinä toimintaperiaatteina niin, että alkuvaiheen haastatteluissa korostettiin lakien noudattamista (yhdenvertaisuuslaki, tasa-arvolaki), kunta-alan työehtosopimusta ja organisaation ohjeita sekä samanlaisen kohtelun periaatetta. Kuitenkin myös positiivista erityiskohtelua tai yksilöllisen kohtelun mahdollisuutta pidettiin sallittuina asioina. Erään kehittämisryhmän jäsenen näkemyksessä tiivistyy se, miten yhdenvertaisuus ja tasa-arvo ymmärrettiin:

*Kyllähän se niin on (...) yksi keskeisimpiä asioita työelämässä on yhdenvertaisuus ja tasa-arvo ja siihen meidän pitää pyrkiä ja kaikkia kohdellaan samalla tavalla. Mutta sitten nimenomaan pitäähän ottaa huomioon se yksilö, että kyllähän sellainen positiivinen syrjintä on sallittua ja joskus ihan toivotta-*

*vaa, että (...) se on ihan lain mukaista. Eihän se poissulje sitä, etteikö niitä voisi niin kun yksilökohtaisesti katsoa niitä asioita. Mutta kyllä ajattelisin näin, ja minä uskon, että myös meidän koko talon ylimmäkin johdon ajatus on se ja kaikkien meidän työehtosopimusten ja työ sopimusten. Ja kaikki ne on tasa-arvoisesti laadittu ja niitä sovelletaan tasa-arvoisesti.*

Haastatteluissa tuotiin esille, että kaikkien työntekijöiden palkat ja etuudet määräytyivät yhdenmukaisesti koulutuksen ja kokemuksen perusteella. Luottamusmiesten ja työsuojeluviranomaisten mukaan ulkomaalaistaustaisilta työntekijöiltä ei ollut tullut näihin asioihin liittyviä yhteydenottoja. Osaltaan sen arveltiin johtuvan myös siitä, ettei luottamusmies- tai työsuojelutoiminta ollut välttämättä ulkomaalaistaustaisille tuttua. Organisaation työyhteisökyse-lyssä vuodelta 2015 monikulttuurisuus tai toimiminen monikulttuurisessa työyhteisössä ei ollut noussut esiin työyhteisöissä huomioitavana asiana. Työntekijöiden positiivisesta erityiskohtelusta ei ollut strategiadokumenteissa erityisiä linjauksia.

### *Työyhteisön kokemuksia kansainvälisestä rekrytoinnista ja monikulttuurisuudesta*

Tutkimukseen osallistuneissa työyhteisöissä suhtauduttiin kansainväliseen rekrytointiin jonkin verran ristiriitaisesti. Yhtäältä koettiin, että ulkomaalaiset työntekijät toivat myönteistä erilaisuutta ja osaamista työyhteisöihin, mutta toisaalta kannettiin huolta suomalaisen terveydenhuoltoalan ammattilaisten työllisyydestä. Lääkärien kohdalta ulkomaalaisten lääkärien nähtiin tuovan helpotusta joidenkin erikoisalojen työvoimapulaan. KYSin suomalaistaustaiset työntekijät eivät olleet osallistuneet rekrytointiprosesseihin eikä heillä ollut tarkkaa tietoa rekrytoinnin perusteista, rekrytointiprosessin kulusta tai ulkomaalaisten pätevytyymiseen liittyvistä asioista. He halusivat kuitenkin olla mukana omaan työyksikköön sijoittuvien ulkomaalaisten työntekijöiden rekrytoinnissa muun muassa siksi, että he tunsivat oman työnsä vaatimukset parhaiten.

*Yksi varmaan on se avoimempi tiedottaminen asioista [rekrytointi ym.]. Mä en muista, ett näistä olis hirveesti tiedotettu, niistä on vaan ilmoitettu, että näin on ja tässä tämä. Nyt näistä tulevista espanjalaisista on ehkä ollu eniten tiedotusta.*



Tutkimuksen kohteena olleessa työyksikössä suomalais- tai ulkomaalaistaustaiset eivät kokeneet työyhteisöään erityisen monikulttuurisena, vaikka eri maista tulleita eri alan ammattilaisia olikin työskennellyt työyksikössä jo kauan. Monikulttuurisuuden tai erilaisten työtapojen ei koettu erityisesti näkyvän tai korostuvan työyhteisön arjessa. Eri maista tulleiden työntekijöiden tuoma erilaisuus nähtiin kuitenkin myönteisenä asiana. Haastatellut toivoivat asenteiltaan ja toimintatavoiltaan avointa ja joustavaa työyhteisöä. Tilannetta työyksikössä kuvattiin muun muassa seuraavasti:

*... heitä ei ajattele ulkomaalaistaustaisina kollegoina, vaan he ovat kollegoja siinä kuin suomalaisetkin, että siinä ei oo semmosta eroa enää...*

*Ei se sillä tavalla muuten näy [kuin kielitaidossa] ... mut ei se silleen muuten mitenkään...*

*... saman kansallisuuden omaavia potilaita, niin he ymmärtävät heitä... ja se tapa sieltä, mikä se on, he osaavat sitä selittää ja pystyvät sen kielen kanssa kommunikoidaan...*

Ulkomaalaistaustaiset työntekijät eivät saaneet osakseen erityiskohtelua, eivätkä he itse sitä myöskään halunneet. Alla erään hoitajan näkemys erityiskohtelusta:

*... me ollaan ihan vapaaehtoisesti kaikki tänne tultu ja maassa maan tavalla. Pitää tulla toimeen, että mä en kyllä haluaisi, että minut otettais jotenkin toisenlaisesti vastaan. Pidettäisiin niinku kukkaa kämmenellä, että sä olet ulkomaalainen.*

Työyhteisön johtamisen koettiin pääsääntöisesti olevan tasapuolista ja johtamiseen oltiin tyytyväisiä. Monimuotoisuuden johtaminen nähtiin kuitenkin tulevaisuuden haasteena, jossa tarvitaan kokemusta ja näkemystä siitä, kuinka tasapainoilla erilaisten näkemysten ja käsitysten välillä. Sekä suomalais- että ulkomaalaistaustaiset työntekijät toivoivat saavansa esimiehiltään kollegoiltaan enemmän palautetta työstään. Fokusryhmähaastateltava kuvasi esimiehen toimintaa seuraavasti:

*... esimies joutuu vähän niinku kannustamaan sitä työyhteisöä kestäämään tilannetta vähän odotettua pidempään, jos se kielitaito on esimerkiksi huonompi kuin on oletettavaa...*

Työntekijät kuvasivat saamaansa palautetta työyhteisössä seuraavaan tapaan:

*Mun mielestä pitäisi antaa enemmän suoraa ja rehellistä palautetta, ei tommosta kauneuskehumista tarvii olla eikä myöskään tarvii mustamaalata, sanottaisiin ihan niinkuin miten koetaan olevan.*

*... mulle palaute suomeksi tarkoittaa huonoa. Etkö ole huomannut. Jos annetaan palautetta, se tarkoittaa sitä, että joku asia on menny pieleen.*

*Niin, kun ei sanota mitään, niin sehän on paras kiitos.*

Ulkomaalaistaustaisen henkilöstön uralla etenemiselle oli organisaatiossa yhtäläiset kriteerit. Hoitohenkilökunnassa asiantuntijahoitajaksi tai hoitotyön hallinnollisiin johtotehtäviin ei ollut edennyt yhtään ulkomaalaistaustaista sairaanhoitajaa. Lääkärit etenivät hallinnollisiin tehtäviin akateemisen ansiotumisen kautta. KYSissä oli ulkomaalaista syntyperää olevia asiantuntijalääkäreitä, mutta ulkomaalaistaustaisia lääkäreitä ei ollut hallinnollisissa tehtävissä. Organisaatiossa ei ollut ulkomaalaistaustaisia johtajia strategisella eikä keski- tai lähijohdon tasolla.

Kaikkien työntekijöiden perehtymistä seurattiin sähköisellä itsek-järjestelmällä ja työssä oppimisen henkilökohtaisella seurannalla. Lääkärien perehdytystä ei ollut organisoitu yhtä systemaattisesti kuin hoitohenkilökunnan. KYSissä ei ollut koettu tarpeelliseksi kehittää erillistä perehtymisen ohjelmaa ulkomaalaistaustaiselle henkilöstölle, joskin ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden perehtymiseen oli varattu yksiköissä enemmän yksilöllistä perehtymisaikaa. KYSissä toimi perehtymisen kehittämisryhmä, joka kehitti ja ylläpiti kaikille työntekijöille, mukaan lukien ulkomaalaiset työntekijät, suunnattua ajanmukaista perehtymisohjelmaa.

Haastateltujen mukaan ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden perehdytys oli työyksiköissä hyvin organisoitua, ja ulkomaalaisille varattua pidempää perehdytysaikaa pidettiin tarpeellisena. Toisaalta tuotiin esiin, että perehdytysajan jälkeen niin ulkomaalaistaustaisilta kuin suomalaistaustaisiltakin työntekijöiltä odotettiin vaadituista tehtävistä suoriutumista. Ulkomailta Suomeen muuttaneille kohdennetut omat perehdyttäjät ja mentorit koettiin hyödyllisinä perehtymisessä ja sopeutumisessa uuteen työyksikköön.

*Täällä voi olla pidempi perehdytysjakso kuin suomalaisilla, just sen kielen takia ... koko ajan toinen hoitaja ... kaksin- tai kolmikertainen ulkolaiselle, minimissään.*

*Musta se on ihan sama perehdytys ett sitten vaan se, että pitää ottaa kommunikaatiokieli huomioon, että ei voi samalla mallilla kaikille antaa sitä tietoo...*

*Mun mielestä ei ollu virallista perehdyttäjää, että annetaan nimi, että hei, sinun pitäisi perehdyttää tämä kaveri, että hän osaa ja tietää, ei ollut näin.*

KYSissä oli koulutettu mentoreita systemaattisesti vuodesta 2013 lähtien, ja vuonna 2016 heitä oli yhteensä jo noin 100 henkilöä. Mentorit tukivat erityisesti ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden perehtymisprosessissa työn oppimista ja työyhteisöön sopeutumista. Organisaatiossa oli erilaisia taitopajoja käytännön taitojen oppimiseksi ja kertaamiseksi. Työyksiköissä toivottiin selkokielen käyttämistä suomen kielen ymmärtämisen helpottamiseksi.

KYSissä toimi kansainvälisyysyhdyshenkilöverkosto, jonka tavoitteena oli vahvistaa kansainvälisyysosaamista sekä edistää kansainvälisyysmyönteisyyttä. Tarkoituksena oli verkostoitua organisaatio- ja työyksikkötasolla sekä jakaa kaksi kertaa vuodessa pidettävissä kokoontumisissa kansainvälisyysasioihin liittyviä hyviä käytäntöjä ja kokemuksia. Verkostoon kuului tutkimusajankohdana yhteensä noin sata KYSin työntekijää eri työyksiköistä. Jotkut haastateltavat toivoivat, että verkoston jäsenet edistäisivät aktiivisemmin monikulttuurisuuteen ja kansainvälisyyteen liittyviä teemoja työyksiköissä.

*... tämä on tavallaan niin lapsen kengissä tämä kansainvälisyysasia, että olis ihan semmosia kv-koordinaattoreita täällä työyhteisössä ja he sitten kävisivät ja bongailisivat, että milloin ja missä on tämmöstä juttua ja sitten kertois meille muille.*

### ***Työntekijöiden näkemyksiä osaamisesta ja asenteista***

Haastatellut suomalaistaustaiset työntekijät näkivät tärkeimpinä rekrytointiperusteina ammattitaidon ja työyksikössä tarvittavan erityisosaamisen. He toivoivat, että yksikössä tarvittava osaaminen ja työn vaatimukset huomioitaisiin jo rekrytointivaiheessa. Haastatellut pitivät merkittävänä sitä, että suomalais- ja ulkomaalaistaustaiset työntekijät suoriutuisivat työtehtävistään samalla lailla tietyn perehtymisajan jälkeen. Uusien, myös ulkomailta muuttaneiden työntekijöiden erityisosaaminen tulisi kartoittaa ja hyödyntää työssä aiempaa paremmin.

*... tää on semmonen akuutimpi paikka... se kyllä vaatii sitten, että työkokemuksista pitäis olla...*

*...jos osastonhoitaja kartoittais heidän osaamiset ja muut siinä tulotilanteessa... me pidetään Suomea edistyksellisenä maana... voi olla, että joku tulija tänne on ollut paljon paremmassa yksikössä töissä, jossa on paljon paremmat, pitemmälle viety koulutus ja kaikki.*

Ulkomaalaistaustaiset haastateltavat kokivat, ettei heidän ammattitaitoonsa aina välttämättä luotettu työsuhteen alussa, ja että työyhteisössä saattoi tulla hyväksytyksi vasta osoitettuaan oman osaamisensa. Omia näkemyksiä ja erilaisia työtapoja sai siis tuoda esiin vasta kun oli osoittanut pätevyytensä. Ulkomaalaistaustaiset haastateltavat kokivat, että sopeutuminen työyhteisöön riippui pitkälti omasta aktiivisuudesta oppia kieltä ja sopeutua suomalaiseen työyhteisöön.

*No kyllä, kun sen osaamisen on tavallaan näyttäny, niin kyllä sitä arvostetaan.*

*... siis varmaan on vähän ollut epäluottamusta...kollegoista tai muista lääkäreistä ja potilaista kyllä ... epäluottamusta tai tämmöistä, onko se yhtä hyvä kuin se suomalainen lääkäri, varmaan ei.*

*Mun mielestä [ulkomaalaistaustaisen] pitää joka tapauksessa ylisuorittaa sen takia, kun ollaan ulkomaalaisia. Katotaan vähän tarkemmin, kun olet tullut jostain toisesta maasta.*

Suomen kielen taidon tuli olla riittävä ammattikuntien väliseen tiedonvaihtoon työssä ja potilaiden kanssa tarvittavaan kanssakäymiseen. Potilasturvallisuutta ei haluttu vaarantaa. Työyksikössä toivottiin puhuttavan pääsääntöisesti suomea muualta tulleiden suomen kielen taidon edistämiseksi. Esimerkiksi englannin kieltä toivottiin käytettävän vain työsuhteen alussa helpottamaan käytännön työtä. Suomalaiset työntekijät toivoivat ulkomaalaistaustaisilta työtovereiltaan hyvää suomen kielen taitoa.

*... se kielitaito pitäis olla hyvä ennen kuin tulee tänne näin, pystyy keskustelemaan ihmisten kanssa, ottamaan vastaan tietyt määräykset ja itse toteuttamaan ne ...*

*... meillä hoidetaan paljon vaativampia potilaita ... ensin opettelevat kielen jossain muualla kun näin vaativassa paikassa.*

Lisäksi nähtiin, että riittämätön suomen kielen taito saattoi aiheuttaa ulkomaalaisille ulkopuolelle jäämisen tunteita, kun kaikkea työyksikköön tulevaa informaatiota ei ymmärretty. Toisaalta tuotiin esiin, etteivät kaikki suomalaisetkaan työntekijät aina lukeneet kaikkea työntekijöille tulevaa kirjallista materiaalia. Edelleen kuvattiin, että työyksiköissä ei puhuttu aina kirjakieltä, vaan alueen omaa savolaista murretta, jonka ymmärtäminen saattoi olla haasteellista. Koettiin, että ulkomaalaisten täysivaltaisuus ja osallisuus eivät aina toteutuneet työyksikössä.

*... en tiedä, että kaikki tai ymmärtävätkö kaikki, jos joku sähköposti tulee tai joku asia. Voihan se olla, että osastonhoitaja erikseen varmistaa.*

*... uskallusta heiltäkin (ulkomaalaisilta) enemmän, silleen aika nöyrällä ja kiltillä asenteella on täällä ollu, että enemmän vaan...*

*... mutta varmaan ovat silleen aika ulkopuolisia... että on bankala heidän kanssaan ruveta juttelemaan, kun he eivät osaa sitä suomen kieltä.*

KYS ei järjestänyt omaa kielikoulutusta ulkomaalaistaustaisille työntekijöille, vaan kielikoulutukseen sai käyttää työaikaa kaikille työntekijöille kuuluvien täydennyskoulutuspäivien puitteissa. Osa ulkomaalaistaustaisista haastateluista oli osallistunut työaikanaan kielikoulutuksiin, osalla kielitaito oli kehittynyt riittäväksi esimerkiksi Suomessa suoritettujen ammattiopintojen aikana.

Suomalaistaustaiset haastateltavat suhtautuivat ulkomaalaista syntyperää oleviin kollegoihinsa pääosin myönteisesti: heidät nähtiin ahkerina, potilaita arvostavina ja ammattitaitoisina työntekijöinä. Ulkomaalaistaustaisia kollegoja oltiin valmiita tarvittaessa auttamaan erityisesti kieliongelmien ratkaisemisessa. He olivat saaneet apua kirjaamisessa ja toimiessaan suomalaisten potilaiden kanssa. Toisaalta heistä oli ollut apua sellaisten potilaiden kanssa, joiden kieltä suomalaistaustainen henkilöstö ei ollut osannut.

*Kyllä heillä ammattitaito on tosi hyvä ... minusta heidän ammattitaito on tosi vahva.*

*... aidosti empaattisia ja sen näkee heidän silmistään, että he tosi hyvin kohtelee potilasta ja kunnioituksella.*

*Siinä joutuu tekemään enemmän kun oman osansa niistä töistä ja ottamaan vastuuta sellaisista potilaista, jotka ei sinänsä, voiko sanoa, kuuluis itselle.*

Jotkut vastaajat toivoivat, että kaikki suoriutuisivat töistään samalla tavalla, ettei tarvitse tehdä kollegan puolesta töitä. Ulkomaalaisten ammattitaidon arvostamisesta esitettiin myös kriittisiä arvioita.

*Ei arvosteta, ei, ei voi sanna, että arvostetaan samalla tavalla kuin suomalaisen kollegan. Se on suoraan subteessa siihen, jos kielitaitokin on vielä huono kahden- kolmen vuoden päästä...*

Kaikki työntekijät kokivat osaavansa huomioida eri kansallisista kulttuureista tulevien potilaiden erilaiset tarpeet hyvin. Suomalaiset työntekijät kuitenkin kaipasivat koulutusta kulttuuriin liittyvistä asioista, kuten eri uskonnoista, kielistä ja kulttuurisista hoitotavoista. Työyhteisön asenneilmapiiriin ei aina oltu tyytyväisiä, ja työntekijät toivoivat avointa keskustelua suvaitsevaisuudesta, erilaisuudesta ja sen kohtaamisesta.

*... asennepuoli on vielä joissakin paikoissa, siinä on kehitettävää. Semmonen positiivinen asenne pitäis olla myös siihenkin asiaan [monikulttuurisuus]. Tänne tulee ihmisiä töihin myös muualta kun Suomesta.*

*... se ei liity pelkästään siihen, että joku tulee ulkomailta, vaan ihan yleisestikin suvaitsevaisuutta vois meillä kehittää.*

Osa sekä ulkomaalaisista että suomalaisista työntekijöistä toivoi työajan ulkopuolella tapahtuvaa epävirallista, vastavuoroista toimintaa kielen ja kulttuurien oppimiseksi. Suomalaiset kollegat toivoivat ”tunne työkaverisi”-tilaisuuksia, joissa ulkomaalainen työntekijä voisi kertoa aiemmasta työkokemuksestaan, osaamisestaan, erilaisista työtavoistaan ja omasta kulttuuristaan.

*... suomalaisten kanssa hyvin vähän [työajan ulkopuolista toimintaa], siirtolaisten kanssa enemmän. Itse asiassa kymmenen vuoden aikana kahdesti on suomalaiset kutsunu porukkaan silleen.*

*Yhteisten hetkien viettäminen, koska silloin kun vietetään yhteisiä, mukavia hetkiä, niin tulee varmasti niitä siteitä...*

## **Koulutukset ja reflektio kehittämistoiminnan keskiössä KYSissä**

### **Koulutuksista tukea monikulttuurisuuden ymmärtämiseen**

MULTI-TRAIN-hankkeen interventiot suunniteltiin ja toteutettiin yhteistyössä KYSin toimijoiden kanssa. Hankkeen aikana järjestettiin tiedotus- ja kes-

kustelutilaisuuksia sekä koulutusta. Lisäksi kansainvälisyyden tilaa jäsennettiin käsitteellisellä mallinnuksella. KYSin osatutkimuksen tuloksia esiteltiin myös tieteellisissä konferensseissa (Niiranen ym. 2016).

Alkuhaastattelussa esiin tuodut kehittämishdotukset käsiteltiin hankkeen kehittämissryhmän ja KYSin koulutussuunnittelijoiden kanssa. Kehittämishdotuksissa korostui monikulttuurisuuden liittyvien koulutusten tarve, aihealueina esimerkiksi erilaisuus ja sen kohtaaminen työyhteisössä, avoimen ja suvaitsevaisen ilmapiirin edistäminen, erilaiset kulttuuriset käytännöt ja niiden huomioiminen monikulttuurisessa työyhteisössä. Tietoa toivottiin myös KYSin kansainvälisen rekrytoinnin linjauksista.

Edellä mainittu dokumenttianalyysi osoitti, että tutkimusajankohtana KYSin voimassa olevissa, vuosien 2013–2016 strategia-asiakirjoissa oli niukasti kansainvälisyyteen, ulkomaalaisten rekrytointiin tai työelämään integroitumiseen liittyviä linjauksia tai periaatepäätöksiä. Vuosille 2017–2022 hyväksytyissä strategia-asiakirjoissa sekä kansainvälisessä terveysturkailuhankkeessa kansainvälisyyden korostaminen ja siihen liittyvät tavoitteet näkyivät jo selvästi. Niihin liitettiin näkyvämmin myös kansainvälisen asiakaskunnan ja muun kansainvälisen toiminnan edellyttämät henkilökunnan osaamistavoitteet (Kuopion yliopistollisen sairaalan strategia 2017–2022; Terveysturkailu – Finn-Health 2015).

Kehittämishdotusten pohjalta suunniteltiin koulutusten tavoitteet, sisällöt, koulutusmuodot, ajankohdat, kohderyhmät ja markkinointi. Koko henkilöstön koulutusten sisältö kohdentui monimuotoisuuden kohtaamiseen, kulttuurien väliseen vuorovaikutukseen työyksiköissä ja selkosuomen käyttöön. Koulutuksen tavoitteiksi asetettiin:

- antaa osallistujille valmiuksia ymmärtää omaa kulttuurista taustaansa ja sen vaikutusta ajatteluunsa ja vuorovaikutustapoihinsa
- lisätä tietoa siitä, mitä kannattaa ottaa huomioon eritaustaisten ihmisten kanssa viestittäessä
- kehittää taitoja, jotka helpottavat arkipäivän vuorovaikutusta eritaustaisten henkilöiden kanssa

Organisaation johdon koulutuksessa käsiteltiin kansainvälistyvän KYSin linjauksia organisaation strategioissa, monimuotoisuuden johtamista ja yhdenvertaisuutta työyhteisössä. Koulutuksen tavoitteiksi asetettiin:

- tukea osallistujien kykyä tunnistaa KYSin kansainvälisyyden, strategioiden ja monikulttuurisen työyhteisön johtamisen yhtymäkohtia
- lisätä tietoa ja valmiuksia ymmärtää monikulttuurisuutta ja sen johtamista sosiaali- ja terveysalalla

Luennoijina ja tilaisuuksien fasilitaattoreina toimivat MULTI-TRAIN-hankkeen tutkijat ja toimijat.

Koulutusten osallistujamäärät olivat melko vähäisiä, jos niitä suhteutetaan koko organisaation henkilöstömäärään, mutta palautteiden perusteella koulutukset olivat merkityksellisiä. KYSin koulutusyksikkö markkinoi koulutuksia laajasti ja aktiivisesti. Niistä tiedotettiin KYSin henkilöstön sähköpostilistoilla ja KYXINEN-viikkotiedotteessa. Koulutuksiin osallistui eri ammattiryhmien ja toimenkuvien edustajia organisaation eri tasoilta. Koko henkilöstölle suunnattuihin kolmeen koulutusiltapäivään osallistui yhteensä 77 henkilöä ja koko organisaation johdon koulutukseen 20 henkilöä.

Koulutuksiin osallistuneet olivat palautteiden mukaan tyytyväisiä koulutusten antiin: aiheet nähtiin erityisen ajankohtaisina ja osallistujat kokivat saaneensa hyödyllistä tietoa ja ajattelemisen aiheita työhön ja työyhteisöihin. Tärkeänä nähtiin ymmärtää kulttuurien välisyyden ja kulttuurisen monimuotoisuuden näkyminen eri tason strategioissa, strategioiden keskinäinen johdonmukaisuus ja se, kuinka ne näkyivät työntekijöiden käytännön työssä. Koulutusmuotoina paneeli ja learning cafe -menetelmä koettiin oppimista edistävinä monikulttuurisuuteen perehdyttäessä. Eri maista tulevien työntekijöiden omia näkemyksiä ja kokemuksia toivottiin kuultavan enemmänkin, samoin kuin eri maista tulevien potilaiden näkökulmaa. Osallistujat näkivät monikulttuurisuuteen liittyvät teemat tärkeänä ja perustavanlaatuisena koulutuksena jokaiselle työntekijälle organisaatiossaan ja toivoivat jatkossakin monikulttuurisuuskoulutusta kaikille KYSin työntekijöille.

*Olennaista ei ollutkaan yksin tiedollinen anti, vaan se, mihin se viritti.*

*Koulutus olisi syytä järjestää koko henkilöstölle. Asenteitaan ja osaamistaan olisi syytä jokaisen tarkistaa.*

Koulutuspalautteet käytiin läpi kehittämissyöryssä ja luovutettiin edelleen organisaation koulutusyksikölle jatkotoimenpiteitä varten.



## **Tuloksia reflektoitiin työyhteisössä**

MULTI-TRAIN-hankkeesta ja sen tuloksista tiedotettiin ja niitä käsiteltiin muun muassa kehittämissyhmässä, tutkimusyksikössä, esimiesfoorumeissa ja lääkäritapaamisissa. Hanketta myös esiteltiin KYSin johdolle kuntayhtymän hallituksen kokouksissa.

Hankkeeseen osallistumiseen suhtauduttiin myönteisesti. Tulosten nähtiin ilmentävän organisaation monikulttuurisuuden tilaa niin työyksikkö- kuin strategiatasolla. Pääsääntöisesti KYSin kansainvälisyyskehitystä pidettiin myönteisenä, ja kansainvälisessä rekrytoinnissa nähtiin enemmän hyötyjä kuin haittoja. Organisaation strategisella tasolla johtoryhmässä todettiin, että monikulttuurisuus ja kansainvälisyys edellyttivät jatkossa selkeitä linjauksia myös strategisissa asiakirjoissa.

Työyhteisötasolla haluttiin korostaa, että KYS on organisaationa erityistason palveluyksikkö, jonka henkilöstöltä vaaditaan korkeatasoista professionaalista osaamista ja hyvää kielitaitoa. Näitä edellytettiin sekä suomalais- että ulkomaalaistaustaisilta työntekijöiltä. Koettiin, että monikulttuurisuuteen liittyviä asioita olisi hyvä pitää esillä, puhua niistä ja edistää siten suvaitsevais- ta ilmapiiriä organisaation kaikilla tasoilla. Organisaation johdossa nähtiin tärkeänä linjata kansainvälistymiseen ja monikulttuurisuuteen liittyviä asioita, joskaan monikulttuurisuutta ei nähty erityisesti korostettavana asiana tai erityisenä huolenaiheena sen enempää työyhteisötasolla kuin organisaation johdossa.

MULTI-TRAIN-hankkeessa mallinnettiin teorialähtöisesti KYSin kansainvälisyyden nykytilaa, tulevaisuutta sekä kehittämiskohteita. Toimintatutkimuksen aikana kävi ilmi, että KYSin kansainvälisyyden mallintaminen olisi organisaatiolle hyödyksi, sillä kansainvälisyyttä ei ollut tarkasteltu KYSissä aiemmin kokonaisvaltaisesti. KYSin kansainvälisyyden mallintaminen tehtiin yhteistyössä kehittämissyhmän kanssa, ja se oli yksi toimintatutkimuksen intervention muoto KYSin osatutkimuksessa (Sainola-Rodriguez ym. 2017).

## **Oppimistuloksena monikulttuurisuuden tunnistamista ja huomioimista**

### **Pohdintaa loppuarviointiin vaikuttavista tekijöistä**

Loppuhaastatteluissa (n=24) arvioitiin monimuotoisuuden johtamisen, rekrytoinnin, kulttuurien välisen vuorovaikutuksen ja kulttuurien välisen oppimisen tiedollisia, taidollisia ja asenteellisia vaikutuksia ja kehittymistä sekä organisaation tasolla että tutkimusyksikön työntekijöiden kohdalla.

Hankkeen vaikutuksia arvioitaessa on huomioitava, että sekä myönteiseen että kielteiseen kehitykseen vaikuttivat mahdollisesti monet muutkin samanaikaiset organisaation sisäiset asiat ja ulkoiset kontekstitekijät. Ulkoisista tekijöistä merkittävin oli turvapaikanhakijoiden huomattava kasvu vuoden 2016 aikana ja sen myötä kiristynyt yleinen asenneilmapiiri ulkomaalaisia kohtaan sekä hoitoalan osittain huono työllisyystilanne maakunnassa. KYSin sisäisistä tekijöistä hankkeen tuloksiin saattoivat vaikuttaa tutkimukseen osallistuneiden yksiköiden sisäiset rakenteelliset ja toiminnalliset muutokset tutkimusvuosien aikana. Tutkimuksessa mukana olleiden toimintayksiköiden henkilöstön kokoonpano muuttui tutkimuksen aikana. Hankkeen aikana KYSissä oli käynnissä myös tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman päivittäminen. Tämän prosessin samanaikaisuus saattoi osaltaan heijastua siinä, että loppuarvioinnissa yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon ymmärtäminen näyttäytyi jossain määrin laajempänä asiana kuin alkuvaiheen haastatteluissa.

Taulukossa 10 on kuvattu prosessina tutkimushankkeen KYSin osatutkimuksen kehittämistoiminnan eri vaiheiden tavoitteet ja toiminnalliset sisällöt.

*Taulukko 10. MULTI-TRAIN-toimintatutkimuksen vaiheet, keskeiset kehittämistoiminnan sisällöt ja tutkimuksen tulokset kysissä*

<b>Toimintatutkimuksen vaihe</b>	<b>Kehittämistoiminnan sisällöt ja tavoitteet</b>
Alkukartoitus	Monikulttuurisuuteen ja kansainvälisyyteen liittyvän osaamisen ja kehittämistarpeiden jäsentäminen organisaatio-, työyksikkö- ja työntekijätasolla
Toiminnan suunnittelu	Kehittämistoiminnan tavoitteet <ul style="list-style-type: none"> <li>• koulutustarpeiden tunnistaminen:               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ erilaisuuden kohtaaminen työyhteisössä</li> <li>◦ avoimen ilmapiirin edistäminen</li> </ul> </li> <li>• kansainvälisyys ja monikulttuurisuus näkyvämmiksi organisaation toiminnassa ja strategioissa</li> </ul>
Toiminta/interventiot	Oppimisen tukeminen/koulutukset <ul style="list-style-type: none"> <li>• henkilöstö: moninaisuuden kohtaaminen ja kulttuurien välinen vuorovaikutus</li> <li>• esimiehet ja strateginen johto: monimuotoisuuden johtaminen</li> </ul> Saadun tiedon jäsentäminen ja levittäminen <ul style="list-style-type: none"> <li>• tiedotus- ja keskustelutilaisuudet</li> <li>• kysin kansainvälisyyden mallintaminen</li> <li>• tulosten tieteellinen esittäminen</li> </ul>
Arviointi	kysin kansainvälisyyttä edistävät tekijät ja kehittämistarpeet (ks. taulukko 11)
Oppimisen erittely	Havaitut muutokset ja oppiminen Henkilöstö/toimintatavat <ul style="list-style-type: none"> <li>• monikulttuurisuuden tunnistaminen ja huomiointi</li> <li>• monikulttuurisuus ja kansainvälisyys integroitu osaksi toimintaa</li> </ul> Rakenteet <ul style="list-style-type: none"> <li>• kansainvälisyys teemana strategiatyöskentelyssä</li> </ul>

### **Työntekijätaso – kohti monimuotoisuuden tunnistamista työyhteisössä**

Tutkimukseen osallistuneet työntekijät arvioivat, että hanke tuki organisaation aiempaa kansainvälisyyskehitystä, ja että keskustelu monikulttuurisuudesta oli lisääntynyt. Esimiesten myönteisyys hankkeelle oli viestinyt henkilökunnalle aiheen tärkeyttä. Monimuotoisuuden johtamiseen ja rekrytointiin hanke oli vaikuttanut niin, että monimuotoisuuden johtamisen tarve ja siihen tarvittava erityisosaaminen ymmärrettiin paremmin. Hankkeen aikana työyhteisössä oli ryhdytty kiinnittämään enemmän huomiota ulkomaalais-

taustaisten työntekijöiden tarpeisiin, liittyen esimerkiksi koulutukseen, pehdytykseen, osaamiseen ja osallistumiseen. Hoitohenkilökunta suhtautui ulkomaalaistaustaisen henkilökunnan rekrytointiin hankkeen alkaessa hien varautuneesti, mutta hankkeen päättyessä ulkomaisen työvoiman rekrytoinnissa nähtiin myös hyötyjä. Lisäksi tiedostettiin paremmin yhdenvertaisuuden ja positiivisen erityiskohtelun käytännöt. Tutkituissa työyksiköissä nähtiin, että hankkeen vaikuttavuus olisi ollut parempi, jos työyksiköt eivät olisi olleet hankkeen aikana niin voimakkaasti organisaation omassa muutosprosessissa hankkeen aikana.

Haastateltavat kokivat, että esimiesten ja muiden johtoasemassa olevien henkilöiden kiinnostus ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä kohtaan oli jonkin verran lisääntynyt. Hankkeen toteuttaminen koettiin tärkeäksi aikana, jolloin turvapaikanhakijoiden määrät kasvoivat ja asenteet ulkomaalaisia kohtaan jyrkentyivät.

Hankkeeseen liittyvät ja hankkeen aikana toteutetut koulutukset olivat lisänneet ymmärrystä monikulttuurisuudesta ja moninaisuudesta. Monikulttuurisuuden ilmenemistä työyhteisössä osattiin nyt hankkeen loppuvaiheessa havainnoida ja tunnistaa aikaisempaa paremmin. Hankkeen koettiin tukeeneen valmentautumista lisääntyvään monikulttuurisuuteen työssä ja työyhteisössä. Lisäksi tunnistettiin osaamisvajeita ja koulutustarpeita monikulttuurisuusasioissa, ja hanke olikin herättänyt kiinnostusta monikulttuurisuutta ja kulttuurien välistä osaamista käsittelevään lisäkoulutukseen.

### **Organisaation johto – kansainvälisyys ja monikulttuurisuus näkyväksi osaksi organisaation strategiaa**

Organisaation johdon tasolla arvioitiin laajemmin organisaation valmiuksia monikulttuurisena työyhteisönä ja todettiin, että hanke oli herättänyt tarkastelemaan monikulttuurisuutta myös strategisella tasolla. Monikulttuurisuuteen koulutuksen painoalueena olisi panostettava jatkossa enemmän esimerkiksi monimuotoisuuden johtamisen, monikulttuurisen hoidon ja monikulttuurisen osaamisen alueilla. Näin hanke toi myös laajempaa näkökulmaa työyhteisön kehittämiseen.

Kehittämishdotuksia pyydetessä henkilökunta toivoi organisaation johdolta selkeämpiä linjauksia kulttuuristen käytäntöjen huomioimiseen työssä. Tämä tavoite oli samansuuntainen kuin johdon näkemys strategiatason linjausten tarpeellisuudesta tulevissa strategia-asiakirjoissa. Hanke oli myös herättänyt tarkistamaan, olivatko rekrytointikäytännöt organisaation eri yksiköissä yhtenäisiä ja yhdenvertaisuutta edistäviä. Erityisen merkityksellistä oli hankkeen ajankohta turvapaikanhakijoiden määrän lisääntyessä: hankkeen merkitys ja sen esille nostamien asioiden ajankohtaisuus korostuivat maahanmuuttotilanteen muuttumisen myötä. Hankkeen koulutukset ja keskustelut työyhteisöissä olivat myös lisänneet ymmärrystä monimuotoisuudesta.

Loppuhaastattelujen tulosten perusteella voidaan todeta, että yhdenvertaisuuden ymmärtämistä osattiin KYSissä lähestyä myös työntekijöiden subjektiivisten eriarvoisuuden kokemusten kautta. Esimiesasemassa olevat tunnistivat entistä paremmin omaa vastuutaan yhdenvertaisuuden edistämisestä, ja korostivat herkkyyttä pystyä seuraamaan ja kuuntelemaan myös ulkomaalais- taustaisten työntekijöiden kokemuksia heidän saamastaan kohtelusta työyhteisössä. Myös KYSin omaan vuonna 2016 tehtyyn yhdenvertaisuuskyselyyn viitattiin loppuhaastatteluisissa. Yhdenvertaisuuskyselyn mukaan syntyperään tai uskonnolliseen vakaumukseen perustuvaa kielteistä kohtelua esiintyi hyvin vähän (alle 1%). Sen sijaan yleisimpänä eriarvoisuuden kokemusten syynä nousi henkilön taustasta riippumatta esiin työn määrän epätasainen jakaantuminen (rekrytointipäällikkö Marja Hietämäki 14.10.2016, suullinen tieto).

### **Kehittämisryhmän näkemykset toimintatutkimuksen vaikutuksista**

Kehittämisryhmässä toimintatutkimusta pidettiin hyvänä tutkimusmenetelmänä silloin, kun organisaation ja työyhteisön toimintaa haluttiin kehittää ja tavoitteena oli kehittyä oppivana organisaationa. Hankkeen arvioitiin vaikuttaneen yksilö- ja organisaatiotasolla, koska se oli laajentanut työntekijöiden ja organisaation johdossa työskentelevien näkökulmia ja terävöittänyt kansainvälisyyden tärkeyttä koko KYSin organisaatiossa. MULTI-TRAIN-tutkimuksen alkaessa joissain KYSin työyhteisöissä oli esiintynyt myös hiukan varauksellista suhtautumista ulkomaalaisten rekrytointiin, mutta tutkimuksen koettiin vieneen keskustelua monimuotoisempaan suuntaan. Kansainvälisyyden

näkyminen ja sen nostaminen esiin MULTI-TRAIN-hankkeessa oli heijastunut jossain määrin myös johdon strategiatyöskentelyyn, strategiatyön sisältöön ja linjauksiin. Kansainvälisyys nousee näkyvämmäksi myös 2010-luvun lopun ja 2020-luvun alun strategioissa (Kuopion yliopistollisen sairaalan strategia 2017–2022).

Toimintatutkimus vahvisti kansainvälisyysosaamista organisaatiossa, minkä arvioitiin lisäävän organisaation vetovoimaisuutta niin kansainvälisten potilaiden kuin henkilökunnankin osalta. Kansainvälisyysosaamista tarvitaan KYSissä tulevaisuudessa vielä enemmän ja kulttuuriin liittyviä koulutuksia järjestetään jatkossa lisää. Kun kansainvälinen rekrytointi tulee uudelleen ajankohtaiseksi, KYSissä on myös organisaatiossa valmistauduttu siihen aiempaa paremmin.

Kehittämisyhmä totesi, että hankkeen tutkijoiden ja työyhteisön yhteistyö oli toiminut hyvin ja myös tutkijoiden oli koettu sitoutuneen hankkeen teemojen edistämiseen. Tutkijat olivat saaneet työyhteisöissä aikaan myönteistä kiinnostusta monikulttuurisuuden kysymyksiä kohtaan ja olivat kyenneet myös luomaan tutkimusyhteistyöhön luottamuksellisen ilmapiirin. Aineiston keruussa haasteena nähtiin se, että lääkäriammattikunnan edustajia oli ollut vaikea saada haasteltaviksi tiiviiden työaikataulujen vuoksi. Haastattelujen jälkeen palaute oli ollut myönteistä. Keskustelu työyhteisön ja työtapojen monimuotoisuudesta koettiin tarpeelliseksi, minkä seurauksena työyhteisöissä oli paitsi keskusteltu toimintatavoista myös muutettu niitä.

KYSin tulosten loppuarvioinnissa todettiin, että toimintatutkimuksessa mukana oleminen ei luonnollisestikaan voinut selittää kaikkia organisaatioissa tapahtuneita myönteisiä tai kielteisiä muutoksia kyseisenä aikana. Monet tutkimuksesta riippumattomat ulkoiset (äkillinen muuttoliike, alueellinen työllisyystilanne) tapahtumat ja organisaation sisäiset tekijät (organisaation rakenteelliset, toiminnalliset tai henkilöstöön liittyvät muutokset) vaikuttivat osaltaan KYSissä vallalla oleviin käsityksiin oman organisaation kansainvälistymisestä.

Tutkimuksessa mukana olleissa KYSin työyksiköissä käytiin yhdessä tutkijoiden sekä henkilöstön, kehittämisyhmän ja johtoryhmän kanssa hankkeen työskentelytapaa, tuloksia ja työyksiköiden muutosprosesseja koskevia reflek-

tiivisiä keskusteluja ja arviointeja. Näissä keskusteluissa nousi esille kysin edustajien yhtenevä näkemys tutkijoiden esittämistä tutkimustuloksista ja johtopäätöksistä. Keskusteluissa arvioitiin tutkimustuloksia siitä näkökulmasta, miten niitä voitaisiin käyttää hyväksi organisaation ja työyhteisöjen kehittämisen suunnittelussa.

## **Johtopäätökset – Kansainvälistyminen on jatkuva prosessi**

### **Strategian, kehittämishankkeiden ja toiminnan yhdenmukaisuus**

Henkilöstön kulttuurisesta monimuotoisuudesta ja sen ymmärtämisestä on tutkimusten mukaan hyötyä organisaation kaikilla tasoilla, jos monimuotoisuutta johdetaan ja sitä käytetään organisaatiossa voimavarana (Ferdman 2014, 5–6). Parhaimmillaan kulttuurinen erilaisuus näkyy työssä ja työ kulttuurissa eikä niinkään yksilöiden erilaisissa ominaisuuksissa tai vaatimuksissa työn suhteen (Thomas & Ely 1996, 80).

MULTI-TRAIN-tutkimushankkeen tutkimusaineiston analyysin ja tulosten perusteella voidaan todeta, että kysissä oli runsaasti sekä monikulttuurisuutta ja kansainvälisyyttä edistäviä tekijöitä että kehittämishaasteita (taulukko 11). Kysissä tiedostettiin muuttuvan toimintaympäristön ja oman kansainvälisyyttä korostavan toimintastrategian mukanaan tuomat tarpeet ja kehittämistavoitteet. Organisaatiossa haluttiin myös nähdä kansainvälistymisen etuja ja hyödyntää erilaista osaamista. Lisäksi kansainvälisyyden odotettiin tuovan myönteistä työnantajaimagoa sekä sitoutunutta ja osaavaa henkilöstöä, joiden palveluun ja hoitoon potilaat olisivat tyytyväisiä. Organisaation menestymiseen ja kansainväliseen kilpailukykyyn liittyi vahvasti myös kyky ymmärtää monikulttuurisuuden organisaatiolle tuottama myönteinen merkitys.

*Taulukko 11. kysin kansainvälisyyttä edistävät tekijät ja kehittämiskohteet*

<b>Kansainvälisyyttä edistävät tekijät</b>	<b>Kansainvälisyyden kehittämiskohteet</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• proaktiivinen ja tulevaisuuden kansainvälinen rekrytointi (MOK-hanke)</li><li>• tutkimusorientoitunut, uudistuva ja alan kehityksen kärjessä oleva toimintaympäristö</li><li>• terveysturva- ja kehittäminen</li><li>• perehtymisen työryhmän toiminta</li><li>• kv-yhdyshenkilöverkoston toiminta</li><li>• mentoritoiminta</li><li>• tahto ja motivaatio kehittyä kansainvälisyydessä organisaatio- ja työyksikötasolla (hankkeet, monikulttuurisuusosaaminen)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• perehtymisen ja mentoroinnin erityistarpeiden huomiointi</li><li>• kielitaidon ja ammatillisen osaamisen varmistaminen ja oppimisen edellytykset</li><li>• rekrytointiin läpinäkyvyys</li><li>• organisaation strategisten linjausten laatiminen ja niiden läpinäkyvyys</li><li>• tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman laatiminen</li><li>• monimuotoisuuden johtaminen (esimiestaidot)</li><li>• henkilökunnan kansainvälisyysosaaminen</li><li>• asenneilmapiiriin vaikuttaminen</li></ul>

Kansainvälisyys ja monikulttuurisuus näkyivät ja vaikuttivat kysin arjessa ja työyhteisöissä toiminnan eri tasoilla. Tämä tuli esille sekä johdon että työntekijöiden haastatteluaineistoissa. Samaan aikaan MULTI-TRAIN-tutkimuksen kanssa kysin omassa strategisen tason päätöksenteossa ja johtamisessa käsiteltiin muutoinkin kansainvälisyyttä, ja monikulttuurisuutta työstettiin näkyvämmäksi myös strategioiden tasolla. KYSSä, kuten muissakin julkisen sektorin organisaatioissa, organisaation ylin johto vahvistaa strategiat toimikaudekseen. kysin kohdalla tämän tekee sairaanhoitopiiriin kuntayhtymän valtuusto neljän vuoden pituiseksi valtuustokaudeksi. Tämän hankkeen kestäessä strategiat oli hyväksytty vuosille 2013–2016 ja seuraavat vuosille 2017–2022. Strategia-aika ja tapahtuma-aika eivät kuitenkaan välttämättä aina kohtaa, sillä hallintotasoinen ja työyksikötasoinen toiminta etenee oman tapahtuma-aikansa ja toiminnallisten tarpeiden mukaisesti, joskus nopeammin kuin mitä strategiat kertovat. Tämä ilmiö näkyi myös kysinissä. MULTI-TRAIN-hankkeen päättyessä voitiin havaita, että tutkimustulokset kertoivat joiltain osin jopa näkyvämmän monikulttuurisuuden ja kulttuurien välisen osaamisen tunnistamisesta kuin mitä hankkeen kestäessä olleen toimintakauden strategioissa oli linjattu.

Monikulttuurinen työyhteisö vahvistaa ja ylläpitää sekä henkilöstön että eri tason johtajien tietoon, motivaatioon ja käyttäytymiseen liittyvää kulttuu-



rikompetenssia ja kulttuurien välistä osaamista (Borrego & Johnson III 2012, 52–54). KYS on terveydenhuollon erikoisosaamisen organisaatio, jonka toiminnassa kulttuurien välisyyteen liittyvä osaaminen, kuten refleктоivan vuorovaikutuksen tai kulttuuritietoisuuden taidot, näyttivät tutkimuksen perusteella kuitenkin toisinaan jäävän professionaalisen osaamisen taustalle. Koska kyseessä on yliopistollinen sairaala, kansainvälinen yhteistyö ja vuorovaikutus ovat luonteva osa erityisesti lääkärikoulutuksen sisältöjä. Erikoissairaanhoidon ja kliinisen työn arjessa oli havaittavissa jonkin verran yhdenmukaista työstä suoriutumisen vaatimusta, eikä siitä haluttu poiketa ulkomaalaisten eikä myöskään suomalaisten työntekijöiden kohdalla. Tullakseen hyväksytyksi tai voidakseen hyödyntää erilaisia toimintatapoja työyhteisössään työntekijän tuli osoittaa työyksikössä tarvittava kliininen osaaminen. Yhdenmukaisen työssä suoriutumisen vaatimus voidaan kuitenkin nähdä ammatillisesti vaativan työyksikön ehdottomana laatuksiteerinä. Myös kielitaito- ja osaamisvaatimusten standardointiin on tarpeen kiinnittää huomiota vaativissa erikoissairaanhoidon yksiköissä.

Yhdenmukaisuutta edellyttävän toimintakulttuurin taustalla saattaa vaikuttaa mukauttava, assimilaatioon pyrkivä monimuotoisuuden johtamistapa. Siinä pyritään yhdenmukaistavaan toimintakulttuuriin, jolloin erilaisuuden hyödyntämistä tai inklusiivista toimintakulttuuria ei välttämättä edistetä (Pless & Maak 2004, 129–130). Monimuotoisuuden johtaminen organisaatioissa ymmärretään ehkä ensisijaisesti lainsäädäntöön pohjautuvaksi tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi ja kaikkien työntekijöiden samanlaiseksi kohteluksi (Thomas & Ely 1996, 81–83).

Monimuotoisuuden johtamisessa on tärkeää, että erilaisuuteen kannustetaan ja erilainen osaaminen ja erilaiset näkemykset hyväksytään. Työntekijöiden on voitava kokea olevansa hyväksytyjä ja arvostettuja työyhteisönsä jäseniä. (Day 2014, 300–301.) Tässä tutkimuksessa ulkomaalaistaustaisen henkilöstön perehdytys nousi keskeisenä esille työyhteisön jäsenyyden sekä työssä vaadittavan osaamisen saavuttamiseksi. Ulkomaalaisen työntekijän perehtymisessä tulisi käyttää yksilöllistä suunnittelua ja työssä suoriutumisen seuranta palaute- ja kehityskeskusteluihin (Sakko 2015, 111–115). Esimerkiksi kansainvälinen yhdyshenkilöverkosto ja mentorointitoiminta olivat KYSissä

mekanismeja, joiden avulla tuettiin ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden perehtymisprosessia. Ne olivat myös rakenteita, joilla voitiin rakentaa osallistavaa työyhteisöä ja tukea työntekijöiden organisaatiohierarkioista riippumattomaa vuorovaikutusta.

Koko organisaation osalta monimuotoisuuden johtamisen tavoitteiden, esimerkiksi monikulttuurisuuden tuomien etujen saavuttaminen edellyttää, että organisaation monikulttuurisuus on sekä kirjattu strategiaan että saatu siirtymään osaksi käytännön toimintaa (Kylänpää-Nieminen 2016, 19; Daya 2014, 302). Tutkimusten mukaan monimuotoisuus ja inklusiivisen toimintakulttuurin tavoite on hyvä olla integroituna organisaation strategisen tason visioon (Pless & Maak 2004, 137–138).

KYSin tulosten perusteella johtamiseen oli melko tyytyväisiä, joskin monimuotoisuuden johtamisessa nähtiin vielä kehitettävää. Monimuotoisten työyhteisöjen johtaminen saattaa näyttäytyä joskus vaativana, koska monet monimuotoisuuteen liitettävien asioiden katsotaan kuuluvan työntekijän yksityisyyden piiriin (yhdenvertaisuuslaki, henkilötietolaki). Tietyt monimuotoisuuden kannalta merkittävät seikat saattavat jäädä toteutumatta, mikäli monimuotoisuutta tarkastellaan esimerkiksi vain suhteessa osaamiseen (Siltaja & Vartiainen 2010, 274). Suomalaisessa johtamistutkimuksessa on tuotu esiin, että johtajilta odotetaan tasapainoilua kulttuurisesti monimuotoisissa työyhteisöissä. Työntekijöiden työnkuvat, toimintatavat ja vastuut vaihtelevat eri maissa, mutta Suomessa terveydenhuollon toimintakäytännöt ovat melko pitkälle standardoituja ja joustaminen niistä voi olla vaikeaa. Mikäli eri tasoilla työskenteleviltä johtajilta puuttuu yhtenäinen ohjeistus, tilanne jättää heille itselleen paljon vastuuta työyhteisöjen arjen johtamisessa. Pahimmillaan ulkomaalaistaustaisten terveydenhuollon ammattilaisten määrän kasvu yhdessä niukkenevien resurssien kanssa saattaa vaikeuttaa esimiesten mahdollisuuksia havaita ja hyödyntää monikulttuurisen työyhteisön etuja (Hietapakka ym. 2013a, 39–41; Hietapakka ym. 2013b, 272–284).

Monimuotoisuuden edistämässä koulutus ja uuden, työhön ja toimintaympäristöön liittyvän tiedon saaminen on tärkeää. Esimerkiksi monimuotoisuuteen liittyvän tiedon, asenteiden ja käyttäytymisen muutoksiin suuntaavaa koulutusta tulisi tarjota kaikille työntekijöille ja johtajille. Organisaation

strateginen päätöksenteko, kehittämistarpeiden tunnistaminen ja toiminnan uudistaminen edellyttävät, että tietoa välitetään myös organisaation päätöksentekijöille. Koko henkilöstölle kohdentuvan, jatkuvan ja osallistavan koulutuksen etuna on, että siinä voidaan samanaikaisesti lisätä kulttuurista tietoa sekä vaikuttaa asenteisiin, käyttäytymiseen ja organisaation toimintatapoihin. (Ks. Sippola 2008, 34.) Lisäksi usein esimerkiksi toiminnallisesta ja ammatillisesta johtamisesta vastaavat lähijohtajat ovat strategisen johtamisen ja asiakas- tai potilastyön rajapinnalla työskennellessään avainasemassa tunnistamaan sen, millaisia ongelmia ja kehittämistarpeita liittyy sekä strategioiden toimeenpanoon että asiakas- tai potilasrajapinnan ammatilliseen työhön sekä inklusiivisen toiminta- ja johtamiskulttuurin kehittymiseen (Offerman & Basford 2014, 246).

### **Kansainvälistyvä työyhteisö kehittyy ja kehittää itseään edelleen**

KYSin uudessa, vuoden 2017 alusta voimaan tullessa strategiassa korostetaan strategian merkitystä ja strategian mukaista toimintaa yliopistollisen sairaalan eri tasoilla. Tavoitteena on myös tutkimustiedon käyttäminen KYSin toiminnassa ja päätöksenteossa aikaisempaa näkyvämmiin. Tähän on hyvät mahdollisuudet, sillä yliopistollisen sairaalan toiminta perustuu lähtökohtaisesti sekä tutkimustiedon tuottamiseen että sen käyttämiseen. Kuopion yliopistollisen sairaalan strategiassa vuosille 2017–2022 korostetaan strategisten tavoitteiden kohdalla kansainvälisesti orientoituneen toimintaympäristön merkitystä menestystekijänä. Profiloituminen kansallisesti ja kansainvälisesti merkittävänä sairaalana nähdään vahvistavan KYSin roolia yliopistollisena sairaalana ja edesauttavan rekrytointia kansainvälisen ja sairaaloiden välisen kilpailun koveudessa. (Kuopion yliopistollinen sairaala 2017.)

MULTI-TRAIN-hanke nosti esiin KYSin vahvuuksia, kuten mentoritoiminnan ja kansainvälisen yhdyshenkilöverkoston. Niiden avulla voidaan vielä edelleen vahvistaa inklusiivista työyhteisöä ja toimintakulttuuria. Kuitenkin näihin olemassa oleviin rakenteisiin on hyvä ottaa jatkossa pohdittavaksi se, miten ulkomaalaistaustaiset työntekijät kokevat näiden rakenteiden tukevan heidän omaa integroitumistaan ja osallisuuttaan työyhteisöön. Edelleen on

tarpeen huomioida, miten ulkomaista syntyperää olevien työntekijöiden osaaminen tunnustetaan paremmin ja hyödynnetään systemaattisesti.

KYSissä tuli tutkimuksen alku- ja loppuvaiheessa esille sekä työyhteisön yksittäisten jäsenten että ympäröivän yhteiskunnan asenteiden merkitys sille, millainen asenneilmapiiri KYSissä vallitsee. Asenteiden osalta on tärkeää, että inklusiivisen työyhteisön muodostumista tukevat toimintatavat ja rakenteet on saatu käytäntöön ja sitä kautta voidaan vaikuttaa myös KYSissä vallitsevaan asenneilmapiiriin.

## Lähteet

- Acyan, Z., Kanugo, R.N. & Mendonça (2014). *Organizations and Management in Cross-cultural Context*. Los Angeles: Sage.
- Daya, P. (2014). Diversity and inclusion in an emerging market context. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal* 33(3), 293–308.
- Borrego, E. & Johnson, III RB. (2012). *Cultural Competence for Public Managers. Managing diversity in today's World*. Boca Raton: CRC Press, Taylor & Francis Group.
- Ferdman, B.M. (2014). The Practice of Inclusion in Diverse Organizations. Towards a systematic and inclusive framework. Teoksessa B.M. Ferdman & B.R. Deane (toim.) *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*. San Francisco, California: Jossey-Bass, 3–54.
- Ferdman, B.M & Deane B.R. (2014) (toim.). *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Hietapakka, L., Elovainio, M. & Aalto, A.M. (2013a). Näkemyksiä monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta. *Premissi* 8(6), 39–41.
- Hietapakka, L., Elovainio, M., Lämsä, R., Kuusio, HM. & Aalto, A.M. (2013b). Perusterveydenhuollon esimiesten kokemuksia ulkomaalaistaustaisesta terveydenhuoltohenkilöstöstä: voimavara vai ei? *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 50(4), 272–284.
- Laki rajat ylittävästä terveydenhuollosta 1201/2013.
- Mattsson, L. & Kivilä, N. (2012). *Kansainvälinen Itä-Suomi: Itä-Suomen maahanmuuttostrategia 2017 Pohjois-Savo, Etelä-Savo ja Pohjois-Karjala*. Kuopio: Pohjois-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus.
- Mor Barak, M.E. (2015). Inclusion is the Key to Diversity Management, but What is Inclusion? *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance* 39, 83–88.
- Niiranen, V., Joensuu, M. & Kerkkänen, M. (2014). Johtamistutkimuksen lähtökohdat ja toteutus. Teoksessa V. Niiranen, M. Joensuu, J. Lammintakanen & M. Kerkkänen (toim.) *Johtajana muutoksissa*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 23–30.
- Niiranen, V., Sainola-Rodriguez, K., Nuutinen, K. & Hietämäki, M. (2016) Kansainvälistyvä työyhteisö toimintatutkimuksen kumppanina. Konferenssikirjassa *Hard Times? The Eighth Nordic Working Life Conference*. University of Tampere, 140–141.
- Offermann, L.R. & Basford, T. (2014). Inclusive Human Resource Management Best Practices and the Changing Role of Human Resources. Teoksessa B.M. Ferdman & B.R. Deane (toim.) *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*. San Francisco, California: Jossey-Bass, 229–259.
- Pless N. & Maak T. (2004). Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. *Journal of Business Ethics* 54(2), 129–147.

*Inklusiivisen työyhteisön johtaminen kansainvälistyvässä  
Kuopion yliopistollisessa sairaalassa*

- Potilasdirektiivi* (2011). Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2011/24/EU, annettu 9.11.2011 potilaiden oikeuksien soveltamisesta rajatylittävässä terveydenhuollossa. Euroopan Unionin virallinen lehti. 1.88/45. Luettu 17.6.2016.
- Roberson, Q.M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management* 31(2), 212–236.
- Sainola-Rodriguez, K., Nuutinen, K., Hietämäki, M. & Niiranen, V. (2017). *Kansainvälisyyden mallintaminen yliopistollisessa sairaalassa*. Artikkelikäsitelmä.
- Sakko, S. (2015). *Ulkomaisen työvoiman rekrytointi. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi kuntasektorin toimintatavoista ja prosesseista*. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Tampere: Juvenes Print.
- Siltaoja, M. & Vartiainen, T. (2010). Monimuotoisuuden johtamisen ristiriitaisuus-diskurssianalyysi suomalaisista mediateksteistä. *Hallinnon Tutkimus* 29(4), 259–279.
- Sippola, A. (2008). Monimuotoistuva työyhteisö haastaa henkilöstöjohtamisen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. *Työpoliittinen Aikakauskirja* 51(1), 29–39.
- Theodorakopoulos, N. & Budhar, P. (2015). Diversity and inclusion in different work settings: emerging patterns, challenges, and research agenda. *Human Resource Management* 54(2), 177–198.
- Thomas, D.A. & Ely, R.J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review* 74(5), 79–90.

## Sähköiset lähteet

- Boutilier, M., Mason, R. & Rootman, I. (1997). Community action and reflective practice in health promotion research. *Health Promotion International* 12(1), 69–78. Oxford University Press. <http://heapro.oxfordjournals.org/content/12/1/69.full.pdf+html>. Luettu 27.2.2017.
- Henkilöstöstrategia 2010–2013. Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri. <https://www.psshp.fi/sairaanhoitopiiri/materiaalipankki/strategiat>. Luettu 20.1.2017.
- Kuopion yliopistollinen sairaala (2017). Kuntayhtymän valtuusto. (<https://www.psshp.fi/sairaanhoitopiiri/hallinto-ja-paatoksenteke/toimielimet/valtuusto>). Luettu 2.3.2017.
- Kuopion yliopistollisen sairaalan strategia 2017–2022. (<http://publish-psshp.istekkipalvelut.fi/kokous/2016233763-9.HTM>) Luettu 2.3.2017.
- Kylänpää-Nieminen, M. (2016). Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa: systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta / Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Itä-Suomen yliopisto. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20160348>. Luettu 12.4.2016.
- Maahanmuuttajat Itä-Suomessa (2017). Kotouttaminen.fi. Alueet: Pohjois-Savo, Etelä-Savo ja Pohjois-Karjala. <http://kotouttaminen.fi/pohjois-savo-etela-savo-ja-pohjois-karjala>. Luettu 23.10.2017.

- Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin strategia 2009–2013. <https://www.pssh.fi/documents/11427/39248/strategia.pdf/2db461c2-8b1f-490d-884d-33530cf84267>. Luettu 2.3.2017.
- Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin taloussuunnitelma 2017–2019 (<https://www.pssh.fi/documents/11427/38559/Taloussuunnitelma+2017-2019.pdf/8f6a00a2-3d3f-437e-a985-b5bc01831f64>). Luettu 2.3.2017.
- Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin viestintästrategia 2014–2016. [https://www.pssh.fi/documents/11427/39248/Viestint%C3%A4strategia+2014\\_2016.pdf/c7eebc6e-325a-4e68-8cee-17d1fc4d68fb](https://www.pssh.fi/documents/11427/39248/Viestint%C3%A4strategia+2014_2016.pdf/c7eebc6e-325a-4e68-8cee-17d1fc4d68fb). Luettu 28.12.2016.
- Terveysmatkailu – FinnHealth. Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri. <https://www.pssh.fi/sairaanhoitopiiri/hankkeet/terveysmatkailu> Luettu 28.12.2016.

# Vastavuoroista oppimista ja johtamisen kehittämistä Mainio Vireessä

*Aulikki Sippola ja Päivi Vartiainen*

## Tavoitteena asiakkaiden merkityksellinen arki

Mainio Vire on yksityinen hoiva-alan yritys, joka kuuluu Mehiläinen konserniin. Konserni on Suomen suurin hoivapalveluyritys. Mainio Vire tarjoaa sosiaali- ja hoivapalveluja yksityiselle ja julkiselle sektorille yli 80 paikkakunnalla eri puolilla Suomea tehden yhteistyötä muun muassa kuntien kanssa kaikilla liiketoiminta-alueillaan. Palvelutoiminta perustuu merkityksellisen arjen luontiin elämän loppuun asti.

## Tutkimukselta toivottiin konkreettisia tuloksia

Mainio Vire työllisti tutkimusajankohtana lähes 1 400 sosiaali- ja terveysalan ammattilaista ja sen eri yksiköissä työskenteli sairaanhoitajia, lähihoitajia ja muuta henkilökuntaa. Omia lääkäreitä ei ollut, vaan esimerkiksi pääkaupunkiseudulla kuntien lääkärit hoitivat asiakaskäynnit. Asiakkaat ja asukkaat olivat tutkimuksen teon aikana pääosin suomalaisia, ulkomaalaistaustaisia asukkaita sen sijaan oli hyvin vähän. Yrityksen työkielenä oli suomi.

Ulkomaalaistaustaista henkilöstöä oli määrältään eniten pääkaupunkiseudun yksiköissä ja hoitajat ovat pääosin Suomesta rekrytoituja. Eri yksiköihin oli rekrytoitu sairaanhoitajia myös suoraan Espanjasta, Filippiineiltä, Kreikasta ja Kiinasta. Tutkimuksen alkaessa palkattiin Espanjasta neljä sairaanhoitajaa kahteen eri pääkaupunkiseudun yksikköön helmikuun 2014 alussa. Espanjalaihoitajat osallistuivat lähtömaakoulutukseen ja rekrytointia varten muun muassa materiaaleja käännettiin espanjaksi.

Mainio Vireessä oli tunnistettu tarve MULTI-TRAIN-hankkeen kaltaiselle toimintatutkimukselle. Näin tutkimushankkeeseen saatiin mukaan yksityi-



sen sektorin edustaja ja pääkaupunkiseudulla toimiva sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yritys. Organisaatio piti tärkeänä, että hankkeen tavoitteena ei ollut vain tutkia nykyistä tilannetta monikulttuurisissa työyhteisöissä, vaan pyrkimyksenä oli, että kehittämistoimien tuloksena organisaatioille jäisi konkreettisia hyötyjä jatkoa ajatellen.

### **Työyhteisöintegraatiota haluttiin edistää**

Tutkimusprosessi käynnistyi Mainio Vireessä maaliskuussa 2014 aloitustapaamisella, johon osallistuivat Mainio Vireen johdon ja henkilöstöhallinnon edustajat, MULTI-TRAIN-tutkimushankkeen johtaja ja hankkeen tutkijoita. Tapaamisessa kartoitettiin tutkimuksen lähtötilannetta, ja keskusteltiin kehittämistarpeista ja tutkimuskohteista. Kehittämisen kohteiksi tunnistettiin suomen kielen taito, työyhteisön jäsenten keskinäiset suhteet ja ulkomaalaistaustaisten hoitajien pääsy sisään työyhteisöön ja työkuultuuriin sekä keskinäinen sopeutuminen. Todettiin, että tutkimuksen tulee tukea sekä Mainio Vireen tuloksellisuutta ja toimintaa kestäväällä pohjalla että sen strategista painopistettä ”asiakkaiden on hyvä tulla ja olla”.

Tutkimuksen toimenpiteiden strategiseksi tavoitteeksi asetettiin ulkomaalaistaustaisten hoitajien ammatti-identiteetin ja työyhteisöintegraation vahvistaminen. Lisäksi pyrittiin vahvistamaan työyhteisön kykyä oppia hyödyntämään ulkomaalaistaustaisen henkilöstön mukanaan tuomaa sosiaalista ja kulttuurista pääomaa niin, että kaikki voivat hyvin. Operatiiviseksi tavoitteeksi puolestaan nähtiin erityisesti monikulttuurisen työyhteisön esimiestyön ja johtamisen kehittäminen. Myös kulttuurien välistä vuorovaikutusta haluttiin kehittää, erityisesti perehdytykseen, kielitaitoon, ennakkoluuloihin ja palautteen antamiseen liittyen.

Mainio Vireen kehittämisryhmään tuli mukaan johdon edustaja, henkilöstöhallinnon asiantuntija, kolmen yksikön johtajat sekä yksi ulkomaalaistaustainen lähihoitaja. Kehittämisryhmän tehtävänä oli käsitellä aika ajoin tutkimukseen ja sen etenemiseen liittyviä asioita sekä sopia eri tutkimusvaiheiden toimenpiteet. Kaikki yksikköjen johtajat ja henkilöstöhallinnon asiantuntija vaihtuivat tutkimuksen aikana, ja lähihoitaja jäi äitiyslomalle. Kehittämisryhmä kokoontui yhteensä 9 kertaa tutkimuksen aikana.

Kehittämisryhmä valitsi tutkimuksen kohteiksi pääkaupunkiseudulta Mainio Vireen kaksi yksikköä, joissa toimii muistisairaiden palvelukoti ja jotka tarjoavat tehostettua palveluasumista. Alkuhaastattelujen jälkeen otettiin mukaan kolmas yksikkö. Kohteiksi haluttiin sellaisia yksiköitä, joissa oli runsaasti ulkomaalaistaustaista henkilöstöä. Valituissa yksiköissä noin puolet hoitohenkilöstöstä oli ulkomaalaistaustaisia, ja he olivat lähtöisin kolmesta eri maanosasta.

### **Kulttuurista monimuotoisuutta tukevaa johtamista kehittämään**

Mainio Vireessä suoritetun tutkimuksen teoreettisena lähestymistapana ja analyysin pohjana olivat yhtäältä monimuotoisuuden johtaminen (Kandola & Fullerton 1998; Kirton & Greene 2016; Mor Barak 2005) ja toisaalta tilannesidonnaisen sosiokulttuurisen oppimisen teoriat (Alenius 2015; Fuller 2007; Lave & Wenger 1991). *Monimuotoisuusjohtamisen* perimmäisenä tarkoituksena on luoda työyhteisöjä, joissa kaikilla on hyvä olla sekä työntekijöinä että asiakkaina. Henkilöstön kohdalla tämä tapahtuu kehittämällä toimintaympäristöjä ja johtamistapaa, joka osallistaa henkilöstöä ja ottaa ihmiset mukaan työyhteisöön omana itsenään siten, että jokaisen tietotaitoa, kyvykkyyttä ja osaamista arvostetaan ja hyödynnetään organisaation tuloksellisuuden saavuttamiseksi (Janssens & Zanoni 2014; Kandola & Fullerton 1998). Pyrkimyksenä on luoda kaikille – niin vähemmistöille kuin enemmistölle – soveltuva johtamista, mikä mahdollistaa monien alakulttuurien tehokkaan yhteistyön ja on myös tehokkaampaa kuin erilliset vähemmistöille suunnatut johtamisohjelmat (Jansen, Otten & Van der Zee 2015). Tavoitteena on organisaation jäsenten keskinäinen sopeutuminen, joka mahdollistaa kaikkien mukaanoton työyhteisön arkeen (Van der Zee & Otten 2015).

Monimuotoisuutta tukeva johtaminen on siten muutosjohtamista, jonka avulla pyritään paitsi yhdenvertaisuuden toteutumiseen myös tehokkaaseen toimintaan sekä toinen toisiltaan oppimiseen. Nämä yhdessä lisäävät luovuutta ja ongelmien ratkaisua, parantavat asiakaspalvelua, varmistavat osajien riittävyyden sekä hyvinvoinnin ja lopulta parantavat mainetta, yrityskuvaa ja kilpailukykyä. (Catalyst 2014; Cox & Blake 1991; Ely & Thomas 2001.) Johtamisen tulisi tukea eri tavoin henkilöiden työhön pääsyä, työssä onnistumista

ja kehittymistä. Sen ytimessä on eriarvoistavien politiikkojen ja toimintatapojen poistaminen eri toiminnoissa, kuten henkilöstöjohtamisessa ja esimiestyössä, samoin kuin henkilöstön käyttäytymisessä ja asenteissa (Sippola 2007). Tavoitteena on moniarvoisuuden vakiinnuttaminen organisaation toimintakulttuuriin eli ”monimuotoisuuden integrointi” osaksi työyhteisön arkea (ks. Cox 1993).

Työyhteisön jäseneksi pääseminen on pitkä socialisaatioprosessi, joka alkaa työnhakuvaiheesta ja alkuperähdytyksestä (Feldman 1981). Siihen vaikuttavat työntekijän oman osaamisen ja koulutuksen ohella työpaikan toimintakulttuuri, käytännöt, roolit, arvot ja normit ja näiden erot työntekijän omaan koulutukseen ja arvomaailmaan nähden (Cox 1993; Nieminen 2010). Erot saattavat korostua ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden kohdalla, koska yhteenkuuluvuuden kokemus ja sitoutuminen voivat muodostua erilaisista asioista tai yksilöllisistä tarpeista kuin yhteisössä on totuttu (Silfver 2010).

*Tilannesidonnaisen sosiokulttuurisen oppimisen* teoriat korostavat osallistumisen ja kokemusten jakamisen merkitystä yhteisöjen kehittämisessä (Lave & Wenger 1991; Wenger 1998). Etenkin teorian myöhemmässä kehittämisessä (esim. Contu & Willmott 2003; Fuller 2007) korostetaan kaksisuuntaista oppimista yhteisöjen kehittämisessä. Oppimista voi ja tulee tapahtua koko yhteisössä, eivätkä oppiminen ja sopeutuminen ole vain tulijoiden tehtäviä (Fuller & Unwin 2004). Työyhteisöön sosiaalistumista voidaan tarkastella sellaisena monisuuntaisena oppimisprosessina, jossa sallitaan monenlaiset toiminta- tai vuorovaikutustavat (Vartiainen-Ora 2013).

Lisääntyvä erilaisuus henkilöstössä tuo mukanaan sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia (Dass & Parker 1999; Thomas & Ely 1996). Kulttuurista monimuotoistumista voidaan myös vastustaa, koska työtoveriksi, työntekijäksi ja esimieheksi voi tulla itsestä ulkoisesti poikkeava henkilö tai henkilö, jolla on erilaiset tavat tehdä työtä ja ajatella asioita, mikä voi johtaa työyhteisön sisäisiin ja yksilöiden välisiin ristiriitoihin. Vaikeiksi koettuja asioita on tärkeää käsitellä yhdessä, jotta selviäisi mistä lähtökohdista työtoverit asioita tarkastelevat. Kukin työyhteisön jäsen arvioi uusia tilanteita omista lähtökohdistaan tai organisaation vakiintuneista toimintatavoista ja toimintakulttuurista käsin. Arvot, (hiljaiset) säännöt, puhetapa, johtamistyyli tai rakenteet ja

toimintatavat (nk. artefaktit) vaikuttavat näihin arviointeihin (esim. Schein 1987, 24–33).

Seuraavassa esitellään Mainio Vireen pääkaupunkiseudun kolmessa yksikössä toteutetun toimintatutkimuksen eri vaiheita ja haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin: (1) Miten kulttuurista monimuotoisuutta tukevaa johtamista sekä kulttuurien välistä vuorovaikutusta ja oppimista voi kehittää osallistavasti? (2) Miten monimuotoisuuden johtaminen kehittyi tutkimuksen aikana? Johtamisen arviointiin käytettiin seuraavia kriteereitä, jotka ovat keskeisiä monimuotoisuutta ennakoivasti ja tavoitteellisesti, toisin sanoen proaktiivisesti, tukevalle strategiselle johtamiselle. Näitä ovat (Dass & Parker 1999, 69; Thomas & Ely 1996):

- monimuotoisuudesta saatavan etuuden ja lisäarvon hakeminen versus monimuotoisuuden näkeminen kustannuksena,
- oikeudenmukaisuus ja yhdenvertainen kohtelu versus samanlainen ja tasapäistävä kohtelu,
- henkilöstön osallisuus ja vaikutusmahdollisuus versus syrjäytyminen ja ulkopuolella jääminen,
- organisaation muutoskyky ja -herkkyys versus muutosvastustus.

## **Osallistava johtaminen ottaa työyhteisön vahvuudet käyttöön**

### **Tutkimusaineistoa kerättiin haastatteluilla ja työpajoissa**

Tutkimusaineistoa kerättiin vaiheittain. Vaikka aloitustapaaminen muistioineen oli jo osa tutkimuksen aineistoa, varsinainen alkukartoitus tehtiin haastattelemalla kahden yksikön henkilöstöä keväällä 2014. Alkuhaastatteluissa kartoitettiin työyhteisöjen arjen sujumista ja selvitettiin, mitä yksiköissä tulisi kehittää. Haastattelukielinä olivat suomi, englanti ja espanja (tulkin välityksellä). Haastattelut toteutettiin yksilö-, pari- ja kolmen henkilön teemahaastatteluina ja niihin osallistui yhteensä 29 henkilöä. Haastateltavista 16 oli ulkomaalaistaustaisia hoitajia, kuusi suomalaistaustaisia hoitajia, neljä esimiesasemassa olevia henkilöitä ja kolme henkilöstöhallinnon asiantuntijoita.

Muilta osin tutkimusaineisto koostui kehittämistoimintaan ja viiteen työpajaan osallistuneiden henkilöiden käymistä keskusteluista, ryhmätöiden tuo-

toksista, loppuhaastatteluista sekä kehittämisryhmän arviointikeskustelusta tutkimuksen lopussa. Kaikista kokouksista ja työpajojen aikaisista keskusteluista sekä ryhmätehtävien tuotoksista tehtiin muistiot.

## **Alkukartoitus toi esiin useita kehittämiskohteita**

### *Rekrytoinnin ja kvalifikaatioiden uudelleen tarkastelua*

Rekrytointi koettiin pääosin onnistuneeksi ja sen prosessi oli samanlainen kaikille hakijoille. Työhönottohaastattelut ja hakulomakkeet olivat suomenkielisiä, kielitaito arvioitiin haastattelujen avulla eikä erillistä kielitestiä käytetty, vaikka sen käyttö olisi henkilöstöhallinnon edustajien mukaan ollut mahdollista. Ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden rekrytointikokemukset vaihtelivat. Kuten seuraava sitaatti osoittaa, parannuksia toivottiin muun muassa siihen, että tiedon saanti hakemusprosessin kulusta ja rekrytointipäätöksestä voisi olla nopeampaa.

*Rekrytointia voisi nopeuttaa alusta lähtien kun lähettää tiedustelun paikasta tai hakemuksen, että kertoisivat pian kutsutaanko sinut haastatteluun vai ei.*

Yrityksessä oli monia kanavia hoitajien rekrytointiin: suorarekrytointi kotimaasta ja ulkomailta, työharjoittelun kautta rekrytointi sekä oppisopimus-koulutus. Joistakin Euroopan maista ja Filippiineiltä oli rekrytoitu sairaanhoitajia, jotka toimivat ensin lähihoitajina tai hoiva-avustajina. EU/ETA-alueelta rekrytoidut suorittivat samalla täydentäviä opintoja sairaanhoitajan laillistusta varten, ja EU/ETA-maiden ulkopuolelta tulleet puolestaan lähihoitajan tutkintoa. EU/ETA-alueelta ja sen ulkopuolelta tulleiden sairaanhoitajien laillistamisprosessien eroja kuvataan tarkemmin tämän kirjan Hatanpään sairaalaa käsittelevässä luvussa (ks. myös Vartiainen, Alenius, Pitkänen & Koskela, 2017).

Ulkomailla sairaanhoitajan koulutuksen saaneet kokivat, että he eivät avustavissa tehtävissä pystyneet hyödyntämään sairaanhoitajan koulutustaan ja osaamistaan. Myös muut työyhteisön jäsenet ihmettelivät joskus, miksi sairaanhoitajan koulutuksen saaneita palkataan alempiin tehtäviin. Koska tutkituissa yksiköissä henkilöstö vaihtui melko paljon, työntekijöiden pysyvyyden varmistaminen koettiin tärkeäksi. Tätä ajatellen erityisesti EU/ETA-alueen ul-

kopuolelta tulleiden sairaanhoitajien työtyytyväisyyden ja sitoutumisen edistämiseksi heille olisi kehitettävä selkeät muuntokoulutuksen ehdot ja mielekkäitä kouluttautumisen polkuja (esim. Aalto ym. 2013).

Ulkomaalaistaustaisten hoitajien ammattitaitoon oltiin pääosin hyvin tyytyväisiä. Asiakastyötä ja ihmisten kohtaamista pidettiin heidän vahvuutenaan. Myös asiakkailta ja omaisilta oli tullut myönteistä palautetta ulkomaalaistaustaisten hoivataidoista ja ystävällisyydestä, mutta myös negatiivista palautetta oli tullut hoitajien heikosta suomen kielen taidosta.

Haastateltavat kokivat, että työtä voi tehdä omalla tyyllillä ja hyviksi koetuilla tavoilla, mutta työtahtia kuvattiin kovaksi. Suomesta palkatut ulkomaalaistaustaiset lähihoitajat kertoivat olevansa tyytyväisiä ja jopa kiitollisia siitä, että työnantaja oli kannustanut ammatissa kehittymiseen ja lisäopiskeluun, kuten esimerkiksi pätevoitymiseen lähihoitajaksi.

### *Kulttuurien välisessä vuorovaikutuksessa on kaikilla kehitettävää*

Sekä kantaväestön edustajien että Suomeen aiemmin muuttaneiden mielestä ulkomaalaishoitajien suomen kielen heikkous oli suurin ongelma heidän työnteossaan. Toisaalta syntyperältään suomalaiset korostivat, että vuorovaikutuksen onnistuminen ja työyhteisön sujuva toiminta eivät riipu vain kielestä, vaan niihin vaikuttavat monet muut yksilölliset ja kulttuuriset tekijät. Osa haastateltavista sanoi, että jos ulkomaalaistaustaisella on sairaanhoitajan taidot, hän voi aloittaa hoiva-avustajan työssä suomen kielen alkeistaidoilla, ja kielitaito kehittyy vähitellen työn tekemisen myötä. Tässä ajattelussa on ongelmana, että kieltä heikosti osaava hoitaja voi jäädä pysyvästi koulutustaan vastaamattomiin tehtäviin, mistä on runsaasti viitteitä kansainvälisissä tutkimuksissa (esim. Pung & Goh 2016).

Monet suomalaiset haastatellut toivat kuitenkin esiin, että ulkomaalaistaustaisten hoitajien taito kohdata asukas sekä hoivaava työote korvaavat puuttuvaa kielitaitoa:

*Niin se kohtaaminen on hirveen lämmintä, niin siitähän on ihan hirveesti kyllä hyötyä. Vaikka niitä yhteisiä sanoja ei oo, mutta muistisairaat ei siinä tilanteessa, kun he on paniikissa tai paha olo, niin välttämättä ne sanat ei auta mitään, että se on se läsnäolo sitten, kun auttaa ja semmonen tietty, rauhoittava ote, mikä heillä on kyllä tosi hyvin ballussa. Ehdottomasti hyötyä.*

Johdon edustajan mukaan heikommin suomea osaavia hoitajia oli palkattu organisaatioon hallitusti. Kaikki haastatellut myös korostivat, että suomen kielen oppiminen on tärkeää. Jotkut esimiesasemassa olevat ja suomalaistaustaiset työntekijät toivat esiin, että palvelun laatu kärsi heikon kielitaidon takia, kun kirjaaminen ja tiedon välittäminen eivät toimineet. Puhelimessa puhumisen, omaisten kanssa keskustelun sekä kirjaamisen sanottiin olevan vaativimpia työtilanteita ulkomaalaistaustaisille (myös Kela & Komppa 2011; Vartiainen-Ora 2015). Suomenkieliset hoitajat puuttuivat myös siihen, että suomen kieltä osaavat joutuivat hoitamaan kirjaamiset, puhelinpalvelun tai omaiskontaktit muiden puolesta.

Haastatteluissa tuotiin esiin, että mahdollisuus käyttää omaa hoitotyön osaamista lisää motivaatiota kielen oppimiseen. Toisaalta kielen oppimisen ymmärrettiin lisäävän mahdollisuutta näyttää hoitotyön osaamista. Tämä kokemus tukee sosiokulttuurisen oppimiskäsityksen näkemystä kielen oppimisesta nimenomaan vuorovaikutuksessa: työyhteisössä kielen ja työtehtävien sekä yhteisön käytäntöjen oppiminen tukevat toisiaan (Minkkinen 2013; Seilonen & Suni 2015). Tässä yhden esimiesasemassa olevan pohdintaa kielitaidon ja ammattitaidon suhteesta:

*Mun mielestä se on oikeesti tosi surullista, että he ei voi sitä ammattitaitoonsa satasella käyttää hyväkseen. Niin sen takia se ois tosi ihanaa, että he pystyis käyttämään sitä kieltä mahdollisimman nopeesti monipuolisesti, ettei monen vuoden koulutus mene ihan hukkaan.*

Mainio Vire tarjosi suoraan ulkomailta rekrytoituille vuoden mittaisen kielikoulutuksen, jossa oli yksi lähiopetuskerta viikossa. Tutkituissa yksiköissä koulutukseen saivat osallistua myös muut työntekijät, vaikka periaatteessa he vastasivat itse kielen oppimisesta. Yksiköiden johtajat kertoivat, että jotkut suorarekrytoidut hoitajat olivat oppineet suomea niin hyvin, että heille voitiin antaa sairaanhoitajan vastuita jo reilun vuoden työskentelyn jälkeen.

Ulkomaalaistaustaisten hoitajien ammattitaitoa arvostettiin ja nähtiin, että erityisesti aasialaiset hoitajat osasivat luoda ei-kielellisen, hoivaavan yhteyden asiakkaisiin sujuvammin kuin muut (vrt. Vartiainen-Ora 2015). Tämän lisäksi Aasian ja Afrikan maista lähtöisin olevien hoitajien sanottiin olevan iloisia, avoimia, positiivisia ja hymyileviä. Näiden toimintatapojen koettiin so-

pivan hyvin muistisairaiden hoitamiseen, joskin näkemyseroja oli siitä, onko aasialaisten hoitajien palveleva hoitokulttuuri asukkaalle hyväksi verrattuna suomalaisen kuntouttavaan hoitokulttuuriin. Erityisesti esimiehet näkivät, että kaikki voisivat oppia ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden tavasta tehdä hoivatyötä. Myös työtoverit mainitsivat muualta muuttaneiden hyvinä tapoina asioita, joista muutkin työyhteisössä olivat oppineet:

*Ehkä se että (ulkomaalaistaustainen hoitaja) yrittää tsemrata aina sen työpäivän, et jaksaa olla positiivinen, ilonen, nauravainen. (...) kohtelee asukkaita hellästi, varovasti ja on tosi pitkä pinna, et jaksaa olla kauheen kärsivällinen, koska tulee sieltä kulttuurista, missä on ollu jotain, niitten omassa maassa jotakin tämmöstä köyhyyttä tai sotaa tai kaikki.*

Kulttuurien välinen osaaminen koettiin käsitteellisesti vaikeaksi. Kun haastattelussa kysyttiin kulttuurien välisestä osaamisesta työyhteisössä, vastaajat pohtivat sen tarkoittavan, että jokaisen tulee sopeutua tai että toisia autetaan ja puhutaan asioista. Ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden sanottiin oppivan työyhteisön tapoja kuuntelemalla. Toisaalta korostettiin, että kaikkien tulee antaa toimia ja näyttää osaamistaan. Ongelmaksi koettiin, että Suomessa odotetaan itseohjautuvuutta ja oletetaan, että kaikki tunnistavat työyhteisön hiljaista tietoa. Eräs suomalainen lähihoitaja toi asian esiin seuraavaan tapaan.

*Kaikki tietää mitä pitää tehdä, on semmoisia hiljaisia sääntöjä, ohjeita, mitä vaan kaikki tietää, mutta niitä ei ole välttämättä ohjeistettu, et se sisältyy siihen suomalaiseen kulttuuriinkin.*

Erityisesti ulkomaalaistaustaiset korostivat, että monikulttuurisessa työyhteisössä toimimisessa on tärkeää kunnioittava asenne ja halu ymmärtää toinen toistaan. Usein korostettiin, että persoona ja osaaminen vaikuttavat enemmän kuin kansallinen tausta siihen, miten vuorovaikutus työyhteisössä sujuu. Suomalaistaustainen lähihoitaja kuvasi monikulttuurisuutta työyhteisössä näin:

*Hyväksytään se ihminen, et kun se tulee jostain muualta, on ne tietyt tavat tai se tietty malli, et annetaan niinku sen, sama kun asukas tulee jostain hänellä on se tietty elämäntyyli.*

Työyhteisöjen ilmapiiriä kuvattiin haastatteluissa pääosin hyväksi, ja yhteisöä työntekijöineen ja asukkaineen saatettiin kutsua perheeksi. Työyhteisöjä kuvattiin muun muassa seuraavin sanoin: ”hyvä ja avoin ilmapiiri”, ”keskustele-



va kulttuuri”, ”vapaa työskentelyilmapiiri” ja ”erityisen hyvä lähijohtaminen”. Yleinen näkemys oli, että ulkomaalaistaustaiset ovat hyvin ahkeria ja avuliaita, jopa ahkerampia kuin suomalaiset. Toisaalta esimerkiksi seuraavassa siteerattu suomalainen haastateltava oli tunnistanut, että ulkomaalaistaustaisten voi olla vaikea päästä mukaan työyhteisöön, ja aivan erityisesti työyhteisön epävirallisiin tilanteisiin:

*Ehkä sitten siinä sen maahanmuuttajataustaisen työkaverin mukaan ottamisessa olis opittavaa, koska se on kyllä aika rasittavaa välillä valita niitä sanoja sillä tavalla ja toistaa monta kertaa, kun on helpompi jonkun toisen kanssa juoda kahvia ja puhua nopeasti, mutta siinä ehkä semmosessa enemmän siihen yhteisöön ottamisessa (...) nimenomaan ne ruokataut ja kahvitaumat ja semmoset.*

Myös muunlaisia vuorovaikutuksen haasteita tuotin esiin. Eräessä yksikössä ilmeni, että suomenkielinen työntekijä voi arastella suhteen luomista ulkomaalaistaustaiseen, koska pelkää, että voi loukata jotain kulttuurista koodia tai asettaa toisen hankalaan asemaan kielen takia. Monien suomalaisten hoitajien mukaan ulkomaalaistaustaiset eivät yleensä ole vuorovaikutuksessa aloitteellisia, vaan seuraavat suomenkielisiä. Jotkut muualta muuttaneet taas pitivät suomalaisia ”kylminä”. Ilmeni myös, että suomalaistaustaiset hoitajat saattoivat tarkkailla työtoverien tekemisiä ja sääntöjen noudattamista, kuten esimerkiksi työaikoja. Eräessä yksikössä oli havaittavissa myös hienoista jakoa kielen perusteella yhtäältä suomalaisten ja virolaisten ja toisaalta muiden ulkomaalaisten ryhmiin. Tällaisista viitteistä etnisiin hierarkioihin (vrt. Näre 2013; Vartiainen ym. 2017) saattoi olla seurauksena, että kaikki ulkomaalaistaustaiset eivät kokeneet olevansa työyhteisön täysivaltaisia jäseniä, vaan tunsivat ulkopuolisuutta.

Tutkimus osoitti, että kaikki osapuolet kaipaisivat rohkaisua toisiinsa tutustumiseen: eri kulttuurien toimintatapoja voisi tuoda paremmin esiin sekä keskustella avoimesti niiden hyvistä ja huonoista puolista ja pyrkiä siten vastavuoroiseen oppimiseen. Haastattelujen pohjalta näytti, että rohkaistumista sekä kielitaidon ja vuorovaikutuksen kehittämistä tukisi se, että kehittämis-toimissa käsiteltäisiin esimerkiksi tiimityön periaatteita, ryhmään mukaan pääsemistä, hierarkiaa ja pelkoja sekä hyvän hoiva- ja asiakastyön tapoja.

***Kulttuurien välinen oppiminen tuottaa parempaa hoivaa, mutta se ei tapahdu itsestään***

Perehdytys työhön ja työyhteisöön nousi haastattelussa erittäin tärkeänä kehittämisen kohteena. Nykyinen perehdytysaika koettiin liian lyhyeksi kaikille, joskin haastateltavat näkivät, että ulkomaalaistaustaiset työntekijät tarvitsivat perehdytykseen enemmän aikaa kuin suomalaiset. Työhön sinänsä oli perehdytetty, mutta työyhteisöön tai työtovereihin perehtyminen oli jäänyt heikommaksi. Mallioppimista ja näyttämällä ohjaamista käytettiin yleisesti perehdytyksessä, ja ne koettiin toimiviksi tavoiksi. Perehdytyksen kehittämällä katsottiin voitavan parantaa yhteistyötä ja vähentää vaihtuvuutta. Eräs ulkomailta suoraan työhön tullut hoitaja kuvasi perehdytystään näin:

*Ekan päivän aikana kuljin tän toisen työkaverin kanssa, ja käytiin vähän läpi ja sitten aloin tekemään, mutta että oisin kaivannu sellaista, että olis ollu joku lista siitä, että mitä mä saan tehdä ja mitä mä en saa tehdä. (...) Kun mä olen alkanut tekemään jotakin niin sit joku tulee sanomaan, et ei saakaan tehdä. Tosiaan täällä pitää itse osata kysyä, että kukaan ei sinulle selitä, et sun pitää osata kysyä asioita. Että oli se sit Suomesta tai ulkomailta niin vähän sen tilanteen mukaan se perehdytys.*

Alkuperehdytykseen kaivattiin yhtenäisiä uusia materiaaleja ja menetelmiä, jotka sopisivat niin ulkomaalaistaustaisille kuin suomalaistaustaisille. Josain yksikössä toivottiin myös materiaalia työntekijöiden omilla äidinkiellillä. Haastateltavat pohtivat, olisiko ulkomaalaistaustaisilla työntekijöillä hyvä olla nimetyt mentorit. Toisaalta mietittiin, että jos työhön opastus katsotaan osaksi kaikkien työnkuvaa, se voi motivoida ohjaamaan ja vaihtamaan tietotaitoa. Heräsi myös kysymys, että jos kaikki auttavat toisiaan osana normaalia työnkuvaa niin miten se huomioidaan ajankäytössä tai palkassa. Tällaiset havainnot antavat viitteitä siitä, ettei ulkomaalaistaustaisten hoitajien tarpeita otettu tarpeeksi huomioon, eikä heitä osattu aina tukea työyhteisön arkeen mukaan pääsemisessä. Samalla kuitenkin selvästi tiedostettiin, että kaikilla olisi ulkomaalaistaustaisilta hoitajilta opittavaakin.

Moni ulkomaalaistaustainen työntekijä kertoi jättäneensä pois omia työtapojaan, koska oli kokenut, etteivät suomalaiset työtoverit hyväksy niitä. Esimerkkinä mainittiin asukkaiden halaaminen. Eräs ulkomaalaistaustainen kertoi neuvoneensa myös muille ulkomaalaistaustaisille työntekijöille, mitä

hänen mielestään Suomessa sopi tehdä, mitä taas ei. Esimerkiksi eräs virolainen lähihoitaja korosti haastattelussa sääntöjen ja siisteyden noudattamisen tärkeyttä Suomessa. Toisaalta jotkut haastateltavat sanoivat, että uuden tulijan on vaikea tuoda hoitoalan työyhteisöihin toisenlaista tekemisen tapaa, olipa tulijan tausta mikä tahansa. Eräs yli kaksikymmentä vuotta hoitoalalla työskennellyt kuvasi ilmiötä näin:

*Mun mielestä se on ihan kaikkien hoitoalan työpaikkojen aivan yleinen sääntö, että aina, kun menet uuteen paikkaan, niin kaikki edellinen osaaminen katoa, et mitään osaa enää. (...) Se on ihan yleistä, että suomalaisessa hoitokulttuurissa, vaikkakin se monimuotoistuu, se on aina se talon tapa se ainoa oikee tapa, ikävä kyllä.*

Toisaalta jotkut ulkomaalaistaustaiset ilmaisivat, että heillä olisi osaamista uusiin hoivatapoihin liittyen ja ideoita asukkaiden viriketoimintaan, esimerkiksi erilaisiin kulttuureihin tutustumista. Erityisesti uudet hoitajat kuitenkin pelkäsivät kertoa ideoistaan ja osaamisestaan. Ajan puute ja työvoiman vähyyks mainittiin syiksi siihen, miksi uusia ideoita ei ollut toteutettu. Joissain yksiköissä oli pidetty eri maiden teematilaisuuksia, joissa oli esitelty esimerkiksi eri maiden ruokia ja musiikkia. Henkilöstöhallinnon asiantuntija suositteli tällaisten tilaisuuksien järjestämistä laajemminkin, koska niiden avulla voi kehittää myönteistä suhtautumista eri kulttuureihin ja saada niistä tietoa.

Uusia työntekijöitä ohjasivat ja auttoivat esimiesten ja nimettyjen ohjaajien lisäksi usein vuorossa olevat muut hoitajat. Tähän ei lähtömaassa oltu yleensä totuttu. Haastatteluissa ilmeni, että ulkomaalaistaustaiset eivät aina tienneet, keneltä voi pyytää apua. Etenkin kiireisissä tilanteissa avun pyytämistä työtovereilta arasteltiin. Vaikka monet suomen kieltä osaavat kertoivat haluavansa tukea tulijoita, muutamat muualta muuttaneet kokivat hankalaksi sen, että suomalaiset työtoverit eivät auttaneet pyytämättä. Ulkomaalaiset saattoivat pitää suomalaisia kylminä, koska he eivät aloittaneet keskustelua tai tarjonneet apua. Suomalaiset puolestaan saattoivat turhautua, ärtyä tai tuntea riittämättömyyttä siksi, että etenkin aasialaistaustaiset eivät tuoneet esiin kielteisiä kokemuksiaan tai kriittisiä mielipiteitään (vrt. Vartiainen-Ora 2015). Eräs työpaikkaohjaajana toiminut kuvasi turhautumistaan näin:

*En saa palautetta ulkomaalaistaustaisilta. Kun itekin haluan kehittyä siinä ohjaamisessa, niin välillä tuntuu sellaselta, että tämä ei aina voi olla näin hyvin, ja miten mä voisoin, se riittämättömyyden tunne, että miten mä voisoin heitä nyt auttaa enemmän.*

Osa haastatelluista toivoi tietoa eri kulttuureista ja näki, että kulttuuritieto auttaisi entistä monimuotoisempaan asiakaskuntaan valmistautumisessa. Kulttuurisen tiedon tarve ei kuitenkaan noussut alkuhaastatteluihin tärkeäksi. Kulttuurikoulutusta toivottiin pikemmin ulkomaalaistaustaisille kuin kanta-väestölle. Koettiin myös, ettei monikulttuurisessa työyhteisössä toimimisesta voi antaa ohjeistusta, vaan sitä opitaan työtä tehdessä:

*Se on niin sellanen varovainen alue, että siitä ei saa mitään ohjeita eikä mitään sellasia papereita kirjottaa, tehä.... Se on vähän sellasta tunnistelua, että... Se on...elämä opettaa.*

Ulkomaalaistaustaisille suomen kielen oppiminen oli luonnollisesti tärkeä asia, kun mietittiin työpaikalla tapahtuvaa oppimista. Motivaatio kielen opiskeluun vaihteli, ja osa haastateltavista ilmaisi turhautuneensa edes pyrkimään samalle kielitaidon tasolle kuin syntyperäiset suomalaiset. Muutamat sanoivat tyytyvänsä omaan tasoonsa, jolla kokivat selviävänsä työssään. Työpaikoilla oli sallittua käyttää englantia ja muita kieliä, mikä helpotti viestintää, mutta saattoi heikentää suomen oppimisen motivaatiota. Asiakkaiden (omaiset, asukkaat) kanssa ja asiakkaiden aikana tuli puhua suomea.

Vaikka muu osaaminen voi korvata vaillinaista suomen kielen taitoa, suomen kielen puutteet hidastavat osaamisen käyttöön ottamista ja työyhteisön täysivaltaiseksi jäseneksi pääsemistä (Duff, Wong & Early 2002; Suni 2011). Muutamat suomalaistaustaiset haastateltavat korostivat myös, kuinka tärkeää äidinkielisten on käyttää selkeää ja ymmärrettävää kieltä. He itse halusivat kehittyä selkeän kielen käyttäjinä. Kielitaitoon liittyvinä kehittämisideoina vastaajat esittivät työhön kytkettyä suomen kielen oppimista, verkko-opiskelua ja kielitestausta rekrytoinnin yhteydessä. Näitä ajatuksia otettiin käyttöön MULTI-TRAIN-hankkeen aikana, kun organisaatio aloitti oman suomen kielen verkkokoulutuksen ja kielitaidon testauksen rekrytointien yhteydessä.

### *Monimuotoisuutta tukevaan johtamiseen löydettiin keinoja*

Rekrytoinnin ja perehdytyksen lisäksi myös muissa henkilöstöjohtamisen toiminnoissa, kuten koulutuksessa ja kehittämisessä, palkitsemisessa ja työn suoritusarvioinnissa havaittiin parannettavaa (Sippola 2007). Monille muualta muuttaneille oli epäselvää esimerkiksi se, mitä on kehityskeskustelu, mitkä ovat koulutuspäiville pääsyn perusteet tai työsuorituksen arvioinnin ja palkitsemisen perusteet tai millaisia ovat henkilöstö- ja työsuhteen edut. Osa haastateltavista ei tiennyt, mitä pitäisi tehdä kiusaamistapauksissa, jos sellaisia ilmenisi. Tulospalkkioista ja tiimikilpailuista mainitsi vain yksi suomalainen haastateltava, ja totesi, että monet eivät tiedä niiden perusteista. Työn suoritusarviointi, eli se mitä työssä arvioidaan tai miten arvioidaan, ei ollut juuri kenellekään hoitajalle täysin selvää.

Joillakin työntekijöillä oli omia vastuualueita, esimerkiksi toimiminen laatuvaastaavana tai virikevaastaavana, ja vastuut koettiin motivoiviksi. Vastuita oli myös muilla kuin suomenkielisillä. Ulkomaalaistaustaisten kohdalla tehtäviä ja työn vaatavuutta räätälöitiin yleensä kielitaidon kehityksen mukaan, esimerkiksi eteneminen hoiva-avustajasta lähihoitajaksi ja edelleen omahoitajaksi. Sen sijaan ”keikkalaisten” eli lyhytaikaisten sijaisten käyttöä pidettiin osittain työn laatua heikentävänä tekijänä.

Johtajat saivat tunnustusta hyvästä johtamisesta, heitä oli helppo lähestyä ja heidän koettiin tuovan työyhteisöön turvallisuutta. Johtajat itse näkivät, että oma esimerkki ja läsnäolo ovat tärkeitä. He uskoivat, että ulkomaalais-taustaisilla hoitajilla oli paljon tietotaitoa, ja heidän osallisuuttaan työyhteisössä pitää kehittää. He myös kokivat johtavansa tasapuolisesti, ja työntekijät olivat asiasta samaa mieltä. Näin toimien oli pystytty luomaan kaikkia huomioivaa johtamistapaa (ks. Jansen ym. 2015). Vuorojen suunnitteluun koettiin monikulttuurisuuden tuovan lisätyötä sikäli, että jokaiseen vuoroon oli varmistettava riittävä suomen kielen taito. Eräs johtaja kertoi esimiehen osaamisesta, taidoista ja monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta seuraavasti:

*Kyllä se vaatii ainakin kärsivällisyyttä ja pitkää pinnaa et sä jaksat monta kertaa selittää asian, varmistaa vielä sen päälle että tuliko ihan varmasti ymmärrettyä ja sitten just mikä se on, että huomioon pitää ottaa kaikessa niin kuin työvuorosuunnittelussa, ihan kaikessa mitä siellä yksikössä tapah-*

*tuu, hei et kuka on parina. Se vaikuttaa kaikkeen. (...) Sitä yrittää ainakin ajatella, että kaikkien kannalta, olipa se sitten minkämaalainen, mistä tulut tahansa mies tai nainen, niin asioita mitä sinne vie tai jotain mitä heiltä odottaa tai vaatii, et se olis kaikille, et löytäs semmonen hyvä ratkaisu kaikille.*

Kotoutumisen ja työn ulkopuolisen elämän vaikutus työntekoon tiedostettiin, ja erityisesti henkilöstöhallinnon asiantuntijat näkivät, että esimiehillä on tärkeä rooli suoraan ulkomailta rekrytoitujen henkilöiden kotouttamisessa. Suoraan ulkomailta työhön tulleita autettiin muun muassa asuntoasioissa ja perheen asettautumisessa Suomeen. Kaiken kaikkiaan sekä työntekijät että esimiesasemassa olevat sanoivat, että yhdenvertainen kohtelu toteutuu työyhteisöissä. Häirintää tai epäasiallista kohtelua ei pääsääntöisesti ollut. Asiakkaat saattoivat nimitellä, mutta nimittelyyn suhtauduttiin ammattimaisesti muistisairauteen kuuluvana ilmiönä. Joskus epäasiallista kieltä käyttävälle asukkaalle saatettiin nimitä toinen hoitaja.

Muiden kuin suomenkielisten epäiltiin jäävän syrjään tiedonkulussa. Henkilöstökokoukset pidettiin suomen kielellä ja monet suomenkieliset olivat huolestuneita siitä, että kaikki eivät ymmärrä, mitä kokouksissa puhutaan. Osa ulkomaalaistaustaisista hoitajista vahvasti, etteivät he aina tieneet mitä asioita kokouksissa käsiteltiin. Suomea hyvin osaavat ilmaisivat huolenaan myös, etteivät kaikki uskaltaneet kysyä epäselviksi jääviä asioita. Suuri osa muun kielisistä sen sijaan itse kuvasi osallistumistaan niin, että vaikka he eivät aina ymmärtäneet suomenkielistä puhetta, he osallistuivat ja kysyivät.

Monimuotoisuuden johtamisen kehittämisen teemoina nousivat alkukartoituksessa esille henkilöstöjohtamisen prosessien ja käytäntöjen läpikäynti siten, että niiden sopivuus kaikille voitaisiin kartoittaa. Haluttiin myös selvittää, miten prosesseissa otetaan huomioon kunkin yksilölliset tarpeet. Tiedon saantia koulutus- ja kehittymismahdollisuuksista sekä kehityskeskustelujen tarkoituksesta tulisi lisätä, samoin kuin hyvien käytäntöjen vaihtoa yksiköiden välillä. Myös tietoa työn arvioinnin ja palkitsemisen perusteista sekä siitä, miten toimitaan kiusaamis- ja häirintätapauksissa tulisi lisätä. Lähijohtamisen ja esimiestyön osalta tuli esille, että esimiehet voisivat jakaa keskenään hyvää johtamisosaamistaan. Jakamisen arvoiseksi osaamiseksi tunnistettiin esimerkiksi palautteen antaminen, työsuorituksen onnistumisen tukeminen ja

työntekijän kulttuuritaustan huomioon ottaminen. Kulttuurien välinen johtamiskompetenssi voitaisiin ottaa mukaan esimieskoulutukseen, ja esimiehen roolista kotoutumisen tukena voitaisiin keskustella.

## **Toiminnassa korostui koko organisaation kehittäminen**

### **Kehittämiskohteeksi kaksisuuntainen perehdytys sosialisatioprosessina**

Seuraavassa vaiheessa kehittämisryhmässä päätettiin kehittämisen kohteista ja kehittämistoimien toteutuksesta. Tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi nousi perehdytyksen kehittäminen sosialisatioprosessina. Perehdytys laajeni siten tarkasteltavaksi sekä työsuhteen alkuvaiheen näkökulmasta että pidemmän aikavälin työssä onnistumisen ja työyhteisön jäsenyyteen pääsemisen näkökulmasta (esim. Feldman 1981; Xu 2008, 199–200).

Kehittämisprosessin tavoitteena oli tuottaa materiaalia, joka edistää kaikkien mukaanottoa ja työyhteisöön sisään pääsyä sekä kaikkien osaamisen hyödyntämistä työsuhteen alusta lähtien. Prosessi haluttiin toteuttaa työntekijälähtoisellä, henkilöstöä osallistavalla työskentelytavalla, haastattelujen tuloksia hyödyntäen. Näin toimien kehittämistapa tukisi yrityksen tavoitetta kehittää yhdessä työntekijöiden kanssa sellaista Mainio Virettä, jossa kaikilla on hyvä olla. Samalla osallistava prosessi itsessään vastaisi kahteen muuhun kehittämistarpeeseen: työyhteisön vuorovaikutuksen ja yhdessä toimisen ja johtamisen kehittämiseen sekä kokemusten jakamiseen eri yksiköiden kesken. Ulkomaalaistaustaisten hoitajien ääni haluttiin erityisesti saada kuuluviin.

### **Monisuuntainen oppiminen tapahtui työpajoissa**

Kehittämisprosessiin osallistui kolmen yksikön hoitajia ja esimiesasemassa olevia henkilöitä. Alkuhaastatteluihin osallistuneiden kahden yksikön lisäksi mukaan päätettiin ottaa kolmas yksikkö, jossa oli paljon ulkomaalaistaustaisia henkilöitä.

Tutkijoiden tekemä toimintasuunnitelma hyväksyttiin kehittämisryhmässä ja toteutustavaksi tuli työryhmätyöskentely viidessä työpajassa. Työpajojen toiminta (ks. taulukko 12) perustui dialogiseen ja konstruktivistiseen oppimiskäsitykseen ja osallistavien oppimismenetelmien käyttöön (Kupias 2008;

Tynjälä 1999). Tavoitteena oli, että kehittämisprosessin teemoja käsitellään ja välitehtäviä tehdään työpajojen välissä kussakin yksikössä esimiehen johdolla. Näin voitiin ottaa huomioon yksikkökohtaiset tarpeet ja osallistaa yksiköiden koko henkilöstö.

*Taulukko 12. Työpajojen sisältö ja tuotokset*

<b>Työpajojen sisältö</b>	<b>Tuotos</b>
I: Uuden työntekijän vastaanottaminen, alkuperehdytyksen sisällön kehittäminen	1. Perehdytysuunnitelmaan/korttiin uutta sisältöehdotusta 2. Alkuperehdytyksen sisältöön, työyhteisöön tutustumiseen uusia tapoja 3. Muistilista uuden työntekijän vastaanottamiseksi, työyhteisökeskustelut
II: "Meidän yksikkö ja työyhteisö": Keitä me olemme ja miten toimimme?	4. Hyvät toimintatavat, käytännöt ja vuorovaikutus yksikön arjen sujuvuuden varmistamiseksi
III: Yksilön ja organisaation valmiudet (asenne, taidot, tieto) toimia monikulttuurisessa työyhteisössä Mainio Vireen johtamisen periaatteet: toiveet ja odotukset johtamiselta	5. Osaaminen ja käyttäytyminen, jäsenenä ja esimiehenä monikulttuurisessa työyhteisössä ja tiimissä
IV: "Suomalaisuus" työyhteisössä, valmiuksien jatkokäsittely	6. "Suomalaisuus" työyhteisössä, edut ja haitat, asenteet ja stereotypiat
V: Rakentava vuorovaikutus, johtamisen periaatteiden jatkokäsittely	7. Mainio Vireen johtamisen periaatteet käytännön tasolla
VI: Suomen kielen käytön koulutus/pilotti yhden yksikön henkilökunnalle	8. Suomen kielen käyttö monikielisessä työyhteisössä

Mainio Vireessä oli vuonna 2015 valmisteilla uudet johtamisen kymmenen periaatetta, jotka perustuivat yrityksen arvoihin. Ne annettiin myös työryhmän käyttöön monikulttuurisen työyhteisön johtamisen käsittelemiseen. Prosessin toivottiin tuovan ideoita ja materiaaleja tai toimintatapaehdotuksia kulttuurien välisen työn kehittämiseen koko organisaatiossa. Kehittämisryhmä piti tärkeänä, että tutkijat pitävät kehittämisryhmää ja yrityksen koulutuksia suunnittelevia henkilöitä ajan tasalla työpajojen kulusta ja tuotoksista, sillä syntyneitä ideoita haluttiin ottaa konkreettisesti käyttöön. Johtoa edustava kehittämisryhmän jäsen myös toivoi, että yritys saa MULTI-TRAIN-hankkeen



myötä myönteistä huomiota, koska organisaatiolla oli aito halu kehittää kulttuurien välisyyttä työntekijälähtöisesti.

Työpajatyöskentely toteutettiin monikulttuurisessa ja moniammatillisessa työryhmässä, jossa oli lähihoitajia, sairaanhoitajia, esimiehiä ja johtajia kolmesta eri yksiköstä. Työpajoja pidettiin vuoden 2015 aikana yhteensä viisi kappaletta ja niiden kesto oli kaksi ja puoli tuntia. Kuudenteen, suomen kieltä käsittelevään työpajaan osallistui sovitusti vain yhden yksikön henkilökuntaa. Johtajien vaihdosten myötä heidän roolinsa väheni, eikä johdon osallistuminen kehittämistyöhön toteutunut täysin suunnitellusti.

Työpajoissa käsiteltiin sovittuja kehittämissaiheita osallistavasti ryhmätöinä ja yhteisesti keskustellen. Tutkijat pohjustivat ryhmätyöskentelyä lyhyillä teoria-alustuksilla ja alkuhaastatteluaineiston esimerkeillä ja antamalla väli-tehtäviä tehtäväksi yksiköissä koko henkilöstön kanssa. Käsitellyt asiat ja työpajojen väliset kehitystehtävät dokumentoitiin ja lähetettiin kehittämissryhmälle ja henkilöstöhallinnon edustajille.

## **Kehittämistoiminta avasi uusia näkökulmia sekä yksilöiden että organisaation toimintatapoihin**

Työpajatyöskentelyä seurasi kehittämistoimenpiteitä arvioiva vaihe, kokemusten vaihto ja oppimisen yhteenveto. Tulosten voidaan sanoa osaltaan heijastavan sekä mukana olleiden henkilöiden että koko organisaation muutosherkkyyttä ja muutoskykyä.

### **Loppuhaastattelut kertoivat sujuvan arjen onnistumisesta**

Loppuhaastattelut pidettiin kohdeyksiköistä kootuissa ammattiryhmissä yksilö- ja parihaastatteluina. Haastatteluihin osallistui yhteensä 12 vastaajaa, joista seitsemän oli ulkomaalaistaustaisia hoitajia ja viisi esimiesasemassa olevia henkilöitä. Kolme vastaajaa oli osallistunut kaikkiin viiteen työpajaan, joskin vain yksi heistä oli ollut mukana alkuhaastatteluissa. Ryhmien koontia vaikeuttivat vaihtuvuus, sairastumiset ja lomat. Kaikki eivät myöskään halunneet osallistua haastatteluihin. Haastattelujen tulokset esitetään seuraavassa haastatteluteemojen mukaisesti: (1) Monikulttuurisessa työssä tarvittavat valmiudet ja niiden kehittyminen hankkeen aikaa yksilötasolla, (2) Monikult-

tuurisessa työssä tarvittavat valmiudet ja niiden kehittyminen hankkeen aikaa työyhteisötasolla ja (3) Organisaation oppiminen.

### *Toisin toimimista opittiin ymmärtämään*

Yksilötasolla tapahtuneita muutoksia voitiin arvioida hyvin vain kolmen sellaisen henkilön kohdalla, jotka olivat olleet mukana kehittämistyössä alusta lähtien ja osallistuiivat kaikkiin työpajoihin. Yksilötason tulokset antoivat siten vain suuntaa siitä, millainen vaikuttavuus MULTI-TRAININ kaltaisella kehittämistoiminnalla voisi olla. Yleisesti ottaen kehittämistoimiin osallistuneet olivat hyvin tyytyväisiä. He kokivat toimintaan osallistumisen vaikuttaneen heihin henkilökohtaisella tasolla. Muutama osallistuja koki antaneensa omaa kokemustaan ja näkemyksiään työyhteisönsä hyväksi sekä koko organisaation kehittämiseen. Haastateltavat halusivat kehittää monikulttuurista työyhteisöä edelleen ja olla myös edelläkävijöitä.

Työpajoihin osallistuneet olivat alkaneet miettiä vuorovaikutusta ja työtovereiden kohtaamista siitä näkökulmasta, miten kulttuurista tai kielitaidon taso voivat vaikuttaa kohtaamisissa. Muutama vastaaja koki oppineensa uuden tiedon myötä ymmärtämään toisin toimimista ja hyväksymään erilaisia yksilöllisiä ja kulttuurisia tapoja. Eräs haastateltava kuvasi tulleen joustavammaksi, toinen taas kertoi haluavansa oppia lisää kärsivällisyyttä. Osa haastatelluista koki saaneensa uusia ajattelutapoja siitä, mitä hyvä hoito voi olla. Eräs haastateltava pohti erilaisia käsityksiä näin:

*Mietin, että hyvä hoitaminen on sitä että on syötetty, kuivitettu, puettu näin. Mutta toisissa on se, et sä istut alas sen asukkaan kanssa, annat sille aikaa, juttelet, luet lehteä. (...) että toisten mielestä se on vaan tehokasta kun sä teet näin, näin, näin, ja sitten kun toiset vaan istuu, ne on sen vanhuksen kanssa siellä ja antaa sillä tavalla aikaa.*

Muutama haastateltava totesi oppineensa kohtaamaan ja ohjaamaan paremmin uusia ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä. Esimerkkeinä työpajoissa opitusta mainittiin muun muassa, että nyt osaa kiinnittää huomiota, miten puhuu ja miten antaa ohjeita. Joillakin oli vahvistunut käsitys, että tehtäviä tulee antaa hieman eri tavalla riippuen työntekijän lähtökulttuurista ja kielitaidosta.

Useimmat esimiehet eivät kuitenkaan kokeneet kehittämistyöllä olleen juurikaan vaikutusta itseensä. He perustelivat näkemystään sillä, että heillä

oli pitkä kokemus esimiehinä, monikulttuurisuus oli arkipäivää eikä työyhteisössä esiintynyt ongelmia. Esimiehet myönsivät, että heidän työnsä oli monikulttuurisessa ympäristössä haasteellisempaa. Esille tuli muun muassa, että johtamistaitoa oli kyky olla päästämättä ketään työntekijää liian lähelle. Toisaalta eräs esimies kertoi kokemuksistaan ulkomaalaistaustaisten hoitajien kanssa seuraavasti:

*Mä oon ainakin itse kokenut silleen, että muualta muuttaneet ihmiset niin ne tulee paljon enemmän iholle ja liki ja ne tulee ihmiseksi. Kun taas suomalainen työntekijä siin on siis selkee se oma reviiiri ja alue. Mutta se tekee sen, että se esimiehenä toimiminen ulkomaalaisten kanssa on erilaista, siinä on semmosta erilaista herkkyyttä ja siinä on koko persoona ja perhe ja kaikki se tausta ja kaikki on läsnä.*

Yleisesti ottaen esimiehet kertoivat johtamisestaan, että kaikkia kohdellaan samanvertaisina, ja että työntekijän tausta ei vaikuta työnjakoon tai työvuorolistoihin. Nämä periaatteet tukevat monimuotoisuusjohtamisen tavoitteita, jos ne sisältävät työntekijän yksilöllisen kohtelun ja yksilöllisten tarpeiden huomioon ottamisen (Janssens & Zanoni 2014).

### ***Monikulttuurisessa työssä kannattaa hyödyntää erilaisia vuorovaikutus- ja työtapoja***

Kehittämistoimien vaikutukset koettiin työyhteisötasolla eri yksiköissä eri tavoin. Yhdessä yksikössä työpajoissa käsiteltyjä asioita oli käsitelty yhdessä koko työyhteisön kanssa. Eräs haastateltava kuvasi erilaisten tapojen käsittelyn synnyttäneen oivalluksia ja yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä:

*Ihan semmoiseen erilaiseen fiilikseen täällä päästiin näitten ihmisten kanssa, kun juteltiin. (...) Et tähän on ollut ihan mukava ja sitten tässä on kuitenkin tämän asian äärelle aina pysähdytty ja mietitty et kyllä siitä on väkisininkin saanutkin näistä.*

Työpajoissa ideoituja toimintatapoja oli otettu vaihtelevasti käyttöön. Yhdessä yksikössä oli alettu toimia uudella tavalla niin, että vieraskielisille uusille työntekijöille pyrittiin järjestämään perehdyttäjä, joka osaa tulijan hallitsemaa kieltä. Toisessa yksikössä oli otettu käyttöön työpajoissa ideoitua perehdytyksen materiaalia.

Yhteistyön rakentaminen monikulttuurisessa työyhteisössä koettiin tärkeäksi, mutta aikaa vaativaksi prosessiksi. Esimerkiksi suomalaisiksi miellettyjä vuorovaikutustapoja oli alettu pohtia hankkeen työpajojen pohjalta entistä kriittisemmin. Suomalaisiksi tavoiksi miellettyä suorituskeskeisyyttä ja teknisyyttä ei pidetty välttämättä tavoiteltavina tai säilyttämisen arvoisina. Yleinen näkemys oli, että kantasuomalaiset voisivat oppia ulkomaalaistaustaisilta hoitajilta vuorovaikutustaitona esimerkiksi vanhusten ystävällistä ja arvostavaa kohtaamista. Työpajojen antia kuvattiin muun muassa näin:

*Mä oon oppinu esimerkiksi, miten mä voin työskennellä mun työkaverin kanssa. Ja sitten, jos joku tulee ulkomaalaistaustainen, mitä mä voin tehdä, kun hän tulee, ja mitä mä odotan ja miten mä voin ottaa häntä töihin heti ja auttaa.*

*Me tarvitaan työntekijöitä täällä Suomessa, ja ei sillä nyt ole merkitystä mistä ne ihmiset tulevat, mutta sillä on merkitystä, että me opitaan elämään tässä meidän kulttuurissa yhdessä ja se on se tärkeä juttu että opitaan ymmärtämään toisiaan puolin ja toisin, kunnioittamaan toisiamme.*

Myös työtaitojen oppimista toinen toisiltaan voisi vastaajien mukaan kehittää. Jotkut suomalaista syntyperää olevat haastateltavat huomauttivat, että suomalaisen sosiaali- ja terveysjärjestelmän tuntemus oli monilla ulkomailla kouluttautuneilla alussa olematon, ja siksi heidän itsensä tulisi panostaa siihen. Suomalaishoitaja totesi, ettei perehdytyksessä ole aikaa käydä järjestelmiä perusteellisesti läpi ja kuvasi tilannetta toteamalla: ”Kyllähän se kuormittaa meitä. (...) Jos sä hakeudut paikkaan esimerkiksi sairaanhoitajaksi, niin kyllä sen [oppimisen] aika omaehtoista minun mielestä pitäisi olla.”

Kehittämistoimien päätyttyä niissä mukana olleet toivoivat koko työyhteisölle lisää tietoa monikulttuurisuudesta, eri kulttuureista ja muiden maiden toimintatavoista. Vastaava tarve ei tullut esille alkuhaastatteluissa, joten voi olettaa, että kehittämistoimien aikana tuli esille asioita, joiden koettiin lisänneen tiedollista valmiutta toimia monikulttuurisessa työyhteisössä. Eräs ulkomaalaistaustainen hoitaja totesi, että tieto on tarpeellista, ettei ”turhaan suututa tai ärsyynnytä”. Ehdotettiin myös, että työyhteisön jokainen jäsen voisi kertoa omasta kulttuuristaan ja omasta tavastaan toimia. Nähtiin siis, että toinen toisiltaan oppiminen ja tieto toisenlaisista työympäristöistä vaikuttavat

ajatteluun ja käyttäytymiseen. Toinen ulkomaalaistaustainen hoitaja ilmaisi asian näin:

*Että minusta olisi kiva, kun muutkin, kaikki saisi tietoja vähän laajemmin, että miten muualla toimitaan. Ja että onko tämmöistä yhteisymmärrystä ja että se työ sujuisi paremmin.*

Työyhteisöjen ilmapiiriä kuvattiin yleisesti ottaen hyväksi jo ennestään. Organisaatiossa oli myös tapahtunut MULTI-TRAIN-hankkeen aikana muutoksia, jotka tukivat hankkeen kehittämistavoitteiden saavuttamista. Näitä olivat muun muassa suomen kielen verkkokoulutuksen aloittaminen ja kaikille työntekijöille avoimen harrastuskerhon perustaminen. Uusia toimintatapoja olivat myös eri yksiköiden vastaavien hoitajien tapaamiset, tiedonvaihto ja keskinäinen verkostoituminen.

### *Organisaation oppimista tarvitaan yhteistyön ja yhdenvertaisuuden edistämiseen*

Haastatteluissa tuli esille useita henkilöstön johtamiseen liittyviä kehittämisideoita ja -tarpeita, jotka tiedostamalla Mainio Vire voisi tukea henkilöstön jäseniä ja edistää yhteenkuuluvuutta, yhdenvertaisuutta ja yhteistyötä.

Suhtautuminen toiseen työntekijään ja erityisesti ulkomaalaistaustaisen työntekijän jäsenyyteen työyhteisössä näyttivät riippuvan paitsi henkilöistä itsestään, myös työn kuormittavuudesta, kielitaidosta ja koetusta yhdenvertaisuudesta. Eräs esimiesasemassa oleva vastaaja totesi, että eroja kantasuomalaisiin nähden löytyy työyhteisöön sisään pääsyssä, koska työyhteisössä voi olla kulttuurisia vastakkainasetteluja ja ennakkoluuloja (esim. virolaiset, venäläiset ja puolalaiset keskenään). Monien haastateltujen mielestä ulkomaalaistaustaiset tuntuivat arvostavan työpaikkaansa enemmän kuin suomalaiset, minkä sanottiin näkyvän työhön sitoutumisena, tunnollisuutena, asukkaan kunnioittamisena ja toisinaan liiankin ”kovana työntekona”. Osa ulkomaalaisista hoitajista kuvasi olevansa ahkeria, kärsivällisiä ja pääosin sopeutuneensa hyvin. Esille tuli, että, etenkin nuorten suomalaisten oli ulkomailta tulleita helpompi vaihtaa työpaikkaa, jolloin myös vaihtuvuus kasvoi. Eräs ulkomaalaistaustainen haastateltava toivoikin, että yrityksessä pidettäisiin huolta hyvistä työntekijöistä, kun heihin on myös panostettu:

*Että hyvät työntekijät ei lipsahda kilpailijalle, että joskus pitää pientä joustoa antaa, kun on hyvä työntekijä. (...) pitää miettiä sitä, mitä me olemme sille hyvälle työntekijälle antaneet, että se perehdytys, koulutukset, me olemme pistäneet paljon aikaa likoon siihen, että me saamme hänestä.*

Vastajaat toivoivat myös monikulttuurisuuden parempaa hyödyntämistä työssä ja ylipäänsä hyvän hoidon sisällön tarkentamista. Hyvää hoitoa pohdittiin erilaisista näkökulmista: onko se tehokkuutta, aikaa vai läsnäoloa? Työyhteisöissä mietittiin, mikä on sallittua ja toivottua tapaa hoivata. Erityisesti ulkomaalaistaustaiset painottivat oikeaa työasennetta sekä asukkaiden hyvinvointia ja toivat esille, miten työkuorma voi vaikuttaa hoidon laatuun ja myös kiristää ilmapiiriä. Eräs ulkomaalaistaustainen hoitaja koki vallitsevan toimintatavan näin:

*Just, että me palvelemme suomalaisia, että vaikka meillä onkin jotain omaa mukana, niin silti me teemme niin kuin Suomessa on tapana, ja säännöt ja laki ja kaikki tehtävät.*

Usean haastattelun mukaan yhteistyötä parantaisi, jos tehtävien sisältöä ja vastuiden jakoa selvennettäisiin. Erityisesti ulkomaista syntyperäa olevat sairaanhoitajat kritisoiivat sitä, että kaikki tekevät samoja töitä. Lähihoitajat taas näkivät, että osa heidän tehtävistään vei aikaa varsinaiseksi ”oikeaksi hoitotyöksi” koetusta työstä. Suomalaistaustaisten hoitajien mielestä taas monet vastuut, kuten omaiskontaktit kasaantuivat kielitaidon takia heille. Esimiesasemassa olevat puolestaan katsoivat, että yhdenvertaisuus vastuissa ja työtehtävissä lisääntyi kielitaidon myötä.

Yhdenvertaisuudesta keskusteltaessa eräs ulkomaalaistaustainen hoitaja totesi, että on tärkeää tiedostaa ihmisten olevan erilaisia erityisesti silloin, kun verrataan syntyperäisiä suomalaisia ulkomaalaistaustaisiin. Hän arveli eroja olevan esimerkiksi siinä, miten asioita opitaan. Toinen ulkomaalaishoitaja sanoi yhdenvertaisuutta lisäävän sen, että jokainen saa kertoa ja esittää omia mielipiteitä.

*Että kaikki saisivat puhua ja uskaltaisivat puhua. (...) Mä hirveesti haluaisin, että kaikki saisivat, sanoo, koska meillä on niin mielettömästi kaiken näköisiä ideoita, energioita sisällä, mitä voisi avata. Siitä tulisi tosi hyvä, kun kaikki vaan puhuisivat.*

Erään esimiesasemassa olevan haastateltavan mukaan ulkomaalaistaustaisten hoitajien arvostuksen olisi hyvä näkyä enemmän organisaation sisällä, koska se edistäisi yhteistyötä ja organisaatioon sitoutumista. Monikulttuurisuudesta voisi myös muiden vastaajien mielestä viestittää paremmin ulospäin. Tuotiin myös esiin, että myönteinen suhtautuminen monikulttuurisuuteen saattaisi houkuttaa organisaatioon uusia hyviä työntekijöitä.

Osa ulkomaalaisista työntekijöistä kuvasi ulkomaalaisten olevan ihmisinä avoimia, minkä vuoksi heidän oli helpompi tulla toimeen keskenään kuin suomalaisten kanssa. Yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyden vahvistumista voisi-kin usean haastatellun mukaan parantaa, jos lisättäisiin vapaampaa vuorovai-  
kutusta ja kaikkien mukaan ottamista esimerkiksi yhteisen tekemisen kautta työajalla tai vapaa-ajalla. Silloin opittaisiin tuntemaan työtoverit sellaisina kuin he ”oikeasti” ovat. Eräs ulkomaalaistaustainen totesi tämän sanomalla: *”Voi olla, että siinä heistä tulee joistakin kavereita ja tutustuvat paljon paremmin, työssä ei kerkeä”*.

Ulkomaalaistaustaisten määrästä keskusteltaessa yleinen mielipide oli, että määrällä ei ole väliä, kunhan kielitaito on kohdallaan. Esimiesasemassa olevien mukaan sopivin henkilö otetaan taustasta riippumatta. Jokaisen mukaanotto työyhteisöön alkaa välittömästi, kun uusi työntekijä tulee, minkä eräs esimies ilmaisi seuraavasti:

*Kun ihminen tulee, et hän ei jää sinne nurkkaan seisomaan, et hänet otetaan mukaan siihen yhteisöön, kun on se rinki täällä näin työntekijät, niin että hänet imastaan siihen mukaan, että hän kokee olevansa yhteisön jäsen. (...) Että se (on) kiinnittymisen tarve siihen yhteisöön ja et hänet otetaan mukaan niin siitä lähtee perehdytys mun mielestä, et hän kokee olevansa tervetullut ja hänet otetaan siihen yhteisön jäseneksi.*

Arjen johtaminen sujui esimiesasemassa olevan vastaajan mukaan kokonaisuudessaan hyvin ongelmista huolimatta:

*Se arki tuolla itse työ, niin sehän on paljon helpompaa silloin kun on ulkomaalaisia. Sehän vähän jammailee, rokkaa se koko päivä, se on semmosta. (...) Et se on paljon, yleensä se on ihan semmosta lepposta. Mut ongelmat tulee just jostain semmosesta kirjaamisesta on vähän väärin, ei ole ymmärretty asiaa, se ei ole hoidettu jos on kieliongelmiä tai omaiset, jotain tämmöstä.. Mut itse se elämä on ihan ok.*

## **Tutkimus on tehnyt tehtävänsä, pallo on heitetty**

Työpajojen toimintaa, tuloksia ja tuotoksia käsiteltiin kehittämisryhmässä jo prosessin aikana toukokuussa ja joulukuussa 2015. Kehittämisryhmän arviointikeskustelu pidettiin sen jälkeen, kun loppuhaastattelut oli alustavasti analysoitu ja esitelty ryhmälle.

Arviointikeskustelu osoitti, että toimintatutkimus koettiin sopivana tapana kehittää toimintatapoja useasta syystä. Hoitoalalla ihmiset haluavat itse olla mukana tekemässä asioita, ja siksi esimerkiksi luentotyypinen eteneminen ei olisi toiminut. Hoivatyössä vuorovaikutus on osa työtä, ja siksi osallistava toimintatapa oli luonteva. Kehittämisryhmän mukaan käsiteltäviä asioita oli sopiva määrä, ja kokonaisuuden hallinnan tunne säilyi. Kehittämisryhmät jäsenet kokivat hyvänä sekä oman että pääosin myös oman yksikkönsä henkilöstön sitoutumisen hankkeeseen, työpajoihin ja kehittävään tutkimusotteeseen.

Ulkomaalaistaustaisille hoitajille tutkimustapa toi hyvää nostetta ja arvostuksen tunnetta. Kehittämisryhmässä kerrottiin, että loppuhaastatteluihin lähteneet olivat innoissaan siitä, että tulivat kuulluiksi. Tutkimuksen aikana korostui, että on tärkeää nähdä kaikki ihmiset yksilöinä, ei kulttuurin edustajana. ”*Olen ylpeä kaikista, jotka olivat mukana, vaikka oli vaihtuvuutta*”, johdon edustaja totesi. Vaihtuvuus kuitenkin hankaloitti kaikkien osallistumista hankkeeseen ja vaikutti jossain määrin tutkimuksen tekoon. Johtajien vaihdosten vuoksi heidän roolinsa ja osallistumisensa kehittämistyöhön ei täysin toteutunut.

Kaiken kaikkiaan työpajatyöskentelyn koettiin onnistuneen hyvin. Kehittämistoiminta oli onnistuttu nivomaan olemassa olevaan johtamiseen ja periaatteisiin, mikä helpotti muutosten toteuttamista käytännössä. Prosessin aikana oli ehditty käsitellä ne asiat, jotka oli kirjattu toimintasuunnitelmaan, mutta myös uusia asioita oli noussut käsittelyyn toiminnan edetessä. Kehittämistoimien tavoitteeksi asetetut uudet toimintatavat, periaatteet ja materiaali monikulttuurisen työyhteisön socialisaatioprosessin tueksi toteutuivat.

Lopuksi käytiin keskustelua siitä, miten aikaansaannosten pysyvyys voitaisiin varmistaa ja juurruttaa osaksi työyhteisön arkea. Keinoina mainittiin hankkeen tulosten hyödyntäminen koko konsernin perehdytystä kehitettäes-



sä sekä uusien toimintatapojen monistaminen eri yksiköiden käyttöön. Kehittäminen etenee vähitellen.

Tutkimuksen kehittämistavoitteiden saavuttaminen tiivistelmänä:

- Syntyi uusia toimintatapoja ja ehdotuksia perehdytykseen ja siihen, miten uusi työntekijä saadaan työyhteisön jäseneksi.
- Hiottiin sujuvan arjen, kulttuurien välisen työn sekä johtamisen periaatteita ja toimintatapoja.
- Yhdessä kehiteltyjä johtamisen periaatteita sekä niistä käytyä keskustelua voidaan hyödyntää jatkossa esimerkiksi esimieskoulutuksessa.
- Uusia toimintatapoja ja työvälineitä otettiin käyttöön jo tutkimuksen aikana ja ne näkyivät esimerkiksi rekrytointikäytännöissä.
- Tuloksia vietiin johdon tietoon.
- Jatkotoimenpiteitä on suunnitteilla. Näitä ovat mm. hakijoiden työasenteen varmistus, tilanteiden luonti joissa puhutaan ja opitaan luonnollisessa ympäristössä suomea, uudet toimintatavat omaisten ja asukkaiden kanssa, työyhteisön yhteisten tapaamisten lisääminen sekä hyvien toimintatapojen 'ideapankki'.

Johdon edustajan mukaan tutkimus oli kokonaisuudessaan muuttanut ajattelua, minkä hän ilmaisi näin:

*Mukana olleet ovat tunteneet, että tutkimus oli meidän juttu. Nyt te olette pöybineet ja tehneet alkutyön, nyt pallo on meillä. Jatkoa varten tutkimus on tehnyt tehtävänsä.*

## **Uusia ajatuksia monisuuntaisesta sopeutumisesta ja johtamiskäytännöistä**

Tässä tutkimuksessa haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin: (1) Miten kulttuurista monimuotoisuutta tukevaa johtamista, kulttuurien välistä vuorovaikutusta ja oppimista voi kehittää osallistavasti? (2) Miten monimuotoisuuden johtaminen kehittyi tutkimuksen aikana?

### **Osallistavat työpajat edistivät monisuuntaisen oppimisen kulttuuria**

Kulttuurisen monimuotoisuuden teemojen käsitteleminen ja osallistava työtapa työpajoissa vaikuttivat osallistujien näkemyksiin kulttuurien välisestä

oppimisesta ja vuorovaikutuksesta. Monin tavoin taustoiltaan erilaiset ja eri ammattinimikkeillä työskentelevät kehittivät työpajoissa yhdessä omaa vuorovaikutustaan ja yhteistyötään. Työpajoissa tarkasteltiin työyhteisön jäseneksi pääsemistä vastavuoroisena oppimisena (Fuller 2007; Fuller & Unwin 2004). Sosialisatiion näkökulma oli vahvasti läsnä kehittämässä ja koko työpajaprosessia voidaan pitää monisuuntaisena oppimisprosessina.

Kaksisuuntaisen oppimisen kulttuuria ei ollut kohdeyksiköissä ennen juuri ollut, vaan ulkomaalaistaustaisia hoitajia oli neuvottu, miten Suomessa tehdään työtä. Työpajaprosessi toi yhteisöihin uusia ajatuksia muun muassa perehtymisestä kaksisuuntaisena oppimisprosessina. Osallistujat huomasivat, että myös suomalaisilla on opittavaa monikulttuurisessa työyhteisössä. Vastavuoroisen oppimisen ja keskinäisen sopeutumisen näkökulma on kansainvälisenkin tutkimuksen mukaan (esim. Alexis 2015; Xiao, Willis & Jeffers 2013) sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä valitettavan harvinainen.

Työpajoissa tuotiin arvostavasti esiin toinen tai erilainen tapa toimia. Ajustusten vaihdon seurauksena työyhteisössä oli havaittu ulkomaalaistaustaisten rohkaistumista esimerkiksi omien tapojen esille tuomisessa ja opiskelijoiden ohjaajiksi lähtemisessä.

Osallistavan oppimisprosessin aikana kävi selväksi myös, että vaikka kielen oppiminen on ensisijaisesti jokaisen uuden ulkomaalaistaustaisen työntekijän tehtävä, se on myös osa työyhteisöön sopeutumisen prosessia. Prosessi edellyttää kulttuurien välistä vuorovaikutusosaamista ja neuvottelutaitoa koko yhteisöltä: kieltä opitaan yhteisössä ja yhteisön tuella (Duff, Wong & Early 2002; Suni 2011).

## **Johtamiskäytäntöjä opittiin kyseenalaistamaan**

Tulosten valossa monimuotoisuutta tukevan johtamisen kehittyminen Mainio Vireessä näyttäytyi seuraavasti. Tutkimuksen alkutilannetta voidaan kuvata niin, että yrityksen monikulttuuristuminen oli tapahtunut ajan mittaan vain ulkomaalaistaustaisten hoitajien lukumäärän kasvulla. Ulkomaalaistaustaisia rekrytoitiin ja johdettiin kuten muitakin samanlaisen kohtelun periaatteella ja heiltä odotettiin samoja suoritteita, mikä on tyypillistä monimuotoisuuteen reagoimattomalle, niin sanotulle reaktiiviselle johtamiselle (Dass &

Parker 1999). On merkille pantavaa, ettei vähäinen kielitaito ollut este työn tekoon. Puheessa painottuivat yleisesti ottaen yhdenvertainen kohtelu samoin kuin ”suomalaisuus”, ja se miten Suomessa tehdään hoitotyötä.

Kun MULTI-TRAIN-hankkeessa oli toteutettu kehittämistoimia, huomattiin, että asioita ja toimintatapoja voi tarkastella eri näkökulmista eikä vain vaikiintuneiden toimintatottumusten mukaan. Seuraavassa johtamisessa tapahtunutta muutosta arvioidaan neljän kriteerin kautta, jotka ovat tunnusomaisia monimuotoisuuden proaktiiviselle johtamiselle. Kriteerit ovat: 1) lisäarvo – kustannus, (2) oikeudenmukaisuus – eriarvoisuus, (3) osallisuus – ulkopuolisuus ja (4) muutوسkyky – vastustus (Thomas & Ely 1996; Dass & Parker 1999).

Ensiksi, hankkeen aikana tuli selkeästi esille, että monikulttuurisen työyhteisön hyödyt lisäarvona oli tunnistettu (Cox & Blake 1991). Oli havaittu, että ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden erilaista osaamista ja hoivan tapoja voisi paremmin huomioida ja saada kaikkien kyvyt ja osaaminen käyttöön. Toiseksi, yhdenvertaisuus nähtiin alkutilanteessa samanlaisena kohteluna, jolloin myös työntekoa ja sen tuloksia tarkasteltiin pääosin ”suomalaisuuden” normien kautta (Schein 1987). Hankkeen aikana lisääntyi tietoisuus siitä, että samanlainen kohtelu voi tuottaa eriarvoisuutta ja että oikeudenmukaisuutta on kaikkien yksilönä kohtelu sekä kunkin omien taitojen käyttäminen (Ely & Thomas 2001; Janssens & Zanoni 2014). Kolmanneksi, kaikkien osallistumisen toiminnan kehittämiseen sanottiin olevan mahdollista. Kuitenkin osallistaminen, osallisuus ja vaikuttaminen olivat osalla ulkomaalaistaustaisista hoitajista vielä vähäistä ja haastatteluissa tuli esille myös heidän ulkopuolisuuden tuntemuksiaan ja turhautumista (vrt. Nieminen 2010). Tämä näkyi siten, että hoitajat joutuivat muuttamaan omia työtapojaan ja käyttäytymistään silloinkin, kun suomalaisiksi koetut toimintatavat eivät olleet kaikille luontevia. Neljänneksi, organisaation muutوسkyky tuli selkeästi esille siinä, että uusia toimintatapoja haluttiin oppia ja ottaa käytäntöön niin henkilöstön johtamisessa kuin palvelutuotannossa ja palveluissa (Sippola 2007). Kehittämistomien aikana esiin tulleet tarpeet ja toiveet otettiin myös kehittämissryhmässä avoimesti vastaan. Nykykäytäntöjä saatettiin kyseenalaistaa ja vaihtoehtoiset toimintatavat tulivat hankkeen myötä tarkasteluun. Hankkeessa mukana ol-

leet näkivät myös, että monikulttuurisuus tuo lisäarvoa. Se on vahvuus ja menestystekijä, jota voitaisiin tuoda esille myös yrityksen markkinoinnissa.

Tutkimuksen päättyessä olikin johtamisen näkökulmasta tapahtunut selvä muutos. Uusia toimintatapoja olivat muun muassa rekrytointiin sisällytetty suomen kielen testi ja panostus suomen kielen verkkokoulutukseen. Lisäksi perehdytystä alettiin uudistaa ja työpajojen tuotoksia aiottiin hyödyntää laajemminkin, jotta ulkomaalaistaustaisten hoitajien tarpeet saataisiin kaikkeen kehittämiseen mukaan. Alussa oli nähty tarpeellisenä vain ulkomaalaistaustaisten hoitajien integraatio, mutta hankkeen aikana oli omaksuttu keskinäisen integraation ajatus (Van der Zeen & Otten 2015). Näin tietoisesti toimien yritys oli noussut monimuotoisuutta proaktiivisesti tukevan johtamisen tasolle (Dass & Parker 1999), mihin myös viittaavat johdon taholta ilmaistu tahtotila sekä tarve käsitellä tutkimuksen tuloksia ja työryhmässä työstettyjä muutoshdotuksia niiden viemiseksi käytäntöön.

Monimuotoisuutta tukevat panostukset ja tarvittavat yksilötason ja organisatoriset muutokset voidaan nähdä kustannuksia tuovina erinä, minkä vuoksi niitä usein vastustetaan. Sen sijaan tämän kehittämishankkeen aikana keskustelut kääntyivät usein siihen, mitä hyötyjä monikulttuurisuudesta voidaan saada ja mitä niiden saavuttamiseksi voidaan tehdä. Nähtiin, että oli tärkeää saada kaikkien osaaminen ja kyvykkyydet esille, näkyviksi ja käyttöön hyväksymällä myös erilaiset tavat tehdä työtä. Monimuotoisuuden johtamisen ydintä koskeva kysymys yksilöiden osaamisen yhdenvertaisesta arvostuksesta nousi kehittämisryhmän loppuarvioinnissa esille ja se ilmaistiin niin, että kyse on lopulta ihmisyyden ja yksilön arvon tunnustamisesta, ja että henkilö on hyväksytty omana itsenään (Janssens & Zanoni 2014; Nussbaum & Sen 1995).

Kun tuloksia suhteutetaan laajemmin monimuotoisuuden johtamisen periaatteisiin, joiden mukaan johtamisen keskeisenä tarkoituksena on luoda tuottavia työyhteisöjä ja joissa kaikilla on hyvä olla, voidaan sanoa, että MULTI-TRAIN-hanke tuki tutkimuskohteessa juuri sellaisten kaikille sopivien toimintatapojen luomista, jotka lisäävät yhteenkuuluvuutta, kulttuurien välistä vuorovaikutusta ja hyvinvointia. Kehittämistoimien tuloksiin ja onnistumiseen vaikutti paljon se, että johto oli sitoutunut aihealueen kehittämiseen ja

hankkeelle oli annettu sekä aikaa että henkilöresursseja. Toiseksi työpajoissa ja työryhmissä oli avoin ja osallistava ilmapiiri.

### **Kehittäminen jatkuu, työpajojen tuotoksia viedään käytäntöön**

Kehittämistoimien tuotoksia nähtiin voitavan hyödyntää jatkossa yrityksen toiminnan kehittämisessä, koulutusmateriaaleissa ja esimieskoulutuksessa. Jotta uudet yhdenvertaisuutta edistävät ajattelu- ja toimintamallit sekä kehittämisohdotukset voidaan soveltuvin osin saada pysyviksi, ne olisi hyvä viedä koko konsernia koskeviin liiketoiminta- ja henkilöstöjohtamisen strategiaan, strategiseen henkilöstöjohtamiseen sekä operatiivisiin henkilöstöjohtamisen prosesseihin ja käytäntöihin (Sippola 2007). Yksi jatkotoimenpide tähän suuntaan oli, että tulokset saatettiin johdon tietoon ja esiteltiin henkilöstöjohtajalle. Hanke oli myös henkilöstöjohtajan mukaan laajentanut näkökulmaa siitä, kuinka työyhteisön toimintaan vaikuttavat kaikkien jäsenten keskinäinen sopeutuminen ja organisaation tuki. Näin voidaan vahvistaa sekä monikulttuurisuuden huomioon ottoa että liiketoimintaa.

Työpajoissa esiin nousseista kehittämisohdotuksista löytyi useita yhtymäkohtia yrityksessä tekeillä oleviin koulutuksiin, muun muassa tulokaskurssiin. Yrityksen sisäiseen verkkoon oli viety samanaikaisesti suomen kielen sekä kulttuuritiedon verkko-oppimateriaaleja. Henkilöstöhallinnossa aiottiin miettiä kehitystyön annin pohjalta, miten monikulttuurisuus otetaan huomioon uudessa verkkopohjaisessa perehdytyspaketissa, ja miten perehdytyskortteihin viedään mukaan monikulttuurisuuden näkökulma.

Erään yksikön johtaja oli siirtynyt kehittämisprosessin kuluessa toiseen yksikköön ja ottanut siellä käyttöön työpajoissa ideoidut yksilölliset tutustumiskeskustelut ja työyhteisökeskustelut työyhteisöön tutustumisessa. Myös tulevaisuuden esimiesvalmennuksissa ja työkykyjohtamisen koulutuspäivillä voidaan hyödyntää työpajojen tuottamaa tietoa. Johdon edustaja painotti, että monikulttuurisuuden tulee olla mukana kaikessa henkilöstöön liittyvässä kehittämisessä. Tulee avata, mitä kaksisuuntainen perehdytys tarkoittaa ja miten kaksisuuntaisen perehdytyksen periaate näkyy yrityksen toiminnassa.

Suoritetun tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että MULTI-TRAIN-hankkeen kaltainen toimintatutkimuksellinen kehittämis-

pa sopii hyvin silloin, kun yrityksellä on aito tahto muuttaa toimintatapoja niin strategian kuin käytännön toimintojen osalta. Alkanutta yhteistyötä eri henkilöstöryhmien kanssa kannattaa myös jatkaa, koska hankkeen aikana ilmeni voimakasta halua kehittää toimintatapoja ja lisätä yhteenkuuluvuutta. Tutkimuksen tuloksista ja jatkotoimenpiteistä viestiminen sisäisesti ja ulkoisesti ilmaisisi organisaation sitoutumista ja korostaisi monimuotoisuuden ja monikulttuurisuuden tärkeyttä ja strategista merkitystä.

## Lähteet

- Aalto, A-M., Elovainio, M., Heponiemi, T., Hietapakka, L., Kuusio, H. & Lämsä, R. (2013). *Ulkomaalaistaustaiset lääkärit ja hoitajat suomalaisessa terveydenhuollossa. Haasteet ja mahdollisuudet*. Raportti 7/2013. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Alenius, P. (2015). *Informal Learning in a Transnational Setting. Exploring learning spaces of people migrating between Estonia and Finland*. Acta Universitatis Tamperensis 2034. Tampere: Tampere University Press.
- Alexis, O. (2015). Internationally recruited nurses' experiences in England: A survey approach. *Nursing outlook* 63(3), 238–244.
- Contu, A. & Willmott, H. (2003). Re-embedding Situatedness: the Importance of Power Relations in Learning Theory. *Organization Science* 14(3), 283–296.
- Catalyst (2014). *Diversity Matters*. New York: Catalyst.
- Cox, T.J. & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive* 5(3), 45–55.
- Cox, T. Jr. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Dass, P. & Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *The Academy of Management Executive* 13(2), 68–80.
- Duff, P., Wong, P. & Early, M. (2002). Learning language for work and life: The linguistic socialization of immigrant Canadians seeking careers in healthcare. *Modern Language Journal* 86(3), 397–422.
- Ely, R. J. & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly* 46, 229–273.
- Feldman, D.C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review* 6(2), 309–318.
- Fuller, A. (2007). Critiquing Theories of Learning and Communities of Practice. Teoksessa J. Hughes, N. Jewson & L. Unwin (toim.) *Communities of Practice. Critical Perspectives*. London and New York: Routledge, 17–29.
- Fuller, A. & Unwin, L. (2004). Young People as Teachers and Learners in the Workplace: Challenging the Novice-Expert Dichotomy. *International Journal of Training and Development* 8(1), 32–42.
- Jansen, W.S., Otten, S. & Van der Zee, K.I. (2015). Being part of diversity. The effects of an all-inclusive multicultural diversity approach on majority members' perceived inclusion and support for organizational diversity efforts. *Group Processes & Intergroup Relations* 18(6), 817–832.
- Janssens, M. & Zanoni, P. (2014). Alternative diversity management: Organizational practices fostering ethnic equality at work. *Scandinavian Journal of Management* 30, 317–331.
- Kandola, R. & Fullerton, J. (1998). *Managing the Mosaic: Diversity in Action*. 2 painos. London: Institute of Personnel Development.

- Kela, M. & Komppa, J. (2011). Sairaanhoidajan työkieli – yleiskieltä vai ammattikieltä? *Puhe ja kieli* 31(4), 173–192.
- Kirton, G. & Greene A. (2016). *The Dynamics of Managing Diversity. A Critical Approach*. 6. painos. New York: Routledge.
- Kupias, P. (2008). *Kouluttajana kehittyminen*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Minkkinen, E. (2013). Ulkomaalainen harjoittelija työyhteisössä – haasteena suomen kielen taito ja työelämän käytänteet. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 15(3), 81–94.
- Mor Barak, M.E. (2005). *Managing diversity – Towards a globally inclusive workplace*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Näre, L. (2013). Ideal workers and suspects: employers’ politics of recognition and the migrant division of care labour in Finland. *Nordic Journal of Migration Research* 3(2), 72–81.
- Nieminen, S. (2010). Neuvotteluja ammatillisesta jäsenyydestä. Maahanmuuttajasairaanhoitajien ammatillinen jäsenuus terveydenhuollon työyhteisöissä. Teoksessa S. Wrede & C. Nordberg (toim.) *Vieraita työssä. Työelämän etnistyvä eriarvoisuus*. Helsinki: Gaudeamus, 147–171.
- Nussbaum, M. C. & Sen, A. (1995). *The Quality of Life*. Oxford: Clarendon Press.
- Pung, L.-X. & Goh, Y.-S. (2016). Challenges faced by international nurses when migrating: an integrative literature review. *International Nursing Review* 64, 146–165.
- Schein, E. H. (1987). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Espoo: Weilin+Göös.
- Seilonen, M. & Suni, M. (2015). Puhetta työstä: kansainvälisten terveydenhuollon ammattilaisten suomen kielen puhumistaidon arviointi. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 2, 27–43.
- Sippola, A. (2007). *Essays on Human Resource Management Perspectives on Diversity Management*. Acta Wasaensia 180.
- Silfver, O. (2010). Vääränlaiset huippuosaajat? Teoksessa S. Wrede & C. Nordberg (toim.) *Vieraita työssä. Työelämän etnistyvä eriarvoisuus*. Helsinki: Gaudeamus, 122–146.
- Suni, M. (2011). Missä ja miten maahanmuuttajat kehittävät ammatillista kielitaitoaan? *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 13(2), 8–22.
- Thomas, D. A. & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review* 74, 79–90.
- Tynjälä, P. (1999). *Oppiminen tiedon rakentamisena. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Van der Zee, K. & Otten, S. (2015). Organizational perspectives on diversity. Teoksessa S. Otten, K. Van der Zee & M.B. Brewer (toim.) *Current Issues in Work and Organizational Psychology, Issue Towards Inclusive Organizations*. London and New York: Psychology Press, 29–48.



- Vartiainen-Ora, P. (2013). Kulttuurien välinen ohjaus ja kaksisuuntainen perehdytys työelämässä. Teoksessa V. Korhonen & S. Puukari (toim.) *Monikulttuurinen ohjaus ja neuvontatyö*. Jyväskylä: PS-kustannus, 330–341.
- Vartiainen-Ora, P. (2015). Filippiiniläisen sairaanhoitajan tie kohti suomalaisen työyhteisön jäsenyyttä. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 2, 12–26.
- Vartiainen, P., Alenius, P., Pitkänen, P. & Koskela, M. (2017). Ulkomailta muuttaneiden hoitajien integraatio ja oppimisen polut sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä. *Työelämän tutkimus* 15(2), 148–162.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice. Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Xiao, L. D., Willis, E. & Jeffers, L. (2014). Factors affecting the integration of immigrant nurses into the nursing workforce: A double hermeneutic study. *International Journal of Nursing Studies* 51, 640–653.
- Xu, Y. (2008). Facilitating Adaptation of International Nurses: Need for an Evidence-Based Transition and Integration Program. *Home Health Care Management & Practice* 20(2), 199–202.

# Johtopäätökset

## Miten sujuvaa kulttuurien välistä työtä voidaan edistää?

*Pirkko Pitkänen, Katja Keisala ja Vuokko Niiranen*

Kulttuurinen monimuotoisuus on lisääntynyt Suomen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa paitsi asiakaskunnassa myös henkilöstön keskuudessa. Viimeksi kuluneiden kymmenen vuoden aikana alan ammattilaisia on rekrytoitu sekä Suomesta että ulkomailta. Kansainvälinen suorarekrytointi on Suomen oloissa kuitenkin verraten uutta ja vähäistä. Sote-alan organisaatioissa työskentelevä ulkomaalaistaustainen henkilöstö koostuukin pääosin muista kuin työvoimapoliittisista syistä Suomeen muuttaneista. Osa on hankinut koulutuksensa Suomessa ja osa maan rajojen ulkopuolella.

Työn tekemisen arjessa kansallinen, kulttuurinen, kielellinen ja uskonnollinen moninaisuus ilmenee valitettavan usein myös ongelmina. Vaikka tottuminen monimuotoisuuteen on vaativa ja aikaa vielä prosessi, parhaimmillaan ulkomaalaistaustainen henkilöstö voi kuitenkin olla työyhteisöille voimavara ja myönteinen muutosvoima. MULTI-TRAIN-hankkeessa alan tutkijat tekivät koko hankkeen ajan yhteistyötä viiden sote-alan organisaation kanssa. Tavoitteena oli auttaa työyhteisöjä puuttumaan kulttuurien välisen työn kitkatekijöihin ja kääntämään ne kulttuurisen oppimisen prosesseiksi.

Työyhteisöjen toimintatapoja ja käytäntöjä pyrittiin tekemään näkyviksi ja kehittämään niin, että ne tukisivat mahdollisimman hyvin sujuvaa kulttuurien välistä työtä. Tutkimus- ja kehittämistoimien kohteina olivat muun muassa rekrytointi, perehdytys, kulttuurien välinen oppiminen, kieli- ja viestintätaidot ja monikulttuurisen organisaation johtaminen. Eri teemoihin keskittyvä kehittämistyö oli osittain päällekkäistä ja vaikutuksiltaan toisiaan tukevaa. Tavoitteena oli, että jokainen työyhteisön jäsen voisi käyttää taitojaan ja osaamistaan yhteisen työn edistämiseksi, onnistua työssään ja saavuttaa muiden

työntekijöiden kanssa tasaveroisen aseman. Tavoitteen saavuttamiseksi työyhteisöjä autettiin kehittämään yksittäisten henkilöstön jäsenten kulttuurien välisen työn valmiuksia, työyhteisöjen käytäntöjä sekä organisaatioiden strategioita ja johtamista.

Neljä vuotta kestänyt yhteistyö oli hyödyllinen oppimiskokemus sekä tutkijoille että tutkimukseen osallistuneille työyhteisöille. Tutkimus myös antoi tietoa siitä, mitä monikulttuurisissa organisaatioissa olisi syytä tehdä, jotta kulttuurien välisen työn hankauksilta vältyttäisiin ja yhteistyö sujuisi entistä paremmin. Seuraavassa kootaan yhteen hankkeen keskeisiä tuloksia ja oppimiskokemuksia käytännöistä ja toimintatavoista, joilla työyhteisön jäseneksi pääsemistä ja kulttuurien välisen työn sujuvuutta voidaan edistää.

## **Työyhteisön jäseneksi pääseminen**

Sosiaali- ja terveydenhuollon ammateissa on monia universaaleiksi koettu- ja piirteitä, kuten ihminen fyysisenä olentona, hoitotyön perusteet ja potilas työn kohteena, jotka ylittävät kansalliset erot ja voivat potentiaalisesti auttaa ulkomailta Suomeen muuttaneiden hoiva- ja hoitotyön ammattilaisten kiinnittymistä suomalaisiin sote-alan työyhteisöihin (Nieminen 2010, 167). Käytännössä kulttuurierot kuitenkin näkyvät työn tekemisen arjessa ja vaikeuttavat ulkomailta Suomeen muuttaneiden työhön pääsyä ja työssä menestymistä. Niinpä ulkomaista syntyperää olevat sote-alan ammattilaiset ovat Suomessa usein joko työttöminä tai työssä, joka ei vastaa heidän koulutustaan ja/tai aiempaa työkokemustaan. Esimerkiksi lähihoitajan ja hoiva-avustajan tehtävät ovat ulkomaalaistaustaisille sairaanhoitajille tyypillisiä ”sisääntuloammattaja”, joista heidän on vaikea edetä koulutustaan vastaaviin tehtäviin. (Forsander 2000, 170; Lauren & Wrede 2010, 172–192.)

Rekrytointi on ulkomaalaistaustaiselle ensimmäinen kriittinen vaihe Suomen työmarkkinoille pääsyssä. Kaikkiin MULTI-TRAIN-hankkeeseen osallistuneisiin organisaatioihin oli palkattu Suomeen muista syistä kuin työn vuoksi muuttaneita hoiva- ja hoitotyöntekijöitä. Ulkomaista syntyperää olevat työntekijät oli palkattu osana normaalia rekrytointitoimintaa: rekrytointiprosessi oli samanlainen riippumatta siitä, oliko työnhakija suomalais- vai ulkomaalaistaustainen. Hakulomakkeet ja työhönottohaastattelut olivat suomen-

kielisiä. Hakijoiden suomen kielen taidon uskottiin käyvän ilmi viimeistään haastatteluissa, eikä yhdessäkään työyhteisössä ollut käytetty erillistä kielitaitotestiä. Joissain tapauksissa rekrytoijat olivat epäonnistuneet kartoittamaan vieraskielisten työnhakijoiden mahdollisuuksia selviytyä työstään suomen kielellä, minkä seurauksena työyhteisöihin oli palkattu henkilöitä, joiden suomen kielen taito ei ollut kaikilta osin riittävää työstä suoriutumiseen.

Koukkuniemen vanhainkotia lukuun ottamatta kaikki organisaatiot olivat rekrytoineet henkilöstöä myös suoraan ulkomailta, eritoten sairaanhoitajia Espanjasta ja Filippiineiltä. Kansainväliseen rekrytointiin liittyi tavallisesti vajaan puolen vuoden mittainen lähtömaakoulutus ennen Suomeen muuttoa. Haastatteluja tehtäessä havaittiin, että kansainvälisesti rekrytoituja hoitajia pidettiin yleisesti kliinisesti pätevinä ja hoitotyöhön hyvin soveltuvina, mutta suomen kielen puutteet vaikeuttivat päivittäisen työn tekemistä. Näin siitä huolimatta, että suomen kielen opiskelulla oli lähtömaakoulutuksessa keskeinen rooli. Ulkomailta rekrytoituille hoitajille oli myös järjestetty vastaanottavissa työyhteisöissä perusteellisempaa perehdytystä kuin muille työnsä aloittaville työntekijöille.

Toimintatutkimuksen alkuvaiheessa suoritettavat haastattelut nostivat esiin useita rekrytointi- ja perehdytyskäytäntöjen kehittämistarpeita. Varsinkin kansallisissa rekrytointiprosesseissa palkattujen ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden oletettiin integroituvan työyhteisöihinsä ja pärjäävän työssään samoin ehdoin kuin suomalaistaustaisten. Niinpä uudet työntekijät saivat pääosin samanlaisen perehdytyksen taustasta riippumatta, ainoastaan KYSissa oli ulkomailta tulleiden perehdytykseen varattu enemmän aikaa. Yleisesti ottaen voidaan sanoa, ettei työyhteisöissä nähty tarvetta erilaisten perehtymispolkujen kehittämiseen suomalais- ja ulkomaalaistaustaisille, vaan tavoitteeksi asetettiin kaikkia mahdollisimman hyvin palvelevan perehdytyksen kehittäminen.

Poikkeuksen muodostivat kuitenkin suoraan ulkomailta rekrytoidut sairaanhoitajat, joille oli mahdollistettu tavanomaista pidempikestoinen perehdytys ja mentorointi sekä Mainio Vireessä vuoden kestävä kielikoulutus. Tämä herätti joissain kollegoissa tyytymättömyyttä. Alkuvaiheen perehdytysjakson jälkeen myöskään ulkomailta rekrytoitujen ei ajateltu tarvitsevan enää

erityistä tukea. Pikemminkin työyhteisöissä pidettiin itsestään selvänä, että työntekijöiltä vaaditaan samanlaisia työsuorituksia samoin ehdoin. Kaikkia oli kohdeltava samalla tavalla.

Työyhteisöjä ei myöskään hahmotettu kielen käyttämisen ja oppimisen ympäristöinä, vaan vastuu suomen kielellä selviytymisestä oli itsestään selvästi pelkästään vieraskielisillä. Käytännössä ulkomaista syntyperää olevien heikko suomen kielen taito johti usein vaikeuksiin päästä sisään työyhteisöön ja oman paikan ottamiseen työyhteisössä. Kaikille samanlainen, yleensä liian lyhyeksi, kiireiseksi ja heikosti suunnitelluksi koettu perehdytys ei pystynyt tukemaan riittävästi työn tekemisen tapojen ja käytäntöjen omaksumista. Uutta tulijaa ohjeistettiin kysymään, jos hän ei jotain asiaa tiennyt, mutta kiireisessä työn tekemisen arjessa oli toisinaan vaikea löytää sopivaa aikaa ja paikkaa asioiden selvittämiseen.

Kehittämisyhmissä pohdittiin hankkeen aikana usein sitä, miten suomen kielen osaamista voitaisiin arvioida paremmin rekrytointitilanteissa. Koukkuniemen vanhainkodin lähijohtajat opettelivat uusia tapoja arvioida työnhakijan suomen kielen taitoja ja Mainio Vireessä rekrytointiin sisällytettiin suomen kielen testi. Näin työyhteisöissä tiedettiin jo ennakolta, millaisiin tehtäviin uuden työntekijän suomen kielen taito riittäisi ja missä asioissa hän tarvitsisi tukea oppimiseen. Joissain hankkeeseen osallistuneissa organisaatioissa päädyttiin siihen, että myös puutteellisesti suomen kieltä osaava, mutta muuten sopiva ja pätevä työnhakija voidaan palkata, ja hänen kielen oppimistaan tuettaisiin myöhemmin työn tekemisen ohessa. Hatanpään sairaalassa järjestettiin ulkomaalaistaustaisille amanuensseille ja erikoistuville lääkäreille räätälöityä kielikoulutusta, jota toteutti työparina ylilääkäri ja suomen kielen opettaja. Koulutus sai hyvää palautetta ja sitä aiottiin jatkaa. Koukkuniemessä saatiin hyviä kokemuksia Urareitti-hankkeesta, missä suomen kielen opettaja kävi työyhteisöissä tukemassa vieraskielisten sairaanhoitajien suomen kielen oppimista (ks. Urareitti n/d).

Hankkeen tutkijat korostivat kehittämisyhmissä ja henkilöstökoulutuksissa, että monikulttuurisissa työyhteisöissä tarvitaan joustavuutta ja muutoksenvalmiutta koko henkilöstöltä. Koukkuniemen vanhainkoti ja Mainio Vire aikoivat huomioida tämän rekrytointitoimissaan tekemällä työnhakijoille sel-

väksi, että he tulevat työhön monikulttuuriseen työyhteisöön. Näin voidaan olettaa, että ottamalla työpaikan vastaan uusi työntekijä hyväksyy työyhteisön moninaisuuden eritaustaisine työtovereineen. Koukkuniemessä haluttiin edistää kulttuurien välisen työn sujuvuutta kartoittamalla aiempaa paremmin uusien työntekijöiden työkokemusta, kielitaitoa, vuorovaikutustaitoja ja osaamista. Näin perehdytyksessä osattaisiin kiinnittää paremmin huomiota kehittämistä vaativiin osa-alueisiin. KYSissa todettiin, että MULTI-TRAIN-hankkeen myötä saatiin aikaisempaa enemmän näkyväksi sairaalassa käytössä olevaa mentorointia ja kansainvälistä yhteistyöverkostoa. Niiden aiempaa näkyvämpi käyttäminen yhdistettiin osaksi inklusiivisen työyhteisön kehittämistä ja ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden kiinnittymistä työyhteisöön.

Ulkomaalaistaustaisen henkilöstön perehdytystä käsiteltiin kaikissa kehittämissä. Keskusteluissa tuotiin esiin, että monikulttuurisissa työyhteisöissä on tärkeää varmistaa, että perehdyttäjillä on taitoa ohjata myös itseensä nähden kulttuurisesti eritaustaisia työntekijöitä. Lisäksi on syytä varmistaa, että ohjaajilla ja perehtyjillä on riittävästi aikaa vuorovaikutukseen. Perehdytystä ja ulkomaalaistaustaisten työyhteisöintegraatiota tuettiin myös mentorikoulutuksella. Mentorointijärjestelmä oli aiemmin toiminut vain KYSissa, mutta MULTI-TRAIN-hankkeen myötä se otettiin käyttöön myös Karhulan sairaalassa ja Koukkuniemen vanhainkodissa. Karhulan ja Koukkuniemen mentorikoulutuksien tavoitteena oli, että tulevat mentorit kehittävät omia kulttuurien välisen vuorovaikutuksen taitojaan ja oppivat ohjaamaan uusia tulijoita tavalla, joka auttaa heitä pääsemään mukaan työyhteisön toimintaan. Koulutukseen osallistuneiden mukaan koulutus auttoi heitä tutkiskelemaan omia kulttuurisia itsestäänselvyyksiään, ymmärtämään kulttuuritaustojen moninaisuutta ja ohjaamaan uusien työntekijöiden oppimisprosesseja.

Mentoritoiminta jatkui KYSissa, Karhulan sairaalassa ja Koukkuniemen vanhainkodissa edelleen myös hankkeen päättymisen jälkeen. Toiminnan jatkumisen kannalta oli oleellista, että työyhteisöistä tai organisaatioista löytyi siitä vastaava mentorointikoordinaattori, mentorit olivat koulutettuja tehtäviinsä, mentoroinnin pelisäännöistä, esimerkiksi ajankäytöstä, oli sovittu, ja mentoreilla oli käytössään prosessia ohjaavaa mentorointimateriaalia.

MULTI-TRAIN-hankkeen puitteissa järjestettiin myös työpajoja, joissa osallistujat pohtivat, millaista on kaikille hyvä perehdytys ja oppivat taitoja ohjata eritaustaisia ja vieraskielisiä työntekijöitä. Hatanpäällä, Koukkuniemessä ja Mainio Vireessä järjestettyihin työpajoihin osallistuneet kertoivat oppineensa arvioimaan kriittisesti omia ajattelu-, vuorovaikutus- ja toimintatapojaan. Moni oli alkanut kyseenalaistaa työssä ja vuorovaikutuksessa aikaisemmin itsestään selvinä pitämiään asioita. Jotkut työpajatyöskentelyyn osallistuneet kertoivat alkaneensa ajatella arjen työtilanteita myös ulkomaalaistaustaisten näkökulmasta. Tämä oli johtanut esimerkiksi siihen, että he tarjosivat ulkomaalaiskollegoille apua myös pyytämättä. Moni kertoi myös oppineensa kiinnittämään huomiota siihen, miten suomenkielinen voi edistää vuorovaikutusta muokkaamalla omaa puhettaan selkeämmäksi. Hatanpäällä osallistujat mainitsivat erityisesti ymmärtävänsä paremmin, ettei yhdenvertainen kohtelu tarkoita aina samanlaista kohtelua.

Työpajatyöskentelyyn osallistuneet olivat havainneet, että myös suomalaisilla oli opittavaa monikulttuurisessa työyhteisössä. Suomalaista syntyperää olevien ajateltiin voivan oppia ulkomaalaistaustaisilta esimerkiksi asukkaiden ja potilaiden ystävällistä ja arvostavaa kohtaamista. Mainio Vireessä suorituskeskeisyyttä ja teknisyyttä ei pidetty enää välttämättä tavoiteltavina tai säilyttämisen arvoisina asioina, vaan siellä toivottiin hyvän hoidon sisällön tarkentamista: onko hyvä hoito tehokkuutta, aikaa vai läsnäoloa? Koukkuniemen vanhainkodissa ja Mainio Vireessä syntyi uusia toimintatapoja, ehdotuksia ja aineistoja perehdytykseen ja uusien työntekijöiden saamiseen työyhteisöjen täysivaltaisiksi jäseniksi. Kummassakin organisaatiossa työpajojen työstämiä materiaaleja aiottiin hyödyntää ja perehdytyksen kehittämistä jatkaa myös hankkeen päättymisen jälkeen.

Tutkimukseen osallistuneiden työyhteisöjen henkilöstö toivoi yksimielisesti, että perehtyjille ja perehdyttäjille tulisi antaa riittävästi aikaa oppimiseen ja oppimisen tukemiseen. Tämä olisi mahdollista suunnittelemalla perehdytystä paremmin ja suuntaamalla siihen lisää henkilöstöresursseja. Hyvänä, joskin harvinaisena perehdytyksen käytäntönä mainittiin, että uutta työntekijää ei heti laskettaisi henkilöstövahvuuteen. Tarvetta oli myös selkeille, ajantasai-

sille, havainnollistaville ja toisinaan myös vieraskielisille perehdytysmateriaaleille.

Yksi MULTI-TRAIN-hankkeen opetuksista oli, että perehdytys kannattaa suunnitella kokonaisuudeksi, joka kattaa sekä työsuhteen alkuvaiheen että pidemmän aikavälin työssä onnistumisen ja työyhteisön jäsenyyteen pääsemisen (esim. Feldman 1981; Xu 2008, 199–200). Kun oppiminen ymmärretään jatkuvaksi prosessiksi, vähenevät paineet omaksua kaikki tieto heti työsuhteen alussa. Toiminta myös opetti, että huomiota tulisi kiinnittää yksilöllisiin eroihin oppimistavoissa, koulutusmateriaaleihin, käytettävissä olevaan aikaan sekä perehdytyksen seurantaan ja arviointiin.

Pidemmän aikavälin työyhteisöintegraation näkökulmasta on oleellista, nähdäänkö perehdytys työyhteisössä yksisuuntaisena vai kaksisuuntaisena prosessina. Perehdytys on yksisuuntaista silloin kun keskitytään pelkästään siihen, että uudet tulijat oppivat työyhteisön vakiintuneet toimintatavat mahdollisimman nopeasti. Kaksisuuntaisessa pitkäaikaisessa socialisaatioprosessissa myös työyhteisön ajatellaan sopeutuvan muutokseen ja käyttävän tulijoiden osaamista työyhteisön toimintatapojen kehittämiseen. MULTI-TRAIN-hankkeeseen osallistuneissa työyhteisöissä kaksisuuntaista perehdytystä pyrittiin edistämään korostamalla koko organisaation oppimisen ja kehittämisen tarpeita ja lisäämällä perehdytysprosessin dialogisuutta.

## **Työyhteisöt kulttuurien välisen oppimisen ympäristöinä**

Alkukartoituksessa lähes kaikkien haastateltavien, niin työntekijöiden kuin esimiesasemassa olevien pohdinnoissa näkyi käsitys ihmisten samanlaisuuteen perustuvasta samanarvoisuudesta: ihmiset ovat samanlaisia ja siksi samanarvoisia. Ajatukseen että ihmiset, taustasta riippumatta, pitävät samoja asioita tavoiteltavina, liittyi odotus työntekijöiden samanlaisesta kohtelusta. Tätä perusteltiin sillä, että samanlainen kohtelu on oikeudenmukaista eikä herätä kateutta työtoverien keskuudessa.

Samanlaisen kohtelun periaate voi olla toimiva suhteellisen homogeenisissa toimintaympäristöissä, mutta monikulttuurisissa organisaatioissa samanlainen kohtelu voi johtaa siihen, että ulkomaalaistaustaiset työntekijät viihtyvät työssään huonosti eikä heidän asiantuntemustaan pystytä hyödyntämään



täysipainoisesti. Koko henkilöstön työhyvinvoinnin ja toiminnan tuloksellisuuden edistämiseksi tarvitaan paitsi kulttuurisensitiivistä johtamista myös tietoista osallisuuden ja yhdenvertaisen kohtelun lisäämistä usein heikommasa asemassa oleville. Keskeistä tässä on henkilöstön monimuotoisuuden tunnistaminen: ihmiset ovat erilaisia mutta samanarvoisia. Haasteena on tällöin sellaisen johtamis- ja toimintakulttuurin luominen, missä työntekijöitä ei kohdella samalla tavalla vaan pyritään siihen, että kunkin henkilöstön jäsenen potentiaalisia valmiuksia pystyttäisiin hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla. (Cox 1993; Pitkänen 2006, 128–132; Sippola 2007.)

Yhdenvertaisuuden tavoite on kirjattu jo Suomen lainsäädäntöön. Sekä perustuslaki, yhdenvertaisuuslaki, tasa-arvolaki että työsopimuslaki määrittävät yhdenvertaisuuden tavoitetta ja syrjinnän kieltoa. Käytännössä yhdenvertaisuus on kuitenkin vaikeasti toteutettava asia. Tämä kävi selvästi ilmi MULTI-TRAIN-hankkeen alkuhaastattelussa. Ulkomailta Suomeen muuttaneille tarkoitettujen erityisjärjestelyjen ja tukitoimien herättivät toisinaan vastustusta työtovereiden keskuudessa. Kriittikkäitä aiheutti esimerkiksi se, että ulkomailta suoraan rekrytoidut hoitajat olivat etuoikeutetussa asemassa saadessaan apua työsuhteasioiden hoitamiseen ja kieliopintojen järjestämiseen. Myös ulkomaalaistaustaiset itse saattoivat olla kiusaantuneita saamastaan erityiskohtelusta ja kertoivat olevansa samanlaisen kohtelun kannalla.

Osallisuutta lisääviä toimintatapoja, esimerkiksi kohdennettuja järjestelyjä, kuitenkin tarvitaan, jotta kaikille työyhteisön jäsenille voidaan luoda yhdenvertaiset edellytykset tulla kuulluksi, osallistua päätöksentekoon ja onnistua toiminnassaan (Saukkonen 2013, 115). MULTI-TRAIN-hankkeen edetessä vaikutti entistä selvemmältä, että yksittäisten ongelmatilanteiden ratkomisen sijaan työyhteisöjä tulisi auttaa kehittämään käytäntöjä ja rakenteita sellaisiksi, että kaikilla henkilöstön jäsenillä, niin suomalais- kuin ulkomaalaistaustaisilla, olisi yhtäläiset mahdollisuudet onnistua ja viihtyä työssään. Tämä asettaa monikulttuuriset työyhteisöt haasteellisen tehtävän eteen, sillä henkilöstön jäsenten taustat ja tarpeet voivat olla varsin erilaisia.

Haasteena on myös muutokseen sopeutuminen. Niin sanotun kantahenkilöstön voi olla vaikea hyväksyä sitä, että työyhteisössä ei toimitakaan enää

tutuksi ja turvalliseksi koettujen toimintatapojen mukaan, vaan uudet työyhteisön jäsenet voisivat osallistua toiminnan ja sen päämäärien määrittelyyn.

Työyhteisön monimuotoistuminen saatetaan kokea harmilliseksi juuri sen tähden, että uudet tulokkaat jo pelkällä olemassa olollaan häiritsevät vakiintuneiden toimintatottumusten mukanaan tuomaa vaivattomuutta. Kun totut varmuudet järkkyvät, selviytymiskeinoksi voidaan valita vanhasta ja turvallisesta kiinni pitäminen (Lehtonen, Löytty & Ruuska 2004, 142, 175–176). Monikulttuurisen työyhteisön arjessa tällainen muutosvastarinta voi johtaa asenneilmapiirin kiristymiseen ja kehittymisen estymiseen.

Hankkeen edetessä kävi selväksi, että jos kohdennettujen tukitoimien mieltä ei ymmärretä, ne aiheuttavat jännitteitä sekä työn tekemiseen että ryhmadynamiikkaan. Yhdenvertaisuus askarrutti erityisesti Hatanpään sairaalassa, jossa ulkomailta suoraan rekrytoituihin sairaanhoitajiin kohdistetut tukitoimet oli ymmärretty työoverin keskuudessa osin yhdenvertaisuuden vastaisina, ja siksi hankkeen tutkijoiden toivottiin käsittelevän aihealuetta henkilöstön keskuudessa. Yhdenvertaisuuskysymyksiin perehtynyt tutkimusryhmän jäsen piti koko Hatanpään henkilöstölle avoimen yhdenvertaisuuskoulutuksen. Toinen koulutus järjestettiin esimiehille, ja yhdenvertaisuuden teema oli vahvasti esillä myös perehdytystä koskevissa työpajoissa.

Koulutustilaisuuksissa tutustuttiin yhdenvertaisuutta ohjaavaan lainsäädäntöön, erityisesti Yhdenvertaisuuslakiin (1325/2014), ja reflektointiin yhdenvertaisuuden ymmärtämistä ja näkymistä käytännön toiminnassa. Koulutuksissa korostettiin, että arki tulisi sujuvammaksi ja kaikki voisivat paremmin, jos ymmärretään, että yhdenvertaisuus sisältää erilaisuuden arvostamisen ja erilaisen kohtelun hyväksymisen.

Myös muissa toimintatutkimukseen osallistuneissa työyhteisöissä järjestettiin koko henkilöstölle suunnattuja koulutustilaisuuksia yhdenvertaisuudesta. Vaikka muutokset asenteiden tasolla ovat hitaita, yhdenvertaisuuden kehittymisen osalta hankkeen tuloksiin voidaan olla tyytyväisiä. Loppuhaastattelut osoittivat, että moni koulutustilaisuuksiin osallistunut oli alkanut arvioida yhdenvertaisuuden toteutumista omassa työssään ja mietti, olivatko oma toiminta ja työyhteisön toimintakäytänteet tosiasiallisesti vai vain näennäisesti

yhdenvertaisia. Ainakin Hatanpäällä yhdenvertaisuuteen liittyvä koulutus jatkui myös hankkeen päättymisen jälkeen.

Alkukartoitus antoi viitteitä siitä, ettei yksittäisen henkilöstön jäsenen kielteisiä asenteita ulkomaalaistaustaisia kohtaan ole aina syytä pitää yksilön henkilökohtaisena ongelmana vaan ne voivat olla myös merkki siitä, että henkilö tarvitsee apua ja tukea vuorovaikutukseen. Kulttuurien välisen vuorovaikutuksen koulutusta järjestettiin kaikissa tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa. Tavoitteena oli, että koulutus antaisi välineitä toinen toisiltaan oppimiseen ja yhteisten toimintatapojen kehittämiseen. Lisäksi pyrittiin siihen, että vuorovaikutus- ja kommunikaatiotaitojen parantuessa osallistujien asenteet muuttuisivat vuorovaikutusta suosivaan suuntaan. Saadut kokemukset osoittivat, että jos työntekijöille annetaan aikaa ja keinoja kehittää yhteisiä toiminta- ja vuorovaikutustapoja, suhtautuminen kulttuurien väliseen työhön ja eritaustaisiin työtovereihin voi muuttua myönteisemmäksi.

Kulttuurien välisen vuorovaikutuksen onnistumiseen vaikuttavat monet tekijät, kuten asenteet ja tunteet, tietoisuus vuorovaikutustilanteessa vallitsevista erilaisista odotuksista ja oletuksista sekä tilanteessa tarvittavat yhteistyötaidot (Martin & Nakayama 2015, 17–18). Koulutustilaisuuksissa ja työpajoissa käsiteltiin sitä, miten kulttuuriset vaikutteet muokkaavat yksilön tapoja havaita, päätellä, viestiä ja toimia sekä opittiin neuvottelemaan kaikille sopivista yhteisistä toimintatavoista. Tilaisuuksissa myös keskusteltiin siitä, miten yhteisten toimintatapojen löytämistä auttaa kyky tunnistaa oman kulttuurisen taustan vaikutuksia tavalle ajatella, viestiä ja toimia. Saadun palautteen perusteella osanottajat oppivatkin tarkastelemaan kriittisesti omia ennakkolasenteitaan ja näkökulmiaan. He ymmärsivät kulttuurisen taustan vaikuttavan tapoihin tulkita vuorovaikutustilanteita ja kokivat oppineensa toimimaan taitavammin itseensä nähden eritaustaisten työtoverien kanssa.

Tärkein vuorovaikutuksen väline (tai este) on kuitenkin kieli. Kaikissa tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa yhteisenä kommunikaatiokielenä oli suomi. Alkuhaastattelut osoittivat, että suomen kielen oppiminen on haasteellista monelle ulkomailta Suomeen muuttaneelle. Sosiaali- ja terveydenhuollon ammateissa vaaditaan kuitenkin hyvää suomen (tai ruotsin) kielen hallintaa. Hatanpään sairaalassa järjestettiin vieraskielisille amanuensseille ja

erikoistuville lääkäreille kieltenopetuskokeilu, jossa suomen kielen opettaja kävi yhdessä lääketieteen ammattilaisen kanssa osallistujien raportteja läpi jokaista henkilökohtaisesti auttaen. Kokeilu sai runsaasti myönteistä palautetta, ja toimintaa haluttiin jatkaa myös hankkeen päättymisen jälkeen.

Monikulttuurisessa työyhteisössä myös suomea äidinkielenään puhuvalta henkilöstöltä vaaditaan uuden oppimista. Kulttuurien välisen vuorovaikutuksen taitoihin voidaan lukea taito puhua niin, että yhteisymmärryksen luominen on mahdollista tilanteessa jossa kaikki eivät puhu suomea äidinkielenään. Hatanpään, Karhulan ja KYSin sairaaloiden sekä Koukkuniemen vanhainkodin ja Mainio Vireen työntekijöille tarjottiin sekä suomen- että vieraskielisille sopivaa koulutusta siitä, kuinka ulkomaalaistaustaisten kielen oppimista voi tukea ja kuinka suomen kieltä kannattaa käyttää tilanteissa, joissa on läsnä ulkomailta Suomeen muuttaneita.

Mainio Vireessä suomen kielen oppimista edistettiin tutkimuksen aikana panostamalla suomen kielen verkkokoulutukseen, mistä ei kuitenkaan ehditty saamaan tutkimushankkeen puitteissa palautetta. Kokemusten valossa kaikissa tutkituissa organisaatioissa vaikutti kuitenkin siltä, että suomen kielen käyttäminen yhteisenä kielenä helpottui sitä mukaa mitä paremmin työntekijät osasivat hahmottaa koko työyhteisön suomen kielen oppimisen ja käyttämisen ympäristönä. Näin vastuu onnistuneesta suomenkielisestä viestinnästä ei jäänyt pelkästään vieraskielisten oppimisen varaan. Suomen kielen oppimista edistävänä käytäntönä voidaankin pitää sitä, että vastuu ulkomaalaistaustaisten suomen kielen oppimisesta jakautuu koko työyhteisölle.

Vaikka yksittäisten työntekijöiden vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä kulttuurien välisen työn onnistumiselle, myös organisaation tasolla on tarpeen luoda vuorovaikutusta tukevia käytäntöjä ja rakenteita yhteistä työtä helpottamaan. Työn käytännön järjestelyjä olisikin syytä arvioida siltä kannalta, mahdollistavatko ne vuorovaikutukselle riittävästi aikaa ja tilaisuuksia. Kuormittumisen ja epäoikeudenmukaisuuden kokemusten lisääntyminen työyhteisössä saattaa kieliä siitä, että toiminnan rakenteelliset puitteet eivät tue kulttuurien välistä työtä. Hyvin toimivat käytännöt eivät synny itsestään, vaan niiden pohtimiselle ja käytäntöön viemiselle on varattava aikaa. Parasta olisi, jos työn prosesseihin voitaisiin jollain tapaa sisällyttää yhteistä

reflektointia paitsi työn tekemiseen, myös vuorovaikutuksen tapoihin ja käytäntöihin liittyen.

Samoin kuin kulttuurien välistä työtä ja vuorovaikutusta myös suomen kielen käyttämistä voidaan edistää työn tekemisen arjessa. Käytännön järjestelyissä voidaan ottaa huomioon, onko työtä tehtäessä mahdollisuus oppia suomen kieltä. Työtovereita voidaan ohjata tukemaan suomen kielen oppimista ja käyttämään selkeää kieltä kirjallisissa raporteissa ja suullisessa vuorovaikutuksessa. Työyhteisöissä vierailevien kielenopettajien, kielikursseiden ja henkilökohtaisten oppimissuunnitelmien käyttäminen kielen oppimisen tukemisessa kannattaa selvittää. Mainio Viressä joillain hoitajilla ollut käytäntö tehdä raportit yhdessä asukkaan kanssa saattaisi sopia useampaankin työyhteisöön suomen kielen oppimisen tueksi.

Kaikki se minkä onnistuminen on merkittävää työn sujumisen, potilasturvallisuuden ja työhyvinvoinnin kannalta, on hyvä varmistaa työyhteisö- tai organisaatioitasolla. Esimerkiksi suomen kieli on sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa niin olennainen taito, että sen oppimista ei tule jättää yksittäisten vieraskielisten oman motivaation ja vapaa-ajalla tapahtuvan kehittämisen varaan. Myös vieraskielisten riittävä tiedonsaanti oman työyhteisön asioista on liian tärkeä asia hoidettavaksi niin, että kaikille lähetetyn suomenkielisen sähköpostin lukeminen ja ymmärtäminen jätetään ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden vastuulle. Mikäli työ ei suju vieraskielisten työntekijöiden puutteellisen suomen kielen taidon takia, kielen oppimisen edellytyksiin on syytä kiinnittää huomiota työyhteisöitasolla, sen sijaan että harmitellaan ulkomaalaistaustaisten heikkoa opiskelumotivaatiota.

## **Johtaminen ja resurssit avainasemassa**

Tutkimuksessa nousi esille monia asioita, joiden odotettiin hoituvan yksilötasolla, mutta joiden parantamiseen tarvitaan erityisesti työyhteisöjen ja organisaatioiden panosta. Kulttuurien välisen työn käytännöt eivät muutu ilman järjestelmällistä toiminnan kehittämistä kaikilla tasoilla. Esimiestyö ja johtaminen ovat tässä keskeisessä roolissa. Muutoksen on lähdettävä strategioista ja resursseista sekä henkilöstöpolitiikkaa koskevasta päätöksenteosta, sillä vain siten kehittämistavoitteiden toteutuminen organisaation kaikilla ta-

soilla voidaan varmistaa. Siksi myös organisaatioiden ylin johto tulisi sitouttaa kulttuurien välisen työn kehittämiseen. Joissain tutkituissa organisaatioissa havaittiin, että lähijohtajat pyrkivät ratkomaan kulttuurien välisen työn ongelmia yksin tai vailla organisaation johdon tukea. Työntekijöille ylempi johto näyttäytyi usein vain resurssien jakajana.

Kaikkien tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden henkilöstöpolitiikkaa voidaan luonnehtia tutkimuksen alussa assimilaatioon tähtääväksi kulttuurisen sulauttamisen ideologiaksi. Tasavertaisuuden nimissä kaikkien henkilöstön jäsenten odotettiin sopeutuvan olemassa olevaan toimintakulttuuriin, joka yhtäältä miellettiin itsestään selväksi ja alaa määrittävien lakien mukaiseksi ja toisaalta suomalaiseksi tavaksi työskennellä, hoitaa ja viestiä. Henkilöstöstrategiaan liittyi lähes poikkeuksetta työntekijöiden samanlaisuuden odotus, jossa suomalainen työntekijä oli standardi. Ongelmallista tässä on, että jos suomalainen työntekijä on ”oikean mitta”, ulkomaalaistaustasta tulee väistämättä vaje.

Monimuotoisuuden ei ajateltu vaikuttavan henkilöstöjohtamiseen, vaan johtamisen ajateltiin olevan tasapuolista ja hyvää silloin kun kaikkia kohdeltiin samalla tavalla. Olemassa oleviin käytäntöihin sopeutumisen uskottiin olevan edullista myös ulkomaalaistaustaisille, sillä sen ajateltiin edistävän heidän integroitumistaan uuteen työympäristöön. Lyhyellä aikavälillä näin varmasti onkin, mutta vaarana on, että ulkomailta Suomeen muuttaneet voivat kokea työyhteisön käytännöt itselleen vieraisiksi tai peräti syrjiviksi.

Monimuotoisuutta tukevalla johtamisella pyritään paitsi yhdenvertaisuuden toteutumiseen myös tehokkaaseen toimintaan. Henkilöstön monimuotoisuudesta voi olla organisaatiolle hyötyä vasta kun monimuotoisuutta johdetaan ja sitä käytetään tietoisesti organisaatiossa voimavarana (Ferdman 2014, 5–6). Moniarvoisen eli pluralistisen henkilöstöpolitiikan tavoitteena on, että myös vähemmistön edustajien ääntä kuullaan ja he osallistuvat työyhteisön yhteisten ”pelisääntöjen” määrittelyyn. Tämä ei tarkoita täydellistä suvaitsevaisuutta tai ”kaikki käy” -mentaliteettia, vaan sitä että kaikkien työyhteisön jäsenten odotetaan osallistuvan toimintatapojen määrittelyyn ja sitoutuvan yhdessä sovittuihin pelisääntöihin.

Assimilaatioon pyrkivä johtamistapa on monikulttuurisissa työyhteisöissä ongelmallista sikäli, että se ei hyödynnä erilaisuutta eikä edistä sitä, että kaikkien työntekijöiden kyvyt ja osaaminen saataisiin käytettyä työyhteisön hyväksi (Pless & Maak 2004, 129–130). MULTI-TRAIN-hankkeen alussa kaikissa tutkituissa organisaatioissa ilmennyt käsitys yhdenvertaisuudesta – jonka mukaan kaikille työyhteisön jäsenille kuuluivat samanlaiset oikeudet ja velvollisuudet taustoista ja lähtötilanteesta riippumatta – jätti osan työntekijöistä vaille tarvitsemaansa tukea. Ulkomaalaistaustaista henkilöstöä johdettiin kuten muitakin samanlaisen kohtelun periaatteella, mikä ei välttämättä edistänyt yhdenvertaisuutta ja kaikkien aktiivista toimijuutta (ks. Dass & Parker 1999).

Hankkeen tutkijat tarjosivat eri tason johtajille monimuotoisuusjohtamisen koulutusta. Koulutusta järjestettiin erityisesti toiminnallisesta johtamisesta vastaaville lähijohtajille. Koulutustilaisuuksissa lähijohtajat kehittivät vuorovaikutustaitojaan, osallistuivat perehdytyksen kehittämiseen, saivat tietoa monimuotoisuuden johtamisesta ja yhdenvertaisuuden edistämisestä sekä oppivat arvioimaan rekrytointitilanteessa suomen kielen taitoa entistä paremmin ja laatimaan suomen kielen oppimissuunnitelmia.

Mainio Vireessä keskusteltiin henkilöstöjohtamisen prosesseista ja käytännöistä, jotta niiden sopivuus kaikille henkilöstön jäsenille voitaisiin kartoittaa. Työpajoissa myös konkretisoitiin olemassa olevia johtamisen periaatteita selvittäen, mitä niiden käytännössä toivottiin tarkoittavan ja sisältävän. Koukuniemen vanhainkodissa nähtiin tarpeelliseksi kehittää yhteisiä johtamiskäytäntöjä sekä palaute- ja viestintäkäytäntöjä. Näin pyrittiin varmistamaan, että lähijohtajat eivät joutuisi yksinään miettimään sopivia toimintatapoja, vaan saisivat toiminnalleen tukea organisaation yhteisistä linjauksista.

Hankkeen tutkijat myös kävivät työyhteisöissä puhumassa monimuotoisuuden johtamisesta ja yhdenvertaisuudesta, ja niiden edistämisestä. Koulutustilaisuuksiin ja työpajoihin osallistuneita organisaatioiden eri toimintatason johtajia ohjattiin pohtimaan, kuinka luoda johtamisen hyviä käytäntöjä monikulttuurisen työyhteisön arkeen. Tilaisuuksissa havaittiin, että esimerkiksi lähijohtajat kaipaivat lisää vertaistukea ja mahdollisuutta keskustella

muiden vastaavassa asemassa olevien kanssa eteen tulleista ongelmatilanteista ja niiden ratkaisumahdollisuuksista.

Järjestetyissä tilaisuuksissa tuli esiin monia käytäntöjä, joilla kulttuurien välistä työtä voidaan tukea. Työn tekemistä helpottavia käytäntöjä ovat muun muassa selkeiden odotusten määrittely ja käyttäytymismallien luominen, vieraskielisten suomen kielen oppimisen mahdollistaminen ja seuraaminen sekä työntekijöiden yhteisen reflektion mahdollistaminen työn tekemisen arjessa. Koukkuniemen vanhainkodissa haastatellut työntekijät nimesivät lähijohtamisen käytäntöjä, jotka helpottaisivat heidän työtään. Tällaisia olivat muun muassa lähijohtajan läsnäolo ja helppo tavoitettavuus työyhteisössä, säännölliset osastotunnit ja mahdollisuus vaikuttaa niiden aiheisiin, tasa-arvoisten keskustelu- ja palautekäytäntöjen luominen, rohkaiseminen kehittämään ja testaamaan uusia toimintatapoja sekä työvuorojen suunnittelu siten, että niissä otetaan huomioon suomenkielisten työntekijöiden riittävä määrä ja perhdytyksen asettamat vaatimukset.

Palautteen antamiseen ja saamiseen liittyvät kysymykset nousivat usein esiin suomalais- ja ulkomaalaistaustaisten haastatteluissa ja henkilöstön koulutustilaisuuksissa. MULTI-TRAIN-tutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa, että monimuotoisissa työyhteisöissä on syytä kiinnittää erityishuomiota palautteen antamisen käytäntöihin. Palautteen antamiseen kannattaa luoda selkeät mekanismit ja tehdä palautteen antaminen ja saaminen luontevaksi osaksi päivittäistä toimintaa. Useimmissa työyhteisöissä todettiin, että ulkomaalaistaustaiset työntekijät eivät koe saavansa riittävästi palautetta toiminnastaan. Esimiesasemassa olevat puolestaan kokivat kielteisen palautteen antamisen ulkomaalaistaustaiselle vaikeaksi silloinkin, kun työntekijä toivoi mitä tahansa palautetta tietääkseen, mitä muut hänen työstään ajattelivat.

Myös työyhteisön asioista tiedottamiseen kaivattiin uusia käytäntöjä. Esimerkiksi tilanteessa jossa työyhteisön viestintä nojaa sähköpostien lähettämiseen, niiden lukemiseen pitäisi varata työaika. Monessa työyhteisössä oletettiin, että vieraskieliset saivat tarpeeksi tietoa työyhteisönsä asioista, kun heille jaettiin sama suomenkielinen materiaali kuin muillekin. Vaikeudet yhteisen kielen käyttämisessä ja vuorovaikutuksessa johtivat toisinaan syrjäytymisen kokemuksiin ja epäluottamuksen ilmapiiriin kasvuun. Monet suomalaistaus-



taiset työntekijät tunsivat epävarmuutta vuorovaikutustilanteissa ulkomalaiskollegojen kanssa ja kokivat, että viestinnän ja vuorovaikutuksen onnistuminen jäi yksinomaan heidän omien taitojensa varaan. Perehdyttäjät pohtivat usein yksinään, mitä ja miten työn tekemisen ja vuorovaikutuksen tavoista pitäisi ulkomailta muuttaneille kertoa, jotta yhteisymmärrys voitaisiin saavuttaa.

Lähijohtajille ja muille johdon edustajille järjestettyjen koulutusten, luennojen, työpajojen ja muiden tilaisuuksien koettiin olevan hyödyllisiä paitsi yksilöllisten taitojen vahvistumisen myös tarjoutuneiden keskustelumahdollisuuksien vuoksi. Eri toimintatason johtajat kaipasivat tilaisuuksia keskustella siitä, miten kulttuurien välinen työ sujuu, millaisia ongelmia siihen liittyy ja miten työntapoja, käytäntöjä ja rakenteita voisi muuttaa niin, että työ sujuisi entistä paremmin.

Hankkeen aikana syntyneet oivallukset eivät kuitenkaan aina konkretisoituneet käytännön toiminnaksi. Koukkuniemen vanhainkodissa kävi ilmi, että meneillään olevat organisatoriset muutokset veivät lähijohtajien resursseja osastojen työn kehittämiseltä, mikä saattoi heikentää mahdollisuuksia käyttää hyväksi tutkimushankkeen tarjoamia tilaisuuksia luoda yhteisiä johtamiskäytäntöjä. Johtamisen paineita lisäsivät muissakin työyhteisöissä sote-alan kentän monet suunnitteilla olevat uudistukset ja toiminnan mahdolliseen uudelleen organisointiin liittyvät kysymykset. Henkilöstö- ja aikaresurssien niukkeneminen näkyi työyhteisöissä muun muassa kiireen tuntuna, kuormituksen ja stressinä. Kiire rajoitti mahdollisuuksia keskustella työtoverien kanssa ja vähensi halukkuutta selvittää eteen tulevia haastavia tilanteita. Toisaalta ulkomaalaistaustaiset lääkärit Hatanpään sairaalassa toivat esiin, kuinka Suomessa tyypillinen matala hierarkia edistää vuorovaikutusta ja työn sujumista myös kiireen keskellä.

## **Toimintatutkimus yhteisenä oppimiskokemuksena**

Kaiken kaikkiaan MULTI-TRAIN-hankkeen puitteissa toteutettu tutkimus- ja kehittämistoiminta oli merkittävä oppimiskokemus paitsi hankkeen tutkijoille, saadun palautteen perusteella myös tutkimukseen osallistuneille organisaatioille.

Tutkijoille toimintatutkimus oli palkitseva kokemus; kehittämistoimiin osallistuminen tarjosi tilaisuuksia nähdä tutkimustyön konkreettisia tuloksia. Tutkijoille oli myös palkitsevaa nähdä erilaisiin koulutuksiin, työpajoihin ja tilaisuuksiin osallistuneiden tyytyväisyys siitä, että he saivat kertoa näkemyksiään ja tulla kuulluiksi. Tunne kuulluksi tulemisesta oli työntekijöille merkittävä kokemus, ehkä jopa sitä merkittävämpi mitä marginaalisemmassa asemassa kyseinen henkilö koki olevansa. Osa ulkomaalaistaustaisista työntekijöistä toi esiin, että kiinnostus työyhteisön kulttuurista moninaisuutta kohtaan tuntui arvostavalta ja paransi työyhteisön ilmapiiriä. Johdon oletettiin hankkeeseen osallistumalla viestittävän tahdostaan kuunnella työntekijöiden kokemuksia ja tukea heidän selviytymistään toisinaan haastavassa arjessa. Tutkimukseen osallistumisen nähtiin myös olevan todiste siitä, että organisaatio välitti työntekijöistään ja halusi edistää kulttuurien välisen työn sujuvuutta ja koko henkilöstön viihtymistä.

Yksi MULTI-TRAIN-hankkeen opetuksista onkin, että toimintatutkimuksen avulla on mahdollista ratkoa kulttuurien välisen työn ongelmia yhdessä työyhteisöjen edustajien kanssa ja kehittää työn sujuvuutta lisääviä käytäntöjä. Tätä tarkoitusta varten on kuitenkin tärkeää saada organisaation johto sitoutumaan toimintaan. Tutkimuksessa mukana olevien organisaatioiden henkilöstö ja johto halusivat osallistua ja tulla kuulluiksi. Niinpä osallistavat kehittämismenetelmät toimivat hyvin ja mahdollistivat sekä johdon että työntekijöiden osaamisen käyttämisen käytäntöjen kehittämiseen.

Toisaalta toimintatutkimus oli tutkijoille haasteellinen, sillä tutkijoiden roolit olivat moninaiset. Tutkijat osallistuvat hankkeeseen paitsi tutkijan roolissa myös kehittämistoimien suunnittelijoina, kouluttajina, ohjaajina, kuuntelijoina, havainnoitsijoina, analysoijina ja raporttoijina. Monenlaiset roolit ja luottamukselliset välit tutkittavien organisaatioiden edustajiin mahdollistivat sellaisen tiedon saamisen, jonka hankkiminen perinteisessä tutkijan roolissa olisi ollut vaikeaa. Asiat, joista organisaatioiden edustajien kanssa keskusteltiin, saattoivat olla myös arkaluontoisia. Siksi tutkimushankkeessa painotettiin sensitiivisyyttä ja eettisten kysymysten huomioimista kaikessa toiminnas-

sa. Erityistä huomiota kiinnitettiin sen varmistamiseen, että kehittämistoimet ja tutkimustulokset eivät vaikuta osallistujiin millään tavoin haitallisesti.<sup>1</sup>

Hankkeen tutkijat määrittelivät organisaatioiden edustajien kanssa ongelmallisia tilanteita, rohkaisivat muutokseen ja edistivät reflektiivistä keskustelua työyhteisöissä. Työyhteisöjen edustajat oppivat tuomaan esiin näkemyksiään ja keskustelemaan niistä yhdessä. Toimintatutkimus auttoi myös havaitsemaan, että itsestään selvinä pidettyjä ajatus- ja toimintamalleja voidaan tarkastella kriittisesti ja että vakiintuneita toimintatottumuksia on mahdollista muuttaa.

Pidemmällä aikavälillä edellytysten luominen onnistuneelle kulttuurien väliselle työlle edellyttää sitä, että organisaation johto ottaa vastuun muutosprosesseista. Muutoksista tulee pysyviä vain siten, että monimuotoisuus huomioidaan organisaation strategioissa ja toimintasuunnitelmissa. Erityisesti Karhulan sairaalassa ja KYSissä nähtiin, että kulttuurinen monimuotoisuus tulee saada strategiatason linjauksiin, jotta toimintaa voidaan kehittää johdonmukaisesti. KYSin tulevaisuuden strategioihin hyväksyttiinkin seuraavalle toimintakaudelle monimuotoisuusjohtamisen näkökulma niin, että monikulttuurisen työyhteisön ja monikulttuurisen sairaanhoidon ja hoitotyön vaatimukset tulevat näkyviin.

Monimuotoisuuden kirjaaminen strategioihin ei kuitenkaan vielä riitä, vaan on myös seurattava, kuinka strategiat ja toimintasuunnitelmat toteutuvat käytännössä. Oleellista on, että henkilöstöpolitiikassa ja käytännön toiminnassa edistetään sellaista toimintakulttuuria, joka lisää sekä henkilöstön keskinäistä yhteenkuuluvuutta että monimuotoisuuden vakiintumista osaksi työyhteisön arkea (Cox 1993).

Aidosti moniarvoisuuteen pyrkivässä organisaatiossa muutosvalmiutta tarvitaan sekä johdolta että henkilöstöltä: organisaation kokonaisuudessaan tulee sopeutua kulttuuriseen monimuotoisuuteen. Henkilöstökoulutus on tässä avainasemassa, mutta muutoksista tulee pysyviä vasta rakenteellisten muutosten avulla. Siksi monikulttuurisissa toimintaympäristöissä tarvitaan myös organisatorisia muutoksia. Monikulttuuriseen organisaatioon tulee luo-

---

<sup>1</sup> MULTI-TRAIN-hankeessa noudatettiin Tampereen yliopiston ja Itä-Suomen yliopiston tutkimuseettisiä periaatteita sekä Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ([www.tenk.fi](http://www.tenk.fi)) ohjeita humanististen ja yhteiskuntatieteellisten alojen tutkimuksen etiikasta.

da käytäntöjä ja rakenteita, jotka varmistavat kulttuurien välisen työn ja vuorovaikutuksen sujumisen. Tavoitteena tulee olla, että kaikki voivat osallistua vuorovaikutukseen, potilasturvallisuus ei vaarannu ja jokainen voi saavuttaa työyhteisön täysjäsenyyden.

Tutkituissa organisaatioissa esiintyi jo valmiiksi monia kulttuurien välistä työtä ja vuorovaikutusta helpottavia käytäntöjä ja organisatorisia rakenteita. Esimerkiksi suomalaisten työyhteisöjen kansainvälisesti tarkasteluna matala hierarkia teki työntekijöille mahdolliseksi keskustella esimiehen kanssa vaikeistakin asioista ja kuulla, mitä esimies ajattelee ja miten hän voi asiassa auttaa. Matala hierarkia onkin asia, josta ulkomaalaistaustaiset työntekijät usein omaa työyhteisöään ja sen johtoa kiittelivät. Toisaalta tutkimuksessa tuli esiin myös käytäntöjä ja rakenteita, jotka palvelivat työn sujuvuutta ja työviihtyvyyttä huonosti.

MULTI-TRAIN-hankkeen toteutukseen ja tuloksiin vaikuttivat myös monet ulkoiset tekijät, joihin tutkimusryhmä ei voinut vaikuttaa. Tällaisia olivat esimerkiksi sote-alan muutokset, hankkeen aikana syventynyt taantuma ja humanitaarisen maahanmuuton kasvu.

Sosiaali- ja terveydenhuollon alan meneillään olleisiin ja vuosikymmenen lopulle suunniteltuihin laajempiin muutoksiin liittyvät toiminnan uudelleen järjestelyt sekä joissain työyhteisöissä tehdyt toiminnan supistamiset vaikeuttivat toisinaan MULTI-TRAIN-hankkeen koulutus- ja keskustelutilaisuuksien järjestämistä. Joskus jopa osastotuntien pitäminen koettiin näissä muutoksissa vaikeaksi. Jos osastotunnit tarjoavat ainoat reflektion mahdollisuudet, ja nekin jätetään kiireen vuoksi väliin, koko työyhteisön oppimismahdollisuudet jäävät hyvin rajalliseksi.

Kulttuurien välisen työn organisoiminen vaatii resursseja, joita taloudellisen taantuman oloissa oli välillä vaikea järjestää. Hoitoalan osittain heikentynyt työtilanne sai työyhteisöjen edustajat suhtautumaan torjuvammin ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden palkkaamiseen ja etenkin kansainväliseen rekrytointiin. Lisäksi aiemmin ulkomailta rekrytoitujen hoitajien lähteminen työyhteisöstään aiheutti henkilöstölle pettymyksen: ulkomailta rekrytoitujen hoitajien sopeutumiseen oli panostettu tavallista enemmän, mikä näyttäytyi hoitajien lähdettyä resurssien tuhlaamisena. Myös sote-alan organisaatioiden

halukkuus rekrytoida ulkomailta väheni talouden taantuman oloissa. Hatanpään ja Karhulan sairaaloilla ei ollut enää tarvetta sairaanhoitajien kansainväliseen rekrytointiin, sillä työvoimaa oli hyvin saatavilla myös kotimaasta. Sen sijaan Hatanpäällä oli pulaa erikoislääkäreistä. Hatanpään kehittämisryhmä katsoikin, että Suomen viranomaisten tulisi kyetä tarjoamaan etenkin EU/ETA-maiden ulkopuolelta tuleville lääkäreille selvemmat reitit osaamisen tunnistamiseen ja tutkintojen tunnustamiseen.

Turvapaikanhakijoiden määrän huomattava kasvu vuosina 2015–2016 kiristi asenteita ulkomaalaisia kohtaan paitsi suomalaisessa yhteiskunnassa myös tutkituissa organisaatioissa. Vaikka esimerkiksi Hatanpään ja Karhulan sairaaloissa ja Koukkuniemen vanhainkodissa työntekijät kertoivat työyhteisön asenneilmapiirin kiristyneen ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä kohtaan, tutkimushankkeessa toteutetut kehittämistoimet lisäsivät kuitenkin halua edistää työyhteisön monimuotoisuutta ja kehittää kulttuurien välistä vuoro-vaikutusta.

Kehittämistoimia voidaan pitää sikäli tuloksellisina, että tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa ryhdyttiin kiinnittämään aiempaa enemmän huomiota ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden tarpeisiin, perehdytykseen, osaamiseen ja osallistamiseen. Viime kädessä tärkein onnistumisen mittari on kuitenkin se, mitä tapahtuu hankkeen päättymisen jälkeen.

Hatanpään ja Karhulan sairaaloissa ja Koukkuniemen vanhainkodissa haluttiin suomen kielen oppimisessa saatuja kokemuksia hyödyntää jatkossakin. Organisaatioissa myös keskusteltiin siitä, ovatko perehdytykseen suunnatut resurssit riittäviä vai pitäisikö niitä lisätä. Hyvänä käytäntönä voidaan mainita KYSissa toimiva perehtymisen kehittämisryhmä, joka kehittää ja ylläpitää kaikille työntekijöille suunnattua ajanmukaista perehtymisohjelmaa. Perehdytyksen kehittämisryhmä jäi toimimaan myös Koukkuniemen vanhainkodissa. Mainio Vireessä haluttiin vahvistaa monikulttuurisuuden huomioonottoa kaikessa kehittämisessä niin strategian kuin käytännön toimintojen kohdalla ja lisätä hyvien käytäntöjen vaihtoa yksikköjen välillä.

Vielä lopuksi on syytä pohtia, missä määrin MULTI-TRAIN-hankkeen tulokset ovat hyödynnettävissä muissa sosiaali- ja terveydenhuollon alan organisaatioissa ja myös eri tieteenalojen koulutusohjelmissa. Esimerkiksi so-

siaalityössä kohdataan useita tämän tutkimuksenhankkeen esille nostamia kysymyksiä. Monet tässä kirjassa esitellyt kehittämistoimet ovat joko siirrettävissä sellaisinaan tai sovellettavissa vastaavantyyppisissä organisaatioissa. Lisäksi toimintatutkimuksen tulokset ja tutkimuksen esille nostamat ilmiöt ovat käytettävissä ja sovellettavissa myös yleisemmällä tasolla opetuksessa, erilaisilla toimialoilla ja myös valtakunnallisessa päätöksenteossa. Tärkeintä on kuitenkin kohdeorganisaation tahtotila. Koulutus- ja kehittämistoimien avulla on mahdollista rakentaa sujuvan kulttuurien välisen työn edellytyksiä: sellaista työ- ja toimintakulttuuria, joka tarjoaa kaikille työyhteisön jäsenille onnistumisen ja oppimisen mahdollisuuksia. Tämä edellyttää kuitenkin yhdenvertaisuuden edistämistä. Yhdenvertaisuus toteutuu, kun eriarvoisuuteen puututaan ja muutetaan eriarvoisuutta synnyttäviä käytäntöjä ja rakenteita.

## Lähteet

- Cox, T. Jr. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Dass, P. & Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *The Academy of Management Executive* 13(2), 68–80.
- Feldman, D.C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review* 6(2), 309–318.
- Ferdman, B.M. (2014). The Practice of Inclusion in Diverse Organizations. Towards a systematic and inclusive framework. Teoksessa B.M. Ferdman & B.R. Deane (toim.) *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*. San Francisco, California: Jossey-Bass, 3–54.
- Forsander, A. (2000). Työvoiman tarve ja maahanmuuttopolitiikka – onko maahanmuuttajien osaaminen vastaus työvoiman kysyntään? Teoksessa M.L. Trux (toim.) *Aukeavat ovet – kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä*. Helsinki: WSOY, 144–203.
- Nieminen, S. (2010). Neuvotteluja ammatillisesta jäsenyydestä – maahanmuuttaja-sairaanhoitajat terveydenhuollon työyhteisöissä. Teoksessa S. Wrede & C. Nordberg (toim.) *Vieraita työssä: Työelämän etnistyvä eriarvoisuus*. Helsinki: Palmenia/Helsinki University Press, 147–171.
- Lauren, J. & Wrede, S. (2010). Työkäytännöt ja institutionaalinen rasismi – lähihoitajien työ. Teoksessa S. Wrede & C. Nordberg (toim.) *Vieraita työssä: Työelämän etnistyvä eriarvoisuus*. Helsinki: Palmenia/Helsinki University Press, 172–192.
- Lehtonen, M., Löytty, O. & Ruuska, P. (2004). *Suomi toisin sanoen*. Tampere: Vastapaino.
- Martin, J.N. & Nakayama, T.K. (2015). Reconsidering intercultural (communication) competence in the workplace: a dialectical approach. *Language and Intercultural Communication* 15(1), 13–28.
- Pitkänen, P. (2006). Työyhteisö muutoksessa: etnokulttuurinen monimuotoisuus itäsuomalaisissa yrityksissä. Teoksessa H. Toiviainen & H. Hänninen (toim.) *Rajanylitykset työssä: Yhteistoiminnan ja oppimisen uudet mahdollisuudet*. Jyväskylä: PS-kustannus, 115–138.
- Pless, N. & Maak, T. (2004). Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. *Journal of Business Ethics* 2004(54), 129–147.
- Saukkonen, P. (2013). *Erilaisuuksien Suomi. Vähenmistä- ja kotouttamispolitiikan vaihtoehdot*. Helsinki: Gaudeamus.
- Sippola, A. (2007). *Essays on Human Resource Management Perspectives on Diversity Management*. Acta Wasaensia 180.
- Xu, Y. (2008). Facilitating Adaptation of International Nurses: Need for an Evidence-Based Transition and Integration Program. *Home Health Care Management & Practice* 20(2), 199–202.

### **Sähköiset lähteet**

Urareitti n/d.Työpaketit. <http://www.hamk.fi/tyoelamalle/hankkeet/urareitti/tyopaketit/Sivut/default.aspx>). Luettu 5.6.2017.

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. <http://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2014/20141325>.  
Luettu 7.11.2016.





# Kirjan kirjoittajat

**FT Sari Hammar** työskentelee projektipäällikkönä Diakonia-ammattikorkeakoulussa. Hammar on perehtynyt erityisesti kulttuurien väliseen vuorovaikutukseen työ-, järjestö- ja oppilaitoskonteksteissa. Hän on työskennellyt monipuolisesti sekä tutkijana ja kouluttajana että kulttuurien välisen työn kehittämistehtävissä. Hammar toimi MULTI-TRAIN-hankkeessa tutkijatohtorina.

**YTT Katja Keisala** työskentelee tutkijatohtorina Tampereen yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnassa. Keisalan tieteellisiin kiinnostuksen kohteisiin kuuluvat kansainväliset suhteet, kulttuurien välinen vuorovaikutus sekä monikulttuurinen koulutus ja työ. Hän on työskennellyt tutkijana, opettajana ja kouluttajana sekä kulttuurien välisen työn kehittäjänä. Keisala toimi MULTI-TRAIN-hankkeessa tutkijatohtorina.

**KK Marja Koskela** työskentelee Tampereen yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnassa tutkimusavustajana. Hän valmistee Pro gradu -tutkielmaa ”Perehdytys osana kansainvälistä rekrytointia – kokemuksia espanjalaishoitajien perehdytyskoulutuksesta sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä”. Koskela on työskennellyt useissa koulutuksen ja työelämän monimuotoistumisen hankkeissa. MULTI-TRAIN-hankkeessa hän toimi tutkimusavustajana.

**FM Kaisa Niiranen** on tohtoriopiskelija Tampereen yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnassa. Hän tutkii väitöskirjassaan sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöjä kulttuurienvälisen oppimisen ympäristöinä. Niiranen on työskennellyt aiemmin useissa maahanmuuttoon, kulttuurienväliseen vuorovaikutukseen ja uskontojen yhteiskunnalliseen rooliin liittyvissä tutkimus- ja kehittämisprojekteissa. MULTI-TRAIN-hankkeessa hän toimi tutkijana.

Professori **Vuokko Niiranen** toimii sosiaalihalintotieteen professorina Itä-Suomen yliopiston sosiaali- ja terveysjohtamisen laitoksella. Professori Niirasan tieteelliseen erikoisalaan kuuluvat sosiaali- ja terveyspalvelujen ohjaus, johtaminen ja päätöksenteko sekä valtio–kunta-suhde ja sen muutokset. Hän toimii useissa tieteellisissä ja yhteiskunnallisissa asiantuntijatehtävissä ja on johtanut useita kansallisia tutkimushankkeita. Niiranen oli MULTI-TRAIN-hankkeessa Itä-Suomen yliopiston vastuuhenkilö.

**FM Krista Nuutinen** työskentelee oikeusministeriössä hankepäällikkönä. Hän on myös tohtoriopiskelija Itä-Suomen yliopiston sosiaali- ja terveysjohta-

misen laitoksella ja valmistelee väitöskirjaa monimuotoisuuden johtamisesta ja inklusiosta sosiaali- ja terveystieteiden työyhteisöissä. Nuutinen on työskennellyt yhdenvertaisuuden edistämiseen, monimuotoisuuden johtamiseen ja maahanmuuttoon liittyvissä kehittämis- ja koulutustehtävissä. Hän toimi MULTI-TRAIN-hankkeessa tutkijana.

Professori **Pirkko Pitkänen** toimii koulutuspolitiikan ja monikulttuurisuuskasvatuksen professorina ja Transnationaalisuuden tutkimuskeskuksen johtajana Tampereen yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnassa. Pitkäsen opetus- ja tutkimustoiminta liittyy transnationaalisuuteen ja monikulttuurisuuteen yhtäältä koulutuspolitiikan ja toisaalta monimuotoistuvan työelämän näkökulmasta. Hän on johtanut monia kansallisia ja kansainvälisiä tutkimushankkeita. MULTI-TRAIN-hanke toteutettiin professori Pirkko Pitkäsen johdolla.

TtT **Kirsti Sainola-Rodriguez** työskentelee osastonhoitajana psykiatrian klinikassa. Väitöskirjassaan hän tutki maahanmuuttajien psykiatriseen hoitamiseen tarvittavaa osaamista ja transnationaalisen osaamisen käsitettä osaamisen viitekehystenä. Sainola-Rodriguez on tehnyt pitkän uran psykiatrisessa hoidotyössä eri tehtävissä. MULTI-TRAIN-hankkeessa hän toimi tutkijatohtorina.

KT **Aulikki Sippola** on monimuotoisuusjohtamisen asiantuntija ja kouluttaja yritysvastuuverkosto FIBS:ssä (Finnish Business & Society). Sippolan erityisosaamiseen sisältyvät monimuotoisuutta tukevan työyhteisön johtaminen ja kehittäminen, työelämän yhdenvertaisuus ja vastuullisuus sekä palvelujen yhdenvertainen saatavuus ja saavutettavuus. Aulikki Sippolalla on monipuolinen kokemus kansainvälisistä tehtävistä palveluyrityksissä ja julkisella sektorilla Suomessa ja ulkomailla. MULTI-TRAIN-hankkeessa Sippola toimi tutkijatohtorina.

YTM **Päivi Vartiainen** (ent. Vartiainen-Ora) työskentelee hankepäällikkönä Työväen Sivustysliitossa ja tutkijana TRANS-SPACE-tutkimushankkeessa Tampereen yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnassa. Hän valmistelee väitöskirjaa Filippiineiltä rekrytoitujen sairaanhoitajien integraatiosta suomalaiselle sosiaali- ja terveydenhuollon kentälle. Vartiainen on valmentanut hoitoalan työyhteisöjä kulttuurien välisessä osaamisessa, ollut mukana monissa työelämän monikulttuurisuutta tukevista kehittämissankkeista ja julkaissut alan oppimateriaalia. Hän toimi MULTI-TRAIN-hankkeessa tutkijana.

## **MULTI-TRAIN-hankkeen ohjausryhmä**

**Kielo Brewis** Kansallinen koordinaattori, Euroopan muuttoliikeverkosto

**Annika Forsander** Kehittämispäällikkö, Kotouttamisen osaamiskeskus, Työ- ja elinkeinoministeriö

**Peer Haataja** Johtaja, Tampereen kauppakamari

**Paula Hakala** Hallintoylihoitaja, Hatanpään sairaala, Tampereen kaupunki

**Marja Hietamäki** Henkilöstön kehittämisspäällikkö, KYS

**Hannu-Pekka Huttunen** Erityisasiantuntija, Siirtolaisuusinstituutti

**Raija Jokinen-Santisteban** Palveluvastaava, Nekalan palvelukeskus, Tampereen kaupunki

**Marjo Liimatainen** Asumispalvelupäällikkö (entinen), Tampereen kaupunki

**Kirsi Markkanen** Kehittämispäällikkö, TEHY

**Liisi Mattila** Ylihoitaja, Karhulan sairaala

**Mika Raunio** Erikoistutkija, Tampereen yliopisto

**Tarja Savolainen** Palvelujohtaja, Mehiläinen Hoivapalvelut Oy

**Maija Valta** Terveysjohtaja (entinen), Kotkan kaupunki

## **Kehittämissryhmien jäsenet**

**Hatanpään sairaala**

**Paula Hakala** Hallintoylihoitaja

**Mauri Jussila** Ylilääkäri

**Paula Leinonen** (entinen Juusela) Tampereen kaupungin henkilöstösuunnittelija

**Heli Kytöharju** Opetuskoordinaattori

**Anu Nyman** Ylihoitaja

**Karhulan sairaala**

**Kristi Kirotar** Lääkäri

**Liisi Mattila** Ylihoitaja

**Aila Rantala** Osastonhoitaja

**Maija Valta** Terveysjohtaja

## **Koukkuniemen vanhainkoti**

Raija Jokinen-Santisteban Palveluvastaava  
Elina Kurittu Osastonhoitaja  
Marjo Liimatainen Asumispalvelupäällikkö (entinen)  
Marjut Lindell Kehittämispäällikkö  
Taina Pekola Hoitotyön asiantuntija  
Marjo-Riitta Rikala Vastaava palveluesimies

## **Kuopion yliopistollinen sairaala KYS**

Marja Hietämäki Henkilöstön kehittämisspäällikkö  
Ritva Jauhiainen Työsuojeluvastuu  
Hilka Kontiainen Pääluottamusmies (TEHY)  
Kirsi Leivonen Palvelualueylihoitaja  
Tadeusz Musialovicz Erikoislääkäri  
Esko Vanninen Palvelualuejohtaja, tutkimusjohtaja

## **Mainio Vire**

Päivi Anttila-Apajalahti Palvelutalon johtaja, Vire Koti Hermannin  
Hasna Ara Begum Hoitaja, Vire Koti Lehtisaari  
Päivi Kivimaa Palvelutalon johtaja, Vire Koti Lehtisaari  
Päivi Luopajarvi Palvelutalon johtaja, Vire Koti Käpylä  
Teija Lämsä Henkilöstöasiantuntija  
Tarja Savolainen Palvelujohtaja

## **TAVOITTEENA SUJUVA ARKI**

### **Kulttuurien välinen työ sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä**

Toimittaneet Pirkko Pitkänen, Katja Keisala ja Vuokko Niiranen

Kulttuurisen monimuotoisuuden kasvu Suomen sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä haastaa kehittämään paitsi työskentely- ja vuorovaikutustapoja myös organisationaalisia rakenteita. Työyhteisöt kokonaisuudessaan ovat uusien haasteiden edessä. Tämän teoksen tavoitteena on auttaa työyhteisöjä kehittämään hyvin toimivia käytäntöjä kulttuurien välisen työn arkeen. Toimiva kulttuurien välinen vuorovaikutus luo pohjaa paitsi henkilöstön ja asiakkaiden hyvinvoinnille myös organisaation taloudelliselle menestymiselle. Teoksessa esitellään viidessä sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa toteutettua toimintatutkimusta, jossa selvitettiin arjen vuorovaikutuksen hankauspisteitä, kehitettiin toimivia käytäntöjä ja korjaavia toimenpiteitä ja arvioitiin interventioden vaikutuksia. Hankkeen tavoitteena oli saada aikaan kulttuurien välistä työtä tukevia rakenteellisia uudistuksia, sillä vain siten muutoksista tulee pysyviä.