



Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen varhaiskasvatuksessa

Miia Bäckman ja Viivi Myllyntaus

2025 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen varhaiskasvatuksessa

Miia Bäckman ja Viivi Myllyntaus
Voimavaraistavien työtapojen
johtaminen ja kehittäminen,
Sosionomi YAMK
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2025

Bäckman Miia, Myllyntaus Viivi

Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen varhaiskasvatuksessa

Vuosi 2025 Sivumäärä 107

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tietoa monikulttuuristen työyhteisöjen nykytilasta, koota toimivia johtamisen käytänteitä ja tarkastella mahdollisia kehitystarpeita Espoon kaupungin varhaiskasvatuksessa. Opinnäytetyön tavoitteena on edistää monikulttuuristen työyhteisöjen johtamista, ja kehittää kieli- ja kulttuuritietoista toimintakulttuuria työyhteisön näkökulmasta.

Tämän tutkimuksen tietoperusta koostuu voimavaraistavan vuorovaikutuksen merkityksestä työyhteisössä, johtajuudesta toimintakulttuurin kehittämistyössä, kieli-, ja kulttuuritietoisesta työyhteisön kehittämisestä, sekä työhyvinvoinnin näkökulmasta tässä kokonaisuudessa. Työn punaisena lankana on voimavara- ja kaksisuuntaisen oppimisen näkökulma. Johtajuuden rooli korostuu, vaikka kehittämistyössä tarvitaan koko työyhteisön panosta. Dialoginen kohtaaminen ja moninaisuutta tukeva toimintakulttuuri tuottavat kokonaisuhyvinvointia. Myös vieraskielisten työllisyyden edistämisen näkökulma on osa opinnäytetyön tietoperustaa.

Opinnäytetyössä hyödynnettiin sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä aiheen moniulotteisuuden vuoksi, pääpainon kuitenkin ollessa laadullisessa menetelmässä. Tutkimusmenetelmänä oli sähköinen Webropol- kysely, joka lähetettiin Espoon kaupungin suomenkielisten varhaiskasvatustyöntekijöiden johtajille. Aineisto analysoitiin Webropol-ohjelman taulukko-työkalujen avulla. Avoimet vastaukset analysoitiin soveltamalla teema-analyysin tekniikkaa.

Tutkimustulosten mukaan monikulttuurisuus työyhteisöissä nähdään voimavarana. Yksilöiden ja yhteisön tarpeet otetaan huomioon yhdenvertaisen työyhteisön johtamisessa. Johtajuuden merkitys toimintakulttuurin kehittämisessä korostuu. Monikulttuuristen työyhteisöjen johtamiseen tarvitaan kuitenkin tukea. Johtajilla on realistinen näkemys kehittämisen tarpeista, joista kielitaitohaasteet korostuvat. Erietytetyt käytännöt vieraskielisten kielitaitotarpeiden huomioimiseen on käytössä, mutta resurssit koettiin puutteellisiksi. Kehittämistarpeina korostuivat selkokielisten perehdytysmateriaalien kaupunkitasoinen ja yhtenäinen tuki. Eri kieli- ja kulttuuritaustaisten tuoma lisäarvo ja hyöty työyhteisöihin nähdään selkeänä. Merkittävää koulutustarvetta monikulttuurisuusteemoihin ei havaittu, mutta tärkeimmäksi koulutussisällöksi koettiin laadukas kieli-, kulttuuri- ja katsomuspedagogiikan toteuttaminen.

Tutkimustulosten hyödynnettävyys laaja-alaisesti sosiaali- ja terveysalan monikulttuuristen työyhteisöjen kehittämiseksi on perusteltua. Kohtaaminen ja vuorovaikutus, kaksisuuntainen oppiminen ja osallisuuden vahvistaminen, johtajuuden merkityksellisyys, sekä työyhteisön kielitietoisuus ovat vahvasti osa koko sosiaali- ja terveysalan työn ydintä. Työllistämisen näkökulmasta on tärkeää huomioida vieraskielisten kielen oppijoiden tarpeita. Tämä nopeuttaa vieraskielisten työllistymistä ja integroitumista suomalaiseen työelämään.

Asiasanat: monikulttuurinen työyhteisö, johtaminen, dialogisuus, varhaiskasvatus, toimintakulttuurin kehittäminen, kielitietoinen toiminta

Miia Bäckman, Viivi Myllyntaus

Managing a multicultural work community in early childhood education

Year

2025

Pages

107

The purpose of this thesis is to provide information about the current state of multicultural work communities, identify effective leadership practices, and examine potential areas for development in early childhood education in the City of Espoo. The objective is to advance the management of multicultural work communities and develop a work culture that is sensitive to different languages and cultural backgrounds from the perspective of work communities.

The theoretical framework focuses on the significance of empowering interaction in work communities, leadership in developing an operational culture, language- and culture-conscious work community development, and the perspective of employee wellbeing in this context. The study's central theme is a resource-oriented and reciprocal learning approach. Leadership's role is emphasized although the development process requires the whole work community's contribution. Dialogical encounters and an operational culture supporting diversity contribute to overall workplace wellbeing. Promotion of employment for individuals with foreign language backgrounds is also an integral part of the theoretical foundation. Qualitative and quantitative research methods were used because of the multidimensional nature of the topic, with a primary focus on qualitative methods. The research methodology involved a digital Webropol survey sent to the directors of Finnish-language early childhood education units in the City of Espoo. The data were analyzed with Webropol's table tools. Open-ended responses were analyzed with thematic analysis techniques.

The research findings indicate that multiculturalism in work communities is perceived as a strength. The needs of both individuals and community are considered in the management of an equal work community. Leadership's significance in developing an operational culture is indisputable. However, support is needed for managing multicultural work communities. Leaders have a realistic understanding of areas requiring development, with language proficiency challenges standing out in importance. Differentiated practices are in place to address the language needs of employees with foreign language backgrounds, but the resources are considered inadequate. City-wide and standardized support for plain language onboarding materials stand out as key areas for improvement. The added value created by employees from diverse linguistic and cultural backgrounds is clearly recognized. No significant training needs were identified regarding multiculturalism but the implementation of high-quality language, cultural, and worldview pedagogy was highlighted as the most important training content.

The findings can be applied when developing multicultural work communities in the social and health care sectors. Core elements of social and health care work include interaction and engagement, reciprocal learning, strengthening inclusion, importance of leadership, and language-conscious practices within work communities. From the perspective of employment, addressing the needs of foreign language learners is important. This facilitates faster employment and supports the integration of foreign-language speakers into the Finnish working life.

Keywords: multicultural work community, management, dialogicity, early childhood education, development of operating culture, language awareness

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Tietoperusta	9
2.1	Vuorovaikutus työyhteisön voimavarana.....	9
2.1.1	Monikulttuurisuus osana yksilön ja yhteisön identiteettiä.....	10
2.1.2	Vastavuoroinen oppiminen integraation perustana	12
2.1.3	Dialogisuus vuorovaikutuksessa.....	12
2.1.4	Osaamisen tunnistaminen integraation erityiskysymyksenä	15
2.2	Johtaja varhaiskasvatuksen toimintakulttuurin rakentajana	17
2.2.1	Voimavaraistava johtajuus	20
2.2.2	Ytimessä johtajan itsetuntemus.....	22
2.3	Kieli- ja kulttuuritietoisuus työyhteisön kehitystehtävänä.....	24
2.3.1	Kieli- ja kulttuuritietoisuus varhaiskasvatustyössä	25
2.3.2	Kielitaidon merkitys työhön liittymisessä	27
2.3.3	Kehittyvän kielitaidon tukeminen ja kielituettu työllistäminen	28
2.4	Työhyvinvointia rakentamassa	31
2.4.1	Perehdytys koko työyhteisön osaamisen edistäjänä	32
2.4.2	Työhyvinvointi monikulttuurisessa työyhteisössä	33
2.4.3	Espoo haluaa olla Suomen paras kotouttaja	35
2.4.4	Työllistymispalveluiden uudistus ja vieraskielisten työllistäminen.....	35
2.5	Tietoperustan synteesi	37
3	Opinnäytetyön toteuttaminen.....	39
3.1	Tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset.....	39
3.2	Opinnäytetyön aikataulu ja prosessin vaiheet	39
3.3	Metodologia	40
3.4	Aineistonkeruu.....	41
3.5	Aineistoanalyysi	42
3.5.1	Teoriasidonnainen sisällönanalyysi.....	43
3.5.2	Teema-analyysi	43
4	Tutkimustulokset	46
4.1	Monikulttuurisuus ja erilaisuus työpaikalla	46
4.2	Perehdytys	50
4.3	Tiimit	54
4.4	Monikulttuurisen työyhteisön johtamisen toimivat käytännöt	55
4.5	Osaamisen kehittäminen	63
4.6	Tulevaisuus.....	65
4.7	Taustatiedot	67

5	Johtopäätökset ja pohdinta.....	71
6	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	81
	Lähteet.....	85
	Kuviot	92
	Kuvat	93
	Liitteet	94

1 Johdanto

Monikulttuurisuus ja vieraskieliset työntekijät herättävät keskustelua ja vaikuttavat monin tavoin suomalaiseen yhteiskuntaan. Suomeen on odotettavissa merkittävä väestörakenteen muutos, jolla on väistämättä vaikutuksia myös työmarkkinoiden rakenteiden nopeaan muutokseen (Sippola, Leponiemi & Suutari 2006, 3). Syitä muutokseen ovat väestön ikääntyminen johtuen eliniän pitenemisestä ja lasten lukumäärän vähentymisestä (Alho, Kangasharju, Lassila & Valkonen 2023, 4). Maahanmuutolla on keskeinen merkitys Suomen väestön ja työllisten määrän kasvun kannalta. Väestön ikääntyessä on tärkeää varmistaa kasvavan vieraskielisen väestön osallisuuden toteutuminen ja osaamisen hyödyntäminen suomalaisen yhteiskunnan kehittymisessä. (Kotoutuminen 2025a.) Johtamisella ja työhyvinvoinnin kehittämisellä on mielestämme tärkeä rooli, kun pyritään tukemaan moninaistuvan työyhteisön hyvinvointia. Kehitys vaatii Keisalan (2012, 11) mukaan työyhteisöissä kielitaitoa sekä kulttuurien välisen viestinnän ja vuorovaikutuksen osaamista.

Suomen vieraskielisistä asukkaista jopa puolet asuu Espoossa, Helsingissä ja Vantaalla. Espoolaisista vieraskielisistä on jo nyt viidesosa. (Espoon kotouttamisohjelma 2022-2025, 4.) Espoo valikoitui tutkimuksemme kohdekaupungiksi koska Espoon väestönkasvusta yli 80 % oli vieraskielisiä vuonna 2023. Espoossa vieraskielisten määrä kasvaa ennusteen mukaan vuoteen 2040 mennessä yli kaksinkertaiseksi. (Espoon kaupunki 2024.) Vieraskielisten suuren kasvun vuoksi on mielestämme todennäköistä, että monikulttuuriset työyhteisöt tulevat lisääntymään. Espoo-tarinaani eli kaupunkistrategiaan on kirjattu ajatus kaupungin tuottamien asiakaslähtöisten palveluiden tärkeydestä ja siitä, että jokainen taustaltaan erilainen kokee kaupungin omakseen ja itsensä tervetulleeksi (Espoon kotouttamisohjelma 2022-2025, 21, 31).

Opinnäytetyön tarkoituksena on kerätä Espoon kaupungin suomenkielisten kunnallisten varhaiskasvatyksiköiden johtajien näkemyksiä ja kokemuksia monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta. Tavoitteena on tuottaa tietoa varhaiskasvatuksen johtajien työn tueksi ja monikulttuurisen työyhteisön johtamisen kehittämiseksi. Voimavaraistava työote ja hyvien käytäntöiden kokoaminen koko työorganisaation kehittymisen tueksi on opinnäytetyömme kantava ajatus. Lisäksi opinnäytetyössä selvitetään kehittämisajatuksia ja koulutustarpeita monikulttuurisen työyhteisön johtajan näkökulmasta. Tutkimuskysymyksiin syventyminen on ollut erittäin mielenkiintoista ja herättänyt paljon pohdintoja teemaan liittyen.

Monika Haanpään (2023) väitöskirja ”Kolminäkökulmainen tutkimus maahanmuuttajataustaisesta varhaiskasvatushenkilöstöstä suomalaisessa päiväkodissa” Turun yliopistosta tuo esille merkityksellisiä ajankohtaisia teemoja tutkimusaiheesta. Haanpään (2023, 181) mukaan ulkomailta Suomeen muuttavan monikulttuurisen työvoiman tarve osana varhaiskasvatuksen

henkilöstöpulan vähentämistä on tällä hetkellä ajankohtaista. Haanpää muistuttaa, ettei varhaiskasvatuksen henkilöstön työvoimapulan ratkaisemiseksi suunniteltu kansainvälinen rekrytointi ja maahanmuuttajien koulutus alalle pitäisi kuitenkaan olla ainoa tavoite. Suomalaisen varhaiskasvatuksen toimintakulttuurin kehittäminen kielellisesti, kulttuurisesti ja katsomuksellisesti moninaisemmaksi tulisi olla muutostarkastelun fokuksena muuttuvassa yhteiskunnassa. Malinen (2019, 20-22) korostaa kieli- ja kulttuuritietoisen toimintatavan olevan osa varhaiskasvatuksen läpileikkaavaa periaatetta. Se on kirjattu valtakunnallisiin varhaiskasvatus-, ja esiopetussuunnitelman perusteisiin, sekä paikallisiin asiakirjoihin.

Tutkimusaiheen valintaan vaikutti aiheen ajankohtaisuus ja opinnäytetyön tekijöiden vahva kiinnostus opinnäytetyön keskeisiin teemoihin, joita ovat varhaiskasvatus, dialoginen johtaminen ja monikulttuuriset työyhteisöt. Olemme molemmat työskennelleet varhaiskasvatuksen opettajina. Toinen opinnäytetyön tekijä on työskennellyt varhaiskasvatuksessa 25 vuotta. Toinen meistä on työskennellyt Espoon kaupungin työllisyyspalveluissa, jossa työ kohdistuu espoolaisten vieraskielisten työllistämiseen hoiva- ja kasvatusalalle Omnian Osaamiskeskuksessa. Olemme näissä työtehtävissä huomanneet työelämän nopean muutoksen ja osaamisen kehittämisen tarpeet monikulttuuristuvassa työelämässä.

Toiminnan painopisteet Espoon kaupungin talousarviokaudella kasvatuksen ja oppimisen toimialalla korostavat henkilöstön hyvinvoinnin, osaamisen kehittämisen ja saatavuuden osa-alueita. Vieraskielisten määrän kasvu ja sen huomioon ottaminen toiminnassa nähdään tärkeänä. (Talousarvio 2025, 126.) Tulosityksikön toiminta ja henkilöstön kehittäminen laaditaan Espoostrategiasta, Koto-tarinasta, opetussuunnitelmista ja tulostavoitteista. Ensisijaiset kehittämispainopisteet ovat johtamisen vahvistaminen ja tasalaatuisuus esihenkilötyössä. Lisäksi systemaattinen oppiminen, osaamisen ja hyvinvoinnin johtaminen sekä henkilöstökokemuksen ja työnantajakuvan kehittäminen nähdään keskeisenä. Näiden painopisteiden kehittämisellä varmistetaan työntekijöiden riittävä saatavuus ja Espoon varhaiskasvatuksen houkuttelevuus työnantajana. Toimintakulttuurissa korostuu yhdessä tekeminen ja osallistava toiminta. (Talousarvio 2025, 127.) Työelämästä nousseen kokemuksemme mukaan olemme huomanneet, että vieraskielisillä on vahva halu olla osa suomalaista työelämää ja kokea olevansa tarpeellisia yhteiskunnassa. Vieraskielisten tarpeet huomioiva rekrytointi ja osallisuuden vahvistaminen työyhteisöissä lisää mielestämme työvoiman saatavuutta ja vieraskielisten työntekijöiden sitoutumista varhaiskasvatuksessa. Johtajan onnistunut työ toimivien tiimien rakentamisessa monikulttuurisessa työyhteisössä vaikuttaa suoraan varhaiskasvatuksen laatuun ja ylipäättään kaupungin peruspalveluiden toimivuuteen.

2 Tietoperusta

Maahanmuuton kasvun takia moninaisuuteen ja monikulttuurisuuteen liittyvät käsitteet ovat tulleet Suomessa entistä ajankohtaisemmiksi. Suomessa työelämän kansainvälistyminen ja työyhteisöjen monimuotoisuus nähdään monilla aloilla ehdottoman tarpeellisenä kehityksenä kilpailuedun ja työvoiman saatavuuden varmistamiseksi (Keisala 2012, 11). Erilaisista kulttuurista taustoista tulevat työntekijät muokkaavat organisaatioiden ja työyhteisöjen totuttuja toimintamalleja- ja kulttuureita (Kujanpää 2017, 11). Kokemuksemme mukaan suomalaisten työyhteisöjen sosiaaliset käytännöt ja työtavat voivat poiketa vieraskielisten työkuulttuurista ja työskentelytavoista.

Haanpään (2023) väitöstutkimus käsittelee muun muassa varhaiskasvatyüksiköiden esihenkilöiden näkemyksiä työyhteisön johtamisesta silloin, kun jäsenenä on maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä. Näiden tutkimustulosten valossa moninaisen varhaiskasvatyüksiköiden johtamiseen tarvitaan erityistaitoja (Haanpää 2023, 172). Esimerkiksi varhaiskasvatyüksiköiden erityispiirteeksi nähdään lapsen kasvun ja kehityksen tukemiseen tähtäävä pedagoginen työ, mikä korostaa jokaisen oikeutta kieli- ja kulttuuritietoiseen oppimisympäristöön. Varhaiskasvatyüksiköiden arvoperustan muotoutumista ohjaa varhaiskasvatyüksiköiden johtajan dialoginen ja voimavaraistava tapa kohdata työntekijät. Wainion (2023, 1) mukaan esihenkilötyössä tullaan vaatimaan uudenlaisia kulttuurisia tietoja, ja taitoa saada jokainen työntekijä etnisestä taustastaan huolimatta tuntemaan itsensä osaavaksi ja täysivaltaiseksi työyhteisön jäseneksi. Työterveyslaitoksen julkaiseman (Toivanen, Väänänen, Kurki, Bergbom & Airila 2018, 129) Moni Osaa! -tutkimuksen mukaan, keskustelevan ja yhteistä ymmärrystä rakentavan esihenkilön merkitys korostuu erityisesti monikulttuurisilla työpaikoilla.

2.1 Vuorovaikutus työyhteisön voimavarana

Isotalus & Rajalahti (2017, 160) kuvaavat yhteistyötä, ryhmien toimintaa ja organisaation rakentumista vuorovaikutukseen perustuvina. Heidän mukaansa vuorovaikutus on organisaatiossa kuin öljy koneistossa. Vuorovaikutus, viestintä ja läsnäolo kuvataan Wenströmin (2020, 207-208) mukaan merkityksellisen kohtaamisen ydinteemoiksi, erityisesti johtamistyössä. Hän perustaa ajatuksensa sosiokonstruktivistiseen ihmis- tai maailmankäsitykseen, jolloin ihminen rakentaa todellisuuttaan vuorovaikutuksessa sosiaalisen ympäristönsä ja siinä vaikuttavien ihmisten kanssa. Kuuselan (2015, 11) sosiaalipedagoginen näkökulma kuvaa yksilön kasvua yhteiskunnan jäsenyyteen. Yksilön oppiminen ja kaikki kasvua ja kehitystä edellyttävä toiminta on suuntautunutta kohti toisia ihmisiä ja sosiaalisia tilanteita. Sosiaalisuus nähdään yksilön toiminnan edellytyksenä ja siihen eittämättä liittyy yhteisöllinen ja yhteiskunnallinen ulottuvuus. On mielenkiintoista huomata universaalien perustarpeiden, erityisesti kohtaamisen merkityksellisyyden myös työyhteisöjen hyvinvoinnin perustana.

Vuorovaikutuksessa on Isotalus ja Rajalahden (2017, 15-22) mukaan yksinkertaisimmillaan kysymys viestinnästä. Viestien välittäminen, mutta myös niiden tulkinta ja niihin reagointi tapahtuvat alati muuttavana prosessina ja jatkumona. Kyse on vuorovaikutussuhteesta, mihin työpaikalla vaikuttaa esimerkiksi henkilöiden asema toisiinsa nähden. Viestin lähettämisen lisäksi rakennetaan myös suhde toiseen henkilöön. Viesteihin reagointi erityisesti sanattoman viestinnän avulla on vahva tunteiden ilmaisun ja suhtautumisen näyttämisen kanava, ja vahva kuuntelemisen taito ennakoi työyhteisöissä hyvinvoivaa toimintakulttuuria. Myös Himanen (2022, 101) kiinnittää huomion viestinnän ilmaisuun, eli siihen mitä sanotaan, ja miten sanotaan. Eleet, ilmeet, ajankäyttö ja painotukset ovat osa sanatonta viestintää, mikä vaikuttaa osaltaan viestinnän vaikuttavuuteen ja luotettavuuteen. Haanpää (2023, 161) pitää aktiivisen yhteisen osallistumisen merkitystä avaintekijänä työidentiteetin ja työyhteisön jäseneksi kasvamisessa. Osallisuuden kokemukseen vaikuttaa mielestämme erityisesti dialoginen vuorovaikutus, mikä tavoittelee sujuvaa yhteistyötä ja ymmärrystä.

Vuorovaikutusosaaminen vaatii Isotalus ja Rajalahden (2017, 26-28) mukaan omien taitojen ja kehittymistarpeiden tiedostamista. Tiedostamisen myötä voi kartuttaa tietoa ja muokata asenteitaan. Työyhteisön taito ja kyvykyys ohjautua kohti yhteisiä päämääriä vaativat Tikkamäen, Syväsen ja Loppelan (2022, 62-64) mukaan kaikkien ponnistelua ja vastuunottoa sekä omasta, että myös yhteisön oppimisesta. Työ edistyy yhteisten neuvottelujen ja sovittujen pelisääntöjen mukaisesti. Heidän mukaansa kyky ymmärtää ja hyväksyä erilaisuutta on osa työyhteisötaitoja, ja esimerkiksi palautteen antaminen sekä vastaanottaminen ovat kaikki harjoiteltavia asioita. Haanpää (2023, 19) muistuttaa ihmisten olevan yksilöitä, ei ainoastaan eri kulttuurien edustajia.

2.1.1 Monikulttuurisuus osana yksilön ja yhteisön identiteettiä

Monikulttuurisuus käsitteenä voidaan eri lähteiden mukaan tulkita monin eri tavoin. Tulkinta näyttää riippuvan kirjoittajan viitekehystä käsitteen moniselitteisyyden takia. Haanpää (2023, 18-20) kokoaa ansiokkaasti monikulttuurinen-käsitteen erilaisia merkityksiä. Vaikka suomalainen yhteiskunta on aina ollut monikulttuurinen, monikulttuurisuudella ilmaistaan yksinkertaisimmillaan maahanmuuttajien kulttuurista moninaisuutta. Monikulttuurisuudessa näyttää olevan kysymys usean toisistaan tavoilta ja traditioiltaan poikkeavien ryhmien rinnakkaiselosta yhteiskunnassa. Lasonen, Halonen, Kemppainen ja Teräs (2023, 10-11) näkevät monikulttuurisuuden yhteiskunnallisen perspektiivin, mikä ylistää kulttuurieroja ja korostaa oikeudenmukaisuutta ja arvostavaa kohtelua. Monikulttuurinen yhteiskunta nähdään tällöin luonnollisena tilana, jota kohden tulisi pyrkiä. Kulttuurin kuvaus paikallistuneena, esimerkiksi kansallisena kulttuurina antaa virheellisen käsityksen kulttuurien moninaisuudesta, koska jokainen maa pitää sisällään eri kulttuurisia piirteitä.

Käsitteen tarkastelussa törmää väistämättä englanninkielisen termistön tematiikkaan, jolloin monikulttuurisuuden käsite näyttää sulautuvan osaksi moninaisuuden merkityksiä. Termi ”multicultural” antaa mielestämme käsitteelle yksiselitteisemmän merkityksen, kun taas sana ”diversity” voidaan kääntää suomeksi sekä moninaisuuden että monimuotoisuuden käsitteiksi. Huhta ja Myllyntaus (2023, 29) käsittelevät monimuotoisuutta viitaten käsitteen englanninkieliseen termiin ”diversity”. Monimuotoisuus nähdään joko ulkoisesti havaittavina tekijöinä, esimerkiksi ulkonäköön ja aksenttiin liittyvinä tekijöinä, tai henkilön identiteettiin liittyvinä tekijöinä. Näitä identiteettiin liitettviä sisäisiä ominaisuuksia on vaikeampi havaita. Tällöin puhutaan arvoista ja uskomuksista, ajattelu- ja toimintatavoista ja esimerkiksi kokemuksista ja osaamisesta. Vartian (2007, 613) määrittelemänä monikulttuurisuus- käsite asenteena tai suhtautumistapana liittyy siis Huhdan ja Myllyntauksen näkemykseen osana identiteettiä.

Ollilan (2022, 24-25) mukaan moninaisuudella voidaan tarkoittaa myös kulttuurista erilaisuutta. Intialaisessa artikkelissa ”Managing cross-cultural diversity: issues and challenges” (Jain & Pareek 2020, 24) määritellään termi eri ulottuvuuksin. Kokoomateoksessa Ashton (2010) kuvaa käsitellä henkilökohtaisia tekijöitä, esimerkiksi ikää ja sukupuolta. Toisena ulottuvuutena hän näkee käsitteen henkilökohtaisina ominaisuuksina, kuten esimerkiksi uskonto ja koulutustausta. Samassa teoksessa Henderson (2001) kuvailee käsitteen taas merkitsevän erilaisia alueellisia ihmisyyhteisöjä ja kulttuureja. Tämä rakentaa käsitteen tarkoituksen laajentamista myös kulttuuristen perinteiden ja kielen eroavaisuuksiin, kuten Ollilakin käsitteen määrittelee. Haanpää (2023, 19) tiivistää edellä mainitut kulttuurisen moninaisuuden piirteet joko näkyviksi tai näkymättömiksi. Ajanko (2016, 20-25) näkee moninaisuuden mahdollisuutena - voimavaroja ja täydentävyyttä sisältävänä tilana.

Monikulttuurinen- käsitteellä voidaan siis määritellä sekä yksilön- että ryhmän ominaisuuksia. Rajaamme opinnäytetyössämme käytettävän käsitteen merkityksen ulkomailta Suomeen muuttaneisiin henkilöihin. Huomioimme myös kielen merkityksen monikulttuurisessa työyhteisössä. Työyhteisöjen monikulttuuristen henkilöiden kielellinen- tai kulttuurinen tausta eroaa siis tyypillisistä suomalaisista toimintatavoista niin, että työskentelyn sujumiseksi työpaikalla kielelliset- ja kulttuuriset eroavaisuudet vaativat erityistä huomiota yhdenvertaisuuden toteutumiseksi. Käytämme opinnäytetyössä vieraskielinen -määritelmää, jolla tarkoitamme Suomessa asuvaa, joka on rekisteröinyt äidinkielekseen jonkin muun kuin suomen, ruotsin tai saamen kielen (Kotoutuminen 2024).

2.1.2 Vastavuoroinen oppiminen integraation perustana

Laaksosen (2022, 36, 41) mukaan monikulttuurisuudessa on kysymys eri kulttuuritaustaisten henkilöiden pyrkimyksestä ja tahtotilasta ymmärtää ja kunnioittaa toisiaan. Monikulttuurisella työyhteisöllä on siis tavoite yhdessä toimimisen onnistumisesta. Selkeys työtavoista ja siihen käytettävistä menetelmistä, omasta roolista ja työyhteisön toimintakulttuurista on merkittävässä asemassa tahtotilan saavuttamisessa. Monikulttuurisella työpaikalla vieraskielisten työntekijöiden integroitumista työyhteisöön kuvaa kaksisuuntaisuus. (Vartia 2007, 614; Yli-Kaitala ym. 2013, 7; Lasonen ym. 2023, 15.) Työyhteisöön sovittautumiseen ja työssä onnistumiseen vaikuttavat sekä esihenkilön ja työntekijöiden suhtautuminen, mutta myös vieraskielisen oma käyttäytyminen ja asenne.

Yli-Kaitala ym. (2013, 12-13) korostavat vastavuoroisen oppimisen merkitystä monikulttuurisella työpaikalla, vaikka kulttuurien kohdatessa monet selvänäkin pidetyt asiat kyseenalaistuvat ja saattavat aiheuttaa väärinymmärryksiä. Valtaväestön ja vähemmistöjen erilaisuus rakentaa ympärilleen myönteisten ja neutraalien käsitysten tai kokemusten lisäksi myös negatiivisia mielleyhtymiä (Lasonen ym. 2023, 10-11.) Dynaaminen vuorovaikutus eri kulttuurien kohdatessa tulisikin mielestämme perustua arvostavaan ja tietoiseen ajatteluun. Myös Ollila (2022, 25-26) näkee vuorovaikutuksen merkityksen korostuvan suvaitsevaisuuden ja joustavuuden rakentumisessa. Hän kiteyttääkin vuorovaikutuksen olevan avain myönteisesti moninaiseen työyhteisöön. Erilaisuuden tunnistaminen ja hyväksyvä suhtautuminen on osoitus luottamuksesta. Erityisesti psyykkisten kuormitustekijöiden huomioiminen osana uuteen työkuulttuuriin sopeutumista tulee Rikanderin (2023, 23-24) mukaan huomioida maahanmuuttajien tai pakolaistaustaisten henkilöiden osalta. Erilaisuutta kunnioittava työkuulttuuri ja ymmärrys kaksisuuntaisen oppimisen merkityksellisyydestä näkyy siis työyhteisön toimivana vuorovaikutuksena.

Isotalus ja Rajalahden (2017, 26) mukaan vuorovaikutusosaamisessa ja sen kehittämisessä ei ole kyse persoonan muutostarpeesta, vaan yksinkertaisesti käyttäytymisen muuttamisesta ihmisten välisessä viestinnässä. Kuusela (2015, 17, 22) kuvaa tätä mielenkiintoisesti ihmiselle ominaisena tapana muokata omaa toimintaansa toisten odotusten mukaisesti sovittaen toimintansa vallitsevaan sosiaaliseen rooliin sopivaksi. Tähän vaikuttavat sekä sosiaalisen yhteisön odotukset, että omat pyrkimykset ja tarpeet. Muiden näkökulmien yhdistyminen ihmisen omassa toiminnassa on yhteiskunnallista sosiaalisuutta tai sosiaaliseksi kasvamista (Kuusela 2015, 28.)

2.1.3 Dialogisuus vuorovaikutuksessa

Tikkamäki ym. (2022, 63) kuvaavat työyhteisötaitojen linkittyvän suoraan dialogitaitoihin. Dialogisuus toiminnassa on konkreettisesti kykyä ja halukkuutta suoraan ja rehelliseen kommunikointiin, aktiiviseen kuuntelemiseen, kunnioittamiseen sekä taitoon odottaa ja vaihtaa

tarvittaessa näkökulmaa. Syväsen ym. (2015, 33-35, 255-256) ja Rannan (2021, 72, 74) käsitys dialogisuudesta näyttää yhdenmukaiselta Tikkamäen ym. (2022) ajatuksiin. Syvänen ym. ja Ranta pohtivat teoksissaan dialogisuuden periaatteita William Isaacia mukailien. Keskiössä on tahtotila yhteisymmärryksen muodostumiseen arvostavassa ilmapiirissä. Avoin puhuminen ja aktiivinen kuunteleminen toistuvat dialogisuuden määrittelyssä myös 1990-luvun kirjallisuuteen viitatessa. Kuviossa 1 on tiivistetty dialogisuuden periaatteet.

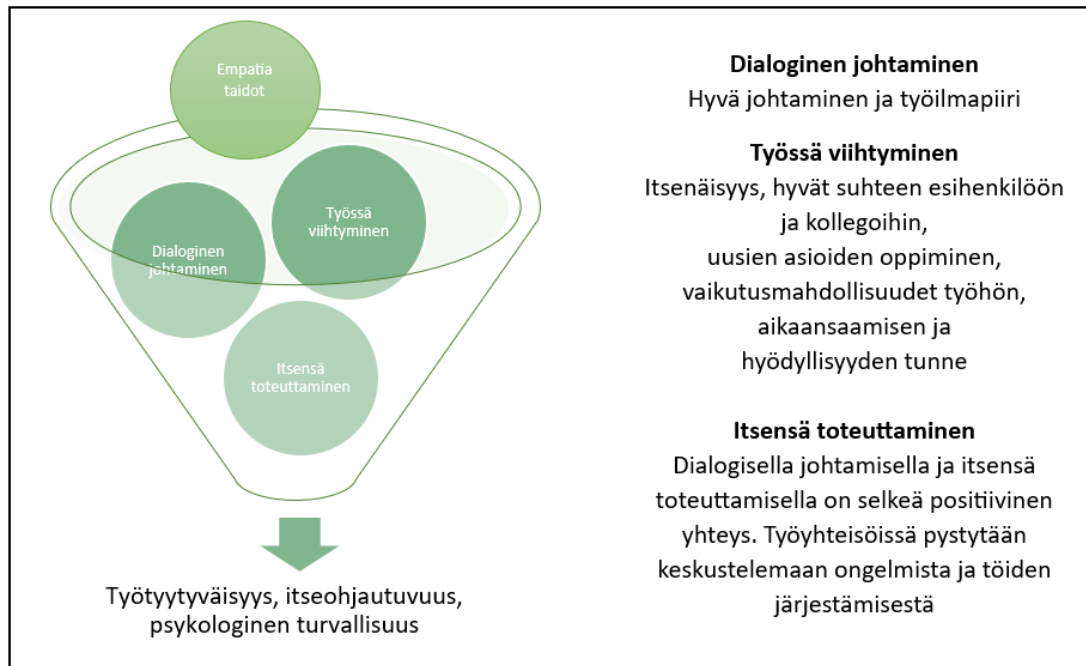


Kuvio 1: Dialogisuuden periaatteet keskittyvät avoimen puheen ja aktiivisen kuuntelemisen synteisiin. Arvostava suhtautuminen ja yhteisymmärryksen tavoittelemisen ovat dialogisuuden pilareita (mukailien Syvänen ym. 2015)

Dialogisuudella on Hautakankaan (2023, 52) mukaan vuorovaikutusta vahvistava voima. Arvostavan vuorovaikutuksen periaatteiden kertaaminen ja arvokeskustelut varhaiskasvatuksen työyhteisöissä mahdollistavat yhteisen ymmärryksen rakentumisen. Toimiva vuorovaikutus vaikuttaa suoraan myös työhyvinvoinnin kokemuksiin (Tikkamäki ym. 2022, 65). Dialogiseen johtamiseen kuuluu myös työntekijöiden osaamisen ja työn vaatimusten tasapainon varmistaminen. Tällä tuetaan Syväsen ym. (2015, 256) mukaan työn hallinnan kokemusta. Rahikainen ym. (2024, 60) näkevät luottamuksellisten vuorovaikutussuhteiden ja palauteen saamisen olevan korvaamattomia työkaluja niin yksilölle, kuin työyhteisöllekin. Isotalus ja Rajalahti (2017, 169-171; 20-21) ovat keränneet suurten organisaatioiden johtajien kokemuksia ja ajatuksia johtamiseen liittyvästä vuorovaikutuksesta. Näiden haastattelujen pohjalta on koottu hyvän vuorovaikutuksen määritelmiä, joiden mukaan suora ja rehellinen vuorovaikutus on kaikkia osapuolia kunnioittavaa. Se on osoitus luottamuksesta ja siitä, että sanotuilla asioilla on merkitystä. Tilanteista ei anneta vääristynyttä kuvaa eikä luoda valheellisia odotuksia. Tulokset vaikuttavat yhteneväisiltä niin Syväsen (2015), kuin Rahikaisenkin (2024) ajatusten kanssa.

Rannan (2021, 16) teoksessa Bohmin (2004) mukaan dialogisuudessa suhtaudutaan haasteisiin ja ongelmiin mahdollisuuksina oppia uutta ja kehittää toimintaa. Esimerkiksi eriävät mielipiteet tuodaan keskusteluun avoimesti ja luottamuksellisesti. Usein omasta ajatuksesta tai periaatteesta saatetaan pitää vahvasti kiinni. Jokin ennakkoluulo tai oletus saattaa kuitenkin muodostua dialogin esteeksi ja eikä omaa ajatusta altisteta kriittiseen valoon. Näkemyksemme mukaan ennakkoluuloja voi kohdistua eri kulttuuritaustoihin, joka saattaa näkyä myös työelämässä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tällöin Rannan (2021, 17) mukaan ei päästä yhdessä rakentavan keskustelun ja ymmärryksen äärelle. Onnistuneessa dialogissa toisten ajatuksia ja mielipiteitä kuunnellaan uteliaasti. Näin keskustelussa syntyy mahdollisuus tavoittaa toisen osapuolen näkökulmaa. Hyvä vuorovaikutus näyttää siis tulkintamme mukaan olevan vastavuoroisuutta, missä korostuu erityisesti kuuntelemisen taito.

Dialoginen johtajuus rakentaa ympärilleen hyvinvoivaa yhteisöä. Kuviossa 2 kuvataan työtyytyväisyyteen, itseohjautuvuuteen ja psykologiseen turvallisuuteen liittyviä rakennusaineita. Paakkanen (2022, 13-14) korostaa empatian merkitystä osana työhyvinvointia, erityisesti tiimien ymmärrys ja yhteistyö vahvistuvat empatian kautta. Työyhteisön kyky rakentaa yhteyttä toisiinsa vahvistaa myös Rannan (2021, 72-75) mukaan työssä viihtyvyyden ja itsenäisyyden kokemuksia. Työssään viihtyvä ja yhteyttä vaaliva, dialogiseen keskusteluun pyrkivä työntekijä kykenee keskustelemaan ja oppimaan yhdessä. Johtajan merkitys osallisuuden kokemusten luomisessa on merkittävä. Yhteisten merkitysten luomisella johtaja voi rakentaa yhteisöllisyyttä ja mahdollistaa psykologisen turvallisuuden kehittymisen työpaikalla. Paakkanen (2022, 26) uskoo pieniin, johdonmukaisesti toistettuihin empatiatekoihin. Työntekijät sitoutuvat työhönsä, ovat motivoituneita ja kokevat työnsä merkitykselliseksi luottamukseen perustuvan vuorovaikutuksen ansiosta. Johtajan luottamus pienten tekojen voimaan, antaa myös tilaa empatialle. Empatian kautta voimme saada kosketuksen universaaleihin perustarpeisiimme kokea ymmärrystä ja välittämistä (Paakkanen 2022, 31).



Kuvio 2: Empatian, dialogisen johtamisen, työssä viihtymisen ja itsensä toteuttamisen vaikutus työtyytyväisyyden, itseohjautuvuuden, sekä psykologisen turvallisuuden mahdollistajana (mukaillen Ranta 2021, 74)

2.1.4 Osaamisen tunnistaminen integraation erityiskysymyksenä

Työllistyminen on Lasosen (2023, 145-146) mukaan vieraskielisten maahan muuttaneiden yhteiskuntaan integroitumisen perusta. Osallisuus ympäröivässä yhteiskunnassa rakentuu osaamisen tunnistamisen ja sosiaalisen arvostuksen pohjalle. Kuuselan (2015, 18-22) mukaan toisen yksilön tai yhteisön odotusten omaksuminen osaksi omaa toimintaa vaatii vuorovaikutusta ja sosiaalista kanssakäymistä. Yhteiskuntaan integroituminen vaatii siis mahdollisuutta toimia osana sitä.

Formaalin koulutusjärjestelmän tuottama osaaminen on vakiintunut näkyväksi eri tutkintojen ja opintosuoritusten muodossa. Epävirallinen osaaminen rakentuu kuitenkin koulutusjärjestelmän ulkopuolisen elämän muodostamasta tiedosta, taidosta ja kokemuksesta. Tällainen osaaminen muotoutuu pitkällä aikajänteellä ja jää usein huomioimatta. Rahikainen ym. (2024, 18) kuvaavatkin työelämän keskeisimmäksi osaamisen kehittämisen tavaksi epävirallisen osaamisen hankkimista. Elinkeinoelämän keskusliiton johtava asiantuntija Mirja Hannula (2024) ottaa kantaa samaan ilmiöön. Hän kuvaa oppimisen tapahtuvan enimmäkseen työpaikoilla työn arjen tilanteissa osaamista jaettaessa. Olennaista on eri tavoin hankitun osaamisen tunnistaminen ja moninaiset oppimistilanteet. Rahikainen ym. (2024, 69) avaavatkin loppuraportissaan 70-20-10-mallia, minkä mukaan "70 % osaamisen kehittymisestä tapahtuu työssä oppimalla,

20 % työyhteisön kanssa vuorovaikutuksessa ja vain 10 % varsinaisissa koulutuksissa”. Käytännön työskentely aidossa työelämän kontekstissa on siis oppimisen kannalta keskeistä.

Lasosen (2023, 153) mukaan maahan muuttaneiden aikaisemmin hankkima osaaminen ei vaakuuta työnantajia Suomessa. Työ- ja elinkeinoministeriö ottaa kantaa julkaisemassaan Työelämän monimuotoisuusohjelmassa (2021,8) maahan muuttaneiden osaamisen tunnistamiseen ja sen edistämiseen kohderyhmänään työpaikat ja työnantajat. Inklusiivisen ja monimuotoisen työelämän olennainen tekijä on monimuotoisuusohjelman mukaan työpaikoilla tehdyt toimenpiteet maahan muuttaneiden osaamisen tunnistamiseksi. Elinkeinoelämän keskusliiton asiantuntija Vieltojärvi (2024) kokoaa 28.8.2024 kirjoitetussa EK:n Osaamisavain- yrityskyselystä kirjoittamassaan koonnissa, että 45 % suomalaisista yrityksistä kokee omaavansa erittäin hyvät tai hyvät valmiudet rekrytoida ulkomaisia työntekijöitä. Vaikka monenlaisia kansainvälistymistä tukevia ja monimuotoisuuteen kannustavia palveluita on jo olemassa, työpaikoilla tarvitaan edelleen aiheeseen liittyvää konkreettista tietoa ja tukea (Työelämän monimuotoisuusohjelma 2021, 13).

Talent Vantaa- hankkeessa (Wainio 2023, 2) on kaupunki yhdessä Laurea- ammattikorkeakoulun kanssa kehittänyt esihenkilöille kohdistettua monikulttuurisuusvalmennusta mm. kansainvälisten työntekijöiden osaamisen tunnistamiseksi ja hyödyntämiseksi. Valmennuksessa keskitytään erityisesti monikulttuurisen tiimin ja työyhteisön johtamiseen voimavaraletoisesti. Maahanmuuttajatyöntekijöiden osaamisen tunnistamiseen ja kehittämiseen on kiinnitetty huomiota myös ”Moni Osaa!”- tutkimus- ja kehittämishankkeessa. Toivasen ym. (2018, 3-5) mukaan hankkeella on haluttu edistää suomalaisen työelämän myönteistä suhtautumista monikulttuurisuuteen. Yhteinen kieli ja jaettu ymmärrys on raportin mukaan suomalaisella työpaikalla vaadittavan monitahoisen työpaikkaosaamisen perusta tarvittavan ammatillisen osaamisen lisäksi.

Maahan muuttajien osaamisen tunnistamiseksi tukea tarvitaan Wainion (2023, 2) mukaan erityisesti kulttuurienväliseen vuorovaikutukseen sekä uskonto- ja kulttuuritietouteen liittyen. Erityisesti vähemmistöjen edustajien lähtökohtien erilaisuus tulisi Lasosen (2023, 146-149) mukaan ottaa huomioon. Kyse on kulttuurienvälisestä oppimisesta, ja monikulttuurinen yhteistyö on mahdollisuus mitä ei pitäisi hukata. Tasavertainen ihmisarvo, mutta myös erilaisuuden huomioiminen ovat lähtökohtaisesti jokaisen yksilön inhimillinen tarve.

2.2 Johtaja varhaiskasvatuksen toimintakulttuurin rakentajana

Varhaiskasvatusala on eettisesti ja moraalisesti erityinen ala, joka vaatii jatkuvaa arvokeskustelua ja arvopohjan johtamista. Heikonen ym. (2023, 49) asettavat johtajuuden tärkeimmäksi arvopohjaksi kasvatus- ja opetusalan kontekstissa lapsen edun toteutumisen. Kuusiholma-Linnamäki ym. (2023, 19) kuvaavat yhtenevästi varhaiskasvatustyön päätavoitteeksi hyvinvoivan ja oppivan lapsen, ja varhaiskasvatustyön johtajan perustehtävän toiminnaksi, mikä mahdollistaa ja pyrkii hyödyntämään työyhteisöissä työskentelevien ihmisten työpanoksen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Onnistunut tiimityö ja henkilöstön tarkoituksenmukaisten työkäytäntöjen merkityksellisyyteen ottaa kantaa myös Ranta (2023, 40-41). Hänen mukaansa varhaiskasvatustyön johtajan tarjoamat edellytykset tiimityön tarkoituksenmukaiseen ja toimivaan yhteistyöhön ovatkin erityisen tärkeässä roolissa.

Eryteisesti johtajan vahvat vuorovaikutustaidot näyttävät olevan merkittävä menestystekijä työyhteisön hyvinvoinnin ja kehittymisen mahdollistajana. Yhteisen toimintakulttuurin rakentaminen ja sen kehittäminen edellyttää Kuusiholma-Linnamäki ym. (2023, 20-21) mukaan vahvaa pedagogista johtamista. Varhaiskasvatustyön johtajalla on keskeinen rooli työyhteisön toimintakulttuurin rakentamisessa tavoitteita vastaavaksi. Häneltä odotetaan sellaisia johtamisen prosesseja, joilla pystytään muokkaamaan koko työyhteisön toimintakulttuuria ja työntekijöiden ajattelutapoja. Myös Fonsén ym. (2022, 94) pitävät pedagogista johtamista keskeisenä toimintaperiaatteena. He painottavat pedagogisen johtamisen rakentuvan johtajan taitoon ymmärtää oma rooli ja toiminta työnsä taustalla. Itsensä johtaminen, omien arvojen ja motiivien sekä reagointitapojen reflektointi rakentaa ymmärrystä pedagogisen johtajuuden roolista omassa toimintaympäristössä.

Toimintakulttuurin käsitteellä kuvataan yhteisöjen tapaa toimia yhdessä. Työyhteisöjen toimintakulttuuria johtamisen näkökulmasta ovat tarkastelleet Kuusiholma-Linnamäki ym. (2023), Ranta (2023), Laaksonen (2022) ja Wenström (2020). Laaksonen (2022, 36) pelkistää työpaikan työ- tai toimintakulttuurin käsitteen työyhteisön tavaksi toimia vuorovaikutuksessa keskenään, suhtautumis- ja toimintatavoiksi työpaikalla. Kuusiholma-Linnamäki ym. (2023, 21) ja Ranta (2023, 55) käsittelevät toimintakulttuuria teoksissaan erityisesti varhaiskasvatuksen näkökulmasta. Toimintakulttuuria ohjaa yhteiset arvot ja käsitykset siitä, millä tavoin varhaiskasvatuksessa työskennellään. Myös heidän mukaansa toimintakulttuuri nähdään tietoisena ja tiedostamattomana tapana toimia työyhteisössä.

Wenström (2020, 98-99) kirjoittaa työyhteisöjen edistämisestä erityisesti positiivisen johtamisen näkökulmasta. Hänen mukaansa kiinnittämällä huomio ja voimavarat arvokkaina pidettyihin asioihin muodostetaan positiiviset lähtökohdat toimintakulttuurin vahvistamiseksi. Myönteisen vuorovaikutuksen, yhteistyön ja ilmapiirin, sekä myönteisten käytänteiden edistäminen erityisesti kielenkäytön ja puhumisen tavan osalta rakentavat yhteisön toimintakulttuuria.

Positiivisen toimintakulttuurin kehittäminen on siis käytännön arjessa tapa rakentaa todellisuutta kielen avulla, vuorovaikutuksessa. Fonsén ym. (2022, 109) sekä Lahtero ja Kuusilehto-Awale (2015) kirjoittavat symbolisen tason johtamisesta. Sillä tarkoitetaan itsetuntemusta vaativaa edustus- ja suhdetason johtamista. Symboliseen johtamiseen liittyy Lahtero ja Kuusilehto-Awalen (2015, 321) mukaan roolin mukainen tietoinen käyttäytyminen, eli johtaja edustaa käytännössä sanoin ja teoin organisaation arvoja.

Monikulttuurisen työyhteisön kehittäminen ei ole pelkästään työyhteisön esihenkilön tehtävä. Toimintakulttuurin kehittäminen vaatii koko organisaation työpanosta yhdessä sidosryhmien kanssa. Yhteisten pelisääntöjen avulla luodaan rakentavaa vuorovaikutusta. Esihenkilötyön tukeminen on parhaimmillaan toimivien käytänteiden luomista työyhteisön arkeen. (Vartia ym. 2007, 182-183.) Davel ja Ghadiri (2013, 243-245) korostavat koko organisaation ja johtamistason suunnitelmallista työtä. Johtajien omat kokemukset ja mielipiteet tukevat organisaatiotason strategiatyön kehittymistä. Yhdessä suunniteltu ja jäsennetty johtamisprosessi vahvistaa kehittämiseen tähtäviä osa-alueita - työelämään integroitumista, osaamisen tunnistamista ja arviointia, tuottavaa rekrytointia ja selkeitä toimenpiteitä syrjinnänvastaisessa työssä. Ajanko (2016, 21-31) näkee moninaisuuden johtamisen myös mahdollisuutena johtaa tiimejä luovempaan, monipuolisempaan ja laadukkaampaan työskentelyyn. Kulttuurienväliset erot eivät ole niin merkittävässä asemassa, kuin yksilöiden persoonakohtaiset erot. Suvaitsevaisuus erilaisuutta kohtaan on erilaisuuden näkemistä lisäarvona työelämässä. Johtajalta tarvitaan itsetuntemusta, mutta myös ihmistuntemusta myönteisen vuorovaikutussuhteen luomiseksi jokaisen työntekijän kanssa.

Colliander, Ruoppila ja Härkönen (2009, 199-201) tuovat esille tutkimustuloksia, minkä mukaan etnisten taustojen sivuuttaminen esihenkilön ja alaisen välisessä vuorovaikutussuhteessa vaikuttaa työntekijän kielteisen suhtautumisen kasvuun työpaikalla. Etninen erilaisuus tulee siis ottaa huomioon, ja esihenkilön tulee erilaistaa johtamistaan ja vuorovaikutustaan yksilön tarpeita vastaavaksi. Ajangon (2016, 39-41) mukaan erilaisuutta on aiemmin pyritty lähinnä ratkaisemaan, ts. tasa-arvoistamaan, mikä on saattanut johtaa jopa esimerkiksi oman kulttuurisen taustan häivyttämiseen. Erilaisuuteen on liitetty myös tarve sietää erilaisuutta. Erilaisuus tulisi kuitenkin nähdä lisäarvona, mitä hyödyntämällä voidaan kasvattaa arvostusta ja saada myönteisiä vaikutuksia ja etuja. Kulttuurinen erilaisuus voidaan nähdä mahdollisuutena esimerkiksi työvuoroihin ja loma-aikoihin liittyvässä suunnittelussa. Colliander ym. (2009, 200, 205) esittävät eri kulttuureihin- tai uskontoihin liittyviin tarpeisiin perustuvaa vapaiden suunnittelua koko työyhteisön etuna.

Ranta (2023, 47) tuo esille johtajuuden merkityksen yhteisöllisyyttä ja osallisuutta vahvistavana tekijänä. Varhaiskasvatusyksikön johtajan taito on tehdä näkyväksi työntekijöiden omaa ja toisten tiimien jäsenten osaamista, vahvistaa tiimien moniammatillisuutta ja kokemusta asiantuntijuudesta. Heikonen ym. (2023, 11) käsittelee teemaa itseohjautuvuuden tai itsensä

johtamisen näkökulmasta käyttämällä valtaistumisen (empowerment) käsitettä. Johtajuuden jakamiseen liittyy kuitenkin aina esihenkilön vastuu pedagogisesta johtamisesta ja pedagogisen toiminnan tarkastelun tärkeydestä. Varhaiskasvatuksen tiimiä johdetaan siis sekä ulkoisesti varhaiskasvatusyksikön johtajan toimesta, ja sisäisesti työtiimin opettajan vastuuna. (Ranta 2023, 50.)

Jaettu johtaminen asettaa vaatimuksia varhaiskasvatusyksikön johtajalle erityisesti organisaation kokonaisvaltaisen johtamisen ja vastuukysymysten suhteen. (Fonsén ym. 2022, 109). Jaettu johtaminen työtiimin opettajan kanssa, sekä esimerkiksi varajohtajuuden kehittämistyö vaativat mielestämme organisaatiotason tukea. Hjelt ja Karilan (2021, 97-119) tutkimuksen mukaan dialogi ja tuki organisaation eri johtamistasojen välillä tukisi yksikön johtajien lähijohtamiseen liittyvää vaikuttamista ja sen yhdenmukaisuutta. Keski johdon työntekijänä varhaiskasvatusyksikön johtaja joutuu tasapainottelemaan ylemmän johdon ja omien alaisten välittämien tarpeiden ja vaatimusten kanssa. Vuorovaikutus omien alaisten kanssa, ja siihen liittyvät autonomisuuden ja johtamisen pohdinnat koettiin tutkimuksen mukaan hallittaviksi erityisesti voimavara- ja muutospuheen avulla. Myönteisen yhteisöllisyyden ulottuvuus johtamisessa on tutkitusti yhteydessä esimerkiksi positiiviseen työilmapiiriin.

Varhaiskasvatus alana uusiutuu jatkuvasti. Johtajuuden tutkimuksessa korostuu varhaiskasvatuksen johtajien kokemukset johtamisen pirstaleisuudesta. Jatkuvassa muutoksessa työtä on jatkuvasti reflektoitava ja priorisoitava, jotta työn ydintehtävä pysyy mielessä. (Heikonen ym. 2023, 49.) Kuusiholma-Linnamäki ym. (2023, 70) tutkimuksessa on selvitetty varhaiskasvatusyksiköiden johtajien työhön kohdistuvia odotuksia. Tutkimuksen mukaan erityisesti henkilöstöpulasta johtuvat ristiriidat suhteessa odotuksiin ja vaatimuksiin varhaiskasvatuksen laadusta nousi yleisimmäksi teemaksi. Myös Rannan (2023, 42, 50) mukaan henkilöstöpula on varhaiskasvatuksen arkipäivää, kelpoisten työntekijöiden saatavuushaasteet ja rekrytointihaasteet vievät runsaasti aikaa ja toiminnan organisointi korostuu. Esihenkilön taito tunnistaa tiimien erityispiirteitä auttaa tiimejä selkiyttämään niiden tehtäviä merkittävästi.

Johtajuutta voidaan Isotaluksen ja Rajalahden (2017, 43) mukaan kuvata “muuntavana voimana”. Taito luoda visioita ja nähdä muutos mahdollisuutena, sekä motivoida työntekijöitä kehittymään luo mahdollisuuden taitojen hyödyntämiseen organisaation hyödyksi. Muutosten myötä johtajan läsnäolo on siis entistä tärkeämpää. (Kuusiholma-Linnamäki ym. 2023, 19, 82.) Heidän mukaansa kehittämismyönteinen toimintakulttuuri ja eteenpäin pyrkivä työte edistävät muutostyöskentelyä. Kirjallisuuskatsauksemme pohjalta johtamiseen liitetään mielestämme paljon ennako-odotuksia ja toiveita. Toivotaan esimerkiksi niin ihmisten johtamisen erikoistaitoja, kuin tehokasta tehtävistä huolehtimista, luovuutta ja innovointia. Ajanko (2016, 285-286) kiteyttää johtajuuden ydintä mielestämme osuvasti John Maxwellin sanoin: “Ihmiset haluavat seurata aitoja johtajia, eivät täydellisiä johtajia.”

2.2.1 Voimavaraistava johtajuus

Suomalaiset työpaikat ovat muuttumassa entistä monikulttuurisemmiksi työperäisen maahanmuuton kasvaessa (Lehtimaja, Korpela, Komppa, Kotilainen & Kurhila 2023, 20). Vahvalla johtamisella työyhteisön on mahdollista hyödyntää monikulttuurisesta työyhteisöstä kumpuavia voimavaroja. Kulttuurisensitiivisellä ja joustavalla johtamisella vältetään väärinymmärryksiä ja vahvistetaan luovuutta ja työskentelymotivaatiota. (Jain & Pareek 2020, 24; Yli-Kaitala ym. 2013, 12-13). Manka ja Manka (2023, 23) korostavat voimavaraistavien työ ja -ajattelutapojen olevan osa tulevaisuuden työhyvinvointia. Työyhteisöissä tulee entistä aktiivisemmin kiinnittää huomio yhdenvertaisuuteen ja monimuotoisen työyhteisön vahvistamiseen myös työhyvinvoinnin näkökulmasta. Muutokset työelämässä ovat väistämättömiä, eikä vanhoilla ajattelutavoilla tuoteta hyvinvointia. Esimerkiksi mielen hyvinvointiin liittyvät uudet ajattelumallit ja -tavat, priorisointi ja karsinta ovat mentaaliseen tasapainoon tähtäviä trendejä.

Työelämän tulevaisuuden osaamistarpeissa korostuu Hautakankaan (2023, 52) mukaan ihmisten kanssa työskentelyyn tarvittavat taidot. Tarpeen nähtiin jopa kasvavan tulevaisuudessa. Esimerkiksi Hautakankaan (2023) korostama myötätunto taitona nostettiin Rahikainen ym. (2024, 79) ”Osaamisen tunnistamisen hyvät käytännöt” -loppuraportissa muutoksiin sopeutumiskyvyn ja käytännön perustaitojen lisäksi työelämän tulevaisuuden osaamistarpeiksi. Myös Ollila (2022, 31) nostaa vuorovaikutustaidot ja kyvyn kuunnella ja havainnoida työyhteisöä osaksi johtamisosaamista. Hän korostaa myös arvostavan suhtautumisen merkitystä työorganisaation menestymisen kannalta.

Kuusiholma-Linnamäki ym. (2023, 20) ja Yli-Kaitala ym. (2013, 20-21) nostavat monikulttuurisen työyhteisön johtamisen avaintekijäksi tehokkaan mutta sensitiivisen kommunikoinnin. Tietoisuus omista toimintaa ohjaavista motiiveista sekä niiden vaikutuksista muihin, vahvat vuorovaikutustaidot, sekä erilaisuuden ymmärtäminen näyttävät olevan työyhteisössä osallisuuden vahvistamisen perusta. Johtajan tehtävä työyhteisön toiminnan kokonaisvaltaisessa koordinoinnissa vaatii siis roolin mukaisia vuorovaikutustaitoja (Isotalus & Rajalahti 2017, 61). Paakkanen (2022) on tutkinut empatian voimaa johtamisessa ja korostaa sen merkitystä osana turvan tunteen syntymistä ja psykologisen turvallisuuden vahvistumista.

Isotalus ja Rajalahti (2017, 49-54) kuvaavat johtajuuteen liittyvien ammattispesifien vuorovaikutustaitojen olevan sidoksissa työelämän muuttuviin, epämuodollisiin ja muodollisiin tilanteisiin. Kyse onkin ryhmäviestinnän, yhteistyön ja osallisuuden huomioimisesta ja huolehtimisesta kokousten, keskustelujen ja tiimien tukena. Voidaan puhua neuvotteluosaamisesta, jolloin erityisesti läsnäolon ja emotionaalisen tuen taidot korostuvat suomalaisessa työelämässä. Myös tiedon luomiseen, sen hallintaan ja jakamiseen, sekä tiedottamiseen liittyy samanaikaisesti kyky hallita ja toimia myös konfliktitilanteissa. Isotalus ja Rajalahti (2017, 34-35) pohtivat johtajan ja työntekijän erilaisen aseman, tiedon, kokemuksen ja velvollisuuksien

epäsymmetrisyyttä. Neutraali toiminta ja selkeä vuorovaikutus korostuvat johtajan työssä erityisesti tunteita herättävissä tilanteissa.

Syvänen ym. (2015, 58-59) ja Wenström (2020, 207-208) korostavat johtajan aidon läsnäolon merkityksellisyyttä. Johtamisen näkökulmasta läsnäololla tarkoitetaan saatavilla olemista, kiinnostuneisuutta, keskittymistä ja luotettavuutta tunnetason kohtaamisissa. Empaattinen kuunteleminen ja avun tarjoaminen rakentavat luottamuksellisuuden kokemusta, jolloin hankalistakin asioista keskusteleminen mahdollistuu. Paakkanen (2022, 62, 69, 76) uskoo empatiataitojen vahvistavan kokonaisvaltaista hyvinvointia työpaikoilla. Hautakankaan (2023, 52) mukaan johtajan osoittama ymmärrys ja myötätunto työntekijöitä kohtaan on erityisen tärkeää, koska erityisesti kasvatusalan henkilöstö vaatii usein itseltään enemmän kuin toisilta. Johtajan arvostava ja keskeneräisyyttä ymmärtävä asenne työntekijöitä kohtaan vahvistaa heidän itsemyötätuntoaan.

Työyhteisön vuorovaikutus ja sen tukeminen ovat tunteiden, toiveiden ja mielen yhteispeliä. Himanen (2022, 100, 104) pohtiikin tunneälyä johtamisen ydintaitona. Vuorovaikutuksessa syntyvien, omien ja toisten, tunteiden ja ajattelun yhteyksien tarkastelu sekä myötätuntoinen asenne vaativat tunteiden tunnistamisen ja tunnesäätelyn taitoja. Ajanko (2016, 187, 202-204) jakaa tunneällyn tietoisuudeksi itsestä ja toisista. Tunneälyllä on hänen mukaansa merkittävä osa työssä menestymisessä. Esihenkilön tunne(äly)taidoilla näyttää olevan suora vaikutus työyhteisön työilmapiiriin ja hyvinvointiin. Tunneälytaidot tuntuvat linkittyvät myös kulttuurisen kompetenssin kehittymiseen. Yli-Kaitala ym. (2013, 15-16) näkevät toisen asemaan asettumisen ja myötätunnon taidon, sekä oman ja toisen toiminnan arviointikyvyn olevan osa kulttuurista kompetenssia. Se on kykyä ymmärtää eritaustaisten ihmisten tapoja viestiä, toimia ja tulkita tilanteita tai tapahtumia.

Erityisesti yritysmaailmassa monikulttuurista työpaikkaa ja sen johtamista on pidetty jo 2000-luvun alkupuolella mahdollisuutena kasvattaa organisaation imagoa. Se on ollut mahdollisuus osoittaa yhteiskuntavastuuta ja saada positiivista julkisuutta. (Lahti 2008, 23-24; Jain & Pareek 2019; Davel & Ghadiri 2013, 225-226.) Työpaikan kulttuurinen moninaisuus ja monikielisyys voidaan nykytutkimustenkin valossa nähdä arvona, joka kuitenkin vaatii tietoista kehittämistä (Komppa 2023, 478). Espoon kaupungin tavoite ja työ kotouttamisen onnistumisesta näyttää mielestämme mainioita askelmerkkejä yhteiskuntavastuullisuuteen.

2.2.2 Ytimessä johtajan itsetuntemus

Aiempiä vuosina johtajuuteen on liittynyt vahvasti tärkeiksi koettuina taitoina mm. kokemus, tieto ja taito, nopeus ja kyky tehdä päätöksiä. Johtamiseen on Ajangon (2016) näkemyksen mukaan kuitenkin muotoutunut uudenlainen tapa nähdä pehmeämmät arvot merkityksellisinä. Leisti ja Poskiparta (2022) pohtivat taas intuition mystisyyttä ja haluavat rakentaa ajatusta intuitiosta osana arjen päätöksentekoa. Ajangon (2016, 166-167) kuvauksista nousevat tunnetaitojen, intuition ja kehotietoisuuden lisäksi erityisesti herkkyys vastavuoroiseen ja oppimista edistävään kasvuun tavoitteluun. Eettisesti perusteltu rakentava palaute ja halu tukea ja ymmärtää moninaisuutta, sekä avoimuus uudelle ajattelulle näyttävät linkittävän Ajangon ajatukset itsetuntemuksen tarkastelusta myös dialogisuuden merkityksellisyyteen. Leisti ja Poskiparran (2022, 91) sekä Mlodinovin (2022, 14, 46) mukaan ilman tunteita ei voi syntyä päätöksiä.

Ajangon (2016, 187-192) tapa tarkastella johtajan viisautta kolmen keskuksen kautta perustuu ajattelun, tunteiden ja kehollisuuden määritelmiin. Psykologisesti voidaan keskuksat nähdä kognitiivisten kykyjen, tunnetaitojen ja käytöksemme yhteispelinä. Ajattelun taidot sinänsä ovat olleet tarkastelun kohteena jo pidempään, mutta tunnetaitojen ja kehollisuuden näkeminen osana johtajuuden ydintä on mielestämme nykyajan megatrendi. Sydämen viisaus ja ymmärrys siitä, että sydämeen liittyvä hermosto vaikuttaa niin omaan tunteiden ja tarpeiden tulkintaan, mutta myös yhteyteen toinen toisiimme, on mielestämme kiehtovimpia seikkoja viisauden harmoniassa. Irrottautuminen rationaalisuudesta ja luottamus oman sisäisen järjestelmämme mahdollisuuksista ja vaikutuksista, rakentaa monisyistä yhteyttä koko kehomme viesteihin. Mlodinov (2022) kirjoittaa uudesta affektiivisen neurotieteen alasta, jossa tunteiden monisyisyyttä voidaan tutkia aivotieteen keinoin. Kehollisuuden ja tunteiden monitieteinen tutkimustyö osana johtajuuden itsetuntemuksen tarkastelua antaa mielestämme perusteita arkisen reflektion merkityksellisyydestä opinnäytetyön viitekehityksessä.

Ajangon (2016, 194-195) mukaan somaattinen- eli kehollinen tietoisuus rakentuu viisaudeksi hienovaraisten tuntemusten ja intuition kautta. Itse asiassa kehotietoisuus nousee sekä ajattelun, että tunteiden tuoman tietoisuuden mahdollistajaksi tai viestin viejäksi. Kehomme on hienoviriteinen järjestelmä, jota kuuntelemalla voi löytää perustarpeita syvempiä viestejä. Mlodinov (2022, 70) kuvaa intuitiota yhtenevästi kehon, mielen ja aistien vuorovaikutukseksi. Leisti ja Poskiparta (2022, 30-33) kuvaavat intuitiota implisiittiseksi, eli tiedostamattomaksi tiedoksi. Intuitio luo kuvan ajattelun automatisaatiosta, se on suoraa tietämistä ilman tietoista päättelyä, kyseessä on aivojen kyky ennustaa todennäköisyyksiä ja tehdä nopeita päätöksiä. Mlodinov (2022, 14) kuvaakin aivoja ennustuskoneiksi, jotka soveltavat aikaisempia kokemuksiaamme pyrkien oppimaan niistä ennustaakseen nykyhetkessä tarvittavia reaktioita.

Leisti ja Poskiparta (2022, 21, 35) kuvaavat intuitiota tiedostamattoman hiljaisen tiedon, kehollisten reaktioiden ja subjektiivisten kokemusten välittämiksi valinnoiksi. Intuitio eli vaistomainen toiminta tarvitsee kehotuntemusten lisäksi tunteita ja ajattelua, sekä kokemusta ja tietoa (Ajanko 2016, 215). Kehollisuus ja kehontuntemusten havainnointiin liittyy Ajangon (2016, 210-211) mukaan taito olla läsnä itsessään ja itseä ympäröivässä tilassa. Intuitio on kehomme syvempi ja vaistomaisempi ulottuvuus, minkä avulla voidaan huomioida oman itsemme resonointi yhteydessä toisiin ihmisiin. Kehotietoisuus on tie hyväksyvään läsnäoloon, ja juuri läsnäolon taito on työelämässä johtajien menestyksen takana. Kokemuksen, tiedon ja taidon merkitystä ei myöskään voida vähätellä, eikä unohtaa. Leisti ja Poskiparta (2022) tuovat esille merkityksellisiä näkökulmia nivoen rationaalisen päätöksenteon ja intuition toisiaan tukevaksi sisäiseksi järjestelmäksi. Leisti ja Poskiparran (2022, 13, 16-17, 24, 37) mukaan tietoinen ajattelu ja omien valintojen perustelut rakentuvat intuition varassa. Erityisesti päätöksenteossa intuitio on tärkeässä roolissa keventämässä rationaalisen ajattelun kuormittavuutta. Päätöksenteko nojaa aina siihen, miten ennakoimme ympäröivän maailman ja sosiaalisen todellisuuden toimivan.

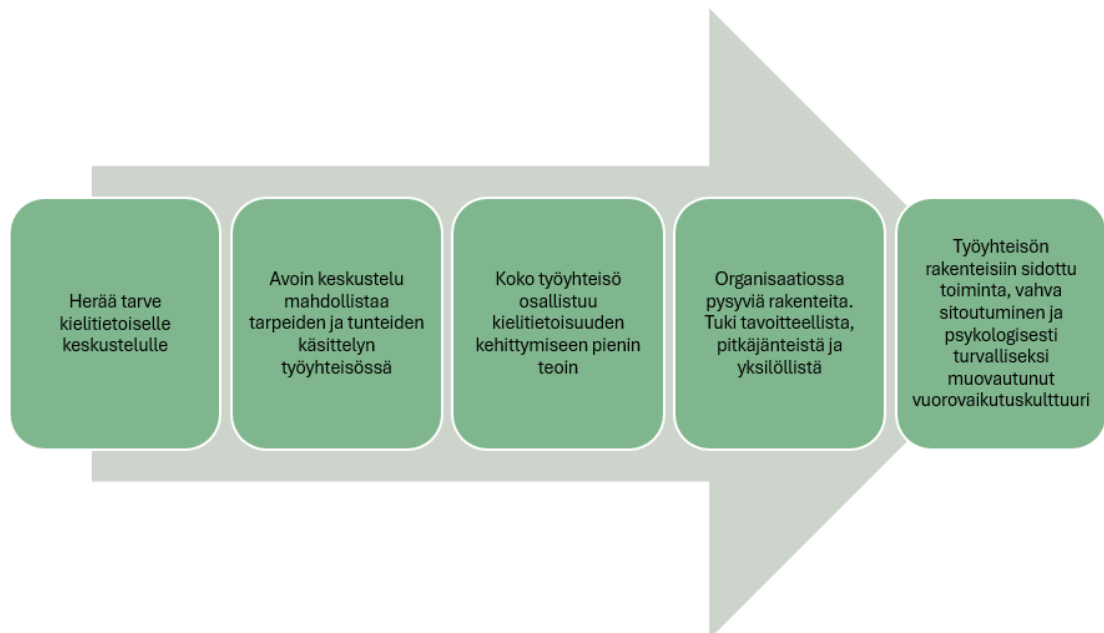
Intuition ja tietoisien ajattelun kytkeytyminen toisiinsa lieventää intuitiivisuuteen liittyvää mystifiointia. Leisti ja Poskiparran mukaan (2022, 24-26, 65) intuitiiviset päätökset ovat kuitenkin kokemuksen ja pitkäaikaisen oppimisen tulosta. Mlodinovin (2022, 52, 56) mukaan tunteiden ja rationaalisen ajattelun välillä on selkeä ja merkityksellinen yhteys. Tunteet tuottavat joustavuutta ajatteluun, ja toisaalta ajattelu mahdollistaa viiveen tunnereaktioiden syntyessä. Tämä yhteys on tärkeää oppimisen kehittymisen kannalta. Leisti ja Poskiparta (2022, 27) korostavat itsetuntemuksen vahvistamista oppimisen edellytyksenä. Omien ajatteluprosessien ja päättelyketjujen ymmärtäminen, niiden sanoittaminen ja jakaminen muille vahvistaa johtajan päätöksenteon laatua ja luottamusta työyhteisössä. Intuitiivinen työskentely tarvitsee siis myös rationaalista sanallistamista ja perusteluja erityisesti työelämässä.

Kehotietoisuuden kehittäminen ei tarkoita mielen tyhjentämistä, vaan aktiivista oman kehon viestien kuuntelemista (Ajanko 2016, 213). Tärkeää johtamisen kannalta on tietoisuus siitä, että omaa tietoisuutta tulee ohjata voimavaroihin ja onnistumiseen, koska kehomme on rakennettu automaattisesti varoittamaan vaaroista ja uhista. Uhkakuviin ei siis tarvitse käyttää energiaa, vaan energia kannattaa suunnata voimavarakeskeiseen ajatteluun. (Ajanko 2016, 216.) Varhaiskasvatyksikön johtajan työ on näkemyksemme mukaan erittäin vaativaa. Vaativuus tulee ilmi myös varhaiskasvatuksen johtamiseen liittyvää kirjallisuutta tarkastellessa. Oman johtajuuden kehittämisen kannalta olennaista on Ajangon (2016, 266) mukaan pysähtyvä säännöllisesti tarkastelemaan omaa toimintaansa. On taito kyetä ottaa etäisyyttä omaan toimintaansa ja hiljentyä havainnoimaan itseään hyväksyvästi. Myönteisen voiman löytyminen synnyttää myös toisissa luottamusta, ja halua seurata johtajaa. (Ajanko 2016, 271, 274.)

2.3 Kieli- ja kulttuuritietoisuus työyhteisön kehitystehtävänä

Kielitietoisessa työyhteisössä ollaan Kompan (2023, 478) mukaan tietoisia puhutuista kielistä ja kielellisistä tarpeista. Malinen (2019, 20) korostaa suhtautumista ja halua olla vuorovaikutuksessa. Hänen mukaansa kieli- ja kulttuuritietoisuus tarkoittaa arvostavaa suhtautumista erilaisiin kulttuurisiin ja kielellisiin taustoihin, sekä valmiutta tukea toisen kielellistä ja kulttuurista identiteettiä. Lehtimaja ym. (2023, 12-13, 103-104) ajattelevat erityisesti työtehtävien todellisten kielellisten tarpeiden ja vaatimusten tunnistamisen ja niiden näkyväksi tekemisen osoittavan kielitietoisuutta. Kielitietoinen työyhteisö tunnistaa jatkuvan oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuden niin yksilön kielen oppimisen kuin työyhteisön kielitietoisuuden kehittymisen näkökulmasta. Kyse on tutkijoiden mukaan kaksisuuntaisesta ajattelutavasta. Koko työyhteisön kielitietoisien käytänteiden kehittämisen avulla pyritään tekemään näkyväksi jo tehdyt panostukset kielellisen ja kulttuurisen moninaisuuden tunnistamiseksi ja tiimien tukemiseksi.

Kielitietoiseksi työyhteisöksi kehittymisen tueksi on kehitetty esimerkiksi kielitietoisien työyhteisön portaavat (kuvio 3). Portaiden avulla voidaan tarkastella työyhteisön kielitietoisuuden asetta ja mahdollisesti jo tehtyjä panostuksia työntekijöiden ja työyhteisön tukemiseksi, ja saada tukea uusien kehittymistehtävien suunnittelemiseksi. (Lehtimaja ym. 2023, 103-104.) Porrasmalli on syntynyt Lehtimajan ym. (2023) työskennellessä teemaan liittyvissä Kielibuusti-hankkeessa ja Monikielistyvä työelämä -tutkimushankkeessa.



Kuvio 3: Kielitietoisien työyhteisön portaavat (mukaillen Lehtimaja ym. 2023, 103-121)

Monikulttuurisuus edellyttää erityistä osaamista työpaikoilla liittyen muun muassa yhdenvertaisuuden toteutumiseen sekä kulttuurierojen huomioimiseen ja ymmärtämiseen (Huttunen, Löytty & Rastas 2005, 24). Kyse ei ole pelkästään johtajan valinnoista, vaan taustalla tulee olla hallinnon standardit ja yhteisesti rakennetut toimintatavat (Lahti 2008, 47). Myös Suomen laki, esimerkiksi yhdenvertaisuuslaki (1325/2014) ja asetukset, sekä esimerkiksi työturvallisuuden liittyvät säädökset vaikuttavat työpaikan toimintatapoihin (Laaksonen 2022, 37). Yhdenvertaisuus tulee ottaa huomioon myös vieraskielisten työllistymiseen ja esimerkiksi kielitaitotasovaatimuksia tai uskonnon harjoittamiseen liittyviä seikkoja pohdittaessa (Yhdenvertaisuuslaki 2024).

Oikeusministeriön (2024) mukaan yhdenvertaisuuden edistäminen varhaiskasvatuksessa on lakiin perustuva velvollisuus. Velvollisuuteen kuuluu luonnollisesti myös toteutumisen arviointi. Yhdenvertaisuussuunnitelma auttaa työntekijöitä ja organisaatiota suunnittelemaan, toteuttamaan ja arvioimaan omalta osaltaan syrjinnänvastaista työtä. Espoon kaupungin henkilöstön tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmassa (2024, 14) perehdytään työyhteisöjen yhdenvertaisuuteen ja sen toteutumiseen. Suunnitelmassa korostetaan esihenkilön velvollisuutta seurata työyhteisön vuorovaikutusta ja puuttua epäasialliseen käytökseen. Ilmapiiri nostetaankin oleelliseksi edellytykseksi työyhteisön yhdenvertaisuuden edistäjänä.

Yhdenvertainen ja oikeudenmukainen työyhteisö syntyy Yli-Kaitala ym. (2013, 20-22) mukaan esihenkilön tukemana. Esihenkilö asettaa omalla toiminnallaan mallin sujuvalle vuorovaikutukselle ja sensitiiviselle viestinnälle. Esihenkilön tulee olla kiinnostunut ja tietoinen henkilöstönsä kulttuurieroista rakentaen selkeät työyhteisön pelisäännöt avoimuuden periaatteella. (Yli-Kaitala ym. 2013, 20-22.) Kulttuurien tuntemus ja niiden erojen ymmärtäminen ovat olennaisia monikulttuurisen työyhteisön johtajalle. Johtajan tulisi olla tietoinen siitä, että eri etnisistä taustoista tulevilla henkilöillä on erilaiset käsitykset myös johtamisesta. Työntekijöiden toimintatapojen joustavuus ja erilaisten työkulttuurien yhteensovittaminen aiheuttaa myös haasteita johtamiselle. Suomalaisiin sääntöihin sopeutuminen tulee kuitenkin nähdä osana yhteiskuntaan sopeutumista. (Laaksonen 2022, 36-37.)

2.3.1 Kieli- ja kulttuuritietoisuus varhaiskasvatustyössä

Malinen (2019, 20-22) korostaa kieli- ja kulttuuritietoisien toimintatavan olevan osa varhaiskasvatuksen läpileikkaavaa periaatetta. Se on kirjattu sekä varhaiskasvatus-, että esiopetussuunnitelmaan. Varhaiskasvatuksessa lapset tulee nähdä osana omaa perhettään ja perheen yksilöllistä kulttuurista ja kielellistä identiteettiä. Yleistieto eri kulttuurisista piirteistä on osa yleissivistystä, mutta suora yleistäminen tietyn kulttuurin edustajaksi saattaa kuitenkin johtaa harhaan, koska jokaisella perheellä on yksilölliset tavat ja tottumukset toimia osana yhteiskuntaa ja omaa yhteisöään. Arvola, Reunamo ja Kyttälä (2020) ovat tutkineet kieli- ja kulttuuritietoista varhaiskasvatusta lasten osallisuuden ja kasvattajien pedagogisen toiminnan

näkökulmasta. Kieli- ja kulttuuritaustan ymmärtäminen kuvataan pedagogisen toiminnan, lapsen yksilöllisen oppimisen ja kokonaisvaltaisen myönteisen kasvun ja kehityksen perustaksi. Varhaiskasvatuksen ammattilaisten tulkinnat kulttuurisesti merkityksellisistä päämääristä ohjaavat koko arjen työtä. (Arvola ym. 2020, 47.)

Varhaiskasvatushenkilöstön oman toiminnan tarkastelu on olennainen osa kehittämistyötä. Henkilöstön tulee ymmärtää oman toiminnan taustalla vaikuttavien arvojen, uskomusten ja toimintatapojen vaikutus arjen työhön. (Arvola ym. 2020, 54.) Vahva pedagoginen johtaminen nousee tutkimuksessa merkittäväksi taustatekijäksi. Yhteinen reflektio vaatii esihenkilön tukea ja ohjausta. Tarkoituksenmukaisten kehittämistarpeiden tarkastelu ja kehittäminen auttavat mielestämme vahvistamaan kieli- ja kulttuuritietoisia toimintatapoja niin varhaiskasvatuksen asiakastyössä, kuin monikulttuurisen työyhteisön kehittämisen näkökulmasta. Koko työyhteisön kieli- ja kulttuuritietoisien toimintaympäristön tarkastelu ja kehittäminen antaa mielestämme varhaiskasvatusyksikön johtajalle mahdollisuuden vaikuttaa työn perustaan, eli lapsen kasvun tukemiseen.

Oman tutkimuksemme näkökulmasta voidaan korostaa kielitietoisien työyhteisön kehittämistä osana lapsen kehityksen, oppimisen ja hyvinvoinnin tukemista. Opetushallituksen (2025a) esiopetussuunnitelman perusteiden oppimisen tuen 1.8.2025 voimaan tulevat uudistukset koskevat osaltaan myös toimintakulttuurin ja kulttuurisen moninaisuuden huomioimista osana oppimisen tukea. Johtajan tehtäväksi kuvataan edellytysten luominen toimintakulttuurin kehittämiseksi ja laadun arvioinnille. Se pitää sisällään ”kaikki ne toimenpiteet, joilla luodaan edellytykset henkilöstön hyvälle työolosuhteille, ammatillisen osaamisen ja koulutuksen hyödyntämiselle ja kehittämiselle, sekä pedagogiselle toiminnalle”. (Opetushallitus 2025a, 19-20.) Rakentavan vuorovaikutuksen ja opetuksen perustaksi määritellään henkilöstön avoin ja kunnioittava suhtautuminen moninaisuutta kohtaan (Opetushallitus 2025a, 15).

Länsiväylä-lehti uutisoi maaliskuun 2025 lopussa Espoon päiväkotien lasten rikkaasta kielikulttuurista. Espoossa varhaiskasvatuksessa olevia vieraskielisiä lapsia on noin kolmannes ja määrä on noussut hieman edellisvuodesta. Espoossa on tällä hetkellä yhteensä 148 kunnallista päiväkotia, mutta palvelualueiden välillä on suuriakin eroja vieraskielisten lasten määrässä. (Lius-Liimatainen 2025.) Espoon kaupungin vuoden 2025 talousarvion mukaan kasvatuksen ja oppimisen toimialalla varhaiskasvatuksen osalta kehittämistyö painottuu osittain kieli-, kulttuuri- ja katsomustietoisien kasvatuksen teemoihin, koska vieraskielisten lasten osuus on kasvussa. (Talousarvio 2025, 136.) Kieli-, kulttuuri- ja katsomuspedagogiikka osana työyhteisön toimintakulttuurin kehittymistä liittyy myös opinnäytetyömme aiheeseen.

Arvola ym. (2020, 55-56) artikkelin mukaan eri kieli- ja kulttuuritaustaisen lapsen tulee saada kokemuksia vertaisryhmässä toimimisesta ja siinä vaikuttamisesta osallisuuden kokemusten syntymiseksi aikuinen tukeaan. Monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen voidaan

perustellusti ajatella liittyvän yhtäläinen mahdollisuus tukea eri kieli- ja kulttuuritaustaisen työntekijän osallisuuden kokemusta osana varhaiskasvatuksen työyhteisöä. Esihenkilön tarjoama pedagoginen tuki näkyy myös suoraan varhaiskasvatustyön pedagogiikan laadussa. Henkilöstöjohtamisen taidot ovat suoraan yhteydessä pedagogiseen johtamiseen ja laatutekijöihin.

2.3.2 Kielitaidon merkitys työhön liittymisessä

Kieli heijastaa koko ihmisen elämän sosiaalista todellisuutta. Sanoilla ilmaistaan asioiden arvoa ja merkityksiä. Vieraasta kielestä käännetty sanasto, vuorovaikutuksen synnyttämä sanaston viestintä ja kulttuuriset piirteet muodostavat laajemman kokonaisuuden, mitä avartamaan tarvitaan keskinäiseen kunnioitukseen perustuvaa runsasta dialogia. (Lahti 2008, 109-110.) Varhaiskasvatuksen näkökulmasta Haanpään (2023, 161-162) tutkimuksessa maahanmuuttajataustaisen työntekijän suomen kielen taidolla on yhteys hyvin laajasti vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön koko varhaiskasvatuksen verkostossa; työtiimiin, johtajaan, perheisiin ja lapseen. Tutkimuksen mukaan heikko suomen kielen taito haittasi työnjaon tasavertaisuuden toteutumista ja vaikeutti myös sosiaalisten suhteiden kehittymistä. Kielitaidon merkitys osana työelämään pääsemistä ja siellä toimimista on edellä mainituin perustein tärkeä olla myös osana opinnäytetyömme tietoperustaa ja tutkimusta.

Kieli opitaan parhaiten siellä, missä sitä käytetään. Komppa (2023, 475) korostaa työpaikan vuorovaikutustilanteisiin osallistumisen keskeistä merkitystä kielen oppimisen kannalta. Kielen oppiminen on siis koko työyhteisön asia. Kompan ajatusten mukaisesti myös työelämän monimuotoisuusohjelmassa (2021, 13) toivotaan kielitietoisien työskentelyn avulla mahdollistettavan kehittyvällä kielitaidolla työskentelyn, sekä oman kielitaidon hyödyntämisen näkökulman huomioimista. Vaikka kielitaidon nähdään kehittyvän työpaikoilla, monikulttuurisen työntekijän mahdollisuus saada työtä ilman riittävää kielitaitoa näyttää olevan vaikeaa. Lasonen ym. (2023, 13-15) ottavat kantaa kielen korostuneeseen merkitykseen erityisesti maahanmuuttaneiden integroitumisen, osaamisen tunnustamisen ja osallisuuden perustana. He muistuttavat kuitenkin monikielisyden koskevan meistä jokaista, ja korostavat kaksisuuntaista omaksumista ja opettamista. Kyseessä on laajemmin yhteiskunnan kielipoliittinen asia, eli miten eri kieliin ja niiden olemassaoloon suhtaudutaan.

Puutteet suomen kielen taidossa ovat myös Lasosen (2023, 153) mukaan esteenä työllistymiselle. Kielitaidon puute, tai pelkkä epäily sen riittämättömyydestä kuvataan jo vuonna 2007 työterveyslaitoksen tutkimusraportissa työllistymisen esteeksi (Bergbom & Giorgiani 2007, 66.) Martelin, Nieminen, Väänänen ja Toivanen (2020, 49, 57, 59-60) ovat osana FinnMonik-tutkimusta raportoineet, että myös Suomessa asuvien ulkomailla syntyneiden ulkomaalaistaustaisen väestön mielestä kielitaidon puute on merkittävä syy työelämään pääsemisen tai osallistumisen esteenä. Samaan tutkimustulokseen ovat päätyneet myös Rintala-Rasmus ja

Giorgiani (2007, 56-57.) Kielellinen osaaminen korostuukin Laaksosen (2022, 44) mukaan ulkomaalaistaustaisen työntekijän keskeisenä osaamisen kehittämistarpeena. Bergbom ja Giorgiani (2007, 68, 80, 82) nostavat huomionarvoiseksi seikaksi maahanmuuttajien oman halukkuuden suomen kielen opiskeluun. Oma motivaatio opiskeluun nousee merkittävään osaan siinäkin valossa, että tutkimuksen mukaan melko hyvän suomen kielen taidon omaksuminen vie useita vuosia.

2.3.3 Kehittyvän kielitaidon tukeminen ja kielituettu työllistäminen

Riittämätön suomen kielen osaaminen on suuri este paitsi työllistymiselle mutta myös opintoihin pääsemiselle (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017, 29). Työttömyysjaksot voivat olla pitkiä siitäkin syystä, että kielitaito ei riitä tutkintokoulutukseen, joka avaisi mahdollisuuksia paremmin työelämään. Kielitaidon arvioinnissa käytetään yleisesti eurooppalaisen viitekehyksen taitotasojen määritelmiä ja niiden eri tasoja kuvataan lyhenteillä A1-C2 (Kielibuusti 2025a). Koulutusalat ja tutkinnot ovat moninaisia ja niissä vaadittavat kielitaitovaatimukset vaihtelevat (Opetushallitus 2025c). Lisäksi jotkut ammatit ovat säänneltyjä ja ammatin kelpoisuusvaatimuksissa määritellään kielitaitovaatimuksia kuten lääkärin, sairaanhoitajan tai opettajan työssä (Kielibuusti 2025b). Ammatillisissa tutkinnoissa kielitaitovaatimus on useimmiten B1.1. Kokemuksemme mukaan ammatillisilla oppilaitoksilla on eri kielitaitovaatimuksia saman tutkinnon koulutuksiin eli oppilaitos voi itse määritellä vaadittavan kielitaitotason.

Espoon kaupungilla on tarve rakentaa sujuvia työllistämisen polkuja yhdessä työelämän ja koulutuksen kanssa vieraskielisten tarpeet huomioiden työllistymisen nopeuttamiseksi. Työkemus Espoon työllisyyspalveluissa ja Omnian Osaamiskeskuksessa on osoittanut, että kehittyvän kielitaidon tukeminen ja konkreettinen S2-opettajien tarjoama kielituki työpaikoille näyttää olevan merkittävä tekijä vieraskielisten työllistymisen nopeuttamiseksi. Eurooppalaisen kielitaitoasteikon mukaan A2.2. tasolla tarkoitetaan kehittyvää peruskielitaitotasoa. Tällä kielitaitotasolla tarkoitetaan asteikon mukaan välittömän sosiaalisen kanssakäymisen perustarpeita ja lyhyttä kerrontaa (Kielitaidon tasojen kuvausasteikko 2025). Omnian Osaamiskeskuksen kielituetuissa työllistämismalleissa huomioidaan vieraskielisten tarpeita kehittyvältä kielitaitotasolta ja tuetaan työnantajia kielitietoisessa rekrytoinnissa ja perehdytyksessä. Kielituetut mallit madaltavat työllistymisen kynnystä ja tavoitteena on, että vieraskielinen työnhakija työllistyy jo peruskielitaidolla ja oppii tehokkaasti suomen kieltä työssä.

Omnian Osaamiskeskus OSKE on Espoon kaupungin ja Omnian monialainen yhteistyö maahanmuuttajataustaisten työnhakijoiden osaamisen vahvistamiseksi ja työllistymisen nopeuttamiseksi. Palveluihin kuuluvat ammatillisen osaamisen kehittämisen, kielitaidon vahvistamisen ja työllistämisen palvelut. Osaamiskeskuksen kohderyhmänä ovat yli 18-vuotiaat espoolaiset ja kauniaislaiset työttömät maahanmuuttajat, joilla on oleskelulupa. Asiakkaista 70 % on

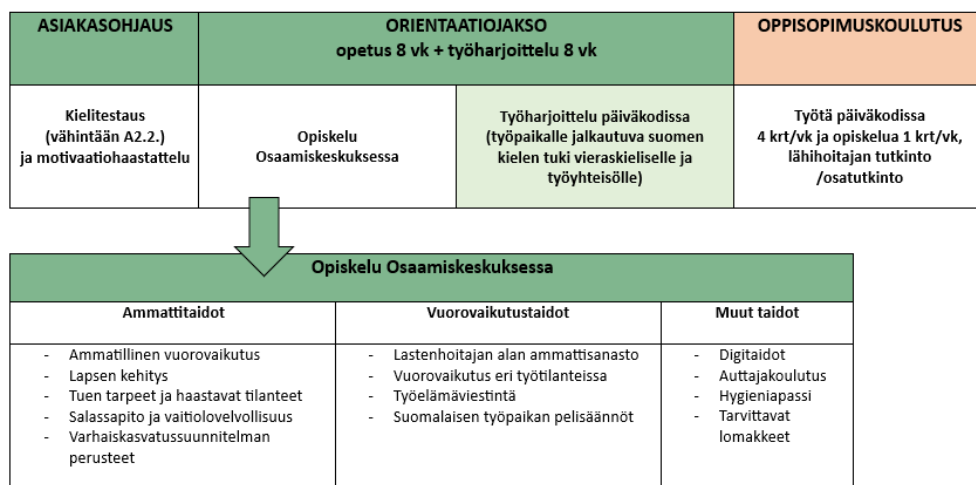
pitkäaikaistyöttömiä. Palveluun osallistumiseksi asiakkaan kielitaitotason tulee olla A2.1.-B1. Asiakkailta on tavoitteena suunnata ammatillisen koulutuksen kautta työmarkkinoille tai suoraan työmarkkinoille. Työelämässä edellytetään työnhakijoilta useimmiten vähintään A2-tasoa. (Omnia 2025). Asiakkaalle tehdään kielitaitotesti ja alkukartoitus palveluun ohjautumisen alkuvaiheessa ja sen jälkeen asiakas ohjataan hänelle parhaiten sopivaan palveluun kielitaitotaso ja kokonaistilanne huomioiden. Omnian Osaamiskeskuksen henkilökunta on moniammatillista, tiimi koostuu opetus- ja ohjausalan sekä työnhaun ja työnantajayhteistyön asiantuntijoista. Korkeakoulutetuille vieraskielisille työttömille työnhakijoille on Espoossa oma palvelu KOSKE, korkeakoulutettujen osaamiskeskus, joka tukee korkeakoulutettuja vieraskielisiä työnhaussa ja työllistymisessä. Kielitaidon osalta vaaditaan kehittyneempää suomen kielen taitoa (vähintään B1.1.) tai sujuvaa englannin kielen taitoa. (Espoon kaupunki 2025b.) Osaamiskeskuspalveluiden tuloksista, vaikuttavuudesta ja asiakaslähtöisyydestä tehdään parhailaan tutkimushankkeita yhteistyössä VTT:n ja yliopistojen kanssa (Espoon kotouttamisohjelma 2022-2025, 23).

Omnian Osaamiskeskuksessa OSKEssa on kehitetty erilaisia työllistämismalleja ja yksi niistä on ammatilliseen tutkintoon tähtäävä kielituettu oppisopimusmalli, jossa on kielitaitovaatimuksena kehittyvä peruskielitaitotaso A2.2. Mallissa sitoutetaan vieraskielisen lisäksi myös työnantaja ja kouluttaja rakentamaan yhdessä kielitietoista työllistämistä. Mallia on toteutettu eri aloilla niin yksityisellä kuin julkisella puolella hyvin tuloksin. Vieraskielisten ja työnantajien sitoutuneisuus projekteissa on ollut vahvaa. Työnantajat lisäävät yhteistyön myötä kielitietoista ohjausosaamista ja näin heidän valmiutensa vastaanottaa vieraskielisiä työntekijöitä paranevat tulevaisuudessa. Vieraskielisten suomen kieli ja ammatillinen toimijuus vahvistuu tehokkaasti työyhteisöjen kielitietoisien ohjausosaamisen ansiosta.

Kuviossa 4 on esiteltyä kielituettu oppisopimusmalli varhaiskasvatusalalle. Malli sisältää eri vaiheita, joka valmistaa vieraskielistä kielen oppijaa työhön ja tutkintokoulutukseen. Vieraskielinen saa riittävästi ja oikea-aikaisesti tukea kielen oppimiseen jo ennen oppisopimusta orientaatiojaksolla. Aluksi valitaan sopivat henkilöt työllistämiprojektiin motivaatiohaastattelun ja kielitaitotestin kautta. Sen jälkeen heidät valmistellaan työhön orientaatiojaksolla, johon kuuluu selkokielineen lähiopetusjakso ja työharjoittelu. Myös opiskeluvaiheita vahvistetaan ja tutkintokoulutuksessa käytettävää Moodle-alustan käyttöä harjoitellaan. Orientaatiojaksoson ammatillisen opetuksen sisällöstä on käyty avointa keskustelua työnantajien kanssa, eli osaamisen kehittämisen tarpeita ennakoidaan jo orientaatiojaksoson sisältöön. Lähiopetusjaksoson jälkeisen työharjoittelun aikana asiakas saa tarpeisiinsa räätälöityä kielitukea. Työpaikalle jalkautuvan S2-opettajan avulla varmistetaan, että kielenoppija pääsee osaksi työyhteisöä ja saa monipuolisia kielenkäytön mahdollisuuksia. Projektin päätteeksi huolehditaan, että vieraskielisen jatkopolku on selvä ja työyhteisöön on saatu juurrutettua kielitietoisia käytänteitä. Malli on arvokas, koska kielitietoinen ohjausosaaminen jää työpaikalle S2-opettajan

siirryttyä muutaman ohjauksen jälkeen toisiin työyhteisöihin. Kielituetun työllistämismallin avulla kevennetään myös työnantajan rekrytoinnin taakkaa. Omnian Osaamiskeskuksessa etsitään valmiiksi sopivat ehdokkaat työnantajan antamien kriteerien mukaisesti ja hoidetaan tarvittavat työllistämiseen liittyvät asiakirjat. Kielituettu työllistämismalli yhdistää työnantajayhteistyön asiantuntijat sekä opetus- ja ohjausalan ammattilaiset moniammatilliseksi tiimiksi, joka työskentelee yhteisen tavoitteen eteen.

KIELITUETTU OPPISOPIMUSKOULUTUS



Kuvio 4: Kielituetun oppisopimusmallin vaiheet, Omnian Osaamiskeskus maahanmuuttajille

Maahanmuuttajien koulutus- ja työllistämispalveluiden nopeuttaminen on ollut yhtenä tavoitteena valtion kotouttamisohjelmassa (2016-2019) ja kotouttamisen toimintasuunnitelmassa (2016). Koulutusjärjestelmän merkittävämpiä uudistuksia oli muun muassa ammatillisen koulutuksen kielitaitovaatimusten joustavoittaminen, joka tuli voimaan 2018 vuoden alusta. (Hievanen ym. 2020, 24-25). Vieltojärvi (2024) ottaa myös kantaa kielitaidon tason vaatimukseen. Vaatimukset kotimaisen kielen taidosta koettiin yrityksille tehdyssä kyselyssä myös rekrytoinnin suurimmaksi haasteeksi ja siihen yritykset toivovatkin parempaa tukea. Työelämästä nousseen kokemuksen mukaan voidaan todeta, että kielitaitovaatimusten laskeminen ammatillisiin koulutuksiin laajemmin A2.2. tasolle edistäisi vieraskielisten nopeampaa työllistymistä. Ennen tutkintokoulutusta on kuitenkin tarpeellista toteuttaa kielituetun oppisopimusmallin kaltainen valmisteleva kielituettu orientaatiojakso, jonka aikana vieraskielinen saa riittävästi kielitukea, oppii alan tärkeimpiä ammattisisältöjä ja saa realistisen kuvan työstä työharjoittelujakson aikana. Myös tutkintokoulutuksen ajalle tarvitaan opintoihin riittävä S2-tuki, joka tukee asiakkaan suomen kielen oppimista ja valmistumista ammattiin.

Työelämän arjessa voidaan tukea kehittyvää kielitaitoa sopimalla yhteisistä käytännöistä ja siitä, millaisia kieliratkaisuja omassa tiimissä tai työyhteisössä tehdään. Korpela (2024) kokee erilaisia kieliratkaisuja erityisesti hanketyön näkökulmasta, ja Kotilainen, Kurhila ja Lehtimaja (2022) kirjoittavat artikkelissaan eri mahdollisuuksista työyhteisöjen kielivalintoihin liittyen. Ratkaisut ovat mielestämme sovellettavissa erilaisiin työyhteisöihin. Joustavasta monikielisydestä puhuttaessa Korpela (2024) tarkoittaa tilannesidonnaista kielen valintaa, jolloin jokaisella on mahdollisuus valita tai jopa sekoittaa käyttämiään kieliä oman tarpeen mukaan. Rinnakkainkielisyys vie enemmän aikaa, mutta mahdollistaa optimaalisen kielen oppimisen. Silloin tilanteissa käytetään kahta tai useampaa kieltä samanaikaisesti. Suullisen ja kirjoitetun kielen osaamistaso voi vaihdella, ja kielivalinta voidaan ratkaista myös puhumalla yhtä kieltä ja kirjoittamalla toista. Kotilainen, Kurhila ja Lehtimaja (2022) jakavat mahdollisuudet joko lingua franga- englannin kielen käyttämisenä, suomen kielen käyttämisen oppimisen mahdollistajana, tai rinnakkaiskielisyttä Korpelan ajatuksien mukaisesti. Pääasia erilaisissa kieliratkaisuissa on luoda onnistumisen ja turvan tunteita, sekä käyttää työyhteisön tarpeita ja yhteisön jäsenten toiveita vastaavia, joustavia ratkaisuja.

2.4 Työhyvinvointia rakentamassa

Colliander, Ruoppila ja Härkösen (2009, 183-187) mukaan maahanmuutto on ollut näkyvä osa myös Suomen itsenäisyyden historiassa. Koko Suomen historian maahanmuuttoa on myös vastustettu. Kitkaa aiheutti tuolloin esimerkiksi kulttuurinen erilaisuus sekä kielelliset erot, mutta myös uskontojen eroavaisuudet. Ensimmäiset Suomeen muuttavien ulkomaalaisten asemasta kertovat säädökset löytyvät jo Suomen suurruhtinaskunnan ajalta vuodelta 1811. Tuolloin ulkomailta muuttaneet ammattinharjoittajat rikastivat alueen elinkeinoelämää ja integroinnissa onnistuttiin. Työmarkkinoilla pelättiin kilpailua, vaikka toisaalta moninaisuus osattiin myös ottaa huomioon ja hyödyntää. Kielellinen ja kulttuurinen moninaisuus on siis ollut läsnä suomalaisessa yhteiskunnassa koko sen olemassaolon ajan. Collianderin ym. (2009, 191) mukaan Suomessa pyritään maahan muuttaneiden identiteetin integraatioon, jolloin jokainen voisi sisällyttää identiteettiinsä kotimaansa kulttuurin piirteitä omaksuen samalla suomalaista kulttuuria.

Työhyvinvointi toimintana tavoittelee työn ja yksityiselämän kuormitus- ja voimavaratekijöiden tasapainoa. Tarkkosen (2023, 163) mukaan työhyvinvointi liittyy työhön ja sen mukanaan tuomiin työolosuhteisiin. Työhyvinvoinnin edistämiseksi on esitetty perusteluja niin ihmisarvon kunnioittamiseksi, yhteiskunnallisen hyvinvoinnin takaamiseksi, kuin organisaation tuloksellisuudenkin lisäämiseksi. Voimavaralähtöisen ajattelun perustelut keskittyvät voimavaratekijöiden lisäämiseen ja heikentävien tekijöiden vähentämiseen. Laine (2013, 39) korostaa työhyvinvointia vastakohtana pahoinvoinnille. Työhyvinvoinnin tutkimus on aiemmin ollut lähinnä pahoinvoinnista kumpuavien teemojen tutkimista, mutta positiivisen psykologian näkökulmien myötä työhyvinvointiin liitetään myös voimavara-ajattelu.

Rikander (2023, 42) huomioi työhyvinvoinnin osana psykologista turvallisuutta, sosiaalista turvallisuuden tunnetta. Se rakentuu kommunikoinnin ja mielekkään vuorovaikutuksen tulokseksi. Tunne yhteisöön kuulumisesta ja kokemus vaikuttamismahdollisuuksista ilman epäonnistumisen ja nolatuksi tulemisen pelkoa vahvistavat turvallisuuden tunnetta. Yksilön positiiviset kokemukset työyhteisössä vahvistavat työhyvinvointia, ja kiinnittävät hänet vahvemmin osaksi omaa yhteisöä ja yhteiskuntaa. Manka ja Manka (2023, 158-159) sekä Rikander (2023, 64) korostavat arvostavaa, oikeudenmukaista ja tunnetasolla turvallista ilmapiiriä. Luonnollisesti muutostilanteissa johtajan rooli korostuu vuorovaikutuksen mahdollistajana.

Työhyvinvointia voidaan Laineen (2013, 42) mukaan sanoa dynaamiseksi ilmiöksi. Työntekijä on psykofyysinen kokonaisuus, tunteva, oivaltava ja muutoksiin reagoiva. Jokaisen ihmisen subjektiiviset kokemukset ja niiden vaikutukset työn tekemiseen tuottavat jatkuvan muutostilan työyhteisöihin. Jatkuva muutos voidaan nähdä sekä työhyvinvointia alentavana, mutta myös mahdollisuuksia avaavana tekijänä. Tarkkonen (2023, 165) korostaa yksilön merkityksellisuuden ja työn hallinnan kokemusta, joka vahvistaa elämäniloa ja oikeudenmukaisuuden tunnetta. Työhyvinvointi on siis myös terveyden ja turvallisuuden kokemusta.

2.4.1 Perehdytys koko työyhteisön osaamisen edistäjänä

Haanpään (2023, 171-172) tutkimuksen mukaan henkilöstöpulasta ja nopeasta rekrytoinnista johtuen syntyy riski tai oletus maahanmuuttajataustaisten henkilöiden työllistyttyä, että he kykenevät omaksumaan ja oppimaan itse varhaiskasvatuksen ammattilaiseksi työssä oppimalla. Suomalaisen varhaiskasvatuksen oppimishämmätyksen ja kasvatustyylin omaksuminen vaatii kuitenkin varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden syvällistä ymmärtämistä. Perehdytystä siis tarvitaan. Yli-Kaitala ym. (2013, 25-27) toteavatkin, että työhön sitoutuminen ja työyhteisöön liittyminen helpottuu hyvän perehdytyksen ansiosta. Kun työntekijä oppii omat työtehtävänsä, tietää omaan työhönsä kohdistuvat odotukset ja ymmärtää oman vastuunsa osana työyhteisöä, sitoutuminen mahdollistuu.

Perehdytys on työntekijän oikeus ja työnantajan velvollisuus (Yli- Kaitala ym. 2013, 28). Perehdytyksen tueksi näyttää olevan varsin helppo löytää tukimateriaalia esimerkiksi kirjallisuudesta ja verkkosivustoilta. Yli- Kaitala ym. (2013, 26-27) korostavat riittävän ajan ja monikanavaisuuden merkitystä. Viestintä tulee myös mukauttaa tulevan työntekijän kielitaitotasolle ja ymmärrys on varmistettava erityisesti työturvallisuuteen liittyen. Laaksonen (2022, 46) painottaa selkokieliäisyyttä ja kuvien käyttöä, ja Toivanen ym. (2018, 137) lisäävät esimerkiksi eri kielille käännetyn ammattisanaston ja työparityöskentelyn auttavan perehdytyksen ymmärtämistä kielitaitohaasteita huolimatta. Visuaalinen tuki ja monikanavaisuus näyttävät toistuvan tutkijoiden teksteissä.

Laaksonen (2022, 44) korostaa vieraskielisten perehdytyksessä työpaikkaosaamisen eri osaluokkia, jotta työntekijälle muodostuu kokonaiskuva työskentelymallista ammatillisen

osaamisen lisäksi. Perekädytyksessä tulisi käsitellä esimerkiksi työpaikan pelisäännöt, työturvallisuuteen liittyvät asiat, sekä työpaikan vuorovaikutukseen ja rooleihin liittyvät sopimukset. Myös suomalaisen työelämän pelisäännöt ja työn kokonaisuuden kuvaaminen ovat tärkeitä. Suomalaisen työkuulttuurin yleisesti painotettavia arvoja ovat Yli-Kaitalan ym. (2013, 33) mukaan täsmällisyys, oma-aloitteisuus ja suora viestintä, sekä esihenkilö-työntekijäseaman matala hierarkia. Myös käytännön menettely esimerkiksi sairastuessa tulee selventää työntekijälle. Komppa (2023, 478) pitää tärkeänä kielitaitotarpeiden realistista kuvaamista jo rekrytointitilanteessa, jotta työntekijä saa ymmärryksen työssä tarvittavista kielellisistä vaatimuksista.

Colliander, Ruoppila ja Härkönen (2009, 199-200) toteavat maahan muuttaneiden perekädyttämisen vievän enemmän aikaa ja monikulttuurisen työntekijän palkkaamisen lisäävän esihenkilöiden työtä suomalaisen työvoiman palkkaamiseen verrattuna. Perekädyttämisen lisäksi koko työyhteisö tarvitsee aikaa muutosten huomioimiseen. Yli-Kaitala ym. (2013, 55-57) sekä Colliander, Ruoppila ja Härkönen (2009, 193) korostavat kaksisuuntaisen perekädytyksen merkitystä osana monikulttuurisen työyhteisön tarpeita. Koko työyhteisö tarvitsee perekädytystä ja koulutusta työpaikan kulttuurisen kirjon kasvaessa. Tällä tavoitellaan mahdollisten ennakkoluulojen vähenemistä ja kulttuurien kohtaamista. Sosiaalisen tuen merkitys työssä selviämässä on merkittävä. Toivanen (2018, 136) kiteyttää, että vahvistamalla koko työpaikan yhteistä ymmärrystä ja vuorovaikutusta, edistetään koko työyhteisön osaamista.

2.4.2 Työhyvinvointi monikulttuurisessa työyhteisössä

Tarkkosen (2023, 164) mukaan organisaatiotasolla työhyvinvoinnilla voidaan tarkoittaa hyvin johdetun organisaation tuottavaa ja turvallista työtä, minkä työntekijät kokevat mielekkääksi ja palkitsevaksi. Työ siis tukee työntekijöiden elämänhallintaa. Työhyvinvoinnin tehtävä on vahvistaa ja ylläpitää psyykkisen hyvinvoinnin todennäköisyyttä ja lisätä voimaantumista töissä. Työpaikan vuorovaikutustilanteet nähdään erityisesti kielenoppijan näkökulmasta keskeisenä hyvinvointia vahvistavana tekijänä. Kielen merkitys työhyvinvoinnin kannalta on suuri, ja yhteisten osallisuutta vahvistavien muutosten kautta voidaan tukea myös kielenoppijoiden vuorovaikutusta. (Lehtimaja ym. 2023, 13.) Vartian (2007, 614) mielestä työhyvinvoinnissa on kysymys organisaatioiden monikulttuuristen valmiuksien kehittämisen lisäksi yhteiskunnan asenteista, ja valmiudesta vastata esimerkiksi koko perheen integroitumisen onnistumisesta ja perheen viihtymisestä uudessa maassa.

Esihenkilön rooli maahanmuuttajien osallisuuden kokemiseen työpaikalla on keskeinen. Arjen vuorovaikutus työpaikalla monikulttuuristen työntekijöiden kanssa, joiden kielitaitotaso vaihtelee, vaatii huomiota. Myös syrjinnän kokemusten huomioiminen on johtamisen erityiskysymys. Norjalaisen tutkimuksen mukaan maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kokema syrjintä tai rasistinen toiminta korostui erityisesti asiakastyössä. Haastavaksi tilanteen teki

erityisesti se seikka, etteivät maahanmuuttajataustaiset työntekijät halunneet puhua ongelmasta esihenkilölleen monien eri tekijöiden takia. (Lindheim 2024, 15-16.)

Monikulttuurisuuden muutoksen tuomat haasteet työyhteisöissä tulee huomioida. Väärinymmärrykset ja ristiriidat monikulttuurisilla työpaikoilla johtuvat erityisesti työntekijöiden arvostusten ja tapojen ollessa ristiriidassa vallitsevien tapojen kanssa (Yli- Kaitala ym. 2013, 60). Haasteet hyväksyä erilaisuutta vähentävät Ollilan (2022, 24-25, 32) mukaan työyhteisöjen luovaa ajattelua. Haasteita saattaa tuottaa myös tunteiden ja itselle merkityksellisten asioiden ilmaiseminen, ajan hahmottaminen, tapa olla vuorovaikutuksessa ja työn kokonaisuuksien hallinta. Työhyvinvoinnin kokemus taas motivoi etsimään omaa luovuuttaan ja ylittämään itsensä. Hyvällä johtamisella ja moninaisuuden merkityksellisyyden ymmärtämisellä vahvistetaan työhyvinvointia. Johtajan tehtävä on tehdä näkyväksi mahdolliset jännitteet ja käsitellä ilmiöitä rakentavalla tavalla (Lahti 2008, 26-27, 120-121.)

Kohdatut haasteet olisi hyvä nähdä mahdollisuutena oman osaamisen kehittämiseen. Laaksonen (2022, 41-43) korostaa jokaisen työntekijän, niin kantaväestön kuin maahan muuttaneidenkin, vastuuta osaamisen ja yhteistyön kehittämiseksi. Oman kulttuurin tuntemus, taidot kohdata eri kulttuuritaustaisia asiakkaita, opiskelijoita ja työntekijöitä, sekä omat viestintätaidot erilaisissa työelämän tilanteissa kuuluvat monikulttuurisuusosaamiseen. Myös palautteen antaminen ja vastaanottaminen, hankalien asioiden puheeksi ottaminen, selkeä itseilmaisu ja esimerkiksi syrjinnän eri muotojen tunnistaminen ja niihin puuttuminen ovat työyhteisössä yhteinen asia. Esihenkilön tapa kohdata jokainen työntekijä arvostaen ja kuunnellen yhteistä ymmärrystä etsien, luo mielestämme luottamusta työyhteisöön. Jokainen työntekijä huolimatta kulttuuritaustastaan haluaa tuntea osallisuutta ja tulla kuulluksi. Universaalien perustarpeiden toteutuminen luo vahvaa pohjaa työhyvinvoinnille ja toimivalle työyhteisölle.

Colliander, Ruoppila ja Härkönen (2009, 204-205) tuovat esille koko organisaation sitoutumisen merkityksellisyyden yhteisten tavoitteiden asettamisen ja niihin pyrkimisen onnistumiseksi. Moninaisuuden integroiminen koko organisaation strategioihin tuottaa heidän mukaansa pitkällä aikavälillä voimauttavana investointina koko työyhteisön työilmapiiriin hyväksi. Lahden (2008, 123-126) mukaan monikulttuurinen johtaminen vaatii sitoutumista organisaation strategiaan, tavoitteisiin ja periaatteisiin. Käytännössä johtaja pystyy esimerkiksi uskottavasti perustelemaan monikulttuurisuuden merkityksestä henkilöstölleen, mutta kykenee myös kriittiseen keskusteluun ottaen henkilöstön kokemukset ja mielipiteet vakavasti. Johtaja suhtautuu myös tilastoihin ja arviointiin objektiivisesti ja selittelemättä. Johtajan tulee ymmärtää oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon olevan osa hyvinvoinnin kokemusta. Hän tuntee myös omat vahvuutensa ja rajoitteensa ja pystyy johtamaan tuomatta korostamatta esille omia henkilökohtaisia kulttuurisia arvojaan. Suvaitsevaisuus näkyy esimerkillisinä vuorovaikutus- ja toimintatapoina. Monikulttuurisen johtamis- ja toimintakulttuurin aktiivinen

edistäminen, sekä yhteiskuntavastuullinen ja eettisesti kestävä toimintamalli näkyvät esimerkiksi johtajan ennakkoluulottomuutena ja taitona hyödyntää työntekijöiden vaihtoehtoisia toimintatapoja monikulttuurisuus huomioiden.

2.4.3 Espoo haluaa olla Suomen paras kotouttaja

Espoo on kulttuurisesti rikas kaupunki. Vieraskielisten määrä on kasvanut ja määrän ennustetaan kasvavan voimakkaasti. Espoon kaupungin muuttovoitosta suurin osa on ollut vieraskielistä lähes koko 2000-luvun ajan, mikä selittyy vain osaksi ulkomailta tulevalle muuttovoitolla (Jaatinen & Österholm 2024, 3). Espoossa puhutaan jo 150 eri äidinkieltä (Haapalehto 2022). Vuonna 2023 vieraskielisiä espoolaisia oli noin 74 000, joka oli noin 23,6 prosenttia espoolaisista. Vuoden 2023 väestönkasvusta 85,4 prosenttia oli vieraskielisiä. (Espoon kaupunki 2024.) Vieraskielisten suuren kasvun vuoksi on todennäköistä, että monikulttuuriset työyhteisöt tulevat lisääntymään Espoossa. Varhaiskasvatuksessa yhä useampi työyhteisö on monikulttuurinen. Varhaiskasvatuksen henkilöstössä ja asiakaskunnassa näkyy eri kieli- ja kulttuuritaustaisia ja se asettaa uusia tavoitteita ja haasteita johtajuudelle. Työhyvinvoinnin tarkastelu erityisesti monikulttuuristen työyhteisöjen näkökulmasta on perustellusti ajankohtainen teema.

Espoon kaupunginvaltuusto on asettanut yhdeksi seitsemästä Espoon valtuustokauden 2021-2025 tavoitteesta olla ”Suomen paras kotouttaja” (Espoon kotouttamisohjelma 2022-2025, 3). Kotoutumispalvelut tarkoittavat maahanmuuttajille suunnattuja palveluita, joiden avulla vahvistetaan heidän kotoutumistaan Suomeen (Kuntaliitto 2024). Espoon kotouttamisohjelman (2022-2025) tavoitteena on huolehtia kaupungin elinvoimaisuudesta, työvoiman saatavuudesta ja sosiaalisesta kestävästä kehityksestä. Espoossa on tavoitteena nopeuttaa maahanmuuttajien työllistymistä ja nostaa maahanmuuttajanaisten työllisyysastetta Pohjoismaiselle tasolle. Lisäksi Espoossa halutaan vahvistaa veto- ja pitovoimaa kansainvälisille osaajille yhteistyössä yritysten, korkeakoulujen ja muiden kumppaneiden kanssa. (Espoon kotouttamisohjelma 2022-2025, 17.) Tehokkaan työllistämisen näkökulmasta on tärkeää, että työnantajalla on hyvät valmiudet ottaa vastaan vieraskielisiä työntekijöitä ja sitouttaa heidät onnistuneesti suomalaisen työelämään. Valtionvarainministeriön toteamana julkisen talouden kannalta on keskeistä, että maahanmuuttajat työllistyvät erityisesti kasvualueilla, kuten Espoossa (Espoon kotouttamisohjelma 2022-2025, 18).

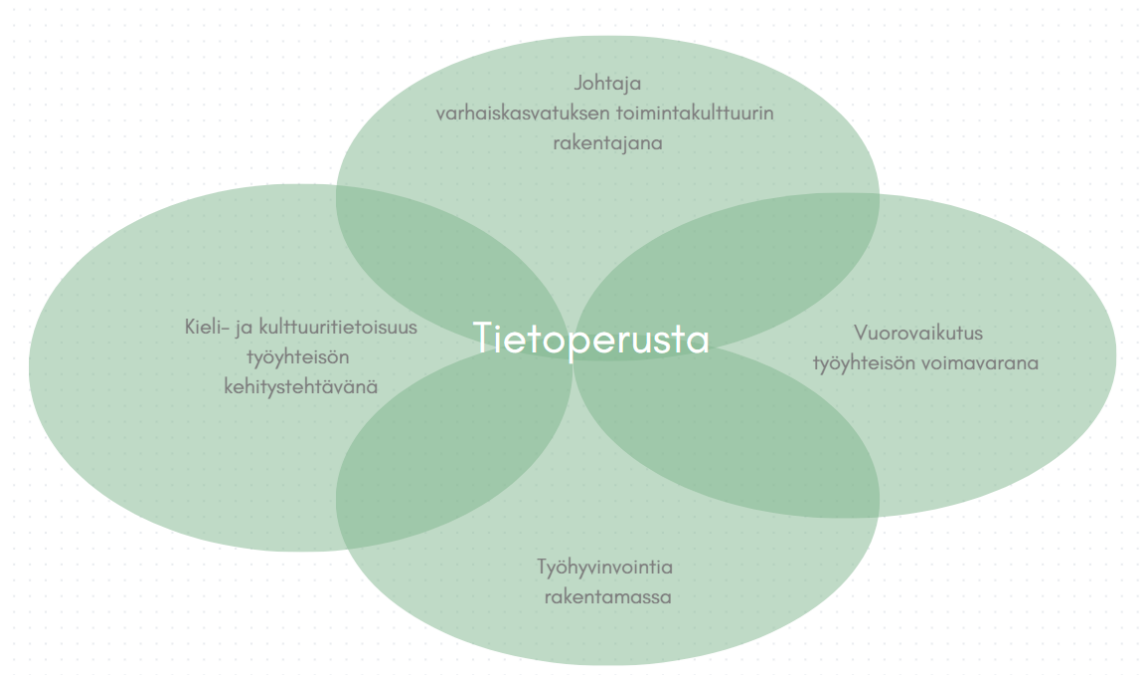
2.4.4 Työllistymispalveluiden uudistus ja vieraskielisten työllistäminen

Työllistyminen ja siihen liittyvät uudistukset ovat osa hyvinvointiin tähtäävää työtä. Kuntien rooli työllistämisen edistämiseksi kasvaa uudistusten myötä. Työllistyminen on merkittävä osa kotoutumista. Työllä on merkittävä vaikutus henkilökohtaiseen hyvinvointiin yhteiskunnassamme kuten yksilön taloudelliseen asemaan, yhteiskunnalliseen statukseen ja terveyteen (Kotoutuminen 2025b). Ensisijainen tavoite Suomeen saapuville maahanmuuttajille on

useimmiten työllistyminen. Matka kohti työllistymistä alkaa kunnan työllistymis- ja kotoutumispalveluista. Se miten maahanmuuttajat otetaan vastaan, kotoutumispalveluiden laatu, ja yleinen työmarkkinoiden tilanne vaikuttavat työllistymiseen. Koulutustaustalla ja kielitaidolla on merkitystä. (Kotoutuminen 2025c.) Ajattelemme, että vieraskielisille suunnatut kielituetut työllistämismallit, laadukas monikulttuurisen työyhteisön johtaminen ja vieraskielisten kielen oppijan tarpeita huomioiva perehdytys edistää vieraskielisten työllisyyttä, sitoutuneisuutta ja hyvinvointia työssä.

Vuoden 2025 alusta työllistymispalveluiden-, työllistymisen monialaisen edistämisen-, ja kotoutumisen muutokset tapahtuivat kaikki samanaikaisesti. Muutokset kokonaisuudessaan olivat merkittäviä. Kunnille siirtyi vastuu työvoima- ja kotoutumispalveluista. Valtio ottaa uudistusten myötä isomman roolin työvoimapalvelujärjestelmän ja kehittämistyön ohjauksesta, sekä valtakunnallisen toimivuuden varmistamisesta. Uudistuksella pyritään ensisijaisesti lisäämään työllisyyden kasvua, kun palvelut vastaavat paikallisesti sekä henkilö- että työnantaja-asiakkaiden tarpeita. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2024.) Kuntaliiton (2025) mukaan uudistuksella halutaan kehittää työvoimapalveluita entistä vaikuttavammaksi. Uudistuksen tavoitteena on edistää sekä kotoutumisen roolia työllisyyden hoidossa että vahvistaa kuntien aktiivista roolia osaajien työllistämiseksi. Talousarvion (2025, 123-124) mukaan Espoon kaupungin elinvoimaa vahvistetaan edistämällä työnhakijoiden ja työnantajien kohtaamista. Espoossa vieraskielisten työnhakijoiden osuus työttömistä asiakkaista on 55 prosenttia. Tämän perusteella voidaan todeta, että tarve vieraskielisille suunnatuille työllistämismalleille on olennainen.

2.5 Tietoperustan synteesi



Kuvio 5: Tietoperustan pääluvut jakaantuvat neljään osaan

Tietoperustasta voidaan näkemyksemme mukaan tavoittaa toive kulttuurisen monimuotoisuuden nousevan työyhteisöjen rikkaudeksi ja voimavaraksi. Kulttuurien kohdatessa erityisesti kielitaidon ja vuorovaikutuksen merkitys näyttää korostuvan. Kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen merkityksellisyys toistuu läpi koko opinnäytetyön tietoperustan ydintä. Kieli- ja kulttuuritietoisuuden kehittäminen, sekä menestyksellinen johtaminen onnistuvat niin ikään kaksisuuntaisen ajattelutavan myötä. Osallisuus työyhteisössä vaatii myös ymmärrystä siitä, että voimme oppia toinen toisiltamme.

Toimintakulttuurin kehittämiseksi on näkemyksemme mukaan huomioitava työelämän kansainvälistyminen. Tietoperustasta voidaan päätellä, miten moninaisuutta huomioiva toimintakulttuuri mahdollistaa työhyvinvoinnin vahvistumisen koko työyhteisössä. Esihenkilön merkitys korostuu kehittämistyössä, ja johtamisen vahvistaminen tulee nähdä merkittävänä panostuksena työyhteisöjen hyvinvoinnin rakentajana. Espoon kaupungin ensisijaiset kehittämispainopisteet kasvun ja oppimisen toimialalla johtamisen vahvistamisen, hyvinvoinnin johtamisen ja esimerkiksi henkilöstökokemuksen osalta voidaan nähdä merkittävänä panostuksena erittäin ajankohtaiseen ilmiöön.

Dialoginen vuorovaikutus pyrkii ymmärryksen jakamiseen ja linkittyy luonnollisella tavalla tietoperustaan nostettuihin ihmiskäsityksiin ja näkökulmiin. Dialogissa ihminen pyrkii kurottautumaan kohti toista rakentaakseen omaa ymmärrystä ja kokemusta osana yhteistä tilaa. Ihmisellä on tarve kasvaa osaksi sosiaalista todellisuuttaan, ympäröivää yhteiskuntaa.

Kohtaaminen, ja toive yhteisen ymmärryksen jakamisesta on ensiaskeleita toimintakulttuurin kehittämiseksi. Johtajan merkitys mallina ja osallisuuden mahdollistajana korostuu. Toimiva vuorovaikutus on korvaamaton voimavara ja kehittymisen edellytys.

Osaamisen kehittyminen tapahtuu pääasiassa työssä oppimalla. Vieraskielisten lähtökohtien erilaisuudet tulisi ottaa suomalaisessa työelämässä huomioon. Kielitietoisuuden työyhteisön kehittämiseksi tarvitaan pitkäjänteistä työtä. Tietoperustassa painottuu kielitaidon merkitys työhön liittymisessä. Erilaisia kielitaitoja toimintamalleja niin yksilön kuin työyhteisön osaamisen kehittämiseksi on hyödynnettävissä. Kielen merkitys korostuu integroitumisen, osaamisen tunnistamisen ja osallisuuden perustana.

Varhaiskasvatuksen arvopohjana tärkein on aina lapsen edun toteutuminen ja varhaiskasvatusyksiköiden johtajan työ pohjautuu hyvinvoivan lapsen näkökulmaan. Vahva pedagoginen johtaminen rakentaa yhteisiä tapoja toimia työpaikan arjessa. Yhdenvertaisuus koetaan nyt tärkeäksi muuttuvassa maailmassa, missä arvostava suhtautuminen ja läsnäolo rakentavat luottamusta ja kulttuurisensitiivisyyttä. Ihmisten kanssa työskentelyn taidot sekä tehokas mutta sensitiivinen kommunikointi nousevat tärkeiksi tekijöiksi monikulttuurisissa työyhteisöissä.

Näyttää siltä, että johtajuuteen liittyy huomattavan paljon määritelmiä ja odotuksia. Johtajuudesta voi tietoperustan monien näkökulmien kautta saada hengästyttävän moniulotteisen näkökulman. Kuitenkin kysymys on aitouden, läsnäolon ja voimavara-ajattelun rakentumisesta johtajan omaksi vahvuudeksi, sen hyödyntämisestä ja kehittymisen mahdollisuuksien näkemisestä. Täydellisyyteen pyrkiminen ei ole tavoiteltavaa, vaan aito kohtaaminen, ja yhteisen ymmärryksen ja hyvinvoinnin tavoittelemine.

Työhyvinvointi on dynaamisesti muovautuva ja yhteisön muutoksia mukaileva koko työyhteisön asia. Hyvinvointi rakentuu dialogisen vuorovaikutuksen periaatteita myötäilevästi kohtauksen, kokemusten jakamisen, yhteisen ymmärryksen ja avoimen vuorovaikutuksen myötä. Tarpeet kumpuavat työn arjesta ja niiden näkeminen voimavarana vahvistaa hyvinvoinnin kokemuksia. Vaikka esihenkilön rooli on keskeinen, peruskalliona toimii kaupungin yhteisesti rakennetut linjaukset ja arvovalinnat. Espoon kaupungin tavoite olla kotouttamisen huippuosajana näkyy haluna tukea jokaisen kaupunkilaisen osallisuuden kokemusta. Erityisesti varhaiskasvatus osana kasvun ja oppimisen toimialaa on konkreettista kotoutumista edistävää ja hyvinvointia tukevaa työtä.

3 Opinnäytetyön toteuttaminen

Tässä pääluvussa tarkastelemme opinnäytetyön tarkoitusta ja tavoitteita, aikataulua, prosessin vaiheita ja aineistokeruuta. Pääluvussa neljä esittelemme opinnäytetyömme tulokset.

3.1 Tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

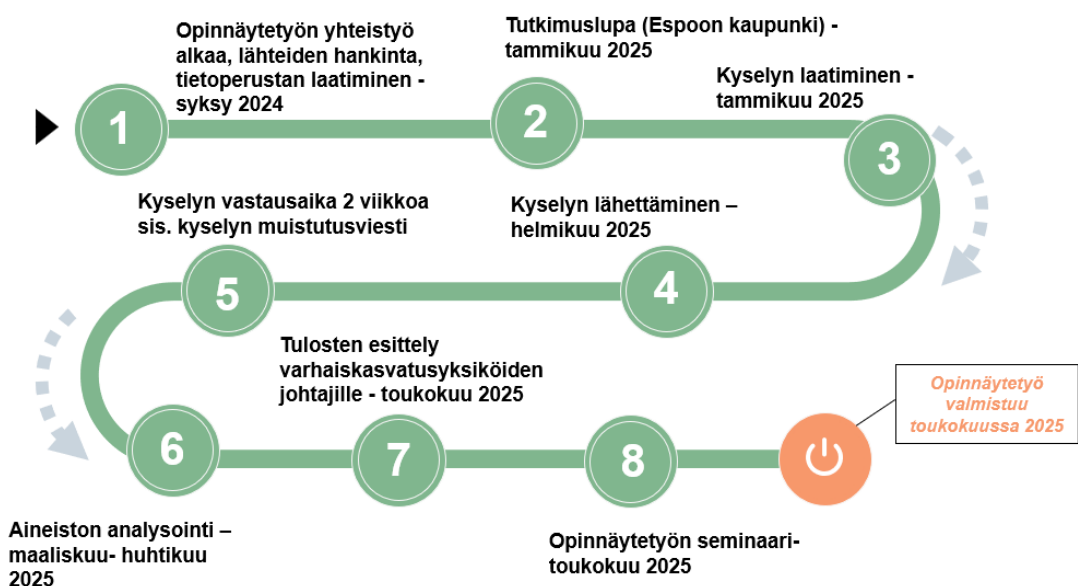
Opinnäytetyömme tarkoituksena on tuottaa tietoa monikulttuuristen työyhteisöjen nykytilasta, koota toimivia johtamisen käytänteitä ja tarkastella mahdollisia kehitystarpeita Espoon kaupungin varhaiskasvatuksessa. Opinnäytetyön tavoitteena on edistää monikulttuuristen työyhteisöjen johtamista varhaiskasvatuksessa ja kehittää kieli- ja kulttuuritietoista toimintakulttuuria työyhteisön näkökulmasta.

Näihin tavoitteisiin vastataan seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

1. Millaisia kokemuksia varhaiskasvatusyksiköiden johtajilla on monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta Espoon kaupungin kunnallisessa varhaiskasvatuksessa?
2. Millaisia toimivia käytänteitä varhaiskasvatusyksiköiden johtajilla on monikulttuuristen ja yhdenvertaisten työyhteisöjen vahvistamiseksi?
3. Mitä kehittämistarpeita monikulttuurisen johtamisen näkökulmasta on havaittu?

3.2 Opinnäytetyön aikataulu ja prosessin vaiheet

Alla on kuvattuna tarkemmin opinnäytetyön prosessi syksystä 2024 suunniteltuun opinnäytetyön valmistumiseen saakka keväällä 2025.



Kuvio 6: Opinnäytetyön prosessi

3.3 Metodologia

Metodologialla tarkoitetaan annettua tutkimusmenetelmien kokonaisnäkökulmaa. Paradigmat, eli tieteenfilosofiset lähestymistavat kytkeytyvät tutkimusmenetelmiin. (Kansanen 2004, 12-13.) Tutkimusmenetelmää pohdittaessa tulee tiedostaa se, millaista tietoa tutkimuksen avulla tavoitellaan. Tiedonintressin pohtiminen liittyy menetelmällisten ratkaisujen valintaan. Vilka (2015) kokoaa tiedonintressit Habermasin tiedonintressiteorian pohjalta ja muistuttaa kaikkien kolmen tiedonintressin olevan välttämättömiä yhteiskunnalliselle tiedolle. Tekninen tiedonintressi tuottaa välineellistä tietoa esimerkiksi erilaisten laatumittausten tai testien avulla. Praktinen, eli hermeneuttinen tiedonintressi keskittyy kieleen ja kommunikaatioon. Tiedon avulla halutaan tuottaa ymmärrystä siitä, miten ihmiset toimivat sosiaalisissa yhteisössään, esimerkiksi ihmisen hyvinvointiin liittyvissä ilmiöissä. Emansipatorinen tiedonintressi pyrkii vapautumaan, tai suhtautumaan kriittisesti jo tuotettuihin tosiasioihin tai perinteiden ohjaamiin ajattelutapoihin. (Vilka 2015, 64-65.) Hermeneutiikka keskittyy siis yksilön maailman ymmärtämiseen ja sen tulkintaan. Kielellä ja tekstillä on iso merkitys tässä kokonaisuudessa. (Mäkinen 2005, 101.) Tutkimus perustuu pääasiassa tekstin ymmärtämisen prosessiin ja sen tulkintaan (Kansanen 2004, 13).

Hermeneuttisen metodin käyttöön liittyy tutkimusprosessin jatkuva reflektointi ja ajatusten kirjaaminen kehämäisenä syklinä. Oman ymmärtämisen laajentaminen ja tutkimensa asiasisällön tunteminen edellyttävät erillisyyttä tutkittavasta kohteesta. (Vilka 2015, 180-183.) Hermeneuttisen näkökulman mukaan kehämäinen sykli muodostuu siis tutkijan ja aineiston jatkuvasta dialogista (Laine 2015, 37). Tavoitteena syklimäisellä aineiston tarkastelulla on ymmärryksen jatkuva korjaantuminen ja syventyminen. Oman perspektiivin laajentaminen on mahdollista oman kriittisen tietoisuuden ansiosta. On pyrittävä vapautumaan omasta subjektiivisesta käsityksestään ja tavoiteltava avointa asennetta toista kohtaan. (Laine 2015, 38.) Tavoitteena on ymmärtää erilaisten ilmaisujen merkityksiä tutkittavan näkökulmasta. Tämä dialoginen ja kehämäinen sykli vaatii tutkijalta paljon aikaa (Laine 2015, 42).

Tekninen tiedonintressi tuottaa siis tietoa erilaisten mittausten avulla. Kyseessä voi olla esimerkiksi kyselyt, millä mitataan laatua tai tyytyväisyyttä. Tieto on mekaanista faktatietoa, minkä tavoitteena on löytää syy-seuraus-suhteita ja lainalaisuuksia. Säännönmukaisuuksien tarkastelu, millä tavalla eri muuttujat liittyvät toisiinsa ja miten esimerkiksi mielipiteet eroavat eri muuttujien suhteen. (Vilka 2015, 64-67.)

Opinnäytetyön perustana on opiskelemamme voimavaraistavien työtapojen johtaminen ja kehittäminen, sekä teeman pohjalta nouseva työelämän kehittämistarve. Työelämää suuntautuvassa kehittämistyössä tavoite rakentuu luonnollisesti työelämästä nousevien ilmiöiden ja kehittämistarpeiden varaan. Haemme opinnäytetyössämme vaikutteita pohjautuen sekä tekniiseen, että hermeneuttiseen tiedonintressiin.

3.4 Aineistonkeruu

Pääasiallisena aineistokeruumenetelmänä käytämme kyselyä. Aineisto kerätään sähköisesti Webropol- kyselylomakkeella. Webropol on kattava kysely- ja raportointisovellus, joka yhdistää kyselyt, raportoinnin ja analytiikan yhdelle palvelualustalle. Webropolissa on nähtävissä samalla näytöllä monta kysymystä yhtä aikaa, joka antaa vastaajalle mahdollisuuden vertailla vastauksiaan. Tämä ominaisuus Webropolissa voi edistää vastausten johdonmukaisuutta ja auttaa kyselyn kokonaisuuden hahmottamisessa. (Valli 2018, 123.)

Kyselyyn laadittiin eri teemojen välille selkeästi sivunvaihdot, jonka tavoitteena oli selkeyttää kyselyn rakennetta vastaajalle. Kyselyssä vastaajan oli myös mahdollista jättää vastaaminen kesken ja jatkaa kyselyn tekemistä myöhemmin. Yllättävät keskeytykset työpäivän aikana ovat tavanomaista varhaiskasvatuksessa, joten halusimme lisätä tämän ominaisuuden kyselyyn vastausten saamiseksi. Webropol täyttää erittäin korkeat turvallisuusstandardit sekä GDPR:n ja tietoturvan asettamat vaatimukset. ISO27001-sertifioidut palvelimet sijaitsevat Suomessa (Webropol 2025).

Kyselylomakkeen sisältö muotoiltiin omaa opinnäytetyön tietoperustaa mukaillen, jotta kysely ja tietoperusta muodostaisivat yhtenevän kokonaisuuden. Merkittävä kyselylomakkeen sisältöön vaikuttava tekijä on opinnäytetyön tekijöiden vahva varhaiskasvatuksen ja työllistämisen ammatillinen osaaminen ja työkokemus näiltä aloilta. Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne ja Paavilainen (2013, 114) mukaan hyvä teoreettinen perehtyneisyys omasta tutkittavasta ilmiöstä onkin kyselylomakkeen laatijalle olennaista. Kokonaisuuden teoreettinen viitekehys ja menetelmät tulee olla tutkimuksen kannalta johdonmukaisia, ja tutkimuksen tekijälle selkeitä (Braun & Clarke 2006, 80).

Opinnäytetyömme pääpaino on laadullisessa tutkimuksessa, mutta työssämme hyödynnetään myös määrällisiä menetelmiä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa saadaan tyypillisesti täsmällisiä numeraalisia tuloksia, kun taas kvalitatiivinen tutkimus on syvällistä ja runsasta (Valli 2018, 21). Kyselylomake sisälsi 16 kpl valmiiksi strukturoituja kysymyksiä ja 5 kpl avoimia kysymyksiä. Tutkimuksen tekijöillä tulee olla ennakolta tietämystä tutkittavasta aiheesta, jotta tiedetään luoda valmiita vastausvaihtoehtoja. Oleellista on, että vastaaja pystyy valitsemaan hänelle oikean tai sopivan vastausvaihtoehdon. (Valli 2018, 21, 113.) Vastausvaihtoehtojen määrittelyssä hyödynsimme omaa asiantuntijuuttamme sekä muita aiheeseen liittyviä kyselytutkimuksia. Lisäsimme vastausvaihtoehtoihin myös Jokin muu, mikä? -vaihtoehdon mahdollistaaksemme laajemman näkökulman vastauksissa.

Kyselyn kysymystyyppinä käytettiin valinta- ja monivalintakysymyksiä sekä matriisiasteikkoa, joilla tavoitellaan numeerista tietoa. Kyselyn avoimissa kysymyksissä pystyi vastaaja omin sanoin kirjoittamaan vastauksen. Kyselyn taustakysymykset asetimme tarkoituksella kyselyn loppuun. Tämä vaihtoehto on kannatettava, jos kysely on pitkä. Kyselyn viimeiset kysymykset on

hyvä olla helposti vastattavia. Tällä on vaikutusta myös kyselyn luotettavuuteen. (Valli 2018, 94.) Vastaukset muotoiltiin Webropol-ohjelmalla taulukkotyökalujen avulla. Tavoitteena oli esittää tulokset selkeästi. Kyselyn vastauksista ohjelma laati peruseräraportin, jonka jälkeen kuvaajia ja raportilla esitettäviä tietoja muokattiin ymmärrettävämpään muotoon. Kyselyn vastausten tulkinnassa käytettiin kysymykseen sopivaa kuvaajatyyppejä, joita olivat palkki-, pylväs- ja piirakkakuviot. Palkit järjestettiin suuruusjärjestykseen ja prosenttien lisäksi tuotiin näkyviin myös lukumääräosuudet. Lisäksi yksittäisen vaakapylväskaavion elementtejä on muokattu määrittelemällä tietty väri jollekin pylväälle. Kyselyssä käytettiin kvantitatiivisen tutkimuksen käytetyintä mittaria, 5-portaista Likertin asteikkoa, jota käytetään tyypillisesti mielipideväittämissä. Kahdessa matriisiasteikon kysymyksessä käytettiin vastausvaihtoehdoissa painoarvoja. Vastauksista laskettiin keskiarvo, eli jakauman keskikohtaa kuvaava tunnusluku. Keskiarvon saamiseksi laskettiin yhteen kaikki vastaukset (4=hyvin suuri, 3=jokseenkin suuri, 2=jokseenkin vähäinen, 1=hyvin vähäinen), ja tulos jaettiin vastausten lukumäärällä (n=23). En osaa sanoa -vaihtoehto oli poisluettu keskiarvosta, koska se ei edusta numeerista arvoa. Asteikkojen välisiä riippuvuuksia ei kuitenkaan pyritty analysoimaan määrällisen tutkimusmenetelmän mukaisesti vähäisen vastausprosentin vuoksi. Tutkimusaineiston avoimien vastausten analysoinnissa otettiin vaikutteita teema-analyysistä. Avoimia vastauksia tiivistettiin ja ryhmiteltiin teemoja tarkastellen.

Kyselytutkimuksen linkki lähetettiin varhaiskasvatustyöntekijöiden johtajille Espoon kaupungin varhaiskasvatuksen yhteyshenkilön kautta, näin tutkimukseen osallistuvilta ei kerätty yhteystietoja anonymiteetin säilyttämiseksi. Kyselyyn pyrittiin saamaan mahdollisimman laaja määrä vastaajia. Esittelemme tutkimuksen tulokset varhaiskasvatustyöntekijöiden johtajille, aluepäälliköille ja hallinnolle toukokuussa 2025.

3.5 Aineistoanalyysi

Aineistoanalyysin perimmäinen tarkoitus Vilkan (2015) mukaan on tutkimuskysymyksiin vastaaminen laadullisia menetelmiä hyödyntäen. Tilastolliseen vertailuun opinnäytetyössämme ei sinänsä ole tarvetta, vaan pääpaino tulosten analysoinnissa on tutkia vastaajien mielipiteitä ja näkemyksiä. Opinnäytetyömme johtopäätöksiä ei ole tarkoitus yleistää koko varhaiskasvatustyöntekijöiden johtajien mielipiteiksi tai ajatuksiksi, vaan pyrimme näkemysten kuvailevaan pohdintaan. Vilka (2015, 163) kuvailee sisällönanalyysia merkityskokonaisuuksien ja merkityssuhteiden etsimisen metodiksi. Sanalliset tulkinnat nousevat pääarvoon. Ronkainen ym. (2013, 123-124) muistuttavat, että analyysitapoja voi muunnella ja soveltaa tarkoituksenmukaisesti esimerkiksi aineiston pohjalta, vaikka ne voidaan ymmärtää tiettyjä periaatteita kunnioittaviksi toimintatavoiksi.

3.5.1 Teoriasidonnainen sisällönanalyysi

Teoriasidonnaisessa sisällönanalyysissä ei pyritä tiukkaan käsitteiden, luokittelun ja teemoittelun yksiköintiin aineistolähtöisen analyysin mukaisesti. Siinä ei myöskään pyritä teorialähtöiseen analyysiin, jolloin Vilkan (2015, 169-170) mukaan tutkimus nojaisi jo lähtötilanteessa tiettyyn teoriaan tai malliin. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 131) kuvaavat teorialähtöistä analyysia yhtenevästi Vilkan kanssa niin, että aineistosta pyritään löytämään valittuun teoriaan sopivia tekijöitä.

Omassa opinnäytetyössämme haemme vaikutteita teoriasidonnaisuudesta eli pyrimme tarkastelussa pohtimaan kyselyn tuloksia linkittyen tietoperustaamme. Hermeneuttisen käsityksen mukaan tutkimuskohteen tarkasteluun liittyy muiden lähteiden ja ilmiöiden tuki tavoitteena ymmärryksen lisääntyminen (Vilka 2015, 183). Tuomi ja Sarajärvi (2018), sekä Tuomi (2007) käyttävät teoriasidonnaisesta sisällönanalyysistä termiä teoriaohjaava sisällönanalyysi. Tuomi ja Sarajärven (2018, 133) mukaan keskeistä on lähestyä aineistoa sen omilla ehdoilla, ja vasta myöhemmin tarkastella sitä sopivan teorian mukaisesti. Tuomi (2007, 129-131) muotoilee teoriaohjaavan sisällönanalyysin teoksessaan "Tutki ja Lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen" lähtevän liikkeelle aineistolähtöisesti nojaten myöhemmin aikaisempaan tietoon. Tavoitteena ei ole teorian testaus, vaan analyysissa arvostetaan päättelyä.

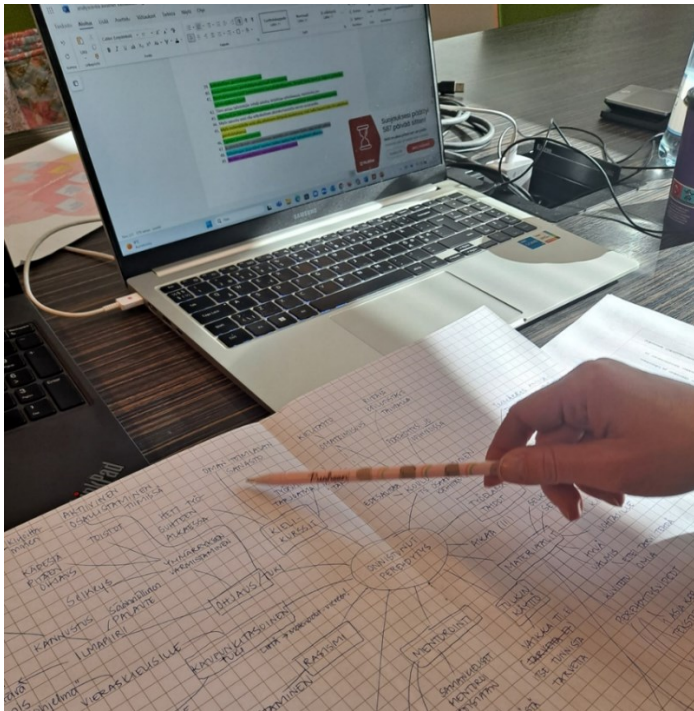
3.5.2 Teema-analyysi

Teema-analyysia pidetään analyysitekniikkana, ei niinkään omana tutkimustyyppinä. Tällä tavoin aineistosta voidaan nostaa esiin erilaisia tutkimusongelmaan liittyviä teemoja tai siihen liittyviä merkittäviä aiheita. (Braun & Clarke 2006, 80; Teräs & Toiviainen 2014, 85.) Braun ja Clarcken (2006), sekä Teräs ja Toiviaisen (2014) mukaan teema-analyysia voidaan myös kuvata aineistolähtöiseksi menetelmäksi, jonka avulla pyritään tunnistamaan, analysoimaan ja raportoimaan aineistosta nousevia teemoja ja etsimään systemaattisesti niiden säännönmukaisuuksia kuitenkin teorialähtöistä analyysia avoimemmin. Teema-analyysista käytetään myös nimitystä temaattinen analyysi, kuten esimerkiksi Tuomi ja Sarajärvi (2018) käyttävät. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 144) huomioivat temaattisen, eli teema-analyysin mahdollistavan sisällön tarkastelun niin ilmeisen sisällön, kuin piilevän sisällönkin kuvailuna. Analyysin suora tarkoitus on vastata tutkimuskysymyksiin (Teräs & Toiviainen 2014, 86, 87), ja pääasiana voidaan Tuomi ja Sarajärven (2018, 145) mukaan pitää analyysin systemaattisuutta ja perusteltuja tuloksia.

Braun ja Clarke (2006, 82) kuvailevat teemaa ja sen merkitystä osuvasti. Heidän mukaansa teema vangitsee jotain oleellista tiedosta suhteessa tutkimuskysymykseen, ja edustaa merkityksiä. Teeman sisään luokiteltujen asioiden tai esiintymien määrä ei kuitenkaan välttämättä kerro yksittäisen teeman olevan muita tärkeämpi. Teeman määrittelyssä on kyse

tutkijan harkinnasta, kuten koko analyysiprosessia voidaan tässä merkityksessä kuvata. Tärkeää on se, onko teemassa jotain oleellista suhteessa kokonaistutkimukseen.

Omassa prosessissamme sovelsimme avointen vastausten osalta Tuomi ja Sarajärven (2018, 142) temaattisen analyysin (ts. teema-analyysin) tekniikkaa (kuvio 7). Sama temaattisen analyysin tekniikan kuvaus on esitetty Braun ja Clarken (2006, 87) tutkimusartikkelissa. Kyselyn avoimet vastaukset luetteloidtiin ja eriytettiin, mikäli vastauslauseke sisälsi useita eri tekijöitä. Lukumäärät laskettiin. Saadut tekijät värikoodattiin ja järjestettiin yläteemoiksi. Tämän jälkeen tarkastelimme suhteita eri teemojen väliltä ja eri teemojen tasojen väliltä, yhden avoimen vastauksen kohdalla vielä Mind Map -kartan avulla (kuva 1). Nostimme aineistosta konkreettisista esimerkeistä nousseita tekijöitä analyysin tuloksiin.



Kuva 1: Värikoodausta ja Mind Map -kartan laadintaa 19.3.2025

Temaattinen analyysi (Braun & Clarke 2006)
Tutustu aineistoon, tee muistiinpanoja
Koosta relevantit seikat yhteen Pelkistä kerätyt seikat Järjestä aineisto potentiaalsiin teemoihin Pohdi, mikä on pelkistettyjen ilmauksien suhde toisiinsa, suhde eri teemojen välillä ja eri teemojen tasojen välillä (ala-teema/yläteema) Varmista, että aineisto vastaa teemoja Laadi analyysin temaattinen "kartta" Määrittele ja nimeä teemat
Kirjoita raportti

Kuvio 7: Temaattisen analyysin kuvaus (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018, 142)

4 Tutkimustulokset

Tässä pääluvussa käsittelemme kyselyn tulokset. Kysely lähetettiin noin 120:lle varhaiskasvatustyksikön johtajalle, 23 johtajaa vastasi kyselyyn. Yhdellä varhaiskasvatustyksikön johtajalla voi olla useampi yksikkö johdettavanaan, joten tavoitimme siitä näkökulmasta hyvän määrän johtajia. Luku on jaettu alalukuihin kyselyn järjestystä mukaillen. Monikulttuurisuus ja erilaisuus työpaikalla, Perehdytys, Tiimit, Johtaminen, Tulevaisuus ja Taustatiedot nousivat kyselyn kuudeksi teemaksi. Kokonaisuutena saa vaikutelman, että vastaajat ovat syventyneet kyselyyn. Tämä näkyy myös avointen vastausten määränä ja monipuolisuutena, sekä vastaajien jakamissa ajatuksissa ja kommenteissa. Saimme palautetta erittäin hyvästä kyselystä ja aiheen ajankohtaisuudesta. Kysely oli saanut vastaajan pohtimaan myös omaa monikulttuurisen työyhteisön johtamista ja toimintatapoja.

Tutkimustulosten mukaan monikulttuurisuus työyhteisöissä nähdään voimavarana. Varhaiskasvatustyksiköiden johtajien toimivat käytännöt yhdenvertaisen työyhteisön rakentumiseksi näkyvät vastauksissa monipuolisina, yksilön ja yhteisön tarpeet ymmärtävinä menetelminä. Monikulttuuristen työyhteisöjen johtamiseen tarvitaan tukea. Johtajilla on realistinen näkemys kehittämisen tarpeista, joista kielitaitohaasteet korostuvat. Eriytettyjä käytäntöjä vieraskielisten kielitaitotarpeiden huomioimiseen on käytössä, mutta nykyiset resurssit koettiin puutteellisiksi.

Kehittämistarpeina korostuivat selkokielisten perehdytysmateriaalien kaupunkitasoinen ja yhtenäinen tuki. Johtajan malli dialogisessa vuorovaikutuksessa korostuu ja johtajuuden merkitys toimintakulttuurin kehittämisessä nousee vahvasti esiin. Eri kieli- ja kulttuuritaustaisten työntekijöiden tuoma lisäarvo ja hyöty työyhteisöihin varhaiskasvatussuunnitelman näkökulmasta nähdään selkeänä. Merkittävää koulutustarvetta monikulttuurisuusteemoihin ei havaittu, mutta tärkeimmäksi koulutussisällöksi koettiin laadukas kieli-, kulttuuri- ja katsomuspedagogiikan toteuttaminen.

4.1 Monikulttuurisuus ja erilaisuus työpaikalla

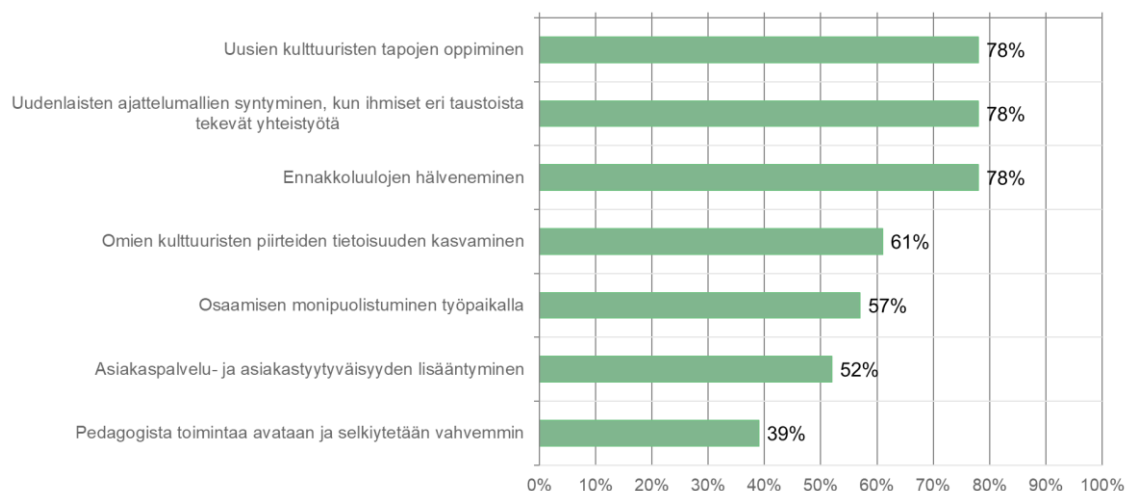
Halusimme heti kyselyn alussa herätellä vastaajia aiheeseen pyytämällä kertomaan yhdellä sanalla tai lauseella monikulttuuriseen työyhteisöön liittyvistä teemoista tai erityispiirteistä, joita on johtajana kokenut. Kysymyksiin vastattiin avoimina vastauksina, jotka eroteltiin teemoiksi vastaajan ajatusta kunnioittaen irrottamatta niitä asiasisällöistä. Teemoista muodostettiin ajatuspilvi WordArt-ohjelmaa hyödyntäen.



Kuvio 8: Sanapilvi johtajien kohtaamista monikulttuuriseen työyhteisöön liittyvistä teemoista

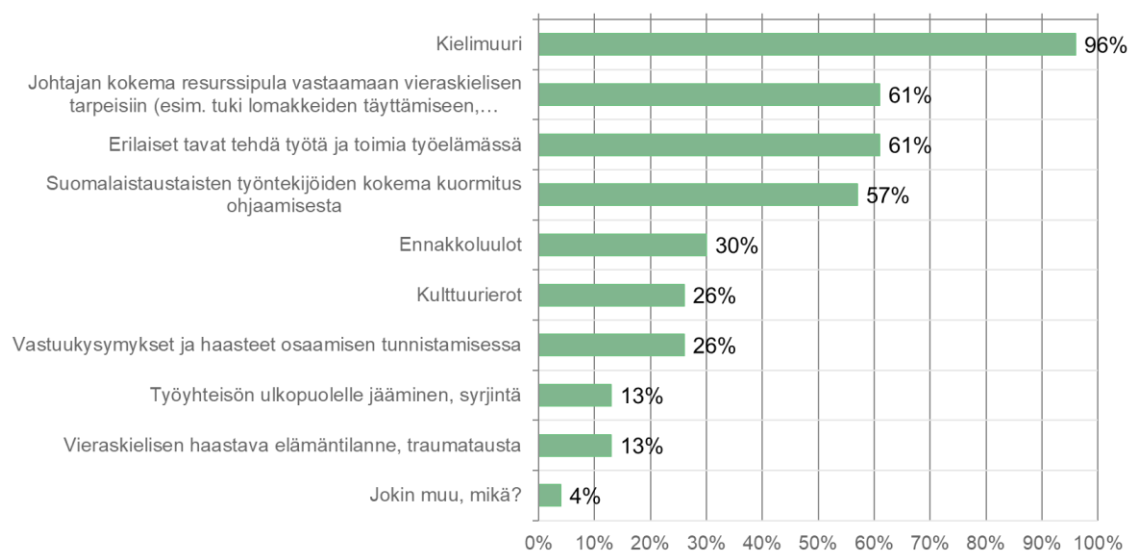
Sanapilvestä voidaan huomata, että monikulttuurinen työyhteisö herättää vastaajissa paljon erilaisia ajatuksia. Ajatuksista voidaan tulkita positiivinen suhtautuminen teemaan mutta nähtävissä on myös haasteita ja kehittämistarpeita. Kielitaidon merkitys korostui vastauksissa ja voimavaralähtöisen ajattelun voidaan tulkita painottuvan vastauksissa. Vastauksista voidaan löytää ideoita monikulttuurisen työyhteisön johtamisen kehittämiseksi. Vastaajien ajatukset näyttävät olevan yllättävän samankaltaisia opinnäytetyömme tietoperustan pääteemojen kanssa ja ne linkittyivät vahvasti teemojen sisältöön.

Kyselyssä pyydettiin arvioimaan monikulttuurisen työpaikan hyviä puolia ja mahdollisia haasteita. Seuraavissa taulukoissa esitetään vastausten jakautuminen.



Kuvio 9: Monikulttuurisen työpaikan hyvät puolet (n=23)

Monikulttuurisen työpaikan hyväksi puoliksi vastaajat valitsivat kyselyn jokaista valmista vastausvaihtoehtoa. Uusien kulttuuristen tapojen oppiminen, Uudenlaisten ajattelumallien syntyminen, kun ihmiset eri taustoista tekevät yhteistyötä, sekä Ennakkoluulojen hälveneminen valikoituivat vastauksista kolmeksi yhtä merkitykselliseksi tekijäksi. Kaikista vastaajista 78,3 % (18 kpl) olivat valinneet nämä vaihtoehdot. Yli 50 % vastaajista kokivat hyväksi puoliksi myös Omien kulttuuristen piirteiden tietoisuuden kasvattamisen, Osaamisen monipuolistumisen työpaikalla ja Asiakaspalvelu- ja asiakastyytyväisyyden lisääntymisen. Lisäksi Pedagogisen toiminnan vahvempi avaaminen ja selkiyttäminen koettiin yhdeksän vastaajan mielestä hyväksi puoleksi. Jokin muu, mikä? vaihtoehtoon ei tullut vastauksia.



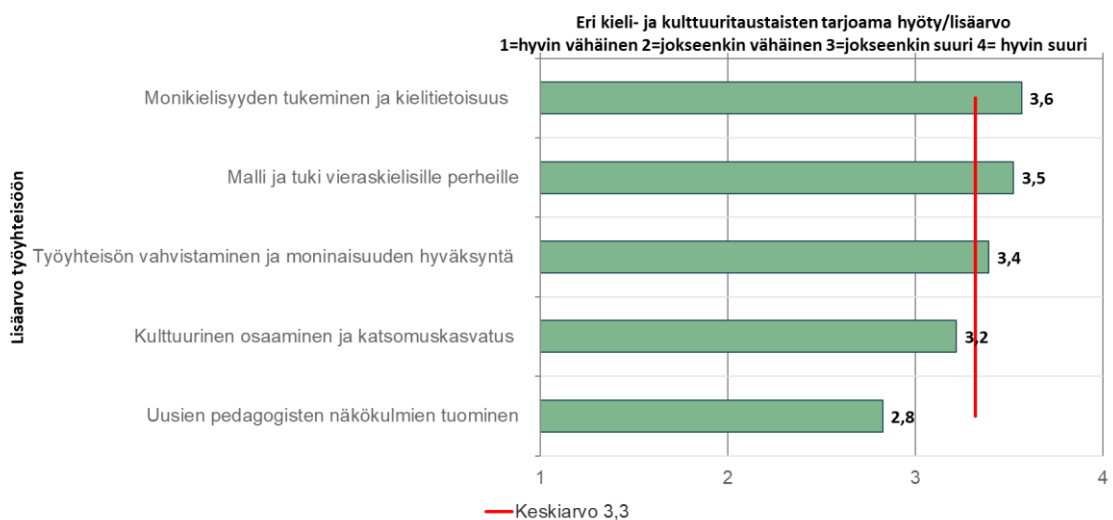
Kuvio 10: Monikulttuurisen työpaikan mahdolliset haasteet (n=23)

Kielimuuri monikulttuurisen työpaikan haasteena korostui selkeästi vastauksista. Vastaajista 95,7 % (22 kpl) kokivat kielimuurin haasteeksi. Johtajan kokema resurssipula vastaamaan vieraskielisen tarpeisiin sekä Erilaiset tavat tehdä työtä ja toimia työelämässä, mutta myös Suomalaistaustaisten työntekijöiden kokema kuormitus ohjaamisesta koettiin haasteiksi vastaajista yli 50 % mielestä. Yksi vastaaja oli tuonut esiin Haasteet toimintakulttuurien eroissa liittyen esihenkilön rooliin Jokin muu, mikä? - vastausvaihtoehdossa. Vastaajan mukaan “esihenkilöä saatetaan jännittää ihan turhaan” koska aiempi kokemus on voinut olla hyvinkin erilainen. Huomioitavaa on, että vastaajat ovat käyttäneet kysymyksen kaikkia vastausvaihtoehtoja valintoja tehdessään. Ennakkoluulot, syrjintä ja kulttuurierot sekä vieraskielisen traumatausta koettiin myös vähäisissä määrin haasteiksi monikulttuurisessa työpaikassa.

Kyselyssä haluttiin antaa mahdollisuus arvioida varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin liittyviä mahdollisia lisäarvoja eri kieli- ja kulttuuritaustaisten työntekijöiden tuomana. Pohdimme eri vaihtoehtoja konsultoiden erästä varhaiskasvatuksen kieli- ja kulttuuriopettajaa. Kieli- ja kulttuuriopettaja pohti teemaa oman asiantuntijuuden ja osittain tekoälyn avulla, ja

kyselylomakkeeseen käytetty kokonaisuus muodostui opinnäytetyön tekijöiden omien työkokemusten ja em. opettajalta saatujen ajatusten pohjalta. Monikielisyyden tukeminen ja kielitietoisuus, Malli ja tuki vieraskielisille perheille, Työyhteisön vahvistaminen ja moninaisuuden hyväksyntä, Kulttuurinen osaaminen ja katsomuskasvatus sekä Uusien pedagogisten näkökulmien esiintuominen muodostuivat viideksi pääteemaksi. Lisäksi annettiin mahdollisuus kirjoittaa omia ajatuksia Jokin muu lisäarvo, mikä? -kohtaan.

Annoimme pääteemoihin esimerkkejä lisäarvoista varhaiskasvatussuunnitelman (VASU) näkökulmasta tukien vastaajien ajattelua. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet korostavat monikielisyyden tukemista ja kielitietoista toimintakulttuuria, jolloin työntekijä voi esimerkiksi toimia luonnollisena mallina kaksikielisyydelle. Vieraskielinen työntekijä voi tarvittaessa tukea myös lapsen kielen kehitystä ja emotionaalista turvallisuutta käyttämällä lapsen omaa äidinkieltä arjen tilanteissa. Esimerkiksi vieraskielisen lapsen aloittaessa varhaiskasvatuksessa voi yhteistä äidinkieltä puhuva työntekijä helpottaa lapsen sopeutumista. Mallina ja tukena toimimista vieraskielisille perheille kuvaa kodin ja varhaiskasvatuksen välinen yhteistyö, vieraskielinen voi samaistua perheen tilanteeseen ja vahvistaa ymmärrystä. Kulttuurisen osaamisen ja katsomuskasvatuksen mukaan varhaiskasvatuksessa tulee tarjota katsomuskasvatusta, joka tukee erilaisten kulttuurien ymmärrystä. Vieraskielinen työntekijä voi tuoda näkökulmia eri uskontoihin, tapoihin ja juhliin omakohtaisella tiedolla. Työyhteisön vahvistamisen ja moninaisuuden hyväksynnän näkökulma oli myös esimerkkinä VASU-perusteisesta työstä ja sen lisäarvosta. Eri kieli- ja kulttuuritaustaiset työntekijät voivat vahvistaa tiimien ymmärrystä moninaisuudesta. Uusien pedagogisten näkökulmien tuominen korostuu myös VASU:ssa. Vieraskielinen työntekijä voi esimerkiksi erilaisten oppimismenetelmien kautta tuoda omasta kulttuuristaan luovia ratkaisuja kasvatus- ja opetustyöhön.



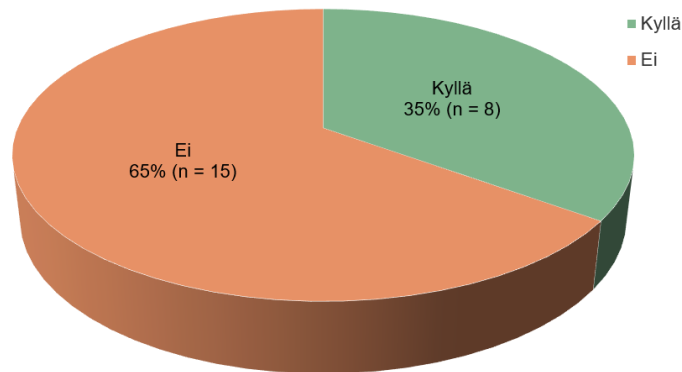
Kuvio 11: Miten vastaaja arvioi, mitä lisäarvoa ja hyötyä eri kieli- ja kulttuuritaustaiset voivat tuoda työyhteisöön varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden näkökulmasta? (n=23)

Yleisenä havaintona voidaan todeta, että eri kieli- ja kulttuuritaustaisten työntekijöiden tuoma lisäarvo ja hyöty varhaiskasvatussuunnitelmien perusteiden näkökulmasta nähdään selkeänä (2,8-3,6 asteikolla 1-4). Vastaukset jakaantuivat pääosin Jokseenkin suuren ja Hyvin suuren välille. Hyvin vähäistä -vastausvaihtoehtoa ei ollut valinnut kukaan vastaajista. Merkittävimmäksi lisäarvoksi vastaajien mukaan nousi Monikielisyyden tukeminen ja kielitietoisuus, 23 vastaajasta 13 oli vastannut lisäarvon hyvin suureksi ja 10 jokseenkin suureksi. Malli ja tuki vieraskielisille perheille nähtiin myös vahvasti lisäarvoa tuottavana asiana, 12 vastaajaa oli vastannut hyvin suuri- ja 11 jokseenkin suuri -vastausvaihtoehdon. Työyhteisön ja moninaisuuden vahvistaminen nähtiin myös selkeänä lisäarvona. Vastauksista voidaan päätellä, että eri kieli- ja kulttuuritaustaisten työntekijöiden tuoman lisäarvon hyödyntäminen erityisesti varhaiskasvatustyön tavoitteita ajatellen on erityisen kannattavaa.

Vastaajien omia ajatuksia muista lisäarvoa tuottavista tekijöistä mainittiin neljä kertaa. Valintojen painoarvoiksi on valittu sekä Hyvin suuri (3 vastausta), että Jokseenkin suuri (1 vastaus) hyöty. Lisäarvoja olivat Suvaitsevaisuus, Samaistumispuhta, Haastavissa tilanteissa työntekijä voi tarvittaessa puhua monikulttuurisen lapsen kanssa hänen omalla äidinkiellään, ja näin auttaa lasta, sekä Positiivinen asenne työskentelyyn. Oman tulkintamme mukaan "Haastavissa tilanteissa työntekijä voi tarvittaessa puhua..." -maininta voisi sopia myös Monikielisyyden tukeminen ja kielitietoisuus- teemaan, koska kyseessä on kielen kehityksen ja emotionaalisen turvallisuuden tukeminen.

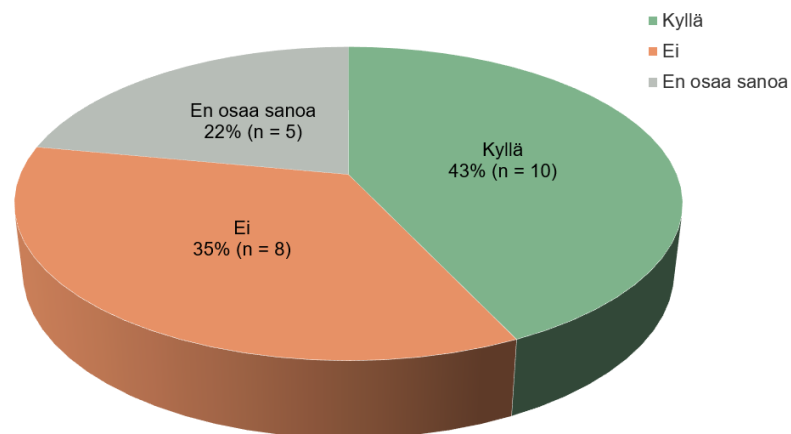
4.2 Perehdytys

Kyselyssä vastaajia pyydettiin pohtimaan, löytyykö työpaikalta perehdytysmateriaalia tai perehdytyskäytäntöjä, jossa olisi huomioitu vieraskielisten tarpeet. Pyysimme myös vastaajien kokemusta perehdytykseen käytetyn ajan riittävydestä. Monikulttuurisen tiimin tarvitsema tuki verrattuna suomalaistaustaisista koostuvaan tiimiin, sekä vastaajien konkreettiset esimerkit onnistuneesta vieraskielisten perehdytyksestä ovat osa perehdytykseen liittyviä tuloksia.



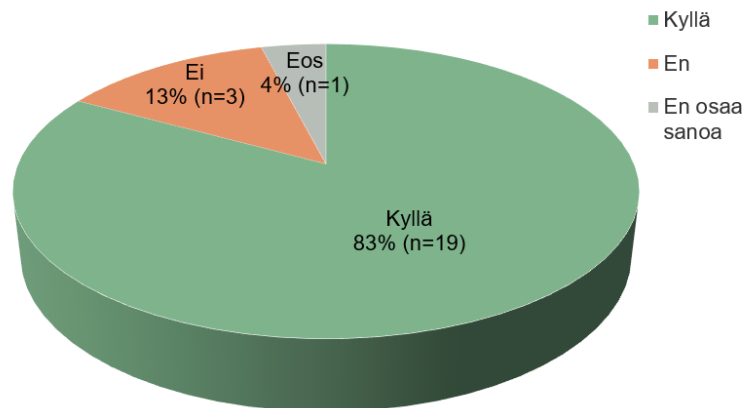
Kuvio 12: Vastaajan kokemus siitä, onko työpaikalla perehdytysmateriaalia tai perehdytyskäytäntöjä, jossa on otettu huomioon vieraskielisen tarpeet? (n=23)

Vastaajista 65 % (15 kpl) kokivat työpaikalta puuttuvan perehdytysmateriaalin ja perehdytyskäytännöt, joissa on otettu huomioon vieraskielisten tarpeet. Kysymys keskittyy vieraskielisten työntekijöiden tarpeiden tarkasteluun perehdytyksen osalta, eikä vastaus kerro käytetäänkö vieraskielisten perehdyttämiseen yleisiä suomalaistaustaisille tehtyä perehdytysmateriaalia ja millä tavalla kehitystyötä on tehty. Voidaan olettaa, että käytännöt vaativat muokkaamista vieraskielisten tarpeita vastaaviksi. Puuttuvan perehdytysmateriaalin tai käytäntöjen osuus vastauksista on kuitenkin huomattava. Vastaajista 35 % (8 kpl) kokee työpaikallaan olevan vieraskielisten tarpeita vastaavat perehdytysmateriaalit.



Kuvio 13: Vastaajan kokemus siitä, onko vieraskielisen perehdyttämiseen varattu riittävästi aikaa? (n=23)

Tuloksista voidaan nähdä vastausten jakaantuvan melko tasaisesti. Tuloksista voidaan päätellä, että vieraskielisten perehdyttämiseen varatun ajan riittävyys riippuu yksiköiden tilanteesta. Syvempi tarkastelu vaatisi lisäkysymyksiä.



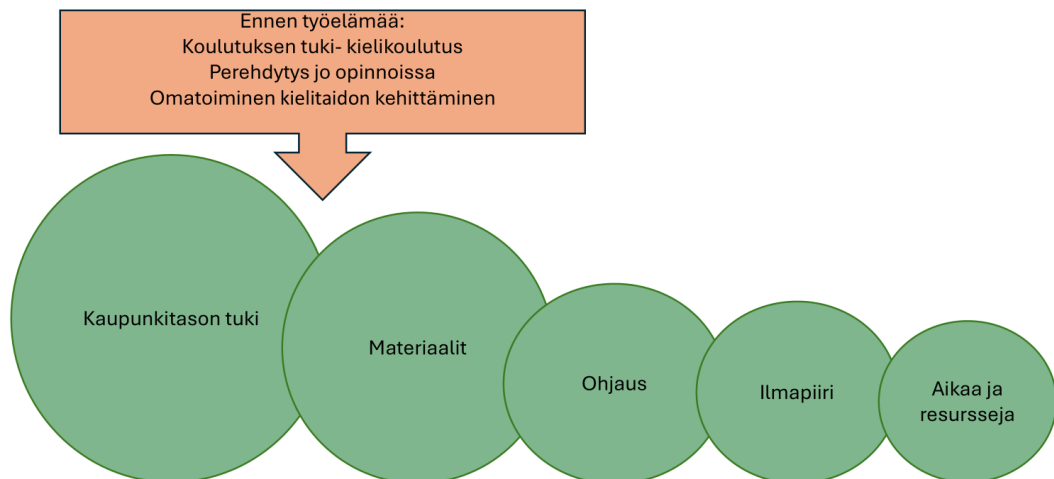
Kuvio 14: Vastaajan kokemus siitä, tarvitseeko monikulttuuriset tiimit johtajalta enemmän tukea verrattuna tiimiin, joka koostuu suomalaistaustaisista? (n=23)

Varhaiskasvatyüksiköiden johtajat kokevat monikulttuuristen tiimien tarvitsevan enemmän tukea verrattuna suomalaistaustaisista koostuviin tiimeihin. Vastauksissa tuen tarve nousee selkeästi. Vastaajista jopa 19 kpl (83 %) oli tätä mieltä. Vastaajista kolme (13 %) eivät kokee tiimien tarvitsevan enempää tukea, ja yksi (4 %) vastaaja ei osannut sanoa mielipidettään.

Onnistuneeseen perehdyttämiseen liittyvän kysymyksen avoimet vastaukset luetteloitiin, ja niistä saatiin yhteensä 49 eriteltyä esimerkkiä. Teemoiksi muodostuivat; Materiaalit, Työelämätaidot, Tulkin käyttö, Mentorointi, Rasismin tunnistaminen, Kielikurssit, Ohjaus, Koulutus, ja Muut tekijät. Kouluttautumisen teema osoittautui moniulotteiseksi, joten se jaettiin edelleen Kaupunkitason tueksi, sekä Osaamisen kehittämisen teemoiksi. Eri teemojen väliltä ja eri teemojen tasojen väliltä löysimme suhteita Mind Map -kartan avulla. Jatkoimme tutkien teemojen eri tasoja ja nostimme aineistosta konkreettisista esimerkeistä nousseita ja toistuvia tarpeita perehdyttämisen sujumiseksi.

Yleishavaintoina voidaan todeta, että tarve kaupunkitasoiselle tuelle nähdään tärkeäksi. Kaupunkitasoista tukea kuvaillaan tarvittavan niin vieraskielisille työntekijöille, kuin johtajillekin. Vieraskielisille työntekijöille ehdotettiin valmista kaupunkitasoista “koulutusohjelmaa” ja perehdytystä, esihenkilötasolla taas monikulttuurisen työntekijän tukemiseen koettiin tarvittavan lisää tietoa. Rakenteellisen rasmin eri muotojen tunnistaminen nousivat myös esiin vastauksista. Mentorointimalli sekä tulkin käyttö ymmärryksen varmistamiseksi mainittiin myös. Samankielinen mentori, sekä oma mentori yksikössä mainittiin osana onnistunutta perehdytystä.

Onnistunut vieraskielisen työntekijän perehdytys ja siihen liittyviä tarpeita
Analyysivaihe, teemojen tasot

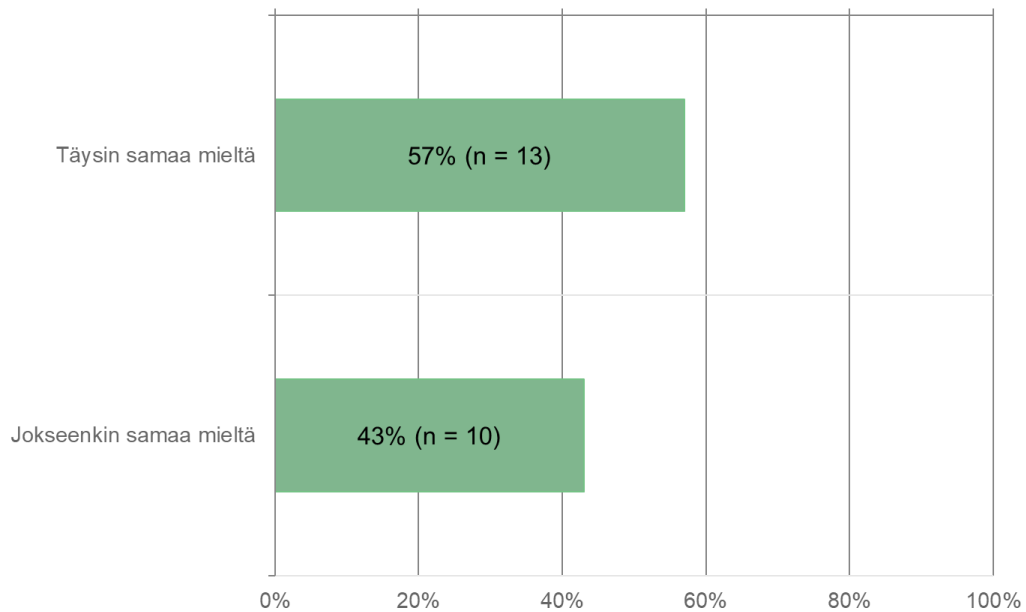


Kuvio 15: Analyysivaiheessa syntyneet teemojen tasot (n=23)

Onnistuneen perehdytyksen esimerkeistä nousi moniulotteinen kuva tarvittavista tuen muodoista ja rakenteista. Kuviossa 15 on visualisoitu viiden teeman korostumista ja suhteita yksinkertaistettuun muotoon. Kaupunkitason tuki, sekä tarve räätälöidylle perehdytysmateriaalille korostuivat, ohjauksen ja tuen optimoiminen, sekä ilmapiirin huomioiminen nousivat mielestämme vastauksista vahvasti esille. Kokonaisuutena vieraskielisen työntekijän perehdytys vaatii aikaa ja resursseja.

4.3 Tiimit

Varhaiskasvatyüksikön johtajien kokemus vieraskielisten työntekijöiden yhdenvertaisuudesta, eli tasavertaisena osana työyhteisöä toimimisesta oli osa kyselyämme. Annoimme kysymyksessä kaksi konkreettista esimerkkiä yhdenvertaisuuden ilmenemisestä työpaikalla. Yhdenvertaisuutta voi havainnoida työyhteisöissä esimerkiksi kahvipöytäkeskustelujen kautta. Myös tasavertainen työkaverin auttaminen tai kaikkien kannustaminen tutustumaan toisiinsa voivat näyttäytyä yhdenvertaisuutena.



Kuvio 16: Vieraskieliset työntekijät ovat tasavertaisena osana työyhteisöä (n=23)

Tulosten mukaan kyselyyn vastaajat kokivat yhdenvertaisuuden toteutuvan omilla työpaikoillaan. Kaikki vastaajat olivat yhdenvertaisuuden toteutumisesta yksimielisiä, heistä 57 % (13 kpl) oli täysin samaa mieltä, ja 43 % (10 kpl) jokseenkin samaa mieltä. Johtajat näkemykset vieraskielisten tasavertaisuudesta ovat varsin yhdenmukaisia. Muihin vastausvaihtoehtoihin ei tullut vastauksia.

4.4 Monikulttuurisen työyhteisön johtamisen toimivat käytännöt

Pyysimme vastaajia kirjoittamaan kokemuksiaan työssään käyttämistä toimivista käytänteistä monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa, ja vastauksia tuli monipuolisesti. Vastausten analysointi aloitettiin kunkin vastaajan kappaleiden jakamisella osa-alueisiin eli vastauksista eroteltiin eri aiheet. Erillisiä aihelausekkeita muodostui 52 kpl, joita tarkastelemalla muodostettiin pääteemat. Voimavaraistavat työtavat, Kulttuurien huomioiminen, Samanlaiset käytännöt kaikilla, Eriytyvät käytännöt vieraskielisille, Monimuotoisuus, Perehdytykseen liittyvät asiat, Palaverirakenteet, Viestintä, ja Johtajan työhön liittyvät käytännöt muodostuivat ensimmäisen vaiheen pääteemoiksi. Teemoittamista vielä tarkistettiin ja muokattiin, sekä tiivistettiin kuuteen pääteemaan. Perehdytykseen liittyvät asiat sekä Monimuotoisuus liitettiin Johtajan työhön liittyviin käytänteisiin. Palaverirakenteet liitettiin osaksi Viestinnän pääteemaa. Teemoittelussa on kunnioitettu vastausten sisältöjen yhteyksiä kirjoitettujen tekstikokonaisuuksien mukaan. Konkreettiset esimerkit voidaan tulkita liittyvän myös muihin alateemoihin, mutta teemoittelussa on pyritty säilyttämään vastaajien kirjoittamat asiayhteydet.

Voimavaraistavat työtavat
Kannustaminen, Empatia <ul style="list-style-type: none"> ○ Positiivinen palaute ○ Ei tuomita virheistä ○ Palautteen antaminen
Kuunteleminen
Keskustelu <ul style="list-style-type: none"> ○ Avoimuuden osoittaminen
Osallisuuden turvaaminen ja tukeminen <ul style="list-style-type: none"> ○ Autetaan osallistumaan yhteisiin kokoksiin, keskusteluihin ○ Eri ajatusten vaihtaminen ja näkökulmien tarkastelu
Avoin työilmapiiri <ul style="list-style-type: none"> ○ Arvostuksen osoittaminen, arvostava vuorovaikutus ○ Kulttuurinen herkkyys
Kiinnostuksen osoittaminen kaikkia työntekijöitä kohtaan <ul style="list-style-type: none"> ○ Ymmärrystä osoittava kysyminen
Ystävällisyys
Pyyteetön auttaminen
Otetaan vastaan kieliharjoittelijoita ja opiskelijoita
Työntekijöiden kielitaidon hyödyntäminen eri tilanteissa
Yhteiset arvokeskustelut ja toimintatapojen avaaminen yhteisesti <ul style="list-style-type: none"> ○ Yhdenvertaisuus, tasa-arvo ○ Moninaisuus ○ Ammatillinen työkäyttäytyminen ○ Yhteisten arvojen ja sovittujen työtapojen vaaliminen

Kuvio 17: Voimavaraistavat työtavat

Voimavaraistavia työtapoja esiintyi vastauksissa selkeästi eniten. Niissä korostui moninaisuutta arvostava pohja yhteistyölle ja johtamiselle. Johtajan malli vuorovaikutuksen osajana käytännön arjessa korosti keskustelun ja kuuntelemisen, sekä kannustavan ilmapiirin rakentamista. Jokaisen työntekijän yksilöllisen kohtaamisen merkitys korostui tavoitteena osallisuuden tukeminen ja sen turvaaminen.

Kulttuurien huomioiminen
Keskustellaan erilaisista tavoista tehdä työtä
Kulttuurien tunteminen
Kiinnostuminen ja ilahtuminen
Ymmärryksen lisääminen vieraskielisten uskonnosta keskustelemalla ja kuuntelemalla
Johtaja tuo esille työntekijöiden kulttuureita ja juhlia juhlakalenterin kautta <ul style="list-style-type: none"> ○ Yhteiset juhlat työyhteisössä
Annetaan kaikille mahdollisuus tuoda omaa kulttuuriaan ja kieltään esiin työyhteisössä
Kieli- ja kulttuuritaustan hyödyntäminen kasvatuksessa ja asiakaspalvelussa <ul style="list-style-type: none"> ○ Nukketeatteriesitykset ○ Satuhetkellä ○ Asiakaskohtaamiset

Kuvio 18: Kulttuurien huomioiminen

Arjessa kulttuurien huomioiminen näyttäytyy vastausten mukaan keskusteluissa, kohtaamisissa ja yhteisinä hetkinä eri kulttuureja hyödyntäen. Jo kiinnostus eri kulttuureja kohtaan luo työyhteisöön keskustelua ja kasvattaa näin kulttuurituntemusta. Monikulttuurisuudesta hyötyvät niin työyhteisö, lapset, mutta myös asiakasperheet.

Samanlaiset käytänteet kaikilla
Johtaminen on samanlaista kaikille kieli- ja kulttuurieroista huolimatta.
Työntekijät ovat tasavertaisia kaikilla osa-alueilla
Työnkuviin liittyvät vastuut ja veloitteet ovat samat kaikille työntekijöille
Kaikilla työntekijöillä kielestä tai nimikkeistä huolimatta tulee olla mahdollisuus osallistua kokouksiin ja tiimeihin

Kuvio 19: Samanlaiset käytänteet kaikilla

Johtajien ajatukset yhdenvertaisesta johtamisesta, ja työhön liittyvästä vastuusta ja veloitteesta, huolimatta kieli- tai kulttuurieroista, vahvistavat monikulttuurisen työyhteisön johtamisen olevan normaalia arkea. Vastauksista saa käsityksen, että samanlaisten käytänteiden merkitys korostaa arvostusta jokaisen työntekijän panosta kohtaan.

Eriytetyt käytänteet
Espoon kaupungin suomen kielen kurssit <ul style="list-style-type: none"> ○ Osallistumisen kannustaminen ○ Johtaja järjestää mahdollisuuden osallistumiseen
Työajalla tapahtuva mahdollisuus opiskella suomen kieltä
Pienryhmät tai yksilötyöskentely perehdytyksessä <ul style="list-style-type: none"> ○ Osaamisen mahdollistaminen ja tuki ○ Perehdytyksen onnistumiseksi
Annetaan vieraskielisille aikaa vastaamiseen
Kirjallinen tuottaminen <ul style="list-style-type: none"> ○ Ei yhtäläistä veloitetta tuottaa kirjallista materiaalia esim. tavoitekeskusteluihin osallistuttaessa ○ Helpotetut ja tarpeisiin räätälöidyt lomakkeet
Kirjalliset ohjeet
Google kääntäjä
Lomien huomioiminen ja järjestäminen tarpeiden ja mahdollisuuksien mukaan

Kuvio 20: Eriytetyt käytänteet kaikilla

Eriytetyt käytänteet liittyivät lähes kaikki kielitaitoon liittyvään lisätuen tarpeeseen. Vieraskielisen suomen kielen oppimiseen oli kiinnitetty huomiota, ja varhaiskasvatuksen arjessa esimerkiksi kirjallisen tuottamisen suhteen oli tehty taitotasoon liittyviä helpotuksia. Eri katso-
muksiin liittyvien lomatoiveiden huomioiminen mahdollisuuksien mukaan osoittaa mieles-
tämme arvostavaa johtamiskulttuuria.

Johtajan työhön liittyvät käytänteet
Perehdytysmateriaalin käyttäminen
Perehdytykseen resursoidaan enemmän aikaa
Nopea reagointi tilanteissa, joissa mahdollisuus syntyä väärinymmärryksiä
Välitön puuttuminen rasistiseen kohteluun tai puheeseen
Moniammatillinen yhteistyö <ul style="list-style-type: none"> o Nelikantakeskustelut (kveo, kieku, varajohtaja, johtaja) ja työyhteisön pedagogisen tuen suunnittelu
Kehityskeskusteluissa on hyvä käydä läpi kielelliset asiat
Monimuotoisen kasvatushenkilöstön palkkaaminen

Kuvio 21: Johtajan työhön liittyvät käytänteet

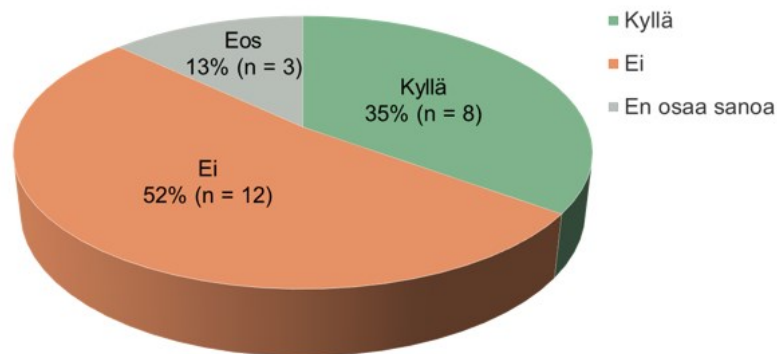
Johtajan työhön liittyviin käytäntöihin kerättiin esimerkiksi palkkaamiseen, perehdytykseen ja kehityskeskusteluun liittyvät käytännön esimerkit. Myös mahdollisten väärinymmärrysten ja syrjinnän huomaaminen ja niihin reagointi voidaan ajatella olevan keskeinen johtamisen vastualue, kuten myös työyhteisön pedagogisen tuen suunnittelu.

Viestintä
Viestinnän avoimuus ja selkeys
Selkokielisyys <ul style="list-style-type: none"> o Puheessa o Kirjoitetuissa muistioissa
Jaettaessa tietoa varmistetaan, että vieraskieliset ovat ymmärtäneet sen <ul style="list-style-type: none"> o Toisto
Palaverirakenteet <ul style="list-style-type: none"> o Yhteisen keskustelun mahdollistaminen o Selkeä ja rauhallinen esitystyyli o Puheenvuorojen jakaminen kaikille o Mahdollisuus esittää kysymyksiä o Sihteerivuorojen jakaminen niille, joille kirjoittaminen ei ole haastavaa

Kuvio 22: Viestintä

Viestintään liittyvät toimivat käytännöt liittyivät paljolti tiedon ymmärtämisen varmistamiseen erilaisin keinoin niin palavereissa, kuin viestinnässä ja vuorovaikutuksessa yleensä. Selkokielen käyttäminen näyttäisi olevan tärkeä keino vieraskielisen ymmärtämisen tukemiseksi.

Kysyimme vastaajien kokemuksia työkalujen riittävydestä monikulttuuristen työyhteisöjen johtamiseen.

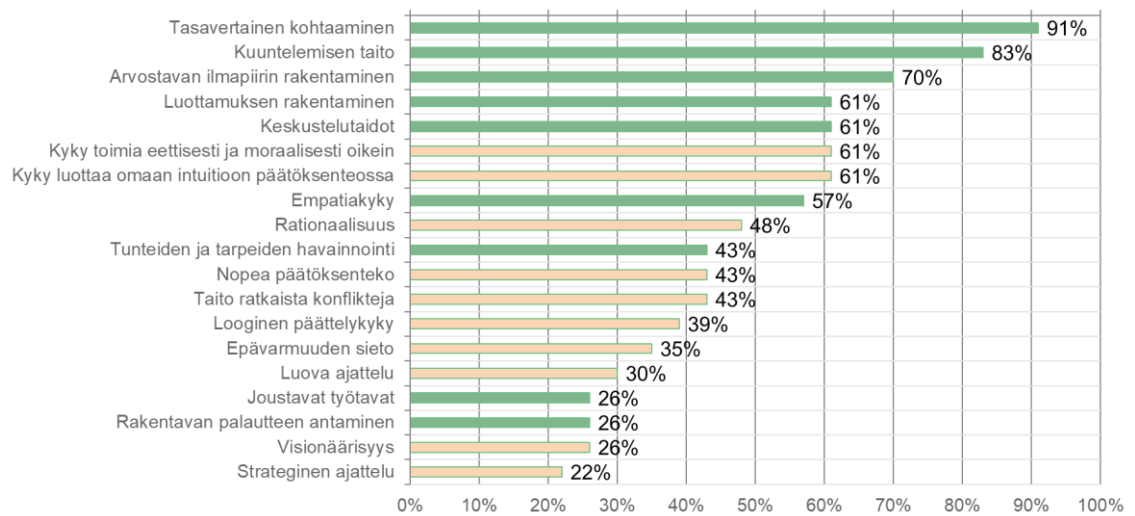


Kuvio 23: Vastaaajan kokemus siitä, onko varhaiskasvatustyöyksikön johtajalla riittävästi työkaluja monikulttuuristen työyhteisöjen johtamiseen? (n=23)

Tuloksista käy ilmi 12 vastaajan (52 %) kokevan ettei monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen ole riittävästi työkaluja. Heidän perusteluissaan ilmenee, ettei aikaa ja resursseja ei ole riittävästi (2 vastaajaa). Myös koulutuksen puute, tai erillisten spesifioitujen työkalujen puuttuminen nousivat perusteluissa esille. Toive kokemusten ja hyvien käytänteiden jakamisen määrän lisäämiseen mainittiin myös perusteluissa. Kahdessa perustelussa kävi ilmi epärointi siitä, että toisinaan apua vähän kaivattaisiin, tai ainakaan toistaiseksi ei ole tarvittu mitään lisää. En osaa sanoa- vastauksia oli 3 kpl (13 %).

Kahdeksan vastaajista (35 %) kokivat työkaluja olevan riittävästi. Perusteluista nousi esille maahanmuuttajataustaisuus, työhistoria ja lisäkoulutus, joiden voidaan olettaa tukevan johtamistyötä monikulttuurisessa työyhteisössä. Myös tekoälyn käyttö tuotiin esille perusteluissa. Kaiken kaikkiaan vapaavalintaisia lisäperusteluja oli 10 kpl.

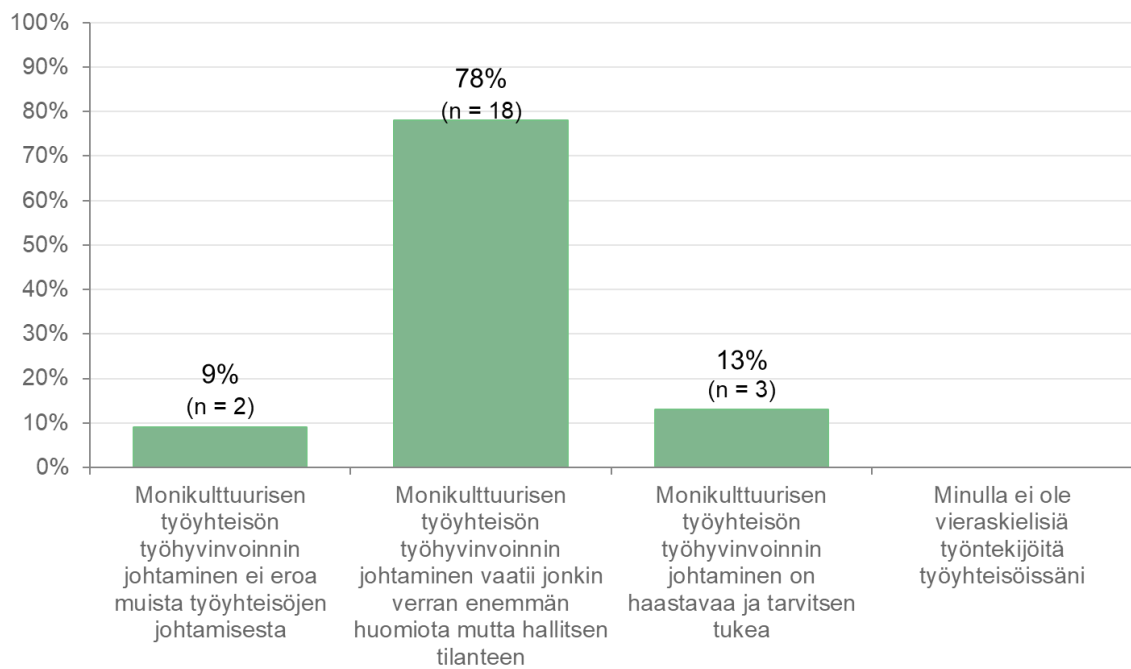
Dialogisuus johtamisessa nousee opinnäytetyön tietoperustassa keskeiseksi toimivan työyhteisön hyvinvoinnin kannalta. Keräsimme kyselylomakkeeseen tutkimuskirjallisuudesta tärkeiksi nostettuja dialogisuuteen kuuluvia henkilökohtaisia vahvuuksia (9 kpl), jotka näkyvät taulukossa vihreällä värillä. Lisäksi kokonaisuuteen kerättiin muita johtamiseen liittyviä tarpeellisia taitoja, jotka erotettiin kyselylomakkeeseen otsikolla "ajatteluun ja kokemiseen liittyvät taidot" (10 kpl), vahvuudet tässä kategoriassa on merkitty vaalean oranssilla. Pyysimme vastaajia valitsemaan vaihtoehdoista kaikki itseään kuvaavat vahvuudet. Valittujen vastausten lukumäärä oli 213.



Kuvio 24: Johtajan vahvuudet vastaajien kokemana (n=23)

Ehdottamiimme vastausvaihtoehtoihin tuli jokaiseen valintoja. Näyttää siltä, että jokainen vastaaja on valinnut useita vaihtoehtoja. Kolme yleisimmiksi nousutta johtamisen vahvuutta olivat tasavertainen kohtaaminen (21 kpl), kuuntelemisen taito (19 kpl) ja arvostavan ilmapiirin rakentaminen (16 kpl). Seuraavat neljä vahvuutta valittiin jokainen yhtä monta kertaa (14 kpl): luottamuksen rakentaminen, keskustelutaidot, kyky toimia eettisesti ja moraalisesti oikein, sekä kyky luottaa intuitioon päätöksenteossa. Dialogisiksi vahvuuksiksi luokitelluista empatiakyky sai 13 valintaa. Rationaalisuus vahvuutena sai 11 valintaa, tunteiden ja tarpeiden havainnointi, nopea päätöksenteko sekä taito ratkaista konflikteja saivat jokainen yhtä paljon, 10 valintaa. Strateginen ajattelu vahvuutena huomioitiin varhaiskasvatusyksikön johtajien näkemyksen mukaan vähiten. Yleishavaintona voidaan todeta, että Espoon kaupungin varhaiskasvatusyksiköiden johtajilla dialogisuuteen liittyvät johtamisen taidot korostuvat vastauksissa.

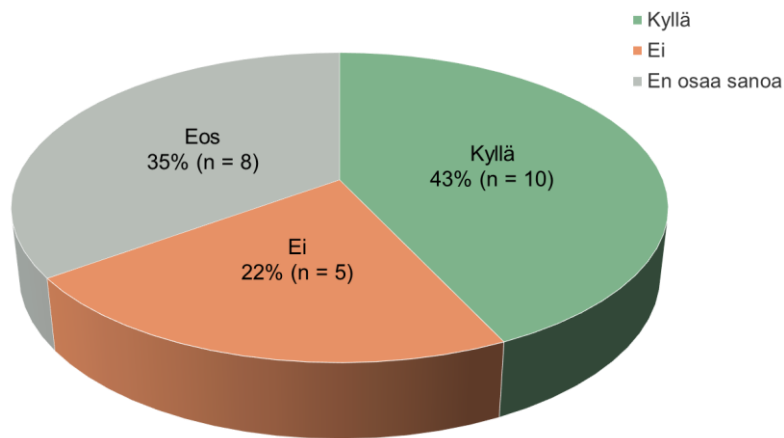
Pyysimme arvioimaan vastaajien kokemuksia monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvoinnin edistämisen tukemisesta.



Kuvio 25: Väittämät kysymykseen, miten vastaaja kokee monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvoinnin edistämisen tukemisen? (n=23)

Peräti 78 % vastaajista (18 kpl) ajattelivat monikulttuurisen johtamisen vaativan jonkin verran enemmän huomiota, mutta hallitsevansa tilanteen. Kaksi vastaajaa (9 %) koki, ettei monikulttuurisen työyhteisön johtaminen eroa muista työyhteisöjen johtamisesta. Huomioitavaa on, että vastaajista kolme (13 %) koki monikulttuurisen työyhteisön johtamisen olevan haastavaa ja tarvitsevana tukea. Vastauksista voidaan myös tulkita, että kaikilla vastaajilla on vieraskielisiä työntekijöitä työyhteisössään.

Kysyimme myös vastaajien kokemusta siitä, toivovatko he lisätukea monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvoinnin edistämiseksi.

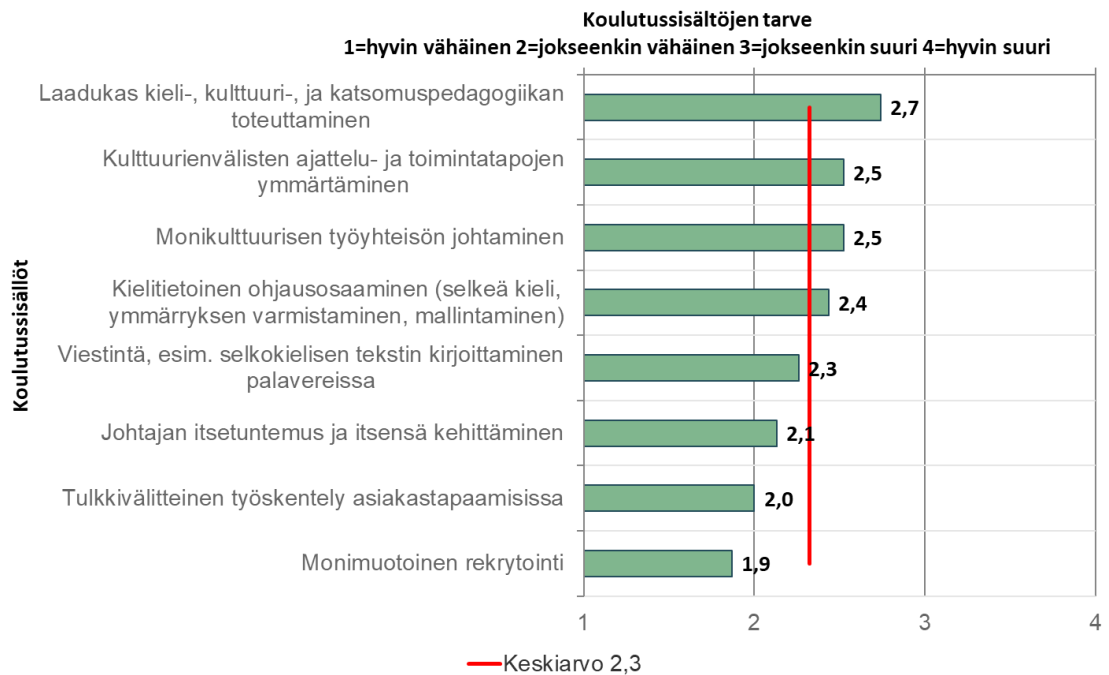


Kuvio 26: Toivotko lisätukea (koulutus, aika, konsultointi) monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvoinnin edistämiseksi? (n=23)

Tuloksissa vastaukset jakaantuivat melko tasaisesti kolmen vaihtoehdon kesken. Lisätuen tarve työyhteisön työhyvinvoinnin edistämiseksi koettiin olevan tarpeellista 43 % eli 10 vastaajan mielestä. Vastaaajista 22 % (5 kpl) ei kokenut tarvetta lisätuelle. Tuen tarvetta epäröivät 35 % (8 kpl) vastaajaa.

4.5 Osaamisen kehittäminen

Pyysimme vastaajia arvioimaan osaamisen kehittämiseen liittyen erilaisten koulutussisältöjen tarvetta työyhteisössään. Annoimme kyselyyn vastaajille kahdeksan valmista mahdollista koulutussisältöä arvioitavaksi, sekä mahdollisuuden tuottaa omia ehdotuksia Jokin muu, mikä vaihtoehdon avulla. Vaihtoehdot olivat Laadukas kieli-, kulttuuri-, ja katsomuspedagogiikan toteuttaminen, Kulttuurienvälisen ajattelu- ja toimintatapojen ymmärtäminen, Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen, Kielitietoinen ohjausosaaminen, Viestintä, Johtajan itsetuntemus ja itsensä kehittäminen, Tulkkivälitteinen työskentely asiakastapaamisissa ja Monimuotoinen rekrytointi.



Kuvio 27: Miten vastaaja arvioi seuraavien koulutussisältöjen tarvetta työyhteisössä? (n=23)

Yleishavaintona voidaan todeta, että koulutustarvetta on havaittavissa vain osittain koulutussisältöihin liittyen (1,9-2,7 asteikolla 1-4). Suurin osa vastauksista keskittyy arvioinnissa jokseenkin vähäinen ja jokseenkin suuri- vaihtoehtoihin keskiarvolla 2,3. Vastaajien määrä oli 23 kaikissa valmiiksi annetuissa koulutuksissa. Koulutussisältöjen tarpeiden arviointi jakautui varsin tasaisesti. Jokainen koulutussisältö sai vastauksia, eikä mikään valmiiksi annetuista vaihtoehtoista saanut vastaukseksi En osaa sanoa-vaihtoehtoa. Laadukas kieli-, -kulttuuri - ja katsomuspedagogiikan koulutusteema painottui vastauksissa eniten. Vastaajasta 23 kolme vastasi koulutustarpeen olevan hyvin suuren ja 14 vastaajaa jokseenkin suuren työyhteisön kohdalla. Vain kolme vastaajista vastasi jokseenkin vähäisen ja 3 vastaajista hyvin vähäisen. Voidaan päätellä, että kieli-, kulttuuri- ja katsomuspedagogiikka koetaan tarpeellisena koulutussisältönä tämän päivän varhaiskasvatustyössä. Yli 2,3 keskiarvon saaneita koulutussisältöjä olivat Kulttuurien välisen ajattelu- ja toimintatapojen ymmärtäminen (2,5), Monikulttuuristen työyhteisöjen johtaminen (2,5) ja Kielitietoinen ohjausosaaminen (2,4).

Yleisluontoisesti voidaan todeta, että saman koulutussisällön tarve työyhteisöissä voitiin arvioida sekä hyvin suureksi, mutta myös hyvin vähäiseksi. Hyvin suuri -vastausvaihtoehto sai ainoastaan yksittäisiä valintoja. Se ei kuitenkaan vähennä vastaajien mielipiteiden arvoa kokonaisuudessa. Vastaajilla oli mahdollisuus tuoda esiin Jokin muu, mikä? -vastausvaihtoehdossa oma ehdotus koulutustarpeesta. Vastauksia saatiin 4 kpl. Ne olivat Eri kulttuuritaustojen pedagogiset työtavat, Miten tukea työntekijää myös kotoutumisasioissa, Katsomuskasvatus ja Jokaisen työntekijän oma vastuu kieli- ja kulttuuritietoisuudesta. Yksi vastaus voidaan tulkita

enemmän mielipiteeksi, mutta vastaaja on voinut pyrkiä muotoilemaan asiaa myös koulutuksen näkökulmasta liittyen Jokaisen työntekijän omaan vastuuseen kieli- ja kulttuuritietoisuudesta.

4.6 Tulevaisuus

Kysyimme kyselyn loppuosassa vastaajien ajatuksia vieraskielisten työntekijöiden asemasta varhaiskasvatuksessa seuraavan kymmenen vuoden aikana. Lähitulevaisuuden pohdintaan kannustava kysymys sai yhteensä 23 vastausta, niistä erottui 40 eriytettyä näkökulmaa. Teemoiksi nostettiin Aseman vahvistuminen, Määrän lisääntyminen, Resurssi, voimavara ja merkityksellinen tekijä, Kehittämistarpeita ja huomioitavia seikkoja tulevaisuudessa, sekä Muut huomiot nousivat viideksi pääteemaksi. Teemat siirrettiin taulukkoon, mihin merkittiin myös mainintojen lukumäärä sekä suoria lainauksia teemoista. Teemojen järjestys taulukossa mukailee teemoittamisvaiheen työskentelyssä syntynyttä rytmiä, eikä järjestyksellä ole tarkoituksenaan asettaa teemoja tärkeysjärjestykseen.

1. Aseman vahvistuminen
<p>Vieraskielisten työntekijöiden asema varhaiskasvatuksessa tulee todennäköisesti vahvistumaan seuraavan kymmenen vuoden aikana, ja heidän roolinsa muuttuu yhä keskeisemmäksi monilla alueilla.</p> <p>Alalle koulutetaan koko ajan enemmän ja enemmän osaavia, hyvin koulutettuja ja vastuullisesti työtään hoitavia työntekijöitä.</p>
Yhteensä 7 mainintaa
2. Määrän lisääntyminen
<p>Kasvava työntekijäryhmä.</p> <p>Uskon, että vieraskieliset työntekijät tulevat lisääntymään.</p>
Yhteensä 17 mainintaa
3. Resurssi, voimavara ja merkityksellinen tekijä
<p>Lisääntyvä resurssi ja voimavara meille.</p> <p>Heitä tarvitaan.</p>
Yhteensä 8 mainintaa

4. Kehittämistarpeita ja huomioitavia seikkoja tulevaisuudessa
<p>Asemaa tulisi vahvistaa. Vieraskielisten työntekijöiden koulutuspolkuja pitäisi vahvistaa, jotta heitä olisi tasaisemmin kaikissa tehtävissä, eikä vain avustavissa/huoltavissa tehtävissä.</p> <p>Kielitaidon ja osaamisen varmistamiseen tulee jatkossa panostaa yhä enemmän.</p> <p>Toivotaan että heillä on myös innostusta opiskella kieliä (erityisesti suomea, mutta myös englantia) pärjätäkseen paremmin alalla ja työssä.</p> <p>Toivottavasti olemme siihen mennessä osanneet vastata moninaisten työyhteisöjen johtamisen haasteeseen =Aikaa, resurssia ja koulutusta/mentorointia tms.</p>
Yhteensä 7 mainintaa
5. Muut huomiot
<p>Uskon, että se entistä enemmän heijastaa ympäristöään. Monikulttuurisessa ympäristössä on monikulttuuriset työntekijät.</p>
Yhteensä 2 mainintaa

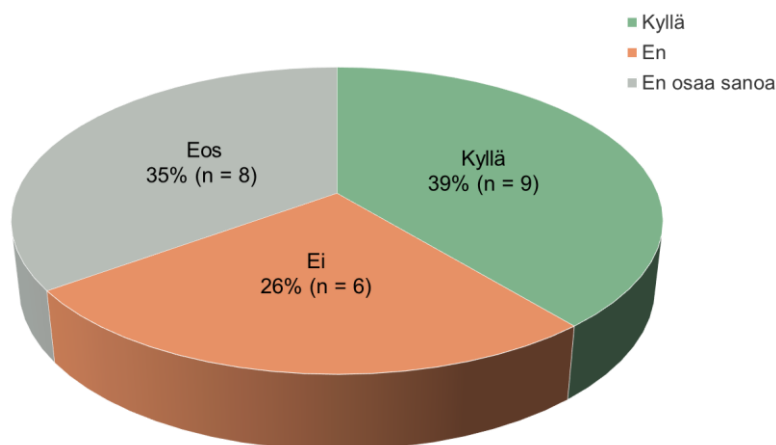
Kuvio 28: Avoimista vastauksista nousseet teemat ja vastaajien suoria lainauksia mallintamassa otsikointia kysymykseen “Millaisena näet vieraskielisten aseman varhaiskasvatuksessa seuraavan kymmenen vuoden aikana?”

Vastauksista selkeimmin nousi esille vieraskielisten aseman vahvistuminen määrällisesti varhaiskasvatuksessa. Aseman vahvistuminen ja määrän vahvistuminen tulkittiin kahdeksi erilliseksi teemaksi sen takia, että vastauksista tämä eriyttäminen nousi selkeästi esille. Vastauksista voidaan nähdä määrän lisääntymisen kuitenkin vaikuttavan myös aseman vahvistumiseen. Aseman vahvistumiseen vastaajien mukaan vaikutti myös vieraskielisten työntekijöiden kouluttautuminen ja esimerkiksi perehdyttämisen kehittyminen. Aseman vahvistuminen liittyi myös vieraskielisten työntekijöiden osaamisen kehittymiseen. Kokonaisuudessaan vastauksista sai käsityksen, että määrällinen kasvu nähtiin positiivisessa valossa.

Resurssi, voimavara ja merkityksellisyys näkyi vastauksissa myös tasavertaisuutena, luontevana suhtautumisena ja arjen sujuvuutena, sekä toiveena saada vieraskielisten todellinen potentiaali esille “tavalla tai toisella”. Vastauksista voidaan nähdä vahva pyrkimys yhdenvertaisuuteen ja voimavaraiseen ajatteluun. Kehittämistarpeissa nousi selkeästi esille kielitaidon näkökulma. Kielitaitotarpeet voidaan vastausten mukaan nähdä sekä vieraskielisen oman innostuksen, mutta myös työnantajatahon panostuksena. Yhteiskunnallinen koulutuksen kehittämisen tarve on myös mainittu “koulutuspolkujen” vahvistamisen näkökulmasta.

Huomioitavaa on muutamien vastausten analysoinnissa se, että vastaukset voisi tulkita liittyvän esimerkiksi niin määrän lisääntymiseen, mutta toisaalta muuksi huomioksi. Analyysissä on kuitenkin pyritty erityiseen huolellisuuteen antamalla vastauksille lisämerkityksiä. Mikäli yhden henkilön vastauksesta on eritelty lauseke, sen teemoittamisessa on säilytetty kokonaisuudesta näkyvä tarkoitusperä.

Kyselyssä kysyttiin vastaajien mielipidettä siitä, toivoisivatko johtajat työyhteisöjen olevan monikulttuurisempia.

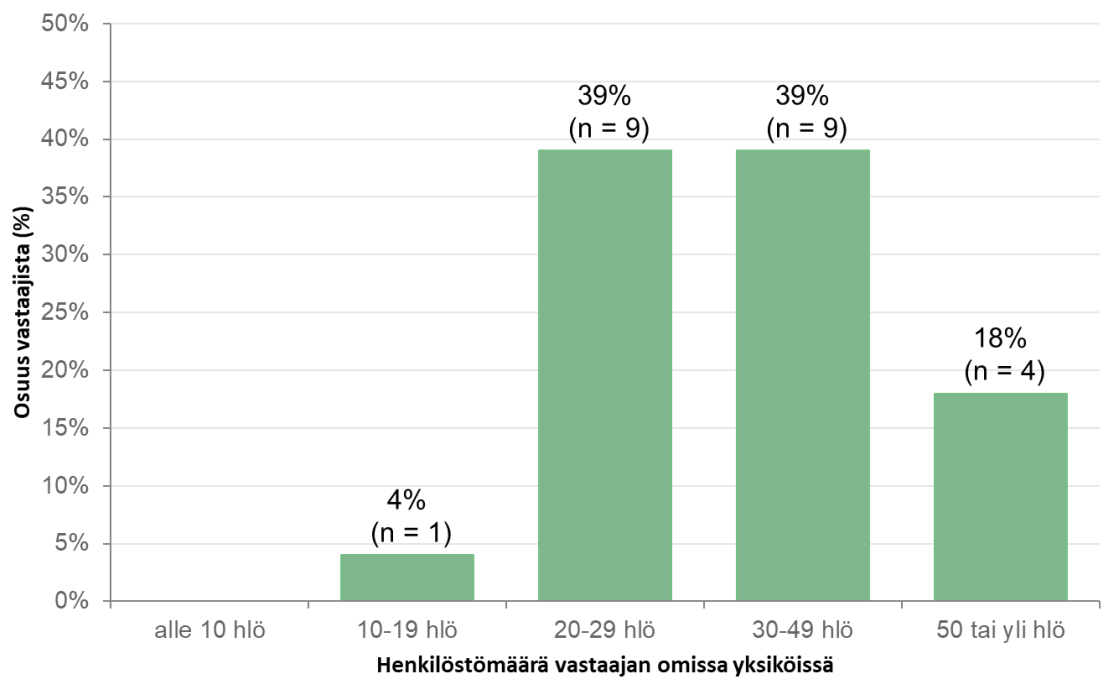


Kuvio 29: Vastaajan toive työyhteisön monikulttuurisuudesta (n=23)

Tämän kysymyksen vastaukset jakaantuivat hyvin tasaisesti kolmen vastausvaihtoehdon kesken. Yhdeksän vastasi kysymykseen myöntävästi (39 %) ja kuusi (26 %) kieltävästi. En osaa sanoa- vastauksia oli yhteensä kahdeksan eli 35 % kokonaisvastauksista. Tästä voi uskaliaasti päätellä monikulttuurisuuden työyhteisöissä olevan teema, mikä kaipaa lisää pohdintaa ja keskustelua.

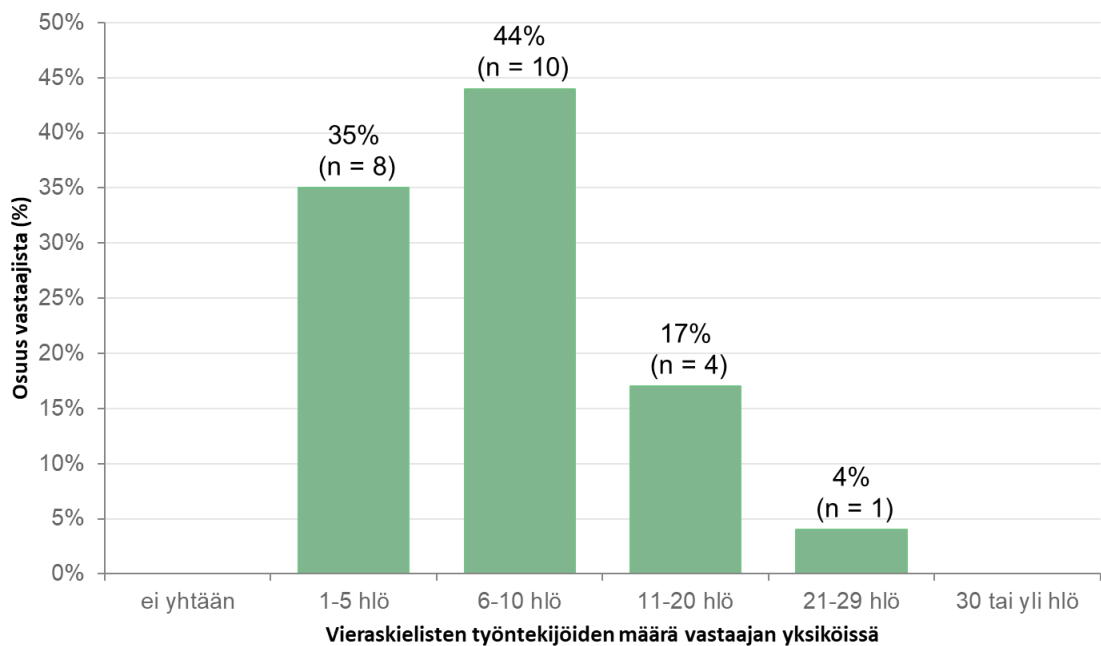
4.7 Taustatiedot

Taustatiedoista vastaajilta kysyttiin kokonaishenkilöstömäärää, sekä vieraskielisten työntekijöiden määrää johtamissaan yksiköissä. Myös vieraskielisten työntekijöiden ammattinimikkeet, tai rooli selvitettiin. Kyselyn lopuksi vastaajille annettiin mahdollisuus kirjoittaa muita ajatuksia tutkimukseen liittyen.



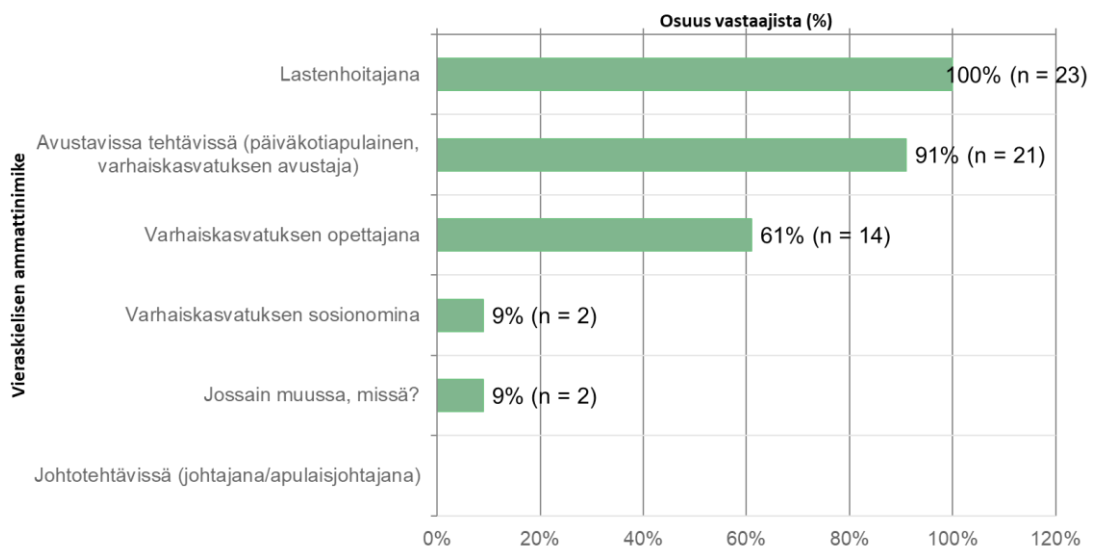
Kuvio 30: Henkilöstön määrä omissa yksiköissä (n=23)

Varhaiskasvatusyksiköiden johtajien omien yksiköiden henkilöstön kokonaismäärä vaihteli 10-50 lukumäärän välillä. Huomioitavaa on lukumääräasteikkojen vaihteluvälit, joten tarkkaa lukumäärää ei voida kertoa. Se ei tutkimuksen kannalta ole kuitenkaan oleellista. Eniten työntekijöitä oli lukumääräasteikolla 20-29 ja 30-49, mihin sijoittui yhteensä 18 vastaajan henkilöstömäärät. Tämän taulukon perusteella voidaan todeta vastaajien henkilöstömäärän olevan suuri.



Kuvio 31: Vieraskielisten määrä omissa yksiköissä (n=23)

Jokaisen vastaajan yksikössä työskentelee vieraskielisiä työntekijöitä. Vastaajista kymmenellä (44 %) vieraskielisten määrä omissa yksiköissä oli 6-10 henkilöä. Kahdeksalla (35 %) vastaajista vieraskielisten määrä oli 1-5 henkilöä. Yli kymmenen vieraskielistä työntekijää vastaajien yksiköissä edusti yhteensä viiden vastaajan osuus, joista yli 20 vieraskielistä työntekijää oli yhdellä vastaajalla. Verrattaessa vastaajien työyhteisöjen kokonaishenkilöstömäärään, voidaan päätellä vieraskielisten työntekijöiden olevan määrällisesti varsin hyvin edustettuna varhaiskasvatusyksiköissä. Suoria tulkintoja ei kuitenkaan voida tehdä, koska vastaajia ei ole yhdistetty vastauksiin.



Kuvio 32: Missä roolissa vieraskielinen työskentelee? (n=23)

Tulosten perusteella vieraskieliset työntekijät työskentelevät pääsääntöisesti joko lastenhoitajina tai avustavissa tehtävissä. Vieraskielisiä työntekijöitä työskentelee kaikkien vastaajien yksiköissä. Varhaiskasvatuksen opettajina vieraskielisiä työntekijöitä on kolmanneksi eniten. Myös varhaiskasvatuksen sosionomina työskentelee vieraskielisiä. Jossain muussa- missä? - kysymykseen saatiin kaksi vastausta, joista käy ilmi vieraskielisiä työskentelevän myös lastenhoitajan varahenkilönä, varhaiskasvatuksen kieli- ja kulttuuriopettajana, sekä yhdistelmätyöntekijänä. Johtotehtävissä tämän kyselyn vastaajien yksiköissä vieraskielisiä ei työskentele vastaushetkellä laisinkaan. Kysymys ei anna vastausta tarkasta vieraskielisten henkilöstömäärästä ja niiden jakautumisesta, koska vastaajilla saattaa olla yksiköissään useita samalla ammattinimikkeellä toimivia työntekijöitä.

Kyselyn lopussa keräsimme vastaajien muita ajatuksia tutkimuksemme teemaan liittyen. Vastauksia kirjoitettiin kahdeksan (8 kpl). Vastauksista korostui aiheen ja sen tutkimisen tärkeys, sekä aiheen ajankohtaisuus. Kyselymme teemaan liittyen nostettiin esille aiheen ajankohtaisuus ja tuen tarpeen tärkeys erityisesti työyhteisöille ja johtajille. Vastauksessa nostettiin esille myös "muista kulttuureista tulleiden" keskinäisten ristiriitojen selvittelyyn tarvittava tuki johtajuuteen liittyen. Myös kysely sai kiitosta, sitä pidettiin erittäin hyvänä. Kyselyyn vastaaminen oli herättänyt pohdintoja liittyen omaan tapaan johtaa monikulttuurista työyhteisöä ja siinä kehittymistä. Myös kielitaidon merkitys nostettiin tässä kysymyksessä vielä esille. Riittävästä kielitaidosta huolehtiminen olisi vastaajan mielestä vieraskielisen työntekijän etu. Hyvinvointi ja osaamisen hyödyntäminen mahdollistuisi riittävän kielitaidon myötä.

"Tärkeä voimavara yhteisössämme."

"Hienoa, että tätä asiaa tutkitaan!"

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Pohdinnassa tuomme esiin keskeisiä näkökulmia kyselyn tuloksista ja peilaamme niitä myös omiin kokemuksiimme työelämästä varhaiskasvatuksessa ja työllisyyspalveluissa. Tietoperustaan nostetut aikaisemmat tutkimukset ovat varsin yhteneväisiä tutkimuksemme tulosten kanssa. Kielitaitohaasteiden vaikutus näyttää korostuvan ja tarvitsee huomiota. Kielitaito vaikuttaa esimerkiksi osallisuuden kokemukseen, vuorovaikutukseen, ja työllistymiseen. Kielitaitoisen työyhteisön toimintakulttuurin kehittäminen on kaksisuuntaista pitkäjänteisyyttä vaativaa, työhyvinvointiin tähtäävää kehittämistyötä. Dialogisuus ja siihen liittyvä voimavara-ajattelu koko johtajuuden ytimessä korostuvat hyvinvoivan työyhteisön peruspilarina. Vieraskielisyys tai monikulttuurisuus ei ole enää erityiskysymys, se on osa yhteiskuntaamme. Vieraskielisten tarpeita huomioivia palveluita on tärkeää kehittää ja saada ne vahvemmin osaksi työelämän ja organisaatioiden rakenteita. Palveluiden kehittäminen korostuu erityisesti kasvualueilla kuten Espoossa. Tuomme pohdinnassa esiin myös hyväksi todettuja käytäntöjä Espoon Omnian Osaamiskeskuksesta, joka edistää vieraskielisten työllisyyttä ja huomioi palveluissaan erityisesti kielen oppijan tarpeita.

Monikulttuurisuus ja vieraskieliset työntekijät yhteiskunnassamme herättävät huomattavan paljon keskustelua ja ajatuksia niin yhteiskunnallisesti kuin arjen kohtaamisissakin. Aiheen ajankohtaisuus näkyy myös valtakunnan tasolla ajankohtaisohjelmissa sekä politiikassa, jossa maahanmuuttajien asemaan kohdistuu paljon mielipiteitä. Oma opinnäytetyömme arvon toivotaan löytyvän voimavaroisista ajattelumalleista ja työelämän hyvinvointiin pohjautuvista pohdinnoista. Monikulttuurisuus, moninaisuus, erilaisuus tai yhdenvertaisuus pitävät sisällään monimerkityksellisiä ja kokemukseen perustuvia näkökulmia, joihin vaikutetaan lakien ja asetustenkin muodossa. Jokaisen organisaation tulee kehittää oma toimintakulttuuri, mitä kohden työyhteisöjä johdetaan. Työyhteisötason toimintakulttuurien kehittyminen on konkreettista arjen muotoilemaa tapaa tehdä työtä yhdessä, missä johtajuuden merkitys korostuu.

Opinnäytetyön tulokset antoivat vastauksia tutkimuskysymyksiimme. Opinnäytetyö tuotti tietoa monikulttuurisen työyhteisön johtamisen nykytilasta, johtamisen toimivista käytännöistä sekä kehitystarpeista Espoon kaupungin varhaiskasvatuksessa. Tuloksista on toivottavasti hyötyä Espoon varhaiskasvatuksessa ja toivomme opinnäytetyömme pohdintojen näyttäytyvän arvostavana ja kokemuksina kokoavana osana. Monikulttuurista työyhteisöä pohdittaessa tuloksista nousee muun muassa avoin kiinnostus ja ymmärryksen luominen, sekä suvaitsevaisuuden ja erilaisuuden näkeminen voimavaroina. Vastaajien kommentit antavat perusteen nähdä monikulttuurisuudessa tulevaisuuden arvoa. Vastauksista voidaan tulkita realistisen ymmärryksen myös kehittymisen tarpeista, joista kielitaitohaasteet korostuvat. Varhaiskasvatustyöntekijöiden johtajilla on aito ymmärrys muuttuvasta työelämästä, ja heidän kokemusten tuoman konkreettisen arvon on korkea. Opinnäytetyön tulosten kautta on nähtävissä vastaajien ajattelun rakentuminen kohti osallistavaa ja toimivaa työyhteisöä. Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen

on Espoossa jo arkipäivää, ja kokemuksen tuomat näkemykset rikastivat tuloksia. Tuloksista on luettavissa realistisia muutostarpeita ja haasteita, mutta erityisesti niistä näyttää korostuvan voimavaraistava ajattelumalli, ja jokaisen työntekijän arvo osana työyhteisöään.

Kysyimme varhaiskasvatusyksiköiden johtajilta monikulttuurisen työpaikan hyviä puolia ja haasteita. Hyviksi puoliksi nostettiin erityisesti uusien kulttuuristen tapojen oppimisen, uudenlaisten ajattelumallien syntymisen, kun ihmiset eri taustoista tekevät työtä yhdessä, sekä ennakkoluulojen hälvenemisen. Moninaisuuden ymmärtäminen voimavarana saattaa osaltaan kertoa arvoajattelusta, mutta myös käytännön osoittamasta arvosta. Esimerkiksi monikulttuurisen johtamisen toimivien käytänteiden osalta vastauksista voidaan nähdä arjen käytännöistä nousevina esimerkkeinä kiinnostuksen osoittamisen ja viestinnän merkityksen korostuminen. Tietoperustassa myös Malinen (2019, 20) korosti suhtautumista ja halua olla vuorovaikutuksessa eri kieli- ja kulttuuritaustaisten kanssa. Malinen toi esille arvostavan suhtautumisen erilaisiin kulttuuriin ja kielellisiin taustoihin sekä valmiuden tukea toisen kielellistä ja kulttuurista identiteettiä. Tutkimustuloksista rakentuu yhteneväinen kuva tietoperustassa nousseisiin merkityksellisiin tekijöihin.

Monikulttuurisen työpaikan haasteita kysyttäessä nousi vastauksista selvästi kielimuuri. Kielitaitohaasteisiin vastaaminen on keskeinen kehittämistä vaativa tekijä. Työelämän monimuotoisuusohjelman (2021, 13) mukaan työpaikoilla tarvitaan edelleen tietoa ja tukea monimuotoisuuden kannustavista ja kansainvälistymistä tukevista palveluista. Kielibuusti-hanke osuu työelämästä nousevan tarpeen ytimeen. Omnian Osaamiskeskuksen moniammatillinen yhteistyö vieraskielisten työllistymisen edistämiseksi kehittyvältä kielitaitotasolta, sekä kielitietoisuuden toimintakulttuurin edistämiseksi näyttävät oikeita suuntaviivoja. Kielituetut työllistämismallit tukevat myös vieraskielisten työhyvinvointia. Työpaikalle jalkautuvien S2-opettajien tarjoama kielituki, henkilökohtainen ohjaus ja kielitietoisuuden vahvistaminen työyhteisössä toimii lähtökohtana vieraskielisille suunnatuissa työllistämiprojekteissa. Kielitietoisella toiminnalla vahvistetaan työyhteisöjen vuorovaikutusta ja hyvinvointia. Työelämästä nousseen kokemuksemme mukaan myös työnantajat arvostavat konkreettista kielitukea työpaikoille. Vieraskielisten kehittyvä kielitaito haastaa kentällä ja saattaa kuormittaa työyhteisöjä, joten kielituki työpaikoille työllistämisen alkuvaiheessa on tärkeää.

Monikulttuurisen työpaikan haasteena korostui myös johtajien kokema resurssipula vieraskielisten tarpeisiin vastaamisessa. Vieraskieliset tarvitsevat suomalaistaustaisia enemmän tukea esimerkiksi lomakkeiden täyttämässä ja suomenkielisten henkilöstöjärjestelmien haltuunotossa. Tulokset ovat yhteneväisiä tietoperustan kanssa (Laaksonen 2022; Colliander ym. 2009.) Myös huoli suomalaistaustaisten työntekijöiden kuormittumisesta lisääntyneenä ohjaustarpeena oman perustyön lisäksi tulee ottaa vakavasti. Eri kielitaitotasosten vieraskielisten työntekijöiden ja varsinkin harjoittelijoiden määrä varhaiskasvatuksessa on suurta. Vieraskielisen näkökulmasta ohjaajan tuki harjoitteluissa ja uuden työntekijän perehdytyksessä on

oleellinen. On tärkeää miettiä, millä tavoin vähennetään työntekijöiden kuormitusta ennakoidusti. Esimerkiksi Omnian Osaamiskeskuksessa kielituetuissa työllistymismalleissa vieraskielisiä valmistetaan jo etukäteen työhön, jotta välttyään väärinymmärryksiltä esimerkiksi asiakastilanteissa työpaikoilla. Vieraskielisten kanssa käydään selkokielellä läpi esimerkiksi suomalaista työkulttuuria, vuorovaikutustilanteita ja lakia, kuten salassapitovelvollisuutta ja tietosuojaa. Kielituetun oppisopimusmalliin kuuluvien orientaatiojaksojen tarpeellisia sisältöjä on käyty yhdessä läpi työnantajien kanssa, ja keskusteltu miten he näkevät asian arjen työssä, ja mitä asioita olisi tärkeää opettaa vieraskielisille jo etukäteen. Jatkuva avoin keskustelu ja ennakointi työnantajien kanssa osaamisen tarpeista on keskeistä. Tietoperustassa myös Laaksonen (2022, 44) korosti vieraskielisten perehdytyksessä työpaikkaosaamisen eri osa-alueita, jotta työntekijälle muodostuu kokonaiskuva työskentelymallista ammatillisen osaamisen lisäksi.

Vertaistuella on merkittävä voimavaraistava merkitys vieraskielisille, ja sitä on myös järkevää hyödyntää työllisyyden edistämisessä. Omnian Osaamiskeskuksen Vertainen kertoo vertaiselletoimintamallissa aiemmin työllistyneet vieraskieliset kertovat uusille tulokkaille kokemuksistaan suomalaisessa työpaikassa ja tutkintokoulutuksessa. Kokemusten jakaminen esimerkiksi siitä, millaista on työskennellä varhaiskasvatuksessa osana tiimiä, mikä työssä on tärkeää tai millaista on oppisopimusopiskelu. Vieraskielisissä on paljon alan vaihtajia, joten vertaisten kokemukset kiinnostavat siitakin näkökulmasta. Jaetun kokemuksen myötä vieraskieliset kokevat yhteenkuuluvuutta, saavat konkreettisen näkymän tulevaisuuteen sekä vertaistukea ja kannustusta samassa tilanteessa olevilta. Työelämästä nouseen kokemuksemme mukaan olemme huomanneet, että varsinkin suomen kielellä työskentelemistä jännitetään etukäteen. Kyselyn tuloksissa mainittiin samankielisten mentorien käyttämisestä perehdytyksen tukena. Mentorin tuki uudelle vieraskieliselle työntekijälle on mielestämme kannattavaa. Komppa (2023, 475) korostaa työpaikan vuorovaikutustilanteisiin osallistumisen keskeistä merkitystä kielen oppimisen kannalta. Mentori-mallin avulla vieraskielinen työntekijä pääsee helpommin osaksi koko työyhteisöä, joka tukee myös suomen kielen oppimista.

Tärkeää on pohtia sitä, voisiko varhaiskasvatuksen kieli- ja kulttuuriopettajan asiantuntijuutta hyödyntää myös vieraskielisten työntekijöiden tueksi. Varhaiskasvatuksen kieli- ja kulttuuriopettajan tehtävänä on ohjata henkilökuntaa suomea toisena tai vieraana kielenä puhuvien lasten asioissa. Varhaiskasvatuksen kieli- ja kulttuuriopettajan ja S2-opettajan työn tavoitteissa löytyy paljon yhtäläisyyksiä mutta työtä tehdä erikseen ja osin päällekkäin. Mielestämme olisi kannattavaa vahvistaa yhteistyötä näiden kahden asiantuntijatehtävän välille. Yhteisestä suunnitelmallisesta työstä hyötyisivät samalla sekä vieraskieliset lapset, että vieraskieliset työntekijät. Resurssit ovat tiukat mutta yhteistyö olisi kuitenkin lopulta kustannustehokkaampaa. Yhteistyöllä saataisiin aikaan hyödyllisiä malleja kieli- ja kulttuuritietoisien toimintakulttuurin kehittämiseksi ja samalla tuettaisiin monikulttuurisen työyhteisön hyvinvointia kokonaisvaltaisesti.

Varhaiskasvatusta toteutetaan Opetushallituksen määrittelemien velvoitteiden mukaisesti. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (Opetushallitus 2023) on velvoittava asiakirja, mikä pohjautuu varhaiskasvatukseen. Halusimme tutkimuksen vastaajien arvioivan työyhteisöön saatavaa lisäarvoa eri kieli- ja kulttuuritaustaisten työntekijöiden tuomana varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden näkökulmasta. Kielitietoisuus ja monikielisuuden tukeminen nousevat vastauksista vahvimmin esille. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa kieli- ja kulttuuritietoisuus on huomioitu laajasti (Opetushallitus 2023, 27, 34-35, 44, 53-56), myös esiopetussuunnitelman perusteiden uudistukset (Opetushallitus 2025a) huomioivat kielitietoisuuden toimintakulttuurin. Vieraskielisen työntekijän työskentely työyhteisössä, missä myös lasten ja perheiden monikulttuurisuus näkyy voimakkaasti, antaa työyhteisöille mahdollisuuden hyödyntää vieraskielisten työntekijöiden eri äidinkieliä. Myös vieraskielisille perheille mallina ja tukena toimiminen nousi tuloksista toiseksi korostuneemmin lisäarvona. Työelämästä nousee kokemusmme mukaan monet työnantajat eri aloilta ovat havahtuneet siihen, että heidän asiakaskunnassaan on eri kieli- ja kulttuuritaustaisia. Mahdollisuus palvella asiakkaita monella eri äidinkielellä asiakaslähtöisen palvelun takaamiseksi on työnantajan etu. On selvää, että tulkkaus on ensisijainen ja virallinen toimintatapa ymmärryksen varmistamiseksi, mutta arjen kohtaamisissa yhteisestä kielestä on apua, ja sitä kannattaa hyödyntää. Myös varhaiskasvatuksessa nousee tarve eri äidinkieltä puhuville työntekijöille vieraskielisten perheiden määrän kasvaessa. Yhteinen äidinkieli ja siitä syntynyt parempi ymmärrys lisäävät parhaimmillaan palvelujen toimivuutta ja varhaiskasvatuksen vaikuttavuutta. Oma kulttuurinen tai kielellinen erilaisuus ja sen tuomat kokemukset kodin ja varhaiskasvatuksen välisessä yhteistyössä on toisaalta luonnollista hyödyntää. Tätä näkökulmaa tukee myös tietoperustassa esille tuotu näkökulma Arvola ym. (2020) artikkelista, missä vertaisryhmässä toimimisen ja osallisuuden kokemuksen syntyminen kohtaavat. Vieraskielisen osallisuuden kokemus niin mallina ja tukena toimimisen kautta, mutta myös vertaistuen näkökulmasta voidaan nähdä tärkeänä. Merkittäväksi tulokseksi nousi myös työyhteisön kokemusten rikastuminen ja moninaisuuden hyväksymiseen liittyvä teema. Arjen vuorovaikutuksen ja kokemusten kautta voidaan myös toimintakulttuurin kehittymistä vahvistaa konkreettisesti.

Perehdytyksen merkitys työyhteisöön liittymiseen ja työhön sitoutumiseen kuvataan tietoperustassa korkeaksi (Yli-Kaitala 2013). Eryityisesti maahan muuttaneille perehdytyksen merkitys korostuu jo suomalaisen työkuulttuuriin, sen arvoperustaan ja varhaiskasvatuksen käytäntöihin tutustumisen takia. Haanpää (2023) toi esille varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden syvällisen ymmärtämisen merkityksen, jotta työntekijä voi omaksua suomalaisen varhaiskasvatuksen oppimisenäkemyksen ja kasvatustyylin. Kyselyn vastauksista kävi selkeästi ilmi, että perehdytysmateriaalit tai perehdytyskäytännöt ovat valtaosan vastaajista mielestä puutteelliset, vaikka toisaalta aikaa perehdyttämiseen oli vastaajien mielestä riittävästi. Vastauksia analysoitaessa toiveeksi nousi perehdytyksen ulottuvan jo opintojen ajalle. Uskallamme olettaa tämän tarkoittaneen työelämään valmistavia kielikoulutuksia, työvoimakoulutuksia tai

ammattillisia koulutuksia. Työelämän tarpeena tämä on täysin ymmärrettävä. Etenkin lasten kanssa työskennellessä oppimiskäsitys ja kasvatustyyli ovat osa varhaiskasvatuksen velvoittavuutta, niiden omaksuminen on siis merkittävä osa koko työn ydintä. Pehdytyskäytäntöjen osalta vastaajat ehdottivat myös kaupunkitasoisen pehdytyksen ja pehdytysmateriaalin kehittämistä. Vastauksissa korostuivat etenkin selkokieliisyys, lyhyet opetusvideot, englanninkielisyys, kuvitettu tuki ja kokonaisuutena materiaalin yhtenäisyys kaupunkitasolla. Johtajan työtä tukisi siis valmis materiaali ja riittävä aika, sekä oman ohjauksen kehittämisen tukeminen. Myös tulkin käyttö, ja mentorointimallit arjen työn opastajana ja tukena, oli koettu hyödyllisiksi.

Pehdytyksen onnistumiseksi liitettiin myös ilmapiirin vahvistamisen ja huomioimisen voimavarainen ajattelutapa. Avoimen ja ymmärtäväisen ilmapiirin koettiin mahdollistuvan säännöllisen palautteen antamisen, mutta myös riittävän ajan avulla. Ymmärryksen varmistaminen kuvattiin merkitykselliseksi koko työtiiminkin kannalta. Näyttää siltä, että johtaja tarvitsee aikaa ja yhtenäisen materiaalin pehdytyksen tueksi. Vieraskielisen työntekijän pehdytys vaatii enemmän aikaa ja panostusta myös tietoperustan mukaan (Yli-Kaitala ym. 2013; Laaksonen 2022; Toivanen ym. 2018; Colliander ym. 2009.) Myös yleisesti ajateltuna monikulttuurisen työtiimin tarvitsema tuki on suurempi, kuin kokonaan suomalaistaustaisten tiimien. Kyselyyn vastanneista 83 % olivat myös tätä mieltä. Johtajuuteen liittyvä toimintakulttuurin kehittäminen yhdessä tiimin kanssa toimii yhteisen viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla. Positiivinen johtaminen nousee tietoperustasta (Wenström 2020), sekä vastaajien näkemyksistä yhteneväisesti esille. Johtajan taito tuottaa myönteistä vuorovaikutusta ja ilmapiiriä näkyvät erityisesti avointen vastausten laadussa. Vieraskielisen työntekijän näkeminen voimavarana työyhteisössään välittää arvokasta ilmapiiriä yhteisöihin.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden selkokielen oppaan kehittämistyö hyödyntäisi niin johtajia omassa pehdytys- ja työyhteisöjen johtamisen työssään, mutta siitä olisi hyötyä erityisesti vieraskielisille. Opetushallituksen (2025b) selkokielen Tietoa varhaiskasvatuksesta vanhemmille ja huoltajille- opas on mainio tuki vieraskielisen työntekijän oppimiselle. Selkokielistä varhaiskasvatussuunnitelman perusteita ja varhaiskasvatussuunnitelmaa voisi hyvin hyödyntää myös asiakastyössä, sekä mahdollisesti ammatillisessa koulutuksessa. Selkokielen oppaan avulla laadukkaaseen suomalaiseen varhaiskasvatuksen oppimiskäsitykseen olisi ehkä helpompi syventyä, myös käytetyt työtavat voisi saada perusteluja oppaan avulla.

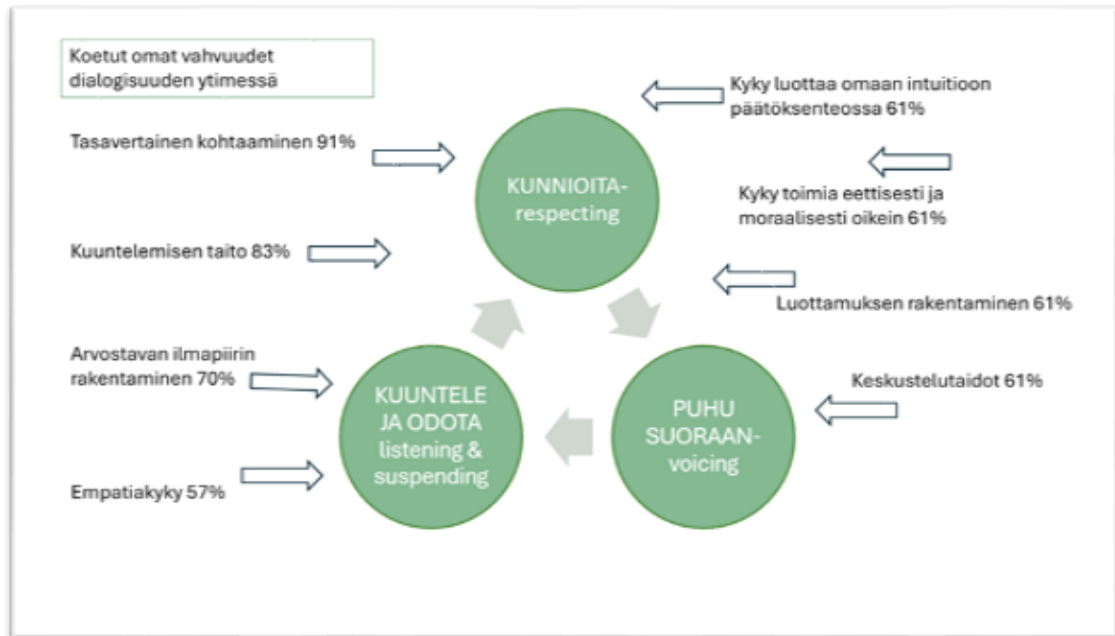
Syrjinnän kokemusten huomioiminen nousee tietoperustassa johtamisen erityiskysymyksenä (Lindheim 2024; Lahti 2008). Rakenteellinen rasismi ja sen tunnistamisen tärkeys nostettiin myös vastauksissa esille. Vastauksesta kävi esimerkiksi ilmi tilanne, jossa kahden eri kieli- tai kulttuurin edustajaa osoittivat suvaitsemattomuutta toinen toisiaan kohtaan. Vastaajan tekemä huomio osoittaa mielestämme erityisesti johtajalle kuuluvaa vastuullisuutta. Rasismin mahdolliseen ilmenemiseen tulisi ehdottomasti kiinnittää huomiota, kuten vastaajakin

huomioi. Rasismi voidaan yleistäen ymmärtää olevan valtaväestön vähemmistön edustajiin kohdentamaa suvaitsemattomuutta, mutta mahdolliset vähemmistökulttuurien väliset haasteet voivat tulla yllätyksenä. Tietoperustasta voidaan löytää samaistumispintaa kyselyssä esille nostettuun teemaan. Yli-Kaitala ym. (2013) on pohtinut työelämän haasteita arkisena ilmiönä. Kun työntekijöiden tavat ja arvostuksen kohteet poikkeavat toisistaan, syntyy ristiriitaja. Kokemuksemme mukaan yleinen maailmantilanne vaikuttaa myös ristiriitojen syntyymiseen vieraskielisten välillä. Johtajana tällaiset tilanteet voivat olla erityisen haastavia, ja tuen tarve on olennaista. Suvaitsevaisuus ja yhdenvertaisuus ovat käsitteinä tuttuja varhaiskasvatuksen toimintaympäristössä. Espoon kaupunki korostaa henkilöstön tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmassa työyhteisön vuorovaikutuksen ja ilmapiirin havainnointia ja kehittämistä osana esihenkilötyötä. Esihenkilön malli suvaitsevaisuuden edistämiseksi nousee esille myös tietoperustasta (Yli-Kaitala ym. 2013; Laaksonen 2022). Kysymys näyttäisi olevan sensitiivisen viestinnän ja sujuvan vuorovaikutuksen rakentamisesta, sekä kulttuurisesta tuntemuksesta.

Varhaiskasvatusyksikön johtajien mukaan vieraskieliset työntekijät koettiin tasavertaiseksi osaksi työyhteisöä. Kaikki vastaajat olivat joko täysin, tai jokseenkin samaa mieltä tästä väittämästä. Johtajien kokemana voidaan arjen työn kohtaamiset ja tiimien yhteistoiminta nähdä luonnollisena, sujuvana. Yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon kokemusten voidaan nähdä olevan osa koko työyhteisön panostusta yhteisen hyvinvoinnin edistämiseksi. On muistettava, että johtajien kokemus tasavertaisesta työyhteisöstä on yksi näkökulma asiassa. Olisi mielenkiintoista kartoittaa yhdenvertaisuuden kokemuksia vieraskielisten työntekijöiden kokemana, sekä pohtia ja kehittää teemaa yhdessä tiimien kanssa. Kielitietoisen työyhteisön portaiden avulla (Lehtimaja ym. 2023) monikulttuuristen tiimien tekemä työ yhdenvertaisuuden vahvistamiseksi ja työyhteisöjen kielitietoisuuden edelleen kehittämiseksi voisi edelleen vahvistua.

Nostimme tietoperustassa esille johtajuuden merkityksen varhaiskasvatuksen toimintakulttuurin rakentajana. Johtajuudessa näyttää korostuvan voimavara-ajattelun merkitys. Johtajan työ vuorovaikutuksen, asenteiden ja ilmapiirin vahvistajana ja ohjaajana on olennaista koko työyhteisön työhyvinvoinnin kannalta. Kyselyn tuloksissa toimiviin monikulttuurisen johtamisen käytänteisiin liittyen oli nostettu hyvänä esimerkkinä yksikön vastaanottavainen ilmapiiri kieliharjoittelijoita ja opiskelijoita kohtaan, joita yksikössä on usein. Tämän lisäksi yhdessä vastauksessa johtaja toi esiin, että kaikkien uusien työntekijöiden kanssa toimitaan samalla tavoin. Nähtiin myös tärkeänä, että kaikki tutustuvat toisiinsa ja tavataan yhteisessä kahvihuoneessa. Johtajan itsetuntemus ja vahvuusperustainen ajattelu, sekä tietoisuus omista voimavaroista nostetaan mm Ajangan (2016) teoksessa tärkeäksi. Vaikka niin kutsutut pehmeät arvot korostuvat tietoperustan mukaan, Mlodinovin (2022) mukaan rationaalinen ajattelu ja tunteet toimivat aina yhdessä. Vaikka dialogisuus korostuu opinnäytetyössämme, mitään koettuja vahvuuksia ei ole syytä väheksyä. Vahvuusperustainen ajattelu varhaiskasvatustyössä pohjautuu vahvuuksien näkemisenä arvokkaana voimavarana, mutta vahvuudet nähdään

erityisesti harjoiteltavina taitoina. Tärkeintä on tietoisuus ja oppimismyönteisyys. Kyselyyn vastaajien kokemukset omista vahvuuksista painottuivat dialogisuuteen liitettyihin tekijöihin (Kuvio 33). Liitimme kahdeksan eniten valittua vahvuutta tietoperustan kuvioon osaksi dialogisuuden keskeisiä käsitteitä.



Kuvio 33: Kyselyyn vastaajien kokemuksia omista vahvuuksistaan dialogisuuden näkökulmasta (mukaillen Syvänen ym. 2015)

Kuviosta voidaan huomata kahdeksan eniten valitun vahvuuden liittyen omaan johtajuuteen linkittyvän vahvasti dialogisuuteen. Vaikka intuitioon liittyvä vahvuus, sekä kyky toimia eettisesti ja moraalisesti oikein, olivat kyselyssä liitetty ajatteluun ja kokemiseen liittyviksi taidoksi, niiden liittäminen osaksi dialogisuutta tuntuu perustellulta. Tietoperustasta muokatun kuvion mukaan dialogisuuden periaatteet keskittyvät avoimen puheen ja aktiivisen kuuntelemisen synteisiin. Arvostava suhtautuminen ja yhteisymmärryksen tavoittelemisen ovat dialogisuuden pilareita. Omasta kokemuksesta varhaiskasvatuksessa erityisesti johtajan kuuntelemisen ja keskustelemisen taidot korostuvat. Osallisuuden kokemus syntyy mielestämme juuri rakentavan vuorovaikutuksen ja arvostavan ilmapiirin myötä, jolloin työntekijänä voit peilata ajatuksia yhdessä esihenkilön kanssa. Arvostava kuunteleminen tuottaa niin välitöntä luottamuksen kokemusta, kuin pitkällä aikajänteellä myös ilmapiirissä korostuu arvostus kaikkien työtä ja ajatuksia kohtaan. Espoon kaupungin varhaiskasvatusyksiköiden johtajien omista kokemuksista näyttävät korostuvan taitavaan johtamiseen liitettyt arvot. Erityisesti tietoperustassakin korostuva intuitiivinen johtaminen voidaan nähdä arvokkaana voimavarana, osoituksena itsetuntemuksesta. Oman itsetuntemuksen kehittäminen työyhteisöissä on työhyvinvoinnin kannalta tärkeää.

Halusimme selvittää monikulttuurisen työyhteisön johtamisen toimiviksi todettuja käytäntöjä varhaiskasvatuksessa. Vastauksia analysoitaessa niistä muodostui varsin selkeästi kuusi pääteemaa, joita olivat Voimavaraistavat työtavat, Kulttuurien huomioiminen, Samanlaiset käytänteet kaikilla, Eriytetyt käytänteet vieraskielisille, Johtajan työhön liittyvät käytänteet ja Viestintä. Kokonaisuudessaan toimivien käytäntöjen osalta vastauksista kumpuaa tahtotila jokaisen työntekijän tarpeet huomioivasta, mutta yhdenvertaiseen, arvostavaan ja työn arjen sujuvuuteen pyrkivästä johtamisesta. Voimavaraistavien työtapojen teema voidaan nähdä työn arvoperustasta nousevina ajatuksina, pedagogisena työn mallintamiseen liittyvänä toimintana, sekä dialogisuuteen ja arvostavaan kohtaamiseen liittyvänä käyttäytymisenä. Osallisuuden tukeminen ja sen turvaaminen korostuu mielestämme vieraskielisen yhdenvertaisuuden näkökulmasta. Näissä vastauksissa konkretisoituu mielestämme työhyvinvoinnin kulmakivet, sekä hyvän työilmapiirin rakennusaineet.

Kulttuurien huomioiminen sekä eriytettyjen käytäntöjen luominen voidaan nähdä myös pyrkimyksenä rakentaa osallisuuden kokemusta työyhteisöissä. Kulttuurien huomioiminen nähtiin esimerkiksi ymmärryksen vahvistamisen näkökulmasta. Johtajan kiinnostus ja halu lisätä omaa ymmärrystään eri kulttuureja ja katsomuksia kohtaan luo pohjaa esimerkiksi yhteiselle keskustelulle erilaisista tavoista tehdä työtä. Erilaisuuden huomioiminen ja sen näkeminen lisäarvona nousee myös tietoperustassa esille (Colliander ym. 2009; Ajanko 2016.) Kulttuurisen moninaisuuden näkyminen työyhteisössä on toisaalta luonnollista jo lapsen kasvun, oppimisen ja hyvinvoinnin näkökulmastakin linkittyen varhaiskasvatussuunnitelmaan, eri kulttuurien tuntemusta myös hyödynnetään osana lapsiryhmien toimintaa. Eriytettyjen käytäntöjen avulla vastaajat pyrkivät pääsääntöisesti tukemaan kehittyvällä kielitaidolla työskentelyä varhaiskasvatuksessa. Kielitietoinen huomioiminen ja tuki kielitaidon vahvistamiseksi on osaltaan pieniä arjen huomioivia tekoja työyhteisössä, kuitenkin myös kirjallisten ohjeiden ja lomakkeiden muokkaamista ja ajan resurssointia. Toivottavasti johtajan ja työyhteisön panostus nähdään veto- ja pitovoimana, ja sitä arvostetaan. Kielitieteisesti toimivien varhaiskasvatusyksiköiden käytänteitä olisikin tärkeää saada jaettua eteenpäin myös muille yksiköille.

Vastaajat toivat esille merkityksellisen näkökulman johtajuuden merkityksestä kaikille samanlaisena näyttäytyvästä johtamisesta. Työtehtäviin liittyvät vastuut ja veloitteet, sekä tasa-vertaisuus kaikilla työn osa-alueilla kuvattiin kaikille myös samanlaisiksi. Vastauksista sai käsitteen johtajien pitävän kaikkia työtehtäviä ja työnimikkeitä arvokkaina, ja osallisuuden tukemisen merkityksellisyydestä myös tästä näkökulmasta. Vaikka vastuut kuvattiin kaikille työntekijöille samanlaisina, tehtävissä onnistumiseksi oli myös tehty työtä. Johtajan voidaan näiden tulosten valossa nähdä pyrkivän turvaamaan työntekijöiden sujuvaa arkea huomioiden myös koko työyhteisön näkökulma. Tämä näkyy myös johtajan työhön liittyviin käytänteisiin kootussa kokonaisuudessa. Toimivana ratkaisuna on koettu moniammatillisen työn tuki työyhteisön pedagogisen tuen suunnittelemiseksi sekä perehdytykseen panostamisena. Perehdytyksen merkitys nousee myös tietoperustasta vahvasti (Haanpää 2023; Yli-Kaitala ym. 2013;

Laaksonen 2022.) Monimuotoisen henkilöstön palkkaaminen koettiin myös toimivaksi käytännöksi. Vastaus antaa lukijalle moninäkökulmaisen mahdollisuuden pohtia sitä, millaista arvoa monikulttuurinen työyhteisö voi mahdollistaa. Yleisenä päätelmänä nostamme ajatuksen Espoon suomenkielisen varhaiskasvatussuunnitelman 2022 (2025, 30) toimintakulttuurin kehittämiseen liittyväksi arvoksi ja käytännöksi. Asiakirjan mukaan “Asiakasperheittemme ja henkilöstömme moninaisuus on voimavara yhteisöjen toimintakulttuurin kehittämisessä”.

Toimivat käytännöt viestinnän osalta pyrkivät vastausten mukaan ymmärryksen varmistamiseen työyhteisön arjessa. Kielitaidon huomioiminen vaatii myös tässä yhteydessä tarkastelua. Selkokieliisyys niin puheessa, kuin muussa viestinnässä korostui tärkeänä käytännön työkaluna. Kyselyn vastauksissa mainittiin selkokieliisyyden lisäksi muun muassa avoimuus, ajan antaminen vastaamisessa, kulttuurinen herkkyys ja empatia sekä palautteen antaminen ja kuunteleminen. Yhteisissä kokouksissa puheenvuoroja jaetaan kaikille, jolla mahdollistetaan yhteinen keskustelu. Kaikkien työntekijöiden kohtaaminen nähdään tärkeänä myös viestinnässä. Tietoperustasta nousseissa kieliratkaisuissa (Korpela 2024; Lehtimaja 2022) selkokielen käyttäminen ei sinänsä noussut esille. Selkokieliisyys nostetaan tietoperustassa (Laaksonen 2022) esille kuitenkin perehdytyksen onnistumisen edistäjänä. Vastauksista voidaan tulkita selkokielen käyttämisen tarpeen jatkuvan myös työn arjessa perehdytyksen jälkeenkin. Käytännön arjesta kumpuavat, ja siellä käytettävät työtavat ovat merkityksellistä huomioida. Viestinnän osalta pyrkimys osallisuuden vahvistamiseen näyttää olevan tärkeää.

Espoon varhaiskasvatus kouluttaa henkilöstöä ja esihenkilöitä tällä hetkellä tasa-arvon, yhdenvertaisuuden, anti-rasismien sekä katsomuskasvatuksen aiheisiin (Espoon kaupunki 2025a). Koulutussisällöt näyttävät olevan melko yhdenmukaisia tuloksista nousseiden koulutustarpeiden kanssa. Kysyttäessä vastaajien johtamien työyhteisöjen koulutussisältöjen tarpeita, vastauksista ei noussut merkittäviä koulutustarpeita mutta valmiiksi annettuihin koulutussisältöihin saatiin kaikkiin vastauksia. Laadukas kieli-, kulttuuri-, ja katsomuspedagogiikan toteuttaminen koulutussisältönä nousi koulutustarpeena vahvimmin. Eri kieli- ja kulttuuritaustaisen lasten määrän kasvaessa on selvää, että varhaiskasvatuksessa on tärkeää kehittää henkilöstön osaamista kulttuurien moninaisuuteen liittyen. Kun työyhteisö on monikulttuurinen, kieli-, kulttuuri- ja katsomuspedagogiikkaan liittyvät koulutussisältöjen tarpeet nousevat arjen käytännön työstä. Koulutussisällön tarkastelu vaatii mielestämme laajempaa organisaation sisäistä selvitystä huomioiden työyhteisöjen vahvuudet ja tarpeet. Myös vieraskielisten omaan kulttuuriin liittyvää osaamista tulisi hyödyntää.

Kyselyssä halusimme selvittää varhaiskasvatustyöyksikön johtajien ajatuksia liittyen tulevaisuuteen ja siihen, millaisena he näkevät työntekijöiden aseman varhaiskasvatuksessa seuraavan kymmenen vuoden aikana. Kyselyn avovastauksissa johtajat näkevät selkeänä suuntana, että vieraskielisten määrä varhaiskasvatuksessa tulee lisääntymään ja heidät nähdään lisääntyvänä resurssina ja voimavarana. Avovastauksissa tulee esiin myös tarve, että vieraskielisten

työntekijöiden koulutuspolkuja pitäisi vahvistaa, jotta heitä olisi tasaisemmin kaikissa tehtävissä, ei pelkästään avustavissa tehtävissä. Heidän potentiaalinsa pitäisi saada näkyviin. Tutkimuksen taustatietojen vastauksista ilmenee vieraskielisten työntekijöiden työskentelevän pääasiassa lastenhoitajina tai avustavissa tehtävissä. Aikaisemmissa tutkimuksissa on tehty havaintoja, että kun verrataan suomalaistaustaista väestöä maahanmuuttajiin ovat maahanmuuttajat useammin heidän koulutustansa vastaamattomassa työssä ja heidän aikaisempaa osaamistaan ei riittävästi tunnisteta. Moni työskentelee alallaan mutta vähemmän vaativissa työtehtävissä. Syitä siihen miksi potentiaali on jäänyt hyödyntämättä ovat aiempien tutkimusten mukaan muun muassa tutkinnot, joita ei Suomessa tunnisteta, ennakkoluulot työnantajilla, haluttomuus työskennellä omalla alalla, kokemuksen puute tai kielitaito. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017, 29; Toivanen ym. 2018, 15).

Tuloksia voidaan hyödyntää kieli- ja kulttuuritietoisien toimintakulttuurin kehittämisessä, yleisessä varhaiskasvatuksen johtamisen kehittämistyössä ja vieraskielisten työllisyyden edistämisessä. Tuloksista tullaan kertomaan Espoon kaupungin varhaiskasvatuksen esihenkilöpäivässä sekä vieraskielisten työllisyyttä edistäville esihenkilöille ja asiantuntijoille. Tutkimustulosten hyödynnettävyys laaja-alaisesti sosiaali- ja terveysalan monikulttuuristen työyhteisöjen kehittämiseksi on perusteltua. Kohtaaminen ja vuorovaikutus, kaksisuuntainen oppiminen ja osallisuuden vahvistaminen ovat vahvasti osana koko sosiaali- ja terveysalan työn ydintä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli edistää monikulttuuristen työyhteisöjen johtamista Espoon kaupungin varhaiskasvatuksessa ja kehittää kieli- ja kulttuuritietoista toimintakulttuuria työyhteisön näkökulmasta. Toivottavasti opinnäytetyötämme hyödynnetään Espoon varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin kokonaisuudessa. Espoo nostaa suomenkielisen varhaiskasvatuksen varhaiskasvatussuunnitelmassa 2022 (2025) henkilöstön ja johdon itsearviointia osana kehittämistyötä, kaupungilla käytössä oleva jatkuvan parantamisen malli korostaa kehittämisaskeleiden merkitystä osana tavoitetilaan pyrkimistä. Oma opinnäytetyömme voidaan nähdä osana pyrkimystä johtamisen kehittämiseen.

Työskentely opiskelijaparin kanssa opinnäytetyöprosessin aikana on ollut hyödyllinen oppimisprosessi. Emme tunteneet toisiamme entuudestaan, vaan meitä yhdisti mielenkiinto monikulttuurisuutta, dialogisuutta, varhaiskasvatuksen kehittämistä ja siihen liittyviä teemoja kohtaan. Ehkä myös omassa prosessissamme uskalsimme luottaa intuition ja tunteeseen siitä, että yhteistyöllämme saamme aikaan monipuolisen ja huolella tehdyn työn. Prosessi on ollut pitkä, molemmat olemme tehneet koko prosessin ajan 100 prosentista työaika, sekä hoitaneet perhearkea työn ja opiskelun lisäksi. Ymmärrys siitä, että työ ja perhe-elämä vaativat aika-ajoin enemmän energiaa, on luotsannut yhteistyötämme kannustavassa ilmapiirissä eteenpäin. Tiivis yhteistyö ja säännölliset tapaamiset ovat opettaneet meitä tuntemaan toistemme työtapoja ja vahvuuksia, sekä myös kehittäneet taitoja toimia tiiminä. Olemme olleet molemmat innostuneita aiheesta ja se on vienyt meitä vahvasti eteenpäin. Parasta on ollut

yhteiset keskustelut. Hyviä ajatuksia ja ratkaisuja syntyykin usein silloin kun ajattelumme pääsee kehittymään erilaisten näkökulmien keskellä. Molempien vahvuuksia on käytetty optimaalisesti hyväksi ja yhteiset pohdinnat näkyvät toivottavasti moniulotteisina näkemyksinä.

6 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tässä pääluvussa pohdimme tutkimuseettisiä kysymyksiä. Pyrimme noudattamaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) yleisiä tutkimuseettisiä periaatteita sekä Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry:n asettamia Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisiä suosituksia. Eettiset periaatteet ovat läsnä koko tutkimusprosessin ajan aiheen valinnasta, aineiston keräämisestä tutkimusraportin kirjoittamiseen ja aineistojen säilyttämiseen saakka (Kokko 2011, 298.) Tutkimuksen eettisyyttä tukee kohderyhmän anonymiteetin säilyminen ja kerätyn aineiston asianmukainen säilytys. Tutkimukseen valituille vastaanottajille annetaan tiedotteessa (Liite 1) tietoa tutkimuksesta, sen tavoitteesta ja tulosten hyödyntämisestä, eli mihin tarkoitukseen vastauksia kerätään ja tuloksia käytetään. Tutkimusaineisto käsitellään nimettömästi ja yksittäisiä vastaajia ei pysty tunnistamaan tutkimusraportista. Aineistoanalyysi tehdään huolellisuutta noudattaen ja hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Tutkimusaineisto tullaan hävittämään opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen.

Tutkimuksen eettisyydestä vastaa aina tekijä tai tekijät itse ja jokaisen tutkijan lähtökohtana tulee olla eettiset toimintaperiaatteet (Kokko 2011, 295, 305). Aiheeseen perehtymiseen, tietoperustan laatimiseen ja tutkimusmenetelmien valintaan on varattava riittävästi aikaa. Tiukkaan aikataulu opinnäytetyön toteutuksessa ei Vilkan (2015, 45) mukaan oikeuta huolimattomuuteen hyvän tieteellisen käytännön osalta. Sovimme yhteistyöstämme vuoden 2024 syyskuussa, työskentelyrytmi on pidetty omien tavoitteidemme mukaisesti hyvin aikataulussa koko prosessin ajan, eikä työskentelyn laadusta ole tingitty. Opinnäytetyö on oppimisprosessi, tavoite oman oppimisen edistämisestä on ollut myös opinnäyteprosessin aikana merkittävä osa työskentelyä.

Åkerbland ja Seppänen-Järvelä (2024, 154-155, 157-164) kirjoittavat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen suhteesta analyysin ja tulkintojen toteuttamiseen eri lähtökohdista käsin. He kiteyttävät käytännön tavaksi, missä aineisto ”ajatellaan teorian kanssa”, eli teoria kytkeytyy tutkimuksen metodologiseen viitekehykseen, valittuihin menetelmiin ja tutkimuskäytäntöihin. Tutkimuksen aikana ja tutkimusmenetelmien jäsenyessä olemme pyrkineet rakentamaan kokonaisnäkökulmaa niistä tieteenfilosofisista suuntauksista ja intresseistä, jotka ohjaavat tieteiden tekemistä. Tämä on osa eettistä ja laadullista pohdintaa.

Vilka (2015, 41) korostaa myös hyvän tieteellisen käytännön seuraamisen vaativan tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmien hallintaa. Tutkimuksessa tulee käyttää tiedeyhteisön

hyväksymiä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä. On erityisen tärkeää erottaa selkeästi omat kirjoitetut ajatukset muilta lainatuista ajatuksista. Kirjoitettuun tekstiin sijoittuva lähdeviittemerkintä tulee tehdä huolellisesti. Lähdemerkintä tekstissä ohjaa lukijaa lähdeluetteloon. Lähdeluettelossa tulee olla tarkka merkintä käytetystä lähteestä. (Tritonia 2024a.) Ahopelto, Hovila, Murtola ja Tolonen-Kytölä (2017) ottavat kantaa myös lähdetiedon alkuperään ja luotettavuuteen erityisesti sähköisten lähteiden osalta. Tällöin on huomioitava erityisesti lähteen jäljitettävyyden ja alkuperäisen lähteen tunnistaminen johtuen tiedon kierrättämisestä eri lähteissä.

Ahopelto ym. (2017) korostavat erityisesti opinnäytetyöissä lähdetekstin tulkinnan vaaroja yksittäisten lauseiden plagioinnin sijaan. Tällöin voi olla vaarana piittaamattomuus hyvästä tieteellisestä käytännöstä, mikä Raivion (2019, 234) mukaan on lievä mutta vakavasti otettava rikkomus. Raivio (2019, 232-247) jakaa tieteelliset rikkeet kahteen kategoriaan vilpiksi ja piittaamattomuudeksi. Vilppinä kuvattu plagiaatti ja tutkimustulosten vääristely eli falsifikaatio on ymmärrettävä vakavana rikkeenä. Myös tutkimustulosten sepittäminen ja aineiston anastaminen ovat vakavia rikkeitä. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 122) määrittelevät plagioinnin yhteneväisesti Raivion (2019, 243) kanssa tieteelliseksi varkaudeksi, jolloin tietoa tai sanamuotoja esitetään omana jättämällä lähdeviitteet pois. Jotta tutkimuksessa ei syöllisty plagiaattiin, tulee tekijänoikeuksiin, esimerkiksi lähdeviitteiden huolelliseen merkintään kiinnittää huomiota (Mäkinen 2005, 189, 193, 195; Vilka 2015, 42).

Lähdekritiikki, eli lähteiden luotettavuuden arviointi ja niiden käyttökelpoisuus tulee pohtia huolellisesti. Lähdeluettelon laatiminen ja oikein tehdyt viittaukset tekstissä ovat osa lähteiden eettistä pohdintaa (Ahopelto ym. 2017; Tritonia 2024b.) Merkintäteknisesti lähdeviitteiden ja lähdeluettelon laatiminen vaatii sähköisten lähteiden lisääntyneitä erityisiä huomioita. Ahopelto ym. (2017) muistuttavat huolellisuudesta merkintäohjeistusten tarkastelemisessa. Lähdeviitteiden osalta, ja lähdeluettelon laatimisessa olemme hyödyntäneet Laurea-ammattikorkeakoulun omia ohjeita niiden merkitsemiseksi. Erityisesti sähköisten lähteiden osalta viitetietojen tarkastelussa olemme käyttäneet Laurea-ammattikorkeakoulun tiedonhankintapajassa annettuja vinkkejä ja ohjeistuksia. Olemme hyödyntäneet YAMK-kirjoitustyöpajoja, joissa saa yksilöityä tukea esimerkiksi tekstin työstämiseen. Myös ohjaavan opettajan asiantuntijuutta on hyödynnetty prosessin aikana. Kävimme myös aineistonhallinnanohjauksessa varmistaaksemme tekemämme aineistonhallintasuunnitelman oikeellisuuden.

Olemme valinneet opinnäytetyön lähteiksi relevantteja alan uusimpia teoksia ja vertaisarvioituja tutkimusartikkeleita. Opinnäytetyössä tuleekin mielestämme käyttää vertaisarvioituja tekstejä, jotka edustavat uusimpia tutkimustuloksia ja ovat sovellettavissa suomalaisen yhteiskunnan viitekehykseen. Väitöskirjojen käyttö lähteinä on perustunut oman opinnäytetyömme kannalta olennaisiin teemoihin. Olemme pyrkineet hankkimaan ensisijaisia lähteitä ja

välttämään opetusmateriaaleja. Opetukseen tarkoitettuja yleisteoksia on käytetty aiheen yleiskuvan luomiseksi ja näkökumien laajentamiseksi.

Vilka (2015, 46) muistuttaa, että opiskelijan asema suhteessa asiaan ja toimeksiantajiin tulee olla avoimesti esitetty tutkimustulosten arvioinnin kannalta. Olemme pyrkineet jo työskentelymme alkuvaiheessa vahvasti avoimuuteen, omat roolit ja asema liittyen tutkimuksen aiheeseen ja valittuun kohderyhmään on esitelty jo etukäteen tutkimusluvan vastaanottajalle. Myös tutkimuksen kohteena olevien ihmisten tulee saada tarkoituksenmukaista tietoa tutkimuksesta. Heidän tulee tietää mitä tutkija on tekemässä ja miksi, mikä on tutkimuksen kohde ja tavoitteet. Jokaisella tulee olla ymmärrys omasta roolistaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2020, 48; Mäkinen 2005, 130.) Tutkittavien suostumusasiakirjat ovat välttämättömiä. Tiedoteosa ja suostumusosa tulee tehdä molemmat. (Kokko 2011, 305.) Suostumus tutkimukseen osallistumiseen tuli kyselyssämme antaa sähköisenä ennen kyselyyn vastaamista, tietosuojailmoitus ja tiedote tutkimuksesta tehtiin huolellisesti, myös nämä lomakkeet avautuivat vastaajille linkkinä kyselyssä. Vastajat eivät päässeet etenemään kyselyssä ilman tiedotteisiin perehtymistä.

Tutkimukseen osallistuvien oikeuksiin tulee kiinnittää erityisesti huomiota. Tietosuojaja, yksityisydensuojaja ja tunnistamattomuus ovat tutkimuksen peruslähtökohtia (Kokko 2011, 305; Eskola & Suoranta 1999, 56-57). Tutkimukseen osallistuville tulee ilmoittaa selkeästi osallistumisen vapaaehtoisuus ja se, että osallistumisen voi keskeyttää milloin tahansa. Anonyymiteettin säilyttäminen on tärkeää, mutta myös se, mistä tutkija on saanut mahdollisten osallistujien yhteystiedot. (Mäkinen 2005, 130.) Tutkimuslupa ja sopimus työskentelyyn liittyvistä seikoista yhteistyötahojen kanssa tehdään ennen työskentelyn aloittamista. Samalla sovitaan aiheiston hallintaan ja työn omistusoikeuksiin liittyvät asiat. Osapuolten oikeudet, vastuut ja velvollisuudet on määriteltävä yhteisesti. Tutkimusaineistojen säilyttäminen tai hävittäminen on myös sovittava asia. (Vilka 2015, 47-48.) Emme ole keränneet tutkimustamme varten henkilötietoja. Toissijaisten henkilötietojen osalta olemme käyneet pohdintaa liittyen anonyymiteettiin ja yksityisydensuojaan. Kysely on lähetetty vastaajille organisaation oman yhteyshenkilön kautta. Tutkimuksessa ei ole pyritty analysoimaan tai erittelemään vastaajia, vaan vastausten analysoinnissa on keskitytty vastausten sisällölliseen tarkasteluun.

Vaitiolo- ja salassapitovelvollisuus ovat osa tutkimuksen eettistä avoimuutta ja kontrolloitavuutta. Tutkimus ei myöskään saa asettaa ketään halveksunnan tai vihan kohteeksi, eikä esimerkiksi saa tuottaa haittaa tutkittavien kohderyhmien ammattialoille eikä sidosryhmille. Tämän vuoksi raportointia on harkittava tarkoin. (Vilka 2015, 46.) Omassa opinnäytetyössämme korostuu voimavaraistava näkökulma aiheen käsittelyssä. Haluamme tuoda esille hyviksi huomattuja, toimivia käytäntöjä, joita voidaan edelleen kehittää ja vahvistaa. Myös kehittämistarpeiden esittelyssä voidaan nähdä arvostava ja vastaajien kokemusta kunnioittava

suhtautuminen. Opinnäytetyön lukeminen mahdollistetaan tutkimusluvan antajalle ennen opinnäytetyön julkaisua.

Tutkimukseen vastasi 19 prosenttia kyselyn lähetetyistä henkilöistä. Vastauksien määrää ei pyritä yleistämään, vaan tulokset voivat toimia keskustelun ja työn kehittämisen pohjana työyhteisön niin halutessa. Vastausten analysoinnissa on pyritty tarkkuuteen, ne on pidetty asia-yhteyksissään ja pohdinnassa on pyritty selkeyteen. Vaikka kyselyyn vastasi vain 23 varhaiskasvatusyksikön johtajaa, on hyvä muistaa, että johtajilla voi olla useita yksiköitä johdettavanaan. Tutkimustuloksista voidaan nähdä kokonaishenkilöstömäärän olevan varsin suuri, ja vieraskielisten määrän suhteessa henkilöstömäärään varsin iso. Jokaisella kyselyyn vastaajalla oli vastaushetkellä vieraskielisiä työntekijöitä. Vaikka analyysin tuloksia ei voida yleistää, on vastaajien kokemuksilla merkittävä arvo. Isompi vastaajamäärä olisi antanut mahdollisuuden syvällisempään määrälliseen analyysiin ja esimerkiksi ristiintaulukointiin, jossa olisi voitu tutkia muuttujien jakautumista ja niiden välisiä riippuvuuksia. Kysely testattiin ennen sen lähettämistä usealla henkilöllä. Kyselyssä käytetyt termit tarkistettiin. Kysely käytiin läpi myös ohjaavan opettajan kanssa. Teimme myös testivastauksia toimivuuden ja sujuvuuden varmistamiseksi.

Olemme analysoineet tutkimuksen tulokset yhdessä, mikä vahvistaa työn laatua ja eettisyyttä. Tällä on pyritty toisaalta välttämään omien mieltymysten näkymistä analysoinnissa, toisaalta rikastuttamaan analyysin pohdintaa. Kahden ihmisen tekemä analyysi voidaan mielestämme nähdä yhtenä luotettavuustekijänä. Tutkimustulokset esitetään kyselyn vastaajille ja kohderyhmälle. Tällä mahdollistetaan keskustelu ja osallistetaan työyhteisöä pohtimaan teemaa.

Molemmilla opinnäytetyön tekijöillä on työelämästä ajantasaiset tietoturvakoulutukset. Bäckman on suorittanut hyväksytysti Navisecin Henkilöstön tietosuoja- ja tietoturvakoulutuksen sekä Varhaiskasvatuksen syventävän tietosuojakoulutuksen. Myllyntauksella on voimassa ajantasainen Espoon kaupungin Tietoturva-, ja tietosuojakoulutus. Bäckman ja Myllyntaus ovat myös perehtyneet GDPR- koulutuksen (EU:n tietosuoja-asetukset) sisältöön. Opinnäytetyöstä on kirjattu EU:n tietosuojailmoitus (Liite 2) tutkimuslupaprosessia varten.

Lähteet

- Ajanko, S. 2016. Moninaisuuden johtaminen- ytimessä johtajan itsetuntemus. Helsinki: Saarijärven Offset.
- Bergbom, B. & Giorgiani, T. 2007. Maahanmuuttajien suomen kielen taito. Teoksessa Vartia, M., Bergbom, B., Giorgiani, T., Rintala-Rasmus, A., Riala, R. & Salminen, S. 2007. Monikulttuurisuus työn arjessa. Tampere: Tammer-Paino, 65-84.
- Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen, L-K. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Davel, E. & Ghadiri, D.P. 2013. Managing multiculturalism in the workplace. Teoksessa Chantal, J-F., Davel, E. & Dupuis, J-P. (toim.) Cross-Cultural Management. Culture and management across the world. New York, NY: Routledge, 203-223.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3. Painos. Jyväskylä: Vastapaino.
- Hautakangas, M. 2023. Päiväkodin johtaja palvelevan johtajuuden pauloissa. Teoksessa Ranta, S. 2023. Näin johdat varhaiskasvatuksen tiimiä. Jyväskylä: PS-Kustannus, 51-54.
- Himananen, S. 2022. Tunnejohtaminen. Teoksessa Laaksonen, H. & Ollila, S. (toim.) 2022. Henkilöstöjohtamisen moninaisuus. Ajateltua, koettua, tutkittua. Helsinki: Oppian, 100-109.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2023. Monimuotoisuus työelämässä. 100 Keinoa kasvattaa organisaation vetovoimaa. Helsinki: Alma Talent.
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.
- Kansanen, P. 2004. Johdantoa kasvatustieteellisissä tutkimuksissa käytettävien tutkimusmenetelmien systematiikkaan. Teoksessa Kansanen, P. & Uusikylä K. (toim.) 2004. Opetuksen tutkimuksen monet muodot. Jyväskylä: PS-kustannus. 9-21.
- Kokko, R-L. 2011. Monitieteisen arviointitutkimuksen arvot ja etiikka. Teoksessa Pehkonen A. & Väänänen-Fomin, M. (toim.) 2011. Sosiaalityön arvot ja etiikka. Juva: Bookwell, 293-318.
- Laaksonen H. 2022. Näkökulmia monikulttuurisuuden johtamiseen. Teoksessa Laaksonen, H. & Ollila, S. (toim.) 2022. Henkilöstöjohtamisen moninaisuus. Ajateltua, koettua, tutkittua. Helsinki: Oppian. 36-46.
- Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.
- Laine, T. 2015. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-Kustannus, 29-51.
- Lehtimaja, I., Korpela, E., Komppa, J., Kotilainen, L. & Kurhila, S. 2023. Monikielisen työyhteisön opas. Helsinki: Alma Talent.
- Leisti, T. & Poskiparta, H. 2022. Päätöksenteon illuusiot. Ymmärrä paremmin, miten teet päätöksiä. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.

- Malinen, H. 2019. Anna lapselle ääni. Kieli- ja kulttuuritietoisuuden voima varhaiskasvatuksessa. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3. Painos. Helsinki: Alma Talent.
- Mlodinov, L. 2022. Kuinka tunteet muokkaavat ajatteluamme. Suomennos Kaisa Koskela teoksesta; Emotional- How Feelings Shape Our Thinking. Jyväskylä: Tuuma.
- Mäkinen, O. 2005. Tieteellisen kirjoittamisen ABC. Helsinki: Tammi.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2020. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-6. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Ollila, S. 2022. Moninaisten persoonallisuuksien johtaminen. Teoksessa Laaksonen, H. & Ollila, S. (toim.) 2022. Henkilöstöjohtamisen moninaisuus. Ajateltua, koettua, tutkittua. Helsinki: Oppian, 24-35.
- Paakkanen, M. 2022. Empatian voima työssä. Helsinki: WSOY.
- Raivio, K. Näytön paikka. Tutkimustiedon käyttö ja väärinkäyttö. 2019. Helsinki: Gaudeamus.
- Ranta, S. 2023. Näin johdat varhaiskasvatuksen tiimiä. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Ranta, R. 2021. Kehittämisen käytännöt: jatkuva parantaminen- dialoginen johtaminen - ryhmätahtajohtaminen. Turku: rtr-consulting.
- Rikander, H. 2023. Yrityksen työsuojelujohtaminen. Helsinki: Edita.
- Rintala-Rasmus, A. & Giorgiani, T. 2007 Kulttuurit kohtaavat työhönotossa. Teoksessa Vartia, M., Bergbom, B., Giorgiani, T., Rintala-Rasmus, A., Riala, R. & Salminen, S. 2007. Monikulttuurisuus työn arjessa. Tampere: Tammer-Paino, 37-63.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Yläne, S. & Paavilainen, E. 2013. Tutkimuksen voimasanat. 1.-2. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino- Juvenes Print.
- Tarkkonen, J. 2023. Turvallisuuden ja työhyvinvoinnin filosofiaa. Työorganisaatio, johtaminen ja yhteistoiminta. United Press.
- Tikkamäki, K., Syvänen, S. & Loppela, K. 2022. Työyhteisötaitojen dialoginen johtaminen. Teoksessa Laaksonen, H. & Ollila, S. (toim.) 2022. Henkilöstöjohtamisen moninaisuus. Ajateltua, koettua, tutkittua. Helsinki: Oppian, 60-74.
- Toivanen, M., Väänänen, A., Kurki, A-L., Bergbom, B. & Airila, A. (Toim.) 2018. Moni osaa! Työpaikkaosaaminen monikulttuurisilla työpaikoilla. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS: Kustannus.
- Vartia, M., Bergbom, B., Huuhtanen, P., Rintala-Rasmus, A., Salminen, S., Riala, R. & Giorgiani, T. 2007. Tutkimuksesta käytäntöön. Teoksessa Vartia, M., Bergbom, B., Giorgiani, T., Rintala-Rasmus, A., Riala, R. & Salminen, S. 2007. Monikulttuurisuus työn arjessa. Tampere: Tammer-Paino, 177-186.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Wenström, S. 2020. Positiivinen johtaminen. Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Yli-Kaitala, K., Toivanen, M., Bergbom, B. & Airila, A. 2013. Monikulttuurinen työpaikka- opas esimiehelle. Helsinki: Työterveyslaitos.

Åkerblad, L. & Seppänen-Järvelä, R. 2024. Monimenetelmällinen tutkimus. Opas suunnitteluun ja toteutukseen. Helsinki: Gaudeamus.

Julkaisemattomat lähteet

Ahopelto, T., Hovila, H., Murtola, K. & Tolonen-Kytölä, T. (2017) Sähköiset lähteet haastavat opiskelijoita ja ohjaajia. Kielikello 3. Viitattu 24.11.2024. URL: <http://www.kielikello.fi/index.php?mid=2&pid=11&aid=3015> 29-31.

Alho J., Kangasharju A., Lassila J., & Valkonen T. 2023. Maahanmuutto ja työvoiman riittävyys - taloudellisten vaikutusten arviointia. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Viitattu 19.4.2025. [ETLA-Raportit-Reports-132 \(1\).pdf](#)

Arvola, O., Reunamo, J., & Kyttälä, M. (2020). Kohti kieli- ja kulttuuritietoista kasvatusta. Kasvattajat lasten osallisuuden mahdollistajina varhaiskasvatuksen oppimisympäristöissä. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 22(1), 44-60. Viitattu 21.2.2025 <https://journal.fi/akakk/article/view/91032>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77-101. Viitattu 21.3.2025. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Espoon kaupungin henkilöstön tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma 2022-2025. 2024. Viitattu 20.3.2025. https://static.espoo.fi/cdn/ff/mhqU5uZsrHaDZHowlXdrTjJfGRsO0JLbgjDy-r3d_Do/1727243458/public/2024-09/Espoon%20kaupungin%20henkil%C3%B6st%C3%B6n%20tasa-arvo-%20ja%20yhdenvertaisuussuunnitelma%20vuosille%202023%E2%80%932025.pdf

Espoon kaupunki. 2024. Väestörakenne ja väestömuutokset. Viitattu 13.12.2024. <https://www.espoo.fi/fi/vaesto#vestennusteet-17438>

Espoon kaupunki. 2025a. Kasvu ja oppiminen- Suomenkielinen varhaiskasvatus. Koulutuskalenteri. Viitattu 16.4.2025. Intranet-julkaisu.

Espoon kaupunki. 2025b. Korkeakoulutettujen maahanmuuttajien osaamiskeskus. Viitattu 4.5.2025. <https://www.espoo.fi/fi/tyoelama/tyollisyys-espoo/korkeakoulutettujen-maahanmuuttajien-osaamiskeskus>

Espoon kotouttamisohjelma 2022-2025. 2022. Strategiayksikkö, Kansainvälisyys ja maahanmuuttoasiat. Espoon kaupunki. Viitattu 10.4.2025 <https://espoo.oncloudos.com/kokous/2022677-11-128977.PDF>

Fonsén, E., Ahtiainen, R., Kiuru, L., Lahtero, T., Hotulainen, R. & Kallioniemi, A. 2022. Kasvatus- ja opetusalan johtajien näkemyksiä omasta johtamisosaamisestaan ja sen kehittämistarpeista. Työelämän tutkimus 20(1). Viitattu 23.2.2025 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/95779/68128>

Haanpää, M. 2023. Kolminäkökulmainen tutkimus maahanmuuttajataustaisesta varhaiskasvatushenkilöstöstä suomalaisessa päiväkodissa. Väitöskirja. Turun Yliopisto. Viitattu 18.10.2024 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-9170-9>

- Haapalehto, T. 2022. Espoon kotouttamisohjelma 2022-2025: Espoosta Suomen paras kotouttaja! Viitattu 17.12.2024. https://static.espoo.fi/cdn/ff/DNz6h93hHBKLYN5rvKu3sQAaKR9C3vWBbnquH-rpglc/1655291784/public/2022-06/21.4.2022%20p%C3%B6yt%C3%A4kirjan%20liite%201%20Ohjelmaluonnoksesta%20neuvottelukunnalle_0.pdf
- Hannula, M. 2024 Työ ja työpaikka tekijänsä opettaa. Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 1.10.2024. <https://ek.fi/ajankohtaista/blogit/mirja-hannula-tyo-ja-tyopaikka-tekijaansa-opettaa/>
- Heikonen, L., Ahtiainen, R., Fonsèn, E., Heikkinen, K-M, Lahtero, T. & Kallioniemi A. 2023. Kohti kehittyvää johtajuutta: Varhaiskasvatuksen sekä esi- ja perusopetuksen johtajuushankkeen (VEPO 2035) loppuraportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2023:7. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. Viitattu 22.10.2024 www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-760-4
- Hievanen, R., Frisk, T., Väätäinen, H., Mustonen, K., Kaivola, J., Koli, A., Liski, S., Muotka V. & Wikman-Immonen, A. 2020. Maahanmuuttajien koulutuspolut. Arviointi vapaan sivistystyön lukutaitokoulutuksista, aikuisten perusopetuksesta ja ammatillisen koulutuksen kielitaitovaatimusten joustavoittamisesta. Viitattu 17.4.2025. https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/KARVI_1120.pdf
- Hjelt, H. & Karila, K. 2021. Varhaiskasvatustyön johtamisen paradoksit. Journal of Early Childhood Education Research 10(2), 97-119. Viitattu 20.2.2025. <https://journal.fi/jecer/article/view/114158>
- Jaatinen, S. & Österholm, E. 2024. Tietoisku. Espoo väestönrakenne ja väestönmuutokset 2023. Espoon kaupunki, Konserninhallinto, Tutkimus ja tilastot. Viitattu 20.4.2025. https://admin.espoo.fi/sites/default/files/2024-09/V%C3%A4est%C3%B6rakenne%2020ja%20muutokset%202023_2.3.pdf
- Jain, T. and Pareek, C. 2020. Managing Cross-Cultural Diversity: Issues and Challenges. Global Management Review, 14(2), pp. 23-32. Viitattu 30.10.2024. doi:10.34155/GMR.19.1302.03.
- Keisala, K. 2012. Monikulttuurisen työyhteisön viestintä. Tampereen yliopisto. Viitattu 12.12.2024. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-8865-8>
- Kielibuusti. 2025a. Työntekijän kielitaidon arviointi. Viitattu 5.5.2025. <https://www.kielibuusti.fi/fi/tyonantajat/kansainvalinen-rekrytointi-ja-perehdytys/tyontekijan-kielitaidon-arviointi>
- Kielibuusti. 2025b. Kielitaitovaatimukset eri ammatteihin. Viitattu 5.5.2025. <https://www.kielibuusti.fi/fi/opi-suomea/kielitestit-ja-kotoutuminen/kielitaitovaatimukset-eri-ammatteihin>
- Kielitaidon tasojen kuvausasteikko. 2025. Kielibuusti. Viitattu 26.4.2025. <https://www.kielibuusti.fi/sites/default/files/2023-03/eurooppalainen%20taitotasoasteikko.pdf>
- Komppa, J. 2023 Kielitietoiseksi työyhteisöksi: tiedostamista, oppimisen mahdollisuuksia ja resursseja. Työelämän tutkimus 21(3) 2023. Viitattu 5.10.2024. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/129334/89386>
- Korpela, E. 2024. Monikielinen hanke- Hauskaa vai hankalaa? Teoksessa Åman, M., Kyyrö, A., Merimaa, M. & Wallin, R. (toim.) Vastuullinen hankeviestintä. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja, 111-118. Viitattu 20.2.2025. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/819504/2024%20TAITO%20132%20Vastuullinen%20hankeviestinta%CC%88.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

- Kotilainen, L., Kurhila, S. & Lehtimaja, I. 2022. Monikielinen työpaikka- tehokkuuden, vaivattomuuden vai kielenoppimisen ehdoilla? Viitattu 22.2.2025. <https://kielikello.fi/monikielinen-ty%C3%B6paikka/>
- Kotoutuminen. 2024. Keskeiset käsitteet. Viitattu 17.12.2024. <https://kotoutuminen.fi/keskeiset-kasitteet>
- Kotoutuminen. 2025a. Globaali muuttoliike vaikuttaa myös Suomeen. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 19.4.2025. <https://kotoutuminen.fi/globali-muuttoliike>
- Kotoutuminen. 2025b. Maahanmuuttajien työmarkkina-asema valtaväestöä heikompi. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 19.4.2025. <https://kotoutuminen.fi/maahanmuuttajien-tyomarkkina-asema>
- Kotoutuminen. 2025c. Työelämä ja työperäinen maahanmuutto. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 20.4.2025. <https://kotoutuminen.fi/tyoelama-ja-tyoperainen-maahanmuutto>
- Kujanpää, K. 2017. Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Viitattu 2.12.2024. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/7413face-1607-4b5d-a91f-ffb327c77c7d/content>
- Kuntaliitto. 2024. 100 päivää starttiin: Työvoimapalveluista tulee kuntien peruspalvelua vuoden 2025 alussa. Tiedote 23.9.2024. Viitattu 22.3.2025. <https://www.kuntaliitto.fi/tiedotteet/2024/100-paivaa-starttiin-tyovoimapalveluista-tulee-kuntien-peruspalvelua-vuoden-2025>
- Kuusiholma-Linnamäki, J., Sarkkinen, T., Vlasov, J., Fonsèn, E., Heikkinen, S., Hjelt, H., Lahtinen, J., Lohi, N., Mäkelä, M. & Siippainen, A. 2023. Päiväkodin johtajan työ: Johtamiskokonaisuudet, varajohtamisen rakenteet ja johtajan työhön kohdistuvat odotukset. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Julkaisut 29:2023. Viitattu 5.10.2024. https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/Karvi_2923.pdf
- Kuusela, P. 2015. Yleistynyt toinen ja muuttuva yhteiskunta - G. H. Meadin ajatuksia ihmisen ja yhteiskunnan välisestä suhteesta. Sosiaalipedagogiikka, 16, 9-30. Viitattu 22.2.2025 <https://doi.org/10.30675/sa.122644>
- Lahtero, T. J. & Kuusilehto-Awale, L. 2015. Possibility to engage in pedagogical leadership as experienced by Finnish newly appointed principals. American Journal of Educational Research 3 (3), 318-329. Viitattu 23.2.2025 <https://pubs.sciepub.com/education/3/3/11/index.html>
- Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa. Väitöskirja. Kasvatustieteiden laitos. Turun yliopisto. Viitattu 5.10.2024. <https://www.utu-pub.fi/bitstream/handle/10024/93684/Annales%20C%20372%20Laine%20VK.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Lasonen, J., Halonen, M., Kemppainen, R. P. & Teräs, R. 2023. Monikulttuurisuus, kulttuurienvälisyys ja osaamisen tunnustuksen tarve. Teoksesta: Lasonen, J. & Halonen, M. (toim.) 2023. Kulttuurienväläinen osaaminen koulutuksessa ja työelämässä. Jyväskylän yliopisto, Avoimen tiedon keskus. Viitattu 21.2.2025 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7411-20-9>
- Lasonen, J. 2023. Tavoitteena tunnustuksen antamisen tasavertaisuus. Teoksesta: Lasonen, J. & Halonen, M. (toim.) 2023. Kulttuurienväläinen osaaminen koulutuksessa ja työelämässä. Jyväskylän yliopisto, Avoimen tiedon keskus. Viitattu 22.2.2025 <https://jyx.jyu.fi/bitstreams/6e0ceeac-703a-428e-921b-d07b4c6a0016/download>
- Lindheim, T. 2024. Managing Diversity and Inclusion in Nursing Homes: Practices and Regulations 1. Nordic Journal of Working Life Studies, 14(1), pp. 3-24. Viitattu 7.11.2024. <https://doi.org/10.18291/njwls.142123>

Lius-Liimatainen, A. 2025. Espoon päiväkodeissa puhutaan 90 eri kieltä. Länsiväylä. 21.3.2025. <https://www.lansivayla.fi/paikalliset/8382297>

Martelin, t., Nieminen, t., Väänänen, A. & Toivanen, M. 2020. Työ ja työllistymisen esteet. Teoksessa Kuusio, H., Seppänen, A., Jokela, S., Somersalo, L. & Lilja, E. (toim.) Ulko-maalaistaustaisten terveys ja hyvinvointi Suomessa. FinMonik-tutkimus 2018-2019. Raportti 1/2020. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, 49-60. Viitattu 2.10.2024. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/139210/URN_ISBN_978-952-343-034-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Oikeusministeriö. 2024. Yhdenvertaisuus lainsäädännössä. Viitattu 20.3.2025. <https://yhdenvertaisuus.fi/lainsaadanto>

Opetushallitus. 2023. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2022. Määräyksen ja ohjeet 2022:2a. Viitattu 30.3.2025. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet_2022_2.pdf

Opetushallitus. 2025a. Muutokset esiopetuksen opetussuunnitelman perusteiden luvuissa 1-4 ja 6-7. Viitattu 7.4.2025. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Esiopetuksen%20opetussuunnitelman%20perusteiden%20muutokset%20luvuissa%201-4%20ja%206-7_muu-tosm%C3%A4%C3%A4r%C3%A4ys%20_2025%20.pdf

Opetushallitus. 2025b. Tietoa varhaiskasvatuksesta vanhemmille ja huoltajille selkokielellä. Viitattu 6.4.2025. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/tietoa-varhaiskasvatuksesta-vanhemmille-ja-huoltajille-selkokielella>

Opetushallitus. 2025c. Ammatillinen koulutus. Viitattu 6.5.2025. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/ammattillinen-koulutus-0>

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2017. Maahanmuuton vastuukorkeakoulutoiminta. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:38. Viitattu 2.4.2025. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80706/OKM_38_2017.pdfUlkoisen linkki

Omnia. 2025. Palvelumanaali. Omnian Osaamiskeskus. Viitattu 18.4.2025. <https://tyolli-syys.palvelumanaali.fi/palvelu/omnian-osaamiskeskus-oske>

Rahikainen, E. S., Rautiainen, A., Tiensuu, I., Paavola, J.-M., Ulander, M., Sjöblom, M., Hällström, C. & Jousilahti, J. 2024. Osaamisen tunnistamisen hyvät käytännöt. Loppuraportti. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki: Demos. Viitattu 17.10.2024 <https://tem.fi/documents/1410877/177691663/Osaamisen-tunnistamisen-hyva%CC%88t-ka%CC%88yta%CC%88nno%CC%88t.pdf/c6f18e6e-20a5-15de-d6ab-9257d4c86839/Osaamisen-tunnistamisen-hyva%CC%88t-ka%CC%88yta%CC%88nno%CC%88t.pdf?t=1710157697883>

Sippola, A., Leponiemi, J. & Suutari, V. 2006. Kulttuurisesti monimuotoistuvien työyhteisöjen kehittäminen. Pitkittäistutkimus 15 työkulttuurin välittäjäryhmän toiminnasta ja vaikutavuudesta. Työpoliittinen tutkimus 304. Helsinki: Työministeriö. Viitattu 31.3.2025. <https://multikult.wordpress.com/wp-content/uploads/2008/05/kulttuurisesti-moni-muotoistuvien-tyoyhteisöjen-kehittäminen.pdf>

Suomenkielisen varhaiskasvatuksen varhaiskasvatussuunnitelma 2022. 2025. Espoo. Viitattu 12.4.2025. https://admin.espoo.fi/sites/default/files/2022-12/Varhaiskasvatussuunnitelma_2022_saavutettava.pdf

Talousarvio 2025. Espoon kaupunki. Viitattu 23.3.2025 https://admin.espoo.fi/sites/default/files/2024-10/Talousarvio%202025_KJ.pdf

Teräs, M., & Toiviainen, H. (2014). Kehittävä teema-analyysi kasvatustieteen tutkimusmenetelmänä. *Aikuiskasvatus*, 34(2), 84-95. Viitattu 18.3.2025
<https://doi.org/10.33336/aik.94084>

Tritonia. 2024a. Vastuullinen tutkimus. Viitattu 10.11.2024. <https://uva.libguides.com/vastuullinen-tutkimus>

Tritonia. 2024b. Tiedonhaun opas. Viitattu 10.11.2024. <https://uva.libguides.com/tiedonhaku>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2024. Viitattu 18.4.2025
<https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/tyovoimapalvelut-uudistuvat-1.1.2025-kunnille-vastuutyovoimapalveluista-valtiolle-ohjausrooli>

Työelämän monimuotoisuusohjelma. 2021. Toimenpideohjelma työelämän monimuotoisuuden edistämiseksi maahanmuuton ja kotoutumisen näkökulmasta. Työ- elinkeinoministeriön julkaisu 2021:10. Helsinki. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162933/TEM_2021_10.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vartia, M. 2007. Tavoitteena monikulttuurinen työelämä. Teoksessa Vartia, M. (toim.) *Työ ja ihminen 21* (2007) Lisänumero 2. 21. Vuosikerta. Työterveyslaitos. Tampere: Juvenes Print. Viitattu 18.10.2024. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2018050419393> 613-615.

Vieltojärvi, M. 2024. EK:n kysely: Yritysten valmius rekrytoida ulkomaista työvoimaa hyvä - lupaprosesseja sujuvoitettava. Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 20.2.2025. <https://ek.fi/ajankohtaista/tiedotteet/ekn-kysely-yritysten-valmius-rekrytoida-ulkomaista-tyovoimaa-hyva-lupaprosesseja-sujuvoitettava/>

Vieltojärvi, M. 2025. Kasvu vaatii kansainvälisiä osaajia. Blogikirjoitus. Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 28.2.2025 <https://ek.fi/ajankohtaista/blogit/mikko-vieltojarvi-kasvu-vaatii-kansainvalisia-osaajia/>

Wainio, E. 2023. Valmennusta monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen. Viitattu 5.10.2024. <https://journal.laurea.fi/wp-content/uploads/sites/14/2023/01/valmennusta-monikulttuurisen-tyoyhteison-johtamiseen.pdf>

Webropol. 2025. Viitattu 22.3.2025
<https://webropol.fi/>

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. FINLEX 2014. Viitattu 23.3.2025 <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/saaduskokoelma/2014/1325>

Yhdenvertaisuuslaki. 2024. Yhdenvertaisuuslaki-Suomi.fi. Viitattu 23.3.2025. <https://yhdenvertaisuus.fi/documents/1410853/5002649/Yhdenvertaisuuslaki-suomi.pdf/1bcdda18-5318-4dcf-9c17-1566c1530012/Yhdenvertaisuuslaki-suomi.pdf>

Kuviot

Kuvio 1: Dialogisuuden periaatteet keskittyvät avoimen puheen ja aktiivisen kuuntelemisen synteisiin. Arvostava suhtautuminen ja yhteisymmärryksen tavoittelemisen dialogisuuden pilareita (mukaillen Syvänen ym. 2015).....	13
Kuvio 2: Empatian, dialogisen johtamisen, työssä viihtymisen ja itsensä toteuttamisen vaikutus työtyytyväisyyden, itseohjautuvuuden, sekä psykologisen turvallisuuden mahdollistajana (mukaillen Ranta 2021, 74)	15
Kuvio 3: Kielitietoisien työyhteisön portaat (mukaillen Lehtimaja ym. 2023, 103-121).....	24
Kuvio 4: Kielituetun oppisopimusmallin vaiheet, Omnian Osaamiskeskus maahanmuuttajille	30
Kuvio 5: Tietoperustan pääluvut jakaantuvat neljään osaan.....	37
Kuvio 6: Opinnäytetyön prosessi.....	39
Kuvio 7: Temaattisen analyysin kuvaus (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018, 142)	45
Kuvio 8: Sanapilvi johtajien kohtaamista monikulttuuriseen työyhteisöön liittyvistä teemoista	47
Kuvio 9: Monikulttuurisen työpaikan hyvät puolet (n=23)	47
Kuvio 10: Monikulttuurisen työpaikan mahdolliset haasteet (n=23)	48
Kuvio 11: Miten vastaaja arvioi, mitä lisäarvoa ja hyötyä eri kieli- ja kulttuuritaustaiset voivat tuoda työyhteisöön varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden näkökulmasta? (n=23)	49
Kuvio 12: Vastaajan kokemus siitä, onko työpaikalla perehdytysmateriaalia tai perehdytyskäytäntöjä, jossa on otettu huomioon vieraskielisen tarpeet? (n=23)	51
Kuvio 13: Vastaajan kokemus siitä, onko vieraskielisen perehdyttämiseen varattu riittävästi aikaa? (n=23)	51
Kuvio 14: Vastaajan kokemus siitä, tarvitseeko monikulttuuriset tiimit johtajalta enemmän tukea verrattuna tiimiin, joka koostuu suomalaistaustaisista? (n=23)	52
Kuvio 15: Analyysivaiheessa syntyneet teemojen tasot (n=23)	54
Kuvio 16: Vieraskieliset työntekijät ovat tasavertaisena osana työyhteisöä (n=23).....	55
Kuvio 17: Voimavaraistavat työtavat	56
Kuvio 18: Kulttuurien huomioiminen.....	57
Kuvio 19: Samanlaiset käytänteet kaikilla	57
Kuvio 20: Eriytetyt käytänteet kaikilla	58
Kuvio 21: Johtajan työhön liittyvät käytänteet	59
Kuvio 22: Viestintä	59
Kuvio 23: Vastaajan kokemus siitä, onko varhaiskasvatusyksikön johtajalla riittävästi työkaluja monikulttuuristen työyhteisöjen johtamiseen? (n=23)	60
Kuvio 24: Johtajan vahvuudet vastaajien kokemana (n=23).....	61
Kuvio 25: Väittämät kysymykseen, miten vastaaja kokee monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvoinnin edistämisen tukemisen? (n=23)	62
Kuvio 26: Toivotko lisätukea (koulutus, aika, konsultointi) monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvoinnin edistämiseksi? (n=23).....	63

Kuvio 27: Miten vastaaja arvioi seuraavien koulutussisältöjen tarvetta työyhteisössä? (n=23)	64
Kuvio 28: Avoimista vastauksista nousseet teemat ja vastaajien suoria lainauksia mallintamassa otsikointia kysymykseen “Millaisena näet vieraskielisten aseman varhaiskasvatuksessa seuraavan kymmenen vuoden aikana?”	66
Kuvio 29: Vastaajan toive työyhteisön monikulttuurisuudesta (n=23)	67
Kuvio 30: Henkilöstön määrä omissa yksiköissä (n=23)	68
Kuvio 31: Vieraskielisten määrä omissa yksiköissä (n=23)	69
Kuvio 32: Missä roolissa vieraskielinen työskentelee? (n=23)	69
Kuvio 33: Kyselyyn vastaajien kokemuksia omista vahvuuksistaan dialogisuuden näkökulmasta (mukaillen Syvänen ym. 2015)	77

Kuvat

Kuva 1: Värikoodausta ja Mind Map-kartan laadintaa 19.3.2025	45
Kuva 2: Onnistuneen perehdytyksen teemat Mind Map -karttana	53

Liitteet

Liite 1: Tiedote opinnäytetyön osallistujalle	95
Liite 2: Tietosuojailmoitus	97
Liite 3: Kysely	99

Liite 1: Tiedote opinnäytetyön osallistujalle

Tiedote opinnäytetyön osallistujalle

TIEDOTE OPINNÄYTETYÖSTÄ

Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen ja kieli- ja kulttuuritietoisien toimintakulttuurin kehittäminen Espoon kaupungin varhaiskasvatuksessa

Pyyntö osallistua opinnäytetyöhön

Sinua pyydetään mukaan opinnäytetyön tiedonkeruuseen kyselyn ja mahdollisen vapaaehtoisen haastattelun muodossa. Tarkoituksena on tutkia monikulttuurisen työyhteisön johtamista Espoon kaupungin kunnallisessa varhaiskasvatuksessa. Olemme arvioineet, että sovellut opinnäytetyön osallistujaksi, koska olet varhaiskasvatusyksikön esihenkilönä johtamisen ammattilainen ja opinnäytetyömme kohdentuu suoraan varhaiskasvatuksen työyhteisöjen johtamiseen. Tämä tiedote kuvaa opinnäytetyötä ja sinun osuuttasi siinä. Porehdyttyäsi tähän tiedotteeseen sinulla on mahdollisuus esittää kysymyksiä opinnäytetyöstä, jonka jälkeen sinulta pyydetään suostumus opinnäytetyöhön osallistumisesta. Annat suostumuksen opinnäytetyöhön osallistumisesta vastaamalla sähköiseen Webropol- kyselyyn.

Vapaaehtoisuus

Opinnäytetyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Voit myös peruuttaa tai keskeyttää osallistumisesi koska tahansa syytä ilmoittamatta. Mikäli keskeytät osallistumisen, antamiasi tietoja voidaan käyttää anonymisti osana opinnäytetyöaineistoa.

Opinnäytetyön tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tietoa monikulttuuristen työyhteisöjen nykytilasta, koota toimivia johtamisen käytänteitä ja tarkastella mahdollisia kehitystarpeita Espoon kaupungin varhaiskasvatuksessa. Opinnäytetyön tavoitteena on edistää monikulttuuristen työyhteisöjen johtamista Espoon kaupungin varhaiskasvatuksessa, ja kehittää kieli- ja kulttuuritietoista toimintakulttuuria työyhteisön näkökulmasta.

Opinnäytetyömenetelmät ja toimenpiteet

Tutkimus toteutetaan verkkokyselynä Webropol- kyselytyökalua käyttäen helmi-maaliskuussa 2025. Kyselyyn lähetetään suora linkki yhteyshenkilön kautta, jolloin osallistuvilta henkilöiltä ei kerätä yhteystietoja anonymiteetin säilyttämiseksi. Kyselyyn vastaamiseen menee arviolta 15-20 minuuttia ja sen voi tehdä itselleen sopivana ajankohtana. Kysely on auki noin 2 viikkoa.

Opinnäytetyö toteutetaan siten, että kyselyn tulosten analysoinnin jälkeen varataan mahdollisuus järjestää haastattelu opinnäytetyön teemoihin liittyen. Osallistuminen on vapaaehtoista.

Opinnäytetyön mahdolliset hyödyt

Opinnäytetyön tarkoitus on tuottaa suoraa hyötyä Espoon kaupungin kunnallisen varhaiskasvatuksen johtamistyölle.

Kustannukset ja niiden korvaaminen

Opinnäytetyöhön osallistuminen ei maksa sinulle mitään. Osallistumisesta ei myöskään makseta erillistä korvausta.

Tiedote opinnäytetyön osallistujalle

Opinnäytetyön tuloksista tiedottaminen

Opinnäytetyön tuloksia on tarkoitus käydä läpi yhdessä toimeksiantajan kanssa esittelytilaisuudessa keväällä 2025. Opinnäytetyömme on ylemmän korkeakoulututkinnon opinnäytetyö, joka julkaistaan myöhemmin avoimesti Theseus- tietokannassa.

Opinnäytetyön aineiston hävittäminen ja mahdollinen jatkokäyttö

Aineistoa ei jatkokäytetä eikä sitä avata muiden käyttöön. Aineisto hävitetään viimeistään kuusi kuukautta opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Lisätiedot

Pyydän sinua tarvittaessa esittämään opinnäytetyöhön liittyviä kysymyksiä opinnäytetyön tekijälle /opinnäytetyön ohjaajalle

Opinnäytetyöntekijöiden ja ohjaajan yhteystiedot

Opinnäytetyöntekijät

Viivi Myllyntaus ja Miia Bäckman

viivi.myllyntaus@student.laurea.fi miia.backman@student.laurea.fi

Opinnäytetyön ohjaaja

Ossi Salin

Yliopettaja

Laurea Ammattikorkeakoulu/ Leppävaara

ossi.salin@laurea.fi

Liite 2: Tietosuojailmoitus



TIETOSUOJAILMOITUS 1 (2)
EU:n yleinen tietosuoja-asetus (EU679/2016)

25.2.2025

LAUREAN OPINNÄYTETYÖSSÄ KERÄTTÄVIEN HENKILÖTIETOJEN KÄSITTELY

Tässä ilmoituksessa kuvataan, miten henkilötietoja käsitellään Laurean opinnäytetyössä (Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen, ja kieli- ja kulttuuritietoisien toimintakulttuurin kehittäminen Espoon kaupungin varhaiskasvatuksessa).

Tutkimuksen rekisterinpitäjät/ yhteyshenkilöt henkilötietojen käsittelyä koskevissa asioissa:

Rekisterinpitäjä päättää ja vastaa tämän opinnäytetyön henkilötietojen käsittelystä.

Viivi Myllyntaus viivi.myllyntaus@student.laurea.fi

Miia Bäckman miia.backman@student.laurea.fi

Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus:

Henkilötietoja käsitellään tässä opinnäytetyössä sähköisen kyselylomakkeen lähettämistä koskien.

Henkilötietojen osalta ei toteuteta automaattista päätöksentekoa tai profilointia.

Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste:

Henkilötietoja käsitellään seuraavalla EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan 1 kohdan mukaisella perusteella

- o Tutkittavan suostumus

Tutkimuksessa kerättävät henkilötiedot:

Tutkimuksessa ei kerätä suoria henkilötietoja. Kyselyyn voi osallistua anonymisti, mutta kyselyn taustatiedoissa kysytään vastaajan johtamien yksiköiden vieraskielisten työntekijöiden määrää. Kysely kohdistuu Espoon kaupungin varhaiskasvatustietojen johtajille, joten epäsuorana henkilötietoina voidaan pitää työskentelykaupunki ja ammatti. Kaupungin varhaiskasvatustietojen johtajien yhteystiedot ovat julkista tietoa ja löydettävissä kaupungin varhaiskasvatuksen verkkosivuilta.

Kerättävien henkilötietojen tietolähteet:

Kysely on anonymisoitu Webropol-kyselytyökalussa ja vastaajien sähköpostiosoitteet eivät näy vastausten yhteydessä, kyselyn vastauksia ei voida yhdistää vastaajien henkilötietoihin. Kyselyn kohderyhmän sähköpostiosoitteet pyydetään Espoon kaupungin varhaiskasvatuksen hallinnon asiantuntijalta.

Henkilötietojen luovutukset:

Henkilötietoja ei luovuteta opinnäytetyön ulkopuolelle. Mikäli tutkittava osallistuu mahdollisesti kyselyn jälkeen järjestettävään tarkentavaan haastatteluun, henkilötietoja ei lisätä tutkimusaineistoon. Haastatteluaineisto anonymisoidaan. Aineisto tuhotaan opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen.

Tietojen siirtäminen EU- tai ETA-maiden ulkopuolelle:

Henkilötietoja ei siirretä EU- tai ETA-maiden ulkopuolelle.

Henkilötietojen käsittely opinnäytetyön aikana ja sen jälkeen:

- Henkilötietoja sisältävä aineisto hävitetään, kun opinnäytetyö on arvioitu.

Henkilötietojen suojauksen periaatteet:

Tutkimuksen tekijät käyttävät opinnäytetyön kirjoittamisessa Laurea- ammattikorkeakoulun salasanoin hallittua järjestelmää, sekä Laurean sähköpostia yhteisen viestinnän välineinä. Aineiston keruussa käytämme Webropol-kyselytyökalua, aineisto on turvallisesti salasanojen takana. Henkilötietoja ei kerätä.

Rekisterin hallinnassa noudatetaan rekisterinpitäjän tietoturva- ja tietosuojaohjeita.

Manuaalinen aineisto säilytetään lukituissa tilassa ja sinne on pääsy vain asianosaisilla.

Tietojärjestelmissä käsiteltävät tiedot suojataan käyttäjätunnuksin, salasanoin ja käytön rekisteröinnillä

Rekisteröidyn oikeudet:

Rekisteröidyn oikeudet määräytyvät EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen artiklojen 15-22 mukaan seuraavasti:

Osallistujaa informoidaan seuraavasti: Voit perua suostumuksesi ja pyytää poistamaan suostumukseen perustuvat tietosi ottamalla yhteyttä yllä mainittuun yhteyshenkilöön.

Voit tarkastaa itseäsi koskevat tiedot ja oikaista ne tarvittaessa.

Voit rajoittaa tietosi käsittelyä silloin, kun kiistät henkilötietojesi paikkansapitävyyden.

Voit tehdä valituksen tietosuojavaltuutetun toimistoon, jos katsot, että henkilötietojasi on käsitelty tietosuojalainsäädännön vastaisesti.

Jos henkilötietojen käsittely tutkimuksessa ei edellytä rekisteröidyn tunnistamista ilman lisätietoja eikä rekisteröityä pystytä tunnistamaan aineistosta, niin oikeutta tietojen tarkastamiseen, oikaisuun, poistoon ja käsittelyn rajoittamiseen ei sovelleta.

Mikäli oikeudet estävät tutkimustarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti, saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa näistä oikeuksista poiketa tietosuoja-asetuksessa ja tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa on tietosuojavastaava.

Laurea-ammattikorkeakoulun tietosuojavastaavana toimii Marjo Valjakka, marjo.valjakka@laurea.fi

Liite 3: Kysely

Kysely monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta varhaiskasvatuksessa

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn monikulttuurisesta johtamisesta varhaiskasvatuksessa!

Kyselyn tavoitteena on edistää monikulttuuristen työyhteisöjen johtamista ja kehittää kieli- ja kulttuuritietoista toimintakulttuuria työyhteisöjen näkökulmasta. Lisäksi yleisemmällä tasolla tavoitteena on tuottaa tietoa monikulttuurisen työyhteisön nykytilasta varhaiskasvatuksessa, koota toimivia johtamisen käytänteitä ja tarkastella mahdollisia kehittämistarpeita.

Aiheen tutkiminen on merkityksellistä, koska vieraskielisten määrä ja monikulttuuriset työyhteisöt kasvavat voimakkaasti Espoossa. Ennusteen mukaan vieraskielisten määrä yli kaksinkertaistuu vuoteen 2040 mennessä Espoossa. ([Väestö | Espoon kaupunki](#))

Kuka voi vastata?

Kysely on suunnattu Espoon kaupungilla työskenteleville kunnallisille suomenkielisten varhaiskasvatusyksiköiden johtajille. Vastaathan vaikka yksikössäsi ei tällä hetkellä ole vieraskielisiä työntekijöitä. Jokaisen näkemykset ovat meille tärkeitä.

Kyselyn suunnittelu ja toteutus on osa Miia Bäckmanin ja Viivi Myllyntauksen sosiaali- ja terveystieteiden YAMK-tutkinnon opinnäytetyötä.

Kyselyyn vastaaminen

Kyselyn vastaamiseen kuluu aikaa noin 15-20 minuuttia. Pyydämme sinua vastaamaan **14.3.2025 mennessä**.

Kyselyyn vastataan nimettömästi ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti. Vastaamalla kyselyyn annat suostumuksesi käyttää vastauksiasi tutkimuksessa.

Kiitos osallistumisesta!

Olen lukenut [tiedotteen tutkimuksesta](#)

Olen lukenut [tietosuojailmoituksen](#)

***Vieraskielisellä** tarkoitamme sellaista henkilöä, jonka äidinkieli on muu kuin suomi tai ruotsi.

***Monikulttuurisella työyhteisöllä** tarkoitamme tässä kyselyssä työpaikkaa/työyhteisöä, missä työskentelee keskenään eri kansallisuutta tai etnistä alkuperää olevia henkilöitä.

1. Olen perehtynyt tutkimuksen tiedotteeseen ja tietosuojailmoitukseen. Annan suostumukseni tutkimukseen osallistumiseen. *

Kyllä

Monikulttuurisuus ja erilaisuus työpaikalla

2. Kerro yhdellä sanalla tai lauseella monikulttuuriseen työyhteisöön liittyvistä teemoista/asioista/erityispiirteistä, joita olet johtajana kohdannut? *

3. Mitä hyviä puolia monikulttuurisessa työpaikassa mielestäsi on? Valitse mielestäsi sopivat. *

- Uusien kulttuuristen tapojen oppiminen
- Omien kulttuuristen piirteiden tietoisuuden kasvaminen
- Osaamisen monipuolistuminen työpaikalla
- Uudenlaisten ajattelumallien syntyminen, kun ihmiset eri taustoista tekevät yhteistyötä
- Asiakaspalvelu- ja asiakastyytyväisyyden lisääntyminen
- Ennakkoluulojen hälveneminen
- Pedagogista toimintaa avataan ja selkiytetään vahvemmin
- Ei mitään
- En osaa sanoa
- Jokin muu, mikä? _____

4. Millaisia haasteita mahdollisesti näet monikulttuurisessa työpaikassa? Valitse mielestäsi sopivat. *

- Kielimuuri

- Johtajan kokemus resurssipula vastaamaan vieraskielisen tarpeisiin (esim. tuki lomakkeiden täyttämiseen, ohjauspalaverit)
- Erilaiset tavat tehdä työtä ja toimia työelämässä
- Kulttuurierot
- Ennakokuulot
- Suomalaistaustaisten työntekijöiden kokemus kuormitus ohjaamisesta
- Vastuukysymykset ja haasteet osaamisen tunnistamisessa
- Työyhteisön ulkopuolelle jääminen, syrjintä
- Vieraskielisen haastava elämäntilanne, traumatausta
- Ei mitään
- En osaa sanoa
- Jokin muu, mikä? _____

5. Eri kieli- ja kulttuuritaustaiset voivat tuoda työyhteisöön lisäarvoa varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden näkökulmasta. Miten johtajana arvioit seuraavia hyötyjä? *

	Hyvin suuri	Jokseenkin suuri	Jokseenkin vähäinen	Hyvin vähäinen	En osaa sanoa
Tämän hyöty on mielestäni					
Kulttuurinen osaaminen ja katsomuskasvatus					
<i>VASU:n mukaisesti varhaiskasvatuksessa tulee tarjota katsomuskasvatusta, joka tukee erilaisten kulttuurien ymmärrystä. Vieraskielinen työntekijä voi tuoda näkökulmia eri uskontoihin, tapoihin ja juhliin omakohtaisella tiedolla.</i>	○	○	○	○	○
Monikielisuuden tukeminen ja kielitietoisuus					
<i>VASU korostaa kielitietoista toimintakulttuuria, ja työntekijä voi olla luonnollinen malli kaksikielisyydelle. Vieraskielinen työntekijä voi tarvittaessa tukea lapsen kielen kehitystä ja emotionaalista turvallisuutta käyttämällä lapsen omaa äidinkieltä arjen tilanteissa.</i>	○	○	○	○	○

	Hyvin suuri	Jokseenkin suuri	Jokseenkin vähäinen	Hyvin vähäinen	En osaa sanoa
Uusien pedagogisten näkökulmien tuominen					
<i>Vieraskielinen työntekijä voi tuoda omasta kulttuuristaan luovia ratkaisuja kasvatustyöhön, esimerkiksi erilaisten satujen, leikkien ja oppimismenetelmien kautta.</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisön vahvistaminen ja moninaisuuden hyväksyntä					
<i>Työyhteisöllä on mahdollisuus oppia moninaisuudesta ja inklusiosta, kun tiimissä työskentelee henkilöitä eri kieli- ja kulttuuritaustoista.</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Malli ja tuki vieraskielisille perheille					
<i>Vieraskielinen työntekijä voi samaistua vieraskielisten perheiden tilanteeseen ja ymmärtää heidän tarpeitaan.</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Vieraskielinen työntekijä voi vahvistaa kodin ja varhaiskasvatuksen välistä yhteistyötä.</i>					
Jokin muu lisäarvo, mikä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Perehdytys

6. Onko työpaikalla perehdytysmateriaalia tai perehdytyskäytäntöjä, jossa on otettu huomioon vieraskielisen tarpeet? *

- Kyllä
 Ei
 En osaa sanoa

7. Onko vieraskielisen perehdyttämiseen varattu riittävästi aikaa? *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

8. Koetko, että monikulttuuriset tiimit tarvitsevat johtajalta enemmän tukea verrattuna tiimiin, joka koostuu suomalaistaustaisista? *

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

9. Mikä sinun mielestäsi tukisi onnistunutta vieraskielisen työntekijän perehdytystä? Kirjoita konkreettisia esimerkkejä. *

Tiimit

10. Yhdenvertaisuus: vieraskieliset työntekijät ovat tasavertainen osa työyhteisöä työpaikallani (kahvipöytäkeskustelut, tasavertainen työkaverin auttaminen, kannustetaan kaikkia tutustumaan toisiinsa jne.) *

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

Johtaminen ja toimivat käytännöt

11. Millaisia toimivia käytänteitä käytät monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa? *

12. Onko varhaiskasvatusyksikön johtajalla riittävästi työkaluja monikulttuuristen työyhteisöjen johtamiseen? Voit myös perustella vastaustasi. *

- Kyllä

- Ei

- En osaa sanoa

13. Dialogisuus johtamisessa nousee tutkimuksissa keskeiseksi toimivan työyhteisön hyvinvoinnin kannalta. Valitse seuraavista sinun vahvuutesi johtajana dialogisuuden näkökulmasta: *

- Kuuntelemisen taito
- Luottamuksen rakentaminen
- Arvostavan ilmapiirin rakentaminen
- Joustavat työtavat
- Empatiakyky
- Keskustelutaidot
- Rakentavan palautteen antaminen
- Tasavertainen kohtaaminen
- Tunteiden ja tarpeiden havainnointi

Lisäksi tarpeellisia taitoja voivat olla seuraavat ajatteluun ja kokemiseen liittyvät taidot. Valitse seuraavista sinun vahvuutesi johtajana:

- Rationaalisuus
- Looginen päättelykyky
- Strateginen ajattelu
- Visionäärisuus

- Epävarmuuden sieto
- Luova ajattelu
- Nopea päätöksenteko
- Taito ratkaista konflikteja
- Kyky toimia eettisesti ja moraalisesti oikein
- Kyky luottaa omaan intuitioon päätöksenteossa

14. Kokemuksesi monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvoinnin edistämisen tukemisesta. Valitse alla olevista vaihtoehdoista se väittämä, joka parhaiten kuvaa kokemustasi: *

- Monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvoinnin johtaminen ei eroa muista työyhteisöjen johtamisesta
- Monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvoinnin johtaminen vaatii jonkin verran enemmän huomiota mutta hallitsen tilanteen
- Monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvoinnin johtaminen on haastavaa ja tarvitsen tukea
- Minulla ei ole vieraskielisiä työntekijöitä työyhteisössäni

15. Toivon lisätukea (koulutus, aika, konsultointi) monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvoinnin edistämiseksi *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Osaamisen kehittäminen

16. Miten arvioit seuraavien koulutussisältöjen tarvetta työyhteisössäsi? *

	Hyvin suuri	Jokseenkin suuri	Jokseenkin vähäinen	Hyvin vähäinen	En osaa sanoa
Kielitietoinen ohjausosaaminen (selkeä kieli, ymmärryksen varmistaminen, mallintaminen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kulttuurienvälisen ajattelu- ja toimintatapojen ymmärtäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä, esim. selkokielisen tekstin kirjoittaminen palavereissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laadukas kieli-, kulttuuri-, ja katsomuspedagogiikan toteuttaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulkkivälitteinen työskentely asiakastapaamisissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monimuotoinen rekrytointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtajan itsetuntemus ja itsensä kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joku muu, mikä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tulevaisuus

17. Millaisena näet vieraskielisten työntekijöiden aseman varhaiskasvatuksessa seuraavan kymmenen vuoden aikana? *

18. Toivoisitko että työyhteisö olisi monikulttuurisempi? *

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

Taustatiedot**19. Mikä on henkilöstömäärä omissa yksiköissä? ***

- alle 10
- 10-19
- 20-29
- 30-49
- 50 tai yli

20. Kuinka monta vieraskielistä työskentelee omissa yksiköissä? *

- ei yhtään
- 1-5
- 6-10
- 11-20
- 21-29
- 30 tai yli

21. Missä roolissa vieraskielinen työskentelee? Voit valita useita. *

- Avustavissa tehtävissä (päiväkotiapulainen, varhaiskasvatuksen avustaja)
- Lastenhoitajana
- Varhaiskasvatuksen sosionomina
- Varhaiskasvatuksen opettajana
- Johtotehtävissä (johtajana/apulaisjohtajana)
- Jossain muussa, missä? _____

22. Muita ajatuksia tutkimuksemme teemaan liittyen?
