

Opinnäytetyö osaamisnäyttönä (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2025

Elina Kalliokanta

Kulttuurisesti moninaisen työyhteisön johtaminen – haasteet ja mahdollisuudet

– Artikkelijulkaisuun



Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2025 | 15 sivua

Elina Kalliokanta

Kulttuurisesti moninaisen työyhteisön johtaminen – haasteet ja mahdollisuudet

Artikkeli asiantuntijajulkaisuun

Erilaisten kulttuurien esiintyminen työpaikoilla ja työryhmien sisällä vaikuttaa olennaisesti työyhteisön keskinäiseen työilmapiiriin, yhteistyöhön ja työhyvinvointiin, yrityksen ja organisaatioiden henkilöstöstrategiaan, arvoihin, visioihin ja normeihin. Kulttuurisesti moninainen työyhteisö asettaa haasteita ja mahdollisuuksia myös johtamiselle. Esihenkilöt tarvitsevat koulutusta ja välineitä kulttuurisesti moninaisen työyhteisön menestykselliseen johtamiseen.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kirjoittaa asiantuntija-artikkeli kulttuurisesti moninaisen työyhteisön johtamisen haasteista ja mahdollisuuksista.

Opinnäytetyö toteutui osittaisena opinnäytetyön hyväksilukuna, osaamisen näyttönä. Artikkelin kirjoitusprosessista laadittiin myös reflektiivinen opinnäytetyöraportti. Osaamisen näytön tarkoituksena oli tuoda esille sosiaali- ja terveysalan asiantuntijuutta ja osaamista.

Artikkelin tavoitteena oli tunnistaa ja analysoida kulttuurisesti moninaisten työyhteisöjen erityispiirteitä, kuvata käytännön keinoja ja johtamismenetelmiä moninaisuuden hyödyntämiseen sekä tuoda esille kulttuurisesti moninaisen työyhteisön johtamisen haasteita ja mahdollisuuksia sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa. Artikkelin julkaistavaksi vertaisarvioitua *Aikuiskasvatus*-lehdessä Näkökulmia-artikkelina.

Asiasanat:

Diversiteetti, johtaminen, koulutus, moninaisuus, oppiminen, työyhteisö

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Management and Leadership in Health Care

2025 | 15 pages

Elina Kalliokanta

Managing a culturally diverse work community – chances and challenges

Article for publication

The presence of different cultures in workplaces and within work groups has a significant impact on working atmosphere, cooperation and well-being at work, as well as on the personnel strategy, values, visions and norms of organizations. A culturally diverse work community also poses challenges and opportunities for leadership. Supervisors and managers need training and tools to successfully lead a culturally diverse work community.

The purpose of the thesis was to write an expert article on the challenges and opportunities of leading a culturally diverse work community. The thesis was implemented as a partial credit for the thesis, as a demonstration of competence. A reflective thesis report was also prepared on the process of writing the article. The purpose of the demonstration of competence was to highlight expertise and competence in the social and health sector.

The aim of the article was to identify and analyze the special features of culturally diverse work communities, describe practical means and management methods for utilizing diversity, and highlight the challenges and opportunities of managing a culturally diverse work community in social and health care organizations. The article was offered for publication in the peer-reviewed journal "*Aikuiskasvatus*" as a perspective article.

Keywords:

Diversity, leadership, education, learning, work community

Sisältö

1 Aihe ja lähtökohdat	5
2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	6
3 Teoreettinen viitekehys	7
3.1 Teoreettisen viitekehysten laatiminen	7
3.2 Keskeiset käsitteet	7
4 Opinnäytetyön eteneminen ja aikataulus	9
5 Asiantuntija-artikkeli	10
6 Pohdinta	11
6.1 Eettisyys ja luotettavuus	11
6.2 Artikkelin keskeisen sisällön pohdinta	11
6.3 Opinnäytetyön pohdinta	12
Lähteet	14

1 Aihe ja lähtökohdat

Opinnäytetyön osittainen hyväksiluku ja näyttöprosessi aloitettiin valitsemalla asiantuntija-artikkelin aihe. Opinnäytetyön tekijä työskentelee sosiaali- ja terveysalalla yksityisessä ikäihmisten hoivakodissa esihenkilöä sijaistavissa työtehtävissä ja opiskelee Turun ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylemmässä koulutusohjelmassa. Kirjoittajalla itsellä on siis kokemusta ja näkemystä monikulttuurisesta työympäristöstä ja sen johtamisesta.

Kulttuurista moninaisuutta käsittelevä aihe on ajankohtainen, laaja-alainen ja nykyhetkeä ja tulevaisuutta puhutteleva aihe. Aihe kiinnostaa myös tutkijoita laajasti, sillä kulttuurisen moninaisuuden johtaminen vaikuttaa laajasti organisaatioiden taloudelliseen menestykseen ja työhyvinvointiin. Mediassa keskustellaan paljon maahanmuuton ja moninaisuuden haasteista, vaikka kulttuurisesta moninaisuudesta on myös tutkittua hyötyä organisaatioille. (Lahti 2014; Pitkänen ym. 2017; Työterveyslaitos 2020; Ashikali & Goreneveld 2015; Mc Collum ym. 2024; Sippola 2007.)

Asiantuntija-artikkelin tarkoituksena oli tuoda esille kulttuurisesti moninaisen työyhteisön johtamisessa esiintyviä haasteita ja mahdollisuuksia sekä tuoda esille työyhteisöjen moninaisuuden vaikutuksia ja merkitystä organisaatioille ja työntekijöiden hyvinvoinnille.

2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia sosiaali- ja terveysalan asiantuntija-artikkeli. Artikkelin aiheeksi valikoitui ”Kulttuurisesti moninaisen työyhteisön johtaminen – haasteet ja mahdollisuudet”.

Artikkelin tavoitteena oli tunnistaa ja analysoida kulttuurisesti moninaisten työyhteisöjen erityispiirteitä, kuvata käytännön keinoja ja johtamismenetelmiä moninaisuuden hyödyntämiseen sekä tuoda esille kulttuurisesti moninaisen työyhteisön johtamisen haasteita ja mahdollisuuksia sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa.

Tavoitteena on, että artikkelin keinoin voidaan lisätä tietoisuutta kulttuurisesta moninaisuudesta ja sen merkityksestä työelämässä sekä inspiroida organisaatioita kehittämään omaa moninaisuusjohtamistaan. Artikkelitukee esihenkilöitä kehittämään vuorovaikutustaitojaan ja johtamiskäytäntöjään kulttuurisesti moninaisissa työyhteisöissä. Julkaisun avulla työyhteisöt voivat tunnistaa kulttuurisen moninaisuuden tuomia mahdollisuuksia ja kehittää yhdenvertaisuutta sekä osallisuutta tukevia toimintatapoja.

3 Teorettinen viitekehys

3.1 Teoreettisen viitekehysten laatiminen

Asiantuntija-artikkelin kirjoittamisessa on hyödynnetty laajasti alan kirjallisuutta ja julkaisuja. Lähteinä on käytetty muun muassa väitöskirjoja, tieteellisiä julkaisuja, alan kirjallisuutta, sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja, työterveyslaitoksen julkaisuja, kansainvälisiä julkaisuja sekä viestinnän kirjallisuutta.

Tieteellistä kirjoittamista koskevat tietyt kriteerit. Tieteellisen kirjoittamisen tulee olla puolueetonta, kriittistä ja objektiivista, sekä argumentoitua, täsmällistä, käsitteellistä ja yksitulkintaista. Käytetyt lähteet tulee merkitä tarkkaan ja niiden luotettavuus pitää osoittaa. Julkaisujen tulee olla julkisia ja avoimia sekä vertaisarvioituja. Plagiointia ja panettelua tulee välttää. (Roivas & Karjalainen 2013, 48-49).

Artikkelin lähteenä käytetyt tieteelliset julkaisut ovat enimmillään kymmenen vuotta vanhoja. Kirjalliset teokset ovat enimmillään 15 vuotta vanhoja. Käytettyjen lähteiden luotettavuutta on arvioitu edellä mainituin keinoin. Lähteet ovat olleet puolueettomia, avoimesti ja julkisesti saatavilla olleita vertaisarvioituja julkaisuja.

Aineiston keräämiseksi on käytetty sähköisiä hakukoneita ja kirjaston tietokantaa. Tietokantoina on käytetty muun muassa Finna, PubMed, Cinahl Complete, Science Direct, Julkari, Theseus ja Google Scholar.

Hakusanoina on käytetty muun muassa seuraavia sanoja: Kulttuurinen moninaisuus, monikulttuurinen, työhyvinvointi, työyhteisö, johtaminen, yhdenvertaisuus, inklusio, haasteet, mahdollisuudet, työperäinen maahanmuutto, digitalisaatio, etätö, työelämä, diversiteetti ja psykologinen turvallisuus.

3.2 Keskeiset käsitteet

Artikkelissa käytetään erilaisia käsitteitä, joiden avulla tuodaan esille kulttuurisesti moninaisen työyhteisön johtamiseen liittyviä teemoja.

Töyhteisön *kulttuurinen moninaisuus (monikulttuurisuus)* liitetään useimmiten ihmisten kansalaisuuteen, etniseen taustaan, uskontoon ja kieleen. Kansallisen monikulttuurisuuden lisäksi voidaan puhua myös laajemmin ihmisten

diversiteetistä eli monimuotoisuudesta. *Diversiteetillä* tarkoitetaan kansallisten ja etnisten kulttuurien lisäksi myös muita muuttuvia seikkoja kuten ikää, toimintakykyä, terveydentilaa, perhetilannetta, koulutusta, pätevyyttä, sosiaalista ja taloudellista asemaa ja monia muita elämänkulkua ja mahdollisuuksia sääteleviä seikkoja. Työpaikkaan ja työyhteisöön tullessaan ihminen tuo mukanaan pätevyytensä ja taitonsa lisäksi myös muita edellä mainittuja seikkoja ja ominaisuuksia. (Lahti 2014, 18.)

Monikulttuuristen organisaatioiden esihenkilöt tarvitsevat osaamista *inklusion* johtamisesta. *Inklusiivisuudella* tarkoitetaan yhdenvertaista, syrjimätöntä ja kaikkia osallistavaa toimintatapaa. (Työterveyslaitos.)

Työpaikoilla *inklusion* saavuttamista on tukemassa laki *yhdenvertaisuudesta*. *Yhdenvertaisuudella* tarkoitetaan ihmisten saman arvoista kohtelua taustasta riippumatta ja yhdenvertaisuutta tulee eistäää organisaation kaikilla tasoilla. Jokaista tulee kohdella työpaikalla yksilönä, ei tietyn ryhmän edustajina. Työpaikoilla tulee huomioida yksilöiden erityistarpeet ja luoda yhtäläiset mahdollisuudet työntekoon erilaisuudesta riippumatta. (Yhdenvertaisuuslaki 1347/2014.)

Työntekijöiden hyvinvoinnin ja osallisuuden ylläpitämiseksi työpaikoilla tarvitaan *psykologista turvallisuutta*. *Psykologisesti turvallisessa* työympäristössä uskalletaan kysyä, erehtyä ja olla oma itsensä. Jokaista työyhteisön jäsentä kunnioitetaan ja erilaisuutta hyväksytään. Psykologisesti turvallisessa työympäristössä erimielisyydet ja konfliktit hyödynnetään ajatusten vaihtona ja erilaisina näkökulmina tilanteen ratkaisemiseksi. Psykologinen turvallisuus auttaa luomaan ilmapiiriä, jossa voi asettaa korkeita tavoitteita ja jossa pelko ei ole sujuvan yhteistyön este. (Työterveyslaitos 2021.)

Kulttuurista moninaisuutta esitellään käsitteiden ja teorian synteessä opinnäytetyön tuotoksen eli asiantuntija-artikkelin muodossa.

4 Opinnäytetyön eteneminen ja aikataulut

Opinnäytetyö suoritettiin osaamisen näyttönä, sillä olen aikaisemmin kirjoittanut ja julkaissut *Pro gradu* -tutkielman luonnontieteistä vuonna 2014. *Master* -tason opinnäytetyöprosessista minulla oli aikaisempaa kokemusta, mutta substanssiosaaminen sosiaali- ja terveystalalta puuttui.

Opinnäytetyön osaamisen näytön suunnittelu aloitettiin tammikuussa 2025 aiheen valinnalla. Aihe valikoitui kirjoittajan oman mielenkiinnon, kokemuksen ja näkemyksen pohjalta. Aiheen tuli myös olla puhutteleva ja ajankohtainen, ja kirjoittamisen tukemiseksi tuli löytyä riittävästi luotettavaa lähdeaineistoa.

Aihe hyväksyttiin opinnäytetyön ohjaajalla. Artikkelin kirjoitusprosessi aloitettiin suunnitelman hyväksynnän jälkeen tutustumalla lähdeaineistoon. Ensisijaisena lähteenä käytettiin kahta kulttuurista moninaisuutta käsittelevää kirjallista teosta. Teokset antoivat hyvän käsityksen aiheesta yleisellä tasolla. Tutkitun tiedon esille tuomiseksi käytettiin alan tieteellisiä julkaisuja.

Ensimmäinen versio artikkelista lähetettiin ohjaajalle tarkastettavaksi huhtikuussa 2025. Ohjaajan kommenttien pohjalta artikkelia muokattiin ja viimeisteltiin julkaistavaksi *Aikuiskasvatus* -lehdessä. Reflektiivinen raportti valmistui artikkelin kirjoittamisen jälkeen huhtikuussa 2025. Opinnäytetyö lähetettiin arvioitavaksi ja hyväksyttäväksi huhtikuussa 2025.

5 Asiantuntija-artikkeli

Asiantuntija-artikkeli ”Kulttuurisesti moninaisen työyhteisön johtaminen – haasteet ja mahdollisuudet” tarjottiin julkaistavaksi otsikolla ”*Kulttuurinen moninaisuus työyhteisössä edellyttää vuorovaikutusta, oppimista ja johtamista*”. Artikkelin käsittelee kulttuurisesti moninaisen työyhteisön johtamisen haasteita ja mahdollisuuksia lähdeperusteisesti. Haasteita ja mahdollisuuksia käsitellään yhteiskunta-, organisaatio- ja yksilötasolla. Artikkelissa on myös tuotu esille monikulttuurisuuden haasteiden ja mahdollisuuksien esiintymistä sosiaali- ja terveysalalla sekä kirjoittajan omaa pohdintaa aiheesta.

Artikkelissa käsitellään seuraavia aiheita: Työyhteisön moninaisuuden ja diversiteetin asettamat haasteet ja mahdollisuudet organisaatioissa, kulttuurisen moninaisuuden vaikutus työhyvinvointiin ja psykologiseen turvallisuuteen, inklusiivinen johtaminen, koulutuksen ja osaamisen merkitys moninaisuuden hyväksymisessä ja johtamisessa, palautekulttuurin vaikutus työyhteisössä toimimiseen sekä pohdintaa kulttuurisen moninaisuuden vaikutuksista yhteiskunnan toimintoihin, organisaation toimintaan sekä yksilön työskentelyyn ja sopeutumiseen työpaikalla.

Artikkeli tarjottiin vertaisarvioituun *Aikuiskasvatus*-lehteen, Näkökulmia-osioon, huhtikuussa 2025.

6 Pohdinta

6.1 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyössä on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä ja eettisiä periaatteita (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6-7). Tiedonhankinta on toteutettu huolellisesti ja systemaattisesti. Kirjallisuuslähteet on valittu luotettavista ja ajankohtaisista lähteistä, ja kaikki viittaukset on merkitty asianmukaisesti lähdeviittauskäytäntöjen mukaisesti. Työ ei sisällä tutkimukseen osallistuvia henkilöitä, eikä siihen ole liittynyt eettistä ennakoarviointia edellyttäviä elementtejä, kuten henkilötietojen käsittelyä tai arkaluonteisia aiheita.

Opinnäytetyön luotettavuutta tukee selkeä ja läpinäkyvä kuvaus menetelmistä, tiedonhausta ja lähteistä. Opinnäytetyön tuotoksena syntyneen artikkelin sisältöä on peilattu ajankohtaisiin tutkimuksiin ja asiantuntijanäkeymyksiin, mikä tukee tiedon luotettavuutta ja käytettävyyttä ammattilaiskentässä. Artikkelin julkaiseminen/julkaisuus lähettäminen vahvistaa myös tuotoksen sovellettavuutta käytännössä. (Arene 2017.) Opinnäytetyön tuotoksena syntynyt asiantuntija-artikkeli on kirjoitettu ammattieettisesti kestäväällä tavalla. Artikkelin julkaisu noudattaa julkaisualueen eettisiä ohjeita. (Aikuiskasvatus.)

6.2 Artikkelin keskeisen sisällön pohdinta

Asiantuntija-artikkeli aiheesta ”Kulttuurisesti moninaisen työyhteisön johtaminen – haasteet ja mahdollisuudet” (*Kulttuurinen moninaisuus työyhteisössä edellyttää vuorovaikutusta, oppimista ja johtamista*) käsittelee monipuolisesti ja tiivistetysti monikulttuurisen työyhteisön johtamisen haasteita ja mahdollisuuksia. Monikulttuurisuutta ja sen johtamista käsitellään yhteiskunnan, organisaation ja yksilön näkökulmasta.

Kulttuurisen monimuotoisuuden on tutkimusten perusteella havaittu tuottavan sekä hyötyä että ongelmallisia tilanteita organisaatioissa (Pitkänen ym. 2017, 12; Työterveyslaitos 2020, 14–16; Mc Collum ym. 2024). Kulttuurinen moninaisuus työyhteisössä edellyttää vuorovaikutusta, oppimista ja johtamista. Artikkelin antaa lukijalleen käsityksen siitä, miten monikulttuurisuus vaikuttaa työpaikoilla ja mitä haasteita ja mahdollisuuksia se tuo tullessaan. Artikkelissa esitellään myös keinoja haasteiden ratkaisuun ja monikulttuurisuuden hyödyntämiseen.

Monimuotoisuuden johtamisessa on ennen kaikkea kyse erilaisuuden ja yhdenvertaisuuden edistämisestä työpaikalla. Erilaiset työntekijät tulisi nähdä yhdenvertaisina toimijoina ja kaikille tulisi antaa mahdollisuus osaamisensa täysimittaiseen hyödyntämiseen. Maailmanlaajuiset kokemukset ovat osoittaneet, että hyvin johdettu monikulttuurisuus ja diversiteetti työelämässä hyödyttävät yksilöitä, ryhmiä, organisaatioita, asiakaskuntaa ja koko yhteiskuntaa. (Lahti 2014, 55.) Organisaatiossa voidaan tehdä muutoksia johtamispolitiikkaan, käytäntöihin, kulttuuriin ja linjauksiin sekä kouluttaa työntekijöitä monikulttuurisuudesta. Yksilötasolla pyritään vaikuttamaan työyhteisön ymmärrykseen, empatiaan, viestintään ja suvaitsevaisuuteen. (Sippola 2007.)

Koulutus ja osaamisen kehittäminen ovat keskeisimpiä työkaluja organisaation monikulttuurisuuden liittämiseksi osaksi työyhteisöä ja toimintatapoja. Kouluttamalla työntekijöitä monikulttuurisuuden suhteen voidaan muuttaa työpaikan totuttuja toimintatapoja vaikuttamalla esimerkiksi yksilöiden asenteisiin, käyttäytymiseen, vuorovaikutukseen ja ymmärrykseen. (Sippola 2007, 47.) Organisaatioiden tulisi panostaa monikulttuurisuuden osaamisen lisäämiseen niin työntekijöiden, kuin johtajienkin keskuudessa. Organisaation työntekijöiden tulee sopeutua muuttuviin olosuhteisiin ja nähdä jokainen työntekijä yrityksen voimavarana. Organisaatiot tarvitsevat osaavaa henkilökuntaa ja valtioiden, kuntien ja yritysten tulisi järjestää myös maahanmuuttajataustaisille osaamista ja sopeutumista tukevaa koulutusta. Kaikilla työntekijöillä tulisi olla yhtäläiset mahdollisuudet vahvistaa omaa osaamistaan ja kiinnittyä työelämään tasa-arvoisina työntekijöinä.

Organisaatiot kansainvälistyvät entisestään ja lisää tietoa tarvitaan siitä, miten monikulttuuristumisen ja inklusion tuomia mahdollisuuksia voidaan hyödyntää, ja toisaalta, miten kohdata ilmiön mukanaan tuomia haasteita. Ulkomaista työvoimaa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa huoltosuhteen ylläpitämisessä, kun kotimainen työvoima ei riitä paikkaamaan eläköityvää kansan osaa työmarkkinoilla.

6.3 Opinnäytetyön pohdinta

Asiantuntija-artikkelin laatiminen oli itselle kiinnostava ja opettavainen kirjoitusprosessi. Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnot tukivat aiheen käsittelyä ja kirjoitusprosessissa onnistumista. Aikaisempi akateeminen filosofian maisterin tutkinto on myös edesauttanut artikkelin laatimisessa.

Kirjoitusprosessin aikana tutustuin laaja-alaisesti aihetta käsittelevään kirjallisuuteen ja tutkittuun tietoon. Tietoa löytyi paljon. Ongelmaksi muodostui

lähinnä kiinnostavien, mutta maksullisten, julkaisujen hyödyntäminen. Artikkelin lähteinä on käytetty vain maksuttomia artikkeleita, joten tämä vaatimus rajasi jonkin verran lähteinä käytettävää aineistoa.

Kulttuurisesti moninaiset työyhteisöt ovat sosiaali- ja terveysalalla lisääntyneet viime vuosien aikana. Artikkelin kirjoittaminen on lisännyt ja syventänyt omaa osaamistani kulttuurisesta moninaisuudesta ja sen johtamisesta. Aiheeseen tutustuminen on auttanut minua ymmärtämään kulttuurisen moninaisuuden vaikutuksia johtamiseen ja organisaation eri tasoihin, mutta myös työntekijän hyvinvointiin ja arvostukseen osana työyhteisöä.

Monikulttuurisuus asettaa haasteita työyhteisöjen toimivuuteen ja yrityksen menestymiseen, mutta toisaalta monipuolistaa osaamista ja rikastuttaa kielellisesti ja kulttuurisesti työympäristöjä. Työperäistä maahanmuuttoa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa eikä monikansallisuus tule katoamaan työpaikoilta. Kulttuuriseen muutokseen ja sopeutumiseen tarvitaan toimia yksilölliseltä, yhteisölliseltä ja kansalliselta tasolta. Yhteiseksi tavoitteeksi tulisi asettaa yhdenvertaisuus, kunnioitus ja erilaisuuden hyväksyminen.

Lähteet

Aikuiskasvatus. Julkaisuprosessi. Viitattu 26.4.2025.

<https://aikuiskasvatus.fi/kirjoittajan-ohjeet/julkaisuprosessi/>.

Arene. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene Ry.

Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisen suositukset. Viitattu 26.4.2025.

<https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ammattikorkeakoulujen%20opinn%C3%A4ytet%C3%B6iden%20eettiset%20suositukset.pdf>.

Ashikali, T. & Groeneveld, S. 2015. Diversity Management in Public Organizations and Its Effect on Employees' Affective Commitment: The Role of Transformational Leadership and the Inclusiveness of the Organizational Culture. SAGE journals. Vol. 35, Issue 2, s. 146-168. Viitattu 17.4.2025.

<https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/0734371X13511088>.

Lahti, L. 2014. Monikulttuurinen työelämä. Hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Mc Collum, I; Missouri, T. & Mayorga, A. 2024. The Role of Cultural Intelligence in Conflict Management and Collaboration: A Proposed Qualitative Study of Multicultural Healthcare Teams. Journal of Business Studies Quarterly. Vol. 14, Num. 2. Viitattu 17.4.2025.

https://media.proquest.com/media/hms/PFT/1/u7PHb?_s=uAdTfblybnCsZ6B3zuVhdY4TwQs%3D.

Pitkänen, P; Keisala, K & Niiranen, V. 2017. Tavoitteena sujuva arki. Kulttuurien välinen työ sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköissä. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Roivas, M. & Karjalainen, A. 2013. Sosiaali- ja terveystieteiden viestintä. Porvoo: Bookwell Oy.

Sippola, A. 2007. Essays on Human Resource Management Perspectives on Diversity Management. Väitöskirja. Kauppatieteiden tiedekunta. Vaasan yliopisto. Viitattu 17.4.2025. https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-193-2.pdf.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 26.4.2025.

https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.

Työterveyslaitos. Monimuotoisuus ja inklusiivisuus: mitä ja miksi. Viitattu 17.4.2025. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-asiantuntijaorganisaatiossa/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-mita-ja-miksi>.

Työterveyslaitos. 2020. Monimuotoisuusbarometri. Fokuksessa rekrytointikäytännöt ja monikulttuurisuus. Viitattu 17.4.2025. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140584/Monimuotoisuusbarometri2020.pdf?sequence=8&isAllowed=y>.

Työterveyslaitos. 2021. Pelotta töissä – Psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Viitattu 17.4.2025. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>.

Yhdenvertaisuuslaki 1347/2014. Viitattu 17.4.2025. <https://finlex.fi/fi/lainsaadanto/2014/1347>.