



**Essi Ekroos**

**Inka-Maaria Ripatti**

Diakonia-ammattikorkeakoulu  
Syrjäytymisvaarassa olevien terveyden- ja  
hyvinvoinnin edistäminen,  
Arvo- ja yhteisölähtöinen työnkehittäminen  
Sairaanhoitaja (YAMK)  
Opinnäytetyö 2020

# MONIKULTTUURISEN HOITOALAN TYÖYHTEISÖN JOHTAMINEN



## TIIVISTELMÄ

Essi Ekroos ja Inka-Maaria Ripatti  
Monikulttuurisen hoitoalan työyhteisön johtaminen  
Sivut (57) ja liitteet (3)  
Marraskuu 2020  
Diakonia-ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveysalan YAMK-tutkinto  
Sairaanhoitaja (YAMK)

Monikulttuurisuus lisääntyy globalisaation myötä myös hoitoalalla, ja yhä useampi hoitotyön työyhteisö on monikulttuurinen. Myös potilaat edustavat useita eri kulttuureita, ja siksi onkin tärkeää ymmärtää, millaisia uusia haasteita se asettaa myös hoitotyön johtajuudelle. Tulevaisuudessa menestyvät sellaiset työyhteisöt, joissa korostetaan yksilön ominaisuuksia sekä ymmärretään erilaisuuden merkitys työyhteisön voimavarana. Se, miten johtaja onnistuu sopeuttamaan ja yhdistämään monikulttuurisen työyhteisönsä jäsenet tiimiksi, vaikuttaa siihen, millaista hoitoa potilaat saavat ja miten hyvin työorganisaatiossa voidaan. Opinnäytetyön aihe on siten nyt ajankohtainen.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli ymmärtää ja kuvata monikulttuurisen hoitotyön henkilöstön johtamista sairaalassa. Tavoitteena oli saada laadullisin menetelmin vastauksia siihen, miten johtaja on vastannut haasteisiin ja mitä mahdollisuuksia monikulttuurisuus on tuonut työyhteisöön. Opinnäytetyössä kartoitetaan myös, millaista tukea johtaja kaipaa työnsä tueksi. Aineistoa varten haastateltiin ryhmässä yhteensä kuutta sairaalassa esimiesasemassa toimivaa henkilöä teema-haastattelumenetelmin. Haastatteluja oli yhteensä kolme. Aineisto analysoitiin induktiivista sisällönanalyysia hyödyntäen.

Päätuloksissa korostui monikulttuurisuuden viisi ominaispiirrettä: kulttuuri, kieli-taito, uskonto, asenne työhön ja ammattitaito. Kulttuuriset toimintatavat, kulttuurisensitiivisyys, sekä kulttuurien välinen kompetenssi ovat tärkeä huomioida johtamisessa, ja ne ovat myös teoreettisen viitekehyksen keskeisimmät käsitteet. Tuloksista korostui johtajien esille tuoma tarve ylläpitää keskustelua monikulttuurisuudesta suvaitsevaisuuden edistämiseksi, sekä johtajien kokema tuen tarve työssä. Esille tullessiin monikulttuurisuuden viiteen ominaispiirteeseen liittyi jokaiseen niin mahdollisuuksia kuin haasteitakin. Haasteisiin löytyi konkreettisia keinoja ja kehitysehdotuksia, joita voi hyödyntää monikulttuurisen työyhteisön henkilöstöjohtamisessa. Näitä keinoja olivat koulutus, yhteistyön raamit ja yksilön tarpeet huomioiva johtaminen. Monikulttuurisen työyhteisön johtamisen johtajat kokivat palkitsevaksi. Tulokset ovat hyvin siirrettävissä vastaavanlaisiin toimintaympäristöihin. Opinnäytetyössä saavutettiin sille asetetut tavoitteet.

Asiasanat: monikulttuurisuus, monikulttuurisen työyhteisön johtaminen hoitoalalla, monikulttuurinen työyhteisö

## ABSTRACT

Essi Ekroos ja Inka-Maaria Ripatti  
Multicultural personnel management in hospitals  
Pages (57) and appendices (3)  
November 2020  
Master's Degree in Social Services and Health Care  
Master of Health Care

Multicultural teams are increasing in the nursing field. The patients represent diverse nationalities. It is important to identify, what kind of new challenges this creates for the leadership. In the future, those organisations which notice individuals and understand the importance of individuality will be successful. It is important, that a leader can adjust multicultural workers within the team. That has an impact on wellbeing for the whole team and patients. The study subjects are now current.

The purpose of the theses was to explain leadership in multicultural nursing teams in the hospital. The goal was to find new information about the subject by using qualitative research. The study aimed to find solutions for the challenges, and reveal opportunities, that leaders have in multicultural work communities, and identify, what kind of support leaders require. A theme interview was conducted for middle management in the hospital. Six leaders were interviewed in three groups. The results were analysed by using content analysis.

The main result highlighted five distinct features, which were culture, language, religion, work attitude, and occupational skills. It is important to notify the cultural procedures, cultural sensitivity, and cultural competence, which are also the main concepts in the papers' theoretical framework. The results highlight that leaders need to keep up conversations about multicultural issues. They feel like it would help enhance tolerance. Also, they felt that they need more support for the leadership in multicultural teams. Each feature included possibilities and also challenges. For those challenges, interviewees found concrete solutions and suggestions for improvement, that can help leaders in leading multicultural teams. These solutions were education, frame for collaboration, and the leading, which notice the needs of individuals. In general, the interview subjects found leading rewarding. The results are hopefully useful for leaders in multicultural teams as the findings can be transferred to similar work environments. Overall, the study achieved its goals and found answers to the research questions.

Keywords: multiculturalism, multicultural personnel management in nursing field, multicultural work teams

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA KESKEISET KÄSITTEET .....	8
2.1 Monikulttuurinen työyhteisö.....	8
2.1.1 Kieli, kommunikaatio ja kulttuuriset toimintatavat monikulttuurisessa työyhteisössä .....	11
2.1.2 Kulttuurien välinen kompetenssi ja kulttuurisensitiivisyys monikulttuurisessa työyhteisössä .....	14
2.2 Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen .....	18
2.2.1 Perehdytys, koulutus ja raamit monikulttuurisen työyhteisön johtamisen keinoina .....	20
2.2.2 Valmentava johtaminen monikulttuurisen työyhteisön johtamisen keinona .....	22
2.2.3 Vastavuoroisuus monikulttuurisen työyhteisön johtamisen keinona .....	23
2.2.4 Osallisuus monikulttuurisen työyhteisön johtamisen keinona .....	26
3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET .....	30
4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS .....	31
4.1 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä.....	31
4.2 Induktiivinen sisällönanalyysi .....	33
5 TULOKSET .....	37
5.1 Monikulttuurisuus ja kulttuuriset toimintatavat hoitotyön työyhteisössä.....	37
5.2 Kieli ja kommunikaatio vaativat kulttuurisensitiivisyyttä .....	39
5.3 Ammattitaito ja asenne työhön .....	40
5.4 Keinoja johtamisen tueksi.....	42
6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	44
7 TUTKIMUSETIIKKA JA LUOTETTAVUUS.....	47
8 POHDINTA .....	49
LÄHTEET .....	52
LIITE 1. Suostumuslomake .....	58
LIITE 2. Tutkittavan tiedote .....	59

LIITE 3. Teemahaastattelukysymykset .....	60
---	----

## 1 JOHDANTO

Kansainvälistyminen asettaa uudenlaisia haasteita johtajuudelle. Sitran julkaisemien megatrendien mukaan Suomessa tapahtuu väestön ikääntymistä ja monimuotoisuuden kasvua. Monimuotoistuminen sisältää myös kulttuurien moninaisuuden lisääntymisen megatrendin. (Dufva, 2020, 20–22.) Myös työyhteisöjen monimuotoisuus lisääntyy väestön monimuotoistumisen myötä. Tulevaisuudessa yhä suurempi osa hoitajista on Suomessa ulkomaalaistaustaista. (Aalto ym. 2013, 22.) Attendo on nyt ilmoittanut palkkaavansa 1000 filippiiniläistä hoitajaa neljän vuoden sisällä (Attendo 2020).

Hoitajapula kasvaa suurten ikäluokkien eläköityessä. Vuoteen 2025 mennessä Suomessa ennustetaan olevan sosiaali- ja terveysalalla vähintään 20 000 työntekijän vaje. (Koponen, Laiho, Tuomaala 2012, 26.) Siksi ulkomaisen työvoiman rekrytointi lisääntyy. Se, miten johtaja onnistuu sopeuttamaan ja yhdistämään monikulttuurisen työyhteisönsä jäsenet tiimiksi, vaikuttaa siihen, millaista hoitoa potilaat saavat ja miten hyvin työorganisaatiossa voidaan. Kohdatessaan eri kulttuurien edustajia johtaja tarvitsee muun muassa kulttuurisensitiivisyyttä ja valmentavan johtajuuden keinoja. Vieraasta kulttuurista tuleva tarvitsee sopeutuakseen taas koko työyhteisön tuen. (Etene 2015, 11.) Tulevaisuudessa menestyvät ne työyhteisöt, joissa huomioidaan yksilön ominaisuudet osana työyhteisöä sekä ymmärretään erilaisuuden merkitys yhtenä menestyksen avaintekijöistä (Katisko 2016, 178).

Kulttuurien välistä vuorovaikutusosaamista on tutkittu lähinnä maahanmuuttajien uuteen kulttuuriin sopeutumisen näkökulmasta. Tutkimusta tarvitaan lisää myös siitä, mitä taitoja kantaväestöltä odotetaan maahanmuuttajien sopeutumisen edistämiseksi. Lisäksi tarvitaan tietoa haasteista, joita tässä opinnäytetyössä kuvataan. (Salo-Lee 2007, 77–78.) Tarkastelemme työssämme monikulttuurista hoitotyön työyhteisöä ja sen johtamista. Monikulttuurisuus tuo suomalaiseen terveydenhuoltoon paitsi mahdollisuuksia, myös haasteita, joita tässä opinnäytetyössämme on muun muassa tarkoitus kartoittaa ja kuvata. Teoreettisessa viitekehyksessä kuvaamme ensin monikulttuurista työyhteisöä ja

monikulttuurisuuden käsitettä, ja sen jälkeen johtajuutta monikulttuurisessa työyhteisössä. Käyttäessämme monikulttuurisuuden käsitettä, tarkoitamme sillä kaikkia suomalaisesta valtakulttuurista eroavia kulttuureja. Haasteiden kartoittamisen kautta tuomme esille niitä positiivisia toimintatapoja, joilla haasteista on työyhteisössä selviydytty, ja millaista johtamista se on edellyttänyt. Opinnäyte-työmme yhteistyökumppani oli Uudellamaalla sijaitseva sairaala. Haastattelimme kuutta hoitotyön esimiesasemassa toimivaa henkilöä toteuttamalla kolme teema-haastattelua.

Työmme tarkoituksena on etsiä keinoja monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen hoitoalalla. Tavoitteenamme on, että työmme hyödyttäisi paitsi tutkimukseen osallistuvia, myös muita monikulttuurisuuden parissa työskenteleviä johtajia auttaen heitä selviytymään mahdollisista haasteista ja löytämään uusia tapoja hyödyntää monikulttuurisuuden mahdollisuudet.

## 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA KESKEISET KÄSITTEET

Teoreettisen viitekehiksemme keskeiset käsitteet ovat monikulttuurinen työyhteisö ja monikulttuurisen työyhteisön johtaminen. Käymme sanojen merkitystä läpi siitä näkökulmasta, mitä niillä meidän opinnäytetyössämme tarkoitimme. Sen lisäksi keskeisiä käsitteitä liittyen monikulttuuriseen työyhteisöön ovat kieli, kommunikaatio ja kulttuuriset toimintatavat monikulttuurisessa työyhteisössä sekä kulttuurien välinen kompetenssi ja kulttuurisensitiivisyys. Monikulttuurisen työyhteisön johtamisen keinoina käsittelemme perehdytystä, koulutusta, yhteistyön raameja, valmentavaa johtajuutta, vastavuoroisuutta ja osallisuutta. Perehdymme näihin käsitteisiin, koska ne ovat keskeisessä roolissa opinnäytetyössämme. Tutkimuksemme on aineistolähtöinen, mikä tarkoittaa sitä, että olemme peilanneet aineistoamme käyttämiimme keskeisiin käsitteisiin.

### 2.1 Monikulttuurinen työyhteisö

Monikulttuurisuuden voidaan ajatella olevan etnistä ja kulttuurista monimuotoisuutta. (MSL. Itä-Suomen aluetoimisto. Hankkeet. Kansalaisvaikuttaminen. Monikulttuurisuustyö.) Kun työyhteisössä työskentelee eri kulttuurisista taustoista tulleita työntekijöitä, voimme puhua monikulttuurisesta työyhteisöstä. Monikulttuurisessa yhteisössä ihmiset säilyttävät omat kulttuuriset ominaispiirteensä ja ovat valmiita hyväksymään, että muut tekevät samoin. (Vartia 2010, 613.) Monikulttuurisuutta kuvailee Terveiden ja hyvinvoinnin laitos esimerkiksi niin, että se kuvaa meillä Suomessa ihmisiä, joilla on eri etninen tausta tai muu syntyperä kuin suomalaisella kantaväestöllä. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2020.)

Sitran artikkeli määrittelee monikulttuurisuuden kolmeen osaan. Ensimmäinen määritelmä on yhteiskunnan luonnehdinta, jota leimaa etninen ja kulttuurinen heterogeenisyys. Toinen merkitys on tavoiteltava tilanne, jossa väestön eri etniset ja kulttuuriset ryhmät kunnioittavat tasavertaisesti toisiaan ja nauttivat täysin tasavertaisesta yhteistyöstä. Kolmas määritelmä on politiikkaan liittyvä julkisen vallan toiminta liittyen väestön etniseen ja kulttuuriseen heterogeenisyyteen. Käsitteen sekoittuminen moniin eri tarkoituksiin voi liittyä sen poliittiseen

käyttökelpoisuuteen. Käsitettä käytetään eri maissa kuvaamaan hallituksen vähemmistöpolitiikkaa, jossa pyritään monikulttuuriseen yhteiskuntaan. Toisaalta myös negatiivisesti monikulttuurisuuden näkevät kuvaavat sanaa yhteiskuntana, jossa kantaväestön identiteetti tukahdutetaan maahanmuuton jatkuessa. (Soukola 2017, 2.) Omassa työssämme rajaamme monikulttuurisuuskäsitteen kuvaamaan eri kulttuurisista ja kielellisistä taustoista tulevien ihmisten tasa-arvoista yhteistä toimimista ja tekemistä, koska se liittyy olennaisesti tutkimukseemme ja yhteistyökumppanimme tarpeisiin.

Monikulttuurisuus lisääntyy kaikkialla maailmassa globalisaation myötä. Monikulttuurisia työyhteisöjä löytyy kaikista maista. (Katisko 2016, 178.) Globalisaation myötä kulttuurien moninaisuus kasvaa ja työyhteisöissä tehdään työtä ihmisten kanssa, joilla on eri vakaumuksia sekä erilainen arvomaailma. Näitä kohdattaessa on tärkeää osata tunnistaa ja ymmärtää eri kulttuurien ja uskontojen vaikutuksia myös työtilanteissa. Tämä on erityisen tärkeää esimiehen asemassa, koska vastuu työyhteisön hyvinvoinnista on omalta osaltaan hänellä. (Hammar & Gothoni 2015, 13.) Hoitotyössä monikulttuurisuus on ollut nousussa, koska hoitajista on pulaa monissa maissa. Hoitajia tulee maista, joissa palkkataso on heikompi maihin, jossa se on parempi. Hoitajien siirtyvyyttä on ollut erityisen paljon viime vuosikymmeninä. Uudessa-Seelannissa, Sveitsissä, Luxemburgissa ja Australiassa hoitohenkilökunnasta yli 30 prosenttia on ollut muualla syntyneitä vuosina 2010–2011. Pohjois-Amerikassa määrä oli 44 prosenttia. Suomessa luvut eivät ole niin suuria, mutta kasvu on hyvin nopeaa. (OECD 2015)

Monikulttuurista vuorovaikutusta on enemmän tutkittu sen perusteella, miten ulkomailta tulevat sopeutuvat uuteen kulttuuriin ja mitä osaamista heiltä vaaditaan. Tutkimukset kantaväestön monikulttuurisesta vuorovaikutuskyvystä ovat vähäisempiä. Kuitenkin kantaväestön vuorovaikutusosaaminen vaikuttaa paljolti siihen, miten toisesta kulttuurista tuleva voi sopeutua yhteisöön. (Salo-Lee 2007, 77–78.)

Monikulttuurisen työyhteisön piirteitä ei vielä tunneta riittävän tarkasti, koska asia on kuitenkin melko uusi. Monikulttuurisiin työyhteisöihin tulee työntekijöitä erilaisista taustoista, jolloin heillä on hyvin eriäviä näkemyksiä esimerkiksi

johtamisesta, työtavoista, omasta roolistaan työyhteisössä ja jopa siitä, miten työtä tehdään ja miten toisia työtovereita kohdellaan. Johtajan tavoitteena on saada aikaan erilaisuutta arvostava ilmapiiri työyhteisöönsä. Johtajan on myös löydettävä tapoja saada kaikkien paras työpanos organisaation käyttöön. Eri kansalaisuuksista tulevilla voi olla hyvin erilaiset odotukset johtajaa kohtaan ja työyhteisöä sekä sen tapoja kohtaan. Voidaan odottaa myös erilaisia palkitsemistapoja ja erilaista hierarkiaa. Mitä erilaisemmista taustoista työntekijät ovat, sitä tärkeämpää on kyetä selkeyttämään heille, mitä monikulttuuriselta työyhteisöltä odotetaan. Tämä voidaan selkeyttää esimerkiksi liiketoimintastrategiaan sisältyvässä monikulttuurisuusstrategiassa. Tässä sovittua toimintatapaa käydään läpi työntekijöiden kanssa avoimesti keskustellen. (Kujanpää 2017, 7.)

MULTI-TRAIN - hankkeessa tutkittiin ja kehitettiin monikulttuurista työtä terveys- ja sosiaaalialalla. Tutkimuksella haettiin vastauksia siihen, miten toimitaan, kun yhä suurempi osa hoitajista ja asiakkaista on Suomen ulkopuolelta. Siihen osallistui useita tutkijoita ja hanke jakautui eri toimintaympäristöihin Suomessa terveys- ja sosiaaalialalla. Hankkeessa tutkittiin monikulttuurisia hoitoalan työyhteisöjä ympäri Suomea vuosina 2013–2017. (Pitkänen, Keisala, Niiranen 2017, 9.) Myös MULTI-TRAIN - tutkimushankkeessa nousi esiin, että monikulttuurisen työn kehittäminen tulisi lähteä ylimmän tason johdosta ja organisaation strategista lähtien. Kehittämisen pitäisi olla prioriteettina kaikilla organisaation tasoilla. Sen pitäisi kulkea mukana resursseja järjestettäessä sekä henkilöstöpolitiikassa työntekijän työhön palkkauksesta lähtien. (Pitkänen ym. 2017, 236.)

### 2.1.1 Kieli, kommunikaatio ja kulttuuriset toimintatavat monikulttuurisessa työyhteisössä

Hyödyt, joita monikulttuurisuudesta seuraa, voivat olla hyvinkin moninaisia, ja toisaalta ulkomaisen osaamisen ulkopuolelle jättäminen voi olla organisaation kannalta strateginen virhe. Asiakastyössä on hyötyä siitä, jos organisaatiossa on eri kieliä osaavia henkilöitä. Osaaminen saattaa monipuolistua ja innovatiivisuus lisääntyä monikulttuurisuuden myötä. (Viitala & Jylhä 2019, 228; Richardson 2005, 67–68.) Toisaalta nähdään myös negatiivisia piirteitä monikulttuurisuuteen liittyen. Tehyn mielipidekirjoitus ei ole tutkimus, mutta kuvaa hyvin keskusteluissa olevia pelkoja monikulttuurisuuteen liittyen. Kirjoituksen mukaan pelätään, että Suomessa esimerkiksi voidaan polkea hoitajien palkkakehitystä ja työoloja hakeamalla hoitajia ulkomailta. Tehyn kysyessä koulutetun henkilökunnan mielipiteitä alalta lähdöstä saatiin paljon vastauksia siitä, että hoitajat pohtivat alan vaihtoa viikoittain. Jos alan kehitystä estetään uudella työvoimalla ulkomailta, ollaan menossa väärään suuntaan. Ulkomailta rekrytoinnin pitää olla eettistä toimintaa. Jos ulkomaalainen koulutettu sairaanhoitaja joutuu toimimaan esimerkiksi oppisopimuspalkalla, niin työolot eivät ole kunnossa. Tällä luodaan pettymyksiä ulkomailta tuleville hoitajille ja toisaalta jarrutetaan kaikkien hoitajien työolojen kehitystä. (Okkeri 2020.)

Monikulttuurisuuden haasteita voi myös näkyä kommunikaatiossa. Viestimme paitsi sanallisesti myös sanattomasti päivittäin eri kohtaamisissa työyhteisössämme. (Behm 2016, 20, 29.) Kulttuurierot tuovat haasteita viestintään ja puutteellinen kommunikaatio voi johtaa syrjintään tai vaikuttaa jopa työturvallisuuteen (Viitala & Jylhä 2019, 228). Ymmärtäessämme toista kulttuuria myös viestintä muuttuu helpommaksi. Kulttuuri itsessään sisältää terminä muun muassa normit ja arvot, joihin henkilön ajattelu ja toiminta pohjaa. Kulttuuri nähdään myös rituaalien ja symbolien järjestelmänä, joka yhdistää jäsenensä erottaen ne muista kulttuureista. Kun eri kulttuurit kohtaavat, syntyy helposti väärinymmärryksiä, jotka johtuvat osittain erilaisista viestintämalleista, joita vain tulkitaan väärin. Kun kommunikaatiossa tulee yhteentörmäys, on hyvä ymmärtää, että häiriö useinkin johtuu kielellisestä ja viestinnällisestä ongelmasta, eikä niinkään toisen persoonallisuuden ominaisuuksista. (Tiittula 2005, 123–125.)

Monikulttuurisuus voi tuoda sanattomaan viestintään haasteita, koska väärinymmärrysten mahdollisuus kasvaa. Sanallinen viestintä voi olla hankalaa johtuen kielimuurista. Toisaalta myös sanattomassa viestinnässä on eroja eri kulttuurien kesken ja eleillä on erilaisia merkityksiä. Näissä asioissa väärinymmärryksiä voi tulla samoin kuin kielellisessä viestinnässä. Jopa suurin osa kehon eleistä ja sanattomista viesteistä on kulttuuriin sidonnaista. Tämän takia viestinnän onnistuminen vaatii molemmiin puolista kunnioitusta ja toisen kulttuurin ymmärtämistä. Kantaväestön kulttuurillisen tietoisuuden on hyvä lisääntyä yhteistyön sujuvuuden kannalta ja myös maahanmuuttajien on hyvä tiedostaa kantaväestön tavat ja käytöksen periaatteet. Molemmiin puolinen kunnioitus on tärkeää yhteisöllisyyden kehittymisen kannalta. (Behm 2016, 20, 29.)

Hietapakan, Elovainion, Lämsän, Kuusion & Aallon tutkimuksessa (2013) tarkisteltiin ulkomaalaisen terveydenhuollon henkilöstön mahdollisuuksia ja haasteita johtajien näkökulmasta. Yhtenä suurimmista haasteista tutkimuksessa korostui suomen kielen puutteellinen taito. Työssä oppimisessa saattoi olla haasteita ja potilasturvallisuus saattoi vaarantua kielitaidon puutteen takia. Myös töiden järjestäminen ja yhteistyön sujuvuus vaativat tavanomaista enemmän panostusta. Toisaalta aikaa ja rahaa säästyy, jollei tarvita tulkkia potilastyössä ulkomaalaisesta taustaisen kanssa. Palvelu on siten myös laadukkaampaa, kun potilas saa asioida omalla äidinkielellään suoraan hoitohenkilöstön kanssa. (Hietapakka, Elovainio, Lämsä, Kuusio, & Aalto 2014, 276; Lipasti 2007, 24.) Sairaanhoidajan sopeutumista työyhteisöön lisää myös riittävä kielen hallitseminen Tieteen aikakauslehdessä systemaattisen kirjallisuuskatsauksen artikkelin mukaan. (Hyvärinen, Metsälä, Koivula & Kaunonen. 2017, 5).

Usein kielen haasteiden tueksi johtajat ovat hakeneet työvuorosuunnittelua. Työvuorossa ei saa olla liikaa hoitajia, joiden suomen kieli on puutteellinen, koska silloin vuoro voi olla haasteellinen tai turvaton. Toisaalta varotaan myös palkkaamasta kerralla liikaa vähemmän suomea puhuvia työntekijöitä. (Keisala, Koskela & Hammar 2017, 104.) Hietapakan ym. tutkimuksen mukaan johtajat näkivät turvallisuushkana sen, jos suomalaisia työntekijöitä ei palkata tarpeeksi, jolloin myös ulkomaalaisten työntekijöiden kunnollinen perehdytys vaikeutuu.

(Hietapakka ym. 2014, 275, 278.) MULTI-TRAIN - tutkimushankkeessa todettiin, että kielitaidon testaaminen jo perehdytysvaiheessa ja erityisesti hoiva-alan kielten opettaminen työskennellessä ovat tärkeitä ja toimivia keinoja helpottaa monikulttuurisen työyhteisön arkea. Kielen opettaminen lääkäreille ja hoitajille sujuvoittaa koko yhteisön arkea ja helpottaa ulkomaalaisen työntekijän sopeutumista. (Pitkänen ym. 2017, 228.)

Erilaisten kulttuurijohdannaisten tapojen esilletulo voi aiheuttaa haasteita johtajalle. Eri kulttuureissa hierarkian kunnioittamisessa voi esiintyä eroja. Esimerkiksi länsimaalainen kulttuuri korostaa yksilökeskeisyyttä, kun taas itämainen kulttuuri on enemmän yhteisökeskeistä. Käytännön tavat voivat olla erilaisia, mitä tulee esimerkiksi kättelykulttuuriin tai uskonnollisten normien noudattamiseen. (Viitala & Jylhä 2019, 228.) Aallon ym. raportin mukaan kulttuurisia toimintatapoja voidaan ajatella olevan esimerkiksi henkilön tapa toimia ristiriitaisessa tilanteessa, miten henkilö näyttää tunteensa, miten pyytää ja vastaanottaa apua, miten esittää ajatuksiaan ja mielipiteitään, sekä kuinka käyttäytyy esimiestänsä kohtaan. Aallon ym. raportti koski ulkomaalaistaustaisten lääkärien ja hoitajien suomalaisessa terveydenhuollossa kokemiaan haasteita ja mahdollisuuksia. (Aalto ym. 2013, 70.) Erilainen kulttuurisidonnainen käyttäytyminen, mm. hiljaisuus ja korrekti käytös, saatetaan tulkita aloitekyvyttömyydeksi, mikä osaltaan saattaa johtaa siihen, että työntekijän osaamisen potentiaalia ei tunnisteta ja hänet laitetaan liian yksinkertaisiin tehtäviin. Tällainen väärinymmärryksestä johtuva resurssien haaskaus koituu lopulta työyhteisön tappioksi ja on osoitus johtajan kyvyttömyydestä osata tunnistaa alaisensa vahvuudet. (Jabe 2017, 107.)

Eri kulttuurien näkyminen työpaikalla lisää tietoisuutta kulttuureista ja niiden toimintamalleista terveydenhuollossa, mikä koetaan rikastuttavana. Työ- ja toimintatavat eroavat kuitenkin eri kulttuureiden välillä ja maittain. Luvanvaraiset tehtävät ja työpaikkakoulutus ovat Suomessa tyypillisiä, muttei välttämättä kaikkialla. Tämä voi aiheuttaa ulkomaalaisille hoitajille hämmennystä. Kulttuuriominainen tapa vaieta osaamisenpuutteista saattaa aiheuttaa vaaratilanteita, jos omaa osaamista tai tietämättömyyttä ei uskalleta tunnustaa. Suomalainen perusterveydenhuollon tutkinto saattaa useasti olla laaja-alaisempi kuin ulkomailla saatu vastaava koulutus. Toisaalta joidenkin ulkomaalaistaustaisten hoitajien kokemus ja

osaamistaso näyttäytyi joskus suomalaiskollegoja vankempana mm. kädentaidoissa. (Hietapakka ym. 2014, 276–278.)

### 2.1.2 Kulttuurien välinen kompetenssi ja kulttuurisensitiivisyys monikulttuurisessa työyhteisössä

Kulttuurinen kompetenssi eli osaaminen/ pätevyys tarkoittaa sitä, että yhteiskunnassa vaalitaan syrjimätöntä ilmapiiriä ja kunnioitetaan kaikista kulttuuritaustoista tulevia. Ammatilainen toteuttaa työyhteisössä kulttuurista kompetenssia reflektoiden omia kulttuurisia tottumuksia ja arvoja toisen kulttuurin vastaaviin. Tämä edellyttää eri kulttuurien tiedostamista ja tuntemusta. Kulttuurinen kompetenssi muodostuu myös taidoista, kohtaamisesta ja motivaatiosta. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2020.) Lipasti (2007, 26.) taas määrittelee artikkelissaan, joka ei ollut vertaisarvioitu, mutta noudatti muiden tutkimusten tuloksia, kulttuurisen kompetenssin muodostuvan neljästä ulottuvuudesta, joita tarvitaan kulttuurien välisessä kohtaamisessa, eli asenteista ja tietoisuudesta, sekä taidoista ja toiminnasta.

Kulttuurien välistä vastavuoroisuutta voi jokainen oppia harjaannuttamalla omaa kulttuurien välisen kompetenssin kykyä. Tämä tarkoittaa sopeutumista erilaisiin tilanteisiin parhaalla mahdollisella tavalla, eikä vain yhden kulttuurin oppimista, joten se hyödyttää monella tapaa oppijaa sekä työyhteisöä. Kulttuurien välinen kompetenssi rakentuu asteittain. Ensimmäisessä tasossa henkilö ei tiedosta oman eikä toisen kulttuurisidonnaista toimintaa, ja ajautuu siksi ristiriitoihin. Seuraavassa vaiheessa käsitys kulttuurisidonnaisuudesta muodostuu, mutta vielä sitä ei osata soveltaa käytäntöön, vaan tulkitaan toista yhä väärin. Kolmannessa tasossa henkilö kykenee jo muokkaamaan tietoisesti omaa käytöstään, kun on toiminnassa toisen kulttuurin edustajan kanssa. Neljäs taso edustaa jo tiedostamatonta pätevyyttä, jossa henkilö osaa tiedostamatta sopeuttaa käytöksensä uudessa kulttuurissa toimiessaan. Tämä taito on tärkeää monikulttuurisen johtajuuden ja vastavuoroisuuden onnistumiseksi. Johtajan on kyettävä näkemään

ihminen - ei alaisensa kulttuuria. Yhteisen kielitaidon vajavaisuus voi hankaloittaa ryhmän yhteneväisyyttä. Yhteinen kielitaito helpottaa ymmärtämään toista. Kielitaito ei ole kuitenkaan riittävä edellytys kulttuurien väliselle kompetenssille, vaan tarvitaan myös kunnioittavaa vastavuoroisuutta. (Katisko 2016, 184-185.)

Tutkimuksissa on mietitty myös uskonnon vaikutusta ihmisten toimintaan ja kulttuurien väliseen kompetenssiin. Hietapakan ym. tutkimuksessa todettiin kuitenkin, että uskonnolla ei ole ollut merkitystä hoitoalan töissä. Ainoana poikkeuksena oli tapaukset, joissa ulkomaalainen hoitaja on joskus voinut kieltäytyä syöttämästä sianlihaa potilaalle. Tällaisessa tilanteessa oli tehty päätös, että näin ei voi toimia. Johtajien oli tullut miettiä toimintatapaa, mikä palvelee työntekijöitä ja potilaita tasapuolisesti. Johtajilla on oma roolinsa kulttuurien välisen kompetenssin toteutumiseksi myös tässä tilanteessa ja se vie myös voimavaroja johdolta. Toisaalta kun asiat perustellaan alusta asti hyvin, mahdollistuu monikulttuurisen työyhteisön toiminnallisuus kaikissa tilanteissa. (Hietapakka ym. 2014, 277.)

Hietapakan ym. Tutkimuksessa työyhteisöissä johtajat olivat lisänneet toisten kulttuurien ymmärrystä pyytämällä ulkomaalaisia työntekijöitä pitämään esitelmiä työyhteisölle omasta kulttuurista. Tämän katsottiin nostavan hoitajien ymmärrystä eri kulttuureista ja lisäävän kulttuuritietoisuutta. Näin johtajat kykenivät toiminnallaan parantamaan työyhteisön kulttuurien välistä kompetenssia. (Hietapakka ym. 2014, 278; Terveystieteiden tutkimuskeskus 2020.)

Wesolowskan ym. (2018) tekemässä tutkimuksessa ulkomaalaisten ja suomalaisten hoitajien hyvinvoinnista liittyen kulttuurien väliseen kompetenssiin todettiin, että hoitajan kokema stressi, paineet ja ongelmat monikulttuurisessa työyhteisössä vähenivät, jos hoitaja kokee omaavansa kulttuurien välinen kompetenssiin liittyvää empatiaa. Kulttuurien välistä kompetenssia on todettu voivan harjoittelulla parantaa, ja tutkimuksen mukaan siitä on apua sekä suomalaisten, että ulkomaalaisten hoitajien hyvinvoinnille monikulttuurisessa työyhteisössä. Tämä on hyvä johdon huomata mietittäessä hoitajien osaamisvaatimuksia ja koulutustarpeita. (Wesolowska ym. 2018, 1–2, 13–14.)

Tutkimusten mukaan myös monikulttuuristen potilaiden tyytyväisyys nousi heidän kokiessaan kulttuurien välistä kompetenssia asiakkaina. Koska kasvava määrä potilaista alkaa olla monikulttuurisista taustoista, on monikulttuurinen osaaminen tärkeää hoitotyössä. Alizadeh ja Chavan tekivät kirjallisuuskatsauksen koskien lähinnä Yhdysvalloissa tehtyjä tutkimuksia kulttuurisesta kompetenssista ja sen vaikutuksista. He etsivät tutkimuksia ajalta 2000–2013 ja jotka oli kirjoitettu englanniksi ja tutkivat kulttuurien välisen kompetenssin vaikutuksia. Tutkimuksia, jotka täyttivät kriteerit, kertyi yhteensä 13. Suurin osa tutkimuksista nosti potilastyytyväisyyden suurimmaksi hyödyksi potilaiden kohdalla kulttuurien välisestä kompetenssista tutkittaessa. Tutkimuksista 12 mittasi potilastyytyväisyyden lisääntyneen. (Alizadeh & Chavan 2016.)

Kulttuurisensitiivisyys on kulttuurisen kompetenssin sisarkäsite. Sen toteutuminen on kiinni myös ihmisen omasta halusta. Kulttuurisensitiivisyydessä on kyse halusta ja kyvystä kohdata herkkyydellä toisesta kulttuurista tuleva ihminen. Kulttuurisensitiivisyyden tavoitteena ihmisten välillä on, että kumpikin hyväksyy toisensa oikeuden oman kulttuurin ilmaisuun. Siihen kuuluu kulttuurisesti kunnioittavat vuorovaikutustaidot sekä arvostava sanallinen ja sanaton kohtaaminen. Ammattilainen viestii siten, että kaikki osapuolet tulevat kuulluksi ja hyväksytyiksi eri lähtökohdista huolimatta. Kulttuurisensitiivistä työtettä kannattaa kehittää monikulttuurisessa työyhteisössä, sillä siitä on apua monikulttuurisen työyhteisön jäsenenä toimimisessa sekä ammattilaisen kohdatessa asiakkaan. (Terveystieteiden tutkimuskeskus 2020.) Yhteisöllisyyden rakentaminen on aina kaksisuuntaista ja vaatii molempinpuolista kunnioitusta ja halua. Tätä kulttuurisensitiivistä otetta on hyvä oppia aina kaikessa monikulttuurisessa yhteistyössä. Kulttuurillinen ymmärrys luo pohjaa yhteistyölle. (Ervelius & Näkkäläjärvi 2018, 90–101.)

Hyvärinen ym. artikkelin mukaan tasa-arvoinen työyhteisö, jossa kaikilla on hyvä olla ja ihmiset hyväksyvät taustoistaan riippumatta, luo parempaa pohjaa sairaanhoitajan hyvään sopeutumiseen uuteen kulttuuriin (Hyvärinen ym. 2017, 5). MULTI-TRAIN - tutkimushankkeessa todettiin, että on erittäin tärkeää, että monikulttuurisessa työyhteisössä perehdyttäjät osaa kouluttaa toisesta kulttuurista

tulevaa henkilöä. Perehdyttäjän on osattava toimia myös ihmisen kanssa, joka tulee hyvin erilaisesta kulttuuritaustasta kuin perehdyttäjä. Tällaista kulttuurisensitiivistä työtettä on myös opetettu hoitajille mentorointikoulutuksessa. Lisäksi perehdytystilanteisiin on ollut tärkeää järjestää aikaa, jotta voidaan oppia tuntemaan ja ymmärtämään toista osapuolta eri taustoista riippumatta. (Pitkänen ym. 2017, 229.)

MULTI-TRAIN - hankkeessa tulee ilmi, että hoitajat toivovat tasa-arvoista käsittelytapaa kaikkia työyhteisön jäseniä kohtaan. Tämä tulisi huomioida johtajana monikulttuurisessa työyhteisössä. Johtajana olennaista on pystyä tukemaan jokaista työntekijää yksilöllisesti. Johtajuuden tukena monikulttuurisessa työyhteisössä on johtajan kulttuurisensitiivinen työote. Monikulttuurisessa työyhteisössä tarvitaan johtajan kykyä hyödyntää jokaisen henkilön osaamista eri tavoin, jotta jokaisen potentiaali tulee työyhteisön käyttöön parhaalla mahdollisella tavalla. Kulttuurisensitiivisessä työotteessa huomioidaan hoitajien erilaisuus rikkautena, jota osataan hyödyntää oikein. (Pitkänen 2006, 128–132.) MULTI-TRAIN - hankkeessa hoitajat työstivät monikulttuurista suhtautumistaan työpajoissa. Näissä hoitajat ymmärsivät esimerkiksi sen, kuinka selkiyttää puhettaan ja tarjota apua myös pyytämättä kohdatessa ulkomaalaisia kollegojaan. Hoitajat ymmärsivät myös, kuinka tasa-arvoinen kohtelu ei aina tarkoita juuri samanlaista kohtelua kaikkia kohtaan. (Pitkänen ym. 2017, 230.) Kulttuurisensitiivinen osaaminen ohjaa johtajan toimintaa hoitajan kanssa silloin, kun hänellä on erilaiset tarpeet kuin valtaväestöllä (Pitkänen 2006, 128–132).

Joskus monikulttuurisessa työyhteisössä muodostuu aivan omanlaisensa niin sanottu kolmas kulttuuri. Tämä on yhtenäinen toimintamalli koko yhteisölle helpottamaan kulttuurien välisiä eroja. Toimintamalli muodostuu kaikkien yhteisymmärryksessä ja sitä eivät hoitajat itse välttämättä edes tiedosta. Yhteisten hyväksyttyjen toimintatapojen muodostuminen voi kuitenkin lujittaa työyhteisöä ja parantaa yhteisymmärrystä. Sillä voidaan myös vähentää työyhteisössä koettuja ristiriitatilanteita. (Lee 2006, 254.)

Ristiriitatilanteita voidaan estää myös työnohjauksen avulla. Työntekijät tarvitsevat ajan ja paikan puhuakseen tunteistaan varsinkin, jos työyhteisössä

käsitellään raskaita asioita. Keskustelumahdollisuutta tarvitaan myös ristiriitalanteissa, tai kun niitä pyritään ehkäisemään. Työnohjaus antaa siihen turvallisen ympäristön. Työyhteisön ja koko yhteiskunnankin hyvinvointi lähtee yksilöiden hyvinvoinnista. Tätä voidaan rakentaa työyhteisönä yhdessä ja yksilöinä työnohjausta hyväksikäyttäen. (Koski, Jantunen & Arasalo 2016, 213.) Omien tunteiden tunnistaminen ja hallitseminen auttavat suhtautumaan ammatillisesti eri työtilanteisiin. Itsetuntemus auttaa myös ymmärtämään toisten tunteita ja tekemään yhteistyöstä siten helpompaa. Omien tunteiden käsittely auttaa myös jaksamaan työelämän kuormittavissakin tilanteissa paremmin. Tunneälyä voidaan kehittää esimerkiksi juuri työnohjauksen avulla, johon voidaan valita aiheeksi myös kulttuurisensitiivisyys tai kulttuurien välinen kompetenssi tarvittaessa. (Sillanpää 2012, 41.)

## 2.2 Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen

Johtajuuden käsittelyn opinnäytetyössämme rajasimme monikulttuuriseen johtamiseen ja koskemaan vain työntekijöiden johtamista. Keskitymme teoriassa lähinnä monikulttuurisen työyhteisön johtamisen keinoihin. Monikulttuurinen johtaminen tarkoittaa sellaisen ryhmän johtamista, jossa on ihmisiä kahdesta tai useammasta kulttuurista. Tämä vaatii erityistä osaamista johtajalta. Eri kulttuureissa johtajat ovat myös tottuneet erilaisiin johtajuuden malleihin. Monikulttuurisen johtajuuden pyrkimyksenä on tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti kehittää työyhteisöä niin, että työntekijöiden ja työyhteisön hyvinvointi säilyy tai paranee. Lisäksi työyhteisön tulisi toimia johtajan avulla vastuullisesti ja jatkuvasti kehittyen ympäristön muuttuessa. (Lahti 2008, 17–18.) Nykypäivänä monikulttuurisessa johtajuudessa ei haluta enää keskittyä vain työntekijöiden eroihin ja ongelmiin vaan halutaan nähdä monikulttuurinen johtajuus avaimena uusiin johtajuusjärjestelmiin. Esimiehellä on vastuu monikulttuurisuuden johtamisesta niin, että organisaatio voi kilpailla parhaista työntekijöistä ja pitää heistä kiinni. (Lahti 2008, 32–33.)

Hyvä johtaminen perustaa lähtökohtansa työelämän lainsäädäntöön. Johtaminen voidaan jaotella asioiden ja ihmisten johtamiseen. Ihmisten johtaminen on

toimimista yhteistyössä muiden ihmisten kanssa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Jotta tavoitteet saavutetaan, johtajan tulee saada ihmiset tekemään yhteistyötä suunnitelmallisesti. Oikeudenmukainen ja tasavertainen johtaminen perustuu organisaatiotasolla sovituille yhtenäisille johtamiskäytännöille. (Työturvallisuuskeskus 2020.)

Ihmisten toivotaan voivan jatkaa työssään yhä pidempään ja tekevän yhä paranevaa tulosta. Se vaatii osaavien työntekijöiden löytämistä ja heidän hyvinvoinnistaan huolehtimista. Johtajuus on siinä suuressa asemassa. Ei ole varaa jättää palkkaamatta osaavaa työvoimaa esimerkiksi etnisen taustan takia. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.) Moderni katsantokanta näkee monikulttuurisuuden selvästi organisaation etuna. Oikeanlaisella johtamisella voidaan valjastaa eri kulttuureista ja taustoista tulevien työntekijöiden erilainen osaaminen sekä vahvuudet organisaation hyödyksi. Johtajaa sitoo myös yhdenvertaisuuslaki, joka edellyttää, että työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti. Anonyymi rekrytointikulttuuri on yksi keino edistää yhdenvertaisuutta työnhaussa. (Viitala & Jylhä 2019, 226; Lahti 2008, 21.) Työyhteisö hyötyy selvästi siitä, jos johtaja laatii yhteiset pelisäännöt ja hyödyntää jokaisen henkilökohtaisen osaamisen. Parhaat tulokset saavutetaan, kun johtaja kykenee turvaamaan työntekijöiden yhtäläiset mahdollisuudet, jolloin syrjintä ja suvaitsemattomuus eivät ole esteenä tavoitteiden saavuttamisessa. (Viitala & Jylhä 2019, 228; Richardson 2005, 67–68.)

MULTI-TRAIN - tutkimushankkeen kehittämis ehdotukset olivat johtajuusprosessin kartoitus, ja työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomiointi. Hankkeessa ehdotettiin myös, että eri yksiköt jakaisivat keskenään ohjeita hyvästä johtajuudesta ja toimivista käytännöistä muun muassa kielenhuollon ja jatkokoulutusten suhteen. Johtajien keskinäinen keskustelu ja tiedon jakaminen monikulttuurisuudesta nähtiin tärkeäksi asiaksi. Lisäksi toivottiin tietoa hyvistä palkitsemis- ja palautetavoista, sekä tietoa, miten toimia esimerkiksi kiusaamistilanteissa. (Sippola & Vartiainen 2017, 205–206.)

Johtajalta vaaditaan erilaisia kykyjä sen mukaisesti, millaisessa työyhteisössä hän on töissä. Monikulttuurisuus tuo aivan omanlaisiaan haasteita, joihin johtajan on vastattava. Taitava johtaja osaa johtaa omaa organisaatiotaan parempiin

tuloksiin ja parempaan hyvinvointiin ja yhteistyöhön. Hän on myös perehtynyt oman organisaationsa erityistarpeisiin sekä osaa keskustella ja kuunnella. (Juuti 2010, 25–36.) Johtamisen näkökulmasta voidaan ajatella, että vaikka eri kulttuurien kohtaaminen vaatii erilaista osaamista, on johtamisessa aina myös jotain samaa. Työhön liittyvät odotukset ja tavoitteet ovat yleensä lähtökohtaisesti samansuuntaisia kulttuurista riippumatta. Yhtenä tärkeänä koettuna asiana uuteen työpaikkaan tultaessa on, että tulee hyväksytyksi työyhteisöön. (Viitala & Jylhä 2019, 228.)

Hyvä johtaja on tunnejohtaja. Hänellä on aikaa alaisilleen ja hän kuuntelee heitä oppiakseen heidän erityispiirteensä. Tällä tavoin luotu luottamuksellinen pohja on arvotyöskentelyn perusta. (Jabe 2017, 102–106.) Johtajan ominaisuuksissa tunneälyn on osoitettu olevan tärkeämpää kuin älykkyyden. Tunneälyä on mahdollista kehittää, mikä edellyttää jatkuvaa palautteen saamista, ja vahvuuksien ja heikkouksien tiedostamista. Tunneälyyn liittyy esimerkiksi itsetuntemus ja kyky ymmärtää omia tunteitaan, minkä seurauksena ihminen kykenee itsensä johtamiseen. Tämä on ehdoton edellytys sille, että osaa myös johtaa muita. Myös joustavuus ja yleinen hyvinvointi ovat tunneälyn osatekijöitä. Hyvältä johtajalta vaaditaan luonnollisesti myös hyvää stressinsietokykyä. (Jabe 2017, 236–237.)

Hyvä johtaja nähdään eri kulttuureissa eri tavoin. Laajalti mielletty kuva kunnioitettavasta johtajasta pohjautuu monissa kulttuureissa siihen, että esimies vastaa kontrollista, vaatii työsuorituksia sekä vastaa työturvallisuuden toteutumisesta. Pohjoismaisessa kulttuurissa arvostetaan taas sitä, että johtaja jakaa vastuuta työntekijöille ja he pääsevät näin näyttämään parhaat taitonsa. (Jabe 2017, 102–106.)

### 2.2.1 Perehdytys, koulutus ja raamit monikulttuurisen työyhteisön johtamisen keinoina

Hoitotyön prosessin johtamiseen kuuluu perehdytys, työn kehittäminen ja johtajan konkreettinen läsnäolo työyhteisössä. Yliknuussi, Kvist ja Kankkunen kuvaavat artikkelissaan näin Suomessa työskentelevien ulkomaalaisten

sairaanhoitajien mielipidettä suomalaisesta johtamisesta hoitotyön työyhteisöissä. Tästä ilmeni, että hyvän johtajan piirteinä pidettiin helppoa lähestyttävyyttä, positiivisuutta, arvostamista ja tasapuolisuutta. Negatiivisina piirteinä koettiin taas epäoikeuden mukainen käytös, mielipiteiden ohittaminen ja määräily sekä eriarvoisuuden tunne. Johtajan toivottiin hallitsevan työyhteisönsä kokonaisuus ja olevan aidosti kiinnostunut siitä. Ulkomaalainen työntekijä hyötyi siitä, että sai säännöllistä palautetta johtajalta. Perehdytys ja kehityskeskustelut kuuluivat tähän tärkeänä osana. Ulkomaalaiset sairaanhoitajat kokivat saavansa johtajalta säännöllisesti positiivista palautetta tehdystä työstä, mikä auttoi työhön sitouttamisessa ja kokemuksessa työn hallinnasta. Rakentava palaute taas edesauttoi työssä ja ammatissa oppimista. Johtajan tuli osata myös hyödyntää ulkomaalaisten työntekijöiden osaamista, jotta he kokivat olevansa osa yhteisöä. (Yliknuussi, Kvist & Kankkunen 2014, 43, 46–47.)

Monikulttuurista työyhteisöä tutkittaessa on havaittu, että on tärkeää laatia työntekijälle selkeä perehdytys suunnitelma, jossa oli nimetty perehdyttäjät ja säännölliset keskustelut johtajan kanssa. Kun perehdytysohjelmassa oli nimetty perehdyttäjät, voitiin perehdytyksen kestoa myös muokata tarvittaessa työntekijän tarpeiden mukaan. Nämä seikat ja johtajan arvostus, saivat ulkomaalaisten sairaanhoitajien mielestä heidän työskentelynsä työyhteisössä sujumaan paremmin ja työhön oppiminen käynnistyi hyvin. Lisäksi sairaanhoitajat kokivat, että johtajan läsnäolo työpaikalla auttoi työyhteisöä. Jos johtaja oli liian paljon poissa paikalta, koettiin vastuuta olevan liikaa. (Yliknuussi ym. 2014, 43, 46–47; Lipasti 2007, 26.)

Lipastin artikkeli nosti tärkeäksi tekijäksi työhön sitouttamisen. Se onnistui, kun työhön opastaminen aloitettiin heti sekä työpaikan tavat opittiin nopeasti. Tämä onnistuu hyvin laaditussa perehdytyksessä. (Lipasti 2007, 26–28.) Hyvärisen ym. artikkelin mukaan sopeutumista edesauttoi myös se, että työnkuva ja toimintakulttuuri olivat selkeät. Työnantajan järjestämä suomenkielenkoulutus oli yksi sitouttava tekijä kuten myös työsuhteturva ja oikeus osallistua ammattiyhdistystoimintaan. Muita vaikuttavia asioita olivat muun muassa turvallisuus työnteossa, tasa-arvoinen palkkaus sekä se, että työntekijä voi edetä urallaan. Sitoutumista haittasi kiire ja laiminlyönti perehdytyksessä ja silloin jopa virheitä ja työtapaturmia saattoi ilmetä. Hyvällä perehdyttäjällä oli tärkeä rooli työntekijän

sopeuttamisessa. Myös perehdyttäjä tarvitsee koulutusta ja monikulttuurisuuden osaamista, jossa johtajan on hyvä olla tukena. (Hyvärinen ym. 2017, 5.)

Työyhteisön pelisääntöjen, vastuun ja toimintatapojen selkeyttäminen on tärkeä tehtävä johtajalle monikulttuurisessa työyhteisössä. Näin vältetään monilta ristiriitatilanteilta. Kun selkeät yhteiset ja kaikille samat raamit ovat tiedossa, perehdyttäjän on myös helppo opastaa uutta työntekijää niihin. (Kujanpää 2017, 9.) Valtakunnalliset ohjeet puuttuvat kuitenkin ulkomaalaistaustaisten perehdytykseen ja kielitaitoon ja koulutukseen liittyen. Johtaja jää usein liian yksin tämän asian kanssa. Yhteisten ohjeiden puuttuminen voi myös luoda eriarvoisuutta ulkomaalaisten työntekijöiden välillä. Tämä vaatisi paljon lisäkeskustelua aiheesta. (Hietapakka ym. 2014, 275.)

### 2.2.2 Valmentava johtaminen monikulttuurisen työyhteisön johtamisen keinona

Valmentavalla johtajuudella on todettu olevan positiivisia vaikutuksia erilaisia työntekijöitä kohdatessa. Sen tavoite on tukea yksilöä ja koko työryhmää suoriutumaan työtehtävistä itseohjautuvasti ja luovasti työssä kehittyen. Tämä edellyttää hyvää työilmapiiriä ja yhteistyötaitoja. Kun työntekijä saa vastuuta, se lisää aktiivisuutta ja parempaa työtettä. Valmentava johtaja antaa myös eteenpäin vievää palautetta. (Viitala & Jylhä 2019, 10.) Opinnäytetyössämme haastatelluilla johtajilla oli mahdollisuus saada koulutusta valmentavasta johtajuudesta työpäikällään. Tämän vuoksi tutkimme sen erityispiirteitä ja vaikutusta johtamiseen.

Valmentava johtajuus on myös mahdollistavaa johtajuutta. Siinä johtaja pyrkii tuomaan esiin jokaisen työntekijän taidot ja kehittämiskyvyt ruohonjuuritasoa myöten. Johtaja ei huomioi vain operatiivista päivittäistä työtä, vaan kiinnittää myös huomiota yksittäisen työntekijän kykyjen kehittämiseen ja ongelmien ratkaisuun. Johtaja luo ilmapiirin, jossa työntekijät uskaltavat tuoda ideoitaan ja ajatuksiaan ilmi. Tällainen työn kehittäminen vaatii aikaa. Mikäli jokainen työntekijä keskittyy päivittäin vain selviämään päivän töistä, eikä aikaa ole kehittämiseen, työ jää helposti vuosi kausiksi samalle tasolle. Nykyajan alati muuttuvassa maailmassa tämä ei ole enää mahdollista, vaan on kyettävä muutokseen maailman

mukana. Tällöin jokaisen työntekijän panos on tärkeä riippumatta koulutus- tai kulttuuritaustasta. (Uhl-Bien & Arena 2017, 9–20.)

Valmentavan johtajuuden onnistumisen kannalta tärkeää on esimiehen ja työntekijän välinen hyvä suhde. Molemminpuolinen kunnioitus on tässä tärkeässä osassa. Johtajan täytyy pystyä antamaan vastuuta ja luottamuksensa työntekijöilleen. Lisäksi on tärkeää, että työtehtävät ja tavoitteet on määritelty ja koulutus ja palautteen anto voi pohjautua näihin tavoitteisiin. Työssä kehittyminen ja työntekijän ja esimiehen yhteistyön pitää olla jatkuvaa, jotta tavoitteisiin voidaan päästä. (Batson & Yoder 2012, 1662.)

Monikulttuurisessa työyhteisössä muutoskyvykkyyden kehittyminen on tärkeää, koska monikulttuurisuus lisääntyy nopeasti varsinkin hoitoalalla (OECD 2015). Valmentavaan johtajuuteen kuuluu työn suunnittelu työntekijän yksilölliset tarpeet huomioiden. Valmentava johtaja auttaa henkilöstöään sopeutumaan muutoksiin niin, että työntekijät kehittävät toimintaansa johtajan tuella. Työelämän muutosten keskellä tarvitaan työntekijöiden moninaisen osaamisen kehittämistä. Tarvitaan myös johtajaa, joka tulee lähelle työntekijää ja kohtaa tämän myös yksilönä, eikä vain osana työyhteisöä. Johtaja ottaa huomioon ihmisen kokonaisuudessaan persoonana ja kokonaisvaltaisesti. Tällöin johtajuus voi vastata nykyajan haasteisiin paremmin. (Uusiautti 2015, 54.)

### 2.2.3 Vastavuoroisuus monikulttuurisen työyhteisön johtamisen keinona

Vastavuoroisuus tulee esiin ihmisten ja eri yhteisöjen välisessä toiminnassa. Se vaatii toimiakseen luottamusta ja muodostaa ihmisille tunteen osallisuudesta. Ihminen ei ole enää vain kohde vaan on osallisena johonkin toimintaan. Tämä on tärkeää ihmisen hyvinvoinnille. Ihmisellä on tarve tulla hyväksytyksi ja osaksi yhteisöä. (Törrönen 2016, 12.) Johtajalla on tärkeä rooli tässä asiassa kehittää työyhteisöä, jossa kaikki otetaan huomioon ja mukaan toimintaan (Uhl-Bien & Arena 2017, 46).

Vastavuoroisuutta syntyy, kun työskennellään samojen päämäärien saavuttamiseksi. Tämä lisää luottamusta työntekijöiden välillä yhteistyön onnistuessa. Eri kulttuurien välisten toimijoiden yhteinen tekeminen vaatii läpinäkyvyyttä. Luottamusta lisää, kun tiedetään, että tehdään yhteistyötä saman asian hyväksi. (Katisko 2016, 187.) Tarvitaan luonnollisia välineitä kommunikointiin ja yhdessä tekeminen voi luoda niitä. Työntekijät voivat sulkea toisia ulkopuolelle luottamuspulan takia. Huonot kokemukset toisista kansalaisuuksista tai kulttuureista voivat olla tässä taustana. Myönteinen yhteistyö voi hälventää näitä epäluuloja. Pelkät sanat eivät usein riitä vaan tarvitaan tekoja. (Törrönen 2016, 46–48.)

Yliknuussin ym. (2014) artikkelin mukaan avoin johtaminen, jossa otetaan huomioon ulkomaalaisten työntekijöiden mielipiteet ja keskustellaan avoimesti, on tärkeää. Tämä lisää työntekijöiden viihtyvyyttä ja pysyvyyttä. Myös johtajan konkreettinen läsnäolo työpaikalla koettiin tärkeäksi. Johtajaa toivottiin mukaan myös arkeen tekemään hoitajien kanssa yhdessä hoitotyötä, jotta johtaja voisi ymmärtää paremmin kokonaisuutta. (Yliknuussi ym. 2014, 43, 46–47.) Kun alainen nähdään kielimuurista huolimatta subjektina eikä objektina, onnistutaan luomaan hyvä suhde työntekijään. Alaisella tulee olla mahdollisuus vaikuttaa omaan tekemiseensä ja työnsä sisältöön ja työolosuhteisiin mahdollisuuksien mukaan. Tämä lisää myös alaisten tunnetta osallisuuteen. He kokevat voivansa vaikuttaa työtään koskeviin asioihin, joista he itse luultavasti työntekijänä tietävätkin parhaiten. (Uljas ym. 2018, 80–89.)

Vastavuoroisuus kasvattaa hyvinvointia, vaikka vastavuoroisuus ei olisi aina täysin tasapainossa ja toinen joutuu joskus tekemään enemmän kuin toinen. Se voi kuitenkin olla palkitsevaa molemmille. Toisten hyvinvoinnista huolehtivat voivat usein itsekkin parhaiten. Vastavuoroisuus on hyväksi sekä yksilölle että yhteisölle. Johtajana voi joutua tilanteeseen, jossa toimii alaistensa hyväksi omia voimavaroja kuormittavasti käyttäen. Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen voi olla johtajan hyvinvointia edistävä asia, jos johtaja kuitenkin tunnistaa omat voimavaroja ja niiden rajallisuuden osaten mitoittaa työmääränsä oikein. (Katisko 2016, 30–31.)

Ihmisen kohtaamisen osaamisen tärkeys tuli esiin tutkimuksessa, jossa haastattelijoilla ja haastateltavilla oli puutteita yhteisessä kielessä. Vietnamin tutkittiin vähemmistöyhteisön olosuhteita ja kokemuksia. Hankkeessa yhteistyötä tekivät rohkeasti vietnamilaiset ja suomalaiset korkeakouluopiskelijat yhdessä haastatteleamalla vähemmistöryhmään kuuluvia vietnamilaisia heidän omassa kotikylässään ja omissa kodeissaan. Kylään mentäessä opiskelijat pääsivät näkemään haastateltavien todellisia elinolosuhteita ja haastateltavat saivat kertoa heille tärkeistä asioistaan oman kodin turvassa. Haastatteluissa kielen osaaminen tuli esiin, koska kohtaaminen oli lyhyt ja yhteyttä haetettiin lähinnä vain lyhyellä haastattelulla. Kielen osaaminen tulee tärkeäksi lyhyessä kohtaamisessa. Vietnamilaiset opiskelijat kertoivat suomalaisille englannin kielellä haastateltavien vastauksia. Toisaalta vähemmistöryhmän kieli oli hieman erilaista, kuin vietnamilaisten opiskelijoidenkin kieli, joten ymmärtämisvaikeuksia koettiin. Varsinkin suomalaiset opiskelijat kokivat surulliseksi sen, etteivät voineet kommunikoida kaikkia haluamiaan asioita. He oppivat kuitenkin lukemaan ihmisten ilmeitä ja havainnoimaan kehonkieltä. (Uljas ym. 2018, 80–89.)

Haastattelut ja yhteistyö sujuivat kielimuurista huolimatta, koska opiskelijat osasivat kunnioittaa paikallista kulttuuria ja halusivat ymmärtää ja tutustua siihen kunnioittavasti. Yhteisen kielen puute ei estänyt tutkimuksen tekemistä, kun osa opiskelijoista pystyi osittain tulkkaamaan haastatteluissa ja muutoin yhteistyö sujui hyvin. Opiskelijoita opetettiin ennen tutkimustyötä metodiin, jonka mukaan tutkittavat eivät ole objekteja vaan subjekteja. Heillä on tärkeää tietoa omista asioistaan, jota tutkijoiden on tärkeä oppia. Näin tutkimuksessa haastatellut ihmiset pääsivät kertomaan omia mielipiteitään siitä, miten heidän asemaansa tulisi kehittää. He saivat näin mahdollisuuden yhteiskunnan muokkaamiseen parempaan suuntaan. (Uljas ym. 2018, 80–89.)

Räsäsen, Stenvallin ja Heikkisen julkaisussa (2016) todetaan, että jos terveysalaa halutaan kehittää, koko henkilökunnan tulisi osallistua kehitystyöhön. Henkilökunnan pätevyys, osallistuminen ja yhdessä tekeminen ovat erittäin tärkeitä. Tehokkuus terveydenhuollossa voi myös lisääntyä hoitajien kehittäessä itseään ammatillisesti. Tähän on tärkeää saada kaikista taustoista olevat mukaan. Johtajan on osattava ohjata henkilöstön voimavaroja kehittävään työhön, joka

onnistuessaan hyvin tekee työstä myös kustannustehokasta. Monikulttuurisen työyhteisön kaikki kyvyt ja osaaminen olisi hyvä valjastaa johtajan toimesta tähän kehittävään työtapaan. Johtajan tulisi rohkaista työntekijöitään myös kehittämään työtään itsenäisesti ja ryhmänä, jotta työyhteisö pysyy muutoksessa mukana. Tämän on todettu myös lisäävän työtyytyväisyyttä ja sen kokemusta, että voi vaikuttaa omaan työhönsä. (Räsänen, Stenvall & Heikkinen 2016, 273.) Aallon ym. (2013, 71) raportin mukaan kokemukset osallisuudesta liittyvät mahdollisuuteen osallistua oman työyhteisön, työtapojen, ammattitaidon sekä oman osaamisen kehittämiseen. Heidän raporttinsa mukaan suurin osa ulkomaalaistaustaisista hoitajista kokikin, että he voivat vaikuttaa työyhteisön ja oman ammattitaitonsa kehittämiseen yhtä lailla kantasuomalaisten hoitajien kanssa.

#### 2.2.4 Osallisuus monikulttuurisen työyhteisön johtamisen keinona

Yliknuussin (2014) artikkelin mukaan hyvä johtaja on osallistava ja hallitsee vuorovaikutusaidot (Yliknuussi ym. 2014, 44). Osallistuminen ja sitä kautta vaikuttaminen on väylä osallisuuteen, jonka edistämisen tavoite on mainittu sekä hallitusohjelmassa 2019 (Valtioneuvosto 2019, 144.) että Euroopan Unionin tasolla. Osallistumista tarvitaan, jotta yksilö kiinnittyy yhteisöön ja yhteiskuntaan. Työ on yksi merkittävä yhteisölliseen toimintaan osallistumisen muoto. Työnantajan tulee huolehtia työntekijän työ- ja toimintakyvystä esimerkiksi antamalla työntekijälle mahdollisuuden vaikuttaa työolojen kehittämiseen. Toteutuessaan osallisuus edistää tasa-arvoa, joka on edellytys myös terveydelle. Osallisuuden edistämällä pyritään torjumaan syrjäytymistä ja köyhyyttä. Syrjintää ja ennakkoluuloja kokevat ovat haavoittuvimpia. Tällaisia vähemmistöryhmiä ovat esimerkiksi eri kieli- ja kulttuuritaustoista tulevat. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2019.) Johtajan on tärkeää työssään osata ottaa mukaan myös ulkomaalaiset työntekijät ja huomioida heidän osaamisensa. Työntekijöiden kuunteleminen on myös tärkeässä osassa. (Yliknuussi ym. 2014, 43.)

Osallisuuden tunnetta yhteisössä luo yhdessä toimiminen. Vastavuoroinen yhdessä toimiminen, jossa jokaista kunnioitetaan ja jossa jokaisella on sama päämäärä ja yhteiset pyrkimykset luovat kokemusta osallisuudesta. Osallisuus taas

auttaa vahvistamaan jäsenten välistä vuorovaikutusta. Tämä luo pohjaa sosiaaliselle pääomalle, jossa henkilö kokee olevansa osa yhteisöä. Tämä hyödyttää koko työyhteisöä työntekijöiden voidessa paremmin. (Törrönen 2016, 50–51.) Ulkomaalaiset hoitajat ja lääkärit ovat kokeneet työssään rasismia ja ennakkoluuloja. Tämä estää osallisuuden tunnetta ja lisää eristyneisyyttä työyhteisössä. Johtajan tärkeä tehtävä tässä on pitää yllä suvaitsevaa ilmapiiriä ja tuoda sekä työntekijöille, että asiakkaille esiin luottamusta ulkomaalaisia työntekijöitä kohtaan. (Hietapakka ym. 2014, 275.)

Ihminen yksilönä voi parhaiten, jos hän kokee olevansa verkostoitunut ja saa kokea osallisuutta. Tämä on selkeästi yksilön voimavaroja ja voimaantumista, sekä hyvinvointia tukeva asia. Toisaalta jos on hyvin verkostoitunut yhteiskunnassa, joka on huonosti verkostoitunut, se ei luo samanlaista osallisuuden tunnetta, eikä ole yhtä vaikuttavaa. Yhteisö tarvitsee verkostoitumista toimiakseen parhaalla mahdollisella tavalla. Työyhteisöäkin hyödyttää jäsenten yhteisöllisyys. (Törrönen 2016, 50.) Johtaja, joka osaa tuoda yhteisöllisyyttä työyhteisöön ottamalla huomioon myös ulkomaalaisten työntekijöiden osaamisen ja mielipiteen, oli myös tutkimuksen mukaan ulkomaalaisten sairaanhoitajien mielestä hyvä johtaja. (Yliknuussi ym. 2014, 43.)

Hietapakan ym. tutkimuksessa (2013) ulkomaalaisen terveydenhuollon henkilöstön mahdollisuuksista ja haasteista tarkasteltiin yhtenä tärkeänä kysymyksenä suomalaisten suhtautuminen ulkomaalaisiin työntekijöihin. Toisaalta nähtiin, että jos työntekijöillä on ennakkoluuloisia asenteita, se vaikuttaa negatiivisesti työyhteisön toimimiseen. Toisaalta taas ulkomaalaisten työntekijöiden lisääntyminen näkyi myös ymmärryksen kasvuna ja suvaitsevuuden lisääntymisenä. Ulkomaalaisen työvoiman lisääminen voi auttaa suvaitsevuuden ja osallisuuden tunteessa laajemminkin kuin työyhteisössä ja edistää ulkomaalaisten osallisuuden tunnetta koko Suomessa. Esimiesten näkemyksen mukaan on havaittavissa, että työyhteisöissä on nykyään vähemmän ennakkoluuloja ulkomaalaisia työntekijöitä kohtaan terveysalalla. Yhdessä tekemisen kautta opitaan suvaitsevaisuutta erilaisuutta kohtaan. (Hietapakka ym. 2014, 275, 278.)

Yhdessä tekemisen tärkeys korostuu myös Cable-työotteessa. Siinä kehitetty yhteistyömalli on levittänyt laajalle eri maihin. Tarkoituksena on saada ihmiset toimimaan yhdessä paremman maailman puolesta. Siinä halutaan herättää ihmiset toimimaan itse oman yhteiskuntansa kehittämiseksi, ei heidän puolestaan, vaan heidän kanssaan. Tähän halutaan rohkaista kaikkia iästä, sukupuolesta, koulutuksesta, uskonnosta tai muista ominaisuuksista riippumatta. Malli on innostanut ihmisiä niin paljon, että työote on saatu leviämään Suomen rajojen ulkopuolellekin. Cable-työote huomioi varsinkin heikommassa osassa olevat ihmiset. Se edellyttää kriittisyyttä vallitsevia toimintatapoja kohtaan ja halua poistaa toimintatapoja, jotka vaarantavat ihmisoikeudet, itsekunnioituksen ja ihmisarvon. Yhdessä hyvän puolesta toimiminen on ollut niin innostavaa, että se on saanut aikaan paljon muutosta ihmisten voimaantuessa ja löytäessä keinoja vaikuttaa omaan yhteiskuntaansa. Cable-työotetta tutkittiin esimerkiksi vuosina 2001 ja 2002 Rotterdamissa, kun joukko Diakonia-ammattikorkeakoulun opettajia lähti koulutukseen. Tutkimuksessa kerättiin opettajien kokemuksia ja mielipiteitä. Moni koki oppivansa paljon tasa-arvosta ja ihmisten ajattelutavoista matkalla. Yhteinen hyvä päämäärä ja toivo yhdistävät ihmisiä heidän taustoistaan erilaisuudestaan riippumatta. Cable-työotteessa huomioidaan myös henkisyys ja hengellisyys, mikä auttaa mm. uskontojen erilaisuuden kohtaamisessa. (Porkka, & Pentikäinen 2013, 13.)

Johtajan on hyvä myös tarkkailla työyhteisöä mahdollisen syrjinnän varalta. Näihin tilanteisiin nopeasti puuttumalla voi estää suurempien ongelmien kehittymisen. Johtajan on hyvä kuunnella jokaista työntekijää näissä tilanteissa myös erikseen ja etsiä syyt mahdolliselle syrjinnälle. Selkeästi ja johdonmukaisesti puuttumalla asioihin ja kuuntelemalla johtaja voi saada tarkan kuvan tilanteesta, ja näin puuttuminen on helpompaa. Tähän käytetty aika voi säästää resursseja tulevaisuudessa, jos vältetään suuremmilta konflikteilta. (Airila, Bergbom, Toivanen, Väänänen & Yli-Kaitala 2013, 60.) Yliknuussin (2014) artikkelin mukaan ulkomaalaiset sairaanhoitajat olivat kokeneet myös esimieheltään joskus ulkopuolelle jättämistä. Hoitajat kokivat, että heidän mielipiteitään ei ollut kuunneltu samoin kuin suomalaisten hoitajien ja heidän työjakonsa ei ollut aina tasapuolinen. Ulkomaalaiset hoitajat olivat kokeneet, ettei johtaja ollut puuttunut näihin tarpeeksi. Osallisuuden tunteen kannalta ja hoitajien hyvinvoinnin kannalta olisi erittäin

tärkeää, että johtaja osaa ottaa huomioon kaikkien alaistensa tarpeet tasapuolisesti. Johtajan tulee myös huomioida kielimuurin vaikutukset kommunikoinnissa ja yrittää selvittää tarkoin, mitä ulkomaalainen hoitaja haluaa tuoda esiin. Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen vaatii laaja-alaisia vuorovaikutustaitoja ja osallisuuden mahdollistamista. (Yliknuussi ym. 2014 46–47.) Nykyään nopeasti muuttuvassa maailmassa työyhteisöjen kehittyminen ja uudistuminen ovat erittäin tärkeitä asioita, jotta pysytään muutoksessa mukana. Tämä vaatii kaikkien työntekijöiden osallisuutta ja panostusta kehittämisessä. (Uhl-Bien & Arena 2017, 9.)

### 3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Opinnäytetyömme tarkoituksena on kuvata monikulttuurisen hoitotyöhenkilöstön johtamista sairaalaympäristössä. Tavoitteenamme on laajentaa ymmärrystä monikulttuurisesta työyhteisöstä ja sen johtamisesta. Pyrkimyksenämme oli saada haastatteluilla vastauksia siihen, miten johtaja on vastannut haasteisiin ja mitä mahdollisuuksia monikulttuurisuus on tuonut työyhteisöön. Aineisto kerättiin teemahaastatteluilla ja se analysoitiin sisällönanalyysilla.

Asettamamme tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- 1) Millaisia ominaispiirteitä monikulttuuriseen työyhteisöön liittyy?
- 2) Miten nämä ominaispiirteet tulee ottaa huomioon työyhteisöä johdettaessa?

## 4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Tässä kappaleessa kuvaamme työmme aineistonhankinta- ja analyysiprosessia. Käytimme opinnäytetyössämme laadullista aineistonhankintamenetelmää teemahaastattelemalla kuusi esimiesasemassa toimivaa henkilöä useammassa ryhmähaastattelussa. Haastattelut nauhoitimme ja litteroimme tarkasti sanasanalta tekstiksi. Analysoimme saamamme aineistot aineistolähtöisesti induktiivisella sisällönanalyysillä. Ennen haastattelujen tekemistä saimme tutkimusluvut sairaaloista. Pyysimme myös jokaiselta tutkittavalta erikseen allekirjoitetun suostumuslomakkeen. Olemme toimittaneet tulokset haastatelluille niiden oikeellisuuden ja siten luotettavuuden varmistamiseksi ja yhteistyösairaalalle luovutamme opinnäytetyömme valmiin raportin.

### 4.1 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Haastattelu perusmenetelmänä voidaan jaotella seuraavanlaisesti: strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu eli teemahaastattelu, avoin haastattelu, sekä syvähaastattelu. Teemahaastattelussa kysymykset ovat jokaiselle haastateltavalle samat, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole. (Eskola & Vastamäki 2010, 28.) Tällainen haastattelutapa sopi meidän työhömmme hyvin, sillä siinä haastateltavalle jää vapaus vastata omin sanoin, jolloin meidän ymmärryksemme aiheesta lisääntyi sellaisiltakin kanteilta, joita emme olisi itse osanneet ottaa huomioon. Haastateltavilla oli mahdollisuus kysyä ja tarkentaa ja meillä mahdollisuus muokata tilannetta haastateltavien tarpeen mukaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 204–205.)

Teemahaastattelussa yksi keskeinen vaihe on valita teemat, jotka nousevat tutkimuskysymyksen pohjalta. Teemat voivat valikoitua osittain intuition kautta, mutta ne pohjautuvat oleellisesti myös johonkin teoriaan sekä kirjallisuuteen. Hyvässä tutkimuksessa käytetään kaikkia näitä keinoja. Tutustuimme opinnäytetyössämme aiempaan, jo olemassa olevaan kirjallisuuteen ja tutkimustietoon koostaen näistä omaan työhömmme sopivat teemat. Kun teemat oli valittu, laadimme teemarunon, jonka avulla varmistimme, että kaikki teemat tulee

läpikäytyä. Teemarunko sisältää kolmentasoisia teemoja: laajat teemat (aihepiirit), apukysymykset (tarkentavat teemaa), sekä yksityiskohtaiset kysymykset, joita käytetään tarvittaessa. (Eskola & Vastamäki 2010, 35–38.)

Teimme haastattelut Uudenmaan maakunnassa sairaalassa haastateltavien työpaikalla, jolloin paikka oli haastateltavalle tuttu ja turvallinen. Myös paikan rauhallisuus on tärkeää huomioida haastattelupaikkaa valitessa, jotta haastattelu ei keskeydy ikävästi. Aikaa haastatteluun varattiin noin tunti. Haastattelun tavoitteena on luontevan keskustelun syntyminen, joka toteutuu todennäköisemmin, mikäli pystyy luomaan luottamuksellisen ilmapiirin haastattelutilanteessa. (Eskola & Vastamäki 2010, 29–36.) Haastatteluja teimme yhteensä kolme, joista yhteen osallistui yksi, yhteen kaksi ja yhteen kolme esimiestä.

Opinnäytetyön tavoitteet ohjaavat paljolti sitä, kenet lopulta valitaan haastateltaviksi. Haastateltavat valittiin siten, että heillä olisi mahdollisimman pitkä kokemus monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta hoitoalalla. Meillä oli työelämätaholta ylihoitajana sairaalassa työskentelevä yhdyshenkilö, joka suositteli meille haastateltaviksi sellaisia esimieskokemusta omaavia henkilöitä, jotka täyttivät asettamamme valintakriteerit. Tärkeää haastateltavien valinnassa on, että valituilla on näkemystä ja ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkijan tulee miettiä, millä tavoin hän on ensikerran yhteydessä haastateltaviin. Ensikontaktissa olisi hyvä varmistaa, että tutkittava on halukas osallistumaan tutkimukseen. Lisäksi on hyvä sopia aikatauluista, ja varmistua, että hänellä on annettavaa tutkimuskysymykseen liittyen. (Bolderston 2012, 66–76.) Lähestyimme haastateltavia sähköpostitse ja haastateltaviksi ilmoittautui kuusi esimiestä. Kuten tyypillisessä laadullisessa tutkimuksessa, tämä riitti haastateltavien lukumääräksi. Haastateltavat saivat suostumislomakkeen (Liite 1) ennen haastattelua, sekä tutkittavan tiedotteen (Liite 2), jossa oli kerrottu opinnäytetyöstämme ja haastateltavien tietoturvasta ja muista asioista heidän osallistumiseensa liittyen.

Haastattelukysymykset mietimme tarkasti ennen kuin aloimme tekemään haastatteluja, jotta ne varmasti vastasivat teoriaa ja tutkimuskysymystämme. Teimme harjoitushaastattelun esihenkilölle sairaalassa, mikä auttoi meitä tarkentamaan

laatimaamme teemahaastattelurunkoa. Mietimme kysymykset myös selkeiksi siltä kantilta, jos jokaisen haastateltavan äidinkieli ei ole suomi. On tärkeää, että tulee oikein ymmärretyksi tutkimuksen laadun kannalta. (Bolderston 2012, 66–76.) Lähetimme myös teemahaastattelurungon valmiiksi haastateltaville, jotta he voisivat tutustua siihen ennakoon. (Liite 3) Olisimme mielellämme toteuttaneet haastattelun isossa ryhmässä ajatellen, että haastattelusta tulisi keskustelempaa ja tilaisuus toimisi myös kollegiaalisena kokemusten vaihtona haastateltaville. Haastateltavien aikataulujen puitteissa tämä ei kuitenkaan ollut mahdollista, ja siksi haastattelut toteutuivat pienemmillä kokoonpanoilla. Jälkeenpäin pohtien saimme tällä tavoin toteutetuilla haastatteluilla kuitenkin luultavasti enemmän yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta aiheesta.

#### 4.2 Induktiivinen sisällönanalyysi

Kun haastattelut oli tehty ja meillä oli valmiit haastattelut nauhoitettuna, litte-roimme ne tarkasti kirjoitetuksi tekstiksi, jonka analysoimme induktiivista sisäl-lönanalyysia hyödyntäen. Induktiivista sisällönanalyysia on perusteltua käyttää, kun halutaan saada kommunikaation sisältö tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108–113.) Perehdyimme aineistoon ensin kokonaisuutena tarkasti. Alku-peräisilmaukseksi valikoimme ensin lauseen tai lauseenosan, josta johdimme pelkistetyn ilmauksen. Tämän vaiheen kuvaamme Taulukossa 1. Pelkistetyistä ilmaisuista johdimme alaluokat. Tämä analyysivaihe havainnollistetaan Taulu-kossa 2. Alaluokista johdimme yläluokat ja lopulta teoreettisen käsitteen. Yhteen-veto analyysin eri vaiheista on kuvattu Taulukossa 3.

TAULUKKO 1 Esimerkki aineiston redusoinnista eli pelkistämisestä.

<b>Alkuperäisilmaus</b>	<b>Pelkistetty ilmaisu</b>
”Eri kulttuurien tuntemus lisääntyy” ”Myös potilaita on eri kulttuureista”  ”Joskus jonkin kieliryhmän sisällä esiintyy ryhmäytymistä” ”syrjintää saattaa esiintyä” ”Potilailta tulee joskus rasistisia kommentteja”	Lisääntynyt kulttuurituntemus/ Potilaatkin edustavat eri kulttuureja/  Samaa kieltä puhuvien ryhmäytymisen/ Syrjinnän esiintymistä/ Potilaiden rasistiset kommentit

TAULUKKO 2 Esimerkki alaluokkien muodostumisesta.

<b>Pelkistetty ilmaisu</b>	<b>Alaluokka</b>
Lisääntynyt kulttuurituntemus/ Potilaatkin edustavat eri kulttuureja/  Samaa kieltä puhuvien ryhmäytymisen/ Syrjinnän esiintymistä/ Potilaiden rasistiset kommentit/	Kulttuurierojen mahdollisuudet   Kulttuurierojen haasteet

TAULUKKO 3 Kuvaus sisällönanalyysin eri vaiheista.

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
Lisääntynyt kulttuurituntemus/ eri kulttuureja edustavia potilaita	Kulttuurierojen mah- dollisuudet	Kulttuurierot	Monikulttuurisen työyhteisön ominaispiirteet
Samaa kieltä puhuvien ryhmäytymi- nen/ Syrjinnän esiintymistä/ Potilaiden rasistiset kommentit	Kulttuurierojen haasteet		
Hoitotoimenpiteet potilaan omalla äidinkielellä	Kielitaidon mah- dollisuudet	Kielitaito	
Ohjeiden ymmärtämisen vaikeus/ Puutteet ammattisanaston osaami- sessa/ Puhetyylin ymmärtäminen väärin	Kielitaidon haasteet		
Kuoleman kohtaaminen	Uskonnon tuomat mah- dollisuudet	Uskonto	
Uskonnon ohjaama pukeutuminen/ Ramadanin näkyminen	Uskonnon tuomat haasteet		
Joustava työasenne/ Ahkeruus/ Avuliaisuus/ Tiedonjakaminen/ Johtajan arvos- tus/ Kohtelias asenne/ Johtamisen helppous	Mahdollisuudet työtavoissa	Asenne työhön	
Työssäjaksaminen	Haasteet työtavoissa		
Erilaiset vahvuudet osaamisessa/ Omaisten kohtaaminen	Mahdollisuudet am- mattitaidossa	Ammattitaito	
Haasteet työn kehittämisessä/Tur- vallisuuden varmistaminen/ Eritasoinen osaaminen	Haasteet ammatti- taidossa		

Aineistolähtöisen sisältöanalyysin avuin kokosimme siis materiaalin omiin luokkiinsa tutkittavaksi kolmen vaiheen kautta, jotka ovat pelkistäminen, ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luominen. Laadullisessa haastattelussa analysoimisprosessi on oikeastaan käynnissä koko tutkimuksen kulun aikana. Analysointitapa on hyvä miettiä jo ennen haastattelujen tekemistä, jolloin se helpottaa haastattelujen tekemistä ja niiden tulkintaa. (Hirsjärvi ym. 2007, 218.)

## 5 TULOKSET

Tässä luvussa esittelemme sisällönanalyysin avulla saamamme tulokset haastatteluista. Käsitlemme tulosluvuissa analyysissa syntyneitä yläluokkia, joita olivat kulttuurierot, kielitaito, uskonto, asenne työhön ja ammattitaito, niiden mahdollisuuksien ja haasteiden näkökulmasta. Esittelemme myös johtajien esille tuomia keinoja, jotka helpottavat johtamistyötä monikulttuurisessa työyhteisössä.

### 5.1 Monikulttuurisuus ja kulttuuriset toimintatavat hoitotyön työyhteisössä

Monikulttuurinen työyhteisö koettiin yleisesti ottaen rikastuttavana. ”*Se on rikkaus et on toisista kulttuureista työkavereita.*” Eri kulttuurien tuntemus ja erilaiset persoonat työyhteisössä edesauttoivat jopa paremman yhteishengen luomisessa. ”*Yhdessä tehdään konstruktiiivisesti ja on jopa parempi yhteishenki.*” Toisaalta joissain vastauksissa ilmeni ryhmäytymisen mukanaan tuomia haasteita, jos saman kieliryhmän edustajia oli useampia samassa työyhteisössä. Tällöin saatettiin puhua omaa äidinkieltä, jota toiset eivät ymmärrä.

Suvaitsevaisuus ei ollut välttämättä itsestään selvää, vaan koettiin, että sen edistämiseksi ja ylläpitämiseksi tulee käydä jatkuvaa keskustelua, ja syrjintään on puututtava välittömästi, mikäli sellaista ilmenee. ”*Tilanteisiin puututaan napakasti, jos rasismia ilmenee. Se on nollatoleranssi.*” Keskustelua toivottiin myös käytävän paitsi ruohonjuuritasolla, myös kaupunkitasolla, jotta monikulttuurisuuden ymmärtäminen ja arvostaminen eläisi yhä paremmin arjessa, eikä vain kirjattuna tavoitteena.

Myös potilaat edustavat monia kulttuureita, ja koettiin hyvänä, että hoitajia on eri kulttuureista, jotta osataan ottaa huomioon kulttuuriset arvot ja tavat myös potilaskohtaamisissa. Kantaväestöön kuuluvilta potilailta tulee joskus loukkaavia etniseen taustaan liittyviä kommentteja, jolloin tarvitaan johtajalta harkintaa, miten tilanteissa toimia. Jos oli kyse sekavasta potilaasta, oli järkevää vain vaihtaa suomalainen hoitaja, mutta muissa tilanteissa asiaan puututtiin siten, että selitettiin

potilaalle, että hoitaja on ammattitaitoinen ja hoitaa häntä siinä vuorossa. Tällaisten tilanteiden läpikäyminen jälkeenpäin oli tärkeää, sillä loukkaus kohdistui ihmisen perusolemukseen.

Tärkeä huolehtia, että hoitaja, joka joutunut tilanteeseen ymmärtää, ettei ole mitään henkilökohtaista.

Pahoitellaan tapahtunutta ja käydään läpi mitä siinä on tapahtunut sekä miten tilanteessa olisi voinut toimia toisin.

Esimiesten kertomana ilmeni, että tällaisissa tilanteissa kollegat tukivat rasismien kohteeksi joutunutta hoitajaa. ”*Työyhteisö tukee, jos joku on joutunut hyökkäyksen kohteeksi ja tullaan tsemppaamaan.*”

Monikulttuurisuudesta puhuttaessa on hyvä mainita myös toisen polven maahanmuuttajat, jolloin maahanmuuttajataustaisen perheen lapsi on syntynyt tai muuttanut pienenä Suomeen ja puhuu virheetöntä suomea. Perheen erilainen kulttuuritausta näkyy, ja vanhemmat määrittävät pitkälti nuoren elämää.

Monet ovat jo syntyneet täällä tai tulleet nuorena, et kyllähän niillä on se identiteetti, vahva tietysti se kulttuuri kotona.

Siellä vanhemmat määrittelee hyvin pitkälle sitä nuoren polkua, viettääkö ramadaa vai ei, voiko tehdä kesätöitä ja niin edelleen. Osa nuorista on ollut niitä tulkkeja siinä perheessä.

Toisen polven maahanmuuttajat ovat avoimempia maahanmuuttajataustaisille hoitajille, mutta välillä perehdytys suomeksi unohtuu ja puhutaankin englantia. Myötäeläminen on vahvaa heillä, mistä saattaa taas seurata ryhmittymistä.

Uskonto näkyi vain jonkin verran vastauksissa, kun kysyttiin, miten se ilmenee työssä. Merkittäviä haasteita se ei vastaajien mukaan aiheuttanut. ”*Uskonnot ei kuitenkaan tule kauheesti esille tai että vaikuttaisi hoitotoimiin.*” Uskottiin kuitenkin, että uskontojen näkyminen tulee lisääntymään tulevaisuudessa. ”*Aika vähän tähän mennessä, mut kyl se aika tulee jatkossa.*” Joitakin tilanteita saattoi olla, kun työntekijä olisi halunnut pitää peittävää huntua tai pitkähihaisia vaatteita. ”*Collagetakkeja pidetään. En tiedä miten asiakkaat sen kokee et tuleeko siinä se epäluottamus.*” Tämä ei aseptiikan vuoksi ollut suotavaa.

Ramadan saattoi näkyä, mutta siitäkään ei ollut työhön ulottuvia vaikutuksia. Jollain osastoilla se oli otettu huomioon tarjoamalla hoitajien käyttöön hiljainen huone. Eri uskontojen tuntemus sen sijaan koettiin mahdollisuutena, sillä potilaatkin edustavat eri uskontoja. Esimerkiksi saattohoidon toteuttamista saattoi helpottaa, kun työntekijällä oli ymmärrystä ja tietoa kuoleman kohtaamisesta potilaan uskonto huomioiden. Hoitohenkilökunta on voinut kysyä omaisilta kuolemantapauksessa, miten vainaja esimerkiksi puetaan.

Kuolemantapauksissa voi olla hyötyä, että samasta kulttuurista tuleva tietää, miten toimia ja osaa kohdata ne paremmin. Se on hyvä asia. Kysytään, miten te ootte toiminut tässä.

Uskonnolliset sävyt saattoivat tulla esiin, jos samaa kieltä puhuva hoitaja tulkkasi potilaalle ja kävikin ilmi, että potilas ja hoitaja olivat samoista piireistä. Tämä oli kiusallista, ja yksi syy, miksi hoitajan toimimista tulkkina pidettiin ongelmallisena.

## 5.2 Kieli ja kommunikaatio vaativat kulttuurisensitiivisyyttä

Puutteellinen suomenkielentaito korostui yhtenä merkittävänä haasteena hoitotyössä. Se saattaa vaikuttaa potilasturvallisuuteen, jonka toteutumisesta ensisijaisesti esimies on vastuussa. Kuitenkin, mikäli ammattitaito on korkealla tasolla, se kompensoi puutteita kielitaidossa. Kysyttäessä keinoja selviytyä haastavissa kommunikaatitilanteissa johtajat toivat esille, että huomattessaan, että työntekijä ei esimerkiksi ymmärrä annettuja ohjeita, johtajan on oltava kulttuurisensitiivinen. Asia täytyy toistaa tarvittaessa tai ilmaista asia toisella tavalla. Hienotunteisuutta tarvitaan siinä, miten asioista sanotaan. Kuitenkin on tärkeää oppia paitsi toisen kulttuuri myös työntekijä omana persoonanaan, jolloin helpommin vältetään väärinymmärrykset. Johtamista helpottaa, jos johtaja tuntee hyvin työntekijänsä.

Täytyy käydä keskustelua, että miltä tuntuu.

Täytyy ymmärtää sanatonta viestintää puolin ja toisin. Näkee toisesta, et nyt pitää sanoa tämä asia jollain muulla tavalla. Ja kun opitaan tuntemaan toisten temperamentti.

Opi tuntemaan työntekijä. Ihminen puhuu eri asioita eri nuotilla, siitä voi tulla eri kuva.

Rekrytoidessa ulkomaalaista työntekijää, johtajia on auttaneet selkeät ohjeet kielitaidon testaamiseksi ja sen riittävyyden varmistamiseksi. Tarvittaessa työntekijä on voitu ohjata kielikursseille, mitkä onkin koettu hyödyllisinä. Joissain hoitajien oppilaitoksissa pääopetuskieli on englanti, jolloin suomalainen hoitotyönsanasto saattaa olla vierasta, jolloin perehdyttämiseenkin saattaa kulua hieman kauemmin aikaa. *”He opiskelee sen (hoitotyön tutkinnon) englanniksi suurin osa. Siinä ei tule suomen kieltä.”*

Johtajien keskuudessa oli yksimielisesti hyötyä siitä, että työyhteisössä osattiin eri kieliä. Esimerkiksi muistitestin teko on luotettavampaa ja laadukkaampaa, jos potilas saa tehdä sen omalla äidinkielellä. Usein hoitotyön arjessa menee ikään kuin automaattisesti siten, että samaa kansalaisuutta edustava hoitaja valitsee samaa kansalaisuutta edustavan potilaan. Tämä koettiin sujuvana. Joskus eri kielien osaamista hyödynnettiin myös pienissä tulkkaustilanteissa, mutta jotkut johtajat eivät pitäneet sitä hyvänä käytäntönä, koska tulkkauksesta hoitaja ei saa erillistä korvausta. Tulkkaukseen nähtiin liittyvän myös muita epäkohtia. Joskus aiheet ovat hyvin sensitiivisiä, kuten edunvalvontaan liittyvissä asioissa, ja on kiusallista, jos hoitaja ja potilas tuntevatkin toisensa samoista piireistä. *”he voivat olla samoista piireistä ja se selviää tulkkauksen aikana, et meidän tunnemmeikin, niin se on kiusallista.”* Tällaisissa tilanteissa ei nähty suotavana käyttää hoitajaa tulkkina. Myöskään ei nähty hyvänä käytäntönä, että omainen tulkkaa potilaan hoitoon liittyviä asioita. *”Omaisien tulkkaukseen ei voida luottaa esim. hoitoneuvotteluissa.”* Ammattitulkin käyttöä pidettiin siten hyvänä käytäntönä.

### 5.3 Ammattitaito ja asenne työhön

Ulkomaalaisten työntekijöiden asennetta työntekoon kehuttiin pääsääntöisesti ja heidän ahkeruutensa ja kohteliaisuutensa tuli esille useammassa vastauksissa. *”Ahkeria ja yrittelijäitä ovat ja rekrytoivat uusia hoitajiaakin.”* Varsinkin nuorten

todettiin olevan kovin kiinnostuneita työstä sekä yrittelijäitä. Johtajan arvostus oli ulkomaalaisilla korkeaa johtuen osittain hierarkkisuuden korkeasta kunnioittamisesta joissain kulttuureissa. Koettiin että ulkomaisen työvoiman johtaminen oli helppoa.

Kääntöpuoli ahkeruudelle oli joidenkin johtajien huoli oman työntekijänsä jaksamisesta, sillä ilmeni, että monet tekevät lisävuoroja muille osastoille. Tämä tuli joskus esille sairauspoissaoloina. Ongelman taustasyynä nähtiin hoitoalan matalapalkkaisuus, jolloin hoitajat saattavat tehdä kahtakin työtä. Ilmiö korostuu varsinkin ulkomaalaistaustaisten hoitajien kohdalla heidän elättäessään suuria perheitä.

He tekee paljon ekstra työtä ja on pieni palkka. Mut kuinka pitkään jaksaa? Minkälainen yhteiskunnallinen ilmiö tästä tulee? Missä vaiheessa sellaiset ihmiset uupuu ja on työkyvyttömyyseläkkeellä? Sitä on pakko, kun ei enää jaksaa.

Kun työyhteisössä on eri kulttuureja edustavia henkilöitä, he tuovat mukanaan myös erilaisia vahvuuksia ja osaamista. Toisissa kulttuureissa korostuu käden taidot ja eri sairauksien tuntemus ja toisissa kulttuurinen tapa palvella potilasta ja omaisia kuin omia sukulaisiaan. Ulkomaalaisten työntekijöiden oli huomattu ottavan jopa rohkeammin vastuualueita työssään verrattuna kantasuomalaisiin hoitajiin. Työhön sitoutumista edisti, kun sai ottaa vastuuta sellaisesta asiasta, jossa oli hyvä ja mikä kiinnosti itseä.

Tasalaatuisuuden tärkeyttä osaamisessa arvostettiin, mutta se ei ollut itsestään selvää sen vuoksi, että hoitajat ovat saaneet ammatillisen koulutuksensa eri maissa. Vastauksista kävi myös ilmi vaikeus kehittää hoidon ja kuntoutuksen prosessia ammattiosaamisen eritasoisuudesta johtuen. *”Kun aika monet tekevät sitä työtä ja urautuvat, ettei ole päässyt mihinkään kehittämisen putkeen.”* Tukeminen kasvamisessa ja keinojen etsiminen yhdessä nähtiin tärkeänä osana johtajuutta, ja siihen tarvitaan myös kulttuurisensitiivistä työtettä työntekijän yksilöllisten tarpeiden huomioimiseksi.

#### 5.4 Keinoja johtamisen tueksi

Johtajat toivat esiin keinoja, joiden he kokivat auttavan johtamistyötä. Näitä olivat yhteistyön raamit, koulutus, perehdytys ja yksilön tarpeet huomioiva johtaminen. Selkeät ulkoiset toimintatavat koettiin hyvänä raamina johtamistyölle, ja niistä saadaan tukea työhön. ” *Selkeät toimintatavat näen ratkaisuna.* ” ” *Ulkoiset toimintatavat ja raamit tukee oppimista ja osaamisen vahvistamista.* ” Sosiaali- ja terveysministeriö, Terveiden ja hyvinvoinnin laitos sekä kaupunki määrittelevät ohjeet, joita sitten sovelletaan käytäntöön. Annetut ohjeet riittävän kielitaidon varmistamiseksi rekrytointiprosessissa koetaan tärkeäksi.

Ohjeet kielitaidon varmistamiseen helpotti johtajan työtä, koska sitä ei ollut aikaisemmin.

Kielitaitoa turhaankin pelätään, jos on vahva osaaminen.

Toiset johtajat kokivat saaneensa hyötyä johdon työnohjauksesta, jossa oli hyödynnetty valmentavaa ja osallistavaa johtamistyyliä. Se nähtiin joissain vastauksissa voimavarana. Valmentavassa johtamisessa huomioidaan työntekijän yksilölliset tarpeet, ja se on osallistavaa ja vastavuoroista.

- - Johdon työnohjaustyyppistä, missä valmentavaa johtajuutta ja osallistavaa johtamista on tuotu tietoisuuteen (vuodesta) 2015 lähtien monikulttuurisen johtamisen tueksi. (Se on) puhuvaa, neuvottelevaa, tiedon jakamista ja osallistavaa.

Se on enemmänkin et on tukeva ja asioita mahdollistava.

Esimiesten koulutukseen toivottiin kuitenkin jatkossa lisää luentoja aiheesta. ” - - kaikille uusille esimiehille, jotka ei ole tottuneet johtamaan monikulttuurista työyhteisöä niin ihan pakollista perehdytystä. ” Myös kollegiaalinen tuki on tärkeää ja johtajat kokivat, että sitä oli saatavissa.

Keskustelun tärkeyttä monikulttuurisuudesta korostettiin niin ruohonjuuri- kuin johtajatasolla.

Jos kaupunki haluaa esiintyä myötämielisenä, että ulkomaalaiset on tänne tervetulleita, niin se pitäisi näkyä ihan kaupunkitasolla, ja keskustelua pitäisi pitää ihan joka tasolla. Siellä pitäisi olla vuodesta toiseen, että me tuemme monikulttuurisuutta ja se monikulttuurisuus täytyy meillä näkyä.

Tasa-arvon edistäminen koettiin yhtenä tärkeänä johtajan tehtävänä työyhteisössä ja se on tärkeä osa osallisuutta. *”Ei korosteta ulkomaalaisuutta ja lähetään samalta viivalta. Kaikki on tasa-arvoisia.”* Mikäli syrjintää havaitaan omassa työyhteisössä, siihen tulee puuttua heti. *”Tilanteisiin puututaan napakasti, jos rasismia ilmenee. Se on nollatoleranssi.”* Tarvittaessa on annettava niin suullisia kuin kirjallisia varoituksia. Vastauksissa pohdittiinkin, miten tasa-arvoa voisi edistää myös kuntatasolla. *”Jos Kunta10:ssäkin nousee rasismi yhtenä niin kyllä sille pitäisi tehdä jotain. - - miten se ilmenee, ja mitä sille voisi tehdä?”*

Johtajan on varmistettava hoitotyönlaatu. Esimiehen täytyy rohkeasti puuttua epäkohtiin. Johtajan on koko ajan arvioitava esimerkiksi uuden työntekijänsä pärjäämistä työssä. *”On oltava reagoiva ja proaktiivinen.”* Tämä edellyttää vastavuoroisuutta. Jos uusia työntekijöitä tulee työyhteisöön samaan aikaan useampia, on joskus kannattavaa tehdä työtehtäviä pareittain. Potilasturvallisuus on varmistettava, ja tähän voi vaikuttaa esimerkiksi työvuorosuunnittelulla työntekijöiden erilaiset osaamispainotukset huomioiden. On myös varmistettava, että jokaisessa työvuorossa on henkilö, joka osaa hyvin suomen kielen. Liian monen samasta maasta kotoisin olevan ulkomaalaistaustaisen työntekijän palkkaaminen yhtäaikaaisesti saattaa aiheuttaa ryhmäytymistä. Kaiken kaikkiaan monikulttuurisuus nähtiin sen haasteista huolimatta rikkautena ja työyhteisön voimavarana.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Käymme seuraavaksi läpi yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia kirjallisuuden ja omien tulostemme välillä ja nostamme päätulokset tarkasteluun. Saamamme päätulokset aineistolähtöisestä analyysistä vahvistivat monilta osin jo olemassa olevaa tutkimustietoa monikulttuurisen työyhteisön ominaispiirteistä, joita oli omassa aineistossamme viisi: kulttuurierot, kielitaito, uskonto, asenne työhön ja ammattitaito. Näihin jokaiseen liittyi mahdollisuuksia ja haasteita. Kielitaidon ja kommunikaation tärkeys korostui vastauksissa ja esimerkiksi kieleen ja kommunikaatioon liittyvät haasteet ja mahdollisuudet näyttäytyivät kirjallisuudessa samoin kuin omassa aineistossamme. Tuloksissamme nousi kehittämishaasteita hoitotyössä, esimerkiksi hoitajan toimimisesta tulkkina tarvittaisiin selkeämpää ja yhtenäisempää ohjeistusta. Tuloksistamme nousi myös selkeitä keinoja johtajan työhön. Kei-not ovat yhteydessä myös tutkimuksiin, joita tarkastelimme.

Kirjallisuudessa korostuu kulttuurisen kompetenssin ja kulttuurisensitiivisyyden tärkeys johdettaessa monikulttuurista työyhteisöä, ja tämä näkökohta saa tukea omasta aineistostamme. Johtajien keskinäinen keskustelu ja tiedon jakaminen monikulttuurisuudesta nähtiin tärkeänä sekä kirjallisuuden että opinnäytetyömme tulosten mukaan. Jaben (2017) mukaan hyvä johtaja kuuntelee alaisiaan oppiakseen heidän erityispiirteensä, mikä luo perustan arvotyöskentelylle. Saamistamme vastauksista ilmeni, että johtajat halusivat edistää tasa-arvon toteutumista yksiköissään ja juuri työntekijöidensä tunteminen edesauttaa tämän toteutumista. Teoriaosuudessa esittelemässämme MULTI-TRAIN -hankkeessa hoitajat työsti-vät suhtautumistaan monikulttuurisuuteen työpajoissa. Tästä saatiin hyviä tulok-sia. Tällaisen toiminnan vakiinnuttaminen olisi tärkeää suvaitsevaisuuden lisää-miseksi. Yhdessä toimiminen lisää vastavuoroisuuden ja osallisuuden koke-musta. Työpaja käytäntöjä voitaisiin ottaa laajemminkin käyttöön monikulttuuri-sissa hoitotyön yhteisöissä. Hoitajat kokivat saaneensa paljon hyötyä monikult-tuurisen työyhteisön yhteistyön paranemiseen työpajoista (Pitkänen ym. 2017, 230).

Ylhäältä luodut raamit selkeyttävät tulostemme mukaan johtajien työtä, ja kirjallisuus tuo tähän vielä toisenkin ulottuvuuden. Paitsi että johtajien työ selkeytyy, vaikutus ulottuu myös työntekijöihin, kun vastuut ja työyhteisön pelisäännöt selkeytyvät. Tämä lisää siis koko työyhteisön hyvinvointia. Perekdytys liittyy myös tähän olennaisesti. Raamit on hyvä opettaa selkeästi heti alusta asti työntekijöille epäselvyyksiä välttämällä. Kirjallisuuden mukaan olisi tarvetta valtakunnallisille ohjeille liittyen ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden perehdytykseen, kielitaitoon ja koulutukseen. Haastattelemamme johtajat kuitenkin kokivat, että ohjeistukset heidän organisaatiossaan olivat hyvät ja selkeät, vaikka laajaa keskustelua tasarvoisuuden edistämiseksi toivottiinkin, kuten myös Hietapakan ym. (2013) tutkimuksessa. Lisäksi osalla haastattelemistamme johtajista oli toiveena, että monikulttuurisuuden kehittäminen nostettaisiin ylemmällä tasolla ja strategioissa myös esiin, jotta löytyisi yhteiset raamit, joissa on hyvä toimia.

Joissakin vastauksissa ilmeni huoli työnkehittämiseen liittyvistä haasteista, jotka olivat pitkälti sidoksissa puutteelliseen kielitaitoon käsitteiden ollessa liian hankalia. Koivusen ym. (2019) mukaan alan kehittäminen vaatisi koko henkilökunnan osallistumista. Tämä vaatii kuitenkin pätevyyttä ja yhdessä tekemistä. Työn kehittämisen kautta myös tehokkuus saattaisi lisääntyä. Cable-työmalli korostaa myös yhdessä tekemisen tärkeyttä yhteisen päämäärän hyväksi, joka edistää osallisuuden tunnetta kieliongelmista huolimatta. Cable-työmalli soveltuu myös eri uskonnoista ja kulttuureista tulevien yhteisen ymmärryksen ja suvaitsevaisuuden lisäämiseen. Tämä malli voisi soveltua myös hoitotyön monikulttuuristen yhteisöjen käyttöön. (Porkka, & Pentikäinen 2013, 13.)

Kuten saamissamme vastauksissa, myös kirjallisuudessa korostui monikulttuurisen hoitotyön henkilöstön suomen kielen puutteellinen taito, mikä saattoi pahimmillaan vaikuttaa potilasturvallisuuteen. Vastausten perusteella kielen koulutuksen tarpeellisuutta ja hyötyä ei voi liikaa korostaa, mutta joskus hoitaja keskeytti kuitenkin kurssin, kun hän koki, että se ei vastannut hänen osaamistasoaan. Kielikurssien sisältö ja eri tasot tulisikin miettiä siten, että ne vastaavat osallistujansa lähtötasoa ja tarvetta, sillä tällainen tuhlaa sekä työntekijän että työnantajan resursseja. Hyvärisen ym. (2017) mukaan hyvä kielitaito edistää sopeutumista

työyhteisöön ja työhön sitoutumista, mikä mainittiin myös Koivusen ym. (2019) tutkimuksessa.

Omissa tuloksissamme nousi tulkkaukseen liittyvä epäkohta, jota kirjallisuudessa ei tullut esiin. Ongelma on, että hoitohenkilöstöä käytetään joskus tulkkina sellaisissa tapauksissa, missä se ei ole asianmukaista. Tämä on tärkeä näkökohta huomioida, sillä aiheet voivat olla arkaluonteisia ja sitä kautta saattaa syntyä kiusallisia tilanteita. Itseämme jäi askarruttamaan, onko tästä mahdollisesti ylemmän tason ohjeistusta, vai tulkitako jokaista tilannetta tapauskohtaisesti. Tämä saattaa vaikuttaa hoidon tasalaatuisuuteen. Näissäkin ongelmissa selkeät raamit ja perehdytys estäisivät eriarvoisten tilanteiden syntymistä.

Tärkein johtopäätös tuloksista lienee kuitenkin johtajien esittämä tarve suvaitsevan ilmapiirin jatkuvaan kehittämiseen ja ylläpitämiseen, mikä on teoreettisen viitekehiksemme mukaan kulttuurisen kompetenssin peruslähtökohta. Se ei ole vain kerran luotu arvopohja, vaan tarvitsee toteutuakseen aktiivista työtettä ja halua tehdä tämä arvo näkyväksi joka päivä myös hoitajien arjessa. Vaikka suvaitsevaisuutta on paljon – paljon on myös vielä tehtävää. Jokaisen ammattilaisen vastuulle monikulttuurisessa työyhteisössä jää oman kulttuuritietämyksen lisääminen ja kulttuurisensitiivisyyden kehittäminen. Kulttuuriset toimintatavat voivat erota, mutta niiden takaa voidaan löytää yhteinen tapa työskennellä. Vastavuoroisella johtajuudella, jota esimerkiksi valmentava johtajuus edustaa, voidaan helpottaa jokaisen työntekijän osallisuuden tunnetta työyhteisössä. Yhteisen hyvänolon lisäämiseksi ja ristiriitojen vähentämiseksi on todettu saatavan apua myös työnohjauksesta. Työnohjausta voisi tulevaisuudessa valjastaa myös monikulttuurisuuden käyttöön paremmin.

Aineistomme tukee kirjallisuutta siinä, että eri kulttuurien näkyminen työpaikalla koetaan rikastuttavana ja monikulttuurisen työyhteisön johtaminen palkitsevana. Tämä on hyvä lähtökohta ajatellen toimintaympäristöjemme kiihtyvää moninaistumista. Terveen arvopohjan päälle on hyvä lähteä rakentamaan ja kehittämään erilaisia käytänteitä ja toimintamalleja, joihin jokaisen organisaation tason on tärkeää sitoutua.

## 7 TUTKIMUSETIIKKA JA LUOTETTAVUUS

Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset ovat paikkaansa pitäviä tutkittavien mielestä. (Kylmä & Juvakka 2007, 128.) Reflektiivisyys on itsensä tuntemista tutkijana. On hyvä miettiä, miten me itse tutkijana vaikutamme aineistoomme. Meidän taustamme esimerkiksi sairaanhoitajana sairaalassa voi vaikuttaa siihen, miten tulkitsemme aihetta. (Silverman 2005, 71–72.) Pyrimme aineistojen analyysissä objektiivisuuteen, ilman että antaisimme omien käsitystemme vaikuttaa tuloksiin. Työmme aikataulusta mainittakoon sen verran, että haasteellinen Korona-kevät-2020 vaikutti siihen, että pääsimme haastattelemaan johtajia sairaaloihin kuukausia suunniteltua myöhemmin. Tämä osaltaan vaikutti siihen, että meistä vain toinen opinnäytetyöntekijä teki sisällön analyysin aineistolle, mikä saattaa vaikuttaa tulosten luotettavuuteen. Kuitenkin tulokset on käyty yhteisymmärryksessä läpi niin, että ne vastaavat molempien kuvaa haastatteluista. Luotettavuuden lisäämiseksi lähetimme tulokset haastateltaville luettavaksi niiden oikeellisuuden varmistumiseksi.

Eettisyys on luotettavuuden ohella toinen tärkeä asia laadullisessa tutkimustyössä. Jos työmme epäonnistuu jollain alueella eettisyyden suhteen, se voi menettää koko pohjan tutkimuksen luotettavuudessa. Eettistä pohdintaa on siis tärkeä tehdä ennen tutkimuksen aloittamista. Tutkimuksen on tietenkin noudatettava lakia ja meidän tutkimuksemme kannalta meidän on oltava tietoisia esimerkiksi henkilötietolaista ja terveystutkimusta koskevasta laista. Meidän oli myös huomioitava mahdolliset sairaalakohtaiset säädökset. Suomen henkilölain mukaan keräsimme haastateltavilta kirjallisen suostumuksen haastatteluihin. Henkilötietolaki myös määrää meitä pitämään kaiken kerätyn tietomme salassa haastateltaviamme koskien. (Kylmä & Juvakka 2007, 139–141.) Huolehdimme myös, että aineisto hävitetään asianmukaisesti.

Tutkimusprosessin eri vaiheet koostuvat aina omista eettisistä kysymyksistä. Esimerkiksi jo aiheen valinta on eettinen kysymys. (Silverman 2005, 145.) Tutkimuksen haluaisi tuottavan hyötyä eikä haittaa. Olemme valinneet tutkimuskysymyksemme sen mukaan, että niillä saadut vastaukset hyödyttäisivät siihen

osallistujia, heidän työyhteisöjään ja mahdollisesti muita samanlaisia toimintaympäristöjä. Monikulttuurisuus on lisääntymässä suomalaisessa yhteiskunnassa ja varsinkin terveysalalla. Sen vuoksi meidän on tärkeää löytää hyviä tapoja johtaa monikulttuurisia hoitotyön työyhteisöjä. Tutkimusmenetelmiä valitessa täytyy myös miettiä ovatko nämä oikeat menetelmät saavuttaa halutut tulokset. On myös hyvä miettiä ovatko menetelmät eettisesti oikeutettuja. Tutkittavalle ei saa koitua haittaa tutkimuksesta. (Kylmä & Juvakka 2007, 146–147.)

Tutkittavilla täytyy myös olla kattava tieto tutkimuksesta ennen siihen osallistumista ja hänen täytyy ymmärtää se, sekä olla tietoinen siitä, että osallistuminen on vapaaehtoista (Silverman 2005, 258). Laadimme tutkittavan tiedotteen tätä varten. Siinä kerrottiin myös, että tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja sen voi keskeyttää milloin vain kertomatta syytä. Mikäli haastateltava olisi halunnut keskeyttää haastattelun, hän olisi voinut myös kieltää siihen mennessä kerätyn tiedon käytön tutkimuksessa. Tutkimuskysymykset tulee miettiä läpi myös eettisyyttä ajatellen. Manipuloivia ja johdattelevia kysymyksiä ei tule käyttää koskaan tutkimuksessa (Kylmä & Juvakka 2007, 151).

Analysoinnissa on myös monia eettisiä asioita, mitkä tulee huomioida. Haastateltavia tulee esimerkiksi suojella niin, ettei haastatteluja saa tallentaa haastateltavien nimien alle vaan esimerkiksi numeroiden (Kylmä & Juvakka 2007, 153). Tutkimuksen raportoinnissa on erityisen tärkeää, että tutkittavia suojellaan ja heidän henkilöllisyytensä ei tule esiin raportoinnissa. Tästä syystä emme kerro työmme raportissa tarkasti sairaalaa, johon tutkimus sijoittui, emmekä haastateltavien henkilötietoja. Opinnäytetyömme luotettavuutta saattaa heikentää se, että emme pysty identifioimaan tarkasti, kuka johtaja on sanonut minkäkin suoran lainauksen, joita tulososiossa esitämme. Koska emme keränneet minkäänlaista henkilörekisteriä ja haastattelut toteutettiin ryhmissä, oli litterointivaiheessa mahdotonta eritellä, kuka johtaja oli kulloinkin äänessä. Tutkimusetiikan mukaan oli kuitenkin tärkeää, että johtajat saivat vastata anonyymisti. On myös oikeudenmukaista, että tutkimustulokset tulevat julki ja ne raportoidaan. Raportoinnin tulee olla avointa, rehellistä ja tarkkaa. (Kylmä & Juvakka 2007, 154.) Tämän kuten muutkin eettiset kysymykset otimme huomioon.

## 8 POHDINTA

Vuonna 2020 sitran julkaisemien megatrendien mukaan monimuotoisuuden kasvu ja väestön ikääntyminen lisääntyvät Suomessa. Lisäksi pääkaupunkiseudulle muuttaa yhä enemmän ihmisiä. Monimuotoisuus kasvaa, koska ulkomailta muuttaa ihmisiä yhä enemmän Suomeen. Lisäksi väestön ikääntyminen lisää monimuotoisuutta ja terveydenhuollon tarpeiden kasvua. Asiakkaat ja työntekijät ovat yhä useammin monikulttuurisesta taustasta terveysalalla. (Dufva 2020, 20–22.) Tämä lisää paineita vahvistaa hoitajien ja johdon monikulttuurista osaamista. Vain kielen ymmärtäminen ei riitä, vaan kulttuuritausta on paljon enemmän kuin pelkkä kieli. Saimmekin palautetta opinnäytetyötämme tehdessämme sairaalassa, että aihe on kaivattu ja tietoa tarvitaan. Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen on tulostemme perusteella palkitsevaa, mutta vain sillä ehdoin, että sen johtaja on hyvin perillä ilmiöön liittyvistä piirteistä, haasteista ja mahdollisuuksista, joita opinnäytetyömmekin kuvaa. Toimivan työyhteisön edellytykset lähtevät jo johtoportaan, ja onnistuneen ja tuloksekkaan johtamisen toteutumisen merkitystä ei voi liikaa korostaa huomioiden monikulttuurisuuden yleistymisen paitsi hoitoalalla, myös muilla aloilla.

Haastateltujen määrän arvioimme olleen riittävä opinnäytetyöhömmme vastausten alettua saturoimaan. On huomioitava, että vastaukset ja sitä kautta tulokset työsämme edustavat haastatteluihin osallistuneiden subjektiivisia kokemuksia. Aiheen ollessa sensitiivinen saamme luotettavuutta lisää aiemmista tutkimuksista, jotka pääpiirteittäin tukevat tuloksiamme. Lisäksi lähetimme tulokset haastatelluille luettavaksi, jotta ne vastaavat heidän näkemystään, ja näin varmistimme niiden luotettavuutta. Tuloksemme ovat hyvin siirrettävissä erilaisiin sairaalaympäristöihin, joita monikulttuurisuus koskettaa. Lisäksi niitä voi soveltaa muiden alojen monikulttuuriin työyhteisöihin. Kaikkiaan opinnäytetyössä saavutettiin sille asetetut tavoitteet ja tutkimuskysymyksiin löydettiin vastaukset.

Johtajien haastatteluissa esille tuoma huoli työntekijöittensä jaksamisesta on hyvinkin ajankohtainen varsinkin nyt, kun Covid-19 pandemian aikana hoitajat ovat joutuneet koville ja joustamaan jaksamisensa äärirajoille. Aihe on noussut

uutisiinkin, joiden mukaan yli puolet hoitajista harkitsee alan vaihtoa. Toteutessaan tämä olisi kestävätilanne. Johtajat nostivatkin puheeksi hoitoalan matalapalkkaisuuden, mikä näkyy selvästi varsinkin monikulttuurisessa työyhteisössä, joiden ulkomaalaiset hoitajat tekevät usein kahta työtä pystyäkseen elättämään suuret perheensä.

Covid-19 –pandemia on osoittanut, kuinka johtajan on oltava valmis äkillisiin ympäristön aiheuttamiin muutoksiin. Monikulttuurisuuden lisääntyessä tuo se myös mukanaan kulttuuriympäristön muutoksen, vaikkakin hieman ennakoitavamman, mutta siihenkin täytyy johtajan olla valmis mukautumaan. Johtajuus on keskiössä, kun työyhteisöä luotsataan erilaisten haasteiden läpi. On tärkeää, että johtaja saa tukea työhönsä. Erilaisia menetelmiä ja keinoja johtamisen tukemiseen voi löytyä muun muassa mentoroinnista, vertaiskeskustelusta, työnohjauksesta, ja siitä, että johtaja muistaa huolehtia ennen kaikkea myös itsestään.

Jatkotutkimusaiheiksi työssämme nousivat koulutustarpeet keski johdolle. Vastauksissamme esimies -koulutukseen toivottiin lisää luentoja monikulttuurisuudesta. Yliknuussin (2014) artikkelin mukaan monikulttuurisen työyhteisön johtaminen vaatii myös laaja-alaisia vuorovaikutustaitoja sekä osallisuuden mahdollistamista. Nämä olisi hyvä sisällyttää esimieskoulutukseen tulevaisuudessa entistä vankemmin. Tulevaisuudessa tarvitaan monikulttuuriseen työyhteisöön liittyvää työnohjausta ja reflektiota, sekä jatkuvaa keskustelua, jonka aiheen sisällön tuommekin jatkotutkimusaiheeksi. Yhä enemmän koko henkilöstö ja potilaat edustavat eri kulttuureja. Kulttuurienvälisyys korostuu näissä tilanteissa. (Salo-Lee 2007, 78.) Yksi jatkotutkimusaihe olisi vielä tutkia monikulttuurisen työyhteisön sisään muodostuvaa niin sanottua kolmatta kulttuuria, sillä sitä on tutkittu vain vähän. Kolmaskulttuuri voi olla keino ratkaista kulttuurienvälisiä kysymyksiä. (Lee 2006, 254.) Tämä olisi mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe monikulttuuristen työyhteisöjen toimintakulttuuria ajatellen.

Oma kehityksemme ammattilaisena kasvoi myös työmme mukana. Opimme paljon siitä, miten hyvä johtaja toimii monikulttuurisessa työyhteisössä. Sairaanhoidtajana varsinkin esimiehen sijaisuuksia on usein ollut tarjolla töitä tehdessä. Näihin sijaisuuksiin tarttuminen ilman koulutusta henkilöstöjohtamisesta ei ole niin

helppoa. Koko YAMK- koulutus on tuonut varmuutta esimiestehtävien vastaanottamiseen jatkossa, sillä koulutukseen sisältyy johtajuutta käsitteleviä kursseja. Lisäksi opinnäytetyössämme saimme perehtyä johtajuuteen teorian, tutkimusten ja haastatteluiden pohjalta, minkä koimme antoisana. Vastuuntuntoisen johtajuuden haasteet ja toisaalta palkitsevuus tulivat hyvin esiin haastatteluissa, joita teimme opinnäytetyöhömmme. Näistä pystyimme myös itse saamaan tärkeää tietoa tulevaa ammatillisuuttamme ajatellen. Saimme myös yhteistyökumppaniltamme kiitosta työstämme siitä, miten tämän aiheen tutkimisesta on hyötyä heille ja muillekin monikulttuuristen työyhteisöjen johtajille.

## LÄHTEET

- Aalto, AM. Elovainio, M. Heponiemi, T. Hietapakka, L. Kuusio, HM. Lämsä, R. (2013). *Ulkomaalaistaustaiset lääkärit ja hoitajat suomalaisessa terveydenhuollossa. Haasteet ja mahdollisuudet*. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Tampere: Suomen yliopistopaino oy. Saatavilla 14.3.2020 [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/104416/URN\\_ISBN\\_978-952-245-857-5.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/104416/URN_ISBN_978-952-245-857-5.pdf?sequence=1)
- Airila, A. Bergbom, B. Toivanen, M. Väänänen, A. & Yli-Kaitala, K. (2013). *Monikulttuurinen työpaikka- Opas esimiehelle*. Helsinki: Tammerprint.
- Alizadeh, S. & Chavan, M. (2016). *Cultural competence dimensions and outcomes: a systematic review of the literature*. Health and social care in the community (2016) 24(6), e117-e130
- Attendo. (2020). *Ratkaisuja hoitajapulaan – Attendo työllistää tuhat uutta filippiiniläistä hoitajaa*. Saatavilla 23.10.2020 <https://www.attendo.fi/ajankohtaista/arkisto/uutiset/uutisarkisto/ratkaisuja-hoitajapulaan-attendo-tyollistaa-tuhat-uutta-filippiinilaista-hoitajaa/>
- Batson, V.D. & Yoder, L.H. (2012). *Managerial coaching: A concept analysis: Managerial coaching*. Journal of advanced Nursing, 68(7), 1658–1669
- Behm, H. (2016). Sanaton viestintä työnohjauksessa. Teoksessa Koski, A., Koski, A., Jantunen, E., & Arasalo, P. (2016). *Työnohjaus - välttämätön hyvä ammattikorkeakoulussa*. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu. Saatavilla 31.8.2020 <https://diak.finna.fi/Record/diana.109596>
- Bolderston, A. (2012). *Conducting a Research Interview*. (66-76). Journal of Medical imaging and Radiation Sciences. Saatavilla 29.11.2019 [https://www.jmirs.org/article/S1939-8654\(11\)00132-9/fulltext#sec5](https://www.jmirs.org/article/S1939-8654(11)00132-9/fulltext#sec5)
- Dufva, M. (2020). Sitran selvityksiä 162. *Megatrendit 2020*. Vantaa: Erweko.
- Ervelius, T. & Näkkäläjärvi T.S. (2018). Kulttuurisensitiivisyyden vahvistaminen Saamelaisalueella. Teoksessa Katisko, M. Kesitalo, E. Malkavaara, M. Määttä, A. Suikkala, A & Ervelius, T. *Alueellisuus*,

- paikallisuus ja globaalit mahdollisuudet*. (s. 90–101) Diakonia-ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan vuosikirja 3. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu. Saatavilla 29.11.2019 <https://diak.finna.fi/Record/diana.114329>
- Eskola, J. & Vastamäki, J. (2010). Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin* 1. (s.26–44). Juva: PS-kustannus.
- Etene (2015): *Monikulttuurisuus Suomen terveydenhuollossa*. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hammar, S. & Gothoni, R. & Diakonia-ammattikorkeakoulu. (2015). *Järjestöt kotoutumista edistämässä: Jyvä, josta kasvatettiin lisää valmiuksia toimia monikulttuurisissa ja -uskontoisissa ympäristöissä*. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Saatavilla 29.11.2019 [https://diak.finna.fi/Record/theseus\\_diak.10024\\_105303](https://diak.finna.fi/Record/theseus_diak.10024_105303)
- Hietapakka, L. Elovainio, M. Lämsä, R. Kuusio, H. & Aalto, A.-M. (2014). Perusterveydenhuollon esimiesten kokemuksia ulkomaalaistaustaisesta terveydenhuoltohenkilöstöstä: voimavara vai ei?. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 50(4). Saatavilla 15.11.2020 <https://journal.fi/sla/article/view/41278>
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi
- Hyvärinen, N. Metsälä, J. Koivula, M. & Kaunonen, M. (2017). *Maahanmuuttaja sairaanhoitajien kokemuksia sopeutumisesta työhön ja työyhteisöihin: systemaattinen kirjallisuuskatsaus*. Tutkivahoitotyö.
- Jabe, M. (2017). *Erilaisten ihmisten johtaminen*. Helsinki: Kauppakamari.
- Juuti, P. (2010). Mitä tarkoitetaan keskustelevalle johtamisella? Teoksessa Pauli Juuti & Esa Rovio (toim.) *Keskusteleva johtaminen*. Keuruu: Otava.
- Katisko, M. (2016) Kulttuurien välinen kompetenssi sosiaalityössä. Teoksessa Törrönen, M. Hänninen, K. Jouttimäki, P. Lehto-Lundén, T. Salovaara, P & Anttonen, A. *Vastavuoroinen sosiaalityö*. (s.178–188) Helsinki: Gaudeamus. Saatavilla 29.11.2019 <https://diak.finna.fi/Record/diana.108189>
- Keisala, K. Koskela, M. & Hammar, S. (2017). Kulttuurien välisen vuorovaikutuksen kehittäminen Karhulan sairaalassa. Teoksessa Pitkänen, P.

- Keisala, K. Niiranen, V. *Tavoitteena sujuva arki. Kulttuurien välinen työ sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisössä*. Tampere: Suomen yliopistopaino oy.
- Koponen, E.L. Laiho, U.M. & Tuomaala, M. (2012). *Mistä tekijät sosiaali- ja terveysalalle – työvoimatarpeen ja -tarjonnan kehitys vuoteen 2025*. TEM-analyysseja 43. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Kujanpää, K. (2017). *Strateginen henkilöstöjohtaminen monikulttuurisessa työyhteisössä*. Työterveyshoitaja 2/2017
- Kuula, A. (2011). *Tutkimusetiikka: Aineiston hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino 2.uud.p.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. (2007). *Laadullinen terveystutkimus*. Helsinki: Edit
- Lahti, L. (2008) *Monikulttuurinen johtaminen*. Helsinki: WSOYpro
- Lee, S. (2006). *Somewhere in the middle: The measurement of third culture*. *Journal of Intercultural Communication Research* 35 (3), 253–364.
- Lipasti, T. (2007). *Monikulttuurisen johtamisen haasteita*. Premissi 5. (24-29).
- Richardson, P. (2005). Kulttuurisesti monimotoisen työyhteisön johtaminen. Teoksessa P. Pitkänen (toim.) *Kulttuurien välinen työ*. (s.63–75). Helsinki: Edita.
- OECD. (2015). *International migration outlook 2015*. Saatavilla 23.10.2020 [https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/international-migration-outlook-2015\\_migr\\_outlook-2015-en](https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/international-migration-outlook-2015_migr_outlook-2015-en)
- Okkeri, V. (2020). *Ulkomailta rekrytoinneista annetaan siloteltua kuvaa*. Saatavilla 23.10.2020 <https://www.tehy.fi/fi/blogi/ulkomailta-rekrytoinneista-annetaan-siloiteltua-kuvaa>
- Pitkänen, P. (2006). Työyhteisö muutoksessa: Etnokulttuurinen monimuotoisuusitäsomalaisessa yrityksessä. Teoksessa Toiviainen, H. & Hänninen, H. (toim.) *Rajanylitykset työssä. Yhteistoiminnan ja oppimisen uudet mahdollisuudet*. Jyväskylä: Ps-kustannus (115–138)
- Pitkänen, P. Keisala, K. Niiranen, V. (2017). *Tavoitteena sujuva arki. Kulttuurien välinen työ sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisössä*. Tampere: Suomen yliopistopaino oy.
- Porkka, J. & Pentikäinen, M. (2013). *Community of the future: Challenges and new approaches to community based social work and diaconia*

- from the CABLE approach*. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu. Saatavilla 20.10.20 <https://diak.finna.fi/Record/diana.101785>
- Räsänen, M., Stenvall, J. & Heikkinen, K. (2016). Kompetenssit palveluiden kehittämisessä – esimerkkinä hoitotyön kliininen asiantuntijuus. Teoksessa A. Syväjärvi & V. Pietiläinen (toim.) *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere, 269–295
- Salo-Lee, L. (2007). *"Towards cultural literacy"*. Teoks. Kaivola, T. & Melén-Paaso, M. (toim.) *Education for Global Responsibility – Finnish Perspectives*. Helsinki: Ministry of Education.
- Sillanpää, S. (2012). Tunteet kartalle. Teoksessa: Harju, T. *Työnohjauksen monet mahdollisuudet: Satakunnan ammattikorkeakoulun työnohjaajakoulutuksen artikkelit*. Pori: Satakunnan ammattikorkeakoulu. Saatavilla 22.11.2019 <https://diak.finna.fi/Record/diana.99795>
- Silverman, D. (2005). *Doing Qualitative Research*. Lontoo: Sage
- Sippola, A. & Vartiainen, P. (2017). Vastavuoroista oppimista ja johtamisen kehittämistä Mainio Vireessä. Teoksessa Pitkänen, P. Keisala, K. Niiranen, V. *Tavoitteena sujuva arki. Kulttuurien välinen työ sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisössä*. Tampere: Suomen yliopistopaino oy.
- Soukola, T. (2017). *Monikulttuurisen yhteiskunnan ehdot ja haasteet*. Sitra. Saatavilla 7.11.2020 <https://media.sitra.fi/2017/02/27172854/monikulttuurisuus-2.pdf>
- Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (2019). *Hyvinvointi- ja terveyserot*. Osallisuus. Saatavilla 22.3.2010 <https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveys-erot/eriarvoisuus/hyvinvointi/osallisuus>
- Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (2020). *Kulttuurisensitiivinen työote*. Saatavilla 24.3.2020 <https://thl.fi/fi/web/maahanmuutto-ja-kulttuurinen-moninaisuus/tyon-tueksi/hyvia-kaytantoja/kulttuurisensitiivinen-tyoote>
- Tiittula, L. (2005). Monikulttuurisuus ja viestintä. Teoksessa P. Pitkänen (toim.) *Kulttuurien välinen työ*. (s.123–135). Helsinki: Edita.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi

- Työ- ja elinkeinoministeriö (2012). *Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020*. Saatavilla 8.11.2015 [https://www.tem.fi/files/33077/tyoelaman\\_kehittmisstrategia\\_final.pdf](https://www.tem.fi/files/33077/tyoelaman_kehittmisstrategia_final.pdf)
- Työturvallisuuskeskus. (2020) *Johtaminen ja esimiestyö*. Saatavilla 15.3.2020 [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo)
- Törrönen, M. Johdatus vastavuoroiseen sosiaalityöhön. (2016). Teoksessa Törrönen, M. Hänninen, K. Jouttimäki, P. Lehto-Lundén, T. Salovaara, P. Anttonen, A. *Vastavuoroinen sosiaalityö*. (s. 11–24) Helsinki: Gaudeamus. Saatavilla 29.11.2019 <https://diak.finna.fi/Record/diana.108189>
- Uhl-Bien, M. & Arena, M. (2017). *Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability*. *Organizational Dynamic*. Saatavilla 23.10.2020 <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.12.001>
- Uljas, L. Siirto, U. Kivelä, S. Kekäläinen, P. Phuong, H. Nguyen, P. Hai, M. & Phuong, N. Supporting Vulnerable Minority Community on Vietnamese Highlands – a Participative Case Study. Teoksessa Kattisko, M., Keskitalo, E., Malkavaara, M., Määttä, A., Suikkala, A., Ervelius, T. *Alueellisuus, paikallisuus ja globaalit mahdollisuudet* (s. 81–89) Diakonia-ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan vuosikirja 3. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu. Saatavilla 29.11.2019 <https://diak.finna.fi/Record/diana.114329>
- Uusiautti, S. (2015). *Success at work requires successful leaders? The elements of successful leadership according to leaders and employees of a Finnish mid-size enterprise*. *International Journal of Research Studies in Psychology* 4(3), 49–65
- Valtioneuvosto (2019). Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019. *Osallistava ja osaava Suomi - sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta*. Saatavilla 9.11.2020 [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161931/VN\\_2019\\_31.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161931/VN_2019_31.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Vartia, M. (2010). *Tavoitteena monikulttuurinen työelämä*. Työ ja ihminen. Aikakauskirja 21.vuosikerta. Työterveyslaitos.

- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Helsinki: Edita.
- Wesolowska, K. Hietapakka, L. Elovainio, M. Aalto, A-M. Kaihlanen, A-M. & Heponiemi, T. (2018) *The association between cross-cultural competence and well-being among registered native and foreign-born nurses in Finland*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Yliknuussi, T. Kvist, T. & Kankkunen, P. (2014). *Ulkomaalaisten sairaanhoitajien kuvaus hoitotyön johtamisesta*. Premissi 6/2014 vol 6

## LIITE 1. Suostumuslomake

Suostun haastatteluun, jonka aiheena on monikulttuurisen hoitotyön työyhteisön johtaminen. Olen tietoinen opinnäytetyöstä, sen tarkoituksesta ja tavoitteista. Minulla on milloin tahansa mahdollisuus keskeyttää tutkimus syytä ilmoittamatta.

---

Haastatteluun osallistuvan allekirjoitus

Päiväys

Jos Teille tulee jotain kysyttävää koskien opinnäytetyötä ja sen toteutusta, vastaamme mielellämme.

Marja Katisko  
Helsingin Diakonia-ammattikorkeakoulu  
Vastaava opettaja

Inka-Maaria Ripatti  
Helsingin Diakonia-ammattikorkeakoulu  
Yamk opiskelija, sairaanhoitaja (AMK)

Essi Ekroos  
Helsingin Diakonia ammattikorkeakoulu  
Yamk opiskelija, sairaanhoitaja (AMK)

## LIITE 2. Tutkittavan tiedote

14.5.2020

**Opinnäytetyön nimi:** Monikulttuurisen hoitotyön henkilöstön johtaminen

### **Opinnäytetyön tarkoitus**

Teitä pyydetään osallistumaan opinnäytetyön haastatteluun, jonka tarkoituksena on kuvata monikulttuurisen hoitotyön henkilöstön johtamista. Olemme arvioineet, että sovellutte haastateltavaksi, koska toimitte esimiesasemassa monikulttuurisessa työyhteisössä. Teemme tämän tutkimuksen YAMK-opinnäytetyönä Helsingin Diakonia ammattikorkeakouluun. Opinnäytetyö julkaistaan koulun nettisivuilla ja koulussa seminaarissa. Valmis raportti on myös sairaalan käytettävissä.

### **Haastattelun kulku**

Haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Haastattelutilanteeseen varataan aikaa tunti ja tämä on kertaluonteinen. Teema-haastattelurunko toimitetaan haastateltaville etukäteen. Haastatteluun osallistumisesta ei makseta teille palkkiota. Haastattelu tapahtuu työaikaan puitteissa.

### **Osallistumiseen liittyvät hyödyt ja riskit**

On mahdollista, ettei tähän opinnäytetyöhön osallistumisesta ole Teille suoranaista hyötyä. Opinnäytetyö saattaa kuitenkin auttaa selvittämään minkälaisia haasteita muut esimiehet ovat kohdanneet ja miten he ovat haasteista selvinneet, sekä mitä hyvää monikulttuurisuudesta seuraa. Haastattelut toteutetaan ryhmähaastatteluina.

### **Luottamuksellisuus, tietojen käsittely ja säilyttäminen**

Opinnäytetyössä henkilöllisyytenne sekä muut tunnistettavat tiedot ovat ainoastaan opinnäytetyötä tekevien tiedossa, ja he kaikki ovat salassapitovelvollisia. Emme kerää teistä henkilötietoja, eikä tutkimusrekisteriä näin ollen synny.

### **Vapaaehtoisuus**

Osallistuminen tähän opinnäytetyöhön on täysin vapaaehtoista. Voitte kieltäytyä osallistumasta, keskeyttää osallistumisenne tai peruuttaa suostumuksenne syytä ilmoittamatta, milloin tahansa. Voitte vain sanoa, mikäli ette halua enää jatkaa, jolloin haastattelu kohdaltanne lopetetaan. Voitte myös kieltää tähän saakka jo kerätyn tiedon käyttämisen opinnäytetyössä.

### **Aineiston tuloksista tiedottaminen**

Valmis työ ja tutkimustulokset annetaan tutkittaville nähtäväksi heidän halutessaan, jolloin varmistutaan, että aineistoanalyysi vastaa haastateltavan näkemystä asiasta.

### LIITE 3. Teemahaastattelukysymykset

#### Monikulttuurisuus

- 1) Kerro yhdellä sanalla tai lauseella, mitä teemoja/ asioita/ erityispiirteitä monikulttuuriseen työyhteisöön liittyy, mitä olet johtajana kohdannut?
- 2) Näihin teemoihin liittyen, tuleeko mieleesi konkreettisia esimerkkejä/ tapauksia miten nämä piirteet ovat ilmenneet?
- 3) Mitä mahdollisuuksia monikulttuurisuudesta voi seurata työhön tai työyhteisöön?

#### Johtaminen

- 4) Miten olet hyödyntänyt monikulttuurisuuden tuomat mahdollisuudet käytännön työssä?
- 5) Entä millaisia haasteita monikulttuurisuus tuo hoitotyön ja sen johtamiseen?
- 6) Miten johtajana olet selvittänyt / ratkaissut haastavat tilanteet?
- 7) Millaista tukea olet saanut tai koet tarvitsevasi työhösi?