

# 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 tultaisiin 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 kehittämissryhmän 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 perehdyttäjää 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” työ kulttuurista.

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 koulututtautunut 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 ammatillisen 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. Ideaalitulanteessa 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 vastualueensa. 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 sähköpostejaan 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, tulkitsemista 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 johtamisosaimisen 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 esittelyinä, 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 17.2.2015.

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

### *Mentorointi toi sosiaalisaation 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.

Kehittämisryhmän 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> Kehittämisryhmän 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 siitäkkin 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 lähihoitajat 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. Kokeukset 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 miettiä, 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 miettiä 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 vanhustenhoitoon 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 sisään pääsy 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.
- Vaahnto, E.-L. (2004). Hiljainen tieto mukana rekrytointissakin. *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>.

