



Piia Honkanen

Monikulttuurisuuden johtaminen hoitotyön toimintaympäristössä

Systemoitu kirjallisuuskatsaus

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sairaanhoidtaja YAMK

Terveysten edistämisen tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

25.11.2025

Tiivistelmä

Tekijä:	Piia Honkanen
Otsikko:	Monikulttuurisuuden johtaminen hoitotyön toimintaympäristössä
Sivumäärä:	36 sivua + 3 liitettä
Aika:	25.11.2025
Tutkinto:	Sairaanhoitaja YAMK
Tutkinto-ohjelma:	Terveyden edistämisen tutkinto-ohjelma
Ohjaaja:	Yliopettaja, TtT, Jaana Seitovirta

Sairaanhoitaja on kansainvälinen ammatti, ja hoitajapulan siivittämänä hoitotyön ammattilaisia siirtyy työskentelemään yhä useammin maasta toiseen. Myös Suomessa maahanmuutto on lisääntynyt vauhdilla, ja monikulttuurisuus hoitotyön toimintaympäristössä on kasvanut nopeasti. Monikulttuurisuus vaatii hoitotyön johtajalta monenlaisia taitoja, erityisesti avoimuutta eri kulttuureja kohtaan.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata systemoidun kirjallisuuskatsauksen avulla monikulttuurisen työyhteisön johtamista hoitotyön toimintaympäristössä hoitotyön johtajan sekä hoitajan näkökulmasta. Aineisto koostui yhteensä 13 tutkimusartikkelista, jotka jaettiin hoitotyön johtajan näkökulmaa ja hoitajan näkökulmaa kuvaaviin artikkeleihin. Laatu arviointiin JBI- sekä MMAT2018 arviointikriteeristöllä. Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä.

Tulosten perusteella sekä hoitotyön johtajat että hoitajat odottavat monikulttuurisen työyhteisön johtamiselta samankaltaisia asioita. Monikulttuurisen hoitotyön työyhteisön johtaminen vaatii hoitotyön johtajan omien johtamistaitojen ja asenteiden tarkastelua ja vahvistamista sekä hyvää vuorovaikutusta, selkeää viestintää ja työyhteisön yhteisten pelisääntöjen luomista. Lisäksi monikulttuurisen työyhteisön johtaminen vaatii hoitotyön johtajan oman sekä koko työyhteisön kulttuuriosaamisen vahvistamista sekä yksilöllisen perehdytyksen ja mentoroinnin varmistamista ja osaamisen kehittämisen ja urapolkujen mahdollistamista. Tuloksista nousi myös tärkeänä esille yhtenäisten rekrytointikäytäntöjen ja osaamisvaatimusten varmistaminen kaikille hoitotyön työntekijöille.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että monikulttuurinen työyhteisö tarvitsee vahvan, ymmärtävän ja hyvät viestintä- ja kommunikointitaidot omaavan johtajan, jolla on kulttuuriymmärrystä ja kykyä rakentaa ja tukea monikulttuurisia tiimejä. Tunnistettua on myös, että monikulttuurisen työyhteisön hoitotyön johtaja tarvitsee johtamistyöhönsä tukea myös organisaatiotasolta.

Avainsanat: monikulttuurinen työyhteisö, johtaminen, hoitotyön toimintaympäristö

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

Abstract

Author: Piia Honkanen
Title: Managing Cultural Diversity in the Nursing Environment
Number of Pages: 36 pages + 3 appendices
Date: 25 November 2025

Degree: Master of Health Care (Nursing)
Degree Programme: Master's Degree Program in Health Promotion
Instructor: Jaana Seitovirta, Principal Lecturer, PhD

Nursing is an international profession, and due to a shortage of nurses, nursing professionals are increasingly moving from country to country for work. Immigration has also continued to grow in Finland. Cultural diversity in nursing work communities has grown rapidly in recent years. Cultural diversity requires nursing leaders to have a wide range of skills, particularly openness towards to different cultures.

The purpose of this systematic literature review was to describe the management of a multicultural work community in the nursing environment from the perspective of a nursing leader and a nurse. The data consisted of 13 research articles, which were divided into articles describing the perspective of nursing leaders and articles describing the perspective of nurses. Quality was assessed using the JBI and MMAT2018 evaluation criteria. The data was analysed using inductive content analysis.

The results shows that both nursing leaders and nurses expect similar things from the management of a multicultural work community. Managing a multicultural nursing work community requires nursing managers to examine and strengthen their own leadership skills and attitudes, as well as good interaction, clear communication, and the creation of common rules for the work community. In addition, managing a multicultural work community requires strengthening the cultural competence of both the nursing leader and the entire work community, ensuring individual induction and mentoring, and enabling competence development and career paths. The results also highlighted the importance of ensuring consistent recruitment practices and competency requirements for all employees.

In conclusion, it can be said that a multicultural work community needs a strong, understanding leader with good communication skills, cultural understanding, and the ability to build and support multicultural teams. It has also been recognized that nursing leaders in multicultural work communities need support for their management work at the organizational level.

Keywords: cultural diversity, leadership, nursing environment, multicultural work community

The originality of this thesis has been checked using Turnitin Originality Check service.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Monikulttuurisuus hoitotyön työyhteisössä	2
2.1	Monikulttuurisuus, moninaisuus ja yhdenvertaisuus	2
2.1.1	Kulttuurin kuusi ulottuvuutta	3
2.1.2	Monikulttuurisuus työyhteisössä ja hoitotyössä	4
2.2	Hoitotyön johtaminen	4
2.2.1	Monikulttuurisen hoitotyön toimintaympäristön johtaminen	6
2.2.2	Johtamisen merkitys työhyvinvointiin	7
2.3	Hoitotyön toimintaympäristö	8
3	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	8
4	Opinnäytetyön toteutus	9
4.1	Systemoitu kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä	9
4.2	Aineiston keruu	10
4.3	Laadunarviointi	13
4.4	Aineiston analyysi	13
4.5	Aineiston analyysin eteneminen	14
5	Tulokset	16
5.1	Aineiston kuvaus	16
5.2	Hoitotyön johtajan näkökulma monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta	17
5.2.1	Johtamistaitojen ja asenteiden vahvistaminen	18
5.2.2	Hyvä vuorovaikutus ja selkeä viestintä sekä yhteiset pelisäännöt	21
5.2.3	Kulttuuriosaamisen vahvistaminen	22
5.2.4	Yksilöllisen perehdytyksen, mentoroinnin, osaamisen kehittämisen ja urapolkujen mahdollistamisen varmistaminen	24
5.2.5	Yhtenäisten rekrytointikäytäntöjen ja osaamisvaatimusten varmistaminen	25
5.3	Hoitajan näkökulma monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta	27
5.4	Hoitotyön johtajan läsnäolo, vuorovaikutus ja tiimien rakentaminen	27
5.4.1	Yhtenäisten rekrytointi- integraatio- ja perehdytysprosessien varmistaminen	29
5.4.2	Työyhteisön kulttuuritietouden lisääminen ja ammatillisen kehittymisen mahdollistaminen	30
6	Pohdinta	32

6.1	Tulosten tarkastelu	32
6.2	Luotettavuus	33
6.3	Eettisyys	35
6.4	Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet	36
	Lähteet	37

Liitteet

Liite 1. Tutkimusaineiston tiedonhaun kuvaus

Liite 2. Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimusartikkelit monikulttuurisen hoitotyön työyhteisön johtamisesta (n=13)

Liite 3. Tutkimusartikkeleiden (n=13) laadunarviointi

1 Johdanto

Maailmassa on vuoteen 2030 mennessä Maailman Terveysjärjestön mukaan jopa 4,5 miljoonan hoitajan pula (World Health Organization 2024). Lisäksi hoitaja ammattin kansainvälisyys ja hoitajien liikkuvuus eri maiden välillä on kasvanut viime vuosien aikana merkittävästi (International Council of Nursing 2019). Myös Suomessa hoitotyön osaa-japula on ollut keskusteluissa jo useamman vuoden ajan. Ennusteiden mukaan osaa-japulaa on myös tulevaisuudessa. Eläkevakuuttaja Kevan teettämän Kuntien työvoimaennuste 2030 - analyysin mukaan, sairaanhoitajat ovat Suomessa yksi suurimmista ammattiryhmistä, joista on osaa-japulaa jo nyt sekä myös tulevaisuudessa. (KEVA 2021.)

Maahanmuutto ja monikulttuurisuus kasvaa Suomessa kovalla vauhdilla. Tilastokeskuksen mukaan vuosi 2023 oli maahanmuuton ennätysvuosi. Vuonna 2023 Suomeen muutti ulkomailta 71 918 ihmistä, mikä on 21 920 maahanmuuttoa enemmän, kun edellisenä vuonna 2022. (Tilastokeskus 2024.) Monikulttuurisuus kasvaa samoin myös sosiaali- ja terveysalalla. Sairaanhoitajaliiton mukaan vuonna 2021 ulkomaalaista syntyperää olevien sairaanhoitajien osuus oli noin 4,1 prosenttia sairaanhoitajan ammatissa työskentelevistä. Prosenttiosuus on kasvanut 0,7 prosenttia vuodesta 2019. (Sairaanhoitajat.) Tehy on teettänyt vuonna 2023 kansainvälistä rekrytointia koskevan selvityksen, johon osallistui 939 hoitotyön johtajaa. Hoitotyön johtajista 53 prosentilla oli ulkomaalaistaustaisia alaisia ja 19 prosentilla on ollut jossain vaiheessa ulkomaalais-taustaisia alaisia. Monikulttuurisuuden näkymiseen työpaikalla oli vastannut 18 618 vastaajaa, ja heistä 55 prosenttia koki, että monikulttuurisuus näkyy sosiaali- ja terveysalan työpaikoilla. (TEHY – Selvitys kansainvälisestä rekrytoinnista 2023: 12, 16.)

Voidaan todeta että, monikulttuurisuus on tänä päivänä osa hoitotyön työyhteisöjä, niin asiakkaiden kuin työntekijöidenkin osalta (Hietapakka & Rätty 2019). Monikulttuurisuus osaamisen voidaan katsoa hyödyttävän niin sosiaali- ja terveysalan johtajia sekä koko työyhteisöä. Kamau ym. (2022a) tutkivat sateenkaarikatsauksen avulla integraatiostrategioita ja, -malleja, joilla tuetaan kulttuurillisesti ja kielellisesti monipuolisen hoitohenkilökunnan siirtymistä ja sopeutumista terveydenhuoltoon. Kulttuurillisesti ja kielellisesti monimuotoisilla sairaanhoitajilla on todettu olevan haasteita työelämäänsä integroitumisessa. Hoitotyön johtajilla on tärkeä ja keskeinen rooli osaston tai yksikön myönteisen

työilmapiiriin, kollegiaalisuuden ja osaamisen kehittämisen varmentamisessa. (Kaumauym. 2022a: 1, 11.)

”Vahva ja Välittävä Suomi” on Petteri Orpon hallituksen vuonna 2023 julkaistu hallitusohjelma. Ohjelma ottaa kantaa laajasti sosiaali- ja terveystalouteen, sekä niiden riittävään työvoimaan sekä myös veto- ja pitovoimaan. Ohjelmassa on tunnistettu yhtenä ongelmana laadukkaiden sosiaali- ja terveystaloutten saatavuuden vaarantuminen. Yhtenä tavoitteena on tunnistaa kansainväliset osaajat yhtenä osana sosiaali- ja terveysalan henkilöstöpulan ratkaisua, vahvistaa sosiaali- ja terveydenhuoltoalan positiivista maakuvaa, työmahdollisuuksien markkinointia ja tiedottamista ennalta valittuihin kohdemaihin, joista Suomeen tulleet työntekijät ovat jo aiemmin sopeutuneet ja työllistyneet hyvin. (Valtioneuvosto 2023; 7,26,75.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata monikulttuurisen työyhteisön johtamista hoitotyön ympäristössä. Opinnäytetyön aihe saatiin Metropolian TOKASA hankkeesta. Toiminnallisesti kaksikielinen sairaanhoitajakoulutus hanke (TOKASA) oli Metropolia ammattikorkeakoulun ja Tampereen ammattikorkeakoulun pilotoima hanke. Hankkeen tavoitteena oli rakentaa Suomeen pysyvä ja toimiva tutkintokoulutusmalli, missä suomen kielenopetus on sisällytetty ammattiopintoihin mahdollistamaan tutkinnon suorittajan työllistymisen Suomeen ammatin vaatimalla kielitaitotasolla. (TOKASA.)

2 Monikulttuurisuus hoitotyön työyhteisössä

Monikulttuurisuus hoitotyön toimintaympäristössä ja työyhteisössä vaatii hoitotyön johtajalta monenlaisia taitoja ja kulttuurisensitiivisyyttä. Hoitotyön johtaja on avainasemassa työyhteisön organisaatiokulttuurin luomisessa. Hyvä johtaminen edistää koko työyhteisön hyvinvointia ja terveyttä. Tämän opinnäytetyön keskeisiksi käsitteiksi on valittu monikulttuurisuus hoitotyön työyhteisössä, hoitotyön johtaminen, sekä hoitotyön toimintaympäristö.

2.1 Monikulttuurisuus, moninaisuus ja yhdenvertaisuus

Työyhteisön moninaisuus on laaja käsite ja sillä tarkoitetaan työntekijöiden keskinäistä erilaisuutta työyhteisössä. Työntekijöiden erilaisuus voi tulla esille esimerkiksi etnisen tausta, kielen, uskonnon, vakaumuksen, sukupuolen, seksuaalisen suuntautumisen,

iän, koulutustaustan tai perhetilanteen osalta. (Työterveyslaitos.) Tässä opinnäytetyössä moninaisuutta on rajattu käsittelemään monikulttuurisuuden näkökulmasta.

Yhdenvertaisuus laki (1325/2014) velvoittaa työnantajaa edistämään yhdenvertaisuutta työpaikoilla. Yhdenvertaisuuslain 3 luvun 8 § työnantajalla on myös syrjinnän kieltö

Ketään ei saa syrjiä iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Syrjintä on kielletty riippumatta siitä, perustuuko se henkilöä itseään vai jotakuta toista koskevaan tosiseikkaan tai oletukseen. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014)

Työterveyslaitoksen tuottamassa monimuotoisuusbarometrissa 2020 tuodaan esille monimuotoisen työyhteisön hyötyjä ja haasteita. Monimuotoisuuden voidaan katsoa lisäävän idearikkautta ja innovatiivisuutta, osaamispääoman kasvua ja laajenemista, asiakaspalvelun paranemista, erilaisuuden arvostamisen ja ymmärryksen lisääntymistä ja työvoiman ja tarvittavan osaamisen parempaa saatavuutta ja kansainvälistymistä. Monimuotoisuuden haasteet liittyvät taas kielitaidon ongelmiin, kulttuurieroihin, ennakoluuloihin, kielteisiin asenteisiin ja suvaitsemattomuuteen ja monimuotoisuuden johtamiseen. (Bergbom & Toivanen & Väänänen 2020: 15–19.) Monimuotoisuuden johtaminen vaatii osaamista. Monimuotoisuuden hyödyt saadaan organisaation käyttöön, kun monimuotoisuutta osataan johtaa oikein. (Työterveyslaitos.)

2.1.1 Kulttuurin kuusi ulottuvuutta

Hollantilainen sosiaalipsykologi Geert Hofstede kehitti ulottuvuuksiin perustuvan lähestymistavan kulttuurien väliseen viestintään. Hofstede on tutkinut kulttuurin eri ulottuvuuksia ja erityisesti johtamista ja kulttuuriryhmien välisiä eroja. (Browaeyns & Price 2024: 32.) Hofstede määrittelee kulttuurin eräänlaiseksi tavaksi, kuinka ihminen on kasvatettu. Kulttuurin voidaan ajatella kehittyvän ihmisen kasvaessa ja siihen vaikuttaa ympäristö, jossa elämme sekä sosiaalinen elämä. Hofstede on luonut ns. Hofstedeen mallin, jossa kulttuurille määriteltiin aluksi viisi ulottuvuutta, joita ovat: 1) Valtaetäisyys (korkea/matala), 2) Epävarmuuden välttäminen (korkea/matala) 3) Yksilöllisyys - ryhmäkeskeisyys 4) maskuliinisuus – feminiinisyys 5) Lyhyen ja pitkän aikavälin suuntautuminen. Myöhemmin Hofstede lisäsi malliin vielä kuudennen ulottuvuuden, joka oli nautinnontavoittelu-pidättyvyys. Malli tuo ymmärrystä mm. monikulttuuristen organisaatioiden toimintaan. (Browaeyns & Price 2024: 33;38.)

Hoefsteden mallista esimerkkinä valtaetäisyys kuvaa, miten jossakin maassa suhtautaan ihmisten väliseen eriarvoisuuteen ja vallan jakautumiseen. Pienen valtaetäisyyden maissa korostuu tasa-arvoisuus, alaiset odottavat, että heidän mielipiteitensä kuullaan ja huomioidaan. Suuren valtaetäisyyden maissa, valta on taas perustekijä ja hierarkia tarkoittaa eksistentiaalista eriarvoisuutta. Työntekijät odottavat, että heille kerrotaan mitä heidän tulee tehdä, he odottavat ohjeita ja sääntöjä. (Hofstede 2011: 9.)

2.1.2 Monikulttuurisuus työyhteisössä ja hoitotyössä

Koskinen (2010) määrittelee monikulttuurisen hoitotyön eri kulttuurien parissa tehtävään hoitotyöhön tai työyhteisöön, jossa työntekijät tai asiakkaat tulevat eri kulttuureista tai eri etnisistä ryhmistä. Monikulttuurisessa hoitotyön työyhteisössä korostuu erilaisuuksien kunnioittaminen. Työyhteisössä huomioidaan ihmisten erilaiset kulttuurilliset lähtökohdat, tasa-arvoisuus ja yhdenvertaisuus. (Koskinen 2010:18–19.) Hietapakka (2017:251) toteaa, kun tavoitellaan monikulttuurillisesti yhdenvertaista työyhteisöä, niin on tärkeää lisätä koko työyhteisön työntekijöiden kulttuuritietoisuutta ja keskustella myös yhteisistä toimintatavoista.

Monikulttuurinen työyhteisö tarvitsee johtajalta riittävää tukea ja tasa-arvoista kohtelua. Hyvä yhteistyö työyhteisön jäsenten kesken, ja arvostava esihenkilö ovat tärkeitä resursseja, jotka auttavat sekä maahanmuuttaja sekä kotoperäisiä hoitajia kohtaamaan hoitotyön erilaisia stressitekijöitä, sekä myös selviämään niistä. (Schilgen & Handtke & Nienhaus & Mösko 2019: 65.) Hyvä perehdytys sekä riittävästä kielitaidosta huolehtiminen ovat ensiarvoisen tärkeitä ulkomaalaistaustaisten hoitajien näkökulmasta. Esihenkilön tulisi tarvittaessa puuttua tehokkaasti pienimpäänkin syrjintään tai muuhun rasistiseen käytökseen. (Hyvärinen & Metsälä & Koivula & Kaunonen 2016:13.) Terveystieteiden huollon organisaatiot voivat valmistautua paremmin kansainvälisten sairaanhoitajien pysyvyyden varmistamiseen sujuvalla kulttuurisella ja työpaikalla tapahtuvalla integraatiolla, sekä mentorointi- ja urakehitysohjelmilla. (Zulfigar ym. 2023: 16.)

2.2 Hoitotyön johtaminen

Terveystieteiden huoltoalan johtamisen keskeisenä tekijänä tulevaisuudessa on muutos. Maailma muuttuu, poliittinen globalisaatio, yhteiskunnalliset keskustelut, viestintä sekä ihmisten liikkuvuus edesauttavat muutosta. Hoitotyön johtajalta vaaditaan näin ollen

monenlaisia taitoja. Terveysthuoltoalan johtajilta vaaditaan erityisesti kykyä ymmärtää ihmissuhteita ja inhimillistä vuorovaikutusta, nykyhetkessä elämistä sekä kykyä samalla tunnistaa myös lähitulevaisuus. Johtamistaidot ovat opittuja taitoja, ja tulevaisuuden johtajat tarvitsevat erityisesti oivalluksia johtajuudesta sekä tuntea samalla myös johtamistyön innostavuuden. (Porter-O'Grady & Malloch 2015:1–2;39.)

Hoitotyön johtaminen on pitkälti arvopohjaista työtä, jossa korostuu ihmislähtöisyys ja vastuullisuus. Tämä sisältää sekä potilaslähtöisyyden, että henkilökunnan hyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden huomioimisen. Sairaala organisaatioissa hoitotyön johtajina toimivat usein osastonhoitajat. Osastonhoitajat voivat tuntea olevansa välillä ristiriidassa johtamisvastuun odotusten, ja velvollisuuksien välissä. Osastonhoitajat tasapainoilevat myös työntekijän ja työyhteisön asioiden kesken. Vuonna 2018–2019 kerätyssä suomalaisessa tutkimusaineistoissa nousi esille työntekijöiden henkilökohtaisten ongelmien kasvaminen ja niiden vaikutus myös koko työyhteisöön. (Ottman-Salminen & Wiili-Peltola & Rannisto & Kaunonen 2024:51;60.)

Erilaisten muutosten ja muutosprosessien läpivienti vaatii taidokasta johtamista. Hyvän hoidon tulee perustua myös ajankohtaiseen ja luotettavaan tietoon sekä näyttöön. Tieto muuttuu nopeasti ja osittain tämän takia sosiaali- ja terveysalalla vallitsee myös lähes jatkuva muutos. Esihenkilö toimii työyhteisössä eräänlaisena suunnannäyttäjänä, joka ohjaa työyhteisöä toimimaan kohti sen tavoitteitaan. Organisaatioiden voidaan nähdä koostuvan ihmisistä ja heidän arvoistansa ja asenteistaan, sekä vuorovaikutuksesta ja yhteisistä, luoduista toimintamalleista. Johtamisella on merkittävä vaikutus organisaatiokulttuurin muodostumiseen. (Kallankari 2019: Luku 1 Muutoksen ja muutosjohtamisen perusteet sote-palveluissa.)

Erinomaisen hoitotyön johtamisen voidaan nähdä koostuvan useista elementeistä, joita ovat: ihmissuhteiden johtaminen, vahva organisaatioiden johtaminen, selkeiden vastuiden määrittäminen, vaikuttamismahdollisuudet, hoitotyön johtamisen kehittäminen, sairaanhoitajien erinomaisuuden voimaannuttaminen. Hyvä hoitotyön johtaminen edellyttää myös vahvoja ihmissuhdetaitoja. Hoitotyön pitovoiman näkökulmasta työn luonne ja työympäristö ovat tärkeitä tekijöitä. Hoitajat tarvitsevat mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä ja sen kehittämiseen. Hoitotyön houkuttelevuutta voidaan lisätä luomalla kuvaa hoitajista ammattilaisina, joilla on itsenäinen päätösvalta ja hyvät ammatissa ja uralla etenemisen kasvumahdollisuudet. (Nurmeksela ym. 2024: 4;11.)

2.2.1 Monikulttuurisen hoitotyön toimintaympäristön johtaminen

Monikulttuurinen työympäristö on luo omat erityispiirteensä hoitotyön johtamiseen. Käsitteet esihenkilön roolista ja johtamisesta vaihtelevat paljon monikulttuurisessa työyhteisössä. Johtaminen voidaan nähdä hyvin erilaisena, kun omassa kotimaassa. Käytännössä tämä saattaa aiheuttaa sen, että esimerkiksi ongelmista tai omista tarpeista kertominen koetaan vaikeana tai sitä ei haluta tehdä laisinkaan. Johtamisen näkökulmasta johtaminen vaikeutuu, mikäli terveydenhuollon työntekijät eivät anna suoraan palautetta omasta työtilanteestaan. Hoitotyön johtajien tulisi kehittää enemmän osallistavaa organisaatiokulttuuria, jossa voidaan käsitellä myös työympäristössä mahdollisesti nousevia vaikeita aiheita sekä konflikteja. (Debasay & Arora & Fougner 2022: 1;8.) Osallistava johtaminen mahdollistaa etnisesti monimuotoisen työympäristön, jossa arvostetaan työntekijöiden erilaisia taitoja ja osaamista ja mahdollistetaan työntekijöille koko oman identiteetin näkyväksi tuomisen osaksi työyhteisöä. Työyhteisön osallistavuutta on mahdollista edistää tarkastelemalla vähemmistö- ja enemmistöhenkilöstön käsityksiä osaamisesta. (Munkejord & Tingvold 2019: 235.)

Johtamisen voidaan nähdä olevan keskeisessä roolissa ulkomailta tulleiden hoitajien integroitumisessa työyhteisöön. Hoitotyön johtajan tehtävänä on tukea niin ulkomailta tulleita hoitajia, kuin myös koko työyhteisöä. Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen vaatii hoitotyön johtajalta läsnäoloa ja aktiivista sekä säännöllistä vuorovaikutusta. Ulkomailta tulleen hoitajan perehdytyksellä on erittäin merkittävä rooli ja perehdytyksessä voidaan huomioida normaali perehdytyksen lisäksi mm. suomalaista työkulttuuria, työyhteisön yhteisiä pelisääntöjä. Hoitotyön johtajan tuella on erityisen suuri merkitys erityisesti ristiriitatilanteissa. Mahdolliset ristiriitatilanteet ja haasteet olisi hyvä käsitellä mahdollisimman nopeasti. Säännölliset keskustelut ja palautteen anto on tärkeää. (Bergbom & Vuorento 2025.)

Monikulttuurisessa hoitotyön työyhteisössä kielitaito nousee hyvin keskeiseen merkitykseen. Sujuvamman integroitumisen kannalta työnantajan tulisi tarjota jatkuvaa tukea kielenoppimiseen. Aikaisemman hoitotyön työkokemuksen oikeudenmukaisella tunnistamisella on todettu olevan positiivinen vaikutus maahanmuuttajahoitajien työtyytyväisyyteen ja urakehitykseen. Hoitotyön johtamisen näkökulmasta eettinen rekrytointi ja läpinäkyvä tuki tulisi asettaa etusijalle. Tällä voitaisiin parantaa sekä rekrytointikokemusta, että hoitajien hyvinvointia. (Oja-Lipasti ym. 2025: 13–14.)

Kulttuuritiedon ja -osaamisen lisääminen ehkäisee sekä piilorasismia, että rasismia työyhteisössä. On myös tunnistettu, että kulttuurillisesti ja kielellisesti monimuotoisen hoitohenkilöstön johtamiseen organisaatioissa tarvitaan organisaatiotason toimintamalleja sekä käytäntöjä. Hoitotyöympäristössä integroitumiseen sekä monikulttuurisen hoitohenkilökunnan perehdytykseen tarvitaan lisäresursseja sekä myös käytäntöjä. Nämä ponnistukset voivat lisätä sosiaali- ja terveysalan pito- ja vetovoimaa. (Kangas & Kuivila & Koskenranta & Kanste & Mikkonen 2024: 31.) Työyhteisön hyvällä ilmapiirillä nähdään olevan erityisen tärkeä merkitys monikulttuurisessa työyhteisössä. Käytännössä tämä tarkoittaa avointa keskustelua niin esihenkilön kuin kollegoiden kanssa, sekä myös tarvittaessa avun pyytämistä. (Munkejord & Tingvold 2019: 233.)

Monikulttuuristen ja monikielisten henkilöstöryhmän johtaminen sisältää sekä vaatimuksia ja haasteita, jotka edellyttävät hoitotyön johtajan mukauttavan omaa viestintäänsä ja johtamistyyliään. Hoitotyön johtajat tarvitsevat riittävästi aikaa, resursseja sekä myös tukea kehittääkseen omaa osaamistaan transkulttuurisen hoitotyön johtamisessa. Hoitotyön johtajien voidaan nähdä olevan keskeisessä roolissa luotaessa ympäristöä, joka mahdollistaa positiiviset kulttuurien väliset kohtaamiset henkilöstön keskuudessa. (Eriksson & Arving & Hjelm 2025:6–7.) Työyhteisössä kielen oppimista voidaan ajatella ns. kollektiivisena vastuuna, johon voidaan olettaa kaikkien työntekijöiden osallistuvan. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kaikkien työntekijöiden voidaan odottaa puhuvan enemmistö kieltä riittävän selkeästi ja hitaasti ja tarvittaessa voidaan käyttää myös keuhonkieltä kommunikoidessa uusien maahanmuuttajataustaisten työkavereiden kanssa. (Munkejord & Tingvold 2019: 236.)

2.2.2 Johtamisen merkitys työhyvinvointiin

Hoitotyön johtajilla on keskeinen rooli henkilöstön pysyvyyden optimoinnissa. Johtamiskäytännöillä voidaan vaikuttaa merkittävästi hoitajien työhyvinvointiin. Terveystieteiden organisaatiot ovat monimuotoisia ympäristöjä ja hyvät johtamistavat ovat välttämättömiä terveellisten työympäristöjen luomiseksi, hoitajien hyvinvoinnin edistämiseksi. Hoitotyön johtajien tulisi pystyä käyttämään erilaisia johtamistyyliä työyhteisön eri tilanteissa. (Niinihuhta & Häggman-Laitila 2020: 1–2;18–19.)

Monikulttuurisessa hoitotyön toimintaympäristössä johtamisella ja esihenkilön tuella on erityisen tärkeä merkitys maahanmuuttajataustaisille hoitajille. Myös työyhteisön sosiaalinen tuki koetaan tärkeänä. Työyhteisön sosiaalinen tuki yhdessä johtamisen

kanssa koetaan luovan turvallisen ja positiivisen hoitotyön työympäristön, joka tukee koko hoitotiimin tuottavuutta ja mahdollistaa myös mahdollisten ongelmien tunnistamisen. (Al-Nusair & Alnjadat 2022: 6;9.) myös osallistavan ja monimuotoisuutta kunnioittavan johtamisen ja työpaikkakulttuurin voidaan nähdä lisäävän työhyvinvointia. Yhteistyötä tekevä ja keskenään kommunikoiva henkilökunta viihtyy paremmin työssään, sairaspissaoloaste on matalampi sekä myös henkilökunnan vaihtuvuus on pienempää. (Munkejord & Tingvold 2019: 236.)

2.3 Hoitotyön toimintaympäristö

Sosiaali- ja terveystieteiden toimintaympäristö on hyvin moninainen ja monimuotoinen ja koostuu lukuisista palveluista ja erilaisista toiminnoista. Hyvinvointialueet ovat palveluiden keskiössä, mutta palveluita tuottavat useat eri toimijat. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2024.)

Jaqueline Fawcett on määritellyt jo 1970-luvulla ympäristön yhdeksi hoitotieteen keskeiseksi tiedonalueeksi, ihmisen, terveyden ja hoitotyön lisäksi. Ympäristöllä viitataan ihmisten tärkeisiin toisiin ihmisiin ja toimintaympäristöihin, jotka vaihtelevat yksityiskokkeista terveydenhuoltolaitoksiin. Ympäristöllä viitataan myös kaikkiin paikallisiin, alueellisiin, kansallisiin, maailmanlaajuisiin kulttuurillisiin, sosiaalisiin, poliittisiin, ja taloudellisiin olosuhteisiin, jotka liittyvät ihmisten terveyteen. (Fawcett & Desanto-Madeya 2012: 6.)

Pereira ym. (2024:3063) määrittivät termin ”*Positiivinen hoitotyön toimintaympäristö*” työympäristöksi, jossa edistetään hyvää ja korkealaatuista hoitoa, jossa tuetaan ammattilaisia ottamalla heidät mukaan päätöksentekoon. Työympäristössä edistetään työyhteisön jäsenten välistä yhteistyötä ja tehokasta viestintää sekä autonomiaa ja ammatillista kehitystä. Positiivisen hoitotyön toimintaympäristön voidaan nähdä pohjautuvan hoitotyön peruseriaatteisiin ja parhaaseen käytettävissä olevaan näyttöön. Lisäksi sen voidaan nähdä olevan turvallinen niin ammattilaisille sekä potilaille ja asettavan etusijalle potilaskeskeisen hoidon.

3 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata systemoidun kirjallisuuskatsauksen avulla monikulttuurisen työyhteisön johtamista hoitotyön toimintaympäristössä. Tavoitteena oli

tuottaa uutta tietoa hoitotyön johtajille monikulttuuristen työyhteisöjen johtamisesta sosiaali- ja terveysalan veto- ja pitovoiman lisäämiseksi.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksinä olivat:

1. Miten monikulttuurista työyhteisöä tulee johtaa hoitotyön johtajan näkökulmasta?
2. Miten monikulttuurista työyhteisöä tulee johtaa hoitajien näkökulmasta?

4 Opinnäytetyön toteutus

4.1 Systemoitu kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä

Systemaattisilla katsauksilla voidaan nähdä olevan monia tärkeitä tehtäviä. Ne voivat tarjota yhteenvedon jonkun alan tietämyksen nykytilasta, jonka perusteella voidaan määritellä tulevaisuuden tutkimuksen painopisteitä. Ne voivat myös käsitellä kysymyksiä, joihin ei voida yksittäisillä tutkimuksilla vastata. Systemaattisten katsauksien avulla voidaan myös tunnistaa primaaritutkimuksessa ongelmia, jotka tulisi korjata tulevissa tutkimuksissa. Systemaattisten katsauksien avulla voidaan myös luoda tai arvioida teorioita ilmiöiden syntymisestä tai syistä. Systemaattisten katsausten avulla voidaan näin ollen tuottaa erilaisia tietoja katsausten eri käyttäjille, niin potilaille kun esimerkiksi terveydenhuollon ammattilaisille, tutkijoille sekä päätöksen tekijöille. (Page ym. 2021:1.) Systemaattisten katsauksien voidaan katsoa olevan välttämättömiä terveydenhuollossa. Niiden avulla terveydenhuollon ammattilaiset sekä tutkijat voivat pysyä ajan tasalla hyvin laajasta sekä myös tietomäärältään nopeasti laajenevasta tietokannasta. (Pollock & Berge 2018:138.)

Kirjallisuuskatsaus on luonteeltaan monimenetelmällinen ja analyttinen tutkimustapa. Siinä yhdistyvät järjestelmällinen tutkimushakuprosessi, tutkimusten valikointi, löydettyjen tutkimusten kriittinen lukeminen sekä arviointi, muistiinpanojen tekeminen alkupe- räisistä tutkimuksista, tutkimustietojen vertailu sekä yhdistäminen uuden tiedon tuottamiseksi. (Vilka 2023: 12.)

Opinnäytetyö toteutettiin systemoituna kirjallisuuskatsauksena. Tavoitteena oli tuottaa tietoa hoitotyön johtajille monikulttuuristen hoitotyön työyhteisöjen johtamisesta. Systemoitu kirjallisuuskatsaus valittiin tutkimusmenetelmäksi, jotta saatiin järjestelmällinen ja

kattava kuva mitä aiheesta on aiemmin tutkittu. Systemoitua kirjallisuuskatsausta voidaan pitää systemaattisen kirjallisuuskatsauksen alatyypinä. Eroavaisuutena systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen, systemoidun katsauksen tekee yleensä yksi tutkija. Systemoidussa kirjallisuuskatsauksessa tutkimuskirjallisuuden haku toteutetaan järjestelmällisesti systemaattisen katsauksen kaltaisesti. (Suhonen & Axelin & Stolt 2016: 14.)

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksissa voidaan yhdistää useista eri tutkimuksista saatuja tietoja, ja tuottaa niiden avulla uusi integroitu tulos tai johtopäätös. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan koota myös erilaisia todisteita tarkoituksena tutkia tai selittää jotain merkitystä. (Pollock & Berge 2018:138–139.) Kirjallisuuskatsauksen ensimmäinen vaihe on tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimusongelman määrittely. Tämä antaa suunnan koko prosessille. (Niela-Vilén & Hamari 2016: 23.) Tässä opinnäytetyössä tutkimuskysymykset määriteltiin huolellisesti PCC menetelmää hyödyntäen. Tutkimuskysymyksiä määrittäessä tehtiin alustavia kirjallisuushakuja eri tietokannoista, jotta saatiin käsitys jo olemassa olevasta kirjallisuuden määrästä ja varmistettiin, ettei samasta aiheesta ole juuri julkaistu kirjallisuuskatsausta.

4.2 Aineiston keruu

Opinnäytetyössä suoritettiin järjestelmällistä tiedonhakuja. Opinnäytetyön aihe pilkottiin ja mietittiin pienemmiksi hakuun sopiviksi käsitteiksi. Kun tutkittava aihe on laajempi ja sellainen, jossa kartoitetaan mitä tutkimusta aiheesta on aiemmin tehty, voidaan hakustrategia laatia hyödyntäen PCC – menetelmää (Hotus). Tässä opinnäytetyössä tutkimusaihe muutettiin haettaviksi kokonaisuuksiksi hyödyntäen PCC-menetelmää. PCC asetelman mukaiset hakutermit on esitelty taulukossa 1.

Taulukko 1. PCC asetelman mukaiset hakutermit

P=Population	C=Concept	C= Context
Hoitotyön johtajat	Monikulttuurisuuden johtaminen	hoitotyön toimintaympäristö

PCC asetelmasta johdettiin hakusanat suomeksi ja englanniksi. Hakusanoja testattiin eri tietokannoissa ja näiden pohjalta luotiin sopivat hakulausekkeet. Testihakuja suoritettiin touko-syyskuussa 2024. Ennen lopullisen hakulausekkeen muodostusta ja varsinaista tiedonhakua konsultoitii vielä Metropolian informaatikkoa hakulausekkeen toimivuudesta. Informaatikon konsultoinnin jälkeen luotiin lopulliset hakulausekkeet (taulukko 2) joiden pohjalta lähdettiin suorittamaan varsinainen tiedonhaku tammi-helmikuussa 2025 Metropolian sähköisistä tietokannoista: CINAHL, Pubmed, Science Direct, hyödyntäen Boolean operaattoreita. Lopullinen tiedonhaku aloitettiin Metropolian Finnan kautta Cinahl tietokannasta, josta testihakujen perustella löytyi aiheeseen liittyen laajin valikoima. Kun varsinaiset tiedonhaun tulokset oli käyty läpi, huomattiin, että monikulttuurisuuden johtamisesta hoitotyön johtamisen näkökulmasta löytyi valituista tietokannoista vain viisi opinnäytetyöhön sopivaa tutkimusta viimeisen viiden vuoden ajalta.

Laajemman aineiston saamiseksi tiedonhakua päädyttiin laajentamaan Vaasan yliopiston kirjaston kautta Scopus tietokantaan sekä Metropolian kautta Proquest tietokantaan. Lisäksi samoilla hakulausekkeilla testattiin Emerald tietokantaa, joka ei tuottanut yhtään sopivaa tulosta. Näiden lisäksi suoritettiin manuaalista tiedonhakua MetCat Finnasta, Google Scholarista ja Wiley tietokannoista. Lopuksi katsaukseen päädyttiin otta-
maan mukaan myös tutkimuksia, jotka käsittelivät monikulttuurisen työyhteisön johtamista hoitajan näkökulmasta. Tässä vaiheessa opinnäytetyöhön lisättiin toinen tutkimuskysymys, joka huomio monikulttuurisen hoitotyön työyhteisön johtamisen hoitajan näkökulmasta.

Opinnäytetyöhön valitut tutkimukset valikoitiin huolella, huomioiden että ne vastasivat tutkimuskysymyksiin ja toivat lisätietoa monikulttuurisen hoitotyön työyhteisön johtamiseen. Systemoidun kirjallisuuskatsauksen artikkeleiden valinta dokumentoitiin tarkasti jokaisessa vaiheessa aluksi Word tiedostoon. Lopuksi tiedonhaun prosessi kuvattiin kootusti Prisma Flow kaavioon (liite 1). Aineistohallinnassa hyödynnettiin myös Zotero aineistohallinnan ohjelmaa.

Taulukko 2. Hakulausekkeet ja hakutulokset tietokannoittain

Tietokanta	Hakulauseke	Hakutulokset ilman rajoituksia	Hakutulokset rajoitusten kanssa	Tutkimukseen valitut artikkelit
Cinahl	("Nurs* leader*" OR "Nurs* manage*") AND (multicultural* OR transcultur* OR crosscultur* OR "cultural diversity" OR "workforce diversity" * OR "culturally and linguistically diverse" OR "Cultural sensitivity")	529	119	5
Science Direct	("Nurse leader" OR "Nurse manager") AND (multicultural OR transcultural OR crosscultural OR "cultural diversity" OR "workforce diversity" OR "culturally and linguistically diverse" OR "Cultural sensitivity")	646	176	1
Pubmed	("Nurs* leader*" OR "Nurs* manage*") AND (multicultural* OR transcultur* OR crosscultur* OR "cultural diversity" OR "workforce diversity" * OR "culturally and linguistically diverse" OR "Cultural sensitivity")	287	84	2
Proquest	("Nurse leader" OR "Nurse manager") AND (multicultural OR transcultural OR crosscultural OR "cultural diversity" OR "workforce diversity" OR "culturally and linguistically diverse" OR "Cultural sensitivity")	3242	200	1
Scopus	("Nurse leader" OR "Nurse manager") AND (multicultural OR transcultural OR crosscultural OR "cultural diversity" OR "workforce diversity" OR "culturally and linguistically diverse" OR "Cultural sensitivity")	101	40	0
Manuaalinen haku	Google Scholar:(International nurses AND management) Wiley: (International Nurses" AND Management) Wiley: ("Nurse manager" AND CALD) Artikkelin: Kempainen, Eini & Kuha, Suvi & Koskenranta, Miro & Mikkonen, Kristina & Kanste, Outi 2024. Hoitotyön lähiesihenkilöiden kokemuksia tunneälyjohtamisesta sosiaali- ja terveysalan monikulttuurillisissa työyhteisöissä) lähdeluettelosta			1 1 1 1
Yhteensä				13

Kirjallisuuskatsaukselle määriteltiin seuraavat sisäänottokriteerit: Julkaisuvuosi 2020–2025, artikkeli on englannin-, suomen-, tai ruotsinkielinen. Artikkelista on saatavilla kokoteksti ja artikkeli on tieteellinen tutkimusartikkeli. Aineistoista poissuljettiin artikkelit, jotka eivät käsitelleet monikulttuurisen työyhteisön johtamista hoitotyön johtajan tai hoitajan näkökulmasta.

4.3 Laadunarviointi

Laadunarviointi on systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa keskeisessä asemassa, koska systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen pyritään saamaan tutkitusta aihealueesta korkeatasoisimmat tutkimukset. Laadun arviointi vaikuttaa artikkelien valintaan sekä myös tulosten saamaan painoarvoon. (Lemetti & Ylönen 2016: 69.)

Tähän opinnäytetyöhön valittujen artikkeleiden laatu arvioitiin pääosin Joanna Briggs instituutin (JBI) järjestelmällisen katsauksen laadunarvioinnin kriteeristön mukaisesti (liite 3). (Hotus. Järjestelmällinen katsaus.) Valittujen artikkelien joukossa oli kaksi monimenetelmä tutkimusta ja yksi toiminnallinen tutkimus, joihin JBI ei tarjoa laadunarviointi menetelmää. Monimenetelmätutkimuksien laadun arviointiin käytettiin tästä syystä ”Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT)” 2018 versiota. Toiminnallinen tutkimus (Abdikari ym. 2023), johon ei suoraan löytynyt varsinaista laadunarvioinnin mittaria, päädyttiin arvioimaan soveltuvasti JBI laadullisen tutkimuksen kriteereillä. Tutkimuksessa oli laadullisen tutkimuksen elementtejä, kuten Focus Group haastattelut. Tutkimus arvioitiin soveltuvaksi opinnäytetyöhön, sillä se on Englannissa tehty tieteellinen tutkimus, joka on julkaistu Nursing Education lehdessä ja Elsevier tietokannassa.

4.4 Aineiston analyysi

Opinnäytetyön tutkimusaineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysi on systemaattinen aineiston analyysimenetelmä, ja se on perustyöväline laadullisessa aineiston analyysissä. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä oleellista on aineiston tiivistyminen, ja yleiskäsitteiden luominen. (Kylmä & Juvakka 2007:112–113.) Aineistolähtöisen sisällönanalyysin mukaisesti aineisto luokiteltiin ja tiivistettiin pelkistämisen ja luokkien muodostamisen kautta (Elo & Tohmola & Kaljula & Kääriäinen 2022: 219).

Tiedonhaussa painottui sosiaali- ja terveysalan johtamisen näkökulma. Vähäisen aineiston vuoksi hakua laajennettiin ja mukaan otettiin myös tutkimuksia, joissa tutkimuskohteena oli hoitajia. Samalla opinnäytetyöhön lisättiin toinen tutkimuskysymys monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta hoitajan näkökulmasta.

Aineistosta etsittiin aluksi vastauksia ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, miten monikulttuurista työyhteisöä tulee johtaa hoitotyön johtajan näkökulmasta. Tähän tutkimuskysymykseen vastauksia löydettiin seitsemästä (n=7) tutkimusartikkelista. Kun vastaukset oli poimittu ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, alettiin etsiä vastauksia toiseen tutkimuskysymykseen, miten monikulttuurista työyhteisöä tulee johtaa hoitajien näkökulmasta. Tähän vastauksia löytyi kuudesta (n=6) tutkimusartikkelista.

4.5 Aineiston analyysin eteneminen

Ensin tutkimusartikkelit luettiin huolellisesti läpi useamman kerran ja kerättiin taulukoon tekijät, julkaisuvuosi, maa, tietokanta, tutkimusartikkelin nimi, tutkimuksen tarkoitus, tutkimusmenetelmä, kohderyhmä(t), ja keskeiset tulokset (liite 2). Tämän jälkeen suoritettiin tutkimusartikkeleiden laadunarviointi JBI sekä MMAT 2018 kriteereiden mukaisesti (liite 3).

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa tutkimusartikkeleista poimittiin tutkimuskysymyksiin vastaavat keskeiset lauseet, sanonnat. Nämä siirrettiin taulukkoon ”alkuperäinen ilmaisu” sarakkeeseen. Toisessa vaiheessa alkuperäisilmaisusta tehtiin käännös suomeksi, käyttäen osittain apuna sanakirjaa (MOT-sanakirja) ja käännösohjelmaa (DeepL Translate). Suomentoksesta johdettiin pelkistys, jossa oli vain keskeisimmät sanat/lause. Sarajärvi ja Tuomi (2017: 4.4.3.) Esimerkki ensimmäisen sisällönanalyysin etenemisestä koskien tutkimuskysymystä miten monikulttuurista työyhteisöä tulee johtaa hoitotyön johtajan näkökulmasta alkuperäisilmaisusta käännökseen, ja käännöksestä pelkistykseen (taulukko 3).

Taulukko 3. Esimerkki sisällönanalyysin etenemisestä alkuperäisilmaisusta pelkistykseen tutkimuskysymyksessä: Miten monikulttuurista työyhteisöä tulee johtaa hoitotyön johtajan näkökulmasta

Alkuperäinen ilmaisu	Käännös	Pelkistys
"Such discussions are often spontaneous, for instance involving a nurse leader asking CALD nurse how they are doing and whether they have any needs or questions in mind"(1)	Tällaiset keskustelut ovat usein spontaaneja, esimerkiksi siten, että hoitotyön johtaja kysyy CALD hoitajalta, miten hänellä menee ja onko hänellä jotain tarpeita tai kysymyksiä mielessä.	Spontaanit keskustelut CALD hoitajien kanssa
"Therefore, nurse leaders felt that dialogical work community can be seen as an important enabling factor for competence sharing." (1)	Siksi hoitotyön johtajat kokivat, että dialoginen työyhteisö voidaan nähdä tärkeänä osaamisen jakamisen mahdollistavana tekijänä.	Dialoginen työyhteisö osaamisen jakamisen mahdollistajana
"Nurse leaders emphasised that a dialogical work community is essential to successful integration of staff members and competence sharing between them." (1)	Hoitotyön johtajat korostivat, että dialoginen työyhteisö on välttämätön onnistuneen integroitumisen ja osaamisen jakamisen kannalta.	Dialogisuuden ja osaamisen jakamisen edistäminen
"Avointa vuorovaikutusta haastateltavat kuvasivat avoimuutena työyhteisössä, uuden työntekijän huomioimisena, työntekijän osallistamisena päätöksentekoon ja turvallisen vuorovaikutusympäristön luomisena työyhteisöön. (2)		Avoimuus työyhteisössä, uuden työntekijän huomioiminen ja osallistaminen päätöksentekoon
"To improve culturally and linguistically diverse nurses' sense of professional identity and ease their work within the unit, leaders helped formulate workplace regulations and establish a conducive work culture." (3)	Kulttuurillisesti ja kielellisesti monimuotoisten sairaanhoitajien ammatti-identiteetin tunteen parantamiseksi ja työskentelyn helpottamiseksi yksikössä johtajat auttoivat muotoilemaan työpaikan sääntöjä ja luomaan suotuisan työkuulttuurin.	Suotuisan työilmapiirin luominen ja työpaikan sääntöjen muotoileminen

Pelkistykset ryhmiteltiin alaluokiksi, josta johdettiin yläluokka, joka vastasi tutkimuskysymyksiin. Taulukossa 4 esimerkki sisällönanalyysin etenemisestä pelkistyksestä alaluokkiin ja siitä yläluokkaan tutkimuskysymyksenä miten monikulttuurista työyhteisöä hoitotyön johtajan näkökulmasta.

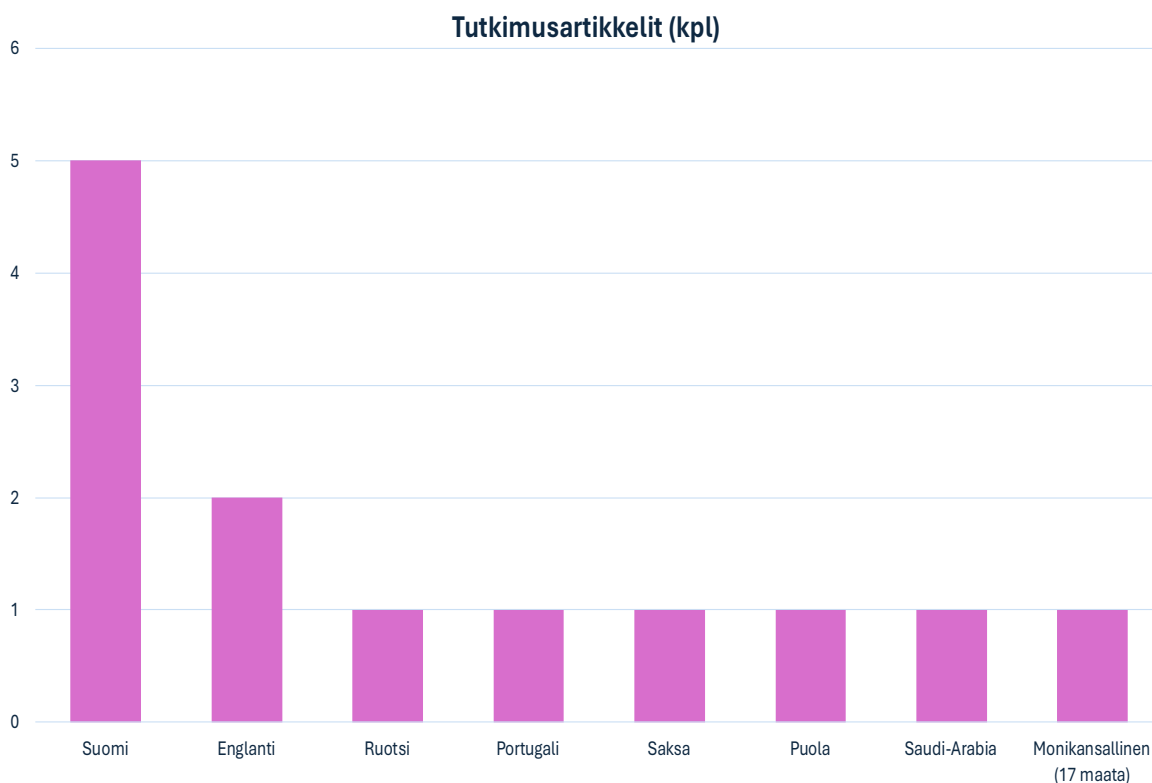
Taulukko 4. Esimerkki sisällön analyysin etenemisestä pelkistyksestä yläluokkaan tutkimuskysymyksessä: Miten monikulttuurista työyhteisöä tulee johtaa hoitotyön johtajan näkökulmasta?

Pelkistus	Alaluokka	Yläluokka
Tunneilmaisujen säännöt työyhteisöön nähdään sääntöinä hyvälle käyttäytymiselle ja kohtaamiselle (2)	Työyhteisön yhteiset pelisäännöt	Hyvä vuorovaikutus ja selkeä viestintä sekä yhteiset pelisäännöt
Eri maista tulevien sairaanhoitajien hoitokäytäntöjen erojen huomioiminen ja hoitokäytäntöjen standardisoiminen protokollien mukaan. (11)		
Selkeä tiedottaminen ja yhteisymmärryksen varmistaminen vuorovaikutustilanteissa tukee kulttuurien välistä vuorovaikutusta (2)	Selkeä viestintä, kommunikointi yli kulttuurirajojen	
Johtajan kommunikointi organisaation virallisella kielellä (11)		
Muun kun virallisen kielen käyttö klinisen alueen ulkopuolella (11)		
Onnistunut viestintä on kommunikointia yli kulttuuri rajojen. (13)		

5 Tulokset

5.1 Aineiston kuvaus

Systemoidun katsauksen tutkimustuloksena löytyi 13 tieteellistä artikkelia (liite 2). Mukaan valituista tutkimuksista kahdeksan oli laadullisia tutkimuksia, kaksi poikkileikkaus-tutkimusta, kaksi monimenetelmä-tutkimusta ja yksi toiminnallinen tutkimus. Tutkimuksista oli viisi suomalaista tutkimusta, kaksi englantilaista tutkimusta, yksi ruotsalainen tutkimus, yksi portugalilainen tutkimus, yksi saksalainen tutkimus, yksi puolalainen tutkimus, yksi saudi-arabialainen tutkimus ja lisäksi yksi tutkimuksista oli monikansallinen tutkimus, joka suoritettiin yhteensä 17 eri maassa. Tutkimusartikkelit maittain on kuvattu kuvioon 1.



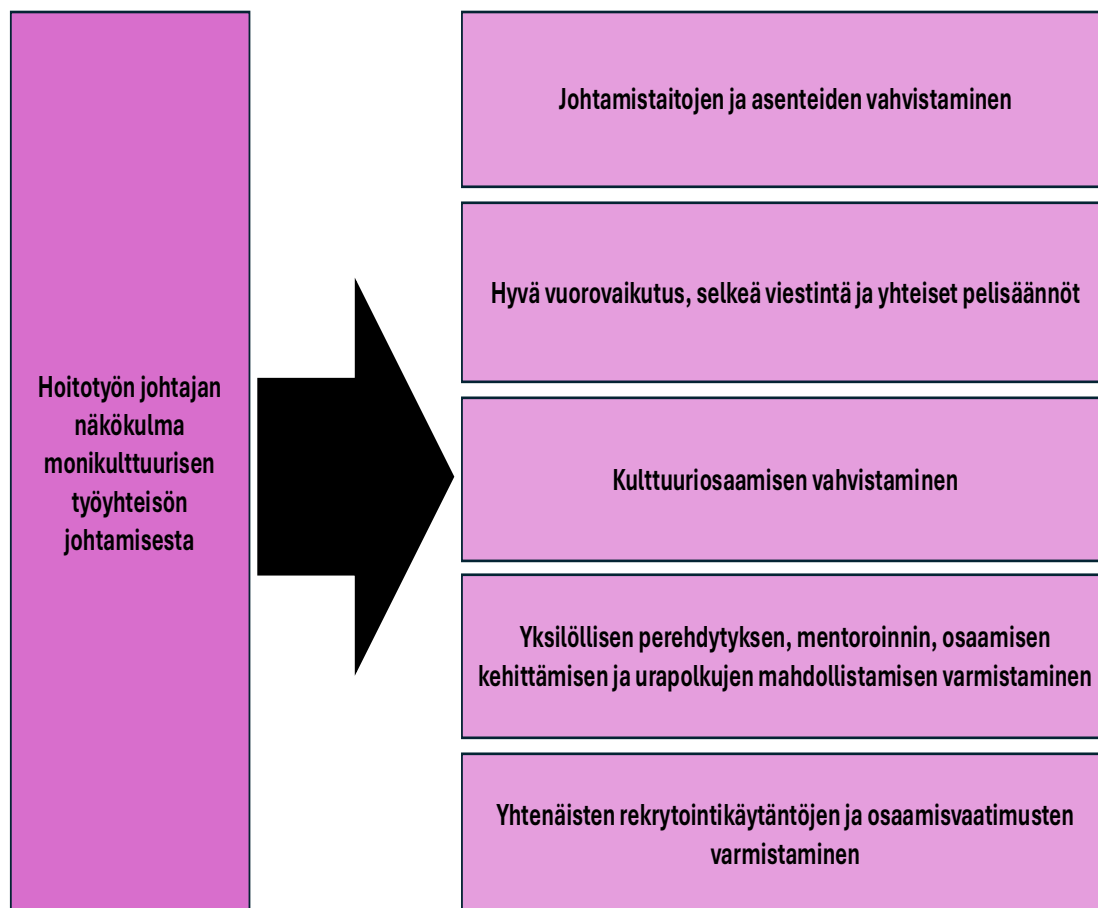
Kuvio 1. Valittujen artikkelien (n=13) tutkimusmaat

Kuudessa tutkimuksessa tutkimuksen kohteena oli hoitotyön johtajia eri tasoilla, nimikkeillä kuten linjajohtaja, osastonhoitaja, apulaisosastonhoitaja, palveluvastaava. Kahdessa tutkimuksessa kohteena oli sekä hoitotyön johtajia, että sairaanhoitajia. Kolmessa tutkimuksessa kohteena oli ainoastaan sairaanhoitajia. Yhdessä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena oli sekä sairaanhoitajia, kätilöitä ja muulla nimikkeellä, kuten hoitotyön johtaja, kliininen opettaja. Yhdessä mukaan valitussa tutkimusartikkelissa (Umar ym. 2023) oli mukana sairaanhoitajien lisäksi myös muita aloja, kuten lääkäreitä ja hoiva-avustajia. Tästä artikkelista huomioitiin hoitajien näkökulma.

5.2 Hoitotyön johtajan näkökulma monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta

Monikulttuurisuuden johtamisesta hoitotyön toimintaympäristössä hoitotyön johtajan näkökulmasta tunnistettiin viisi yläluokkaa (kuvio 2). Näitä olivat hoitotyön johtajan omien johtamistaitojen ja asenteiden vahvistaminen; hyvät vuorovaikutustaidot, selkeä viestintä, ja työyhteisön yhteiset pelisäännöt; kulttuuriosaamisen vahvistaminen; yksilöl-

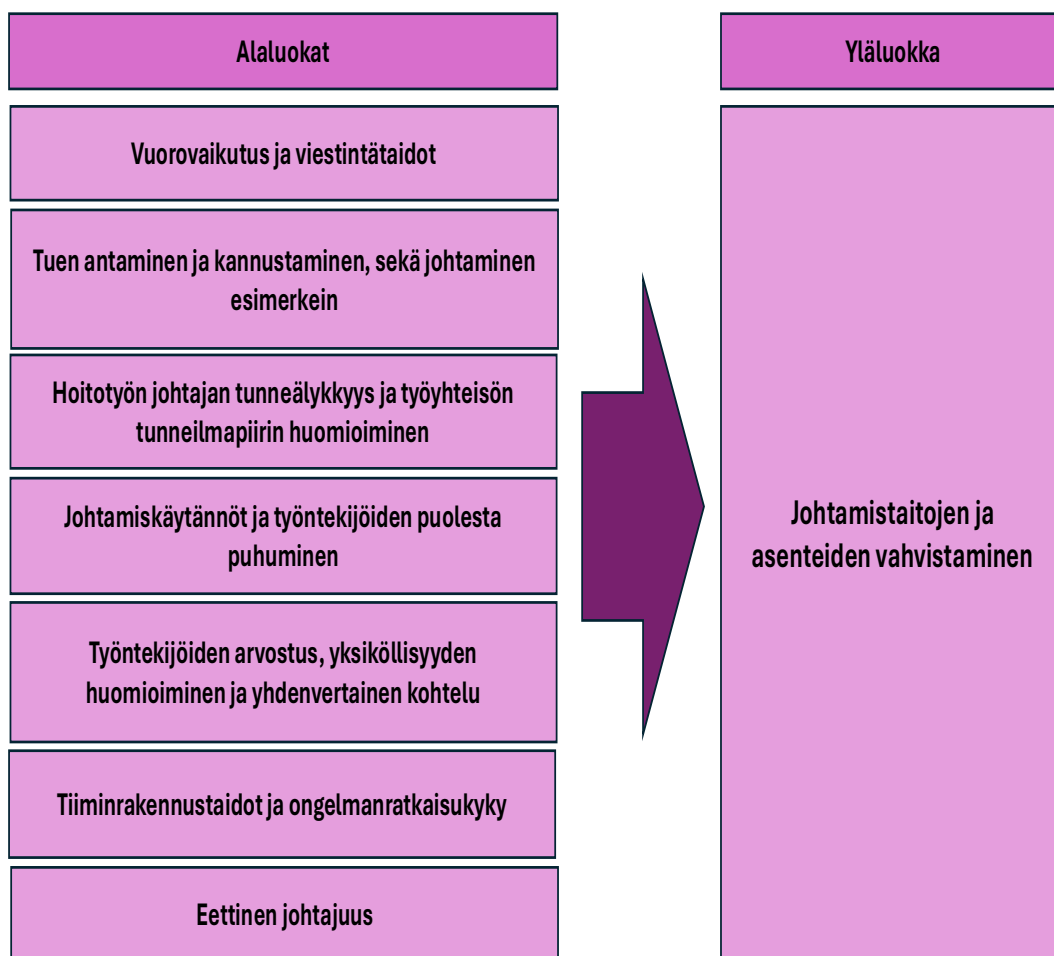
lisen perehdytyksen, mentoroinnin ja osaamisen kehittämisen sekä urapolkujen mahdollistamisen varmistaminen sekä myös yhtenäisten rekrytointikäytäntöjen ja osaamisvaatimusten varmistaminen.



Kuvio 2. Hoitotyön johtajan näkökulma monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta

5.2.1 Johtamistaitojen ja asenteiden vahvistaminen

Tuloksista nousi esiin vahvasti hoitotyön johtajan omat johtamistaidot ja asenteet sekä niiden vahvistaminen (kuvio 3).



Kuvio 3. Hoitotyön johtajan omien johtamistaitojen ja asenteiden vahvistaminen

Hoitotyön johtajan omien johtamistaitojen ja asenteiden vahvistamisella oli tulosten perusteella vaikutusta koko työyhteisön toimivuuteen. Monikulttuurisessa hoitotyön toimintaympäristössä korostuu hoitotyön johtajan vuorovaikutustaidot. Hoitotyön johtajan tulisi olla kannustava, helposti lähestyttävä, tukea näyttöön perustuvia käytäntöjä sekä antaa selkeitä ohjeita. Kulttuurillisesti ja kielellisesti monimuotoisten hoitajien koettiin tarvitsevan enemmän tukea hoitotyön johtajalta esimerkiksi itsenäisessä päätöksen teossa. (Kiviniitty ym. 2023: 6486.) Hoitotyön johtajien antamilla esimerkeillä nähtiin olevan keskeinen rooli siinä, kuinka vastaanottavainen työyhteisö oli uusille ideoille ja käytännöille. Hoitotyön johtaja voi omalla toiminnallaan luoda ilmapiirin, jossa kuka tahansa hoitaja voi esittää avoimesti omia kysymyksiään. (Kiviniitty ym. 2023:6485–6486.)

Hoitotyön johtajan on hyvä hallita monipuolinen palautekulttuuri ja luoda avoin keskustelukulttuuri, jossa voidaan keskustella asiat yhdessä avoimesti. Monipuolinen palautekulttuuri sisältää niin positiivisen palautteen antamisen, sekä rakentavan palautteen antamisen. Rakentavassa palautteen annossa koettiin tärkeänä ns. tilannetaju. Rakentava palaute tulisi antaa henkilökohtaisesti. (Kemppainen & Kuha & Koskenranta & Mikkonen & Kanste 2024: 360.)

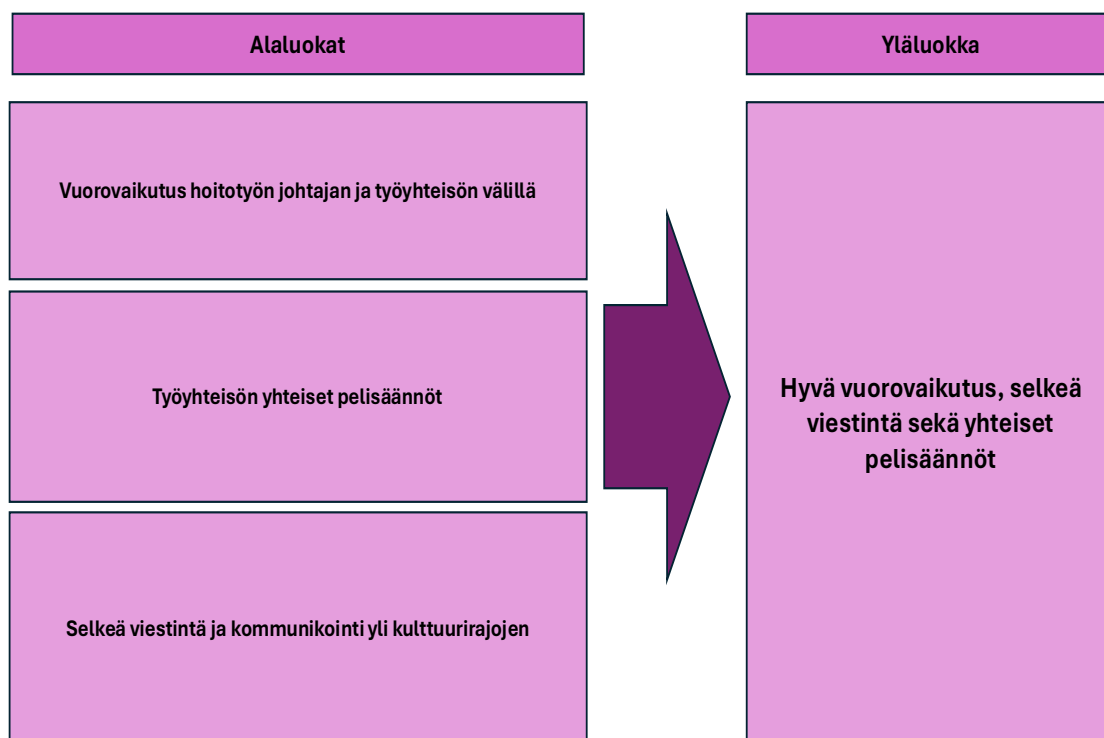
Hoitotyön johtajalla olisi hyvä olla myös tunneälykkyyttä, ja kykyä havainnoida työyhteisön tunneilmapiiriä sekä myös tarvittaessa myös reagoida siihen. Hoitotyön johtajan omien tunteiden tunnistaminen ja hallitseminen nähtiin hyödyllisenä, sillä hänen tulisi pystyä hoitamaan ja toteuttamaan esihenkilö työtehtäviä mahdollisista omista negatiivisista tunteista huolimatta aina työn edellyttämällä tavalla. (Kemppainen ym. 2024: 357.)

Tärkeitä ominaisuuksia monikulttuurisen hoitotyön johtajalle on myös henkilöstönsä puolesta puhuminen, erityisesti suojeleminen mahdolliselta epäasialliselta käytökseltä (Papadopoulos 2021: 770), tasa-arvoinen kohtelu ja oikeanmukaisuuden varmistaminen yhtenä johtamisen lähestymistapana (Kamau ym.2023:4). Hoitotyön johtajien omat asenteet, jotka ilmenevät mm. osallistumisena, näkökulman ottamisena, läheisyytenä, yhteytenä, kiinnostuksena ja aktiivisena kuunteluna nähtiin merkityksellisinä ominaisuuksina johtajalle (Papadopoulos ym. 2024: 771.) Lisäksi hoitotyön johtajalla on hyvä olla myös kyky saattaa ihmiset yhteen, sekä olla puolueeton omassa päätöksen teossaan, sekä samalla ohjata monikulttuurista tiimiä kohti yhteisiä tavoitteita (Teixeira & Lucas & Gaspar 2022: 4). Hoitotyön johtajan odotetaan soveltavan kykyjään ja asiantuntemustaan oman alansa ongelmien ratkaisemiseen ja auttavan henkilöstöä ristiriitatilanteiden selvittämisessä (Flores & Datoor & Olivar & Gaballah 2023:11 & Kemppainen ym 2024:360).

Eettinen näkökulma nousi esiin Saudi-Arabiassa tehdyssä tutkimuksessa. Monikulttuurisen hoitotyön johtajan tulisi pystyä varmistamaan asianmukainen ja eettinen käyttäytyminen toiminnassaan sekä vuorovaikutuksessaan työpaikalla ja kannustaa työyhteisöä asianmukaiseen ja eettiseen käyttäytymiseen. Merkityksellisinä arvoina koettiin luottamus, rehellisyys ja oikeudenmukaisuus. Ja näiden nähtiin myös edistävän hoitajien työhön sitoutumista. Lisäksi todettiin, että sairaanhoitajat luottavat eettisiin hoitotyönjohtajiin, sillä heidän koettiin toimivan esimerkillisesti ja luotettavasti. (Flores ym. 2023: 8.)

5.2.2 Hyvä vuorovaikutus ja selkeä viestintä sekä yhteiset pelisäännöt

Hoitotyön johtajan näkökulmasta monikulttuurisissa hoitotyön työyhteisöissä erilaiset hyvät vuorovaikutussuhteet ja -tilanteet, selkeä viestintä ja yhteiset pelisäännöt nousivat vahvasti esille (kuvio 4).



Kuvio 4. Hyvä vuorovaikutus, selkeä viestintä ja yhteiset pelisäännöt

Tutkimusten mukaan hoitotyön johtajilla on tärkeä rooli avoimen, vastavuoroisen, ja suotuisan vuorovaikutusympäristön luomisessa (Kemppainen ym. 2024: 359; Kamau ym. 2023: 4) sekä myös työyhteisön dialogisuuden varmistamisessa ja mahdollistamisessa (Kiviniitty ym. 2024: 6485). Spontaanit keskustelut esihenkilön kanssa, kuulumisten vaihdot ja tarpeiden kysyminen edesauttoivat erityisesti kulttuurillisesti ja kielellisesti monimuotoisten hoitajien sopeutumista (Kiviniitty ym. 2023: 6485).

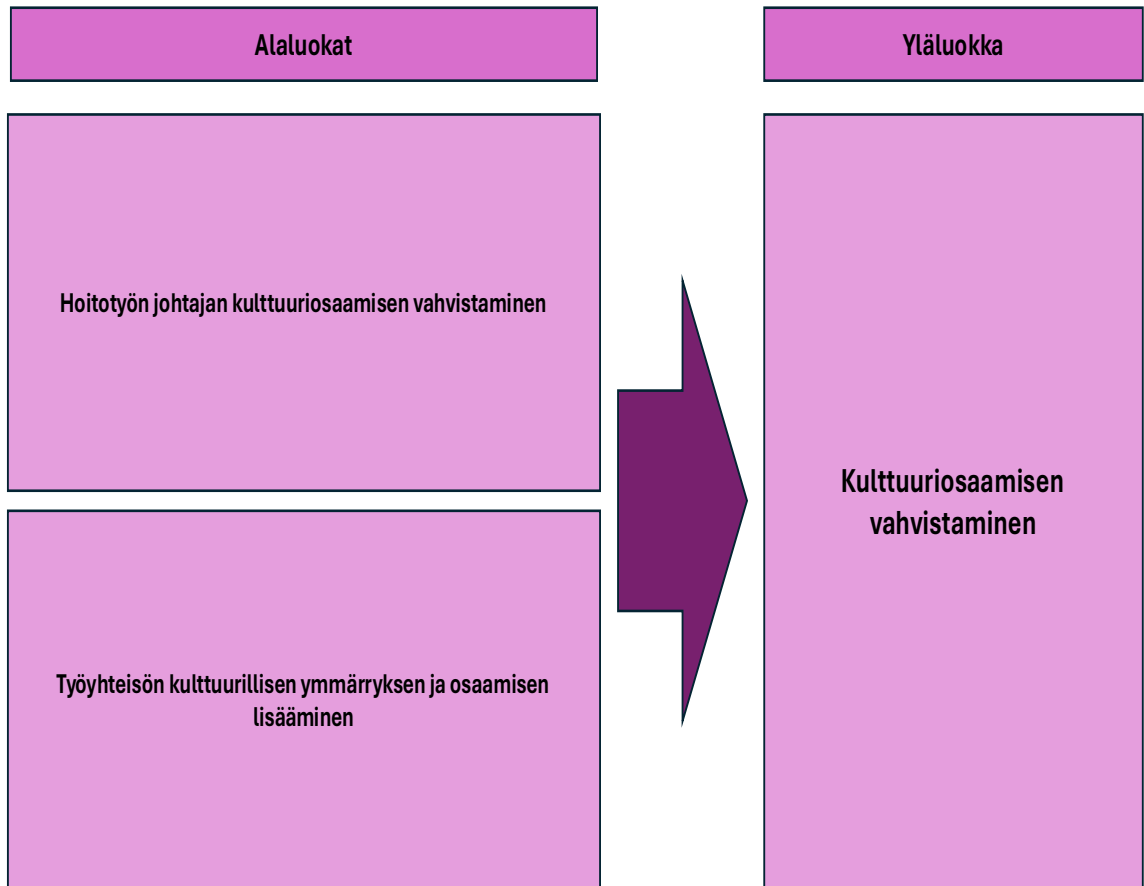
Tulosten pohjalta nousi myös vahva tarve työyhteisön yhteisille pelisäännöille, toimintatavoille sekä yhteiselle työkielelle. Työyhteisössä voi esiintyä kulttuurien välisiä ristiriitatilanteita, sekä taipumusta eri kansallisuuksien erotteluun ja terveydenhuollon ammattilaisten väliseen oman äidinkieliseen viestintään. Tämä saattaa aiheuttaa ristiriitatilanteita työyhteisöiden sisällä. Hoitotyön johtajien olisi hyvä tunnistaa nämä tilanteet jo varhaisessa vaiheessa, ohjata virallisen kielen käyttämiseen työympäristössä, sekä

muodostaa monikulttuurisia tiimejä. (Teixeira ym. 2022: 7.) Kansainvälisten hoitajien kielitaidon todettiin kehittyvän päivittäisten työtehtävien suorittamisen sekä työpaikalla tapahtuvan vuorovaikutuksen, sekä kollegoiden ja esihenkilöiden antaman kielio-pas-tuksen avulla (Kamau ym. 2023: 6). Hoitotyön johtajalla on tunnistettu rooli kommuni-kaation edistämässä. Tärkeänä nähtiin, että hoitotyön johtaja kommunikoi organisaa-tion virallisella kielellä ja kannustaa hoitajia käyttämään virallista kieltä. Tämän näh-dään edistävän myös ammatillisen kielen kehittymistä. (Teixeira ym. 2022: 8.)

Hoitotyön johtajien ja sairaanhoitajien välinen onnistunut viestintä tunnistettiin myös kommunikointina yli kulttuurirajojen (Flores ym. 2023: 17). Monikulttuurisissa hoitotyön työympäristöissä tärkeänä osana johtamista nousi tunneilmaisun sääntöjen noudatta-minen. Tämä tarkoitti, että työyhteisöön oli luotu säännöt hyvälle käyttäytymiselle sekä myös toisen kohtaamiselle. Ja näihin sääntöihin sitoudutaan. (Kemppainen ym. 2023: 361.)

5.2.3 Kulttuuriosaamisen vahvistaminen

Hoitotyön johtajan ja koko työyhteisön kulttuuriosaamisella sekä sen vahvistamisella on merkitystä monikulttuurisissa työyhteisöissä (kuvio 5). Hoitotyön johtajan oman ja työ-yhteisön kulttuuriosaamisen vahvistaminen nähtiin merkittävässä roolissa, sillä kulttuu-riosaamisen vahvistamisen voitiin nähdä lisäävän ymmärrystä eri kulttuureista tulevia henkilöitä kohtaan (Teixeira ym. 2022:5) ja mahdollistaa myös yhdenvertaisen ja arvos-tavan ilmapiirin työyhteisössä, jossa kunnioitetaan erilaisia mielipiteitä (Kemppainen ym. 2023:360).



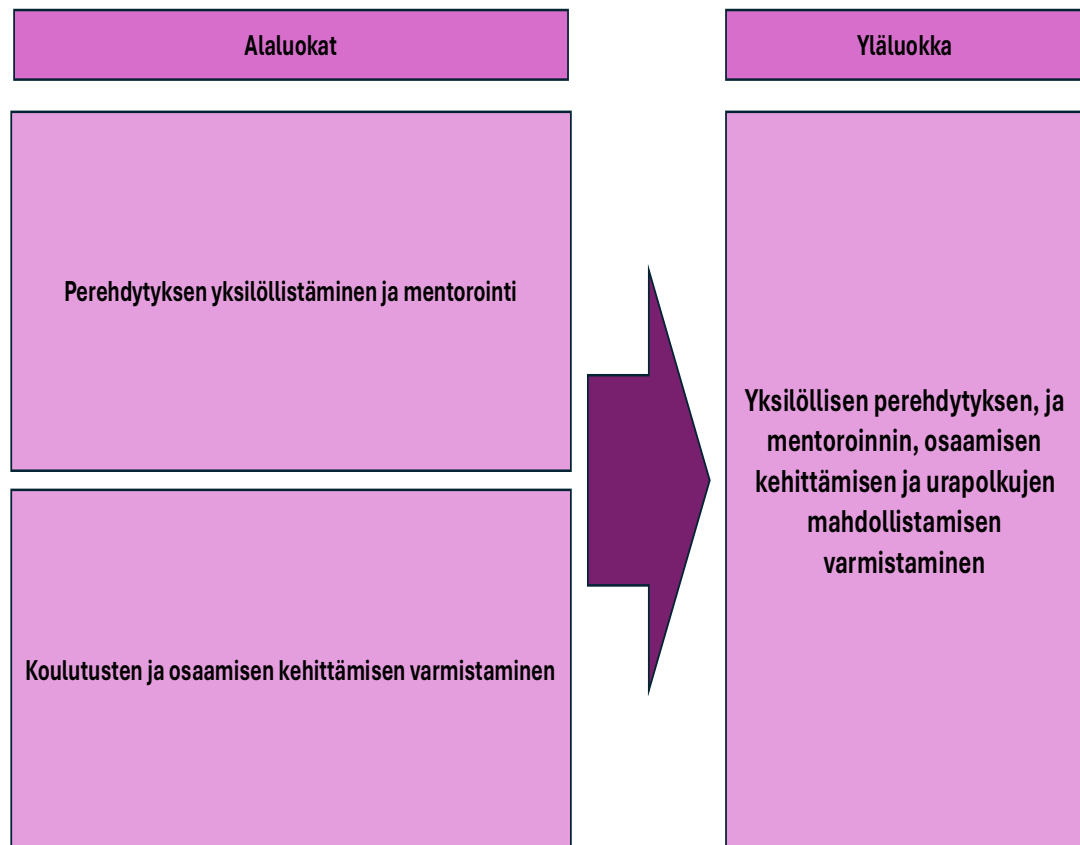
Kuvio 5. Kulttuuriosaamisen vahvistaminen

Käytännössä kulttuuriosaamisen vahvistamisella tarkoitetaan avointa ja vastaanottavaa ilmapiiriä eri kulttuureja ja monikulttuurisuutta kohtaan. Hoitotyön johtajan on tärkeä luoda vastaanottava ilmapiiri, sillä se mahdollistaa mm. osaamisen jakamisen. (Kiviniitty ym. 2023: 6485.) Monikulttuurisen työyhteisön hoitotyön johtajan olisi hyvä kasvattaa omaa kulttuurisen monimuotoisuuden johtamisen osaamistaan. (Kamau ym. 2023:1). Kulttuurin merkityksen ymmärtäminen nähdään olevan keskeistä monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa (Kemppainen ym. 2024:361). Hoitotyön johtajalta odotetaan muutoskyvykkyyttä mukauttaa omaa johtamistyyliään johdettavien ihmisten mukaan sekä eräänlaista kulttuurista nöyryyttä sekä kulttuurien merkityksen ymmärtämistä johtamisessa (Teixeira ym. 2022:4). Maissa, joissa esihenkilöt ovat tekemisissä erittäin monikulttuurillisten hoitotyön tiimien kanssa, heillä on usein avoin ja mukautuva asenne henkilöstön eri kulttuuritaustoja kohtaan (Papadopoulos ym. 2021, 770).

Työyhteisön kulttuurillinen ymmärrys ja osaaminen nähdään tärkeänä ja sillä on vaikutusta työyhteisön keskinäiseen tiimityöhön. Kulttuurillisella moninaisuudella on joskus negatiivinen vaikutus työnkulkuun, ja tätä helpottaisi keskinäinen kulttuurillinen sopeutuminen sekä yhteiset keskustelut ja kulttuurillisen ymmärryksen lisääminen. Kulttuurillinen osaaminen voi auttaa kehittämään positiivisia kulttuurillisia asenteita, työkuulttuurin ymmärtämistä sekä kulttuurillista vuorovaikutusta. (Kamau ym. 2023:6.)

5.2.4 Yksilöllisen perehdytyksen, mentoroinnin, osaamisen kehittämisen ja urapolkujen mahdollistamisen varmistaminen

Yksilöllisellä perehdytyksellä ja mentoroinnin mahdollisuudella on tärkeä rooli monikulttuurisissa hoitotyön työyhteisöissä, samoin merkitykselliseksi nähtiin erilaisen osaamisen kehittämisen mahdollisuudet ja urapolut (kuvio 6).



Kuvio 6. Yksilöllisen perehdytyksen ja mentoroinnin sekä osaamisen kehittämisen ja urapolkujen mahdollistamisen varmistaminen

Monikulttuurisessa työyhteisössä uusien työntekijöiden perehdytyksellä on erittäin tärkeä rooli. Tutkimuksissa nousi esille tarve yksikölliselle perehdytykselle ja huomion

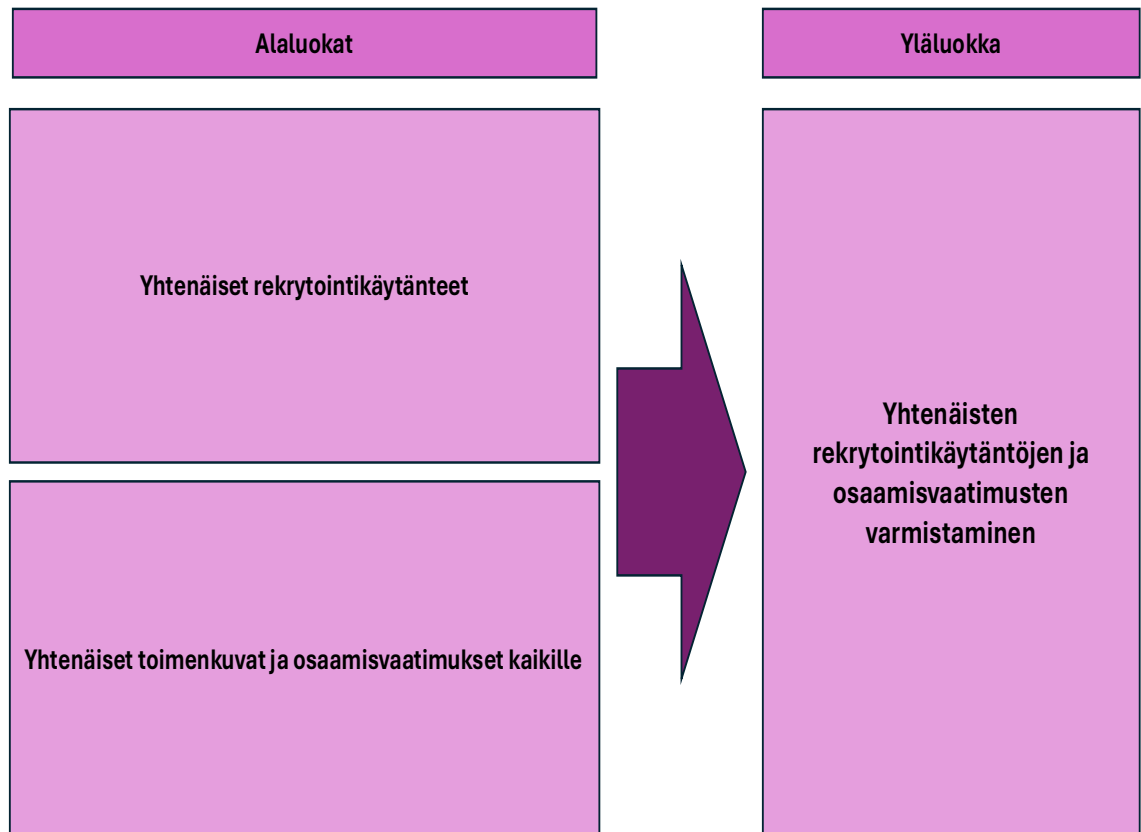
kiinnittämiseen henkilökohtaiseen ja ammatilliseen kehittymiseen. (Kiviniitty ym. 2023: 6485; Kamau ym. 2023: 5.) Käytännössä tämä tarkoitti eri pituisia perehdytysjaksoja ja työn suunnittelua ulkomaalaistaustaisen hoitajan osaaminen ja kielitaito huomioiden. Vaikka perehdytysprosessit vaativat paljon resursseja, niin kulttuurillisesti ja kielellisesti monimuotoisten sairaanhoitajien on nähty hyötyvän pidempikielisestä perehdytyksestä. (Kamau ym. 2023: 5.) Hoitotyön johtajalle kuuluu myös perehdytysprosessissa laadun ja turvallisuuden valvominen, perehdytysohjelmien luominen ja osaamiskoulutusten järjestäminen. Hoitotyön johtajan tehtävänä on huolehtia, että työyhteisön ja tiimin taidot ovat ajan tasalla. (Teixeira ym. 2022:4–5.)

Mentoroinnilla on erityinen ja tärkeä rooli monikulttuuristen hoitajien perehdytyksessä. Hoitotyön johtaja voi ohjata eri kulttuuritaustasta tulevalle hoitajalle kokeneen mentorin, joka tukee ja auttaa uutta hoitajaa integroitumaan työhön ja työyhteisöön. Perehdytys voidaan räätälöidä niin, että kulttuurillisesti ja kielellisesti monimuotoista hoitajaa mentori sama tuttu mentori niin kauan, kun tarpeellista (Kiviniitty ym. 2023: 6485). Puolassa tehdyssä tutkimuksessa todettiin, että hoitotyön johtajien olisi asetettava mentoointi etusijalle ja samalla yhdistettävä ukrainalaisia sairaanhoitajia kokeneisiin puolalaisiin kollegoihin säännöllisten kokemusten jakamisen ja ohjauksen merkeissä (Gotlib-Malkowska ym. 2024:204).

Hoitotyön johtajan kiinnittäminen huomio henkilökohtaiseen kasvuun ja ammatilliseen kehittymiseen nähtiin nousevan esille koulutukseen kannustamisena ja työntekijän kuostamisena. Hoitotyön johtajilla on myös mahdollisuus tarjota kliinisessä ympäristössä ihanteellinen ympäristö ammatilliselle kehitykselle. (Papadopoulos ym. 2021: 770.) Hoitotyön johtajalla on tärkeä rooli erityisesti tuen tarjoajana kulttuurillisesti ja kielellisesti monimuotoisille sairaanhoitajille. Lisäksi hoitotyön johtaja voi auttaa tarkastelemaan kulttuurisesti monimuotoisten hoitajien omaa osaamista ja sovittaa työrooleja osaamiseen sekä tukea työssä oppimista ja osaamisen kehittämistä. (Kamau ym. 2023:4.)

5.2.5 Yhtenäisten rekrytointikäytäntöjen ja osaamisvaatimusten varmistaminen

Kansainvälistä työvoimaa rekrytoidessa korostuvat kaikille yhtenäiset ja tasavertaiset rekrytointikäytännöt ja osaamisvaatimukset (kuvio 7).



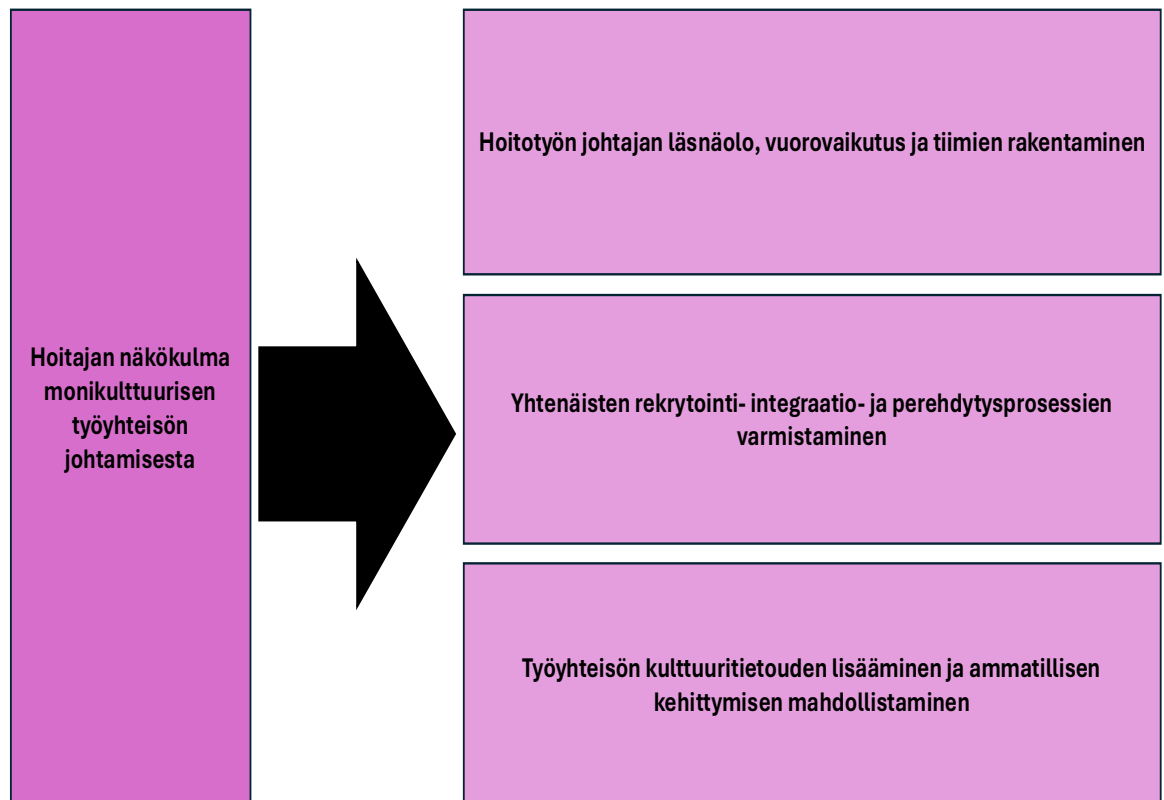
Kuvio 7. Yhtenäisten rekryointikäytäntöjen ja osaamisvaatimusten varmistaminen

Yhtenäiset ja tasa-arvoiset rekryointikäytännöt sekä osaamisvaatimukset lisäävät yhtenäisyyden ja oikeudenmukaisuuden tunnetta työyhteisöissä. Tutkimuksista nousi esiin hoitotyön johtamisen näkökulmasta, että kulttuurillisesti ja kielellisesti monimuotoisia hoitajia rekrytoidessa tulisi käyttää normaaleja rekryointikanavia, ja prosesseja, samoin kuin kaikkia muitakin työntekijöitä rekrytoidessa. Tärkeäksi koettiin myös, että monikulttuurisissa hoitotyön toimintaympäristöissä on samat, yhtenäiset säännöt ja käytännöt koko henkilökunnalle. (Kiviniitty ym. 2023: 6485.)

Hoitotyön johtajien tulisi huolehtia, että kulttuurillisesti ja kielellisesti monimuotoisilla sairaanhoitajilla on samat organisaatio- ja osastovaatimukset kuin kaikilla muillakin työntekijöillä. (Kamau ym. 2023:5; Kiviniitty ym. 2023: 6485.) Ammatillista osaamista tulisi kehittää sopivia haasteita tarjoamalla (Kiviniitty ym. 2023: 6487). Ajoittain hoitotyön johtajat joutuvat myös vakuuttamaan syntyperäisiä sairaanhoitajia kulttuurillisten ja kielellisesti monimuotoisten sairaanhoitajien osaamisesta (Kamau ym. 2023:4).

5.3 Hoitajan näkökulma monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta

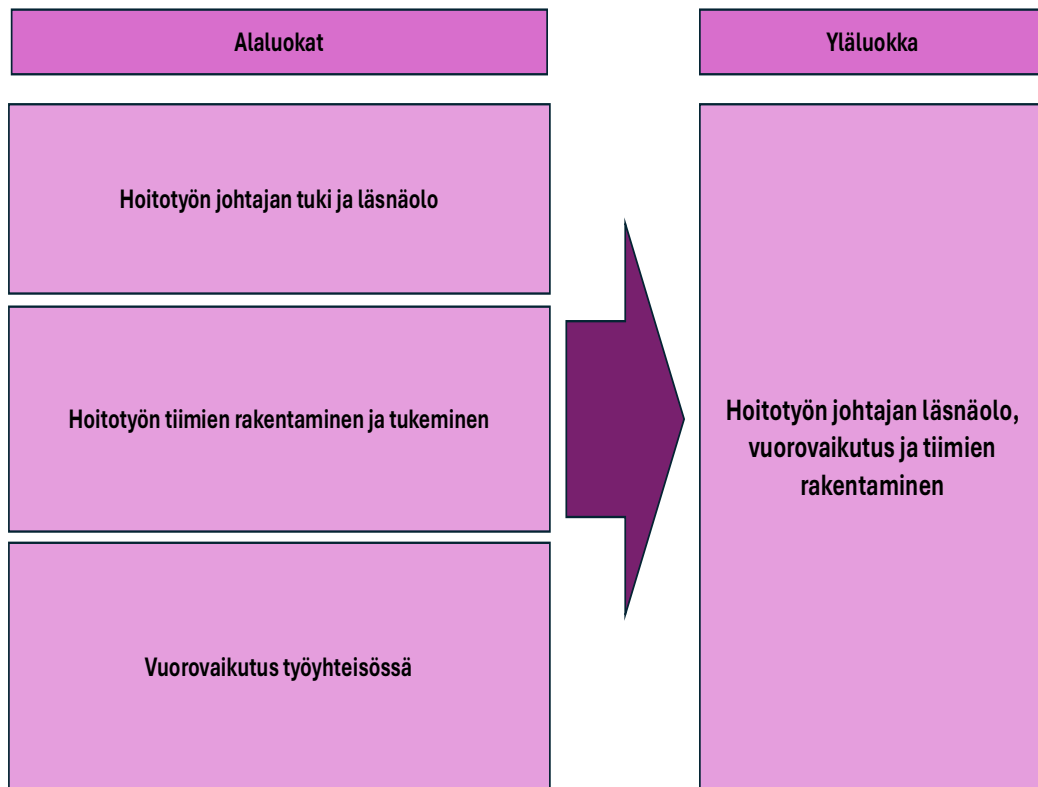
Monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta hoitajan näkökulmasta tunnistettiin kolme yläluokkaa. Nämä olivat: hoitotyön johtajan läsnäolo, vuorovaikutus ja tiimien rakentaminen; yhtenäisten rekrytointi-, integraatio-, ja perehdytysprosessien varmistaminen sekä työyhteisön kulttuuritietouden lisääminen ja ammatillisen kehittymisen mahdollistaminen (kuvio 8).



Kuvio 8. Hoitajan näkökulma monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta

5.4 Hoitotyön johtajan läsnäolo, vuorovaikutus ja tiimien rakentaminen

Hoitotyön johtajan läsnäolon, vuorovaikutuksen ja tiimien rakentamisen alle rakentui alaluokat hoitotyön johtajan tuki ja läsnäolo, hoitotyön tiimien rakentaminen ja tukeminen sekä vuorovaikutus työyhteisössä (kuvio 9).



Kuvio 9. Hoitotyön johtajan läsnäolo, vuorovaikutus ja tiimien rakentaminen

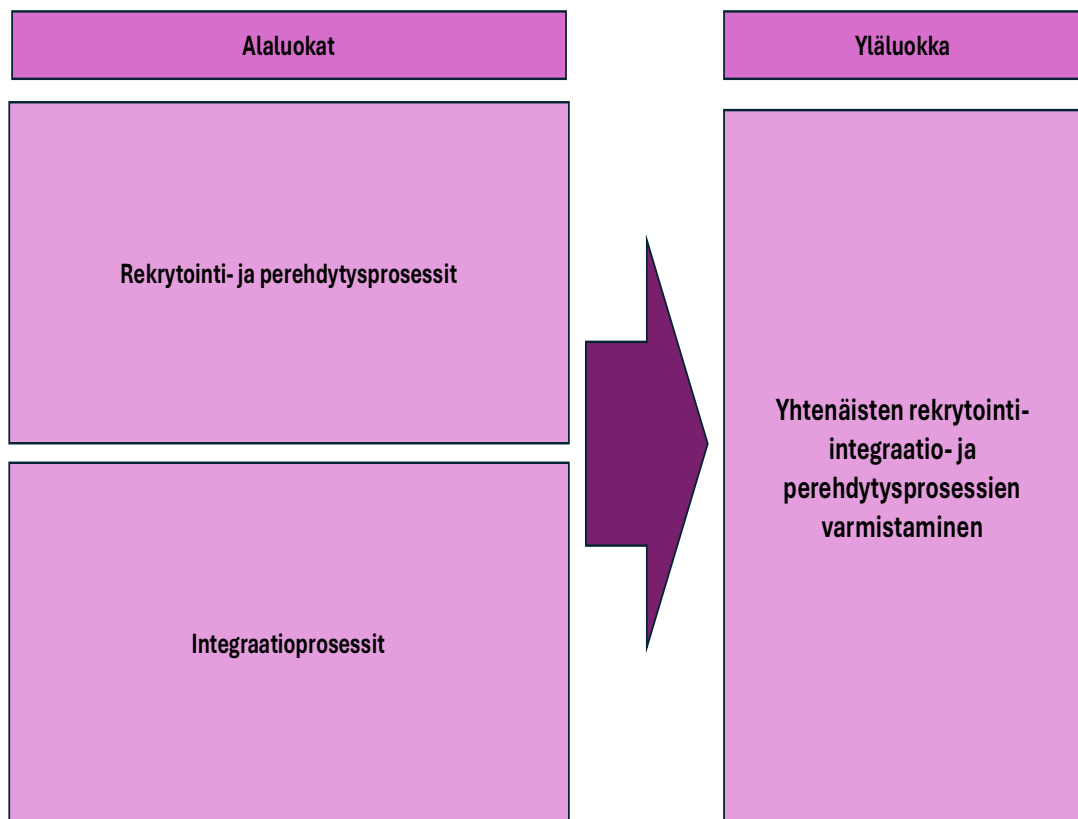
Erityisesti kansainväliset sairaanhoitajat kokivat hoitotyön johtajien läsnäolon ja tuen tärkeänä. Kannustavalla suhteella osastonhoitajaan nähtiin olevan myönteinen vaikutus. Säännölliset tapaamiset hoitotyön johtajan kanssa nähtiin hyödyllisenä erityisesti mahdollisten ongelmien tunnistamisessa ja varhaisessa ratkaisemisessa. (Roth ym. 2025:9.) Hoitajien näkökulmasta hoitotyön johtajilla on tärkeä rooli monikulttuurisissa työyhteisöissä vuorovaikutuksen ja tiimien toimivuuden näkökulmasta (Uman ym. 2023: 5).

Lisäksi hoitajien näkökulmasta hoitotyön johtajilla on merkittävä rooli tiimien rakentamisessa. Hoitotyön johtajan rooli ja tuki ovat tärkeitä yhteyksien rakentamisessa ja ristiriitojen ratkaisemisessa sekä osaamisen kehittämisessä. (Kamau ym. 2022b: 5.) Monikulttuurisia tiimejä rakentaessa on hyvä huomioida tiimin jäsenten osaaminen ja kokemus. Uuden jäsenet voivat työskennellä kokeneempien kanssa. (Umar ym. 2023: 6.)

Hoitajien näkökulmasta myös avoin keskustelu arvoista ja näkemyksistä maahanmuuttoon liittyen lisää työyhteisön tietoisuutta ja ymmärrystä. Kysymyksien esittämisen mahdollisuus mahdollisissa epävarmuustekijöissä koettiin tärkeänä. (Uman ym. 2023: 5.) Kansainvälisten hoitajien kokemus keskustelumahdollisuuden puuttumisesta hoitotyön johtajan kanssa nähtiin lisäävän arvottomuuden tunnetta, sekä myös aikomusta lähteä maasta (Presley ym. 2024: 6). Myös johdon passiivisuus mahdollista rasismia kohtaan koettiin haasteena muuttaa kotimaisten sairaanhoitajien ennakkoluuloja. Rasismiin koettiin vaikuttavan negatiivisesti työympäristöön ja johtavan myös syrjintään työpaikalla. (Kamau ym. 2022b:4.)

5.4.1 Yhtenäisten rekrytointi- integraatio- ja perehdytysprosessien varmistaminen

Hoitajien näkökulmaa koskevissa tutkimuksissa nousi vahva tarve yhtenäisten rekrytointi-, perehdytys-, sekä integraatioprosessien varmistamiseen (kuvio 10).



Kuvio 10. Yhtenäisten rekrytointi- integraatio- ja perehdytysprosessien varmistaminen

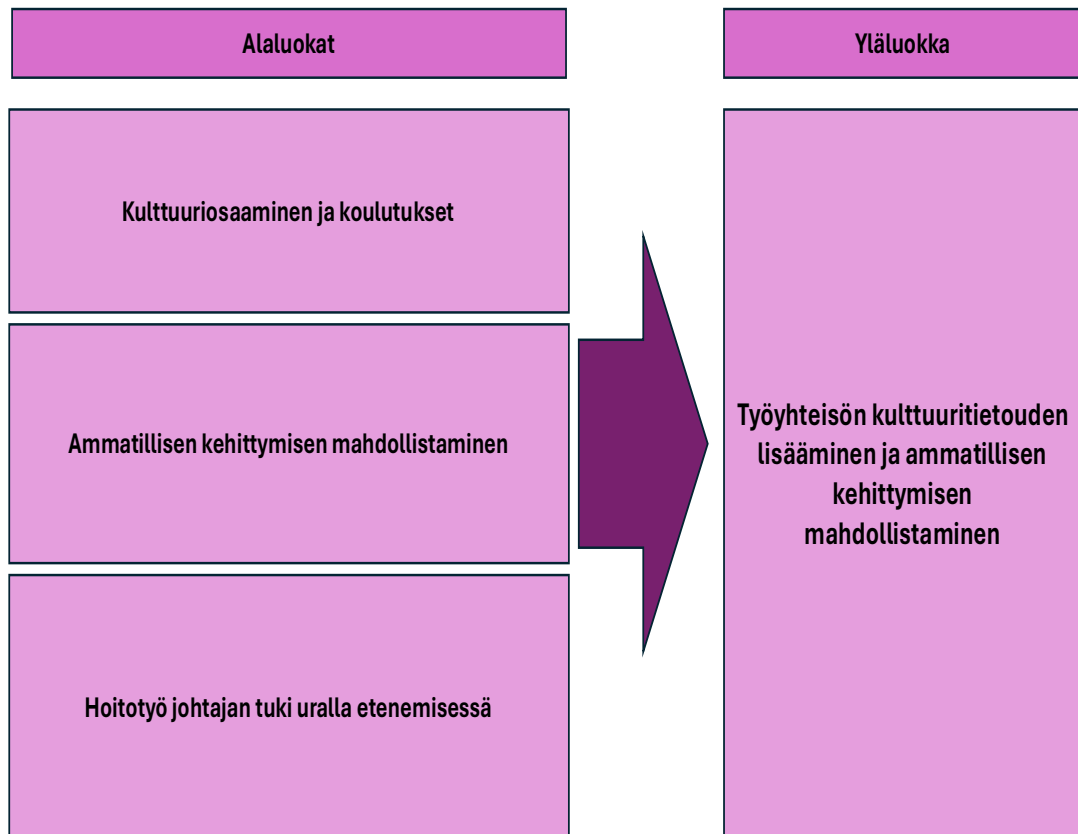
Hoitotyön johtajilla voidaan nähdä olevan kriittinen rooli kansainvälisesti pätevien sairaanhoitajien rekrytoinnissa sekä sijoittamisessa työyhteisöön. Monikulttuurisissa hoitotyön toimintaympäristöissä myös perehdytysprosessien voidaan nähdä olevan hyvin tärkeässä ja oleellisessa roolissa. Hoitotyön johtajan yhtenä tehtävänä on riittävän henkilökuntamäärän varmistaminen. Tämä takaa onnistuneen perehdytyksen. Liian pieni henkilökuntamäärä luo paineita ja stressiä niin perehtyjälle kuin perehdyttäjällekin. Ja pahimmassa tapauksessa perehtyjä jää yksin, ja joutuu ottamaan liian suuren vastuun potilaista liian varhaisessa vaiheessa, joka lisää sekä uusien sairaanhoitajien, että myös kokeneiden sairaanhoitajien turhautumista, kuormitusta ja työtaakkaa. (Roth ym. 2025: 9.)

Perehdytyksessä on hyvä huomioida, että myös kokeneet sairaanhoitajat tarvitsevat organisaatioilta säännöllistä perehdytyskoulutusta sekä monikulttuurisissa työyhteisöissä myös erityisempää kulttuuriosaamiskoulutusta. Hoitotyön johtajien tulisi varmistaa, että sairaanhoitajat ovat halukkaita sekä motivoituneita toimimaan ohjaajina, koska motivoituneet ohjaajat tehostavat oppimisprosessia ja vähentävät kielellisiä ja kulttuurillisia esteitä. Hoitotyön johtaja voi rohkaista eri sairaanhoitajia ottamaan perehdyttäjän roolia, huomioiden kuitenkin ohjaajien kliinisen osaamisen. Ohjaajien vaihtaminen säännöllisin väliajoin on todettu lisäävän kulttuurisuuntautunutta osaamista, kuten kielen monimuotoisuuden osaamista käytännössä. (Paatela ym. 2024: 9.)

Kansainvälisen hoitajan työyhteisöön integroitumisella on tärkeä merkitys ja tämän on todettu vievän usein aikaa. (Roth ym. 2025:10.) Hoitotyön johtajien tulisi osallistua aktiivisesti integraatioon ja tukea kansainvälisiä hoitajia. Samalla on tunnistettu, että integraatio onnistuu vain yhteistyössä, jossa hoitotyön johtaja, hoitotiimi sekä sairaalan johto tekevät tehokasta yhteistyötä. (Roth ym. 2025: 9.)

5.4.2 Työyhteisön kulttuuritietouden lisääminen ja ammatillisen kehittymisen mahdollistaminen

Hoitajien näkökulmasta monikulttuurisuuden johtamisesta tunnistettiin tuloksissa yhtenä vahvana näkökulmana työyhteisön kulttuuritietouden lisääminen, ja ammatillisen kehittämisen mahdollistaminen. Siihen liittyi vahvasti työyhteisön kulttuuriosaamisen lisääminen koulutuksin, ammatillisen kehittymisen mahdollistaminen sekä hoitotyön johtajan tuki uralla etenemisessä (kuvio 11).



Kuvio 11. Työyhteisön kulttuuritietouden lisääminen ja ammatillisen kehittymisen mahdollistaminen

Kulttuuritietouden lisäämisen voidaan nähdä kasvattavan monikulttuuristen työyhteisöjen vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Kulttuurillisen osaamisen lisäämiseksi tarvitaan enemmän yhteistä aikaa, kuten koulutuspäiviä ja mahdollisuuksia pohtia yhdessä työyhteisön kanssa hoitotilanteiden erilaisia kulttuurillisia puolia. (Umar ym. 2023:6.) Tärkeänä koettiin myös mahdollisuus oppia lisää kulttuurieroista ja erilaisista työtilanteista. Työyhteisön sisäisiä kulttuuriin liittyviä jänniteitä voidaan vähentää korostamalla eroa ja samankaltaisuuksia, monimuotoisuuden myönteisiä puolia ja oikeudenmukaisuutta työyhteisöissä. Hoitotyön johtamisen näkökulmasta tämä voidaan nähdä niin, että osallistavissa käytännöissä korostetaan monimuotoisuuden myönteisiä puolia ja edistetään oikeudenmukaisuutta tiimisuhteissa. (Umar ym. 2023: 6.) Johtamisen näkökulmasta hoitotyön johtajilla tulisi olla ymmärrys sosiokulttuuristen ja muiden erojen vaikutuksesta urakehitykseen ja kuinka tukea vähemmistötaustaisia työntekijöitä (Abdikari ym. 2023: 4).

Lisäksi hoitotyön johtajalla on merkittävä ja tärkeä rooli ammatillisen kehittymisen ja uralla etenemisen edistäjänä. Selkeät ammatillisen kehityksen puitteet sekä johtamisen tärkeys korostuvat monikulttuurisissa työyhteisöissä (Presley ym. 2024: 5–6). Vähemmistötaustaiset hoitajat voivat olla hyvin motivoituneita etsimään urakehitysmahdollisuuksia ja johtajilla on hyvin ratkaiseva rooli heidän tukemisessaan (Abdikari ym. 2023: 4). Hoitotyön johtajat, samoin kuin kliiniset kouluttajat ja mentorit tunnustettiin työyhteisöissä tehokkaiksi henkilökohtaisen ja ammatillisen tuen tarjoajien välittäjiksi (Presley ym. 2024: 6).

6 Pohdinta

6.1 Tulosten tarkastelu

Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen vaatii hoitotyön johtajalta ennen kaikkea vahvaa omien johtamistaitojen ja asenteiden tarkastelua sekä myös niiden kehittämishalukkuutta ja kykyä muuttaa omaa johtamista tarvittaessa johdettavien mukaan. Monikulttuurisen hoitotyön johtajalta voidaan odottaa erityisen vahvoja vuorovaikutustaitoja, kykyä dialogisuuteen, sekä myös inhimillisyyttä ja oikeudenmukaisuutta. Hoitotyön johtajan voidaan nähdä olevan hyvin keskeisessä roolissa työyhteisön ilmapiirin luojana. (Kamau ym. 2023:4.) Hoitotyön johtajan voidaan nähdä olevan myös eräänlainen työyhteisön ”siltojen rakentaja”, sillä monikulttuurisissa työyhteisöissä voidaan kohdata enemmän ristiriitoja henkilökunnan välillä, johtuen esimerkiksi väärinymmärryksistä tai ennakkoluuloista (Kempainen ym. 2024:360 & Teixeira ym. 2022:7). Näissä tilanteissa hoitotyön johtajan kyky tukea henkilökuntaa, sekä oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen tapa toimia korostuu.

Hoitotyön johtajan sekä myös työyhteisön kulttuuriosaaminen ja sen lisääminen nähtiin merkittävänä tekijänä monikulttuuristen työyhteisöiden toimivuuden näkökulmasta. Kulttuurien merkityksen ymmärtäminen johtamisessa tuo ymmärrystä ja parantaa vuorovaikutusta koko työyhteisössä. (Kempainen ym. 2024: 360.) Tarve on erityisesti kaksisuuntaiselle keskinäiselle kulttuurioppimiselle. Sen voidaan nähdä vähentävän ristiriitaitilanteita, konflikteja ja vääriä käsityksiä sekä stereotyyppioita. (Kamau ym. 2022b; 5.)

Hoitohenkilökunnan rekrytointi- ja perehdytysprosessien yhdenvertaisuus ja tarve kansainvälisten hoitajien yksilölliselle perehdytykselle ja mentoroinnille nousi keskeisenä

tuloksena. Rekrytoinnissa odotetaan noudattavan samoja rekrytointikäytäntöjä ja kanavia kaikkien rekrytointien yhteydessä. Kansainvälisten hoitajien tunnistettiin tarvitsevan useammin yksilöllisempää perehdytystä ja heidän koettiin hyötyvän kokeneen hoitajan mentoroinnista. (Kiviniitty ym. 2023:6485.) Hoitotyön johtajan roolina voidaan nähdä perehdytysprosessien tukeminen ja organisoiminen, sekä samalla myös osaamisen ja perehdytyksen laadun varmistaminen (Teixeira ym.2022: 13–14). Tärkeäksi koettiin, että hoitotyön johtaja kommunikoi systemaattisesti henkilökunnan kanssa aina organisaation virallisella kielellä ja samalla kannustaa ja tukee työyhteisön jäseniä käyttämään virallista kieltä (Teixeira ym. 2022:8 & Kiviniitty ym. 2023:6487).

Tutkimuksista nousi tarve myös monikulttuurisuuden tukemiselle organisaatiotasolla, sekä erilaisten organisaatiotasosten yhteisten toimintatapojen ja prosessien muodostamiselle (Kamau ym. 2023: 5 & Gotlib-Malkowska ym. 2024:204 & Roth ym. 2025:9). Hoitotyön johtajat ovat merkittävässä roolissa monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa ja työilmapiirin luonnissa, mutta on hyvä huomioida, että hoitotyön johtajat tarvitsevat työhönsä myös organisaatiotasosta tukea. Hoitotyön johtamisen näkökulmasta tunnistettiin organisaatiotasosen tuen tarve erityisesti ulkomaalaistaustaisten hoitajien lupa- ja rekisteröintiasioiden tukemiseen. (Gotlib-Malkowska 2024:204). Hallinnollisissa kysymyksissä organisaatiotasosen prosesseilla on suuri merkitys. Ja tämä on hyvä tunnistaa myös tarkastellessa monikulttuurisen hoitotyön johtamista.

Useissa tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimuksissa tunnistettiin kulttuurillisesti ja kielellisesti monimuotoisten hoitajien kielihaasteet. Kielitaito on prioriteettina korkealla sekä työyhteisöissä, että myös organisaation odotuksena on, että kielellisesti ja kulttuurillisesti monimuotoiset hoitajat ovat kielitaitoisia pärjätäkseen työssään. Kuitenkin organisaatiotasolla todettiin puutetta kielellisesti monimuotoisten hoitajien kielellisestä tukemisesta, kuten kurssitarjonnasta, sekä kielituesta. (Kamau ym. 2023: 6.) Toiminnallisesti kaksikielinen korkeakoulutus (TOKASA) tarjoaa yhden ratkaisun ongelmaan, jossa suomen kieli on integroitu tiiviisti opetukseen jo koulutusaikana. Koulutusmallin mallin käyttö on laajentunut myös muille aloille tavoitteenaan tuottaa osaajia Suomen osaajapulaan.

6.2 Luotettavuus

Kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta voidaan lisätä kuvaamalla aineiston käsittely mahdollisimman tarkasti, yksityiskohtaisesti ja havainnollistavasti. Luotettavuutta voidaan

myös arvioida suhteessa, miten asetettuun tutkimuskysymykseen on aineistolla voitu vastata, sekä onko aineistonkäsittely ja sen vaiheet kuvauksen perusteella niin läpinäkyviä, että tutkimus olisi toistettavissa. (Kangasniemi & Pölkki 2016: 91.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusaineiston keruu ja käsittely on dokumentoitu ja kirjattu huolellisesti systemoidun kirjallisuuskatsauksen standardien mukaisesti. Ennen varsinaista aineistonhakua konsultoitiin Metropolian informaattikkoa, jotta varmistuttiin hakulausekkeiden toimivuudesta ja tutkimuksen luotettavuudesta. Konsultoinnista huolimatta varsinaiset hakulausekkeet eivät tuottaneet riittävää määrää tuloksia pelkästään johtamisen näkökulmasta, joten hakua laajennettiin alkuperäisesti suunnitelluista tietokannoista (Cihnal, Science Direct ja Pubmed) Scopukseen ja Proquestiin, lisäksi tehtiin manuaalista hakua Metropolian Wiley tietokannasta, ja Google Scholarista. Näiden jälkeen päädyttiin hyväksymään tutkimukseen myös muita kuin pelkästään hoitotyönjohtajia koskevia tutkimusartikkeleja, jotta katsaukseen saatiin riittävän kattava aineisto viimeisen viiden vuoden ajalta. Laajennetun haun myötä opinnäytetyöhön lisättiin toinen tutkimuskysymys, joka käsitteli monikulttuurisen työyhteisön johtamista hoitajan näkökulmasta. Tutkimukset, joissa mukana oli muita kuin hoitotyön johtajia, valittiin erityisellä huolella ja varmistettiin, että ne vastasivat tutkimuskysymykseen ja toivat näin ollen tuloksia monikulttuurisen hoitotyön työyhteisön johtamiseen.

Lopulliseen tutkimusaineistoon valitut artikkelien laatu arvioitiin JBI:n arviointikriteerien mukaisesti ja kaksi monimenetelmä tutkimusta arvioitiin MMAT 2018 arviointimenetelmällä. Tutkimusaineistoa tarkasteltiin koko prosessin ajan peilaten tutkimuskysymyksiä. Opinnäytetyön artikkelihaku suoritettiin alkuvuodesta 2025, joten uusia aiheeseen liittyviä artikkeleita on saatettu julkaista artikkelihauksen jälkeen.

Systemoiduissa katsauksissa tarkastellaan laadun arvioinnissa myös koko katsaukseen laaditun prosessin toteutumista (Lemetti & Ylönen 2016: 68). Opinnäytetyön toteutuksessa noudatettiin alkuperäistä tutkimussuunnitelmaa, ja eri opinnäytetyön vaiheet kirjattiin ja dokumentoitiin tarkasti. Aineiston hallinnassa käytettiin apuna Zotero aineistonhallinnan ohjelmaa ja Word tiedostoa. Jokainen tiedonhaku tallennettiin niin, että siihen oli mahdollista palata tarvittaessa myöhemmin (Niela-Vielen & Hamari 2016: 27). Opinnäytetyöstä tallennettiin prosessin eri vaiheissa lukuisia kertoja eri versioita, joka mahdollisti palaamisen aiempiin versioihin aina tarvittaessa. Tämä lisää opinnäytetyön luotettavuutta.

Opinnäytetyö tehtiin yksin, ja luotettavuutta arvioitaessa on hyvä huomioida, että opinnäytetyön tekijän kokemattomuus on voinut vaikuttaa opinnäytetyön laatuun. Myös opinnäytetyön tekijän äidinkieli ei ole englanti, joten käännöksissä on käytetty osittain apuna DeepL käännösohjelmaa, jolla on voinut olla vaikutusta alkuperäisilmaisujen tulkintaan huolellisuudesta huolimatta.

6.3 Eettisyys

Opinnäytetyön tutkimussuunnitelma vaiheessa tutustuttiin ja perehdyttiin huolellisesti Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ja Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisiin suosituksiin (ARENE). Opinnäytetyön aihe tuli Metropolian TOKASA hankkeesta. Opinnäytetyö toteutettiin kirjallisuuskatsauksena, jossa aineistona oli tieteellisiä, julkaistuja tutkimusartikkeleita, joten opinnäytetyö ei vaatinut eettisen toimikunnan ennakoarviointia, eikä tutkimuslupaa. (TENK 2019:18.) Opinnäytetyössä ei ole ollut mukana ulkopuolista rahoitusta, eikä muita sidonnaisuuksia.

Kirjallisuuskatsauksessa tutkitaan toisten tutkijoiden tekemiä tutkimuksia, joten kirjallisuuskatsauksessa korostuu vilpittömän ja rehellisen toiminnan toisen tutkimustyötä kohtaan. (Vilka 2023: 3.2.1). Tutkimuksen tekijän on tärkeä tuntea etiikan merkitystä laajasti, sillä tutkimuksen tekijän on ratkaistava tutkimusprosessin aikana lukuisia valinta- ja päätöksentekotilanteita. (Kylmä & Juvakka 2007:137). Opinnäytetyö toteutettiin hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti, jonka peruseriaatteita ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. (TENK: 2023, 11). Tutkimussuunnitelmaa tehdessä ja opinnäytetyön eri vaiheissa noudatettiin huolellisesti hyvän tieteellisen kirjoittamisen periaatteita, ja kunnioitettiin muiden tutkijoiden työtä huolehtimalla oikeaoppisista viittauksista sekä lähdemerkinnöistä. (TENK 2023:12 & ARENE 2019: 23).

Opinnäytetyön tulokset on pyritty kirjoittamaan hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti, puhtaasti sellaisenaan, kun ne on alkuperäisaineistosta nostettu, ilman sepittelyä tai vääristelyä (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017:225). Opinnäytetyön eri vaiheissa ja lopuksi vielä ennen julkaisua opinnäytetyö on tarkastettu plagiaatintunnistusjärjestelmässä (ARENE 2019:20).

6.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Monikulttuurisuuden johtamisesta hoitotyön toimintaympäristöissä erityisesti johtamisen näkökulmasta on tutkittu verrattain vähän. Tulosten perusteella on selkeä tarve myös yhtenäisille organisaatiotason toimintatavoille. Monikulttuuriset hoitotyön työyhteisöt ovat kuitenkin osa terveydenhuoltoa ja monikulttuurisuus osaamista tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa entistä vahvemmin lisäämään sosiaali- ja terveysalan veto- ja pitovoimaa. Sosiaali- ja terveysalalla kommunikointi niin henkilökunnan kuin myös potilaiden kanssa on avainasemassa. Sosiaali- ja terveysalan monikulttuurisen työyhteisön johtaminen vaatii hoitotyön johtajalta erinomaisia ihmissuhdetaitoja, joustavuutta ja kykyä löytää ratkaisuja välillä hyvinkin haasteellisiin tilanteisiin. Hoitotyön johtaminen voi olla myös ajoittain tasapainoilua kulttuurien ympäröimänä, ja vaatii hoitotyön johtajalta kykyä johtaa johdonmukaisesti. On hyvä myös muistaa, että johtamisella on suuri merkitys koko työyhteisön hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen.

Opinnäytetyön johtopäätösten perusteella voidaan todeta, että monikulttuuristen hoitotyön työyhteisön johtamiselta odotetaan:

- Eettistä ja myötätuntoista johtamista ja kykyä mukauttaa omaa johtamistaan johdettavien ihmisten mukaan.
- Aitoa kiinnostusta henkilökuntaa kohtaan, kykyä olla läsnä, ja kykyä kuunnella sekä myös viestiä selkeästi.
- Kykyä toimia työyhteisöjen tiimien rakentajana ja tarvittaessa auttaa ristiriitojen selvittämissä.
- Avoimuutta ja ymmärrystä eri kulttuureja kohtaan.
- Taitoa myös tunnistaa kulttuuritaustaa ja sen vaikutusta käyttäytymiseen.
- Tasa-arvoisuutta, taitoa kohdella henkilökuntaa oikeudenmukaisesti niin rekrytointitilanteissa, kun koulutus- ja urakehitys mahdollisuuksissakin.

Tämän opinnäytetyön tulokset ovat hyödynnettävissä laajasti sosiaali- ja terveysalalla. Jatkotutkimusaiheita ovat monikulttuuristen hoitotyön työyhteisöiden johtajien tuen tarve organisaatiotasolla integraatioprosesseissa sekä hoitotyön tiimien johtamisessa. Tutkimusta voisi kohdentaa myös esimerkiksi työuran alkuvaiheessa oleviin hoitotyön johtajiin.

Lähteet

Abdikari, Radha & Corcoran Janet & Smith Pam & Rogers, Sheila, Suleiman Rakiya & Barber, Kenny 2023. It's ok to be different: Supporting black and minority ethnic nurses and midwives in their professional development in the UK. *Nurse Education in Practice* 66 (2023). 1-7.

Al-Nusair, Hussam & Alnjadat, Rafi 2022. Investigation of the Experience of Immigrant Nurses in a Diverse Cultural Setting. *The Journal of Nursing Research*. Vol 30. No 3, June 2022.

Arene 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. <<https://arene.fi/julkaisut/raportit/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/>> Viitattu 9.3.2024

Bergbom, Barbara & Vuorento, Mirkka 2025. Ulkomailta rekrytoidut hoitajat onnistuneesti osaksi työyhteisöä. Työterveyslaitoksen verkkosivu. <<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/ulkomailta-rekrytoidut-hoitajat-onnistuneesti-osaksi-tyoyhteisoa>> Viitattu 29.10.2025

Bergbom, Barbara & Toivanen, Minna & Väänänen, Ari 2020. Monimuotoisuusbarometri. Fokuksessa rekrytointikäytännöt ja monikulttuurisuus. Työterveyslaitos. Helsinki. <<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140584/Monimuotoisuusbarometri2020.pdf?sequence=8&isAllowed=y>> Viitattu 26.1.2025

Browaey, Marie-Joelle & Roger, Price 2024. Understanding Cross Cultural Management. E-kirja. VitalSource Bookshelf. Pearson International Content.

Debasay, Jonas & Arora, Sanjana & Fougner, Marit 2022. Organisational culture and ethnic diversity in nursing homes: a qualitative study of healthcare workers and ward nurses' experiences. *BMC Health Services Research* (2022) 22:843.

Elo, Satu & Kaljula, Outi & Tohmola, Anniina & Kääriäinen, Mari 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede* 2022, 34 (4) 215–225.

Eriksson, Elisabet & Arving, Cecilia & Hjelm, Katarina 2025. First-Line Managers' Experiences of Leading a Multicultural Staff Group in Nursing Homes and the Implementation of Language Development Initiatives: A Qualitative Study. *Journal of Transcultural Nursing* 1-8. 2025.

Fawcett, Jaqueline & Desanto-Madeya, Susan 2012. Contemporary Nursing Knowledge: Analysis and Evaluation of Nursing Models and Theories. Third Edition. E-kirja. F.A Davies Company.

Flores, Ian Flore & Datoor, Wireen Leila T. & Olivar, Jennifer Joy & Gaballah, Mastoura Khames Gaballah 2023. Congruence of Effective Leadership Values between Nurse Leaders and Staff Nurses in a Multicultural Medical City in Saudi Arabia: A Sequential Mixed-Methods Study. *Healthcare* 2023, 11, 342. SIVUT

Gotlib-Malkowska, Joanna & Cies-lak, Ilona & Panczyk, Mariusz & Theo-fanidis, Dimitrios & Malkowski, Piotr & Jaworski, Mariuz 2024. Perspectives of polish nurse managers on employment of Ukrainian war refugee nurses in polish healthcare settings: a qualitative descriptive study. *Pielęgniarstwo XXI wieku*. Vol.23, Nr 3 (88) /2024. 199–205.

Hietapakka, Laura 2017. Miten torjua eriarvoisuutta monikulttuurisissa terveydenhuollon työyhteisöissä? *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 2017:53:251–254.

Hietapakka, Laura & Rätty, Minttu 2019. Sotealan töissä tarvitaan monikulttuurisuustaitoja. *thl-blogi*. 13.12.2019. <<https://blogi.thl.fi/sote-alaan-toissa-tarvitaan-monikulttuurisuustaitoja/>> Viitattu 30.10.2024

Hofstede, Geert 2011. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online readings in Psychology and Culture. International Association for Cross-Cultural Psychology. Volume 2, Issue 1, Article 8.

Hotus. Hoitosuosittelujen laadinta. <<https://hotus.fi/hoitosuosittelut/laadinta/>> Viitattu 1.10.2024

Hotus. JBI. Kriteerit järjestelmälliselle katsaukselle. <<https://hotus.fi/wp-content/uploads/2019/03/jbi-kriteerit-ja-selosteosa-jarjestelmallinen-katsaus-final.pdf>> Viitattu 20.10.2024

Hyvärinen, Nina & Metsälä, Jaana & Koivula, Meeri & Kaunonen, Marja 2016. Maahanmuuttajasairaanhoidajien kokemuksia sopeutumisesta työhön ja työyhteisöihin: systemaattinen kirjallisuuskatsaus. *Tutkiva Hoitotyö* 15(2), 3–13

International Council of Nursing 2019. Position Statement. International career mobility and ethical nurse recruitment. <https://www.icn.ch/sites/default/files/2023-04/PS_C_International%20career%20mobility%20and%20ethical%20nurse%20recruitment_En.pdf> Viitattu 25.11.2025

Kallankari, Sanna 2019. Muutoksen johtaminen arjessa. *Opas Sosiaali- ja terveydenhuoltoon*. E-kirja. Duodecim.

Kangasniemi, Mari & Pölkki, Tarja 2016. Aineiston käsittely: Kirjallisuuskatsauksen ydin. Teoksessa Stolt, Minna & Axelin Anna & Suhonen Riitta (Toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. A: 73/2016. 91

Kangas, Maija & Kuivila, Heli & Koskenranta, Miro & Kanste, Outi & Mikkonen, Kristina 2024. Kotihoidon esihenkilöiden arvioita integraatio-osaamisestaan sekä kokemuksia kulttuurillisesti ja kielellisesti monimuotoisten hoitotyöntekijöiden integraatioon liittyvistä tekijöistä- poikkileikkaustutkimus. *Tutkiva hoitotyö* 22 (3), 21–32.

Kankkunen, Päivi & Vehviläinen-Julkunen Katri 2017. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Kaumau, Suleiman & Koskenranta, Miro & Kuivila, Heli & Oikarinen, Ashlee & Tomietto, Marco & Juntunen, Jonna & Tuomikoski, Anna-Maria & Mikkonen, Kristiina 2022a. Integration strategies and models to support transition and adaptation of culturally and linguistically diverse nursing staff into healthcare environments: An Umbrella review. Elsevier. *International Journal of Nursing Studies* 136 (2022) 104344. 1;11. <<https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2022.104377>>. Viitattu 26.5.2024

Kamau, Suleiman & Koskenranta, Miro & Isakov Terhi-Maija & Kuivila, Heli & Oikarinen Ashlee & Tomietto Marco & Mikkonen, Kristiina 2022b. Culturalaly and linguistically diverse registered nurses' experiences of integration into nursing workforce - A qualitative descriptive study. *Nurse Education Today*. Volume 121.1–7

Kamau, Suleiman & Oikarinen, Ashlee & Kiviniitty, Nina & Koskenranta, Miro & Kuivila, Heli & Tomietto, Marco & Kanste, Outi & Mikkonen, Kristina 2023. Nurse leaders' experiences of how culturally and linguistically diverse registered nurses intergrate into healthcare settings: An interview study. *International Journal of Nursing Studies* 146. 1–8.

Kemppainen, Eini & Kuha, Suvi & Koskenranta, Miro & Mikkonen, Kristina & Kanste, Outi 2024. Hoitotyön lähiesihenkilöiden kokemuksia tunneälyjohtamisesta sosiaali- ja terveysalan monikulttuurisissa työyhteisöissä. *Hoitotiede* 2024, 36 (4), 350–367.

Keva 2021. Kuntien työvoimaennuste 2030. Hoitajissa, sosiaalityöntekijöissä ja lastentarhanopettajissa suurin osajapula jo nyt ja tulevaisuudessa. <<https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/kuntien-tyovoimaennuste-2030-hoitajissa-sosiaalityontekijoissa-ja-lastentarhanopettajissa-suurin-osajapula-nyt-ja-tulevaisuudessa/> Artikkelijulkaistu 18.2.2021>. Viitattu 8.4.2023

Kiviniitty, Nina & Kamau, Suleiman & Mikkonen, Kristina & Hammaren, Mira & Koskenranta, Miro & Kuivila, Heli-Mari & Kanste, Outi 2023. Nurse Leaders' perceptions of competence-based management of culturally and linguistically diverse nurses: A descriptive qualitative study. *Wiley Nursing Open* 2023. 6479–6490.

Koskinen, Liisa 2010. Kulttuuri, monikulttuurisuus, monikulttuurillinen hoitotyö, maahanmuuttaja käsitteinä. Teoksessa Abdelhamid, Pirkko & Juntunen, Anitta & Koskinen, Liisa 2010. *Monikulttuurinen hoitotyö*. Helsinki. WSOYpro Oy, 1.painos. 18–19.

Kylmä, Jari & Juvakka, Taru 2007. Laadullinen terveystutkimus. Edita Oppiminen Oy. E-Kirja. 112–113.

Lemetti, Terhi & Ylönen, Minna 2016. Kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimusartikkelien arviointi. Teoksessa Stolt, Minna & Axelin Anna & Suhonen Riitta (Toim.) *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä*. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. A: 73/2016. 69.

Munkejord, Mai Camilla & Tingvold, Laila 2019. Staff perceptions of competence in a multicultural nursing home in Norway. *Social Science & Medicine* 232 (2019) 230-237.

Niinihuhta, Milja & Häggman-Laitila, Arja 2022. A systematic review of the relationship between nurse leaders' leadership styles and nurses' work-related well-being. *International Journal of Nursing Practice* 2022;28:e13040.

Niela-Vilén, Hannakaisa & Hamari, Lotta 2016. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet. Teoksessa Stolt, Minna & Axelin Anna & Suhonen Riitta (Toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. A: 73/2016. 23–26.

Nurmeksela, Anu & Tervo-Heikkinen, Tarja & Junntila, Kristiina & Heikkilä, Asta & Kaunonen, Marja & Kortteisto, Tiina & Peltokoski, Jaana & Salmela, Susanne & Suhonen, Riitta & Kvist, Tarja 2024. Excellent Nursing Leadership Towards Magnet Culture Among Nurse Leaders: An Interview Study. *Journal of Advanced Nursing*, 2024;2024;0:1–13.

Oja-Lipasti, Pauliina & Oikarinen, Ashlee & Kamau, Suleiman & Petäistö, Sepideh & Mikkonen, Kristiina & Kuivila, Heli-Maria 2025. Internationally educated nurses' experiences of recruitment- An ethical perspective. *Nursing Ethics* 2025. Vol. 0(0) 1–17

Ottman-Salminen, Mirja & Wiili-Peltola, Erja & Rannisto, Pasi-Heikki & Kaunonen, Marja 2024. Osastonhoitajien johtamistyön arvoja sairaalaorganisaatioissa, pitkäaikaistutkimus. *Hoitotiede* 2024, 36 (1), 51–64.

Paatela, Satu & Pohjamies, Netta & Kanste, Outi & Haapa, Toni & Oikarinen, Ashlee & Kääriäinen, Maria & Mikkonen, Kristiina 2024. Registered nurses' cultural orientation competence for culturally and linguistically diverse nurses in the hospital setting: A cross-sectional study. *Journal of Advanced Nursing*, 2024, Volume 80, Issue 2. 707-720.

Page, Matthew J. & McKenzie, Joanne E. & Bossuyt, Patrick M. & Boutron, Isabelle & Hoffmann, Tammy C. & Mulrow, Cynthia D. & Shamseer, Larissa & Tetzlaff, Jennifer M. & Akl, Elie A. & Brennan, Sue E. & Chou, Roger & Glanville, Julie & Grimshaw, Jeremy M. & Hróbjartsson, Asbjörn & Lalu, Manoj M & Li, Tianjing & Loder, Elizabeth W. & Mayo-Wilson, Evan & McDonald, Steve & McGuinness, Luke A & Stewart, Lesley A. & Thomas, James & Tricco, Andrea C. & Welch, Vivian A. & Whiting, Penny & Moher David 2021. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMC* (2021) 10:89, 1-11.

Papadopoulos, Irena & Lazzarino, Runa & Koulouglioti, Christina & Aagard, Magdeline & Akman, Özlem & Alpers, Lise-Merete & Apostolara, Paraskevi & Araneda-Bernal, Julieta & Biglete-Pangilinan, Sylvia & Eldar-Regev, Orit & González-Gil & Maria Teresa & Kouta, Christiana & Krepinska, Radka & Lesińska-Sawicka, Małgorzata & Liskova, Miroslava & Lopez-Diaz, Alba Lucero & Malliarou, Maria & Martín-García, Ángel & Muñoz-Solinas, Mara & Nagórska, Małgorzata 2021. The Importance of Being a Compassionate Leader: The Views of Nursing and Midwifery Managers from Around the World. *Journal of Transcultural Nursing*, Volume 32, Issue 6, November 2021. 765-777

Pereira, Soraia & Ribeiro, Marlene & Mendes, Mariana & Ferreira, Rosilene & Santos, Eduardo & Fassarella, Cintia & Ribeiro, Olga 2024. Positive Nursing Practice Environment: A Concept Analysis. *Nurs. Rep.*2024,14,3052-3068.

Pollock, Alex & Berge, Eivind 2018. How to do a systematic review. *International Journal of Stroke* 2018, Vol. 13(2) 138–156

Porter-O'Grady, Tim & Malloch, Kathy 2015. *Quantum Leadership. Building Better Partnerships for Sustainable Health*. Fourth Edition. Jones & Bartlett Learning LLC, an Ascend Learning Company. 1–2; 39.

Pressley, Charlene & Newton, Dillon & Sanderson, Linda & Simkhada, Bibha & Stephenson, John & Doudu, Precious Adade & Gillibrand, Warren & Pallam, Manju & Gar-side Joanne 2024. International Nurse Migration Experience of the First Two Years: A Mixed Methods Study. *Journal of Advanced Nursing*. 1-15

Roth, Catharina & Breckner Amanda & Krug, Katja & Mahler, Cornelia & Wensing, Michel & Berger, Sarah 2025. Integrating internationally qualified nurses: a qualitative exploration of nurse managers' influence from nurses' experiences. *BMC Nursing*, Volume 24. 1–14

Sairaanhoitajat. Tilastotietoa sairaanhoitajista. <<https://sairaanhoitajat.fi/ammatti-ja-osaaminen/tilastoja-sairaanhoitajista-2/>> Viitattu 26.5.2024

Sarajärvi, Anneli & Tuomi, Jouni 2017. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. e-kirja. 4.4.3

Schilgen, Benjamin & Handtke, Oriana & Nienhaus, Albert & Mösko, Mike 2019. Work-related barriers and resources of migrant and autochthonous homecare nurses in Germany: A qualitative comparative study. Elsevier. *Applied Nursing Research* 46 (2019) 56–66.

Suhonen, Riitta & Axelin, Anna & Stolt, Minna 2016. Erilaiset kirjallisuuskatsaukset. Teoksessa Stolt, Minna & Axelin, Riitta & Suhonen Riitta, (Toim.) 2016. *Kirjallisuuskatsaus Hoitotieteessä*. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. A: 73/2016. 14.

Tilastokeskus 2024. Maahanmuuttojen määrä ennätysuusi Suomessa vuonna 2023. Tiedote 25.1.2024. <<https://stat.fi/julkaisu/clmixlq2e5fnt0bw60d4l2t7g?gsid=829e6fee-62b3-4b80-a22d-7b6dbd5abd15>> Viitattu 4.9.2024.

TEHY- Selvitys kansainvälisestä rekrytoinnista 2023. Aula Research. 6.9.2023. <https://www.tehy.fi/system/files/mfiles/dokumentti/tehy_aula_researchilla_teatama_selvitys_kansainvalisesta_rekrytoinnista_id_18118.pdf> Viitattu 26.5.2024

Teixeira, Gisella & Lucas Pedro & Gaspar Filomena, 2022. International Portuguese Nurse Leaders' Insights for Multicultural Nursing. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 2022, 19, 12144. 1–15

Terveiden ja hyvinvoinninlaitos 2024. Sote-palvelut. <<https://thl.fi/aiheet/sote-palvelujen-johtaminen/kehittyva-palvelujarjestelma/sote-palvelut>> Päivitetty 15.1.2024. Viitattu 23.11.2025

TOKASA. Toiminnallisesti kaksikielinen sairaanhoitajakoulutus hanke. <<https://www.tokasa.fi/esittely/> Viitattu 12.3.2024>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. <https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf>. Viitattu 23.11.2023

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. <https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf>

Työterveyslaitos. Monimuotoinen työelämä. <<https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/monimuotoinen-tyoelama>> Viitattu 25.2.2025

Uman Timur & Edfors, Ellinor & Padoan, Sergio. & Edberg Anna-Karin 2023. Contribution of an inclusive climate to the work of culturally diverse healthcare teams: A qualitative descriptive design. *Nordic Journal of Nursing Research*, 2023 Vol. 43 (1) 1–8.

Valtioneuvosto 2023. Vahva ja Välittävä Suomi. Pääministeri Petteri Orpon hallitusohjelma 20.6.2023. Valtioneuvoston julkaisuja 2023:58. <<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-763-8>>

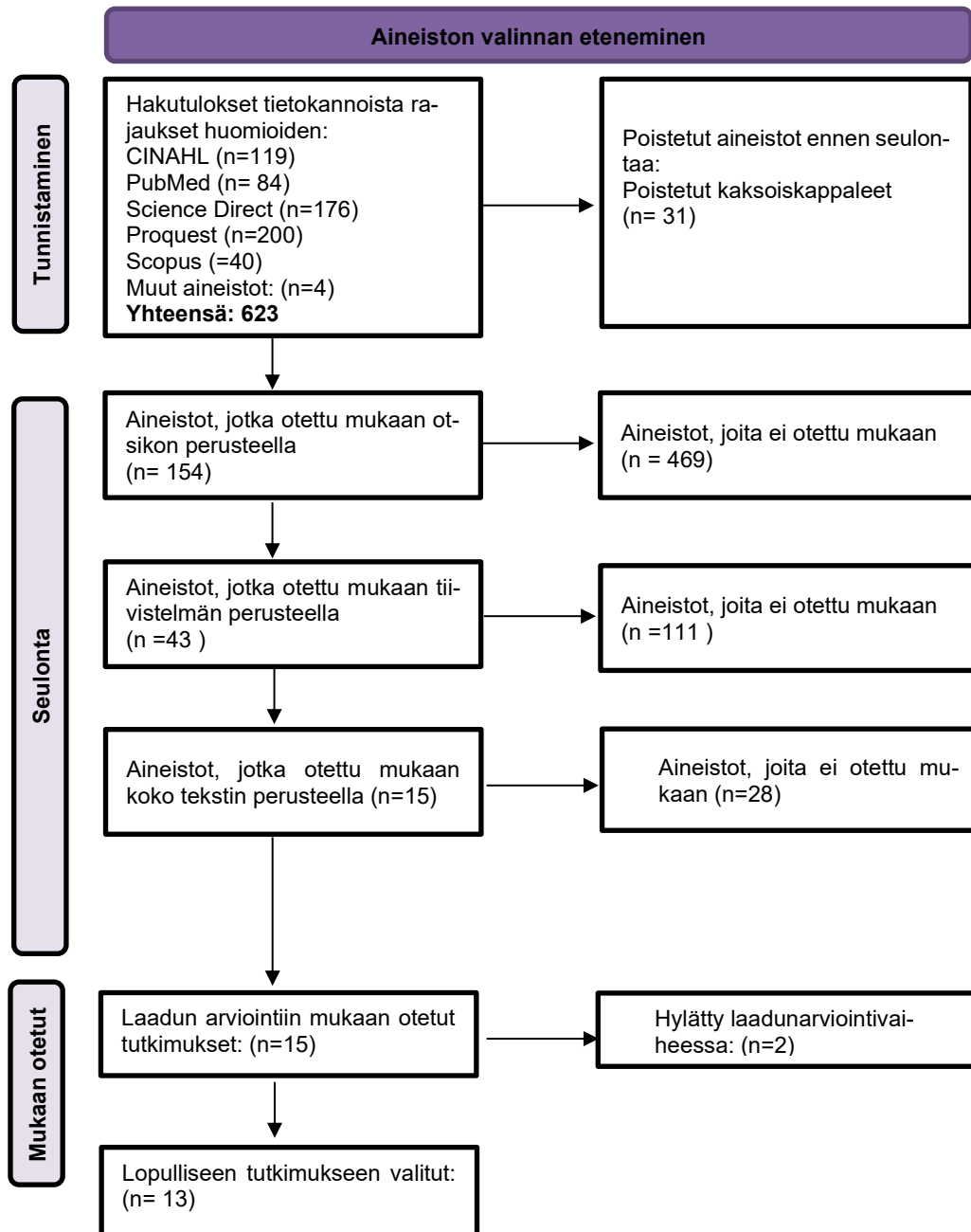
Vilka, Hanna 2023. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Helsinki. Art House.

World Health Organization 2024. Nursing and midwifery. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/nursing-and-midwifery>. Uutinen 3.5.2024. Viitattu 26.5.2024

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Annettu Helsingissä 30.12.2014.

Zulfigar, Sidra Hareem & Ryan, Nuala & Berkery, Elaine & Odonnell, Claire & Purtill, Helen & O'Malley, Bernadette. 2023. Talent management of international nurses in healthcare settings: A systematic review. *PLOS ONE*.

Tutkimusaineiston tiedonhaun kuvaus (Page ym. 2021 mukailten).



Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimusartikkelit monikulttuurisen hoitotyön työyhteisön johtamisesta (n=13)

Tekijät, julkaisu vuosi, artikkeli	Tutkimuksen tarkoitus	Menetelmä, kohderyhmä, määrä	Tulokset
<p>1. Kiviniitty ym. 2023. Nurse leaders' perceptions of competence-based management of culturally and linguistically diverse nurses: A descriptive qualitative study. Nursing Open, Wiley. Suomi. (CINAHL)</p>	<p>Kuvata hoitotyön johtajien käsityksiä kulttuurillisesti ja kielellisesti monimuotoisten (CALD) sairaanhoitajien osaamisperusteisesta johtamisesta.</p>	<p>Laadullinen, puolistrukturoitu haastattelututkimus.</p> <p>N= 13. Hoitotyön johtajia, joilla kokemusta kulttuurillisesti ja kielellisesti monimuotoisten sairaanhoitajien kanssa työskentelystä.</p>	<p>-Tutkimus toi esille käsityksiä osaamisperusteisesta johtamisesta erityisesti CALD sairaanhoitajien pehdyttämisen aikana, jolloin hoitotyön johtajien rooli ja osaamisen jakamisen käytännöt ovat erityisen tärkeitä heidän integroitumisellensa työelämään.</p> <p>-Hoitotyön johtamisen näkökulmasta tärkeää spontaanit keskustelut CALD hoitajien kanssa, ja heidän tukemisensa itsenäisessä päätöksenteossa.</p> <p>-Rekrytointiprosessien hoitaminen normaaleja rekrytointikanavia pitkin. Samat prosessit kaikille työntekijöille.</p> <p>- Hoitotyön johtajien omat käsitykset ja kokemukset eri kulttuureista tärkeitä. Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen vaatii vuorovaikutustaitoja ja tunneälyä. Hoitotyön johtajan ennakkoluulottomuudella vaikutusta koko työyhteisön vastaanottavuuteen.</p> <p>- Hoitotyön johtajan tulisi kannustaa kaikkia jakamaan tietoa, tukea avoimen ilmapiirin luomisessa. Organisaation urapolkujen mahdollistaminen kaikille hoitajille tasapuolisesti.</p>
<p>2. Kemppainen ym. 2024. Hoitotyön lähiesihenkilöiden kokemuksia tunneälyjohtamisesta sosiaali- ja terveysalan monikulttuurillisissa työyhteisöissä. Hoitotiede 2024, 36 (4). Suomi. (CINAHL)</p>	<p>Kuvata hoitotyön lähiesihenkilöiden kokemuksia tunneälyjohtamisesta sosiaali- ja terveysalan monikulttuurisissa työyhteisöissä.</p>	<p>Laadullinen, kuvaileva haastattelututkimus.</p> <p>N= 14 lähiesihenkilöä sosiaali- ja terveydenhuoltoalan organisaatioista.</p>	<p>-Esihenkilön tunnetaidoilla merkitys koko työyhteisölle. Esihenkilön rooli työyhteisön tunneilmapiirin tuloksijana, kyky myös tulkita ja reagoida työntekijän tunnetiloihin. Tärkeää on intuition hyödyntäminen monikulttuurillisen työyhteisön tunneälyjohtamisessa.</p> <p>Hoitotyön johtajan kyky arvostaa työntekijöitä, tuli esille kykynä kohdata työntekijät inhimillisesti, helppo lähestyttävyyden, fyysinen läsnäolo, ajan antaminen työntekijöille. Esihenkilön myötätunto, ja sosiaaliset taidot kohdata eri kulttuureista tulevia.</p> <p>-Työntekijöiden yksilöllisyyden huomioiminen, voimavarojen tunnistaminen, kiinnostus työntekijöistä ja heidän kulttuuristaan.</p> <p>- Vastavuoroisen vuorovaikutuksen mahdollistaminen, työntekijöiden vastuuttaminen ja osallistaminen päätöksen tekoon. Kulttuurien välisten vuorovaikutuksen tukeminen. Monikanavainen ja selkeä tiedottaminen. Monipuolisen palautekulttuurin luominen ja suvaitsevaisuuden varmistaminen ja yhdenvertaisuuden tukeminen.</p>

Tekijät, julkaisu vuosi, artikkeli	Tutkimuksen tarkoitus	Menetelmä, kohderyhmä, määrä	Tulokset
<p>3. Kamau ym. 2023. Nurse leaders' experiences of how culturally and linguistically diverse registered nurses intergrate into healthcare settings: An interview study. International Journal of Nursing Studies 146. Suomi. (CINAHL)</p>	<p>Kuvata hoitotyön johtajien kokemuksia, miten kulttuurillisesti ja kielellisesti monimuotoiset rekisteröidyt sairaanhoitajat integroituvat terveydenhuollon ympäristöön.</p>	<p>Laadullinen, kuvaileva puolistrukturoitu haastattelututkimus.</p> <p>N=13 hoitotyön johtajaa sekä perusterveydenhuollosta että erikoissairanhoidosta.</p>	<p>Hoitotyön johtajien kokemukset luokiteltiin seitsemään pääkategoriaan. 1) Johtajuuden roolit, tyylit ja kokemus 2) Organisaatiostrategia ja kulttuuri sisältäen organisaation rakenteen 3) Tukistrategiat, mukaan lukien työpaikan ja työn ulkopuoliset integraatiostrategiat. 4) Ihmisten väliset suhteet ja vuorovaikutus 5) Sairaanhoitajan osaamisvaatimukset ja kehittäminen, koskien organisaatiotason. 6) Kielitaito, koskien kielitaitoon ja kielitaidon kehittämiseen liittyviä haasteita. 7) Kulttuurinen monimuotoisuus, huomioiden monikulttuurisessa työpaikassa olemisen kokemusten tuoman kehittämisen merkityksen.</p> <p>-Hoitotyön johtajien tietämys CALD sairaanhoitajista, heidän osaamisensa arvostaminen, jopa aikomus työllistää heidät oli joskus puutteellinen. CALD hoitajat integroituvat työkavereiden tuen ja suhteiden kautta.</p> <p>-Mikäli, hoitotyön johtajilla ei ole muodollista johtamiskoulutusta, se saattaa vaikuttaa heidän valmiuteensa työllistää ja johtaa CALD sairaanhoitajia heidän integroitumisessaan työelämään. ->Hoitotyön johtajien johtamisosaamisen kehittäminen.</p> <p>- Hoitotyön johtajuuden voimaannuttavien lähestymistapojen ymmärtäminen ja ottaminen käyttöön, muuntautuva, autenttinen johtaminen saattaa auttaa hoitotyön johtajia maksimoimaan kulttuurillisesti ja kielellisesti monipuolisen sairaanhoitajan osaamisen tiimissä ja organisaatiossa sekä motivoimaan ja rakentamaan luottamusta ja yhteistyötä hoitajien välillä.</p>
<p>4. Papadopoulos ym. 2021. The Importance of Being a Compassionate Leader: The Views of Nursing and Midwifery Managers from Around the World. Journal of Transcultural Nursing, Volume 32, Issue 6, November 2021. (CINAHL)</p>	<p>Kuvata myötätuntoista hoitotyön johtamista. Tavoitteena on edistää kulttuurillisesti pätevän ja myötätuntoisen johtajuuden käsitettä.</p>	<p>Tutkiva, poikkileikkaustutkimus.</p> <p>N= 1217 vastaajaa, 17 maasta, hoitotyön tai kätilötyön johtajia.</p>	<p>Tutkimuksen analyysistä johdettiin neljä pääteemaa. 1) Esihenkilöiden myötätunnon määritelmä 2) myötätunnon edut ja merkitys esihenkilöille 3) Myötätunnon edut ja merkitys henkilöstöä ja työpaikkaa kohtaan 4) Kulttuurillisesti pätevä ja myötätuntoinen johtajuus.</p> <p>-Kulttuurillisesti pätevä ja myötätuntoinen johtajuus mahdollistaa tavata henkilöstöä, henkilöstön puolesta puhumisen, suojelemisen epäasialliselta käytökseltä.</p> <p>- Työntekijän henkilökohtaisen ja ammatillisen kehityksen huomioiminen. Hoitotyön johtajien reaktiot, jotka ilmaistiin osallistumisena, näkökulman ottamisena, läheisyys ja yhteys sekä kiinnostus ja aktiivinen kuunteleminen.</p> <p>-Kulttuurillisesti älykkäillä ja myötätuntoisilla johtajilla tulee olla syvä tietoisuus omista kulttuuriarvoistaan, jotta he voivat ottaa huomioon oman kulttuurinsa vaikutuksen johtamistyönsä.</p>

Tekijät, julkaisu vuosi, artikkeli	Tutkimuksen tarkoitus	Menetelmä, kohderyhmä, määrä	Tulokset
<p>5. Gotlib-Malkowska ym. 2024. Perspectives of polish nurse managers on employment of Ukrainian war refugee nurses in polish healthcare settings: a qualitative descriptive study. (Proquest)</p>	<p>Tutkia puolalaisten hoitotyön johtajien näkökulmia ukrainalaisten sotapakolais- sairaanhoitajien työllistämiseen Puolan terveydenhuollon ympäristöihin.</p>	<p>Laadullinen kuvaileva tutkimus osana NAWA21 projektia. N= 9 hoitotyön johtajaa, 8 julkisen terveyden huollon puolelta, 1 yksityiseltä sektorilta.</p>	<p>Puolalaiset hoitotyön johtajat kokivat haasteita ukrainalaisten pakolaissairaanhoitajien integroimisessa hallinnollisten esteiden ja kielimuurin vuoksi. - kieli- ja kulttuurikoulutus työpajoja maahan muuttaneille sairaanhoitajille. - Hoitotyön johtajien tulisi asettaa mentorointi etusijalle ja yhdistää ukrainalaiset sairaanhoitajat kokeneiden puolalaisten sairaanhoitajien kanssa säännöllistä ohjausta ja kokemusten vaihtoa varten. Yhteistyöpajat ja tukiryhmät voisivat tehostaa integraatiota. -Oma toimisto, virtaviivaistamaan hallinnollisia prosesseja terveydenhuoltoalan työntekijöille.</p>
<p>6. Uman ym. 2023. Contribution of an inclusive climate to the work of culturally diverse healthcare teams: A qualitative descriptive design. Nordic Journal of Nursing Research, 2023 Vol. 43 (1) 1–8. Ruotsi Manuaalinen haku: art. 2 lähteistä</p>	<p>Tutkia osallistavan ympäristön panosta kulttuurillisesti monimuotoisten terveydenhuoltotimien työhön.</p>	<p>Laadullinen, kuvaileva tutkimus N= 17 terveydenhuoltoalan ammattilaista 7 lääkärinä, 5 sairaanhoitajaa, 5 hoitoavustajaa</p>	<p>Johtajilla kaikilla tasoilla tärkeä ja myönteinen vaikutus tiimityöskentelyyn ja uuden henkilöstön integroimiseen terveydenhuollon tiimiin. -Sairaanhoitajille tärkeää, esihenkilön läsnäolo ja mukana olo jokapäiväisessä työssä. Tarvittaessa käytettävissä, kun epävarmuutta ja kysymyksiä. Saatavuus erityisen tärkeää vastarekrytoituille. -Esihenkilöiden aktiivinen kulttuuritietoisien rakenteiden edistäminen ja tietoisuus kulttuurien eduista ja haitoista. - Esihenkilön avoin keskustelu maahanmuuttoon liittyvistä arvoista ja näkemyksistä lisää ->lisäsi työyhteisön tietoisuutta ja rohkaisi reflektiiviseen tapaan lähestyä näitä asioita. Osallistavan ympäristön luominen terveydenhuollon ympäristöihin ja hyödyntää kulttuurillisen monimuotoisuuden etuja terveydenhuollon tiimeissä.</p>
<p>7. Roth ym. 2025. Intergrating internationally qualified nurses: a qualitative exploration of nurse managers' influence from nurses' experiences. BMC Nursing, Volume 24. Saksa (Manuaalinen haku: Google Scholar: International nurses AND management 10.3.25.)</p>	<p>Selvittää miten kotimaassa pätevät sairaanhoitajat ja kansainvälisesti pätevät sairaanhoitajat suhtautuvat hoitotyön johdon rooliin ja sen vaikutukseen työelämään integroituksiin.</p>	<p>Laadullinen tutkimus 21 saksalaista sairaanhoitajaa ja 14 kansainvälisesti (Saksan ulkopuolella koulutettua) pätevää sairaanhoitajaa.</p>	<p>Tutkimuksen hoitotyön johtamisen rooli sisälsi viisi alateemaa: 1) kansainvälisten hoitajien sopiva sijoitus aikaisempi kliininen kokemus huomioiden. 2) Kansainvälisten hoitajien rekrytointiprosessilla oleellinen merkitys työpaikalle integroimisessa. 3) johtajuuden tuki, hoitotyön johtajien aktiivinen osallistuminen työpaikan integraatioon, ja kansainvälisten hoitajien tukeminen. Integrointi voi onnistua vain, jos hoitotyön johtajat, hoitotiimi ja sairaalan johto tekevät tehokasta yhteistyötä. Säännölliset tapaamiset esihenkilön kanssa hyödyllisiä, samoin mahdollisten ongelmien varhainen tunnistaminen ja käsitteleminen. Hyvä suhde hoitotyön johtajaan tukee kotouttamisprosessia. 4) Hoitotyöntekijöiden johtaminen: Rekrytoinnin ja integroinnin merkitys hoitotyön työvoimaan nähtiin etuna. 5) Lisätaakka ja lisääntynyt työmäärä. Kansainvälisesti koulutettujen sairaanhoitajien kouluttaminen ja integrointi vaatii kärsivällisyyttä ja aikaa. Työpaikan paine voi vaikuttaa kielteisesti integroimiseen.</p>

Tekijät, julkaisu vuosi, artikkeli	Tutkimuksen tarkoitus	Menetelmä, kohderyhmä, määrä	Tulokset
<p>8. Paatela ym. 2024. Registered nurses' cultural orientation competence for culturally and linguistically diverse nurses in the hospital setting: A cross-sectional study. <i>Journal of Advanced Nursing</i>, 2024, Volume 80, issue 2. (Manuaalinen haku: Wiley: "Nurse manager" AND CALD)</p>	<p>Selvittää rekisteröityjen sairaanhoitajien kulttuurisen suuntautumisen osaamisprofiileja kulttuurillisesti ja kielellisesti monimuotoisten (CALD) sairaanhoitajien perehdyttämiseksi sairaalaympäristössä ja tunnistaa mitkä tekijät liittyvät kulttuuriseen suuntautumisen osaamisprofiileihin.</p>	<p>Poikkileikkaustutkimus</p> <p>n= 844 yliopistollisen sairaalan sairaanhoitajaa, joista 85 % työskenteli sairaanhoitajana, 5 % kätilöinä, loput työskentelivät muilla nimikkeillä, kuten kliininen opettaja, hoitotyönjohtaja.</p>	<p>-Tutkimus nostaa hoitotyön johtamisen näkökulmasta strategioita, joilla hoitotyön johtajat voivat vahvistaa kulttuurillista suuntautumisosaamista.</p> <p>-CALD sairaanhoitajien perehdyttäminen tulisi nähdä koko työpaikan vastuuna, siksi hoitotyön johtajien ja muu työyhteisön tulisi vahvistaa tukeaan CALD sairaanhoitajien ohjaajille.</p> <p>-Hoitotyön johtajien tulisi myös varmistaa, että sairaanhoitajat ovat halukkaita ja motivoituneita toimimaan ohjaajina, koska tämä tehostaa oppimisprosessia ja vähentää kielellisiä ja kulttuurillisia esteitä.</p> <p>-Hoitotyön johtajien tulisi rohkaista erilaisia sairaanhoitajia hyväksymään ohjaajan rooli, mutta samalla vahvistaa ohjaajan kliininen osaaminen. Johtajille tulisi varata riittävästi aikaa tehokkaiden ohjaussuhteiden rakentamiseen.</p>
<p>9. Kamau ym. 2022a. Culturally and linguistically diverse registered nurses' experiences of integration into nursing workforce - A qualitative descriptive study. Suomi CINAHL</p>	<p>Tavoitteena oli kuvata CALD (kulttuurillisesti ja kielellisesti monimuotoisten) rekisteröityjen sairaanhoitajien kokemuksia integroitumisesta suomalaiseen hoitotyönvoimaan.</p>	<p>Laadullinen tutkimus.</p> <p>N=24 sairaanhoitajaa, jotka rekrytoitu suomalaiseen terveydenhuoltoon.</p>	<p>-Hoitotyön johtajien rooli nähtiin tärkeänä. Esihenkilöt ja hoitotyön johtajien tuki olivat tärkeitä CALD ja syntyperäisten hoitajien välisten yhteyksien rakentamisessa, konfliktien ratkaisemisessa, osaamisen kehittämässä ja jatkuvassa koulutuksessa.</p> <p>-Hoitotyön johtajat olivat myös tärkeä osa mentorointia ja kliinistä oppimista. Heidän tukensa, opastuksensa, kärsivällisyytensä, ymmärryksensä nähtiin ratkaisevan tärkeinä ammatillisen kehityksen edistämässä.</p> <p>-Suomalaisessa terveydenhuollon organisaatioissa tarvitaan, kaksisuuntaista keskinäistä kulttuurioppimista. Molempipuolinen kulttuurien ymmärtäminen voi lieventää konflikteja, käsityksiä, stereotyyppiä.</p>

Tekijät, julkaisu vuosi, artikkeli	Tutkimuksen tarkoitus	Menetelmä, kohderyhmä, määrä	Tulokset
<p>10. Abdikari ym. 2023. It's ok to be different: Supporting black and minority ethnic nurses and midwives in their professional development in the UK. Nurse education in Practice 66. Englanti. (Science Direct)</p>	<p>Johtajuuden kehityshanke. Tavoitteena tukea BME (Black and minority ethnic) sairaanhoitajia ja kättilöitä johtajuuden kehittämisessä, uralla etenemisessä sekä osallistavan organisaatiokulttuurin edistämiseksi tiimityön ja palvelustandardien parantamiseksi</p>	<p>Toimintatutkimus, menetelmänä focus group haastattelut.</p> <p>Prosessi aloitettiin osallistujien yhteisen BME työvoiman kehittämishaasteiden ymmärtämisellä, sitten suunniteltiin ja toteutettiin johtajuuden kehittämiskoulutus, jota arvioitiin sen jälkeen syklisesti.</p> <p>Kohderyhmä: BME sairaanhoitajat sekä BME sairaanhoitajien linjajohtajat ja mentorit.</p>	<p>-Projektin havainnot korostavat monipuolisen työvoiman ja osallistavan organisaatiokulttuurin arvoa, jotka ovat ratkaisevan tärkeitä tehokkaalle ryhmätyölle. Vähemmistö hoitajien uralla etenemiseen vaikutti tuensaaminen mentoreilta sekä linjajohtajilta.</p>
<p>11. Teixeira ym. 2022. International Portuguese Nurse Leaders' Insights for Multicultural Nursing. International Journal of Environmental Research and Public Health 2022, 19, 12144. Portugali (PUBMED)</p>	<p>Tunnistaa hoitotyön johtajien interventioita, jotka parantavat suotuisia hoitoympäristöjä monikulttuurisessa hoitotyön tiimeissä ja kulttuurisesti yhdenmukaista potilaiden hoitoa perustuen portugalilaisten hoitotyön johtajien kokemukseen kansainvälisissä ympäristöissä.</p>	<p>Monimenetelmä tutkimuksen ensimmäinen osa, joka oli laadullinen focus group haastattelu.</p> <p>Laadullinen tutkimus toimi pohjana portugalilaisen transkulttuurisen hoitotyön johtamiskyselyn (QLTEPT) luomiselle.</p> <p>N=5, hoitotyön johtajaa</p>	<p>Tulokset tuottivat kolme pääteemaa: 1) Transkulttuurisen hoitotyön johtamisen 2) Kulttuurisen monimuotoisuuden hallinnan ja 3) kulttuurien välisen viestinnän hallinnan.</p> <p>-Hoitotyön johtajilta tunnistettiin useita toimenpiteitä, jotka liittyivät kulttuurien väliseen hoitotyön johtamiseen liittyviin oletuksiin, sairaanhoitajien aktivoimiseen, kulttuurisesti yhtenevän hoidon parantamiseen, tiimiongelmien ja strategioihin sekä tehokkaan viestinnän parantamiseen.</p> <p>-Hoitotyön johtajien tärkeä kehittää kulttuurillista tietämystään. Se helpottaa sairaanhoitajien käyttäytymisen, hoitokäytäntöjen arviointia, ja ymmärtämistä. Tärkeä on tunnistaa ammatillisen kehittymisen tarve ja mahdollistaa ammatillinen kehittyminen, luoda syrjimättömän ympäristö ja kehittää mentorointiympäristöä.</p>

Tekijät, julkaisuvuosi, artikkeli	Tutkimuksen tarkoitus	Menetelmä, kohderyhmä, määrä	Tulokset
<p>12. Pressley ym. 2024. International Nurse Migration Experience of the First Two Years: A Mixed Methods Study. Journal of Advanced Nursing. Englanti. (Manuaalinen haku: Wiley "International Nurses" AND Management)</p>	<p>Tarkoituksena tutkia kansainvälisesti koulutettujen sairaanhoitajien ensimmäisten 2 vuoden työskentelystä ja asumisesta Englannissa.</p>	<p>Monimenetelmätutkimus, jossa yhdisteltiin sekä määrällisiä että laadullisia komponentteja. N=773 kansainvälistä, englanttiin rekrytoitua sairaanhoitajaa.</p>	<p>-Hoitotyön johtamisen näkökulmassa tulokset osoittivat, että keskustelut linjajohtajien kanssa, erityisesti uralla kehittymisen kannalta koettiin tärkeäksi. Ne kansainväliset sairaanhoitajat, joilla ei ollut tilaisuutta keskusteluihin kokivat itsensä arvottomiksi ja harkitsivat lähtöä Englannista.</p> <p>-Tutkimuksessa nousi myös ammatillisen kehittymisen tärkeys ja tuki esihenkilöiltä, mentoreilta ja kliinisiltä kouluttajilta.</p>
<p>13. Flores ym. 2023. Congruence of Effective Leadership Values between Nurse Leaders and Staff Nurses in a Multicultural Medical City in Saudi Arabia: A Sequential Mixed- Methods Study. Healthcare 2023, 11, 342. Saudi-Arabia. (Pubmed)</p>	<p>Tarkoituksena tutkia hoitotyön johtamisen tehokkaiden arvojen koettua yhteneväisyyttä hoitotyön johtajien ja sairaanhoitajien välillä monikulttuurisessa tertiäärisairaalassa.</p>	<p>Monimenetelmätutkimus, joka sisälsi laadullisia sekä määrällisiä lähestymistapoja. Laadullisessa osiossa yhteensä 70 osallistujaa, sisältäen 33 hoitotyön johtajaa ja 37 sairaanhoitajaa. Määrälliseen tutkimusosioon osallistui 571 osallistujaa, joista 105 oli hoitotyön johtajaa, 466 sairaanhoitajaa.</p>	<p>-Hoitotyön johtajien osoittama kunnioitus ja kohteliaisuus henkilöstöä kohtaan, (ja myös toisinpäin) johtamisen arvona ja yrityskulttuurina takaavat turvallisen ja mukavan työympäristön, jossa henkilökunta eri maista voivat tuntea olonsa turvalliseksi.</p> <p>-Sekä hoitotyön johtajat että sairaanhoitajat odottavat johtamiselta rehellisyyttä. Rehellisyys ja avoimuus viittaavat hoitotyön johtajien kykyyn edistää ympäristöä, jossa jokainen tiimin jäsen kokee olevansa velvollinen ylläpitämään tavoitetta pitää potilaat turvassa. Johtajien rehellisyydellä ja eettisillä arvoilla on positiivinen vaikutus työntekijöiden menestykseen.</p> <p>-Ammatillinen osaaminen, alateemoina ammatillisuus, mentorointi, asiantuntemus, ja vastuullisuus koettiin sekä sairaanhoitajien että hoitotyön johtajien keskeisimmiksi johtamisominaisuuksiksi.</p> <p>-Hoitotyön johtajilla merkittävä rooli sairaalan tavoitteiden saavuttamisessa, samalla turvaten työntekijöiden hyvinvointi. Myötätuntoisen läsnäoloisen työympäristön luominen. Hoitotyön johtajien emotionaalinen tasapaino, näky siinä, miten hallita omia, että muiden tunteita. Ryhmätyötä rakentava johtaminen monimuotoisessa työyhteisössä tärkeä</p>

Tutkimusartikkeleiden (n=13) laadunarviointi

Tutkimusartikkeleiden laadun arviointi JBI kriteereitä hyödyntäen (Hoitotyön tutkimussäätiö HOTUS)

K=Kyllä || **E**=Ei || ? =epäselvä || **NA** = Ei sovellettavissa

Artikkeli	JBI Arviointikriteeri	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Pisteet yht.
1. Kiviniitty ym. 2023	Laadullinen tutkimus	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	10/10
2. Kempainen ym. 2024.	Laadullinen tutkimus	K	K	K	K	K	E	K	K	K	K	9/10
3. Kamau ym. 2023.	Laadullinen tutkimus	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	10/10
4. Papadopoulos ym. 2021.	Poikkileikkaustutkimus	K	K	K	K	NA	NA	K	NA			5/8
5. Gotlib-Malkowska ym. 2024.	Laadullinen tutkimus	K	K	K	K	K	E	E	K	E	K	7 /10
6. Uman ym. 2023.	Laadullinen tutkimus	K	?	K	K	K	K	K	K	K	K	9/10
7. Roth, ym. 2025.	Laadullinen tutkimus	K	K	K	K	K	E	E	K	K	K	8/10
8. Paatela ym 2024.	Poikkileikkaustutkimus	K	K	K	K	?	?	K	K			6 /8
9. Kamau ym 2023.	Laadullinen tutkimus	K	K	K	K	K	E	E	K	K	K	8/10
10. Abdikari ym. 2023.	Toiminnallinen laadullinen tutkimus (Focus ryhmä-haastattelut)	N/A	K	K	K	K	E	E	K	K	K	7/10
11. Teixeira ym. 2022.	Laadullinen tutkimus	?	K	K	K	K	E	E	K	K	K	7/10

Tutkimusartikkeleiden laadun arviointi käyttäen MMAT (Mixed Methods Appraisal Tool, Version 2018)

K = Kyllä (Yes) || E= Ei (No) || EOS= Ei osaa sanoa (Can't Tell)

Artikkeli	MMAT	S1	S2	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5
12.Pressley ym. 2024.	Monimenetelmätutkimus Kartoittavat kysymykset (screening questions) + 1.1-1.5 laadullinen osio (Qualitative) + 4.1–4.5 määrällinen, kuvaileva osio (Quantitative descriptive)	EOS	K	K	K	K	K	K	K	K	K	EOS	E	K	K	E	E	K
13. Flores ym. 2023.	Monimenetelmätutkimus Kartoittavat kysymykset (screening questions) + 1.1-1.5 laadullinen osio (Qualitative) + 4.1–4.5 määrällinen, kuvaileva osio (Quantitative descriptive)	EOS	K	K	K	K	K	K	K	K	K	EOS	K	K	K	K	EOS	K