

Inklusiivisen työyhteisön johtaminen kansainvälistyvässä Kuopion yliopistollisessa sairaalassa

Kirsti Sainola-Rodriguez, Krista Nuutinen ja Vuokko Niiranen

Johdanto

Kansainvälinen ja monikulttuurinen KYS

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

Kuopion yliopistollinen sairaala perustettiin vuonna 1972, jolloin Kuopion korkeakoulun lääketieteellinen tiedekunta (Kuopion yliopisto vuodesta 1984) aloitti toimintansa. Kuopion yliopistollisen sairaalan (KYS) asema yliopistosairaalana on vahvistunut vuosikymmenten aikana ja yhteistyö nykyisen Itä-Suomen yliopiston kanssa tiivistynyt. Sairaalan kansainvälisyyskehitystä ovat tukeneet muun muassa tutkija-, opiskelija- ja työntekijävaihto-ohjelmat¹.

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

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

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

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

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

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

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

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

Tavoitteena kansainvälisyyden ja monikulttuurisuuden jäsentäminen

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

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

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

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

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

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

Näkökulmana inklusiivisen työyhteisön johtaminen

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

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

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

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

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

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

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

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

Kansainvälistyvän KYSin toiminnan kuvaus

Kehittämisryhmän ja tutkimushankkeen vuorovaikutus

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

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

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

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

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

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

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

Kumuloituva aineistonkeruu

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

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

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

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

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

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

Monikulttuurisuus näkyi eri tavoin työyhteisön eri tasoilla

Strategiat ohjasivat päätöksentekoa ja johtamista

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

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

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

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

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

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

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

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

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

² Tässä ilmaisuna ”pelisäännöt” käytetään samaa käsitettä, jota haastateltavat käyttivät.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Työyhteisön kokemuksia kansainvälisestä rekrytoinnista ja monikulttuurisuudesta

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Työntekijät kuvasivat saamaansa palautetta työyhteisössä seuraavaan tapaan:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Työntekijöiden näkemyksiä osaamisesta ja asenteista

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

... se ei liity pelkästään siihen, että joku tulee ulkomailta, vaan ihan yleisesti-kin suvaitsevaisuutta vois meillä kehittää.

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

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

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

Koulutukset ja reflektio kehittämistoiminnan keskiössä KYSissä

Koulutuksista tukea monikulttuurisuuden ymmärtämiseen

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Oleennaista ei ollutkaan yksin tiedollinen anti, vaan se, mihin se viritti.

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

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

Tuloksia reflektoitiin työyhteisössä

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

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

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

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

Oppimistuloksena monikulttuurisuuden tunnistamista ja huomioimista

Pohdintaa loppuarviointiin vaikuttavista tekijöistä

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

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

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

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

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

Työntekijätaso – kohti monimuotoisuuden tunnistamista työyhteisössä

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

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

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

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

Organisaation johto – kansainvälisyys ja monikulttuurisuus näkyväksi osaksi organisaation strategiaa

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

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

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

Kehittämisryhmän näkemykset toimintatutkimuksen vaikutuksista

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

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

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

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

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

Tutkimuksessa mukana olleissa KYSin työyksiköissä käytiin yhdessä tutkijoiden sekä henkilöstön, kehittämissyhmän ja johtoryhmän kanssa hankkeen työskentelytapaa, tuloksia ja työyksiköiden muutosprosesseja koskevia reflek-

tiivisiä keskusteluja ja arviointeja. Näissä keskusteluissa nousi esille kysin edustajien yhtenevä näkemys tutkijoiden esittämistä tutkimustuloksista ja johtopäätöksistä. Keskusteluissa arvioitiin tutkimustuloksia siitä näkökulmasta, miten niitä voitaisiin käyttää hyväksi organisaation ja työyhteisöjen kehittämisen suunnittelussa.

Johtopäätökset – Kansainvälistyminen on jatkuva prosessi

Strategian, kehittämishankkeiden ja toiminnan yhdenmukaisuus

Henkilöstön kulttuurisesta monimuotoisuudesta ja sen ymmärtämisestä on tutkimusten mukaan hyötyä organisaation kaikilla tasoilla, jos monimuotoisuutta johdetaan ja sitä käytetään organisaatiossa voimavarana (Ferdman 2014, 5–6). Parhaimmillaan kulttuurinen erilaisuus näkyy työssä ja työkulttuurissa eikä niinkään yksilöiden erilaisissa ominaisuuksissa tai vaatimuksissa työn suhteen (Thomas & Ely 1996, 80).

MULTI-TRAIN-tutkimushankkeen tutkimusaineiston analyysin ja tulosten perusteella voidaan todeta, että KYSissä oli runsaasti sekä monikulttuurisuutta ja kansainvälisyyttä edistäviä tekijöitä että kehittämishaasteita (taulukko 11). KYSissä tiedostettiin muuttuvan toimintaympäristön ja oman kansainvälisyyttä korostavan toimintastrategian mukanaan tuomat tarpeet ja kehittämistavoitteet. Organisaatiossa haluttiin myös nähdä kansainvälistymisen etuja ja hyödyntää erilaista osaamista. Lisäksi kansainvälisyyden odotettiin tuovan myönteistä työnantajaimagoa sekä sitoutunutta ja osaavaa henkilöstöä, joiden palveluun ja hoitoon potilaat olisivat tyytyväisiä. Organisaation menestymiseen ja kansainväliseen kilpailukykyyn liittyi vahvasti myös kyky ymmärtää monikulttuurisuuden organisaatiolle tuottama myönteinen merkitys.

Taulukko 11. kysin kansainvälisyyttä edistävät tekijät ja kehittämiskohteet

Kansainvälisyyttä edistävät tekijät	Kansainvälisyyden kehittämiskohteet
<ul style="list-style-type: none">• proaktiivinen ja tulevaisuuden kansainvälinen rekrytointi (MOK-hanke)• tutkimusorientoitunut, uudistuva ja alan kehityksen kärjessä oleva toimintaympäristö• terveysturvaamisen kehittäminen• perehtymisen työryhmän toiminta• kv-yhdyshenkilöverkoston toiminta• mentoritoiminta• tahto ja motivaatio kehittyä kansainvälisyydessä organisaatio- ja työyksikötasolla (hankkeet, monikulttuurisuusosaaminen)	<ul style="list-style-type: none">• perehtymisen ja mentoroinnin erityistarpeiden huomiointi• kielitaidon ja ammatillisen osaamisen varmistaminen ja oppimisen edellytykset• rekrytointiin läpinäkyvyys• organisaation strategisten linjausten laatiminen ja niiden läpinäkyvyys• tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman laatiminen• monimuotoisuuden johtaminen (esimiestaidot)• henkilökunnan kansainvälisyysosaaminen• asenneilmapiiriin vaikuttaminen

Kansainvälisyys ja monikulttuurisuus näkyivät ja vaikuttivat KYSin arjessa ja työyhteisöissä toiminnan eri tasoilla. Tämä tuli esille sekä johdon että työntekijöiden haastatteluaineistoissa. Samaan aikaan MULTI-TRAIN-tutkimuksen kanssa KYSin omassa strategisen tason päätöksenteossa ja johtamisessa käsiteltiin muutoinkin kansainvälisyyttä, ja monikulttuurisuutta työstettiin näkyvämmäksi myös strategioiden tasolla. KYSSä, kuten muissakin julkisen sektorin organisaatioissa, organisaation ylin johto vahvistaa strategiat toimikaudekseen. KYSin kohdalla tämän tekee sairaanhoitopiiriin kuntayhtymän valtuusto neljän vuoden pituiseksi valtuustokaudeksi. Tämän hankkeen kestäessä strategiat oli hyväksytty vuosille 2013–2016 ja seuraavat vuosille 2017–2022. Strategia-aika ja tapahtuma-aika eivät kuitenkaan välttämättä aina kohtaa, sillä hallintotasoinen ja työyksikötasoinen toiminta etenee oman tapahtuma-aikansa ja toiminnallisten tarpeiden mukaisesti, joskus nopeammin kuin mitä strategiat kertovat. Tämä ilmiö näkyi myös KYSissä. MULTI-TRAIN-hankkeen päättyessä voitiin havaita, että tutkimustulokset kertoivat joiltain osin jopa näkyvämmän monikulttuurisuuden ja kulttuurien välisen osaamisen tunnistamisesta kuin mitä hankkeen kestäessä olleen toimintakauden strategioissa oli linjattu.

Monikulttuurinen työyhteisö vahvistaa ja ylläpitää sekä henkilöstön että eri tason johtajien tietoon, motivaatioon ja käyttäytymiseen liittyvää kulttuu-

rikompetenssia ja kulttuurien välistä osaamista (Borrego & Johnson III 2012, 52–54). KYS on terveydenhuollon erikoisosaamisen organisaatio, jonka toiminnassa kulttuurien välisyyteen liittyvä osaaminen, kuten refleктоivan vuorovaikutuksen tai kulttuuritietoisuuden taidot, näyttivät tutkimuksen perusteella kuitenkin toisinaan jäävän professionaalisen osaamisen taustalle. Koska kyseessä on yliopistollinen sairaala, kansainvälinen yhteistyö ja vuorovaikutus ovat luonteva osa erityisesti lääkärikoulutuksen sisältöjä. Erikoissairaanhoidon ja kliinisen työn arjessa oli havaittavissa jonkin verran yhdenmukaista työstä suoriutumisen vaatimusta, eikä siitä haluttu poiketa ulkomaalaisten eikä myöskään suomalaisten työntekijöiden kohdalla. Tullakseen hyväksytyksi tai voidakseen hyödyntää erilaisia toimintatapoja työyhteisössään työntekijän tuli osoittaa työyksikössä tarvittava kliininen osaaminen. Yhdenmukaisen työssä suoriutumisen vaatimus voidaan kuitenkin nähdä ammatillisesti vaativan työyksikön ehdottomana laatuksiteerinä. Myös kielitaito- ja osaamisvaatimusten standardointiin on tarpeen kiinnittää huomiota vaativissa erikoissairaanhoidon yksiköissä.

Yhdenmukaisuutta edellyttävän toimintakulttuurin taustalla saattaa vaikuttaa mukauttava, assimilaatioon pyrkivä monimuotoisuuden johtamistapa. Siinä pyritään yhdenmukaistavaan toimintakulttuuriin, jolloin erilaisuuden hyödyntämistä tai inklusiivista toimintakulttuuria ei välttämättä edistetä (Pless & Maak 2004, 129–130). Monimuotoisuuden johtaminen organisaatioissa ymmärretään ehkä ensisijaisesti lainsäädäntöön pohjautuvaksi tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi ja kaikkien työntekijöiden samanlaiseksi kohteluksi (Thomas & Ely 1996, 81–83).

Monimuotoisuuden johtamisessa on tärkeää, että erilaisuuteen kannustetaan ja erilainen osaaminen ja erilaiset näkemykset hyväksytään. Työntekijöiden on voitava kokea olevansa hyväksytyjä ja arvostettuja työyhteisönsä jäseniä. (Day 2014, 300–301.) Tässä tutkimuksessa ulkomaalaistaustaisen henkilöstön perehdytys nousi keskeisenä esille työyhteisön jäsenyyden sekä työssä vaadittavan osaamisen saavuttamiseksi. Ulkomaalaisen työntekijän perehtymisessä tulisi käyttää yksilöllistä suunnittelua ja työssä suoriutumisen seuranta palaute- ja kehityskeskusteluihin (Sakko 2015, 111–115). Esimerkiksi kansainvälinen yhdyshenkilöverkosto ja mentorointitoiminta olivat KYSissä

mekanismeja, joiden avulla tuettiin ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden perehtymisprosessia. Ne olivat myös rakenteita, joilla voitiin rakentaa osallistavaa työyhteisöä ja tukea työntekijöiden organisaatiohierarkioista riippumattomaa vuorovaikutusta.

Koko organisaation osalta monimuotoisuuden johtamisen tavoitteiden, esimerkiksi monikulttuurisuuden tuomien etujen saavuttaminen edellyttää, että organisaation monikulttuurisuus on sekä kirjattu strategiaan että saatu siirtymään osaksi käytännön toimintaa (Kylänpää-Nieminen 2016, 19; Daya 2014, 302). Tutkimusten mukaan monimuotoisuus ja inklusiivisen toimintakulttuurin tavoite on hyvä olla integroituna organisaation strategisen tason visioon (Pless & Maak 2004, 137–138).

KYSin tulosten perusteella johtamiseen oltiin melko tyytyväisiä, joskin monimuotoisuuden johtamisessa nähtiin vielä kehitettävää. Monimuotoisten työyhteisöjen johtaminen saattaa näyttäytyä joskus vaativana, koska monet monimuotoisuuteen liitettävien asioiden katsotaan kuuluvan työntekijän yksityisyyden piiriin (yhdenvertaisuuslaki, henkilötietolaki). Tietyt monimuotoisuuden kannalta merkittävät seikat saattavat jäädä toteutumatta, mikäli monimuotoisuutta tarkastellaan esimerkiksi vain suhteessa osaamiseen (Siltäoja & Vartiainen 2010, 274). Suomalaisessa johtamistutkimuksessa on tuotu esiin, että johtajilta odotetaan tasapainoilua kulttuurisesti monimuotoisissa työyhteisöissä. Työntekijöiden työnkuvat, toimintatavat ja vastuut vaihtelevat eri maissa, mutta Suomessa terveydenhuollon toimintakäytännöt ovat melko pitkälle standardoituja ja joustaminen niistä voi olla vaikeaa. Mikäli eri tasoilla työskenteleviltä johtajilta puuttuu yhtenäinen ohjeistus, tilanne jättää heille itselleen paljon vastuuta työyhteisöjen arjen johtamisessa. Pahimmillaan ulkomaalaistaustaisten terveydenhuollon ammattilaisten määrän kasvu yhdessä niukkenevien resurssien kanssa saattaa vaikeuttaa esimiesten mahdollisuuksia havaita ja hyödyntää monikulttuurisen työyhteisön etuja (Hietapakka ym. 2013a, 39–41; Hietapakka ym. 2013b, 272–284).

Monimuotoisuuden edistämässä koulutus ja uuden, työhön ja toimintaympäristöön liittyvän tiedon saaminen on tärkeää. Esimerkiksi monimuotoisuuteen liittyvän tiedon, asenteiden ja käyttäytymisen muutoksiin suuntaavaa koulutusta tulisi tarjota kaikille työntekijöille ja johtajille. Organisaation

strateginen päätöksenteko, kehittämistarpeiden tunnistaminen ja toiminnan uudistaminen edellyttävät, että tietoa välitetään myös organisaation päätöksentekijöille. Koko henkilöstölle kohdentuvan, jatkuvan ja osallistavan koulutuksen etuna on, että siinä voidaan samanaikaisesti lisätä kulttuurista tietoa sekä vaikuttaa asenteisiin, käyttäytymiseen ja organisaation toimintatapoihin. (Ks. Sippola 2008, 34.) Lisäksi usein esimerkiksi toiminnallisesta ja ammatillisesta johtamisesta vastaavat lähijohtajat ovat strategisen johtamisen ja asiakas- tai potilastyön rajapinnalla työskennellessään avainasemassa tunnistamaan sen, millaisia ongelmia ja kehittämistarpeita liittyy sekä strategioiden toimeenpanoon että asiakas- tai potilasrajapinnan ammatilliseen työhön sekä inklusiivisen toiminta- ja johtamiskulttuurin kehittymiseen (Offerman & Basford 2014, 246).

Kansainvälistyvä työyhteisö kehittyy ja kehittää itseään edelleen

KYSin uudessa, vuoden 2017 alusta voimaan tullessa strategiassa korostetaan strategian merkitystä ja strategian mukaista toimintaa yliopistollisen sairaalan eri tasoilla. Tavoitteena on myös tutkimustiedon käyttäminen KYSin toiminnassa ja päätöksenteossa aikaisempaa näkyvämmiin. Tähän on hyvät mahdollisuudet, sillä yliopistollisen sairaalan toiminta perustuu lähtökohtaisesti sekä tutkimustiedon tuottamiseen että sen käyttämiseen. Kuopion yliopistollisen sairaalan strategiassa vuosille 2017–2022 korostetaan strategisten tavoitteiden kohdalla kansainvälisesti orientoituneen toimintaympäristön merkitystä menestystekijänä. Profiloituminen kansallisesti ja kansainvälisesti merkittävänä sairaalana nähdään vahvistavan KYSin roolia yliopistollisena sairaalana ja edesauttavan rekrytointia kansainvälisen ja sairaaloiden välisen kilpailun koveudessa. (Kuopion yliopistollinen sairaala 2017.)

MULTI-TRAIN-hanke nosti esiin KYSin vahvuuksia, kuten mentoritoiminnan ja kansainvälisen yhdyshenkilöverkoston. Niiden avulla voidaan vielä edelleen vahvistaa inklusiivista työyhteisöä ja toimintakulttuuria. Kuitenkin näihin olemassa oleviin rakenteisiin on hyvä ottaa jatkossa pohdittavaksi se, miten ulkomaalaistaustaiset työntekijät kokevat näiden rakenteiden tukevan heidän omaa integroitumistaan ja osallisuuttaan työyhteisöön. Edelleen on

tarpeen huomioida, miten ulkomaista syntyperää olevien työntekijöiden osaaminen tunnustetaan paremmin ja hyödynnetään systemaattisesti.

KYSissä tuli tutkimuksen alku- ja loppuvaiheessa esille sekä työyhteisön yksittäisten jäsenten että ympäröivän yhteiskunnan asenteiden merkitys sille, millainen asenneilmapiiri KYSissä vallitsee. Asenteiden osalta on tärkeää, että inklusiivisen työyhteisön muodostumista tukevat toimintatavat ja rakenteet on saatu käytäntöön ja sitä kautta voidaan vaikuttaa myös KYSissä vallitsevaan asenneilmapiiriin.

Lähteet

- Acyan, Z., Kanugo, R.N. & Mendonça (2014). *Organizations and Management in Cross-cultural Context*. Los Angeles: Sage.
- Daya, P. (2014). Diversity and inclusion in an emerging market context. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal* 33(3), 293–308.
- Borrego, E. & Johnson, III RB. (2012). *Cultural Competence for Public Managers. Managing diversity in today's World*. Boca Raton: CRC Press, Taylor & Francis Group.
- Ferdman, B.M. (2014). The Practice of Inclusion in Diverse Organizations. Towards a systematic and inclusive framework. Teoksessa B.M. Ferdman & B.R. Deane (toim.) *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*. San Francisco, California: Jossey-Bass, 3–54.
- Ferdman, B.M & Deane B.R. (2014) (toim.). *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Hietapakka, L., Elovainio, M. & Aalto, A.M. (2013a). Näkemyksiä monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta. *Premissi* 8(6), 39–41.
- Hietapakka, L., Elovainio, M., Lämsä, R., Kuusio, HM. & Aalto, A.M. (2013b). Perusterveydenhuollon esimiesten kokemuksia ulkomaalaistaustaisesta terveydenhuoltohenkilöstöstä: voimavara vai ei? *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 50(4), 272–284.
- Laki rajat ylittävstä terveydenhuollosta 1201/2013.
- Mattsson, L. & Kivilä, N. (2012). *Kansainvälinen Itä-Suomi: Itä-Suomen maahanmuuttostrategia 2017 Pohjois-Savo, Etelä-Savo ja Pohjois-Karjala*. Kuopio: Pohjois-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus.
- Mor Barak, M.E. (2015). Inclusion is the Key to Diversity Management, but What is Inclusion? *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance* 39, 83–88.
- Niiranen, V., Joensuu, M. & Kerkkänen, M. (2014). Johtamistutkimuksen lähtökohdat ja toteutus. Teoksessa V. Niiranen, M. Joensuu, J. Lammintakanen & M. Kerkkänen (toim.) *Johtajana muutoksissa*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 23–30.
- Niiranen, V., Sainola-Rodriguez, K., Nuutinen, K. & Hietämäki, M. (2016) Kansainvälistyvä työyhteisö toimintatutkimuksen kumppanina. Konferenssikirjassa *Hard Times? The Eighth Nordic Working Life Conference*. University of Tampere, 140–141.
- Offermann, L.R. & Basford, T. (2014). Inclusive Human Resource Management Best Practices and the Changing Role of Human Resources. Teoksessa B.M. Ferdman & B.R. Deane (toim.) *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*. San Francisco, California: Jossey-Bass, 229–259.
- Pless N. & Maak T. (2004). Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. *Journal of Business Ethics* 54(2), 129–147.

*Inklusiivisen työyhteisön johtaminen kansainvälistyvässä
Kuopion yliopistollisessa sairaalassa*

- Potilasdirektiivi* (2011). Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2011/24/EU, annettu 9.11.2011 potilaiden oikeuksien soveltamisesta rajatylittävässä terveydenhuollossa. Euroopan Unionin virallinen lehti. 1.88/45. Luettu 17.6.2016.
- Roberson, Q.M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management* 31(2), 212–236.
- Sainola-Rodriguez, K., Nuutinen, K., Hietämäki, M. & Niiranen, V. (2017). *Kansainvälisyyden mallintaminen yliopistollisessa sairaalassa*. Artikkelikäsitelmä.
- Sakko, S. (2015). *Ulkomaisen työvoiman rekrytointi. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi kuntasektorin toimintatavoista ja prosesseista*. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Tampere: Juvenes Print.
- Siltaoja, M. & Vartiainen, T. (2010). Monimuotoisuuden johtamisen ristiriitaisuus-diskurssianalyysi suomalaisista mediateksteistä. *Hallinnon Tutkimus* 29(4), 259–279.
- Sippola, A. (2008). Monimuotoistuva työyhteisö haastaa henkilöstöjohtamisen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. *Työpoliittinen Aikakauskirja* 51(1), 29–39.
- Theodorakopoulos, N. & Budhar, P. (2015). Diversity and inclusion in different work settings: emerging patterns, challenges, and research agenda. *Human Resource Management* 54(2), 177–198.
- Thomas, D.A. & Ely, R.J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review* 74(5), 79–90.

Sähköiset lähteet

- Boutilier, M., Mason, R. & Rootman, I. (1997). Community action and reflective practice in health promotion research. *Health Promotion International* 12(1), 69–78. Oxford University Press. <http://heapro.oxfordjournals.org/content/12/1/69.full.pdf+html>. Luettu 27.2.2017.
- Henkilöstöstrategia 2010–2013. Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri. <https://www.psshp.fi/sairaanhoitopiiri/materiaalipankki/strategiat>. Luettu 20.1.2017.
- Kuopion yliopistollinen sairaala (2017). Kuntayhtymän valtuusto. (<https://www.psshp.fi/sairaanhoitopiiri/hallinto-ja-paatoksenteke/toimielimet/valtuusto>). Luettu 2.3.2017.
- Kuopion yliopistollisen sairaalan strategia 2017–2022. (<http://publish-psshp.istekkipalvelut.fi/kokous/2016233763-9.HTM>) Luettu 2.3.2017.
- Kylänpää-Nieminen, M. (2016). Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa: systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta / Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Itä-Suomen yliopisto. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20160348>. Luettu 12.4.2016.
- Maahanmuuttajat Itä-Suomessa (2017). Kotouttaminen.fi. Alueet: Pohjois-Savo, Etelä-Savo ja Pohjois-Karjala. <http://kotouttaminen.fi/pohjois-savo-etela-savo-ja-pohjois-karjala>. Luettu 23.10.2017.

- Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin strategia 2009–2013. <https://www.pssh.fi/documents/11427/39248/strategia.pdf/2db461c2-8b1f-490d-884d-33530cf84267>. Luettu 2.3.2017.
- Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin taloussuunnitelma 2017–2019 (<https://www.pssh.fi/documents/11427/38559/Taloussuunnitelma+2017-2019.pdf/8f6a00a2-3d3f-437e-a985-b5bc01831f64>). Luettu 2.3.2017.
- Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin viestintästrategia 2014–2016. https://www.pssh.fi/documents/11427/39248/Viestint%C3%A4strategia+2014_2016.pdf/c7eebc6e-325a-4e68-8cee-17d1fc4d68fb. Luettu 28.12.2016.
- Terveysmatkailu – FinnHealth. Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri. <https://www.pssh.fi/sairaanhoitopiiri/hankkeet/terveysmatkailu> Luettu 28.12.2016.