

# Johtopäätökset

## Miten sujuvaa kulttuurien välistä työtä voidaan edistää?

*Pirkko Pitkänen, Katja Keisala ja Vuokko Niiranen*

Kulttuurinen monimuotoisuus on lisääntynyt Suomen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa paitsi asiakaskunnassa myös henkilöstön keskuudessa. Viimeksi kuluneiden kymmenen vuoden aikana alan ammattilaisia on rekrytoitu sekä Suomesta että ulkomailta. Kansainvälinen suorarekrytointi on Suomen oloissa kuitenkin verraten uutta ja vähäistä. Sote-alan organisaatioissa työskentelevä ulkomaalaistaustainen henkilöstö koostuukin pääosin muista kuin työvoimapolitiittisista syistä Suomeen muuttaneista. Osa on hankkinut koulutuksensa Suomessa ja osa maan rajojen ulkopuolella.

Työn tekemisen arjessa kansallinen, kulttuurinen, kielellinen ja uskonnollinen moninaisuus ilmenee valitettavan usein myös ongelmina. Vaikka tottuminen monimuotoisuuteen on vaativa ja aikaa vielä prosessi, parhaimmillaan ulkomaalaistaustainen henkilöstö voi kuitenkin olla työyhteisöille voimavara ja myönteinen muutosvoima. MULTI-TRAIN-hankkeessa alan tutkijat tekivät koko hankkeen ajan yhteistyötä viiden sote-alan organisaation kanssa. Tavoitteena oli auttaa työyhteisöjä puuttamaan kulttuurien välisen työn kitkatekijöihin ja kääntämään ne kulttuurisen oppimisen prosesseiksi.

Työyhteisöjen toimintatapoja ja käytäntöjä pyrittiin tekemään näkyviksi ja kehittämään niin, että ne tukisivat mahdollisimman hyvin sujuvaa kulttuurien välistä työtä. Tutkimus- ja kehittämistoimien kohteina olivat muun muassa rekrytointi, perehdytys, kulttuurien välinen oppiminen, kieli- ja viestintätaidot ja monikulttuurisen organisaation johtaminen. Eri teemoihin keskittyvä kehittämistyö oli osittain päällekkäistä ja vaikutuksiltaan toisiaan tukevaa. Tavoitteena oli, että jokainen työyhteisön jäsen voisi käyttää taitojaan ja osaamistaan yhteisen työn edistämiseksi, onnistua työssään ja saavuttaa muiden

työntekijöiden kanssa tasaveroisen aseman. Tavoitteen saavuttamiseksi työyhteisöjä autettiin kehittämään yksittäisten henkilöstön jäsenten kulttuurien välisen työn valmiuksia, työyhteisöjen käytäntöjä sekä organisaatioiden strategioita ja johtamista.

Neljä vuotta kestänyt yhteistyö oli hyödyllinen oppimiskokemus sekä tutkijoille että tutkimukseen osallistuneille työyhteisöille. Tutkimus myös antoi tietoa siitä, mitä monikulttuurisissa organisaatioissa olisi syytä tehdä, jotta kulttuurien välisen työn hankauksilta vältyttäisiin ja yhteistyö sujuisi entistä paremmin. Seuraavassa kootaan yhteen hankkeen keskeisiä tuloksia ja oppimiskokemuksia käytännöistä ja toimintatavoista, joilla työyhteisön jäseneksi pääsemistä ja kulttuurien välisen työn sujuvuutta voidaan edistää.

## **Työyhteisön jäseneksi pääseminen**

Sosiaali- ja terveydenhuollon ammateissa on monia universaaleiksi koettu- ja piirteitä, kuten ihminen fyysisenä olentona, hoitotyön perusteet ja potilas työn kohteena, jotka ylittävät kansalliset erot ja voivat potentiaalisesti auttaa ulkomailta Suomeen muuttaneiden hoiva- ja hoitotyön ammattilaisten kiinnittymistä suomalaisiin sote-alan työyhteisöihin (Nieminen 2010, 167). Käytännössä kulttuurierot kuitenkin näkyvät työn tekemisen arjessa ja vaikeuttavat ulkomailta Suomeen muuttaneiden työhön pääsyä ja työssä menestymistä. Niinpä ulkomaista syntyperää olevat sote-alan ammattilaiset ovat Suomessa usein joko työttöminä tai työssä, joka ei vastaa heidän koulutustaan ja/tai aiempaa työkokemustaan. Esimerkiksi lähihoitajan ja hoiva-avustajan tehtävät ovat ulkomaalaistaustaisille sairaanhoitajille tyypillisiä ”sisääntuloammattaja”, joista heidän on vaikea edetä koulutustaan vastaaviin tehtäviin. (Forsander 2000, 170; Lauren & Wrede 2010, 172–192.)

Rekrytointi on ulkomaalaistaustaiselle ensimmäinen kriittinen vaihe Suomen työmarkkinoille pääsyssä. Kaikkiin MULTI-TRAIN-hankkeeseen osallistuneisiin organisaatioihin oli palkattu Suomeen muista syistä kuin työn vuoksi muuttaneita hoiva- ja hoitotyöntekijöitä. Ulkomaista syntyperää olevat työntekijät oli palkattu osana normaalia rekrytointitoimintaa: rekrytointiprosessi oli samanlainen riippumatta siitä, oliko työnhakija suomalais- vai ulkomaalaistaustainen. Hakulomakkeet ja työhönottohaastattelut olivat suomen-

kielisiä. Hakijoiden suomen kielen taidon uskottiin käyvän ilmi viimeistään haastatteluissa, eikä yhdessäkään työyhteisössä ollut käytetty erillistä kielitaitotestiä. Joissain tapauksissa rekrytoijat olivat epäonnistuneet kartoittamaan vieraskielisten työnhakijoiden mahdollisuuksia selviytyä työstään suomen kielellä, minkä seurauksena työyhteisöihin oli palkattu henkilöitä, joiden suomen kielen taito ei ollut kaikilta osin riittävää työstä suoriutumiseen.

Koukkuniemen vanhainkotiin lukuun ottamatta kaikki organisaatiot olivat rekrytoineet henkilöstöä myös suoraan ulkomailta, eritoten sairaanhoitajia Espanjasta ja Filippiineiltä. Kansainväliseen rekrytointiin liittyi tavallisesti vajaan puolen vuoden mittainen lähtömaakoulutus ennen Suomeen muuttoa. Haastatteluja tehtäessä havaittiin, että kansainvälisesti rekrytoituja hoitajia pidettiin yleisesti kliinisesti pätevinä ja hoitotyöhön hyvin soveltuvina, mutta suomen kielen puutteet vaikeuttivat päivittäisen työn tekemistä. Näin siitä huolimatta, että suomen kielen opiskelulla oli lähtömaakoulutuksessa keskeinen rooli. Ulkomailta rekrytoituille hoitajille oli myös järjestetty vastaanottavissa työyhteisöissä perusteellisempaa perehdytystä kuin muille työnsä aloittaville työntekijöille.

Toimintatutkimuksen alkuvaiheessa suoritettavat haastattelut nostivat esiin useita rekrytointi- ja perehdytyskäytäntöjen kehittämistarpeita. Varsinkin kansallisissa rekrytointiprosesseissa palkattujen ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden oletettiin integroituvan työyhteisöihinsä ja pärjäävän työssään samoin ehdoin kuin suomalaistaustaisten. Niinpä uudet työntekijät saivat pääosin samanlaisen perehdytyksen taustasta riippumatta, ainoastaan KYSissä oli ulkomailta tulleiden perehdytykseen varattu enemmän aikaa. Yleisesti ottaen voidaan sanoa, ettei työyhteisöissä nähty tarvetta erilaisten perehdytyspolkujen kehittämiseen suomalais- ja ulkomaalaistaustaisille, vaan tavoitteeksi asetettiin kaikkia mahdollisimman hyvin palvelevan perehdytyksen kehittäminen.

Poikkeuksen muodostivat kuitenkin suoraan ulkomailta rekrytoidut sairaanhoitajat, joille oli mahdollistettu tavanomaista pidempikestoinen perehdytys ja mentorointi sekä Mainio Vireessä vuoden kestävä kielikoulutus. Tämä herätti joissain kollegoissa tyytymättömyyttä. Alkuvaiheen perehdytysjakson jälkeen myöskään ulkomailta rekrytoitujen ei ajateltu tarvitsevan enää

erityistä tukea. Pikemminkin työyhteisöissä pidettiin itsestään selvänä, että työntekijöiltä vaaditaan samanlaisia työsuorituksia samoin ehdoin. Kaikkia oli kohdeltava samalla tavalla.

Työyhteisöjä ei myöskään hahmotettu kielen käyttämisen ja oppimisen ympäristöinä, vaan vastuu suomen kielellä selviytymisestä oli itsestään selvästi pelkästään vieraskielisillä. Käytännössä ulkomaista syntyperää olevien heikko suomen kielen taito johti usein vaikeuksiin päästä sisään työyhteisöön ja oman paikan ottamiseen työyhteisössä. Kaikille samanlainen, yleensä liian lyhyeksi, kiireiseksi ja heikosti suunnitelluksi koettu perehdytys ei pystynyt tukemaan riittävästi työn tekemisen tapojen ja käytäntöjen omaksumista. Uutta tulijaa ohjeistettiin kysymään, jos hän ei jotain asiaa tiennyt, mutta kiireisessä työn tekemisen arjessa oli toisinaan vaikea löytää sopivaa aikaa ja paikkaa asioiden selvittämiseen.

Kehittämisyhmissä pohdittiin hankkeen aikana usein sitä, miten suomen kielen osaamista voitaisiin arvioida paremmin rekrytointitilanteissa. Koukkuniemen vanhainkodin lähijohtajat opettelivat uusia tapoja arvioida työnhakijan suomen kielen taitoja ja Mainio Vireessä rekrytointiin sisällytettiin suomen kielen testi. Näin työyhteisöissä tiedettiin jo ennakolta, millaisiin tehtäviin uuden työntekijän suomen kielen taito riittäisi ja missä asioissa hän tarvitsisi tukea oppimiseen. Joissain hankkeeseen osallistuneissa organisaatioissa päädyttiin siihen, että myös puutteellisesti suomen kieltä osaava, mutta muuten sopiva ja pätevä työnhakija voidaan palkata, ja hänen kielen oppimistaan tuettaisiin myöhemmin työn tekemisen ohessa. Hatanpään sairaalassa järjestettiin ulkomaalaistaustaisille amanuensseille ja erikoistuville lääkäreille räätälöityä kielikoulutusta, jota toteutti työparina ylilääkäri ja suomen kielen opettaja. Koulutus sai hyvää palautetta ja sitä aiottiin jatkaa. Koukkuniemessä saatiin hyviä kokemuksia Urareitti-hankkeesta, missä suomen kielen opettaja kävi työyhteisöissä tukemassa vieraskielisten sairaanhoitajien suomen kielen oppimista (ks. Urareitti n/d).

Hankkeen tutkijat korostivat kehittämisyhmissä ja henkilöstökoulutuksissa, että monikulttuurisissa työyhteisöissä tarvitaan joustavuutta ja muutoksenvalmiutta koko henkilöstöltä. Koukkuniemen vanhainkoti ja Mainio Vire aikoivat huomioida tämän rekrytointitoimissaan tekemällä työnhakijoille sel-

väksi, että he tulevat työhön monikulttuuriseen työyhteisöön. Näin voidaan olettaa, että ottamalla työpaikan vastaan uusi työntekijä hyväksyy työyhteisön moninaisuuden eritaustaisine työtovereineen. Koukkuniemessä haluttiin edistää kulttuurien välisen työn sujuvuutta kartoittamalla aiempaa paremmin uusien työntekijöiden työkokemusta, kielitaitoa, vuorovaikutustaitoja ja osaamista. Näin perehdytyksessä osattaisiin kiinnittää paremmin huomiota kehittämistä vaativiin osa-alueisiin. KYSissa todettiin, että MULTI-TRAIN-hankkeen myötä saatiin aikaisempaa enemmän näkyväksi sairaalassa käytössä olevaa mentorointia ja kansainvälistä yhteistyöverkostoa. Niiden aiempaa näkyvämpi käyttäminen yhdistettiin osaksi inklusiivisen työyhteisön kehittämistä ja ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden kiinnittymistä työyhteisöön.

Ulkomaalaistaustaisen henkilöstön perehdytystä käsiteltiin kaikissa kehittämissä. Keskusteluissa tuotiin esiin, että monikulttuurisissa työyhteisöissä on tärkeää varmistaa, että perehdyttäjillä on taitoa ohjata myös itseensä nähden kulttuurisesti eritaustaisia työntekijöitä. Lisäksi on syytä varmistaa, että ohjaajilla ja perehtyjillä on riittävästi aikaa vuorovaikutukseen. Perehdytystä ja ulkomaalaistaustaisten työyhteisöintegraatiota tuettiin myös mentorikoulutuksella. Mentorointijärjestelmä oli aiemmin toiminut vain KYSissa, mutta MULTI-TRAIN-hankkeen myötä se otettiin käyttöön myös Karhulan sairaalassa ja Koukkuniemen vanhainkodissa. Karhulan ja Koukkuniemen mentorikoulutuksien tavoitteena oli, että tulevat mentorit kehittävät omia kulttuurien välisen vuorovaikutuksen taitojaan ja oppivat ohjaamaan uusia tulijoita tavalla, joka auttaa heitä pääsemään mukaan työyhteisön toimintaan. Koulutukseen osallistuneiden mukaan koulutus auttoi heitä tutkiskelemaan omia kulttuurisia itsestäänselvyyksiään, ymmärtämään kulttuuritaustojen moninaisuutta ja ohjaamaan uusien työntekijöiden oppimisprosesseja.

Mentoritoiminta jatkui KYSissa, Karhulan sairaalassa ja Koukkuniemen vanhainkodissa edelleen myös hankkeen päättymisen jälkeen. Toiminnan jatkumisen kannalta oli oleellista, että työyhteisöistä tai organisaatioista löytyi siitä vastaava mentorointikoordinaattori, mentorit olivat koulutettuja tehtäviinsä, mentoroinnin pelisäännöistä, esimerkiksi ajankäytöstä, oli sovittu, ja mentoreilla oli käytössään prosessia ohjaavaa mentorointimateriaalia.

MULTI-TRAIN-hankkeen puitteissa järjestettiin myös työpajoja, joissa osallistujat pohtivat, millaista on kaikille hyvä perehdytys ja oppivat taitoja ohjata eritaustaisia ja vieraskielisiä työntekijöitä. Hatanpäällä, Koukkuniemessä ja Mainio Vireessä järjestettyihin työpajoihin osallistuneet kertoivat oppineensa arvioimaan kriittisesti omia ajattelu-, vuorovaikutus- ja toimintatapojaan. Moni oli alkanut kyseenalaistaa työssä ja vuorovaikutuksessa aikaisemmin itsestään selvinä pitämiään asioita. Jotkut työpajatyöskentelyyn osallistuneet kertoivat alkaneensa ajatella arjen työtilanteita myös ulkomaalaistaustaisten näkökulmasta. Tämä oli johtanut esimerkiksi siihen, että he tarjosivat ulkomaalaiskollegoille apua myös pyytämättä. Moni kertoi myös oppineensa kiinnittämään huomiota siihen, miten suomenkielinen voi edistää vuorovaikutusta muokkaamalla omaa puhettaan selkeämmäksi. Hatanpäällä osallistujat mainitsivat erityisesti ymmärtävänsä paremmin, ettei yhdenvertainen kohtelu tarkoita aina samanlaista kohtelua.

Työpajatyöskentelyyn osallistuneet olivat havainneet, että myös suomalaisilla oli opittavaa monikulttuurisessa työyhteisössä. Suomalaista syntyperää olevien ajateltiin voivan oppia ulkomaalaistaustaisilta esimerkiksi asukkaiden ja potilaiden ystävällistä ja arvostavaa kohtaamista. Mainio Vireessä suorituskeskeisyyttä ja teknisyyttä ei pidetty enää välttämättä tavoiteltavina tai säilyttämisen arvoisina asioina, vaan siellä toivottiin hyvän hoidon sisällön tarkentamista: onko hyvä hoito tehokkuutta, aikaa vai läsnäoloa? Koukkuniemen vanhainkodissa ja Mainio Vireessä syntyi uusia toimintatapoja, ehdotuksia ja aineistoja perehdytykseen ja uusien työntekijöiden saamiseen työyhteisöjen täysivaltaisiksi jäseniksi. Kummassakin organisaatiossa työpajojen työstämiä materiaaleja aiottiin hyödyntää ja perehdytyksen kehittämistä jatkaa myös hankkeen päättymisen jälkeen.

Tutkimukseen osallistuneiden työyhteisöjen henkilöstö toivoi yksimielisesti, että perehtyjille ja perehdyttäjille tulisi antaa riittävästi aikaa oppimiseen ja oppimisen tukemiseen. Tämä olisi mahdollista suunnittelemalla perehdytystä paremmin ja suuntaamalla siihen lisää henkilöstöresursseja. Hyvänä, joskin harvinaisena perehdytyksen käytäntönä mainittiin, että uutta työntekijää ei heti laskettaisi henkilöstövahvuuteen. Tarvetta oli myös selkeille, ajantasai-

sille, havainnollistaville ja toisinaan myös vieraskielisille perehdytysmateriaaleille.

Yksi MULTI-TRAIN-hankkeen opetuksista oli, että perehdytys kannattaa suunnitella kokonaisuudeksi, joka kattaa sekä työsuhteen alkuvaiheen että pidemmän aikavälin työssä onnistumisen ja työyhteisön jäsenyyteen pääsemisen (esim. Feldman 1981; Xu 2008, 199–200). Kun oppiminen ymmärretään jatkuvaksi prosessiksi, vähenevät paineet omaksua kaikki tieto heti työsuhteen alussa. Toiminta myös opetti, että huomiota tulisi kiinnittää yksilöllisiin eroihin oppimistavoissa, koulutusmateriaaleihin, käytettävissä olevaan aikaan sekä perehdytyksen seurantaan ja arviointiin.

Pidemmän aikavälin työyhteisöintegraation näkökulmasta on oleellista, nähdäänkö perehdytys työyhteisössä yksisuuntaisena vai kaksisuuntaisena prosessina. Perehdytys on yksisuuntaista silloin kun keskitytään pelkästään siihen, että uudet tulijat oppivat työyhteisön vakiintuneet toimintatavat mahdollisimman nopeasti. Kaksisuuntaisessa pitkäaikaisessa socialisaatioprosessissa myös työyhteisön ajatellaan sopeutuvan muutokseen ja käyttävän tulijoiden osaamista työyhteisön toimintatapojen kehittämiseen. MULTI-TRAIN-hankkeeseen osallistuneissa työyhteisöissä kaksisuuntaista perehdytystä pyrittiin edistämään korostamalla koko organisaation oppimisen ja kehittämisen tarpeita ja lisäämällä perehdytysprosessin dialogisuutta.

## **Työyhteisöt kulttuurien välisen oppimisen ympäristöinä**

Alkukartoituksessa lähes kaikkien haastateltavien, niin työntekijöiden kuin esimiesasemassa olevien pohdinnoissa näkyi käsitys ihmisten samanlaisuuteen perustuvasta samanarvoisuudesta: ihmiset ovat samanlaisia ja siksi samanarvoisia. Ajatukseen että ihmiset, taustasta riippumatta, pitävät samoja asioita tavoiteltavina, liittyi odotus työntekijöiden samanlaisesta kohtelusta. Tätä perusteltiin sillä, että samanlainen kohtelu on oikeudenmukaista eikä herätä kateutta työtoverien keskuudessa.

Samanlaisen kohtelun periaate voi olla toimiva suhteellisen homogeenisissa toimintaympäristöissä, mutta monikulttuurisissa organisaatioissa samanlainen kohtelu voi johtaa siihen, että ulkomaalaistaustaiset työntekijät viihtyvät työssään huonosti eikä heidän asiantuntemustaan pystytä hyödyntämään

täysipainoisesti. Koko henkilöstön työhyvinvoinnin ja toiminnan tuloksellisuuden edistämiseksi tarvitaan paitsi kulttuurisensitiivistä johtamista myös tietoista osallisuuden ja yhdenvertaisen kohtelun lisäämistä usein heikommasa asemassa oleville. Keskeistä tässä on henkilöstön monimuotoisuuden tunnistaminen: ihmiset ovat erilaisia mutta samanarvoisia. Haasteena on tällöin sellaisen johtamis- ja toimintakulttuurin luominen, missä työntekijöitä ei kohdella samalla tavalla vaan pyritään siihen, että kunkin henkilöstön jäsenen potentiaalisia valmiuksia pystyttäisiin hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla. (Cox 1993; Pitkänen 2006, 128–132; Sippola 2007.)

Yhdenvertaisuuden tavoite on kirjattu jo Suomen lainsäädäntöön. Sekä perustuslaki, yhdenvertaisuuslaki, tasa-arvolaki että työsopimuslaki määrittävät yhdenvertaisuuden tavoitetta ja syrjinnän kieltoa. Käytännössä yhdenvertaisuus on kuitenkin vaikeasti toteutettava asia. Tämä kävi selvästi ilmi MULTI-TRAIN-hankkeen alkuhaastattelussa. Ulkomailta Suomeen muuttaneille tarkoitettujen erityisjärjestelyjen ja tukitoimien herättivät toisinaan vastustusta työtovereiden keskuudessa. Kriittikkä aiheutti esimerkiksi se, että ulkomailta suoraan rekrytoidut hoitajat olivat etuoikeutetussa asemassa saadessaan apua työsuhteasioiden hoitamiseen ja kieliopintojen järjestämiseen. Myös ulkomaalaistaustaiset itse saattoivat olla kiusaantuneita saamastaan erityiskohtelusta ja kertoivat olevansa samanlaisen kohtelun kannalla.

Osallisuutta lisääviä toimintatapoja, esimerkiksi kohdennettuja järjestelyjä, kuitenkin tarvitaan, jotta kaikille työyhteisön jäsenille voidaan luoda yhdenvertaiset edellytykset tulla kuulluksi, osallistua päätöksentekoon ja onnistua toiminnassaan (Saukkonen 2013, 115). MULTI-TRAIN-hankkeen edetessä vaikutti entistä selvemmältä, että yksittäisten ongelmatilanteiden ratkomisen sijaan työyhteisöjä tulisi auttaa kehittämään käytäntöjä ja rakenteita sellaisiksi, että kaikilla henkilöstön jäsenillä, niin suomalais- kuin ulkomaalaistaustaisilla, olisi yhtäläiset mahdollisuudet onnistua ja viihtyä työssään. Tämä asettaa monikulttuuriset työyhteisöt haasteellisen tehtävän eteen, sillä henkilöstön jäsenten taustat ja tarpeet voivat olla varsin erilaisia.

Haasteena on myös muutokseen sopeutuminen. Niin sanotun kantahenkilöstön voi olla vaikea hyväksyä sitä, että työyhteisössä ei toimitakaan enää



tutuksi ja turvalliseksi koettujen toimintatapojen mukaan, vaan uudet työyhteisön jäsenet voisivat osallistua toiminnan ja sen päämäärien määrittelyyn.

Työyhteisön monimuotoistuminen saatetaan kokea harmilliseksi juuri sen tähden, että uudet tulokkaat jo pelkällä olemassa olollaan häiritsevät vakiintuneiden toimintatottumusten mukanaan tuomaa vaivattomuutta. Kun totut varmuudet järkkyvät, selviytymiskeinoksi voidaan valita vanhasta ja turvallisesta kiinni pitäminen (Lehtonen, Löytty & Ruuska 2004, 142, 175–176). Monikulttuurisen työyhteisön arjessa tällainen muutosvastarinta voi johtaa asenneilmapiirin kiristymiseen ja kehittymisen estymiseen.

Hankkeen edetessä kävi selväksi, että jos kohdennettujen tukitoimien mieltä ei ymmärretä, ne aiheuttavat jännitteitä sekä työn tekemiseen että ryhmadynamiikkaan. Yhdenvertaisuus askarrutti erityisesti Hatanpään sairaalassa, jossa ulkomailta suoraan rekrytoituihin sairaanhoitajiin kohdistetut tukitoimet oli ymmärretty työoverin keskuudessa osin yhdenvertaisuuden vastaisina, ja siksi hankkeen tutkijoiden toivottiin käsittelevän aihealuetta henkilöstön keskuudessa. Yhdenvertaisuuskysymyksiin perehtynyt tutkimusryhmän jäsen piti koko Hatanpään henkilöstölle avoimen yhdenvertaisuuskoulutuksen. Toinen koulutus järjestettiin esimiehille, ja yhdenvertaisuuden teema oli vahvasti esillä myös perehdytystä koskevissa työpajoissa.

Koulutustilaisuuksissa tutustuttiin yhdenvertaisuutta ohjaavaan lainsäädäntöön, erityisesti Yhdenvertaisuuslakiin (1325/2014), ja reflektointiin yhdenvertaisuuden ymmärtämistä ja näkymistä käytännön toiminnassa. Koulutuksissa korostettiin, että arki tulisi sujuvammaksi ja kaikki voisivat paremmin, jos ymmärretään, että yhdenvertaisuus sisältää erilaisuuden arvostamisen ja erilaisen kohtelun hyväksymisen.

Myös muissa toimintatutkimukseen osallistuneissa työyhteisöissä järjestettiin koko henkilöstölle suunnattuja koulutustilaisuuksia yhdenvertaisuudesta. Vaikka muutokset asenteiden tasolla ovat hitaita, yhdenvertaisuuden kehittymisen osalta hankkeen tuloksiin voidaan olla tyytyväisiä. Loppuhaastattelut osoittivat, että moni koulutustilaisuuksiin osallistunut oli alkanut arvioida yhdenvertaisuuden toteutumista omassa työssään ja mietti, olivatko oma toiminta ja työyhteisön toimintakäytänteet tosiasiallisesti vai vain näennäisesti

yhdenvertaisia. Ainakin Hatanpäällä yhdenvertaisuuteen liittyvä koulutus jatkui myös hankkeen päättymisen jälkeen.

Alkukartoitus antoi viitteitä siitä, ettei yksittäisen henkilöstön jäsenen kielteisiä asenteita ulkomaalaistaustaisia kohtaan ole aina syytä pitää yksilön henkilökohtaisena ongelmana vaan ne voivat olla myös merkki siitä, että henkilö tarvitsee apua ja tukea vuorovaikutukseen. Kulttuurien välisen vuorovaikutuksen koulutusta järjestettiin kaikissa tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa. Tavoitteena oli, että koulutus antaisi välineitä toinen toisiltaan oppimiseen ja yhteisten toimintatapojen kehittämiseen. Lisäksi pyrittiin siihen, että vuorovaikutus- ja kommunikaatiotaitojen parantuessa osallistujien asenteet muuttuisivat vuorovaikutusta suosivaan suuntaan. Saadut kokemukset osoittivat, että jos työntekijöille annetaan aikaa ja keinoja kehittää yhteisiä toiminta- ja vuorovaikutustapoja, suhtautuminen kulttuurien väliseen työhön ja eritaustaisiin työtovereihin voi muuttua myönteisemmäksi.

Kulttuurien välisen vuorovaikutuksen onnistumiseen vaikuttavat monet tekijät, kuten asenteet ja tunteet, tietoisuus vuorovaikutustilanteessa vallitsevista erilaisista odotuksista ja oletuksista sekä tilanteessa tarvittavat yhteistyötaidot (Martin & Nakayama 2015, 17–18). Koulutustilaisuuksissa ja työpajoissa käsiteltiin sitä, miten kulttuuriset vaikutteet muokkaavat yksilön tapoja havaita, päätellä, viestiä ja toimia sekä opittiin neuvottelemaan kaikille sopivista yhteisistä toimintatavoista. Tilaisuuksissa myös keskusteltiin siitä, miten yhteisten toimintatapojen löytämistä auttaa kyky tunnistaa oman kulttuurisen taustan vaikutuksia tavalle ajatella, viestiä ja toimia. Saadun palautteen perusteella osanottajat oppivatkin tarkastelemaan kriittisesti omia ennakkolasenteitaan ja näkökulmiaan. He ymmärsivät kulttuurisen taustan vaikuttavan tapoihin tulkita vuorovaikutustilanteita ja kokivat oppineensa toimimaan taitavammin itseensä nähden eritaustaisten työtoverien kanssa.

Tärkein vuorovaikutuksen väline (tai este) on kuitenkin kieli. Kaikissa tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa yhteisenä kommunikaatiokielenä oli suomi. Alkuhaastattelut osoittivat, että suomen kielen oppiminen on haasteellista monelle ulkomailta Suomeen muuttaneelle. Sosiaali- ja terveydenhuollon ammateissa vaaditaan kuitenkin hyvää suomen (tai ruotsin) kielen hallintaa. Hatanpään sairaalassa järjestettiin vieraskielisille amanuensseille ja

erikoistuville lääkäreille kieltenopetuskokeilu, jossa suomen kielen opettaja kävi yhdessä lääketieteen ammattilaisen kanssa osallistujien raportteja läpi jokaista henkilökohtaisesti auttaen. Kokeilu sai runsaasti myönteistä palautetta, ja toimintaa haluttiin jatkaa myös hankkeen päättymisen jälkeen.

Monikulttuurisessa työyhteisössä myös suomea äidinkielenään puhuvilta henkilöstöltä vaaditaan uuden oppimista. Kulttuurien välisen vuorovaikutuksen taitoihin voidaan lukea taito puhua niin, että yhteisymmärryksen luominen on mahdollista tilanteessa jossa kaikki eivät puhu suomea äidinkielenään. Hatanpään, Karhulan ja KYSin sairaaloiden sekä Koukkuniemen vanhainkodin ja Mainio Vireen työntekijöille tarjottiin sekä suomen- että vieraskielisille sopivaa koulutusta siitä, kuinka ulkomaalaistaustaisten kielen oppimista voi tukea ja kuinka suomen kieltä kannattaa käyttää tilanteissa, joissa on läsnä ulkomailta Suomeen muuttaneita.

Mainio Vireessä suomen kielen oppimista edistettiin tutkimuksen aikana panostamalla suomen kielen verkkokoulutukseen, mistä ei kuitenkaan ehditty saamaan tutkimushankkeen puitteissa palautetta. Kokemusten valossa kaikissa tutkituissa organisaatioissa vaikutti kuitenkin siltä, että suomen kielen käyttäminen yhteisenä kielenä helpottui sitä mukaa mitä paremmin työntekijät osasivat hahmottaa koko työyhteisön suomen kielen oppimisen ja käyttämisen ympäristönä. Näin vastuu onnistuneesta suomenkielisestä viestinnästä ei jäänyt pelkästään vieraskielisten oppimisen varaan. Suomen kielen oppimista edistävänä käytäntönä voidaankin pitää sitä, että vastuu ulkomaalaistaustaisten suomen kielen oppimisesta jakautuu koko työyhteisölle.

Vaikka yksittäisten työntekijöiden vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä kulttuurien välisen työn onnistumiselle, myös organisaation tasolla on tarpeen luoda vuorovaikutusta tukevia käytäntöjä ja rakenteita yhteistä työtä helpottamaan. Työn käytännön järjestelyjä olisikin syytä arvioida siltä kannalta, mahdollistavatko ne vuorovaikutukselle riittävästi aikaa ja tilaisuuksia. Kuormittumisen ja epäoikeudenmukaisuuden kokemusten lisääntyminen työyhteisössä saattaa kieliä siitä, että toiminnan rakenteelliset puitteet eivät tue kulttuurien välistä työtä. Hyvin toimivat käytännöt eivät synny itsestään, vaan niiden pohtimiselle ja käytäntöön viemiselle on varattava aikaa. Parasta olisi, jos työn prosesseihin voitaisiin jollain tapaa sisällyttää yhteistä

reflektointia paitsi työn tekemiseen, myös vuorovaikutuksen tapoihin ja käytäntöihin liittyen.

Samoin kuin kulttuurien välistä työtä ja vuorovaikutusta myös suomen kielen käyttämistä voidaan edistää työn tekemisen arjessa. Käytännön järjestelyissä voidaan ottaa huomioon, onko työtä tehtäessä mahdollisuus oppia suomen kieltä. Työtovereita voidaan ohjata tukemaan suomen kielen oppimista ja käyttämään selkeää kieltä kirjallisissa raporteissa ja suullisessa vuorovaikutuksessa. Työyhteisöissä vierailevien kielenopettajien, kielikursseiden ja henkilökohtaisten oppimissuunnitelmien käyttäminen kielen oppimisen tukemisessa kannattaa selvittää. Mainio Viressä joillain hoitajilla ollut käytäntö tehdä raportit yhdessä asukkaan kanssa saattaisi sopia useampaankin työyhteisöön suomen kielen oppimisen tueksi.

Kaikki se minkä onnistuminen on merkittävää työn sujumisen, potilasturvallisuuden ja työhyvinvoinnin kannalta, on hyvä varmistaa työyhteisö- tai organisaatioitasolla. Esimerkiksi suomen kieli on sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa niin olennainen taito, että sen oppimista ei tule jättää yksittäisten vieraskielisten oman motivaation ja vapaa-ajalla tapahtuvan kehittämisen varaan. Myös vieraskielisten riittävä tiedonsaanti oman työyhteisön asioista on liian tärkeä asia hoidettavaksi niin, että kaikille lähetetyn suomenkielisen sähköpostin lukeminen ja ymmärtäminen jätetään ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden vastuulle. Mikäli työ ei suju vieraskielisten työntekijöiden puutteellisen suomen kielen taidon takia, kielen oppimisen edellytyksiin on syytä kiinnittää huomiota työyhteisötasolla, sen sijaan että harmitellaan ulkomaalaistaustaisten heikkoa opiskelumotivaatiota.

## **Johtaminen ja resurssit avainasemassa**

Tutkimuksessa nousi esille monia asioita, joiden odotettiin hoituvan yksilötasolla, mutta joiden parantamiseen tarvitaan erityisesti työyhteisöjen ja organisaatioiden panosta. Kulttuurien välisen työn käytännöt eivät muutu ilman järjestelmällistä toiminnan kehittämistä kaikilla tasoilla. Esimiestyö ja johtaminen ovat tässä keskeisessä roolissa. Muutoksen on lähdettävä strategioista ja resursseista sekä henkilöstöpolitiikkaa koskevasta päätöksenteosta, sillä vain siten kehittämistavoitteiden toteutuminen organisaation kaikilla ta-

soilla voidaan varmistaa. Siksi myös organisaatioiden ylin johto tulisi sitouttaa kulttuurien välisen työn kehittämiseen. Joissain tutkituissa organisaatioissa havaittiin, että lähijohtajat pyrkivät ratkomaan kulttuurien välisen työn ongelmia yksin tai vailla organisaation johdon tukea. Työntekijöille ylempi johto näyttäytyi usein vain resurssien jakajana.

Kaikkien tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden henkilöstöpolitiikkaa voidaan luonnehtia tutkimuksen alussa assimilaatioon tähtääväksi kulttuurisen sulauttamisen ideologiaksi. Tasavertaisuuden nimissä kaikkien henkilöstön jäsenten odotettiin sopeutuvan olemassa olevaan toimintakulttuuriin, joka yhtäältä miellettiin itsestään selväksi ja alaa määrittävien lakien mukaiseksi ja toisaalta suomalaiseksi tavaksi työskennellä, hoitaa ja viestiä. Henkilöstöstrategiaan liittyi lähes poikkeuksetta työntekijöiden samanlaisuuden odotus, jossa suomalainen työntekijä oli standardi. Ongelmallista tässä on, että jos suomalainen työntekijä on ”oikean mitta”, ulkomaalaistaustasta tulee väistämättä vaje.

Monimuotoisuuden ei ajateltu vaikuttavan henkilöstöjohtamiseen, vaan johtamisen ajateltiin olevan tasapuolista ja hyvää silloin kun kaikkia kohdeltiin samalla tavalla. Olemassa oleviin käytäntöihin sopeutumisen uskottiin olevan edullista myös ulkomaalaistaustaisille, sillä sen ajateltiin edistävän heidän integroitumistaan uuteen työympäristöön. Lyhyellä aikavälillä näin varmasti onkin, mutta vaarana on, että ulkomailta Suomeen muuttaneet voivat kokea työyhteisön käytännöt itselleen vieraksi tai peräti syrjiviksi.

Monimuotoisuutta tukevalla johtamisella pyritään paitsi yhdenvertaisuuden toteutumiseen myös tehokkaaseen toimintaan. Henkilöstön monimuotoisuudesta voi olla organisaatiolle hyötyä vasta kun monimuotoisuutta johdetaan ja sitä käytetään tietoisesti organisaatiossa voimavarana (Ferdman 2014, 5–6). Moniarvoisen eli pluralistisen henkilöstöpolitiikan tavoitteena on, että myös vähemmistön edustajien ääntä kuullaan ja he osallistuvat työyhteisön yhteisten ”pelisääntöjen” määrittelyyn. Tämä ei tarkoita täydellistä suvaitsevaisuutta tai ”kaikki käy” -mentaliteettia, vaan sitä että kaikkien työyhteisön jäsenten odotetaan osallistuvan toimintatapojen määrittelyyn ja sitoutuvan yhdessä sovittuihin pelisääntöihin.

Assimilaatioon pyrkivä johtamistapa on monikulttuurisissa työyhteisöissä ongelmallista sikäli, että se ei hyödynnä erilaisuutta eikä edistä sitä, että kaikkien työntekijöiden kyvyt ja osaaminen saataisiin käytettyä työyhteisön hyväksi (Pless & Maak 2004, 129–130). MULTI-TRAIN-hankkeen alussa kaikissa tutkituissa organisaatioissa ilmennyt käsitys yhdenvertaisuudesta – jonka mukaan kaikille työyhteisön jäsenille kuuluivat samanlaiset oikeudet ja velvollisuudet taustoista ja lähtötilanteesta riippumatta – jätti osan työntekijöistä vaille tarvitsemaansa tukea. Ulkomaalaistaustaista henkilöstöä johdettiin kuten muitakin samanlaisen kohtelun periaatteella, mikä ei välttämättä edistänyt yhdenvertaisuutta ja kaikkien aktiivista toimijuutta (ks. Dass & Parker 1999).

Hankkeen tutkijat tarjosivat eri tason johtajille monimuotoisuusjohtamisen koulutusta. Koulutusta järjestettiin erityisesti toiminnallisesta johtamisesta vastaaville lähijohtajille. Koulutustilaisuuksissa lähijohtajat kehittivät vuorovaikutustaitojaan, osallistuivat perehdytyksen kehittämiseen, saivat tietoa monimuotoisuuden johtamisesta ja yhdenvertaisuuden edistämisestä sekä oppivat arvioimaan rekrytointitilanteessa suomen kielen taitoa entistä paremmin ja laatimaan suomen kielen oppimissuunnitelmia.

Mainio Vireessä keskusteltiin henkilöstöjohtamisen prosesseista ja käytännöistä, jotta niiden sopivuus kaikille henkilöstön jäsenille voitaisiin kartoittaa. Työpajoissa myös konkretisoitiin olemassa olevia johtamisen periaatteita selvittäen, mitä niiden käytännössä toivottiin tarkoittavan ja sisältävän. Koukuniemen vanhainkodissa nähtiin tarpeelliseksi kehittää yhteisiä johtamiskäytäntöjä sekä palaute- ja viestintäkäytäntöjä. Näin pyrittiin varmistamaan, että lähijohtajat eivät joutuisi yksinään miettimään sopivia toimintatapoja, vaan saisivat toiminnalleen tukea organisaation yhteisistä linjauksista.

Hankkeen tutkijat myös kävivät työyhteisöissä puhumassa monimuotoisuuden johtamisesta ja yhdenvertaisuudesta, ja niiden edistämisestä. Koulutustilaisuuksiin ja työpajoihin osallistuneita organisaatioiden eri toimintatapojen johtajia ohjattiin pohtimaan, kuinka luoda johtamisen hyviä käytäntöjä monikulttuurisen työyhteisön arkeen. Tilaisuuksissa havaittiin, että esimerkiksi lähijohtajat kaipasivat lisää vertaistukea ja mahdollisuutta keskustella

muiden vastaavassa asemassa olevien kanssa eteen tulleista ongelmatilanteista ja niiden ratkaisumahdollisuuksista.

Järjestetyissä tilaisuuksissa tuli esiin monia käytäntöjä, joilla kulttuurien välistä työtä voidaan tukea. Työn tekemistä helpottavia käytäntöjä ovat muun muassa selkeiden odotusten määrittely ja käyttäytymismallien luominen, vieraskielisten suomen kielen oppimisen mahdollistaminen ja seuraaminen sekä työntekijöiden yhteisen reflektion mahdollistaminen työn tekemisen arjessa. Koukkuniemen vanhainkodissa haastatellut työntekijät nimesivät lähijohtamisen käytäntöjä, jotka helpottaisivat heidän työtään. Tällaisia olivat muun muassa lähijohtajan läsnäolo ja helppo tavoitettavuus työyhteisössä, säännölliset osastotunnit ja mahdollisuus vaikuttaa niiden aiheisiin, tasa-arvoisten keskustelu- ja palautekäytäntöjen luominen, rohkaiseminen kehittämään ja testaamaan uusia toimintatapoja sekä työvuorojen suunnittelu siten, että niissä otetaan huomioon suomenkielisten työntekijöiden riittävä määrä ja perhdytyksen asettamat vaatimukset.

Palautteen antamiseen ja saamiseen liittyvät kysymykset nousivat usein esiin suomalais- ja ulkomaalaistaustaisten haastatteluissa ja henkilöstön koulutustilaisuuksissa. MULTI-TRAIN-tutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa, että monimuotoisissa työyhteisöissä on syytä kiinnittää erityishuomiota palautteen antamisen käytäntöihin. Palautteen antamiseen kannattaa luoda selkeät mekanismit ja tehdä palautteen antaminen ja saaminen luontevaksi osaksi päivittäistä toimintaa. Useimmissa työyhteisöissä todettiin, että ulkomaalaistaustaiset työntekijät eivät koe saavansa riittävästi palautetta toiminnastaan. Esimiesasemassa olevat puolestaan kokivat kielteisen palautteen antamisen ulkomaalaistaustaiselle vaikeaksi silloinkin, kun työntekijä toivoi mitä tahansa palautetta tietääkseen, mitä muut hänen työstään ajattelivat.

Myös työyhteisön asioista tiedottamiseen kaivattiin uusia käytäntöjä. Esimerkiksi tilanteessa jossa työyhteisön viestintä nojaa sähköpostien lähettämiseen, niiden lukemiseen pitäisi varata työaika. Monessa työyhteisössä oletettiin, että vieraskieliset saivat tarpeeksi tietoa työyhteisönsä asioista, kun heille jaettiin sama suomenkielinen materiaali kuin muillekin. Vaikeudet yhteisen kielen käyttämisessä ja vuorovaikutuksessa johtivat toisinaan syrjäytymisen kokemuksiin ja epäluottamuksen ilmapiiriin kasvuun. Monet suomalaistaus-

taiset työntekijät tunsivat epävarmuutta vuorovaikutustilanteissa ulkomalaiskollegojen kanssa ja kokivat, että viestinnän ja vuorovaikutuksen onnistuminen jäi yksinomaan heidän omien taitojensa varaan. Perehdyttäjät pohtivat usein yksinään, mitä ja miten työn tekemisen ja vuorovaikutuksen tavoista pitäisi ulkomailta muuttaneille kertoa, jotta yhteisymmärrys voitaisiin saavuttaa.

Lähijohtajille ja muille johdon edustajille järjestettyjen koulutusten, luennojen, työpajojen ja muiden tilaisuuksien koettiin olevan hyödyllisiä paitsi yksilöllisten taitojen vahvistumisen myös tarjoutuneiden keskustelumahdollisuuksien vuoksi. Eri toimintatason johtajat kaipasivat tilaisuuksia keskustella siitä, miten kulttuurien välinen työ sujuu, millaisia ongelmia siihen liittyy ja miten työntapoja, käytäntöjä ja rakenteita voisi muuttaa niin, että työ sujuisi entistä paremmin.

Hankkeen aikana syntyneet oivallukset eivät kuitenkaan aina konkretisoituneet käytännön toiminnaksi. Koukkuniemen vanhainkodissa kävi ilmi, että meneillään olevat organisatoriset muutokset veivät lähijohtajien resursseja osastojen työn kehittämiseltä, mikä saattoi heikentää mahdollisuuksia käyttää hyväksi tutkimushankkeen tarjoamia tilaisuuksia luoda yhteisiä johtamiskäytäntöjä. Johtamisen paineita lisäsivät muissakin työyhteisöissä sote-alan kentän monet suunnitteilla olevat uudistukset ja toiminnan mahdolliseen uudelleen organisointiin liittyvät kysymykset. Henkilöstö- ja aikaresurssien niukkeneminen näkyi työyhteisöissä muun muassa kiireen tuntuna, kuormituksen ja stressinä. Kiire rajoitti mahdollisuuksia keskustella työtoverien kanssa ja vähensi halukkuutta selvittää eteen tulevia haastavia tilanteita. Toisaalta ulkomaalaistaustaiset lääkärit Hatanpään sairaalassa toivat esiin, kuinka Suomessa tyypillinen matala hierarkia edistää vuorovaikutusta ja työn sujumista myös kiireen keskellä.

## **Toimintatutkimus yhteisenä oppimiskokemuksena**

Kaiken kaikkiaan MULTI-TRAIN-hankkeen puitteissa toteutettu tutkimus- ja kehittämistoiminta oli merkittävä oppimiskokemus paitsi hankkeen tutkijoille, saadun palautteen perusteella myös tutkimukseen osallistuneille organisaatioille.



Tutkijoille toimintatutkimus oli palkitseva kokemus; kehittämistoimiin osallistuminen tarjosi tilaisuuksia nähdä tutkimustyön konkreettisia tuloksia. Tutkijoille oli myös palkitsevaa nähdä erilaisiin koulutuksiin, työpajoihin ja tilaisuuksiin osallistuneiden tyytyväisyys siitä, että he saivat kertoa näkemyksiään ja tulla kuulluiksi. Tunne kuulluksi tulemisesta oli työntekijöille merkittävä kokemus, ehkä jopa sitä merkittävämpi mitä marginaalisemmassa asemassa kyseinen henkilö koki olevansa. Osa ulkomaalaistaustaisista työntekijöistä toi esiin, että kiinnostus työyhteisön kulttuurista moninaisuutta kohtaan tuntui arvostavalta ja paransi työyhteisön ilmapiiriä. Johdon oletettiin hankkeeseen osallistumalla viestittävän tahdostaan kuunnella työntekijöiden kokemuksia ja tukea heidän selviytymistään toisinaan haastavassa arjessa. Tutkimukseen osallistumisen nähtiin myös olevan todiste siitä, että organisaatio välitti työntekijöistään ja halusi edistää kulttuurien välisen työn sujuvuutta ja koko henkilöstön viihtymistä.

Yksi MULTI-TRAIN-hankkeen opetuksista onkin, että toimintatutkimuksen avulla on mahdollista ratkoa kulttuurien välisen työn ongelmia yhdessä työyhteisöjen edustajien kanssa ja kehittää työn sujuvuutta lisääviä käytäntöjä. Tätä tarkoitusta varten on kuitenkin tärkeää saada organisaation johto sitoutumaan toimintaan. Tutkimuksessa mukana olevien organisaatioiden henkilöstö ja johto halusivat osallistua ja tulla kuulluiksi. Niinpä osallistavat kehittämismenetelmät toimivat hyvin ja mahdollistivat sekä johdon että työntekijöiden osaamisen käyttämisen käytäntöjen kehittämiseen.

Toisaalta toimintatutkimus oli tutkijoille haasteellinen, sillä tutkijoiden roolit olivat moninaiset. Tutkijat osallistuvat hankkeeseen paitsi tutkijan roolissa myös kehittämistoimien suunnittelijoina, kouluttajina, ohjaajina, kuuntelijoina, havainnoitsijoina, analysoijina ja raporttoijina. Monenlaiset roolit ja luottamukselliset välit tutkittavien organisaatioiden edustajiin mahdollistivat sellaisen tiedon saamisen, jonka hankkiminen perinteisessä tutkijan roolissa olisi ollut vaikeaa. Asiat, joista organisaatioiden edustajien kanssa keskusteltiin, saattoivat olla myös arkaluontoisia. Siksi tutkimushankkeessa painotettiin sensitiivisyyttä ja eettisten kysymysten huomioimista kaikessa toiminnas-

sa. Erityistä huomiota kiinnitettiin sen varmistamiseen, että kehittämistoimet ja tutkimustulokset eivät vaikuta osallistujiin millään tavoin haitallisesti.<sup>1</sup>

Hankkeen tutkijat määrittelivät organisaatioiden edustajien kanssa ongelmallisia tilanteita, rohkaisivat muutokseen ja edistivät reflektiivistä keskustelua työyhteisöissä. Työyhteisöjen edustajat oppivat tuomaan esiin näkemyksiään ja keskustelemaan niistä yhdessä. Toimintatutkimus auttoi myös havaitsemaan, että itsestään selvinä pidettyjä ajatus- ja toimintamalleja voidaan tarkastella kriittisesti ja että vakiintuneita toimintatottumuksia on mahdollista muuttaa.

Pidemmällä aikavälillä edellytysten luominen onnistuneelle kulttuurien väliselle työlle edellyttää sitä, että organisaation johto ottaa vastuun muutosprosesseista. Muutoksista tulee pysyviä vain siten, että monimuotoisuus huomioidaan organisaation strategioissa ja toimintasuunnitelmissa. Erityisesti Karhulan sairaalassa ja KYSissä nähtiin, että kulttuurinen monimuotoisuus tulee saada strategiatason linjauksiin, jotta toimintaa voidaan kehittää johdonmukaisesti. KYSin tulevaisuuden strategioihin hyväksyttiinkin seuraavalle toimintakaudelle monimuotoisuusjohtamisen näkökulma niin, että monikulttuurisen työyhteisön ja monikulttuurisen sairaanhoidon ja hoitotyön vaatimukset tulevat näkyviin.

Monimuotoisuuden kirjaaminen strategioihin ei kuitenkaan vielä riitä, vaan on myös seurattava, kuinka strategiat ja toimintasuunnitelmat toteutuvat käytännössä. Oleellista on, että henkilöstöpolitiikassa ja käytännön toiminnassa edistetään sellaista toimintakulttuuria, joka lisää sekä henkilöstön keskinäistä yhteenkuuluvuutta että monimuotoisuuden vakiintumista osaksi työyhteisön arkea (Cox 1993).

Aidosti moniarvoisuuteen pyrkivässä organisaatiossa muutosvalmiutta tarvitaan sekä johdolta että henkilöstöltä: organisaation kokonaisuudessaan tulee sopeutua kulttuuriseen monimuotoisuuteen. Henkilöstökoulutus on tässä avainasemassa, mutta muutoksista tulee pysyviä vasta rakenteellisten muutosten avulla. Siksi monikulttuurisissa toimintaympäristöissä tarvitaan myös organisatorisia muutoksia. Monikulttuuriseen organisaatioon tulee luo-

---

<sup>1</sup> MULTI-TRAIN-hankeessa noudatettiin Tampereen yliopiston ja Itä-Suomen yliopiston tutkimuseettisiä periaatteita sekä Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ([www.tenk.fi](http://www.tenk.fi)) ohjeita humanististen ja yhteiskuntatieteellisten alojen tutkimuksen etiikasta.

da käytäntöjä ja rakenteita, jotka varmistavat kulttuurien välisen työn ja vuorovaikutuksen sujumisen. Tavoitteena tulee olla, että kaikki voivat osallistua vuorovaikutukseen, potilasturvallisuus ei vaarannu ja jokainen voi saavuttaa työyhteisön täysijäsenyyden.

Tutkituissa organisaatioissa esiintyi jo valmiiksi monia kulttuurien välistä työtä ja vuorovaikutusta helpottavia käytäntöjä ja organisatorisia rakenteita. Esimerkiksi suomalaisten työyhteisöjen kansainvälisesti tarkasteluna matala hierarkia teki työntekijöille mahdolliseksi keskustella esimiehen kanssa vaikeistakin asioista ja kuulla, mitä esimies ajattelee ja miten hän voi asiassa auttaa. Matala hierarkia onkin asia, josta ulkomaalaistaustaiset työntekijät usein omaa työyhteisöään ja sen johtoa kiittelivät. Toisaalta tutkimuksessa tuli esiin myös käytäntöjä ja rakenteita, jotka palvelivat työn sujuvuutta ja työviihtyvyyttä huonosti.

MULTI-TRAIN-hankkeen toteutukseen ja tuloksiin vaikuttivat myös monet ulkoiset tekijät, joihin tutkimusryhmä ei voinut vaikuttaa. Tällaisia olivat esimerkiksi sote-alan muutokset, hankkeen aikana syventynyt taantuma ja humanitaarisen maahanmuuton kasvu.

Sosiaali- ja terveydenhuollon alan meneillään olleisiin ja vuosikymmenen lopulle suunniteltuihin laajempiin muutoksiin liittyvät toiminnan uudelleen järjestelyt sekä joissain työyhteisöissä tehdyt toiminnan supistamiset vaikeuttivat toisinaan MULTI-TRAIN-hankkeen koulutus- ja keskustelutilaisuuksien järjestämistä. Joskus jopa osastotuntien pitäminen koettiin näissä muutoksissa vaikeaksi. Jos osastotunnit tarjoavat ainoat reflektion mahdollisuudet, ja nekin jätetään kiireen vuoksi väliin, koko työyhteisön oppimismahdollisuudet jäävät hyvin rajalliseksi.

Kulttuurien välisen työn organisoiminen vaatii resursseja, joita taloudellisen taantuman oloissa oli välillä vaikea järjestää. Hoitoalan osittain heikentynyt työtilanne sai työyhteisöjen edustajat suhtautumaan torjuvammin ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden palkkaamiseen ja etenkin kansainväliseen rekrytointiin. Lisäksi aiemmin ulkomailta rekrytoitujen hoitajien lähteminen työyhteisöstään aiheutti henkilöstölle pettymyksen: ulkomailta rekrytoitujen hoitajien sopeutumiseen oli panostettu tavallista enemmän, mikä näyttäytyi hoitajien lähdettyä resurssien tuhlaamisena. Myös sote-alan organisaatioiden

halukkuus rekrytoida ulkomailta väheni talouden taantuman oloissa. Hatanpään ja Karhulan sairaaloilla ei ollut enää tarvetta sairaanhoitajien kansainväliseen rekrytointiin, sillä työvoimaa oli hyvin saatavilla myös kotimaasta. Sen sijaan Hatanpäällä oli pulaa erikoislääkäreistä. Hatanpään kehittämisryhmä katsoikin, että Suomen viranomaisten tulisi kyetä tarjoamaan etenkin EU/ETA-maiden ulkopuolelta tuleville lääkäreille selvemmat reitit osaamisen tunnistamiseen ja tutkintojen tunnustamiseen.

Turvapaikanhakijoiden määrän huomattava kasvu vuosina 2015–2016 kiristi asenteita ulkomaalaisia kohtaan paitsi suomalaisessa yhteiskunnassa myös tutkituissa organisaatioissa. Vaikka esimerkiksi Hatanpään ja Karhulan sairaaloissa ja Koukkuniemen vanhainkodissa työntekijät kertoivat työyhteisön asenneilmapiirin kiristyneen ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä kohtaan, tutkimushankkeessa toteutetut kehittämistoimet lisäsivät kuitenkin halua edistää työyhteisön monimuotoisuutta ja kehittää kulttuurien välistä vuoro-vaikutusta.

Kehittämistoimia voidaan pitää sikäli tuloksellisina, että tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa ryhdyttiin kiinnittämään aiempaa enemmän huomiota ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden tarpeisiin, perehdytykseen, osaamiseen ja osallistamiseen. Viime kädessä tärkein onnistumisen mittari on kuitenkin se, mitä tapahtuu hankkeen päättymisen jälkeen.

Hatanpään ja Karhulan sairaaloissa ja Koukkuniemen vanhainkodissa haluttiin suomen kielen oppimisessa saatuja kokemuksia hyödyntää jatkossakin. Organisaatioissa myös keskusteltiin siitä, ovatko perehdytykseen suunnatut resurssit riittäviä vai pitäisikö niitä lisätä. Hyvänä käytäntönä voidaan mainita KYSissa toimiva perehtymisen kehittämisryhmä, joka kehittää ja ylläpitää kaikille työntekijöille suunnattua ajanmukaista perehtymisohjelmaa. Perehdytyksen kehittämisryhmä jäi toimimaan myös Koukkuniemen vanhainkodissa. Mainio Vireessä haluttiin vahvistaa monikulttuurisuuden huomioonottoa kaikessa kehittämisessä niin strategian kuin käytännön toimintojen kohdalla ja lisätä hyvien käytäntöjen vaihtoa yksikköjen välillä.

Vielä lopuksi on syytä pohtia, missä määrin MULTI-TRAIN-hankkeen tulokset ovat hyödynnettävissä muissa sosiaali- ja terveydenhuollon alan organisaatioissa ja myös eri tieteenalojen koulutusohjelmissa. Esimerkiksi so-

siaalityössä kohdataan useita tämän tutkimuksenhankkeen esille nostamia kysymyksiä. Monet tässä kirjassa esitellyt kehittämistoimet ovat joko siirrettävissä sellaisinaan tai sovellettavissa vastaavantyyppisissä organisaatioissa. Lisäksi toimintatutkimuksen tulokset ja tutkimuksen esille nostamat ilmiöt ovat käytettävissä ja sovellettavissa myös yleisemmällä tasolla opetuksessa, erilaisilla toimialoilla ja myös valtakunnallisessa päätöksenteossa. Tärkeintä on kuitenkin kohdeorganisaation tahtotila. Koulutus- ja kehittämistoimien avulla on mahdollista rakentaa sujuvan kulttuurien välisen työn edellytyksiä: sellaista työ- ja toimintakulttuuria, joka tarjoaa kaikille työyhteisön jäsenille onnistumisen ja oppimisen mahdollisuuksia. Tämä edellyttää kuitenkin yhdenvertaisuuden edistämistä. Yhdenvertaisuus toteutuu, kun eriarvoisuuteen puututaan ja muutetaan eriarvoisuutta synnyttäviä käytäntöjä ja rakenteita.

## Lähteet

- Cox, T. Jr. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Dass, P. & Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *The Academy of Management Executive* 13(2), 68–80.
- Feldman, D.C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review* 6(2), 309–318.
- Ferdman, B.M. (2014). The Practice of Inclusion in Diverse Organizations. Towards a systematic and inclusive framework. Teoksessa B.M. Ferdman & B.R. Deane (toim.) *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*. San Francisco, California: Jossey-Bass, 3–54.
- Forsander, A. (2000). Työvoiman tarve ja maahanmuuttopolitiikka – onko maahanmuuttajien osaaminen vastaus työvoiman kysyntään? Teoksessa M.L. Trux (toim.) *Aukeavat ovet – kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä*. Helsinki: WSOY, 144–203.
- Nieminen, S. (2010). Neuvotteluja ammatillisesta jäsenyydestä – maahanmuuttaja-sairaanhoitajat terveydenhuollon työyhteisöissä. Teoksessa S. Wrede & C. Nordberg (toim.) *Vieraita työssä: Työelämän etnistyvä eriarvoisuus*. Helsinki: Palmenia/Helsinki University Press, 147–171.
- Lauren, J. & Wrede, S. (2010). Työkäytännöt ja institutionaalinen rasismi – lähihoitajien työ. Teoksessa S. Wrede & C. Nordberg (toim.) *Vieraita työssä: Työelämän etnistyvä eriarvoisuus*. Helsinki: Palmenia/Helsinki University Press, 172–192.
- Lehtonen, M., Löytty, O. & Ruuska, P. (2004). *Suomi toisin sanoen*. Tampere: Vastapaino.
- Martin, J.N. & Nakayama, T.K. (2015). Reconsidering intercultural (communication) competence in the workplace: a dialectical approach. *Language and Intercultural Communication* 15(1), 13–28.
- Pitkänen, P. (2006). Työyhteisö muutoksessa: etnokulttuurinen monimuotoisuus itäsuomalaisissa yrityksissä. Teoksessa H. Toiviainen & H. Hänninen (toim.) *Rajanylitykset työssä: Yhteistoiminnan ja oppimisen uudet mahdollisuudet*. Jyväskylä: PS-kustannus, 115–138.
- Pless, N. & Maak, T. (2004). Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. *Journal of Business Ethics* 2004(54), 129–147.
- Saukkonen, P. (2013). *Erilaisuuksien Suomi. Vähemmistö- ja kotouttamispolitiikan vaihtoehdot*. Helsinki: Gaudeamus.
- Sippola, A. (2007). *Essays on Human Resource Management Perspectives on Diversity Management*. Acta Wasaensia 180.
- Xu, Y. (2008). Facilitating Adaptation of International Nurses: Need for an Evidence-Based Transition and Integration Program. *Home Health Care Management & Practice* 20(2), 199–202.

### **Sähköiset lähteet**

Urareitti n/d.Työpaketit. <http://www.hamk.fi/tyoelamalle/hankkeet/urareitti/tyopaketit/Sivut/default.aspx>). Luettu 5.6.2017.

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. <http://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2014/20141325>.  
Luettu 7.11.2016.

