



Karelia-ammattikorkeakoulu

Sairaanhoidaja (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

# **Kohti inklusiivista ja kielitietoista työyhteisöä – hyviä käytänteitä moninaisen työyhteisön lähijohtamiseen**

Miili Mähönen

Opinnäytetyö, syyskuu 2023

[www.karelia.fi](http://www.karelia.fi)



**OPINNÄYTETYÖ**  
**syyskuu 2023**  
**Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen (YAMK)**  
Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600 (vaihde)

**Tekijä**  
Miili Mähönen

**Nimeke**  
Kohti inklusiivista ja kielitietoista työyhteisöä – hyviä käytänteitä moninaisen työyhteisön lähijohtamiseen

**Toimeksiantaja**  
Yksityinen sosiaali- ja terveysalan palveluita tuottava organisaatio

**Tiivistelmä**

Tarvitsemme enemmän kansainvälisiä osaajia työvoimapulasta kärsivälle hoitoalalle koko ajan enemmän. Kansainvälisten osaajien kiinnittyminen työpaikkoihin on vaativa prosessi. On tärkeää, että jokainen työntekijä voi kokea olevansa arvokas ja tasavertainen. Tarve uudentyyppiselle lähijohtamisen osaamiselle kasvaa. Johtamisen tueksi tarvitaan inklusiivisen johtamisen työkaluja, jotka rakentavat osallistavaa, kielitietoista ja yhdenvertaista työkuiltuuria.

Tässä opinnäytetyössä pohditaan, miten organisaatiot voivat vastata väestörakenteen muutoksiin ja tukea kv-taustaisten osaajien integroitumista työyhteisöihin. On tärkeää, että myös kv-taustaiset osaajat kokevat kuuluvuutta työyhteisöön sekä halua integroitua maahamme. Opinnäytetyössä kuvataan, miten inklusiivisen johtamisen keinoilla voidaan tukea mahdollisimman osallistavan ja sulautuvan työyhteisön rakentamista kielitietoisuutta tukien. Inklusiivinen johtaminen huomioi sekä moninaisen asiakaskunnan että moninaisen työyhteisön tavoitteita organisaation käytettävissä olevien resurssien puitteissa. Tutkimusmenetelminä olivat kuvaileva kirjallisuuskatsaus sekä osallistuva havainnointi. Tuloksena syntyi koonti inklusiivisen johtamisen hyvistä käytänteistä kielitietoisen työyhteisön rakentamiseen sekä toimintamalli, jota voidaan hyödyntää organisaatioiden kielitietoisten työkäytänteiden rakentamisessa.

**Kieli**  
suomi

Sivuja 67  
Liitteet 6  
Liitesivumäärä 51

**Asiasanat**  
Moninaisuus, inklusiivisuus, kielitietoisuus



**THESIS**  
**Autumn 2023**  
**Master's Programme in Development and Management of Health Care and Social Services**  
Tikkarinne 9  
FI-80200 JOENSUU  
FINLAND  
Tel. +358 13 260 600

Author  
Miili Mähönen

Title  
Towards an Inclusive and Language-Aware Work Community – Good Practices for Front-Line Leadership of a Diverse Work Community

Commissioned by  
A Private Organisation Providing Health and Social Services

**Abstract**

The need for a competent international workforce is growing as we are facing severe labour shortage in social and health care sector. The job commitment of an international workforce is a demanding process. It is critical that every employee feels valued and equal. The need for a new type of leadership skills grows with a more diverse clientele and a more diverse work community. Tools for inclusive leadership are needed to support leadership in building an inclusive, language-aware, and equal work culture.

This thesis discusses how organisations can respond to the future demographic changes and promote inclusion of new employees with diverse backgrounds in work communities. Everyone should be able to be as they are, feel a sense of belonging and work engagement and a desire to integrate into our societies. The thesis described how inclusive leadership tools can be used to support the process to build more inclusive work community by strengthening its language-awareness. Inclusive leadership supports the objectives of both a diverse clientele and a diverse work community within the resources available to the organisation. The research methods used were a descriptive literature review and participatory observation. As a result, based on the research, a set of good practices was compiled for inclusive leadership to foster more language-aware work community and an operating model for implementing the good practices at everyday work were developed.

Language  
Finnish

Pages 67  
Appendices 6  
Pages of Appendices 51

Keywords  
Diversity, inclusion, language-awareness

# Sisältö

1	Johdanto .....	5
2	Opinnäytetyön tietoperusta .....	6
2.1	Inklusiivisuus ja inklusiivinen työyhteisö .....	6
2.2	Inklusiivinen johtaminen.....	8
2.3	Moninaisuus ja moninainen työyhteisö .....	11
2.4	Maahanmuutto ja osaajapula.....	14
2.5	Kielitietoisuus ja kielitietoinen työyhteisö .....	17
2.6	Kohti inklusiivista, moninaista ja kielitietoista työyhteisöä – tietoperustan keskeiset näkökulmat.....	21
2.7	Keskeiset käsitteet.....	26
3	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimustehtävä .....	27
4	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta.....	29
4.1	Tutkimusstrategia .....	29
4.2	Laadullisen tapaustutkimuksen keskeisiä piirteitä.....	30
5	Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat.....	31
5.1	Kuvaileva kirjallisuuskatsaus .....	31
5.2	Osallistava havainnointi .....	35
6	Tutkimuksen ja kehittämistehtävän toteutus .....	37
6.1	Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen toteutus.....	37
6.2	Koulutuspäivän ja palautekyselyn toteutus .....	44
7	Tutkimuksen tulokset .....	46
7.1	Kirjallisuuskatsauksen tulossynteesi.....	46
7.1.1	Inklusiivisen johtamisen hyvät käytänteet .....	48
7.2	Toimintaehdotus hyvien käytänteiden jalkauttamiseen työyhteisössä.....	49
7.3	Koulutuspäivän palautekyselyn tulokset .....	51
7.3.1	Koulutuspäivän hyödyllisyys ja käytettyjen menetelmien toimivuus... ..	52
7.3.2	Koulutuksen sisällön arviointi.....	53
7.3.3	Toimintaehdotuksen selkeys ja inklusiivisen johtamisen hyvien käytänteiden hyödynnettävyys.....	54
7.3.4	Kielitietoisuuden tukeminen käytänteiden avulla sekä käytänteiden käyttönottaminen .....	58
7.3.5	Avoin palaute ja mahdolliset kehittämissuositukset.....	60
8	Eettisyys ja luotettavuus .....	61
8.1	Hyvä tieteellinen käytäntö .....	61
8.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus .....	63
9	Pohdinta.....	65
9.1	Tulosten tarkastelu ja palautekyselyn reflektio.....	65
9.2	Inklusiivisen ja kielitietoisin lähijohtamisen kehittäminen .....	67
9.3	Oman oppimisen arviointi ja ammatillinen kasvu .....	69
9.4	Opinnäytetyön hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaihe.....	72
	Lähteet.....	73

## Liitteet

- Liite 1 Tulostaulukko
- Liite 2 Inklusiivisen johtamisen hyvät käytänteet
- Liite 3 Toimintaehdotus
- Liite 4 Saatekirje
- Liite 5 Koulutuspäivän Power-Point-esitys
- Liite 6 Palautekysely

## 1 Johdanto

Suomalainen yhteiskunta on monien muutosten keskellä. Väestö vanhenee ja vähenee, samalla toimintaympäristömme muuttuu yhä kansainvälisemmäksi ja monikulttuurisemmaksi. Suomen kasvavaan väestöön on pitkään kuulunut muiden kuin suomenkielisten ryhmien edustajia. Lisäksi kansainvälinen muuttoliike on monimuotoistanut Suomea etsinesti, kielellisesti ja kulttuurisesti. Kansainvälisyys ja sen myötä eri kulttuurit ja kielet, uudelleen kouluttautumiset sekä uranvaihtajat lisäävät moninaisuutta myös sosiaali- ja terveysalalla. (Tilastokeskus 2022a; Valtion taloudellinen tutkimuskeskus 2015, 125.)

Tarvitsemme kansainvälisiä osaajia työvoimapolusta kärsivälle hoitoalalle koko ajan enemmän. Väestön ikääntymisen ja alueellisten työvoimavajeiden vuoksi sosiaali- ja terveydenhuoltoon on viime vuosina alettu rekrytoida henkilöstöä suoraan ulkomailta (Vartiainen, Alenius, Pitkänen & Koskela 2017, 148). Näin monikulttuurisuus lisääntyy alan organisaatioissa jatkuvasti. Kansainvälisten osaajien kiinnittyminen työpaikkoihin on vaativa prosessi. On tärkeää, että jokainen työntekijä voi kokea olevansa arvokas ja tasavertainen iästään, sukupuolestaan ja taustastaan, statuksestaan sekä koulutuksestaan huolimatta. Erityisen tärkeää tämä on nyt, kun kansainvälisten osaajien (myöhemmin tekstissä kv-osaajien) tarve sosiaali- ja terveysalalla kasvaa voimakkaasti. (Pitkänen, Saukkonen & Westinen 2019, 11.)

Tarve uudentyypiselle osaamiselle kasvaa moninaisemman asiakaskunnan, moninaisemman työyhteisön ja tekijäpulan myötä. Moninaistuva ja monimuotoistuva organisaatio tarvitsee johtamisen tueksi erilaisia työkaluja, jotka rakentavat osallistavaa ja yhdenvertaista työkulttuuria. Tämä on yksi välttämätön edellytys osaajapulan ratkaisemiseksi, johon voidaan organisaatiotasolla tarttua. Nykypäivän organisaatio yhdistää ihmisiä moninaisista taustoista ja erilaisista kulttuurillisista kokemuksista (Barmeyer, Bausch & Mayrhofer 2021, 23). Kielitietoisuus on yksi keskeinen johtamisen työkalu. Kielitietoisuudella voidaan vahvistaa moninaisuuden ymmärtämistä,

parantaa työyhteisön toimintaa sekä edistää tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta (Rask, Teräsaho & Nykänen, 2021).

Miten organisaatiot voivat vastata väestörakenteiden tuleviin muutoksiin ja miten tarjota osallisuuden kokemus uusille työntekijöille, jotta he voivat tuoda itsensä sellaisenaan töihin ja kokea työn imua ja kuuluvuutta ja halua integroitua maahamme?

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kuvata, miten inklusiivisen johtamisen keinoilla voidaan tukea mahdollisimman osallistavan ja sulautuvan työyhteisön rakentamista. Inklusiivinen lähijohtaminen tukee sekä moninaisen asiakaskunnan että moninaisen työyhteisön tavoitteita organisaation käytettävissä olevien resurssien puitteissa. Tavoitteena on kuvata toimintamalli, jota voidaan hyödyntää organisaatioiden kielitietoisien työkäytänteiden rakentamisessa. Opinnäytetyö on työelämälähtöinen tutkimuksellinen kehittämistyö. Tutkimusstrategiaksi valittiin laadullinen ja osallistava toimintatutkimus ja menetelminä hyödynnettiin kuvailevaa kirjallisuuskatsausta ja osallistavaa havainnointia.

## **2 Opinnäytetyön tietoperusta**

### **2.1 Inklusiivisuus ja inklusiivinen työyhteisö**

Inklusiivisuus eli osallisuus voidaan nähdä prosessina, jossa tunnistetaan ja poistetaan esteitä yhteiskunnan osien, instituutioiden ja yksilöiden välillä. Yksi suurimmista esteistä on syrjintä, joka voi kohdistua toimintakykyyn, etnisyyteen, sukupuoleen, seksuaalisuuteen ja toimeentuloon (Guerin & McMenamin 2018, luku 2). Inklusio voidaan nähdä myös mallina, jossa uudistetaan rakenteita, strategioita ja menetelmiä (Liasidou & Antoniou 2013, 499–502). Inklusiivisen toimintakulttuurin kehittäminen perustuu osallisuuden, tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden vahvistamiseen (Suhonen, Alijoki, Saha, Syrjämäki, Kesäläinen & Sajaniemi 2020, 4–5).

Osallisuudesta on muodostunut inklusiivisuuden ydinkäsite; erityisesti yksilön kokemaa osallisuutta pidetään edellytyksenä moninaiselle ja toimivalle yhteisölle (Ferdman & Deane 2014, luku 1). Osallisuuteen liittyy se, miten hyvin organisaatiot ja niiden jäsenet pystyvät luomaan yhteyden erilaisiin ihmisiin, sitouttamaan heitä ja hyödyntämään heidän kaikentyypisiä ominaisuuksiaan. Merkityksellistä on, millainen psykologinen kokemus osallisuus on yksilötasolla. Myönteistä osallisuuden kokemusta edistävät ja mahdollistavat työyhteisön, kuten työkavereiden ja esihenkilöiden asenteet ja käyttäytyminen. Kokemukseen vaikuttavat yksilön omat asenteet ja käyttäytyminen sekä yksilön ja toimintaympäristön arvot, normit, käytännöt ja prosessit. Näin ollen osallisuuteen voi liittyä seuraavia ulottuvuuksia: yksilöllinen- tai ryhmäkokemus, joukko käyttäytymismalleja, lähestymistapa johtamiseen, joukko kollektiivisia normeja ja käytäntöjä sekä henkilökohtainen, ryhmässä, organisaatioissa tai yhteiskunnassa vallitseva arvo. (Ferdman & Deane 2014, luku 1–2.)

Ranta (2021) toteaa, että suunnittelu- ja aikatauluttamistyö yhdessä kehittämisprosessiin osallistuvien henkilöiden kanssa vahvistaa sitoutumisen tunnetta. Konkreettinen osallistaminen voi vahvistaa sitoutumista ja vastaavasti sitoutuminen vahvistaa osallistamista ja saada aikaan positiivisen kehittämiskiirteen. Osallistavassa työyhteisössä on usein vähemmän tiedotusongelmia, kun toiminta on jo lähtökohtaisesti yhteneväisempää. (Ranta 2021, 122–125.) Osallisuuden ja osallistamisen vahvistaminen edellyttää sitä, että työyhteisön jäsenet sekä henkilöstö- kuin esihenkilötasolla tutustuvat toisiinsa työtehtävien edellyttämällä tavalla. Osallisuus vähentää usein henkilöstön kriittisyyttä, vähentää muutosvastarintaa ja auttaa näin sitoutumaan muutokseen (Otollinen 2016, 32–35, 44–45, 113).

Osallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunteet vahvistavat toimijan itsetuntoa, ja lähes jokaiselle meistä on äärimmäisen tärkeää kokea olevansa osa ryhmää. Jokainen työntekijä haluaa yksilönä kokea olevansa arvokas, tärkeä ja merkityksellinen osa työyhteisöä ja parhaimmillaan ryhmissä kaikki kannustavat toisiaan. Oleellista on, että esihenkilö arvostaa moninaisuutta, erilaista osaamista ja toisista välittäminen näkyy arjen työssä ja päivittäisjohtamisessa. (Jabe 2017, 289; ks. myös Agnew 2021, 81.)



Melin ja Jonker-Hoffrén (2021, 289) toteavat, että osallisuuden edistämisessä tärkeintä on sitoutumista edellyttävä ja sitä tukeva työyhteisö. Inklusiivisen työyhteisön keskeisiä periaatteita ovat monimuotoisuuden tunnustaminen ja hyödyntäminen, yhteisymmärryksen luominen sekä kaikkien työyhteisön jäsenten kokema luottamus, arvostus, yhteenkuuluvuus ja osallisuus (Ferdman 2014, 12–13, 37–38; Pless & Maak 2004, 143).

Inklusiivisen yhteisön tunnuspiirteitä on myös avoimuus. Avoimuus tukee tiedon vaihtoa yhteisössä sekä auttaa tunnistamaan epäkohtia, toimimaan ennaltaehkäisevästi sekä helpottaa konfliktien selvittämistä. Avoin yhteys edistää myös työilmapiiriä. Jokaisella ryhmän jäsenellä on oltava merkityksellinen tunne työnsä tekemisestä, avoimuuden kokemus sekä mahdollisuus aidosti tuntea olevansa osa ryhmää. Muuten työyhteisö ei pysty tuottamaan parastaan. (Kaltiaisenaho 2016, 62; Melin & Jonker-Hoffrén 2021, 292; Owyong 2022, 100–105.)

Inklusiivisessa työyhteisössä kaikki työyhteisön jäsenet kokevat olonsa tervetulleeksi, kuuluvat joukkoon ja ovat yhteisönsä arvostettuja jäseniä. Jokainen työyhteisön jäsen kokee työpaikan psykologisesti turvalliseksi. Jokaisella on oikeus ja turva olla oma itsensä, eikä itseään tarvitse peitellä syrjinnän pelossa. Jokainen kokee omaavansa yhtäläiset mahdollisuudet vaikuttaa ja saada äänen kuuluviin, päästä osalliseksi organisaation tarjoamiin koulutuksiin ja saada tukea sekä edetä urallaan. (Työterveyslaitos 2023a.)

## **2.2 Inklusiivinen johtaminen**

Globalisaatio, digitalisaatio ja moninaistuva työvoima edellyttävät uusien myönteisten lähestymistapojen ja johtamisen työkalujen kehittämistä. Jokaista organisaatiota ja työyhteisöä muokkaavat ihmiset itse, ja heillä on jokaisella omasta taustastaan riippuvaiset arvot, toiveet, tavoitteet, odotukset, normit ja käyttäytyminen. Näin ollen inklusiivisen johtamisen merkitys korostuu. (Barmeyer, Bausch & Mayrhofer 2021, 14–16.)

Inklusiivisen johtamisen tavoitteena on tukea työyhteisöä niin, että työntekijöiden oikeudet, keskinäinen luottamus, arvostus ja yhteisymmärrys vahvistuvat (Sainola-Rodriguez, Nuutinen & Niiranen 2017, 164–170). Osallisuuden tunne työyhteisössä edellyttää kohtaamista ja vastavuoroisuutta (Kaltiaisenaho 2016, 59). Inklusiivisessa johtamisessa kunnioitetaan sitä, että ihmiset ja arvot ovat erilaisia, ja jokainen työntekijä on omanlaisensa (Agbenyega & Sharma 2014, 120–126; Ruaircin, Ottesenin & Preceyn 2013, 1–2; Toson, Burrello & Knollman 2013, 495–502). Keskusteleva johtaja toimii fasilitaattorina, joka voi kannustaa työyhteisön jäseniä osallistumaan keskusteluun ja kokea tulewansa kuulluksi (Ashikali, Groeneveld & Kuipers 2020, 500). Inklusiivisessa toimintakulttuurissa yksilöitä ja ryhmiä erottelevat käytännöt korvautuvat yhteisöllisyyttä tukevilla toimintamalleilla (Liasidou & Antoniou 2013, 499–502).

Perinteinen komento- ja valvontatyylillä, ylhäältä alaspäin johtaminen, ei enää riitä monimutkaisten terveydenhoitojärjestelmien johtamiseen (Health Research and Educational Trust 2014, 16). Perinteisen johtamismallin rinnalle, ja usein jos sen ohi, on tullut entistä paljon monimuotoisempi ja osallistavampi johtamismalli eli inklusiivinen johtaminen, jolla on saatu huomattavasti parempia tuloksia aikaan (Larson 2017).

Inklusiivisen yhteisön johtamisessa on keskeistä kehittää sellaista toimintakulttuuria, joka edistää monimuotoisten ryhmien kuuluvuutta yhteisöön (Arsel, Crockett & Scott 2022, 920). Inklusiiviseen johtamiseen liittyy siis vahvasti myös monimuotoisuus. Moninaisuustietoinen johtaminen edellyttää, että sekä johtaja että henkilöstö ymmärtävät moninaisuutta ja osaavat sekä tunnistaa että tukea sitä. Ei riitä, että hyvä johtaja tunnistaa eroavaisuudet ja yhtäläisyydet henkilöstössä, vaan jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi edistää sekä ymmärtää moninaisuutta. Inklusioon, osallisuuteen ja osallistamiseen liittyy vahvasti yhteisöllisyys ja sitoutuminen. Yhteisöllisyyden voimavarana toimii hyvä työyhteisö. Yhteisöllisyys työssä puolestaan syntyy yhteisistä tavoitteista ja osallisuuden kokemuksesta. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 63–64.) Moninaisuutta, tasa-arvoa, inklusiota ja yhteenkuuluvuutta tulee kaikkia huomioida hyvän työyhteisön rakentamisessa (Killough, Killough,

Burnett & Bailey 2019, 44–45; Owyong 2022, 1; ks. myös Belasen 2022, 74–75, 86.)

Inklusiivisuuden johtamisen tueksi Owyong (2022, 100–105) ehdottaa kolmiportaista työyhteisön suorituskyvyn arviointia. Ensimmäisenä on tärkeää rakentaa ymmärrystä siitä, mitä ennakkoluulot ovat ja kuinka nämä vaikuttavat yksilön ja ryhmän toimintaan. Toisena tarvitaan rakenne ja työkalu, joka mahdollistaa sen, että työyhteisön jäsenet voivat vapaasti kertoa havaitsemistaan ennakkoluuloista ja pohtia yhdessä, miten niitä voidaan vähentää ja torjua. Lopuksi tarvitaan vielä riittävästi aikaa tietojen analysointiin, kehittävien toimenpiteiden määrittelyyn sekä niiden vaikuttavuuden seurantaan.

Owyong (2022, 105–106) korostaa myös urakehityksen mahdollisuuksia sitoutumista edistävänä tekijänä. Kun työntekijät ovat sitoutuneita, he myös todennäköisesti kiinnittyvät työyhteisöön vahvemmin. Hyvä johtaminen kasvattaa työyhteisön jäseniä eri urapoluille sekä parantaa organisaation suorituskykyä. Keskeisintä on luoda osallistava kulttuuri ja ympäristö, jossa erilaiset lahjakkuudet taustoistaan riippumatta voivat menestyä.

Tilan antaminen ja luottamuksen osoittaminen, toimintaan mukaan ottaminen eli osallistaminen on inklusiivisen työyhteisön johtamisen perusta. Yhtenä nykypäivän organisaatiotason haasteena Otollinen (2016, 30–31) näkee esihenkilöiden sitoutumisen ja johdettavien sitoutumattomuuden välisen kuilun. Voi siis olla, että esihenkilöiden sitoutumisen lähtökohdat ovat samat kuin tiimillä, mutta tiimiläisillä ei kuitenkaan ole omassa työssään oikeita keinoja saatavilla. Inklusiivinen johtaminen tukee onnistuessaan toimialan veto- ja pitovoimaisuutta. Sosiaali- ja terveysministeriön raportin (2020) perusteella sote-alan vetovoima ja työntekijöiden sitoutuminen on tärkeää, jotta työvoimapulasta kärsivälle alalle saadaan uusia osaajia. Raportissa korostetaan myös koko alan pitovoiman parantamista, koska se vähentäisi alalta poistumista (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020a, 63–64.) Näiden tarkastelu ja toiminnan muutos jo lähijohtajatasolla voivat vaikuttaa myönteisesti veto- ja pitovoimaan. (Ristinkangas, Lönnroth, Ristinkangas & Ristinkangas 2021, 54.)

### 2.3 Moninaisuus ja moninainen työyhteisö

Moninaisuus on osa meitä kaikkia. Jokainen meistä on omanlaisensa yksilö, eikä toista samanlaista ole eikä voikaan olla. Asian ydin piilee juuri tämän ymmärtämisessä; moninaisuutta on kaikkialla ja sitä tulisi meistä jokaisen arvostaa. Ymmärtämällä toisten ihmisten moninaisuutta voimme ymmärtää paremmin myös itseämme ja sitä, että jokainen on moninainen. (Timonen 2015, 17.) Moninaisuuden ymmärtäminen auttaa hyväksymään itsessämme niitäkin asioita tai piirteitä, joita aiemmin olemme ehkä koittaneet peitellä tai tukahduttaa. Jokainen meistä on yhtä arvokas juuri sellaisena kuin on.

Bairoh ja Trux (2010) toteavat, että kaikki ovat erilaisia, mutta vähemmistöt ja naiset kuitenkin näyttävät erilaisemmilta; tai heidän erilaisuuttaan korostetaan. Periaatteessa kaikki erot voivat olla merkityksellisiä, mutta jotkut erot kuitenkin ovat merkitsevempiä tai ne koetaan niin (Bairoh & Trux 2010, 215.)

Samanlaisuus ei takaa onnistumisia ja parempia tuloksia, sillä usein homogeenisessä työympäristössä luovuus, ainutlaatuisuus ja toisistaan poikkeavat näkökulmat jäävät helposti pimentoon. Ollila (2022, 28–29) toteaa, että esimerkiksi introvertti tarvitsee enemmän yksityisyyttä työllensä, kun taas vastaavasti ekstrovertti tarvitsee työlleen enemmän vaihtelua, eikä rutiinomaisuus työssä ole hänelle sopiva. Tasapäistäminen ei edistä työyhteisön toimivuutta ja tuottavuutta.

Moninaisuus voi olla työyhteisölle voimavara ainoastaan silloin, kun sitä osataan tietoisesti hyödyntää. Moninaisuus ei siis itsessään sujuvoita toimintaa, tuota innovatiivista työtettä tai paranna tehokkuutta, vaan moninaisuutta tulee kyetä johtamaan. Moninaisuuden kokemukseen vaikuttavat ryhmä ja yksilö; ryhmän toimiminen vaikuttaa yksilön toimintaan, mutta myös yksilön toiminta vaikuttaa ryhmän toimintaan. (Kukkonen & Leinonen 2015, 239–240.) Timonen ja Kantelinen (2013, 261–262) kuvaavat artikkelissaan moninaisuusosaamisen tavoitteeksi toimijuuden, joka muotoutuu osaksi niin koulutus-, työ- ja vapaa-aikaympäristöä. Tällöin voidaan puhua moninaisuusosaamisesta, joka on moninaisuuden arvostamista ja kunnioittamista sekä yksilöiden tasa-arvoista

kohtelua ja yhdenvertaisia vaikutusmahdollisuuksia niin ryhmä- kuin yksilötasollakin (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 38, 323).

Gloaalikasvatusperinteessä (2022) moninaisuutta käsitellään moninaisuuskasvatuksen näkökulmasta. Moninaisuuskasvatus tarjoaa välineitä kunnioittavaan ja arvostavaan kohtaamiseen sekä luo edellytyksiä yhdessä elämiselle. Hyvä, moninaisuustietoinen ja inklusiivinen johtaminen todennäköisesti tukee merkittävästi työyhteisöjen veto- ja pitovoimaa sekä yhteisöllisyyttä. (Gloaalikasvatus 2022.) Moninaisosaamisen lisääminen työyhteisössä on yhä keskeisempi työelämätaito.

Helsingin yliopiston moninaisuus, monikielisyys ja sosiaalinen oikeudenmukaisuus koulutuksessa -tutkimusryhmä toteuttaa teemaan liittyviä projekteja, tutkimuksia sekä koulutusohjelmia. Tutkimusryhmän tavoitteena on luoda moninaisuus osaksi perus- ja korkeakouluopintoja niin, että siitä tulee osa jokaisen suomalaisen osaamista. (Helsingin yliopisto 2022a.)

Moninaisuusosaaminen, kielitietoisuus ja inklusiivisuus yhdistetäänkin useimmiten opetus- ja koulutusaloihin, mutta teeman merkityksestä sosiaali- ja terveydenhoitoalalle on vielä varsin vähän tutkittua tietoa, vaikka tarve kansainvälisille osaajille on toimialalla erityisen suuri.

Myös Dufva, Wartiovaara ja Vataja (2021) toteavat moninaisuuden ja inklusiivisuuden merkityksen kasvavan kansainvälistyvässä työelämässä. Hekin painottavat moninaisuuden olevan voimavara silloin, kun sitä osataan johtaa ja hyödyntää. Ellei monimuotoisuutta ja moninäkökulmaisuutta huomioida tietoisesti lisäämällä vuorovaikusta ja rakentamalla yhteistä ymmärrystä ja luottamusta, voi monimuotoisuus pahimmillaan lisätä jännitteitä ja ristiriitoja.

Vaikka moninaisuudelle ei ole olemassa omaa lainsäädäntöä, siihen liittyvät kysymykset sisältyvät esimerkiksi perus-, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslakiin. Nämä lait kieltävät muun muassa syrjinnän sukupuoli-identiteetin, iän, kielen, etnisen taustan ja kulttuurin perusteella (laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1986/609; Sosiaali- ja terveysministeriö 2022b; Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos 2022a; yhdenvertaisuuslaki 2014/1325).

Yhdenvertaisuuslakia päivitetään muun muassa siten, että jatkossa yhdenvertaisuusvaltuutetun toimivalta ulottuu myös työelämän valvontaan. Tavoitteena on edistää yhdenvertaisuutta, ehkäistä syrjintää sekä voimistaa syrjinnän kohteeksi joutuneen henkilön oikeusturvaa. Moninaisuustietoisuutta ja moninaisuuden vahvistamista tukee myös Euroopan Unionin tavoite kunnioittaa rikasta kulttuurillista ja kielellistä monimuotoisuutta (European Union 2022). Vaikka moninaisuudella ei käsitteellisesti ole oikeudellista perimää, on opetus- ja kulttuuriministeriö linjannut tavoitteekseen turvata kaikille, myös moninaisten vähemmistöjen ryhmille, mahdollisuudet yhdenvertaiseen osallistumiseen (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2022).

Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus -teoksessa (2015) moninaisuutta ja tämän liittymäkohtia tarkastellaan kehittyvässä työ- ja koulutusympäristössä. Monimuotoisuus toimii parhaimmillaan työpaikan voimavarana, mutta vaatii taustalleen tietoisin moninaisuusjohtamisen (Timonen 2015, 15–17). Tätä tukee myös Orlandon ja Carlissin (2013, 239–249) näkemys moninaisuudesta voimavarana, joka on sosiaalisesti monimutkainen, sillä siihen liittyy tietämyksen ja tiedon esteitä sekä jokaiselle ihmiselle ainulaatuinen yhdistelmä lahjakkuutta ja näkemystä (Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos 2022b).

Colliander ja Kepanen (2021) käsittelevät teoksessaan moninaisuutta rikkautena. Työntekijöiden moninaisuutta huomioiva organisaatio ei ole yksilöiden tilan supistamista, vaan sitä, että pyritään hyödyntämään jokaisen työntekijän potentiaalia ja kapasiteettia. Colliander ja Kepanen (2021) viittaavat tekstissään Collianderin opinnäytteen johtopäätökseen, jossa arvioitiin liian tarkan ja yksityiskohtiin menevän ohjeistuksen olevan usein esteenä sille, että osataan huomioida ihmisten, tilanteiden ja toimintaympäristön monimuotoisuutta tarpeeksi. (Colliander & Kepanen 2021, 113–114; Colliander 2020, 12.)

Barmeyer ym. (2021) puhuvat teoksessaan rakentavasta kulttuurienvälisestä johtamisesta. Kulttuurienvälisyyden nähdään heijastuvan erilaisten moninaisten ryhmien prosesseista ja tuloksista. Huonolla johtamisella kulttuurienvälinen moninaisuus voi lisätä haasteita ja konflikteja toisistaan poikkeavien arvojen,

toimintatapojen sekä näkemysten vuoksi. Myös tähän monista kulttuurisista piirteistä koostuvan moninaisuuden tueksi tarvitaan hyvää johtamista ja selkeitä toimintamalleja. (Barmeyer ym. 2021, 1–2.)

Dobbin ja Kalev (2016) raportoivat tutkimuksesta, jossa seurattiin yritysten erilaisia monimuotoisuutta edistäviä toimintamalleja, ja verrattiin niitä naisten sekä rodullisten ja/tai etnisten vähemmistöjen edustukseen johtotehtävissä viiden vuoden aikana. Tutkijat havaitsivat, että mentorointiohjelmat vaikuttivat myönteisesti yritysten johtajien monimuotoisuuteen, ja tiettyjen väestöryhmien osuus näissä tehtävissä kasvoi jopa 24 prosenttia. Mentorointi antaa hyvän mahdollisuuden molemminpuoliseen oppimiseen ja ymmärryksen laajentamiseen. Mentorointi voi toimia inklusiiviseen johtamisen työkaluna siten, että tavoitteena on sekä yksilön että työryhmän kapasiteetin kasvattaminen. (Dobbin & Kalev 2016.)

## **2.4 Maahanmuutto ja osaajapula**

Globalisaation, ikääntymisen ja työvoimapulan myötä työelämä monimuotoistuu yhä nopeammin (Bairoh & Trux 2010, 193; ks. myös ILO 2022). Lisääntyneet kansainväliset muuttovirrat, globalisaation synnyttämät työn ja työelämän muutokset ovat muovanneet ja tulevat muovaamaan Suomen yhteiskuntaa. Jo pitkään on ollut nähtävissä muuttoa Suomesta muualle töihin ja vastaavasti muuttoa ulkomailta töihin Suomeen. (Wrede 2010, 7.)

Tilastokeskuksen (2018, 2) mukaan väestönkasvu tulevaisuudessa jatkuu ja kasvaa ainoastaan maahanmuuton vuoksi. Ulkomaalaistaustaisten väestön suhteellinen osuus Suomessa on suhteutettuna Eurooppaan pienimpiä mutta osuus on kasvussa; ulkomaalaisten osuus väestönkasvusta kasvaa merkittävästi. (Pitkänen, Saukkonen & Westinen 2019, 16.) Vuonna 2020 Suomen väestöstä ulkomaalaistaustaisia oli noin 8 prosenttia koko väestöstä. Prosentuaalinen osuus on noususuuntainen, sillä lisääntyvään maahanmuuttoon vaikuttaa myös vallitseva ja alati muuttuva sotatilanne. (Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos 2022c; Ulkoministeriö 2023.)

Sosiaali- ja terveysalan kasvava hoitajapula pahenee Suomessa ja lisääntyvä maahanmuutto nähdään yhtenä ratkaisuna kasvavaan resurssipulaan. Haasteena on, että työpaikkoja on tarjolla runsaasti, mutta osaavan henkilöstön löytäminen on usein vaikeaa. Esimerkiksi Ylen julkaiseman uutisen (2021) sekä Tehyn julkaiseman blogikirjoituksen (Holmberg 2021) mukaan resurssipulaan vaikuttavat muun muassa hoitajien eläköityminen, alan huono vetovoima, tyytymättömyys palkkatasossa sekä hoitajamitoitus. Lisäksi työnantajien tulee panostaa laadukkaaseen rekrytointiin. Monet sosiaali- ja terveysalan yksityiset palvelutuottajat ovat aloittaneet ulkomaalaistaustaisten henkilöiden rekrytoimisen ja kouluttamisen hoitotehtäviin vastatakseen hoitajapulasta aiheutuviin haasteisiin. (Healthcare Staffing Solutions 2023; Pirilä 2021; Rajamäki 2023; Salonen 2021.)

Kemppainen, Kemppainen, Rask, Saukkonen ja Kuusio (2020, 762–765) kuvaavat väestöpohjaan perustuvaa tutkimusta kolmesta maahanmuuttajaryhmästä Suomessa. Tutkimuksen tavoitteena oli identifioida transnationaalisen toiminnan tunnuspiirteitä ja tekijöitä. Viimeaikaiset tutkimukset ovat osoittaneet, että sekä yksilölliset elämäntilanteet vastaanottavassa yhteiskunnassa että lähtömaan sosiaalinen ja poliittinen tilanne ovat yhteydessä maahanmuuttajien osallistumiseen. Tavoitteena on integroida maahanmuuttajataustaisia henkilöitä osaksi työelämään ja oleellista on, että sekä yhteiskunta että työyhteisöt muovaantuvat vastaanottavaisiksi ja osallistaviksi. Siksi onkin tärkeää ymmärtää myös syyt maahanmuuton taustalla – kun maahan tullaan työn perässä (vrt. pois lukien perhesyyt tai pakolaisasema), yksi syy taustalla voi olla rahallisen tai aineellisen tuen antaminen. (Kemppainen ym. 2020, 776).

Kansainvälisen osaamisen hyödyntäminen globaalissa maailmassa on tärkeää ja tarjoaa kilpailuetua eri työnantajille sekä työntekijöille, että vastavalmistuneille. Osaamisjärjestelmän ja koulutustahojen on kyettävä tarjoamaan laadukasta koulutusta ja houkuttelemaan uuden aikakauden osaajia. Työelämässä organisaatiot voivat hyötyä rekrytoimalla Suomessa opiskelevia ja vastavalmistuneita ulkomaalaisia ja vastaavasti suomalaiset työntekijät ja opiskelijat voivat hyödyntää ulkomailla hankittua osaamistaan työelämässä.



(Opetushallitus 2023.) Kansainvälisyys näyttää kiinnostavan entistä enemmän, joten tätä tulee hyödyntää koulutuksen kehittämisessä.

Kansainvälisyysosaaminen tulee ottaa systemaattisesti osaksi korkeakouluopintoja. Asiasta tiedottavat muun muassa opetushallitus sekä eri korkeakoulut. (Opetushallitus 2020). Kliinisen hoitotyön asiantuntijoita tarvitaan tulevaisuudessa entistä enemmän (Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2021). Opetushallinnon ylläpitämän tilastopalvelu Vipusen (2023) mukaan terveys- ja hyvinvointiala on opiskelijamäärältään suurin korkeakoulutuksen ala. Tästä huolimatta alan työntekijäpula kasvaa.

Jabe (2017, 111–113) painottaa, että kulttuurillisista eroista ei ole syytä tehdä suurta numeroa, mutta erot on hyvä tietää ja tunnistaa. Ulkomailta ja eri kulttuurista tulevien työntekijöiden kohtaamisessa moninaisuusosaaminen ja kielitietoisuus ovat äärettömän tärkeitä taitoja niin johto- kuin työyhteisötasolla. Moninaisuutta voidaan ajatella myös mentorointina, jossa tavoitteena on muutos sekä henkilökohtaisella että organisaation tasolla. On hyvä muistaa, että moninaisuutta eivät ole pelkästään kulttuurilliset ja kielelliset eroavaisuudet mutta myös erilaiset perhetilanteet, työkokemukset ja koulutusalat, terveydentilat sekä erilaiset persoonallisuudet. (Jabe 2017, 160–161.)

Ollila (2022, 26) nostaa esiin moninaisuusosaamisen tärkeyden työyhteisössä. Kompetenssin haltuun ottaminen vaatii moninaisuuden ja erilaisuuden arvostamista, suvaitsevaisuutta ja joustavuutta toisten näkökulmille ja ajatuksille, jotka poikkeavat omasta ajattelustamme. On oleellista, että työyhteisön jäseniä ohjataan tarkastelemaan muita näkökulmia puolueettomasti ja päästämään irti ennakkoluuloistaan. Hyvänä muistisääntönä toimii ajatus, että kukaan ei ole koskaan täysin oikeassa. (Ollila 2022.) Ely ja Thomas (2020) huomauttavat, että monimuotoisuuden lisääminen ei itsessään lisää tehokkuutta; olennaista on se, miten organisaatio hyödyntää monimuotoisuutta ja onko se valmis muokkaamaan valtarakennettaan.

## 2.5 Kielitietoisuus ja kielitietoinen työyhteisö

Kieli on olennainen osa kulttuuria, ja sen avulla ihmiset voivat ilmaista ja jakaa ajatuksia ja tunteita. Kieli muodostaa perustan inhimilliselle kommunikaatiolle, joka määrittellään toimijoiden väliseksi yhteisten merkitysten vaihdoksi ja luomiseksi merkkien tuottamisen, vastaanottamisen ja tulkinnan avulla. (Barmeyer ym. 2021, 137.) Barmeyer ym. (2021, 138) huomauttavat, että organisaation kielellisiä rakenteita analysoidessa on oleellista tarkastella keskustelukulttuurin lisäksi asiakirjoja, raportteja, lomakepohjia, koodeja, suunnitelmia ja ohjeistuksia. Barmeyerin mukaan (em. teos) eri kulttuureilla on omat viestintätyylit ja näiden eroavaisuudet, joten omat kommunikaatiotavat ja näiden poikkeavuus toisiinsa tulevat esiin moninaisten ryhmien kohtaamisessa.

Kieli on sujuvaa ja dynaamista sekä edustaa puhujiensa sosiaalista ympäristöä. Kansainvälistymisen, maahanmuuton ja digitalisuuden kasvaessa kansalliset kielet sekoittuvat yhä enemmän keskenään. Organisaation kielellistä monimuotoisuutta määrittää työntekijöiden kulttuurinen monimuotoisuus. Saavuttaakseen kielellisesti moninaisen, toimivan työyhteisön, on syytä tarkastella organisaation sisällä puhuttavia kieliä. Äidinkielen eroavaisuuden lisäksi organisaatiossa ilmenee kielellisiä eroja muun muassa ammatillisen sanaston, ääntämisen ja murteiden välillä. Työyhteisössä merkitystä on sillä, millainen on organisaation kieli, tiimin kieli ja kunkin työntekijän kieli. (Barmeyer ym. 2021, 141–145).

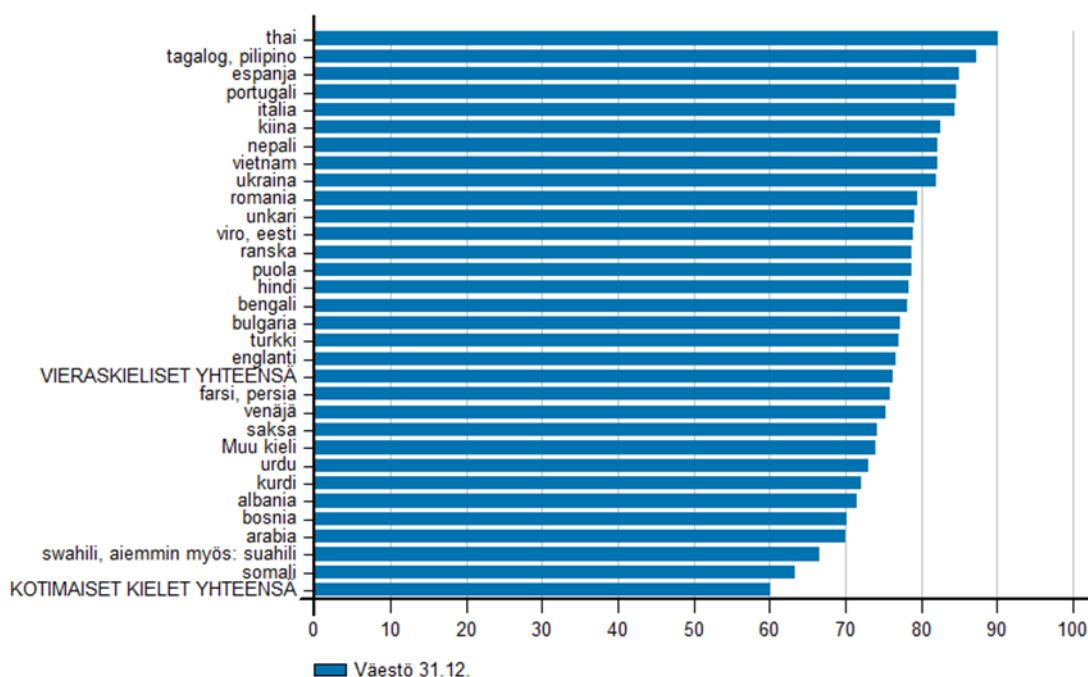
Kansainvälisten osaajien myötä yhä nopeammin moninaistuva organisaatio luo tarpeen moninaisuuden johtamisen kehittämiseksi erityisesti maahanmuuttajat ja erilaiset kielet ja kulttuurit huomioiden. Tähän on jo useita työkaluja, joita on muun muassa kielitietoisuuden lisääminen työyhteisössä ja -kulttuurissa. Kielitietoisuudella voidaan vahvistaa moninaisuuden ymmärtämistä, parantaa työyhteisön toimintaa sekä edistää tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta. (Rask, Teräsaho & Nykänen 2021.)

Työterveyslaitoksen (2023a; 2023b) mukaan työpaikoilla tarvitaan yhä enemmän kielitietoisia toimintatapoja työn sujuvuuden ja yhteisöllisyyden tueksi.

Kielitietoiset toimintatavat tulee juurruttaa osaksi työpaikan normaalia toimintaa, sillä yhä useamman työpaikan henkilöstö on kasvaneen maahanmuuton sekä lisääntyneen työvoimapulan vuoksi monikielinen. Kieli vaikuttaa kaikkeen; itseilmaisuuksiin, vuorovaikutukseen, ymmärtämiseen, oppimiseen, osaamisen hyödyntämiseen, yhteisöllisyyteen ja työpaikoilla myös urakehitykseen. Työterveyslaitoksen johtavan asiantuntija Barbara Bergbomin mukaan (Työterveyslaitos 2023b) kielitietoisuudella tarkoitetaan sen tiedostamista, mihin kaikkeen kieli vaikuttaa. Kielitietoisella toiminnalla pyritään myös poistamaan kieleen liittyviä esteitä.

Kansainvälinen maahanmuutto on Suomessa kasvussa ja sitä myöten myös kielten moninaisuus kasvaa (Pitkänen, Saukkonen & Westinen 2019, 16–17 Tilastokeskus 2018, 2;). Tilastokeskuksen (2022a) mukaan vieraskielisiä henkilöitä vuoden 2021 lopussa on ollut Suomessa 458 000, joiden kieli on jokin muu kuin suomi, ruotsi tai saame. Prosentuaalisesti osuus on koko Suomen väestöstä 8,3 %. Vieraskielisten työikäisten osuus eri kieliryhmissä on huomattava (kuvio 1).

### Työikäisten (15-64-vuotiaat) osuus (%) eri kieliryhmissä 2021



Tilastokeskus / Väestörakenne

Kuvio 1. Väestörakenne 2021 (Tilastokeskus 2022a).

Voidaan siis todeta, että lisääntyvän maahanmuuton seurauksena monikielisyys kasvaa. Jokainen työyhteisö ja yhteisön jäsen on näin monikielinen (Opetushallitus 2022). Opetushallituksen (2022) antama tieto kielitietoisuudesta käsittelee lähinnä kielitietoisuuden lisäämistä varhaiskasvatuksen opetussuunnitelmaan, joskin tämä on yleistettävissä myös työelämäkontekstiin. Kielitietoisuus avaa ymmärrystä siitä, että kielet ovat jatkuvasti läsnä ja alati ympärillämme. Kielellä on osa yksilön identiteetin rakentumisessa ja monikielisyys näkyväksi tekeminen jo varhaisessa vaiheessa tukee kehitystä kulttuurisesti moninaiseen yhteiskuntaan. (Opetushallitus 2022.)

Ulkoministeriön (2022) sivuilla esittelemä Agenda 2030-kestävän kehityksen tavoitteet -hanke on YK:n jäsenmaiden vuonna 2015 sovittu kestävä kehityksen toimintaohjelma tavoitteineen. Toimintaohjelman pyrkimyksenä on poistaa äärimmäinen köyhyys ja tasoittaa polarisaatiota sekä turvata ympäristön hyvinvointi kestävällä tavalla. Toimintaohjelmassa on linjattu myös globaalikasvatuksen raamit ja kulttuurisen moninaisuuden sekä kielitietoisuuden voidaan nähdä olevan osa globaalikasvatusta (Opetushallitus 2022; Ulkoministeriö 2022.) Näitä hyviä käytänteitä, ohjeistuksia ja raameja voidaan ottaa käyttöön jokaisessa työyhteisössä ja organisaatiossa ja näin ollen toimia myös poliittisten linjauksien mukaisesti.

Organisaatiot eivät aina hyödynnä monimuotoisen henkilöstönsä rikkaita kieliresursseja (Barmeyer ym. 2021, 137), joten kielitietoisuuden lisääminen ja tämän toimintatavaksi omaksuminen on tärkeää. Moninaisuuden kasvaessa ja tullessa osaksi organisaation ”normaalia” myös kielelliset rikkaudet työyhteisössä lisääntyvät. Tämä voi aiheuttaa kielimuuria työyhteisön sisällä sekä organisaatiossa. Moninaistuvassa ja monikulttuurisessa työyhteisössä kielimuuri voi muodostua ongelmaksi. Kielimuuri saatetaan usein yhdistää ainoastaan eri kieliä puhuviin henkilöihin, mutta kielimuuria voi aiheutua myös esimerkiksi nopeasta puheesta, epäselvistä ohjeista, murteista sekä osaamisen kyseenalaistamisesta. Kielimuurin rikkomiseksi tulisi jokaisen henkilön hyväksyä toisen kielitaito, välttää murretta ja ammattislangia, puhua selkeästi sekä suosia lyhyitä ja selkeitä lauseita. (Diakonia-ammattikorkeakoulu 2021.)

Kielitietoisien asiantuntijatyön yhtenä tavoitteena on edistää tasa-arvoa sekä yhdenvertaisuutta työelämässä. Käsitykset kielestä ja kielitietoisuudesta ovat yksilöllisiä ja ne syntyvät sekä muokkaantuvat vuorovaikutuksessa (Honko & Skinnari 2020). Kielitietoisuudesta on olemassa useita eri käsityksiä, mutta esimerkiksi kielitietoisella toimintakulttuurilla voidaan tarkoittaa tietoisuutta eri kielistä, kielten näkyväksi tekemistä sekä eri kielten ja kielimuotojen arvostamista (Rask, Teräsaho & Nykänen 2021).

Kielitietoisuuden lisääminen sosiaali- ja terveysalalla luo haasteita. Tiililä (2017) painottaa kielikäsitteiden rakenteellisuuden aiheuttavan haasteita yhteneväisen keskustelukulttuurin takaamiseksi. Kommunikaatiota vaikeuttavat Tiililän mukaan myös erilaiset käsitteet ja työkielet sekä näiden taustalla vaikuttavat sosiaali- ja terveysalaa sitovat lait ja säädökset. Muutokset kielelliseen kulttuuriin työpaikalla vaativat muutosta organisaatiotasolla.

Kielitietoisella työskentelyllä pyritään poistamaan niitä esteitä, jotka ovat ymmärtämisen ja osallistumisen edessä. Kielitietoisuus olisi tärkeä osa jokaista organisaatiota ja työyhteisöä; sen avulla voidaan tunnustaa kielen keskeistä merkitystä, lisätä tietoisuutta työntekijöiden ensikielestä ja kielimuodoista, edistää kielten arvostamista ja näkymistä työyhteisön arjessa. Edellä mainitut elementit vaativat myös kielitietoista johtamista. Kielitietoisuuden lisääminen ja eri kielellisten taitojen kehittäminen hyödyttää sekä monikielisiä työntekijöitä että työyhteisöä ja yhteiskuntaa laajemmin. Kielitietoisuutta työyhteisöön ja organisaatioon voidaan lisätä esimerkiksi muuttamalla organisaation kielitaitovaatimuksia. (Rask ym. 2021.)

Helsingin yliopiston moninaisuuden, monikielisuuden ja sosiaalisen oikeudenmukaisuuden koulutuksen tutkimusryhmän DIDIA- projekti (monikielinen didaktiikka ja dialogi) tähtää edistämään myönteisiä asenteita, lisäämään kielitaitoa ja kielitietoisuutta sekä vahvistamaan monikielissä yhteyksissä tapahtuvaa oppimista koskevaa didaktista tietämystä. (Helsingin yliopisto 2022b.) Tutkimuksen kohteena ovat opettajaopiskelijat, kasvatustieteen opiskelijat, opettajankouluttajat, opettajat ja opiskelijat. Kielitietoisien kulttuurin luomiseen ja kasvattamiseen tartutaan varhaisella

tasolla, mutta samankaltainen tutkimus kohdennettuna työyhteisöihin ja organisaatioihin on aiheellista ja ajankohtaista. (Helsingin yliopisto 2022b.)

## **2.6 Kohti inklusiivista, moninaista ja kielitietoista työyhteisöä – tietoperustan keskeiset näkökulmat**

Monimuotoinen työyhteisö ja osallisuus työpaikoilla on laaja käsite, joka pitää sisällään eri teemoja, kuten osallistava kulttuuri, johtajuus, tiedostamattomat ennakkoluulot, sekä eri ryhmiä, kuten miehet, naiset ja eri etnisten taustojen omaavat henkilöt (Grissom 2018, 243). Työpaikka on oma yhteisönsä, jossa sosiaalista kanssakäymistä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta tapahtuu. Hyvässä työyhteisössä jokainen työntekijä arvostaa toinen toistaan ja tietää, mitä muut työntekijät tekevät ja kuinka muiden työyhteisön jäsenten työ liittyy omaan työhön sekä työyhteisöön. Hyvässä työyhteisössä työasioihin liittyvässä viestinnässä ollaan avoimia, ja organisaatiossa tuetaan avointa tiedonkulkua. Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus ovat johtamisen perusta ja työntekijät kokevat tekevänsä merkityksellistä työtä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022a, 12, 65; Sosiaali- ja terveysministeriö 2022c.)

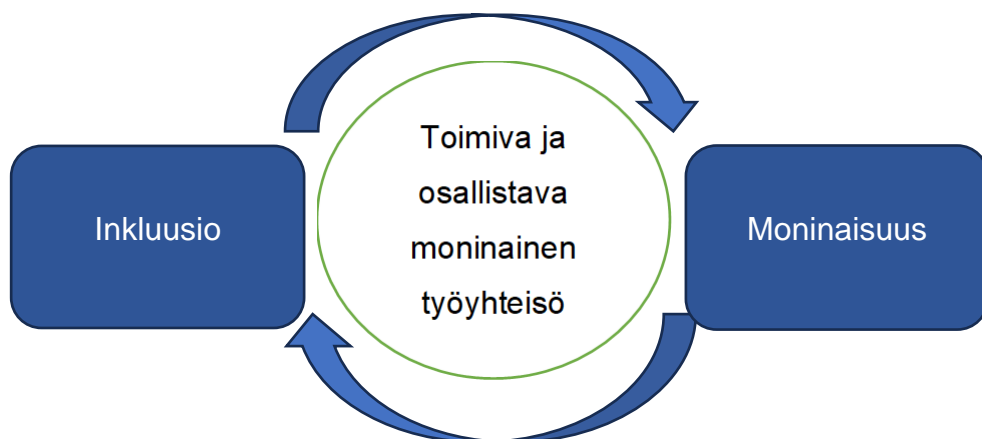
Monimuotoisuus liitetään yhä useammin inklusiivisuuteen. Työyhteisön kasvava diversiteetti edellyttää työnantajilta kasvavissa määrin kykyä moninaisuusjohtamiseen sekä varmistusta yhdenvertaiseen kohtaamiseen ja tasapuolisten mahdollisuuksien antoon esimerkiksi urakehityksen osalta. Moninaisuudesta voidaan puhua työelämäkontekstissa monimuotoisuustyönä, johon liitetään inklusiivisen kulttuurin kehittäminen. (Työterveyslaitos 2023a; Työterveyslaitos 2023b; Työterveyslaitos 2023c.)

Työterveyslaitos on laatinut yhdessä Terveystieteiden- ja hyvinvoinnin laitoksen kanssa Monimuotoisuus ja inklusiivisuus asiantuntijaorganisaatiossa -oppaan avuksi monimuotoisuustyössä (Työterveyslaitos 2023a). Opas on tarkoitettu organisaation kehittämisestä vastaavissa tahoille, HR-henkilöstölle, johtajille ja esihenkilöille, mutta siitä hyötyvät kaikki monimuotoisuudesta ja inklusiivisuudesta kiinnostuneet henkilöt. Opas antaa tietoa monimuotoisuus- ja inklusiiviotyön toteuttamisesta ja kehittämisestä pidemmällä tähtäimellä, tarjoaa

työkaluja tukemaan osallisuutta, yhdenvertaisuutta, tasa-arvoa ja yhteenkuuluvuutta sekä lisätä monikielisyyden huomioimista kielitietoisuuden ja kielitietoisten toimintatapojen avulla. (Työterveyslaitos 2023a.)

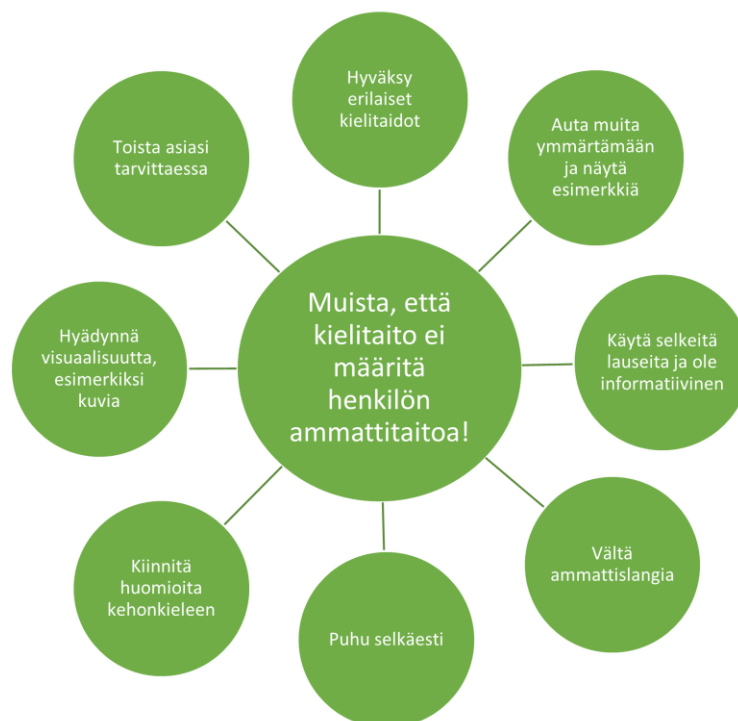
Useimmiten, etenkin englanninkielisissä lähteissä, moninaisuus yhdistetään inklusioon. Vaikkakin monimuotoisuus ja inklusio esitetään usein yhdessä ja syystä, on huomioitavaa, että nämä tarkoittavat eri asioita. Moninaisuudessa kontekstissa viitataan ihmisten eroavaisuuksiin, jotka tekevät yksilöstä yksilön ja inklusio varmistaa, että ketään ei jätetä osallisuuden ulkopuolelle. Inklusion eli osallisuuden avulla pyritään hyödyntämään organisaation monimuotoisuutta parhaalla mahdollisella tavalla. (Owyoung 2022, 5.) Monissa lähteissä moninaisuus esitetään yhdessä inklusion sekä tasa-arvon kanssa (Albelo & O’Toole 2021, 266–267; Cumming, Miller & Leshchinskaya 2023, 2; Levison 2018, 116–117).

Owyoung (2022, 6) tuo esille sen, miten suhteellisen helppoa on luoda moninainen työyhteisö. Tätä näkökulmaa tukee ajatus siitä, kuinka paljon vaikeampaa on luoda todellinen, inklusiivinen työyhteisö, jossa moninaisuus haluaa säilyä. Moninaisuus ei itsessään riitä. Moninaisuus tarvitsee inklusiota ja inklusio moninaisuutta saavuttaakseen toimivan, moninaisen työyhteisön. (Owyoung 2022, 33). Tässä opinnäytetyössä tarkastelu rajataan kuvion 2 mukaisesti selkeyden vuoksi inklusiivisuuteen ja moninaisuuteen. Tasa-arvo jätetään tarkastelun ulkopuolelle.



*Kuvio 2. Moninaisuus ja inklusio työyhteisön avaintekijöinä (mukaillen Owyoung 2022, 33).*

Inklusiivinen ja moninaisuustietoinen johtaminen korostuu siinä, että sekä johtaja että henkilöstö ymmärtävät moninaisuutta. Ei riitä, että hyvä johtaja tunnistaa eroavaisuudet ja yhtäläisyydet henkilöstössä, vaan koko tiimin tulisi ymmärtää moninaisuutta. Puhe moninaisuudesta, sen tunnustamisesta ja kunnioittamisesta ei itsessään riitä; se on alku, jonka jälkeen on mahdollista siirtyä tarkastelemaan syrjiviä rakenteita ja purkamaan niitä. Kun oman työyhteisön ja -tiimin moninaisuus havaitaan ja ymmärretään, koko työyhteisön ja -tiimin toiminta kasvaa ja kehittyy. Moninaisuuden johtamisessa tulee ottaa huomioon aito kuuntelu, halu ymmärtää, toisten rohkaiseminen, ongelmatilanteiden muuttaminen ratkaisuksi ja tehtävien tekoon toisiaan täydentävien työntekijöiden valitseminen. (Jabe 2017, 26.)



*Kuvio 3. Kielitietoisien työyhteisön toiminta (mukaillen Diakonia-ammattikorkeakoulu 2021).*

Moninaisuuden lisäämisen jälkeen moninaisuutta voidaan tunnistaa ja siten ymmärtää. Kielitietoisuus toimii erinomaisena työkaluna sekä työyhteisölle että koko organisaatiolle. Tässä opinnäytetyössä kielitietoisuutta katsotaan työyhteisön toimintaohjeiden näkökulmasta (kuvio 3).



Inklusiivisen ja kielitietoisen työyhteisön rakentaminen vaatii sitoutumista, suunnittelua ja toimia organisaation eri tasoilla. Inklusiivinen lähijohtaminen pyrkii edistämään monimuotoisuutta, tasa-arvoa ja inklusiivisuutta työyhteisössä. Inklusiivinen johtamistyyli perustuu siihen, miten lähijohtaja voi luoda työympäristön, joka tukee erilaisten työntekijöiden menestystä ja osallistumista.

Tietoperustan yhteenvetona voidaan todeta, että inklusiivinen ja kielitietoinen lähijohtaminen painottaa seuraavia periaatteita:

**1. Kunnioitus ja arvostus sekä tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus**

Inklusiivinen lähijohtaja kunnioittaa jokaisen työntekijän arvoa ja ainutlaatuisuutta. Kaikkien työyhteisön jäsenten eri näkökulmia ja kokemuksia tulee arvostaa. Lähijohtaja pyrkii varmistamaan, että kaikilla työntekijöillä on samat mahdollisuudet menestyä työssään. Kaikkia työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti.

**2. Kommunikointi ja avoimuus**

Avoimella vuorovaikutuksella lähijohtaja tukee ja kasvattaa inklusiivisuutta ja kielitietoisuutta. On tärkeää luoda avoin ja selkeä viestintästrategia, joka korostaa koko organisaation sitoutumista inklusiivisuuteen ja kielitietoisuuteen.

**3. Kielen ja kulttuurin huomioiminen**

On tärkeää tarjota mahdollisuus kommunikoida omalla äidinkielellä tai sopia yhteiset monikielisen viestinnän pelisäännöt työpaikalla. Lisäksi tulee varmistua siitä, että organisaation viestit ja materiaalit ovat selkeitä ja helposti ymmärrettäviä kaikille.

**4. Selkeä johtajuus ja sitoutuminen**

Lähijohtajat tarvitsevat selkeän sitoutumisen inklusiivisuuteen ja kielitietoisuuteen. Heidän tulee toimia esimerkkeinä ja osoittaa, että nämä arvot ohjaavat organisaation toimintaa ja muodostavat lähijohtamisen perustan.

**5. Koulutus ja tietoisuus**

On tärkeää tarjota koulutusta työntekijöille ja johtajille monimuotoisuuden, inklusiivisuuden ja kielitietoisuuden merkityksestä. Koulutus voi auttaa ihmisiä ymmärtämään erilaisia taustoja ja kulttuureja,

kasvattamaan kielitietoisuutta sekä lisäämään kunnioitusta ja ymmärrystä toisia kohtaan.

#### **6. Työyhteisön tukeminen ja kehittäminen**

Inklusiivisuutta ja kielitietoisuutta tukeva lähijohtaja tunnistaa työntekijöiden vahvuudet ja heikkoudet sekä tarjoaa tukea ja mahdollisuuksia kehittymiseen. Tavoitteena on luoda työympäristö, jossa jokaisella on mahdollisuus oppia ja kasvaa sekä päästä eteenpäin urallaan.

#### **7. Inklusiivinen päätöksenteko**

On tärkeää osallistaa työntekijät päätöksentekoon aina, kun mahdollista. Inklusiiviseen päätöksentekoon liittyy myös erilaisten mielipiteiden ja näkökulmien arvostaminen ja huomioonottaminen. Osallistaminen vahvistaa sitoutumista ja usein parantaa työyhteisön toimivuutta.

#### **8. Arviointi, seuranta ja pitkäjänteisyys**

On tärkeää arvioida säännöllisesti työyhteisön inklusiivisuutta ja kielitietoisuutta ja tehdä tarvittavia muutoksia yhdessä työyhteisön kanssa. Palautteen keruu ja tämän tiedon hyödyntäminen toiminnan muutoksessa on oleellista. Inklusiivisen ja kielitietoisen työyhteisön rakentaminen ei ole yksittäinen projekti vaan jatkuva prosessi. Koko organisaation tulee sitoutua pitkäjänteiseen työhön näiden arvojen ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi.

Inklusiivisen ja kielitietoisen työyhteisön luominen vaatii aikaa ja vaivaa, mutta se voi tuoda mukanaan monia etuja, kuten työntekijöiden sitoutumisen vahvistumisen, luovuuden ja innovaation kasvamisen sekä paremman organisaation maineen. Näiden huomioiminen edistää lisäksi pito- ja vetovoimaisuutta. Inklusiivinen lähijohtaminen on tärkeä osa organisaation kulttuurin rakentamista ja ylläpitämistä. Se auttaa luomaan työympäristön, jossa jokainen työntekijä tuntee olonsa tervetulleeksi, arvostetuksi ja motivoituneeksi tekemään parhaansa. Tämä johtamistyyli edistää myös organisaation tehokkuutta ja innovointia, koska se hyödyntää monimuotoisuuden tarjoamia mahdollisuuksia. Tässä opinnäytetyössä inklusiivista lähijohtamista tarkastellaan erityisesti kielitietoisuuden näkökulmasta.

## 2.7 Keskeiset käsitteet

Moninaisuus: Moninaisuus tarjoaa näkökulman ymmärtää ja suhtautua työyhteisön toisistaan poikkeaviin jäseniin positiivisemmin. Erilaisuuden nähdään olevan moninaisuutta, joten moninaisuuden näkeminen voimavarana ja mahdollisuutena on oleellista. Työelämässä moninaisuuden nähdään ilmenevän monikerroksisena rakenteena, jossa keskiössä on yksilön persoonallisuus. Keskiön ympärille rakentuvat sisäiset tekijät, kuten ikä ja sukupuoli, ja rakenteen ulompana osana ovat ulkopuoliset tekijät, kuten uskonto, koulutus, työkokemus ja elämäntavat. Kaikkien näiden tekijöiden ulkopuolelle asettuvat organisaatiotekijät, kuten työn sisältö ja luonne, toiminnallisuus ja johtaminen. (Bairoh & Trux 2010, 193; Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 29; Ollila 2022, 25–26; Owyong 2022, 3; Soni 2000, 396.)

Moninaisuus on käsitteenä peräisin Yhdysvaltojen yritysmaailmasta, jossa termillä on viitattu eri identiteettiryhmiin kuuluvien henkilöiden rekrytointiin, palkkaamiseen ja johtamiseen. Thomas Roosevelt loi moninaisuuden eri toiminoista diversity management -terminologian, jota sittemmin käytettiin yrityksissä käytännön johdon ja henkilöstöjohtamisen välineenä. Oikeudellista arvoa ei termillä ole, mutta moninaisuus yhdistetään vahvasti tasa-arvoon ja monikulttuurisuuteen. Huomioitavaa on, että moninaisuudella ja monikulttuurisuudella on käsitteellisesti tästä huolimatta omat merkityksensä. (Bairoh & Trux 2010, 193; Kujanpää 2017, 41–42.)

Inklusiivisuus: Inklusiota on organisaation sisäisen monimuotoisuuden hyödyntäminen parhaalla mahdollisella tavalla. Inklusion perusajatus on, että kaikki osallistetaan yhdenvertaisella toiminnalla. Oleellista on, että inklusiio nähdään toimintamallina, eikä pelkkänä ajatuksena. Inklusiio auttaa vastustamaan syrjintää ja luomaan tasa-arvoa. Inklusiioon liitetään usein erilaisia käsitteitä, kuten osallisuus, yhteisöllisyys, monimuotoisuus ja tasa-arvo. Inklusiio tarkoittaa mukaan kuulumista ja sitä, että jokaisella on oikeus kuulua joukkoon. Inklusiioon liitetään osallistumisen käsite, ja osallisuus on toiminnan subjektina olemista. Osallisuus on tunne siitä, että saa olla vaikuttamassa, kokemassa yhdenvertaisuutta yksilönä, tulla nähdyksi, hyväksytyksi ja kuulluksi.

(Albelo & O'Toole 2021, 266–267; Cumming, Miller & Leshchinskaya 2023, 2; Levison 2018, 116–117; Owyong 2022, 5, 212; Savolainen 2013, 13–15; Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos 2022d.)

Kielitietoisuus: Kielitietoisuudella tarkoitetaan tietoisuutta ja vastuuta sekä toimintakulttuurin että opetuksen tasolla. Kielitietoisuus tarkoittaa ymmärrystä kielenkäytön eri tilanteiden havainnointiin, kieleen liittyvien piirteiden ja sanaston tietoista ja aktiivista huomiointia. Kielitietoisuus on toimintakulttuuri, jossa yhteisön kielellinen diversiteetti huomioidaan ja tiedostetaan. Kieli on oleellinen osa työn tekemistä ja vuorovaikutusta ja se toimii yhtenä tiedon jakamisen välineenä. Useimmiten osaaminen välittyy myös kielen kautta. Kun tavoitteena on inklusiivinen työpaikka, jonka kaikki jäsenet kokevat osallisuutta työyhteisöön, ovat kielitaitoon ja -käyttöön liittyvät toimintatavat ja asenteet keskiössä. Kielitietoisuus auttaa kohtaamaan työyhteisön diversiteettiä ja ymmärtämään tätä päivittäisessä työskentelyssä. Kielitietoisuus on toimintatapa, jossa kieleen suhtaudutaan ilmiönä. Kielitietoisuus on yhdenvertaisuuden ja tasa-arvoisen kohtelun ja kohtaamisen yksi merkittävä väline ja sen avulla henkilö tulee tietoiseksi siitä, että hänet ymmärretään ja osallistetaan. (Lehtimaja & Kotilainen 2019; Lilja, Pukkila & Rinne 2019; Oikeusministeriö 2018, 36–39; Opetushallitus 2022; Työterveyslaitos 2023b.)

### **3 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimustehtävä**

Opinnäytetyön tarkoitus on laatia yksityiselle sosiaali- ja terveystalvueluita tuottavalle organisaatiolle inklusiivisuutta ja kielitietoisuutta edistävät hyvät käytänteet, jotka ovat tukena ohjaamassa organisaation lähijohtajia moninaisen työyhteisön johtamisessa. Hyvät käytänteet ovat hyödynnettävissä myös muissa sosiaali- ja terveystalvueluita tuottavissa organisaatioissa.

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata, miten inklusiivisen johtamisen keinoilla voidaan rakentaa mahdollisimman osallistava ja sulautuva työyhteisö, joka tukee sekä moninaisen asiakaskunnan että moninaisen työyhteisön tavoitteita

organisaation käytettävissä olevien resurssien puitteissa. Tarkastelu rajataan kielitietoisuuden edistämiseen inklusiivisen johtamisen käytänteenä.

Tavoitteena on luoda inklusiivisen johtamisen toimintasuunnitelma, jota voidaan hyödyntää organisaatioiden kielitietoisien työkäytänteiden rakentamisessa.

Opinnäytetyön tutkimustehtävänä on 1. tunnistaa ja kuvata inklusiivisen johtamisen käytänteitä ja ohjeistuksia; 2. kuvata käytössä jo olevia kielitietoisuutta edistäviä tekijöitä; sekä 3. koota ja mallintaa käytänteitä kielitietoisuutta lisääviksi toimenpiteiksi inklusiivisen johtamisen työkaluna.

Tuloksena syntyy inklusiivisen johtamisen hyvät käytänteet suositus sekä porrasmalli hyvien käytänteiden käyttöönotosta, joita voidaan hyödyntää kielitietoisien sosiaali- ja terveysalan työyhteisön lähijohtamisessa / rakentamisessa. Opinnäytetyön tuotos tarjoaa sosiaali- ja terveysalan lähijohtajille käytännön ohjeita inklusiivisen toimintakulttuurin rakentamiseksi sekä kielitietoisien työyhteisön luomiseksi, jotta polarisaatiota tai eriarvoisuutta ei työpaikoilla esiintyisi.

Tutkimuskysymyksinä ovat:

1. Millaiset inklusiivisen johtamisen käytänteet tukevat työyhteisön toimijoiden osallistamista sekä toimivaa viestintää?
2. Millaiset työyhteisön käytänteet ja toimintaohjeet tukevat kielitietoisuutta arjen työssä?

Näihin kysymyksiin haetaan vastauksia hyödyntäen toimintatutkimuksen lähestymistapaa ja käyttämällä laadullisen tutkimuksen menetelmiä.

Lähestymistapa ja menetelmälliset valinnat kuvataan seuraavissa kahdessa luvussa.

## 4 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta

### 4.1 Tutkimusstrategia

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on työelämälähtöistä ja perustuu aikaisempaan tutkimukseen sekä peilaa sitä käytäntöön kokeilevan kehittämisen kautta. Tutkimuksellisessa kehittämistehtävässä yhdistyvät sekä tieteellinen tutkimus että tutkimuksellinen kehittäminen. Tieteelliselle tutkimukselle tyypillisiä ominaispiirteitä ovat teoreettiseen viitekehykseen linkittyvä tutkimusongelma, tutkimuskysymykset sekä näihin vastaaminen olemassa olevaan tutkimukseen nojaten. Lisäksi on noudatettava tieteellisen tutkimuksen perinteitä<sup>1</sup>. Tutkimuksellinen kehittämistyö taas pyrkii ratkaisemaan käytännöntyöstä esiin nousseita ongelmia tai kehittämiskohteita, kuten jo käytössä olevia käytäntöjä tai toimintatapoja. Tarkoituksena on pyrkiä luomaan uutta tietoa vastaamaan työelämän muuttuvia tarpeita. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 18–20).

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä yhdistyvät tiedon ja laitteiden tai/ja menetelmien etsiminen. Tutkimuksellinen kehittämistyö kuvataan usein prosessina, sillä se pitää sisällään useita, yleensä toisiinsa sidottavia vaiheita. (Ojasalo ym. 2009, 22, 33). Työelämälähtöinen tutkimuksellinen kehittäminen lähtee tutkimusstrategian valinnasta. Tutkimusstrategialla tarkoitetaan tapaa, jolla tutkimus on tarkoitus toteuttaa. Tutkimusstrategia kattaa sisälleen tutkimuksessa käytettävät menetelmät käyttötapoineen sekä teoreettisella että käytännöllisellä tasolla. (Jyväskylän yliopisto 2014).

Kehittämistyön menetelmävalikoima on todella laaja, ja oleellista onkin valita juuri omalle kehittämistyölle ja opinnäytetyöprosessille parhaimmat työkalut. Sama pätee tarjolla olevaan tietoon. Tietoa on tarjolla valtavasti ja tärkeää on osata erottaa, mikä tieto on oman kehittämistyön kannalta oleellisinta (Raivio

---

<sup>1</sup> Tieteellisen tutkimuksen perinteellä eli traditiolla tarkoitetaan tieteenfilosofisten kysymysten pohtimista, tutkimusongelmaan vastaamista sekä kattavan teoreettisen viitekehyksen luomista ja tähän viittaamista tutkimusongelmaa käsitellessä. Tutkimustulokset julkaistaan kyseisen tieteenalan tiedeyhteisön tutkimusjulkaisussa. (Ojasalo ym. 2009, 18.)

2020, 20). Kehittämistyön prosessin tulee olla hyvin suunniteltu, lähestymistavat ennalta määritelty sekä käytettävät menetelmät valittu. Kehittämisprosessin selkeyttäminen edistää prosessin sujuvuutta ja valmiiksi määritellyt raamit auttavat pysymään asiasisällössä. Ojasalo ym. (2009, 51) kuitenkin muistuttavat, että usein kehittämistyössä yhdistyvät useat eri lähestymistavat. Olennaista on, että omalle kehittämistyölleen valitsee eri lähestymistavoista ne piirteet, jotka sopivat omalle kehittämiskohteelle parhaiten tukien kehittämisprosessin eri vaiheita.

Tälle opinnäytetyölle tutkimusstrategioiksi on valittu laadullinen ja osallistava toimintatutkimus. Tämä tutkimusstrategia tukee tukien kokonaiskuvan kartoittamista ja kehittämistehtävän onnistumista.

#### **4.2 Laadullisen tapaustutkimuksen keskeisiä piirteitä**

Opinnäytetyön voidaan ajatella luonnehtivan laadullisen tutkimuksen piirteitä. Laadulliselle tutkimukselle on olemassa useampia erilaisia lähestymis- ja analyysitapoja, joten yhtä ainoaa määritelmää ei laadulliselle tutkimukselle voida antaa. Laadulliselle tutkimukselle on kuitenkin listattu joitakin yleisiä ominaispiirteitä, joita ovat muun muassa kvalitatiivisen, strukturoimattoman ja luonnollisen aineiston suosiminen, subjektisuuden arvostaminen, mitä- ja miten-kysymysten painottaminen ja analyysivetoisuus. Kvalitatiivisen aineiston suosiminen laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa, että tutkimuksen aineistona käytetään empiirisiä aineistoja, kuten tekstejä, kuvia tai tiloja, joissa jokin toiminta toteutuu.

Strukturoimattomalla ja luonnollisella aineistolla tarkoitetaan sitä, että laadullisen tutkimuksen aineistoa pidetään kontekstisidonnaisena. Luonnollisuudella taasen viitataan siihen, että tutkija ei ole vaikuttanut valituissa aineistoissa tulosten syntymiseen. Subjektisuus, toimijuus ja näkökulmaisuus ovat perinteisesti yhdistettynä laadulliseen tutkimukseen. Subjektivisuudella voidaan viitata esimerkiksi kollektiiviseen subjektisuuteen, jollaisia vaikka erilaiset työkuulttuurit tuottavat. Mitä- ja miten-kysymysten painottaminen yhdistetään laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskysymysten muotoon ja siihen,

mihin tutkimus pyrkii vastaamaan. Analyysivetoisuus viittaa esimerkiksi siihen, että laadullisella tutkimuksessa tulokset ilmaantuvat aineistosta niitä tutkimalla. Näitä edellä mainittuja ominaispiirteitä tarkastelemalla voidaan todeta, että opinnäytetyö istuu laadullisen tutkimuksen kehyksiin. (Eskola & Suoranta 2005, 8, 12–17, 32; Metsämuuronen 2006, 22–25, 27–32; Tietoarkisto 2021.)

Laadullista tutkimusta tehdessä on tärkeää huomioida tutkittavan aiheen mahdollisimman tarkkaan rajattu näkökulma. Oleellista on, että laajasta laadullisen tutkimuksen kentästä tutkija onnistuu tekemään näkökulman rajaukseen liittyviä valintoja samalla muodostaen tutkimuksestaan mielekkään ja toteuttamiskelpoisen kokonaisuuden. Tutkimusasetelmana tämä opinnäytetyö luonnehtii laadullista tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksessa tutkittava asia on esimerkki tai soveltava käytäntö jostakin laajemmasta toimintatavasta tai ilmiöstä. Tapauksena voi olla niin jokin organisaatio tai ryhmä, mutta myös jokin prosessi, kun tutkitaan jonkin asian muutosta.

Tapaustutkimuksessa itse tapauksesta pyritään saamaan mahdollisimman laaja-alainen kuva tutustumalla tähän kokonaisvaltaisesti. Tästä syystä tapaustutkimuksessa yhdistellään useita erilaisia aineistoja ja tutkimusasetelma voidaan rakentaa yhden tai useamman tapauksen varaan.

Tapaustutkimuksesta voidaan käyttää nimitystä kriittinen tapaus (critical case), jolla tarkoitetaan sitä, että tutkittava tapaus on valittu huolellisesti aiheen aiemman tiedon ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta siten, että tapausta tutkiessa voidaan olettaa tämän tuottavan teorian kannalta jotakin oleellista. (Eskola & Suoranta 2005, 40–44, 62; Metsämuuronen 2006, 26–30.)

## **5 Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat**

### **5.1 Kuvaileva kirjallisuuskatsaus**

Tutkimusmenetelmänä käytetään hoitotieteissä usein hyödynnettyä kuvailevan kirjallisuuskatsauksen menetelmää (Kangasniemi, Ahonen, Pietilä, Jääskeläinen & Liikanen 2013, 291; Metsämuuronen 2006, 26–30).



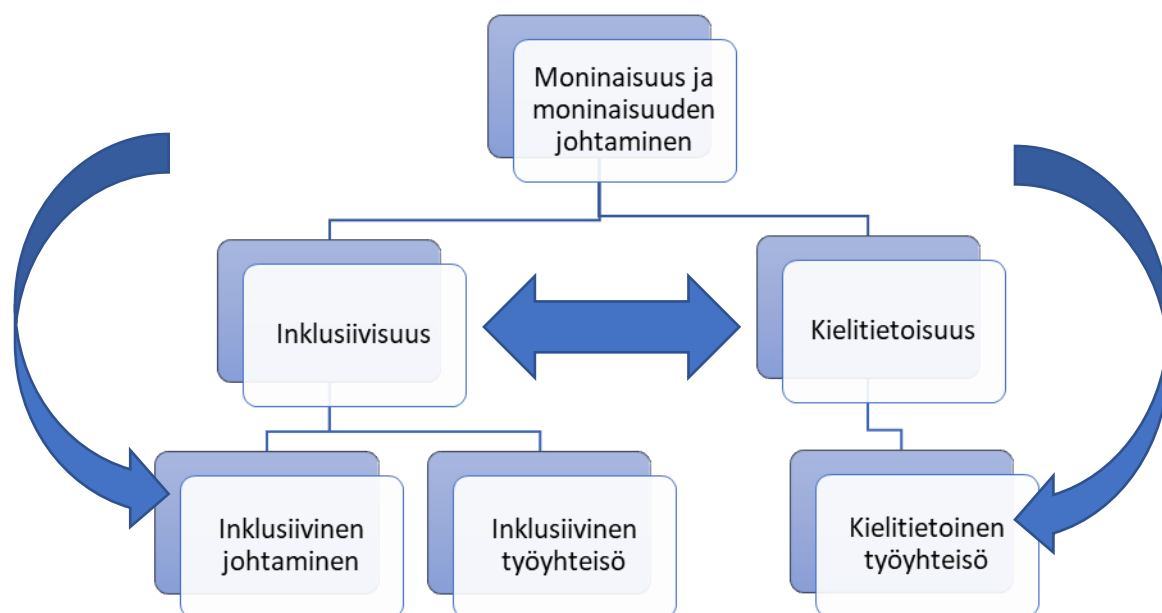
Kirjallisuuskatsaus käsittää tiettyä aihetta koskevan tutkitun tiedon kattavan yhteenvedon. Kirjallisuuskatsaukset voidaan jaotella tyypeittäin.

Kirjallisuuskatsaukset jaetaan yleisimmin kolmeen perustyyppiin, joita ovat kuvaileva kirjallisuuskatsaus, systemaattinen kirjallisuuskatsaus sekä meta-analyysi. (Salminen 2011, 6.) Tässä opinnäytetyössä aineistonkeruumenetelmänä hyödynnettiin kuvailevaa kirjallisuuskatsausta. Salminen (2011, 6) esittää kuvailevan kirjallisuuskatsauksen olevan yksi yleisimmin käytetty kirjallisuuskatsauksen perustyyppi. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus toimii yleiskatsauksena ilman tarkempia tai tiukempia sääntöjä. Tämä mahdollistaa ja tukee laajan aineiston hankkimista ja käyttämistä ilman tarkkoja rajauksia. Lisäksi kuvaileva kirjallisuuskatsaus tarvittaessa luokittelee tutkittavan ilmiön eri ominaisuuksia ja samalla kuvaa tutkittavaa ilmiötä laaja-alaisesti.

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus voidaan vielä jakaa kahteen eri alaluokkaan: narratiiviseen sekä integroivaan katsaukseen. Narratiiviselle kirjallisuuskatsaukselle luonteenomaista on aiheen laaja kuvaus yhdistäen tähän aihetta käsittelevää historiaa ja sen kehityskulkua. Integroivassa kirjallisuuskatsauksessa puolestaan kuvataan tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman monipuolisesti ja pyritään tuottamaan uutta tietoa jo tutkitusta aiheesta (Salminen 2011, 6–8.) Näin ollen menetelmällisenä valintana tässä opinnäytetyössä toimii integroiva kuvaileva kirjallisuuskatsaus, sillä halutusta tutkittavasta ilmiöstä pyritään tuottamaan uutta tietoa ja kehittämisideoita. Menetelmästä käytetään tässä opinnäytetyössä kuitenkin kuvailevan kirjallisuuskatsauksen nimeä.

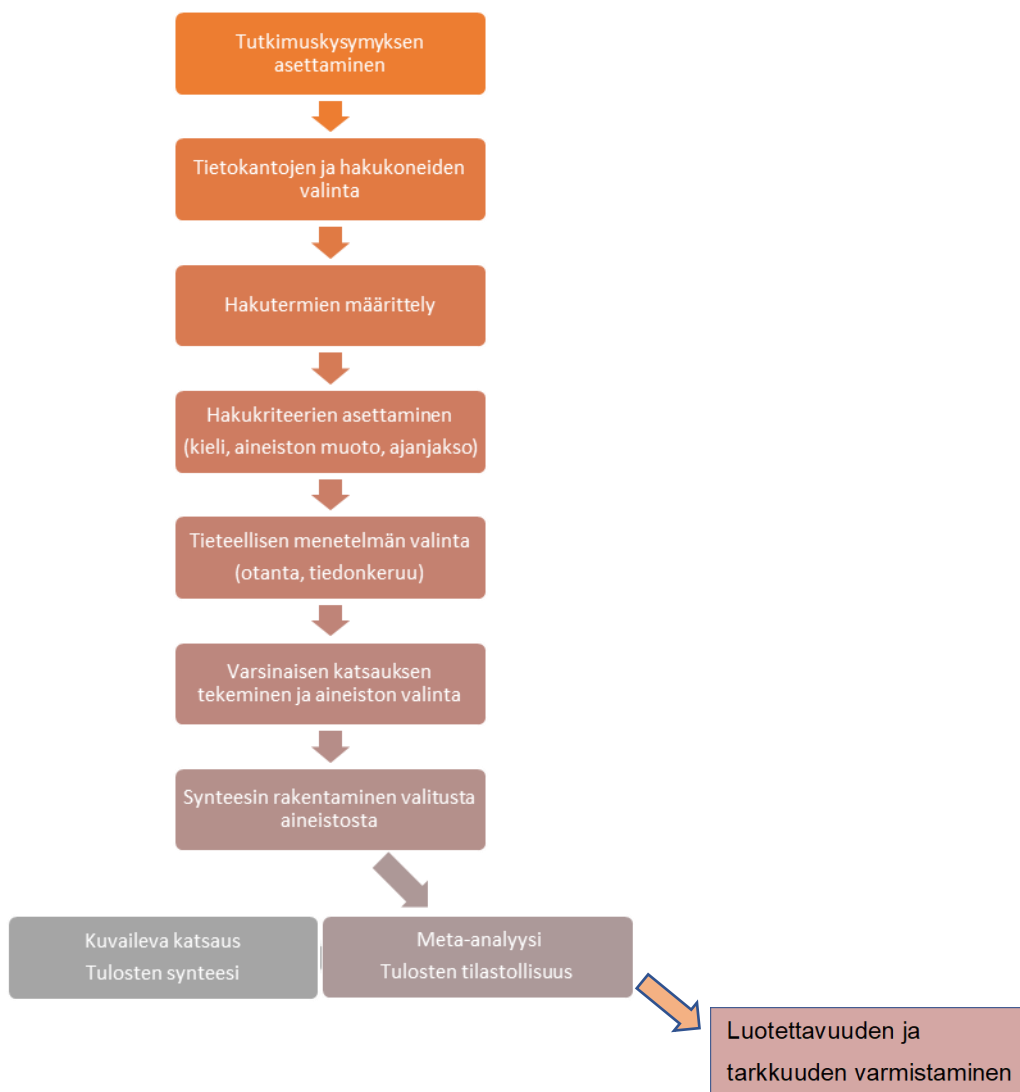
Kuvaileva kirjallisuuskatsaus toteutettiin noudattamalla systemaattista tiedonhakua (Metsämuuronen 2006, 31–33). Systemaattinen tiedonhaku tarkoittaa suunniteltua ja jäsenneltyä tiedonhakua, jossa Metsämuuronen (2006, 31) mukaan tutkimusaiheeseen pyritään perehtymään mahdollisimman laajasti samalla välttämällä valikoinnin harhaa. Systemaattisen tiedonhaun prosessiin kuuluu kuvata tarkasti tiedonhaun eri vaiheet ja avata nämä auki siten, että samaa prosessia toistaen tiedonhaulla voidaan päästä samaan lopputulokseen myös toisen henkilön toimesta (Metsämuuronen 2006, 31).

Metsämuurosen mukaan systemaattisuus kirjallisuuskatsauksessa tarkoittaa, että aineiston valinta, haku ja läpikäynti on tehty järjestelmällisesti etukäteen päätettyjen kriteerien ja metodologian mukaisesti (Metsämuuronen 2006, 31–32). Prosessiin kuuluvat aihepiirin rajausta, sisällyttämisen- ja poissulkukriteerien määrittely, haun ajallinen rajausta sekä hakutietokantojen määrittely (ks. em. teos). Hakutulosten lukumäärä voi eri vaiheissa muuttua, sillä samasta aiheesta saattaa ilmestyä uusia tutkimuksia ja julkaisuja. Tiedonhaun dokumentoinnissa avataan tiedonhakuun käytetyt tietokannat, käytetyt hakusanat, hakusanojen yhdistely tiedonhaun yhteydessä, tiedonhaun ajankohta ja saatujen tulosten määrä. Tiedonhaun kohteiksi määriteltiin opinnäytetyön tietoperustan keskeiset teemat, jotka on kuvattu kuviossa 4.



*Kuvio 4. Tiedonhankinnan keskeiset kohteet (mukaillen Karelia-ammattikorkeakoulu 2022).*

Finkin (2005, 3–5) laatima malli kuvastaa hyvin kirjallisuuskatsauksen eri vaiheita jaotellen seitsemään eri vaiheeseen, joita on tässä opinnäytetyössä hyödynnetty (kuvio 5). Vaiheittainen työskentelytapa selkeyttää prosessin tekoa ja samalla varmistaa sen, että kaikki työvaiheet tulevat varmasti tehtyä.



Kuvio 5. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet Finkin (2005, 54) mallia mukailen.

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tulosten seulonnan apuna käytettiin PRISMA Flow Diagram -periaatetta (Moher ym. 2020). PRISMA Flow -työkalu tukee kirjallisuushakujen jäsentämistä ja aineiston valintaa. Kirjallisuushaku johtaa hakutuloksiin, joista seulonnan ja kelpoisuus-kriteereiden käytön jälkeen jää jäljelle pienempi määrä artikkeleita. Mukaan otettujen artikkeleiden määrä voi olla pienempi (tai suurempi) kuin seulonnan tulokseksi saatu tutkimusten määrä, koska artikkeleissa saatetaan raportoida useista tutkimuksista ja tietyn tutkimuksen tulokset saatetaan julkaista useissa artikkeleissa. Prosessin dokumentoinniksi ja tallentamiseksi PRISMA Flow -diagrammi listaa tiedot koko tarkasteluprosessin vaiheista. (Moher ym. 2020.)

Tässä opinnäytetyössä kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tulokset raportoitiin tulossynteesin muodossa, ja meta-analyysi sekä tulosten tilastollisuus jätettiin kokonaan tarkastelun ulkopuolelle (kuvio 5). Aineiston analysointi perustui laadulliseen sisällön analyysiin ja siinä erityisesti teemoittelun ja tyypittelyn analyysitapoihin (Eskola & Suoranta 2005, 138–193). Teemoittelussa aineistoa tarkastellaan tutkimuskysymysten kautta, poimitaan keskeiset aiheet ja rakennetaan kokoelma eri kysymyksiin vastaten (Eskola & Suoranta 2005, 174–175, 178), kuten tässä opinnäytetyössä tehtiin. Tyypittelyssä puolestaan etsitään aineistosta samankaltaisuuksia ja ryhmitellään tuloksia näiden pohjalta kokonaisuuksiksi, ja sitä edeltää useimmiten teemoittelu (em. teos, 181–184). Tässä opinnäytetyössä käytettiin tyypittelyä, mikä tuki hyvien käytänteiden ja toimintamallin rakentamista osoittamalla niitä kohtia, jotka selkeimmin nousivat kehittämiskohteiksi.

## **5.2 Osallistava havainnointi**

Kehittämistehtävän menetelmänä käytettiin osallistavaa havainnointia, jossa tutkija tavalla tai toisella osallistuu tutkimansa yhteisön toimintaan (Eskola & Suoranta 2005, 98–103; Toikko & Rantanen 2009, 89–98). Osallistavan havainnoinnin muotona toimi tässä tutkimuksessa koulutustilaisuus, jonka kohderyhmänä olivat toimeksiantajan kansainvälisten tiimien lähijohtajat. Osallistava havainnointi on toimintatutkimukselle tyypillinen menetelmä, ja siinä pyritään aktiiviseen yhteistyöhön tutkijan sekä tutkittavien välillä (Toikko & Rantanen 2009, 89–92). Työpajaan osallistuvat toimijat valittiin toimeksiantajan edustajan kanssa tarkoituksenmukaista otantaa käyttäen eli sen perusteella, että kyseiset toimijat ovat suoranaudessa vaikutuksessa inklusiivisen johtamisen kehittämiseen ja edistämiseen sekä työyhteisöjen toimintaan.

Osallistavan havainnoinnin keskeisiä piirteitä on Eskolan ja Suorannan (2005, 98–99) mukaan neljä. Havainnoija toimii itselleen vieraassa tai tutussa ympäristössä (tässä tutkimuksessa osin tutussa), osallistujat keskittyvät toimintaan eivätkä tarkkailuun, tutkija havainnoi ja tallentaa havainnot systemaattisesti, ja että havainnointi ja analysointi on ennakkoon mietitty. Tutkija voi olla osallinen toimintaan tai seurata sitä sivusta. Osallistujille voidaan

kertoa havainnoinnista tai jättää se kertomatta. (Eskola & Suoranta 2005, 98, 99, 100–103.) Tässä opinnäytetyössä tutkija on osallinen toimiessaan kouluttajana osallistavan havainnoinnin tilanteessa, ja osallisille kerrotaan liitynnästä opinnäytetyöhön jo ennakkoon heidän saamassaan saatekirjeessä sekä vielä koulutustilaisuudessa. Eettisyyden ja vastuullisuuden varmistamiseksi toteutuksessa pyritään avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen eli kerrotaan opinnäytetyöstä, prosessista ja tulosten raportoinnista.

Osallistujia ja toimeksiantajaa ei kuitenkaan missään vaiheessa opinnäytetyöraportissa yksilöidä eikä nimetä, koska tämä on yksityiselle sosiaali- ja terveysalan toimijalle tyypillinen käytäntö. Myös tämä kerrotaan osallistujille. Osallistavan havainnoinnin eli koulutuksen osallistavana toteutusmenetelmänä käytetään erityisesti osallistavaa keskustelua (Toikko & Rantanen, 2009, 102–106). On tärkeää saada osallistajat mukaan pohtimaan kehittämisteemaa ja tuomaan oma näkökulmansa kokonaisuuteen. Koulutuksessa keskustelua viritetään kysymyksin, herätedion sekä käyttämällä Padlet-työskentelyalustaa.

Eskola ja Suoranta (2005) korostavat, että osallistava havainnointi on aina subjektiivista, valikoivaa ja inhimillistä vaikka tilanne on huolellisesti suunniteltu ja perustuu määriteltyyn tietoperustaan. He kuitenkin myös korostavat, että subjektiivisuus on rikkaus, koska se mahdollistaa oman taustan ja osaamisen hyödyntämisen (Eskola & Suoranta 2005, 102). Subjektiivisuutta ei siis voi välttää osallistavan havainnoinnin raportoinnissa. Havaintojen luotettavuutta pyritään vahvistamaan palautekyselyn avulla. Palaute kerätään koulutuksen lopussa ja siinä arvioidaan osallistujien kokemaa hyötyä ja opinnäytetyön tuloksena syntyneiden hyvien käytänteiden ja toimintaportaiden toimivuutta lähijohtajan arkityössä.

## 6 Tutkimuksen ja kehittämistehtävän toteutus

### 6.1 Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen toteutus

Työelämälähtöisen kehittämistehtävän aineisto kerättiin hyödyntäen kuvailevan kirjallisuuskatsauksen menetelmää, jonka tuloksista luotiin synteesi tulostaulukoinnin avulla (liite 1). Synteestistä mallinnettiin toimeksiantajalle inklusiivisen johtamisen hyvät käytänteet (liite 2) sekä prosessityyppinen toimintaehdotus (liite 3) käytänteiden jalkauttamiseen omassa työyhteisössä. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tarkastelu rajattiin käsittelemään moninaisuuden johtamista sosiaali- ja terveystalalla; varhaiskasvatus suljettiin tarkastelun ulkopuolelle. Sisällyttämisen- ja poissulkukriteerit on yksilöity tiedonhaun taulukossa 1 (taulukko 1).

Tarkastelun näkökulmat olivat inklusiivisuus ja kielitietoisuus.

Tutkimuskysymykset olivat:

1. Millaiset inklusiivisen johtamisen käytänteet tukevat työyhteisön toimijoiden osallistamista sekä toimivaa viestintää?
2. Millaiset työyhteisön käytänteet ja toimintaohjeet tukevat kielitietoisuutta arjen työssä?

Tiedonhankinta toteutettiin viisivaiheisesti. Aluksi tiedonhakua suunniteltiin tarkastelemalla opinnäytetyön teoriakehystä sekä tutkimuskysymyksiä. Lisäksi tiedonhaun prosessi jaettiin kahteen eri pääteemaan hakusanojen aihepiirin pohjalta. Pääteemoiksi määrittyivät inklusiivisuus ja kielitietoisuus. Hakusanat valittiin hyödyntämällä Finton ylläpitämää YSO:n tietokantaa ja vertailemalla avainsanoja tietoperustaan. Tiedonhakua rajattiin jo tässä vaiheessa siten, että hakutuloksissa valitaan näytettäväksi tulokset vuosilta 2017–2022. Ensimmäisen vaiheen lopuksi tiedonhaun avuksi muotoutuivat sisällyttämisen- ja poissulkukriteerit (taulukko 1).

*Taulukko 1. Sisällyttämisen ja poissulkemisen kriteerit.*

Sisällyttämisen kriteerit	Poissulkukriteerit
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Julkaisut ajoittuvat vuosille 2017–2023</li> <li>- Suomen- ja englanninkieliset aineistot</li> <li>- Sähköisesti saatavilla olevat julkaisut</li> <li>- Kokonaan vapaasti luettavissa olevat julkaisut</li> <li>- Vertaisarvioidut tai muut tutkimukselliset artikkelit</li> <li>- Vasta hakusanoihin</li> <li>- Yhteys moninaisuuden johtamiseen ja sosiaali- ja terveysalaan</li> <li>- Yhteys inklusiivisuuteen ja kielitietoisuuteen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ennen vuotta 2017 julkaistut aineistot</li> <li>- Muun kuin suomen- tai englanninkieliset aineistot</li> <li>- Ei sähköiset aineistot</li> <li>- Osittain luettavissa olevat aineistot</li> <li>- Julkaisu ei käsittele haluttua aihetta</li> <li>- Käsittelevät aihetta muualla kuin sosiaali- ja terveysalalla</li> <li>- Varhaiskasvatukseen liittyvä aineisto</li> <li>- AMK-, YAMK- ja Pro Gradu- opinnäytetyöt</li> <li>- Ainoastaan opetukseen liittyvä aineisto</li> </ul>

Toisessa vaiheessa kuvailevan kirjallisuuskatsauksen varsinainen tiedonhaku toteutettiin hyödyntämällä EBSCO ja Google Scholar tietokantoja.

Tiedonhaussa haettiin sekä suomalaisia että kansainvälisiä aineistoja.

Tiedonhakuprosessi eri vaiheiden hakusanoineen on kuvattu taulukossa 2.

Sisällyttämisen pääkriteerinä oli huomioida vuosina 2017–2022 julkaistut sähköisesti saatavilla olevat vertaisarvioidut tai muut tutkimukselliset artikkelit, joiden merkitys korostui, koska temasta on vielä hyvin vähän tutkimusta. Muita kriteereitä olivat liittyminen moninaisuuden johtamiseen ja sosiaali- ja terveysalaan sekä inklusiivisuuden että kielitietoisuuden raportointi.

Kirjallisuuskatsaus ei raportoi artikkeleita, jotka ovat muun kuin suomen- tai englanninkielisiä, käsittelevät muita, kuin sosiaali- ja terveysalaa ja julkaisuja, jotka ovat ilmestyneet ennen vuotta 2017. Hakukäytänteet pidettiin samana koko tiedonhakuprosessin ajan.

Taulukko 2. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen aineiston hakuprosessi taulukkona.

<b>Tietokanta</b>	<b>Hakusanat</b>	<b>Hakutulos</b>	<b>Valitut</b>
<b>EBSCO</b>	Inclusion AND Leadership AND Social and Health Care	16	0
<b>EBSCO</b>	Kielitietoisuus AND työyhteisö AND kansainvälisyys	1	1
<b>EBSCO</b>	Language awareness AND work community AND internationalism	0	0
<b>EBSCO</b>	Leadership AND work community AND language awareness	7	0
<b>EBSCO</b>	Language awareness AND Social and Health Care AND Leadership	25	0
<b>Google Scholar</b>	Inclusion AND Leadership AND Social and Health Care	53	0
<b>Google Scholar</b>	Johtaminen AND työyhteisö AND kielitietoisuus	161	2
<b>Google Scholar</b>	Kielitietoisuus AND sosiaali- ja terveystieteet	312	2
<b>Google Scholar</b>	Kielitietoisuus AND sosiaali- ja terveystieteet AND johtaminen	103	1
<b>Google Scholar</b>	Kielitietoisuus AND sosiaali- ja terveystieteet AND johtaminen AND maahanmuutto	56	0
<b>Google Scholar</b>	Inkluusio AND johtaminen AND työyhteisö AND hoitoala	10	1
<b>Google Scholar</b>	Inclusion AND Social and Health Care AND leadership AND diversity	973	1
<b>Google Scholar</b>	Inclusive leadership AND Social and Health Care AND diversity	28	0
<b>Google Scholar</b>	Inclusive leadership AND language AND Health care AND Work community	7	1
<b>Google Scholar</b>	Inclusive leadership AND Health care	82	3
<b>Google Scholar</b>	<del>Language awareness AND work community AND internationalism</del>	<del>18 200</del>	<del>0</del>
<b>Google Scholar</b>	<del>Language awareness AND work community AND internationalism AND Social and Health Care</del>	<del>16 300</del>	<del>0</del>

EBSCO:n tietokannan etusivulta hakukentäksi valittiin ”advanced search”, johon syötettiin hakusanoja taulukon 2 (taulukko 2) mukaisissa ryhmissä ja vaiheissa noudattaen sisällyttämisen- ja poissulkukriteerejä. Ensimmäisessä haussa hakusanoina käytettiin Inclusion AND Leadership AND social and Health Care. Tällä haulla näytettäviä julkaisuja saatiin yhteensä kuusitoista (16). Tämän



jälkeen näytettävät julkaisut rajattiin vielä tieteellisiin artikkeleihin. Tämä rajasi osumia kymmeneen (10) julkaisuun. Näistä ei valikoitunut yhtään teosta aineistoon.

Seuraavassa vaiheessa haut toistettiin suomenkielisillä hakusanoilla. Hakusanoina käytettiin kielitietoisuus AND työyhteisö AND kansainvälisyys. Hakukriteerit pidettiin muutoin samana. Tällä haullla saatiin yksi (1) osuma. Tästä hausta aineistoon valikoitui Työterveyslaitoksen julkaisema Monimuotoisuusbarometri 2020 (Bergbom, Toivonen & Väänänen 2020). Aineisto valittiin siksi, että se on tuore tutkimus, käsittelee maahanmuuttajataustaisten osuutta työyhteisössä sekä antaa ohjeita moninaisten työyhteisöjen johtamiseen.

Seuraavaksi EBSCO:n tietokantaan syötettiin hakusanat language awareness AND work community AND internationalism. Tämä haku ei tuottanut yhtäkään tulosta. Hakua muokattiin siten, että hakusanoina käytettiin leadership AND work community AND language awareness. Tällä hakusyötöllä tuloksia saatiin yhteensä seitsemän (7). Yksi artikkeleista oli kategorisoitu hoitotyön ja terveydenhuollon alle, joten tämä artikkeli otettiin tarkempaan tarkasteluun. Muut artikkelit käsitelivät joko opetusta tai viittoman kieltä. Artikkelin tiivistelmän lukemisen jälkeen artikkeli jäi kuitenkin poissulkukriteerien vuoksi aineiston ulkopuolelle, sillä se ei käsitellyt johtajuutta vaan tutki lähinnä ikäosaamisen kehittymistä. Seuraavaksi hakusanoiksi vaihdettiin language awareness AND social and health care AND leadership. Tällä haullla tuloksia saatiin yhteensä 25. Hakua muutettiin tässä vaiheessa vielä siten, että ainoastaan tieteelliset artikkelit näkyivät. Näin tuloksia jäi näkyviin yhteensä 24. Artikkelien tiivistelmiä tarkastellessa yksikään artikkeleista ei käsitellyt varsinaisesti johtajuutta vaan esitteli useita eri tietyn erikoissairaanhoidon osaston tutkimuksia.

Seuraavaksi aineistonkeruussa edettiin syöttämällä edellisessä haussa käytetyt hakusanat Google Scholarin hakukenttään. Osumia saatiin yhteensä 53. Tästä hausta ei valikoitunut aineistoon yhtäkään julkaisua poissulkukriteerien perusteella. Tämän jälkeen hakusanoiksi vaihdettiin johtaminen AND työyhteisö AND kielitietoisuus. Tällä hakusyötöllä osumia saatiin yhteensä 161. Tästä

hausta valittiin aineistoiksi poissulkemisen jälkeen relevanssin perusteella kaksi (2) julkaisua, Rask, Teräs & Nykänen (2021) sekä Rask, Mankinen, Nykänen & Teräsaho (2022).

Seuraavaksi hakukenttään syötettiin hakusanat kielitietoisuus AND sosiaali- ja terveysala. Tällä haulla osumia saatiin 312. Osumista automaattisesti tarkastelun ulkopuolelle jäivät ne teokset, jotka sisälsivät yhden tai useamman poissulkukriteerin. Hausta valikoitui aineistoon yhteensä yksi julkaisu Latomaa, Luukka & Lilja 2017 (toim.) (toimitettu teos), josta aineistoon valittiin kaksi (2) julkaisua, Mustanoja, Tervola, Sandberg ja O'Dell (2017) sekä Tiirilä (2017). Hakusanoihin lisättiin vielä hakusana johtaminen, muutoin hakukriteerit säilytettiin. Tällä hakusyötöllä osumia saatiin 103. Poissulkukriteeri noudatti samaa kaavaa ja hausta valikoitui yksi (1) julkaisu, Määttä, Kinnunen, Probirskaja ja Kuusi (2022). Tämän jälkeen hakusanoihin lisättiin maahanmuutto ja osumia saatiin yhteensä 56. Tällä haulla ei valittu yhtäkään julkaisuja, sillä osa osumista oli jo edeltävästi valittu aineistoon.

Seuraava haku toteutettiin Google Scholarissa hakusanoilla inkluusio AND johtaminen AND työyhteisö AND hoitoala, sanat kasvatus ja opetus rajattiin haun ulkopuolelle. Tällä haulla osumia saatiin yhteensä kymmenen (10). Poissulku-kriteerien huomioimisen jälkeen tarkempaan tarkasteluun jäi viisi artikkelia, joista kolme oli saman toimitetun teoksen julkaisuja. Tarkemman tarkastelun jälkeen aineistoon valikoitui kokoomateos Pitkänen, Niiranen & Keisala 2017 (tavoitteena sujuva arki). Toimitetusta teoksesta löytyi useita opinnäytetyön tutkimuksen kysymyksiin liittyviä artikkeleita, joita hyödynnettiin synteisin muodostamisessa. Toimitetusta teoksesta tarkemman tarkastelun ja läpiluvun jälkeen aineistoon valikoitui kaksi (2) artikkelia Sainola-Rodriguez, Nuutinen ja Niiranen (2017) sekä Pitkänen, Keisala ja Niiranen (2017). Julkaisun luotettavuutta lisäsi se, että julkaisu on vertaisarvioitu.

Seuraavaksi hakusanoina käytettiin inclusion AND social and health care AND leadership AND diversity. Hakutuloksia saatiin yhteensä 973. Näkyviin laitettiin ainoastaan tieteelliset artikkelit, jonka jälkeen tuloksia oli näkyvillä 745. Heti ensimmäisellä sivulla näkyi artikkeli, jonka otsikkona oli ” Työntekijöiden äänen

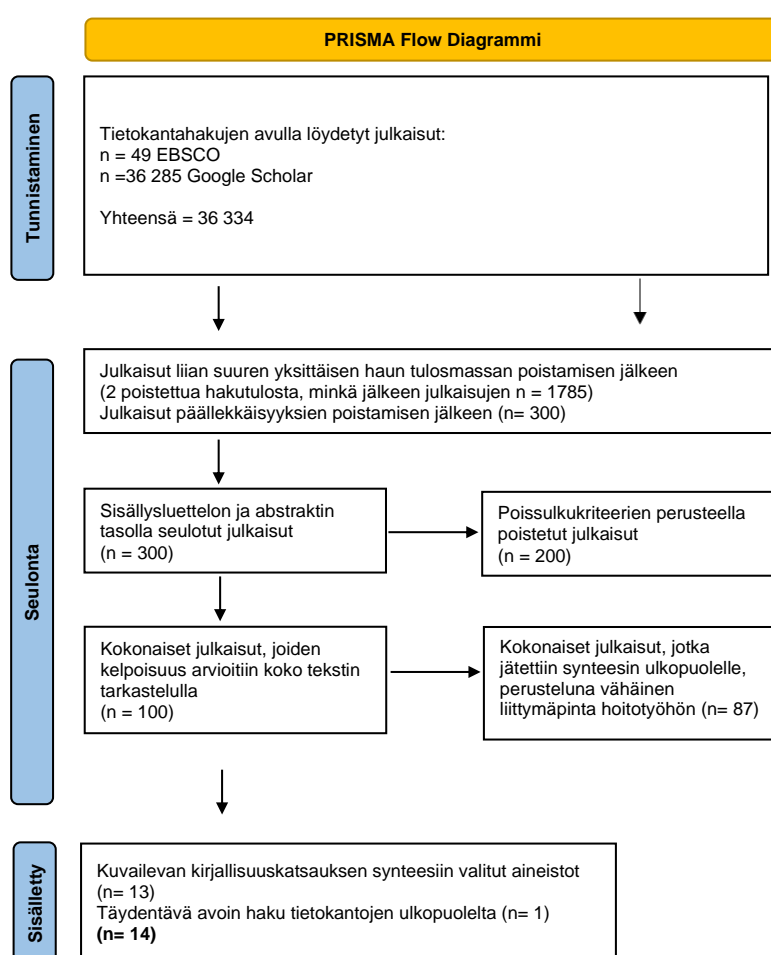
ja osallisuuden lisääminen osallistavan johtamisen avulla julkisen sektorin organisaatioissa.” (oma suomennos). Artikkelin ovat kirjoittaneet Alang, Stanton ja Rose (2022). Artikkelin tiivistelmän perusteella artikkeli valikoitui aineistoon. Artikkelin pääkäsitteinä oli inclusive leadership, joten seuraavassa haussa inclusion hakusanan tilalle vaihdettiin inclusive leadership ja leadership poistettiin hakusanoista. Näillä hakusanoilla tuloksia saatiin yhteensä 28, joten tulosten tarkastelu oli huomattavasti edellistä hakutulospäämäärää helpompaa. Tarkemman tarkastelun jälkeen hausta ei valikoitunut yhtään teosta aineistoon.

Seuraavaksi hakusanoina käytettiin inclusive leadership AND language AND health care AND work community. Hakutuloksia saatiin yhteensä seitsemän (7), joiden tiivistelmiä tarkastelemalla koko tekstin tarkasteluun valikoitui yksi (1) teos. Koko tekstin tarkastelun jälkeen tämä (Rezai, Kolne, Bui & Lindsay 2020) tutkimus työpaikan inklusiivisuudesta valittiin aineistoon. Seuraavaksi hakukenttään syötettiin sanat inclusive leadership AND health care. Hakutuloksia saatiin yhteensä 82. Yhtä tasa-arvoa, moninaisuutta ja inklusiivisuutta käsittelevä lyhyt artikkeli (Adams & Pitman 2022) pohjautui Messengerin ja Pollarin (2022) laatimaan katsaukseen terveyden- ja sosiaalihuollon yhteistyöhön perustuvasta ja osallisuutta tukevasta johtamisesta. Nämä molemmat valittiin aineistoon tarkastelun jälkeen. Lisäksi tiivistelmän ja tämän jälkeen koko tekstin tarkastelun jälkeen valittiin Eppichin ja Schmutzin (2019) kirjoittama artikkeli inklusiivisesta työskentelystä.

Lopuksi hakua jatkettiin syöttämällä hakusanat language awareness AND work community AND internationalism Google Scholariin. Tuloksia tuli yhteensä 18 200, joten nämä tulokset jätettiin huomiotta ja rajattiin hakua tarkemmin. Hakusanojen loppuun lisättiin sana social and health care, mutta tuloksia saatiin siltikin yli 16 300. Nämä haut jätettiin kokonaisuudessaan tarkastelun ulkopuolelle liian suuren tulosmassan takia.

Kolmannessa vaiheessa kirjallisuuskatsauksen prosessi kuvattiin PRISMA Flow -diagrammia hyödyntäen (kuvio 6). Diagrammin avulla tiedonhaun hakutulokset pystyttiin arvioimaan vielä kertaalleen sisällyttämisen ja poissulkemisen näkökulmasta. Tuloksena kuvailevaa kirjallisuuskatsausta varten aineistoon

valikoitui yhteensä kaksitoista (12) tieteellistä tutkimusta ja artikkelia taulukon 2 mukaiseen tiedonhakuun perustuen. Yksi aineistoon valittu teos oli kokoomateos, josta aineistoon valikoitui kaksi (2) artikkelia. Lopulta tietokantahakujen tuloksena tarkasteltujen aineistojen määrä kirjallisuuskatsauksen toteuttamisen jälkeen oli kolmetoista (13). Lisäksi yksi (1) teos valikoitui aineistoon kirjallisuuskatsauksen ulkopuolelta; tämä aineisto löytyi teoriakehystä rakennettaessa eikä siksi näy eriteltynä tiedonhaun taulukossa (taulukko 2). Lopputuloksena aineistossa oli yhteensä neljätoista (14) tieteellistä artikkelia ja/tai tutkimusta.



*Kuvio 6. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen aineiston valinnan prosessikaavio (mukaillen Moher ym. 2020).*

Neljännessä vaiheessa aineistosta luotiin tulossynteesi tulostaulukoinnin avulla (liite 1). Taulukointi noudatti laadullisen sisällönanalyysin peruspiirteitä (Eskola & Suoranta 2005, 149–159; Metsämuuronen 2006, 118–119).

Viidennessä vaiheessa tulossynteesiä käytettiin pohjana opinnäytetyön kehittämistehtävän laadinnassa. Kehittämistehtäväksi muotoutui inklusiivisen johtamisen hyvät käytänteet (liite 2) sekä toimintaehdotus (liite 3) hyvien käytänteiden jalkauttamiseen työyhteisössä.

## **6.2 Koulutuspäivän ja palautekyselyn toteutus**

Koulutuspäivä toteutettiin MS Teams -ympäristössä kesäkuussa 2023. Ennen koulutuksen järjestämistä osallistujille lähetettiin saatekirje (liite 4), jonka tarkoituksena oli herättää kiinnostusta osallistua koulutukseen sekä kertoa koulutuksen olevan osa opinnäytetyöprosessia. Saatekirjeessä kerrottiin koulutuksen sisällöstä, tarkoituksesta ja liittymisestä työelämään, koulutuksen toteuttamisesta sekä esiteltiin lyhyesti kouluttaja. Koulutukseen osallistui toimeksiantajaorganisaation eri yksiköiden ja toimialojen johtajia, lähijohtajaita sekä tiimivastaavia. Koulutukseen ilmoittautui 94 henkilöä, joista koulutukseen osallistui yhteensä 42 henkilöä.

Koulutuspäivä toteutettiin puolentoistatunnin (1,5) mittaisena koulutuksena. Koulutusta ei nauhoitettu, jotta anonymiteetti säilyy läpi opinnäytetyöprosessin. Koulutuksen runko ja aikataulut oli ennalta suunniteltu johdonmukaisen toteutuksen tueksi. Koulutuspäivän runkona toimi PowerPoint -esitys (liite 5). Koulutuksen alussa kouluttaja esitteli itsensä ja opinnäytetyön tarkoituksen, tavoitteen ja tehtävän sekä esitteli koulutuspäivän aikataulun. Tämän jälkeen osallistujille kerrottiin, miten inklusiivisen johtamisen käytänteet rakennettiin ja miksi niitä tarvitaan moninaistuvan työyhteisön johtamiseen. Seuraavaksi osallistujia heräteltiin päivän teemaan orientoivilla kysymyksillä, jotka oli sisällytetty esitykseen. Orientoivat kysymykset olivat, mitä inklusiivinen johtaminen sinulle tarkoittaa ja miten se näkyy työssäsi, sekä mitä kielitietoisuus sinulle tarkoittaa ja miten se näkyy työssäsi. Kysymyksiin vastaaminen toteutettiin Padlet -alustalla. Padlet-kyselyalusta liitettiin koulutuksen jälkeen PowerPoint -esitykseen (liite 5).

Orientoivien kysymysten jälkeen pidettiin lyhyt tauko, jotta osallistujien keskittymistä seuraavaan osioon pystyttiin tukemaan. Tauon jälkeen

osallistujille esiteltiin inklusiivisen johtamisen hyvät käytänteet (liite 2) erillisenä tiedostona. Tässä käytänteet avattiin kohta kohdalta ja käytiin läpi, mitä konkreettisia toimia käytänne pitää sisällään. Käytänteiden läpikäymisen jälkeen pidettiin lyhyt tauko, jonka päätyttyä esiteltiin toimintaehdotus (liite 3) käytänteiden jalkauttamiseen omassa työyhteisössä. Tämä havainnollisti osallistujille inklusiivisen johtamisen olevan prosessi, joka vaatii aikaa, johdonmukaisuutta ja pitkäjänteisyyttä. Koulutuksessa osallistujat pohtivat hyvien käytänteiden toimivuutta oman esihenkilötyön kannalta sekä arvioivat toimintaehdotuksen käyttöönoton mahdollisuuksia. Osallistujat saivat oman työnsä tueksi opinnäytetyön tuloksena syntyneet inklusiivisen johtamisen hyvät käytänteet (liite 2) sekä toimintaehdotuksen (liite 3) niiden käyttöönottamiseksi.

Ennen koulutuksen päättämistä osallistujia pyydettiin vastaamaan Webropolilla luotuun palautekyselyyn (liite 6). Palautekysely sisällytettiin koulutukseen siten, että siihen vastaaminen tapahtui ennen koulutuksen päättämistä. Palautetta koulutuspäivästä pyydettiin kaikilta koulutukseen osallistujilta. Palautekyselyn (liite 6) linkki oli esillä koulutuspäivän PowerPoint -esityksessä (liite 5) sekä se liitettiin Teamsin viestikenttään. Näin varmistettiin, että mahdollisimman moni koulutukseen osallistuja vastasi palautekyselyyn. Palautekyselyyn vastaaminen toteutettiin anonyymisti, jotta anonymiteetti säilyy läpi opinnäytetyöprosessin. Palautekyselyn avulla pystyttiin arvioimaan koulutuspäivän sekä kehittämistyön hyödyllisyyttä ja tarpeellisuutta. Palautekyselyn tuloksien avulla pystyttiin arvioimaan koulutuspäivän onnistuneisuutta mutta myös sitä, saavutettiinkö kehittämistyöllä haluttu tavoite ja pystyttiinkö tutkimuskysymyksiin vastaamaan. Palautekyselyn päätteeksi sovittiin, miten kouluttaja lähettää koulutuspäivän materiaalit osallistujille. Lisäksi kouluttaja jakoi omat yhteystietonsa mahdollisia jatkokysymyksiä tai jatkokeskustelua varten.

Koulutuspäivän loppuajalla oli mahdollisuus avoimeen keskusteluun. Samalla kaikkia koulutukseen osallistuneita kiitettiin osallisuudesta ja läsnäolosta, aktiivisesta osallistumisesta, palautekyselyyn vastaamisesta sekä käydyistä keskusteluista ja ajatusten vaihdoista.

## 7 Tutkimuksen tulokset

### 7.1 Kirjallisuuskatsauksen tulossynteesi

Kirjallisuuskatsauksen tulossynteesi rakennettiin laadullisen sisällönanalyysin menetelmiä hyödyntäen tulostaulukon muotoon (liite 1). Tulostaulukoinnin runkona toimivat opinnäytetyön tutkimuskysymykset, joihin taulukoinnin avulla haettiin vastauksia. Tulostaulukko laadittiin siten, että siinä näkyi aineiston tekijä ja artikkelin nimi, aineiston taustatutkimuksesta esiin nousseet asiat, muita tutkimusteeman kannalta oleellisia nostoja, aineistoissa esiteltyjä hyviä käytänteitä sekä mahdollisia haasteita ja suosituksia. Tulostaulukkoa tarkastelemalla pystyttiin löytämään teemakokonaisuuksia, jotka tukivat samoja hyviä käytänteitä sekä muodostamaan eri suositusten pohjalta uusia hyviä käytänteitä.

Aineiston pohjalta keskeisinä havaintoina nousi esiin useita kehittämiskohteita. Määttä ym. (2022) korostavat omankielisen tiedon puutetta, monikielisuuden lisääntymistä sekä työpaikoilla käytetyn kielen kapeutta ja käännösten vähäistä saatavuutta. Tillilä (2017) puolestaan korostaa eriarvoistumisen lisääntymistä ja sen mukanaan tuomia haasteita työyhteisöjen toimivuudelle. Tillilän (em. teos) mukaan eriarvoistuminen näkyy esimerkiksi palveluiden kielellisessä kehittymättömyydessä sekä pintaa syvemmillä olevissa rakenteissa ja toimissa, jotka rajaavat muunkielisen osallisuutta. Eriarvoisuuden haasteen nostavat esiin myös Rask, Teräsaho ja Nykänen (2021), jotka syventävät keskustelua työelämän moninaisuuden ja yhdenvertaisuuden edistämisen tarpeeseen. Kirjoittajat toteavat (em. teos), että syrjintä vaikuttaa merkittävästi eriarvoiseen asemaan joutuneen henkilön hyvinvointiin ja mahdollisuuksiin työelämässä.

Mustanoja ym. (2017) tuovat keskusteluun mukaan instituutioiden ja yhteisöjen sekä arjen vuorovaikutusympäristöjen monikielisuuden sekä kasvavat tasoerot. Kielellinen kehittymättömyys rajaa henkilön mahdollisuuksia monella tapaa, mikä on henkilökohtainen mutta myös yhteiskunnallinen tappio. Työperäistä maahanmuuttoa tarvitaan ja sitä tulee lisätä toteavat Rask ym. (2022), mutta sitä haittaa eniten juuri puutteellinen kielitaito, joka koetaan työpaikoilla

suurimmaksi haasteeksi. Rask ym. (em. teos) korostavat työnantajien roolia muutoksessa ja moninaistuvien työyhteisöjen tukemisessa. Syvenevä työvoimapula vaatii ratkaisuja ja ratkaisut taas toimintaa organisaatiotasolla. Organisaatiotason muutoksen tukena voi toimia kansainvälisyysosaaminen, jonka merkitystä korostavat Sainola-Rodriguez, Nuutinen ja Niiranen (2017). He toteavat, että kansainvälisyyden ja monikulttuurisuuden jäsentäminen ja merkitysten ymmärtäminen on välttämätöntä, että voidaan kehittää toimivia käytänteitä monikulttuurisen arjen tueksi. Pitkänen, Keisala ja Niiranen (2017) pohtivat, miten kulttuurisen monimuotoisuuden lisääntyminen etenee sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa. Väestörakenteen muutos ja työvoimapula edellyttävät heidänkin mukaansa kansainvälisyysosaamista sekä työyhteisöjen tietoista ja tavoitteellista kehittämistä.

Bergbom, Toivanen ja Väänänen (2020) tuovat esiin tarpeen kehittää työkulttuuria vastaamaan tämän päivän ja tulevaisuuden tarpeita. Moninaisuuden ja monimuotoisuuden johtaminen ovat organisaatioissa välttämättömiä taitoja, joita tarvitaan, että pystytään palvelemaan muuttuvaa asiakaskuntaa ja toimimaan muuttuvissa ja moninaistuvissa työtiimeissä. Toisessa teoksessa Bergbom pohtii yhdessä Yli-Kaitalan ja Toivasen (2022) kanssa sitä, miten ja millaisin keinoin moninaisuusjohtamista voidaan kehittää ja tukea. He tuovat esiin myös moninaisuusosaamisen ja johtamisen hyötyjä; inklusiivinen työyhteisö on tuottavampi ja innovatiivisempi, näin siis myös tuloksellisempi, kuin vähemmän moninaisuutta tukeva organisaatio.

Inklusiivinen johtaminen tukee myös tasa-arvon toteutumista työyhteisössä, toteavat puolestaan Adams ja Pitman (2022), jotka korostavat sitä, miten inklusiivisemmän yhteiskunnan rakentaminen vahvistaa ihmisten välistä kunnioitusta ja hyväksyntää. Tämä on myös toimivan työyhteisön kulmakiviä. Samaa keskustelua käyvät myös Eppich ja Schmutz (2019), jotka pohtivat epätasa-arvon mukanaan tuomia konflikteja ja vallan siirtymisen aiheuttamia ristiriitoja. He sanovat, että uuden jäsenen hyväksyntä työyhteisössä voi olla monella tapaa haastavaa ennakkoluuloista ja asenteista johtuen. Osallisuuden ja syrjinnän haasteita pohtivat myös Rezai ym. (2020), jotka kuvaavat näiden



vaikutusta psykososiaaliseen kehitykseen ja työtyytyväisyyteen, jotka voivat vaikuttaa yksilöön sekä työssä että vapaa-ajalla.

Hyvän johtamisen tyylejä ja haasteita tuovat puolestaan esiin Alang, Stanton ja Rose (2022), jotka toteavat, että johtamisen tyylit ovat kontekstisidonnaisia ja vaikuttavat johdettaviin siksi eri tavoin. He korostavat työntekijän äänen merkitystä eli sitä, että johtaminen mahdollistaa toiminnan, jossa työntekijä saa vaikuttaa päätöksentekoon ja olla osallinen eri prosesseissa. Osallisuus vahvistaa motivaatiota ja selkiyttää työyhteisön toimintaa. Inklusiivisen johtamisen kehittäminen vaatii työtä ja panostusta ja se on avainasemassa työelämän rakenteellisessa kehittämisessä (Messenger & Pollard 2022).

### **7.1.1 Inklusiivisen johtamisen hyvät käytänteet**

Tulossynteesi osoittaa selvästi tarpeen kehittää entistä inklusiivisempia työyhteisöjä, joissa moninaisuuden johtaminen ja kielitietoisuuden edistäminen ovat avaintekijöitä. Tähän perustuen palattiin tutkimuskysymyksiin, ja pohdittiin, millaisin käytäntein ja suosituksin voisi edistää inklusiivista ja kielitietoista arjen lähijohtamista. Tavoitteena oli laatia käytänteitä ja suosituksia, jotka perustuvat löydöksiin mutta ovat tiivistettyjä ja helposti sovellettavia toimintamalleja lähijohtamiseen. Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä tarkasteltiin, millaiset inklusiivisen johtamisen käytänteet tukevat työyhteisön toimijoiden osallistamista sekä toimivaa viestintää. Inklusiivisen johtamisen hyvät käytänteet (taulukko 3; liite 2) rakentuivat tämän tutkimuskysymyksen pohjalta. Tutkimuskysymyksiin pohjautuvan analyysin tuloksena käytänteitä löytyi kaikkiaan neljätoista (14).

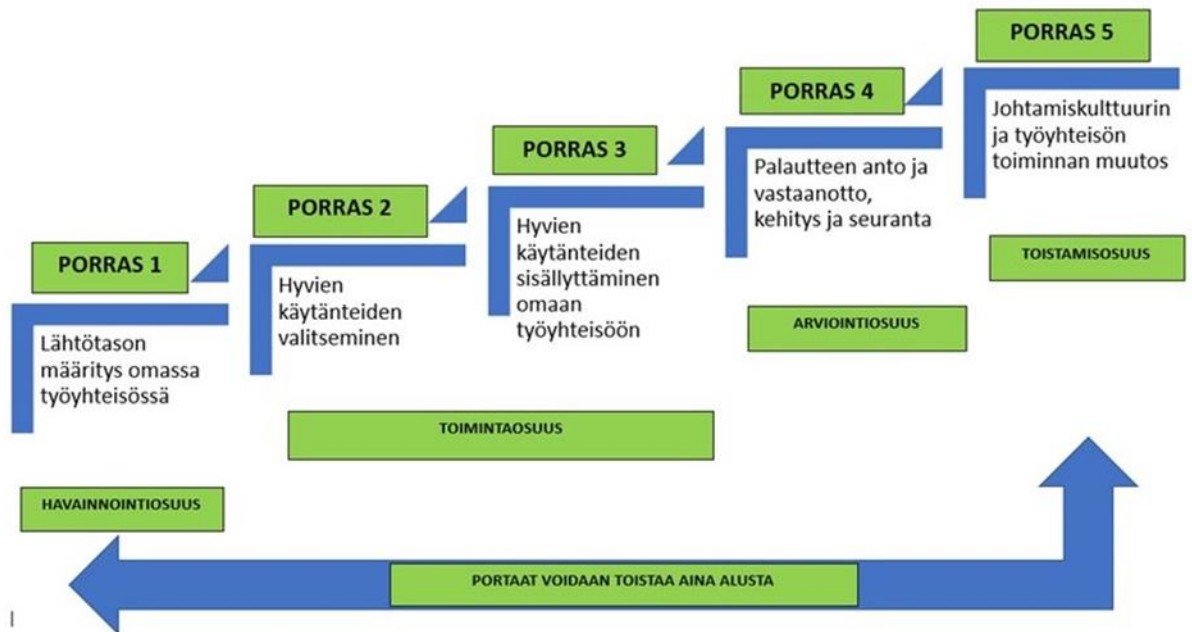
Taulukko 3. Inklusiivisen lähijohtamisen hyvät käytänteet.

	Hyvä käytänne
1	<i>Tunnista, missä työyhteisösi on tällä hetkellä ja sisällytä uusia käytänteitä toimintaan hiljalleen, portaittain</i>
2	<i>Kasvata tietoisuutta osallistavasta toimintakulttuurista sekä kielitietoisuudesta työpaikallasi</i>
3	<i>Ole mahdollisimman paljon osa omaa työyhteisöäsi: ymmärrä ja tiedosta työn luonne ja kartuta käytännön osaamista tasaisin väliajoin (johdettavien työtaakan ymmärrys parantuu aina, kun tiedät itse, mitä kenttätyö on)</i>
4	<i>Osallista työyhteisösi toiminnassasi ja näytä esimerkkiä</i>
5	<i>Tunnista relevantit mahdollisuudet</i>
6	<i>Luo työyhteisöllesi psykologisesti turvallinen tila</i>
7	<i>Panosta osallisuuteen jo perehdytyksessä</i>
8	<i>Toista työyhteisöäsi parhaiten palvelevia käytänteitä</i>
9	<i>Vahvista työyhteisösi yhteistyötaitoja</i>
10	<i>Sisällytä osallisuutta lisääviä toimintatapoja osaksi arkea → Tarjoa mielekkäitä yhteisiä projekteja ja anna työyhteisösi toteuttaa näitä haluamallaan tavalla</i>
11	<i>Modifioi henkilöstökäytänteet vastaamaan työyhteisön tarpeita ja tukemaan mahdollisia haasteita sekä vahvistamaan jo olemassa olevia vahvuuksia</i>
12	<i>Ylläpidä oman johtamisesi kehittämistä</i>
13	<i>Toteuta monimuotoisuutta tukevaa ja edistävää rekrytointia</i>
14	<i>Ole kärsivällinen</i>

## 7.2 Toimintaehdotus hyvien käytänteiden jalkauttamiseen työyhteisössä

Toinen tutkimuskysymys oli, millaiset työyhteisön käytänteet ja toimintaohjeet tukevat kielitietoisuutta arjen työssä. Tämän kysymyksen pohjalta rakentui toimintaehdotus (liite 3) käytänteiden soveltamiseen arjen työssä omassa työyhteisössä. Yhtenä tärkeimpänä huomiona käytänteitä muodostaessa

vahvistui fakta siitä, että inklusiivisuudessa on kyse prosessissa ja vaatii muutokseen järjestelmällisyyttä, johdonmukaisuutta ja ennen kaikkea pitkäjänteisyyttä. Inklusiivisen toimintakulttuurin muutos työyhteisö- ja eritoten organisaatiotasolla kestää useampia vuosia. Hyvien käytänteiden rakentuu aineiston tuloksista nähtiin näin ollen oleelliseksi laatia manuaali hyvien käytänteiden käyttöönottamista ja niiden seuranta varten. Toimintaehdotus (liite 3) selkeyttää kohderyhmälleen hyvien käytänteiden realistisen käyttöönoton ja havainnollistaa prosessinomaisen toiminnan huomioiden työyhteisöjen moninaisuuden ja yksilöllisyyden.



Kuvio 7. Toimintaehdotus inklusiivisen johtamisen hyvien käytänteiden jalkauttamiseen (mukaillen Komppa, Korpela, Kotilainen, Kurhila & Lehtimaja 2023).

Toimintaehdotus on tiivistetty porrasmalliksi (kuvi 7), jossa kuvataan käyttöönoton keskeisimmät vaiheet. Toimintaehdotus avaa eri vaiheet ja toimii näin manuaalina prosessin toteuttamiseen.

### 7.3 Koulutuspäivän palautekyselyn tulokset

Koulutuspäivän tuloksia voitiin arvioida palautekyselyn vastausten perusteella. Palautekysely (liite 6) pyrki selvittämään, miten hyödyllisenä osallistujat kokivat koulutuksen ja siinä käytettyjen menetelmien toimivuuden, mitkä koulutuksen sisällöstä olivat osallistujille uusia, miten selkeäksi toimintaehdotus koettiin, mitkä inklusiivisen johtamisen käytänteistä olivat osallistujille jo entuudestaan tuttuja, mitkä käytänteet olivat uusia sekä mitä uusia käytänteitä osallistujat aikovat ottaa käyttöönsä omassa työssään. Lisäksi osallistujilta kysyttiin, mitkä käytänteet tukevat kielitietoisuutta työyhteisössä. Lopuksi pyydettiin avointa palautetta koulutuksen toteutumisesta ja mahdollisista kehittämissuhteista.

Palautekyselyn vastauksia saatiin yhteensä 19. Jokaisesta vastauksesta luotiin Webropolin antama mittari, jolla jokaista kysymystä pystyttiin arvioimaan erikseen. Avoimista vastauksista luotiin Webropolin kautta erillinen kooste, jonka avulla vastausten analysointi oli selkeämpää. Palautekyselyyn vastaaminen toteutettiin anonyyminä.

Osa koulutukseen osallistujista antoi palautetta koulutuksesta Ms Teams -keskustelualueella.

” Ajankohtainen ja tärkeä aihe, josta meillä varmasti opittavaa.”

” Ajankohtainen koulutus, hyvä rauhallinen esittämistapa, selkeä puhetyyli, käytännön kokemus näky”

” Tästä voisi pitää myös joitain yhteisiä työpajoja tai keskustelutilaisuuksia Teamsilla?”

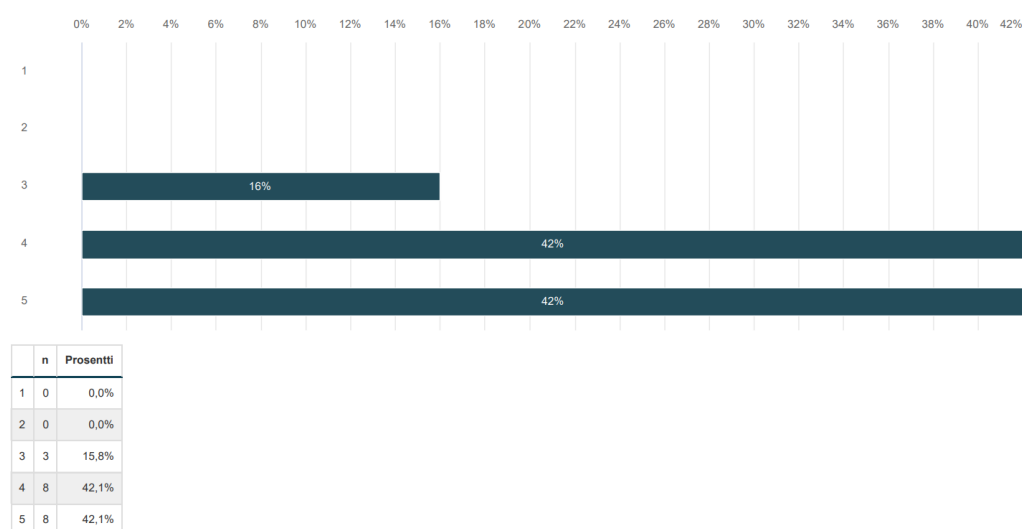
” Erittäin hyvä ja ammattimainen esitys. Huomaa, että olet kiinnostunut kielitietoisuudesta ja olet panostanut tähän esitykseenkin. Osallistamista ja pikku taukoja. Kiitos paljon.”

### 7.3.1 Koulutuspäivän hyödyllisyys ja käytettyjen menetelmien toimivuus

Ensimmäiseen kysymykseen vastauksia saatiin yhdeksäntoista (19). Kysymyksessä kysyttiin, miten hyödyllisenä koulutuspäivä koettiin. 42 % vastaajista koki koulutuspäivän hyödyllisyyden erittäin hyödylliseksi ja 42 % vastaajista melko hyödylliseksi. 16 % vastaajista oli sitä mieltä, että koulutuspäivä oli vain osittain hyödyllinen. Vastausten perusteella voitiin todeta, että koulutuspäivä koettiin hyödylliseksi (kuvio 8).

1. Miten hyödyllisenä koit koulutuspäivän? (1= ei ollenkaan hyödyllinen, 5 = erittäin hyödyllinen)

Vastaajien määrä: 19

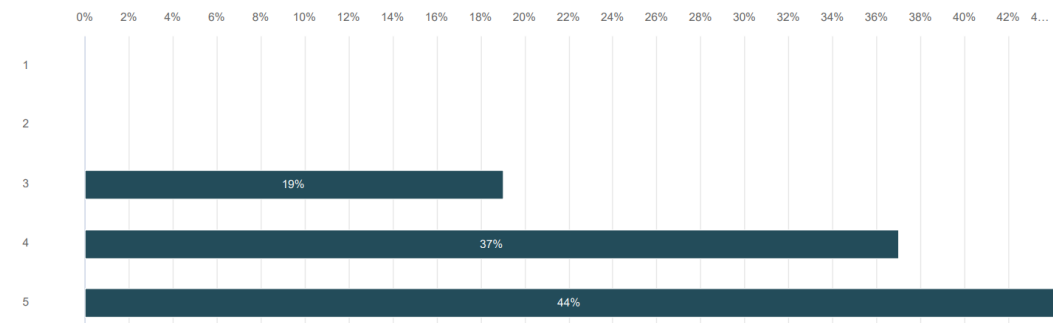


Kuvio 8. Palautekysely, koulutuspäivän hyödyllisyys.

Toiseen kysymykseen vastauksia saatiin kuusitoista (16). Kysymyksessä kysyttiin, miten toimiviksi käytetyt menetelmät koettiin. 44 % vastaajista koki käytettyjen menetelmien toimivuuden erittäin hyödylliseksi ja 37 % vastaajista melko hyödylliseksi. 19 % vastaajista oli sitä mieltä, että käytetyt menetelmät olivat vain osittain toimivia.

2. Miten toimiviksi koit käytetyt menetelmät? (1= ei ollenkaan toimiva, 5 = erittäin toimiva)

Vastaajien määrä: 16



	n	Prosentti
1	0	0,0%
2	0	0,0%
3	3	18,7%
4	6	37,5%
5	7	43,8%

*Kuvio 9. Palautekysely, käytetyt menetelmät.*

Yksikään vastaajista ei kokenut käytettyjen menetelmien olleen toimimattomia. Vastausten perusteella voitiin todeta, että koulutuspäivässä käytetyt menetelmät koettiin toimiviksi (kuvio 9).

### 7.3.2 Koulutuksen sisällön arviointi

Kolmanteen kysymykseen vastauksia saatiin kahdeksan (8). Kysymyksessä kysyttiin, mitkä koulutuksen sisällöt olivat uutta. Osa vastaajista koki koulutuksen sisällön tuoneen uutta tietoa. Joillekin vastaajista osa sisällöstä oli entuudestaan tuttua. Osa nosti esille kielitietoisien yhteisön työkalujen olleen uusi tieto.

### 3. Mitkä koulutuksen sisällöt olivat sinulle uusia?

Vastaaajien määrä: 8

Vastaukset
Kiellitietoisien yhteisön työkalut
kaikki
Ei ehkä uusia mutta en ole aiemmin tullut ajatelleeksi, että myös eri murteet voivat muodostaa kielellisen "vaikeuden".
Hyvin koostettu asiat, osa tuttua mutta osa uutta
eri kielen käyttäminen työyhteisössä murteet ja väärinkäsitykset suomalaiset tummaihoiset (suomessa syntyneet) ja työyhteisön epäluulot jne
Jo sana inklusiivinen oli uusi, Googletin. Sinänsä tällaisia asioita on sivuttu ennenkin
Aika pitkälle toimin jo tämän mukaan. Työyhteisömme on erittäin monikulttuurinen.
paljon uutta asiaa :)

#### *Kuvio 10. Koulutuksen sisältö.*

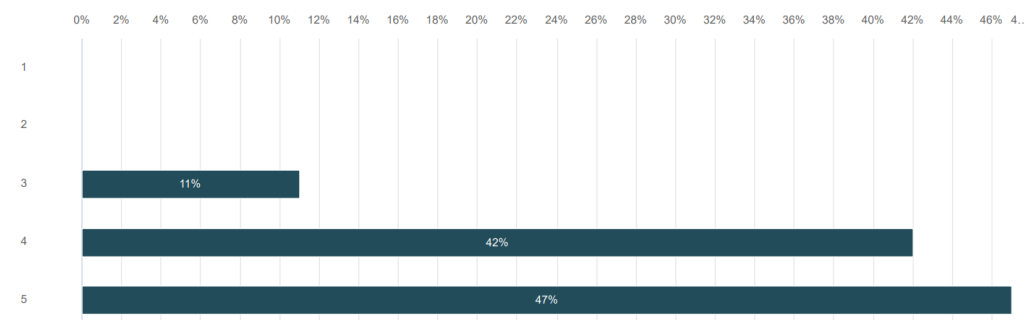
Osalle sisällön teema oli entuudestaan tuttu, muttei sitä ole tullut aiemmin tarkemmin ajateltua. Yhdelle vastaajista inklusiivisuus sanana oli uusi. Vastausten perusteella voitiin todeta, että koulutuksen sisältö tarjosi osallistujilleen uutta tietoa (kuvio 10).

### 7.3.3 Toimintaehdotuksen selkeys ja inklusiivisen johtamisen hyvien käytänteiden hyödynnettävyys

Neljänteen kysymykseen vastauksia saatiin yhdeksäntoista (19). Kysymyksenä oli, miten selkeäksi toimintaehdotus koettiin. 47 % vastaajista arvioi toimintaehdotuksen olleen erittäin selkeää. 42 % vastaajista taasen koki, että toimintaehdotus oli selkeää. 10,5 % vastaajista oli sitä mieltä, että toimintaehdotus oli osittain selkeää. Vastausten perusteella voitiin todeta, että toimintaehdotus koettiin erittäin selkeäksi (kuvio 11).

4. Miten selkeäksi koit toimintaehdotuksen? (1= ei ollenkaan selkeä, 5 = erittäin selkeä)

Vastaajien määrä: 19



	n	Prosentti
1	0	0,0%
2	0	0,0%
3	2	10,5%
4	8	42,1%
5	9	47,4%

Kuvio 11. Toimintaehdotuksen selkeys.

Viidenteen kysymykseen vastauksia antoivat kahdeksantoista (18) osallistujaa, joista valittujen vastauksen lukumäärä oli 132. Kysymyksenä oli ”Mitkä käytänteistä on jo sinulla käytössä?”. Kysymys laadittiin siten, että kyselyyn vastaaja sai valita yhden tai useamman vastausvaihtoehdon. Vastausten perusteella voitiin todeta, että 83 %:lla on käytössään käytänteet 4, 12 ja 14 käytössä omassa työssään. 67 %:lla vastaajista käytänne 6 on käytössä omassa työssään. Käytänne 3 ja 8 olivat käytössä 61 %:lla vastanneista. 56 %:lla käytänne 1 on käytössä ja 50 %:lla vastanneista käytänne 9. Käytänteet 5 ja 7 olivat käytössä 44 %:lla vastanneista. 33 %:lla vastanneista käytänne 10 ja 11 olivat käytössä. Käytänne 13 oli 22 %:lla käytössä ja käytänne 2 vain 11 %:lla vastanneista (kuvio 12).



### 5. Mitä käytänteistä sinulla on jo käytössä?

Vastaajien määrä: 18 , valittujen vastausten lukumäärä: 132



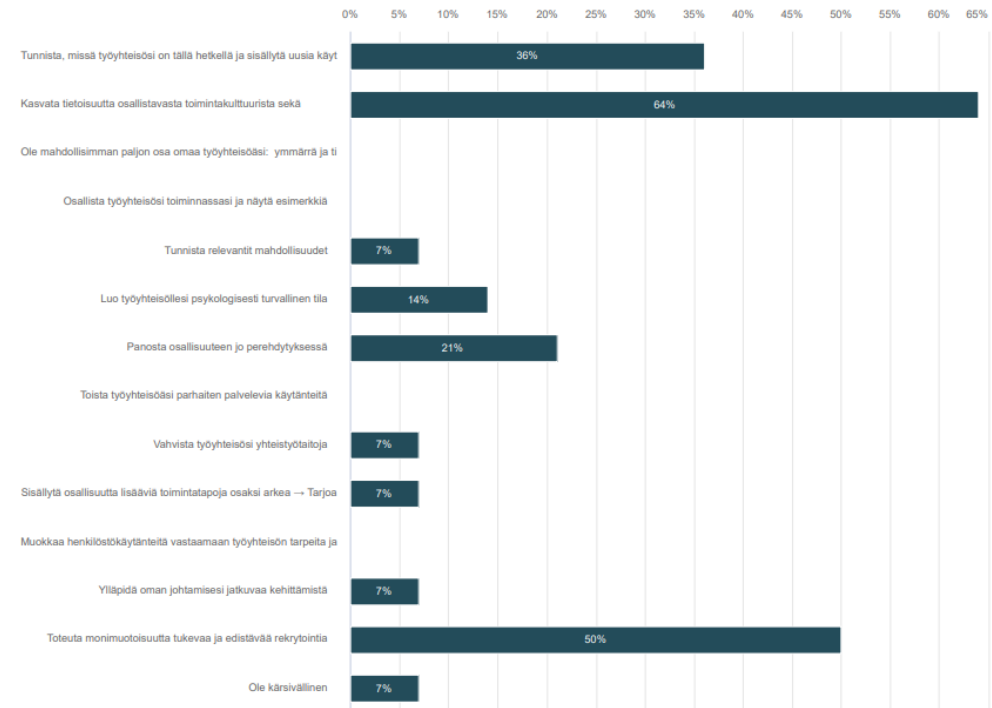
	n	Prosentti
Tunnista, missä työyhteisösi on tällä hetkellä ja sisällytä uusia käytänteitä toimintaan hiljalleen, portaittain	10	55,6%
Kasvata tietoisuutta osallistavasta toimintakulttuurista sekä kiellitetoisuudesta työpaikallasi	2	11,1%
Ole mahdollisimman paljon osa omaa työyhteisöäsi: ymmärrä ja tiedosta työn luonne ja kartuta käytännön osaamista tasaisin väliajoin (johdettavien työtaakan ymmärrys parantuu aina, kun tiedät itse, mitä kerätytö on)	11	61,1%
Osallista työyhteisösi toiminnassasi ja näytä esimerkkiä	15	83,3%
Tunnista relevantit mahdollisuudet	8	44,4%
Luo työyhteisöllesi psykologisesti turvallinen tila	12	66,7%
Panosta osallisuuteen jo perehdytyksessä	8	44,4%
Toista työyhteisöäsi parhaiten palvelevia käytänteitä	11	61,1%
Vahvista työyhteisösi yhteistyötaitoja	9	50,0%
Sisällytä osallisuutta lisääviä toimintatapoja osaksi arkea → Tarjoa mielekkäitä yhteisiä projekteja ja anna työyhteisösi toteuttaa niitä haluamallaan tavalla	6	33,3%
Muokkaa henkilöstökäytänteitä vastaamaan työyhteisön tarpeita ja tukemaan mahdollisia haasteita sekä vahvistamaan jo olemassa olevia vahvuuksia	6	33,3%
Ylläpidä oman johtamisesi jatkuvaa kehittämistä	15	83,3%
Toteuta monimuotoisuutta tukevaa ja edistävää rekrytointia	4	22,2%
Ole kärsivällinen	15	83,3%

Kuvio 12. Käytössä olevat käytänteet.

Kuudenteen kysymykseen, mitkä käytänteet olivat uusia, vastauksia saatiin neljältätoista (14) osallistujalta, joista valittujen vastausten määrä oli 32. Kysymys laadittiin siten, että kyselyyn vastaaja sai valita yhden tai useamman vastausvaihtoehdon. 64 % koki käytänteet 2 olleen uusi ja 50 % vastaajista käytänne 13 oli uusi. Käytänne 1 oli uusi 36 %:lle vastaajista ja käytänne 7 oli uusi 21 %:lle. Käytänteet 5, 9, 10, 12 ja 14 olivat uusia 7 %:lle vastaajista.

### 6. Mitkä käytännöt olivat sinulle uusia?

Vastaajien määrä: 14 , valittujen vastausten lukumäärä: 31



	n	Prosentti
Tunnista, missä työyhteisösi on tällä hetkellä ja sisällytä uusia käytänteitä toimintaan hiljalleen, portaaltain	5	35,7%
Kasvata tietoisuutta osallistavasta toimintakulttuurista sekä kielitietoisuudesta työpaikallasi	9	64,3%
Ole mahdollisimman paljon osa omaa työyhteisöäsi: ymmärrä ja tiedosta työn luonne ja kartuta käytännön osaamista tasaisin väliajoin (johdettavien työaikaan ymmärrys parantuu aina, kun tiedät itse, mitä kerätyö on)	0	0,0%
Osallista työyhteisösi toiminnassasi ja näytä esimerkkiä	0	0,0%
Tunnista relevantit mahdollisuudet	1	7,1%
Luo työyhteisöllesi psykologisesti turvallinen tila	2	14,3%
Panosta osallisuuteen jo perehdytyksessä	3	21,4%
Toista työyhteisöäsi parhaiten palvelevia käytänteitä	0	0,0%
Vahvista työyhteisösi yhteistyötaitoja	1	7,1%
Sisällytä osallisuutta lisääviä toimintatapoja osaksi arkea -- Tarjoa mielekkäitä yhteisiä projekteja ja anna työyhteisösi toteuttaa näitä haluamallaan tavalla	1	7,1%
Muokkaa henkilöstökäytänteitä vastaamaan työyhteisön tarpeita ja tukemaan mahdollisia haasteita sekä vahvistamaan jo olemassa olevia vahvuuksia	0	0,0%
Ylläpidä oman johtamisesi jatkuvaa kehittämistä	1	7,1%
Toteuta monimuotoisuutta tukevaa ja edistävää rekrytointia	7	50,0%
Ole kärsivällinen	1	7,1%

Kuvio 13. Uusi käytäntö.

Vastausten perusteella voitiin arvioida, että osallistavan toimintakulttuurin sekä kielitietoisuuden tietoisuuden kasvattaminen työpaikalla oli enemmistölle uusin käytäntö. Vastaukset näkyvät yllä olevassa kuviossa 13.

### **7.3.4 Kielitietoisuuden tukeminen käytänteiden avulla sekä käytänteiden käyttöönottoaminen**

Seitsemänteen kysymykseen vastaksia saatiin kuusitoista (16), joista valittujen vastausten lukumäärä oli 105. Kysymyksenä oli ”Mitkä käytänteet tukevat mielestäsi kielitietoisuutta työyhteisössäsi?”. Kysymys laadittiin siten, että kyselyyn vastaaja sai valita yhden tai useamman vastausvaihtoehdon. 63 % vastaajista koki, että käytänteet 6, 9 ja 13 tukevat kielitietoisuutta työyhteisössä. Vastaajista taasen 56 % koki, että käytänne 2 ja 14 vahvistavat kielitietoisuutta työyhteisössä. Käytänteet 1, 7 ja 8 tukivat kielitietoisuutta 50 % vastaajien mielestä. Kielitietoisuutta eniten tukevina käytänteitä koettiin työyhteisölle rakennettu psykologisesti turvallinen tila, työyhteisön yhteistyötaitojen vahvistaminen sekä monimuotoisuutta tukeva ja edistävä rekrytointi (kuvio 14). Vähiten kielitietoisuutta tukevana käytänteenä nähtiin relevanttien mahdollisuuksien tunnistaminen. Vastausten perusteella voitiin todeta, että kielitietoisuutta voidaan tukea annettujen käytänteiden avulla työyhteisössä.

### 7. Mitkä käytännöt tukevat mielestäsi kielitietoisuutta työyhteisössä?

Vastaajien määrä: 16 , valittujen vastausten lukumäärä: 105



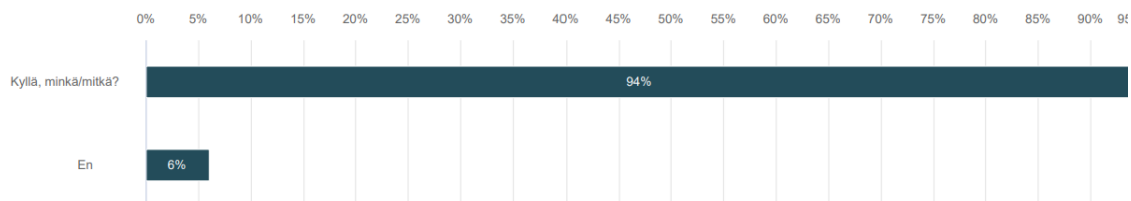
	n	Prosentti
Tunnista, missä työyhteisösi on tällä hetkellä ja sisällytä uusia käytäntöitä toimintaan hiljalleen, portaaltain	8	50,0%
Kasvata tietoisuutta osallistavasta toimintakulttuurista sekä kielitietoisuudesta työpaikallasi	9	56,3%
Ole mahdollisimman paljon osa omaa työyhteisöäsi: ymmärrä ja tiedosta työn luonne ja kartuta käytännön osaamista tasaisin väliajoin (johdettavien työtaakan ymmärrys parantuu aina, kun tiedät itse, mitä kehität työ on)	5	31,3%
Osallista työyhteisösi toiminnassasi ja näytä esimerkkiä	6	37,5%
Tunnista relevantit mahdollisuudet	4	25,0%
Luo työyhteisöllesi psykologisesti turvallinen tila	10	62,5%
Panosta osallisuuteen jo perehdytyksessä	8	50,0%
Toista työyhteisöäsi parhaiten palvelevia käytäntöjä	8	50,0%
Vahvista työyhteisösi yhteistyötaitoja	10	62,5%
Sisällytä osallisuutta lisääviä toimintatapoja osaksi arkea → Tarjoa mielekkäitä yhteisiä projekteja ja anna työyhteisösi toteuttaa niitä haluamallaan tavalla	7	43,8%
Muokkaa henkilöstökäytäntöitä vastaamaan työyhteisön tarpeita ja tukemaan mahdollisia haasteita sekä vahvistamaan jo olemassa olevia vahvuuksia	5	31,3%
Ylläpidä oman johtamisesi jatkuvaa kehittämistä	6	37,5%
Toteuta monimuotoisuutta tukevaa ja edistävää rekrytointia	10	62,5%
Ole kärsivällinen	9	56,3%

Kuvio 14. Kielitietoisuutta tukevat käytännöt.

Kahdeksanteen kysymykseen vastauksia saatiin kuusitoista (16). Kysymyksenä oli ”Aiotko ottaa jonkin sinulle uusista käytännöistä omaan esihenkilötyöhösi? Jos kyllä, niin minkä tai mitkä?”. 94 % vastaajista kertoo ottavansa käyttöön itselleen uuden käytännön osaksi omaa työtään. 6 % vastaajista kertoi, ettei ota käyttöön uutta käytännettä työhönsä. ”Kyllä” vastauksen antaneet saivat halutessaan tarkentaa, minkä käytännöt he aikovat ottaa käyttöön omassa työssään.

### 8. Aiotko ottaa jonkin sinulle uusista käytänteistä omaan esihenkilötyöhösi? Jos kyllä, niin minkä tai mitkä?

Vastaajien määrä: 16



	n	Prosentti
Kyllä, minkä/mitkä?	15	93,8%
En	1	6,2%

Lisätekstikenttään annetut vastaukset

[Näytä kaikki](#)

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Kyllä, minkä/mitkä?	osallisuuden korostaminen jo perehdytyksessä
Kyllä, minkä/mitkä?	Useita
Kyllä, minkä/mitkä?	Enemmän osallistamista jo perehdytysvaiheessa
Kyllä, minkä/mitkä?	kaikkia!
Kyllä, minkä/mitkä?	monimuotoinen rekryointi
Kyllä, minkä/mitkä?	en tiedä vielä
Kyllä, minkä/mitkä?	en vielä osaa sanoa, ehkä jotakin
Kyllä, minkä/mitkä?	rekryointi
Kyllä, minkä/mitkä?	Kaikki monikulttuurinen
Kyllä, minkä/mitkä?	eri kielet huomioitava työyhteisössä ja murteet
Kyllä, minkä/mitkä?	tunnista työyhteisön tila...
Kyllä, minkä/mitkä?	Täytyy kartoittaa tilannetta ja lähteä viemään asioita eteenpäin
Kyllä, minkä/mitkä?	Monia voisi kokeilla, paljon jo käytössä
Kyllä, minkä/mitkä?	Kaikista jotain
Kyllä, minkä/mitkä?	monia

*Kuvio 15. Käytänteiden ottaminen osaksi omaa työtä.*

Vastauksissa korostui muun muassa osallisuuden vahvistaminen jo perehdytysvaiheessa, eri kielten ja murteiden huomioiminen työyhteisössä sekä tilanteen kartoitus ja asioiden eteenpäin vieminen työyhteisössä. Vastausten perusteella voitiin todeta, että uusia inklusiivisen johtamisen hyviä käytänteitä otetaan osaksi omaa työtä (kuvio 15).

### 7.3.5 Avoin palaute ja mahdolliset kehittämissuhteet

Lopuksi vastaajia pyydettiin antamaan avointa palautetta ja tuomaan esille mahdollisia kehittämissuhteita. Vastauksia saatiin yhteensä yhdeksän (9). Avoimesta palautteesta kävi ilmi, että sekä koulutusta ja esitystä pidettiin

selkänä kokonaisuutena. Osa toi ilmi koulutuksen sisältäneen hyviä ideoita tulevaan.

#### 9. Avoin palaute ja mahdolliset kehittämisehdotukset

Vastaajien määrä: 9

Vastaukset
Kiitos :)
Hyvin olit löytänyt olennaiset asiat liittyen monikulttuuriseen työyhteisön johtamiseen. Itse olen kouluttanut teemalla sosiaalipalveluiden yksikönjohtajia useamman vuoden meillä sosiaalipalveluissa. Jos haluat lisätietoja tai jutella aiheesta, niin laittathan sähköpostia [REDACTED]
Upea esitys ja todella selkeä kokonaisuus. Valmiiksi hyvin pureskeltu kaikki ehdotukset jotka voi viedä suoraan käytäntöön
Hyvä ja selkeä koulutus.
Kiitos. Selkeä esitys.
Kiitos paljon ammattimainen esitys ja osallistava. Hyvä Miinii!
Kiitos mielenkiintoisesta esityksestä!
kiitos!
Selkeä puhe ja positiivinen fiilis jäi puhujasta. Hyviä ideoita tulevaisuuteen :)

*Kuvio 16. Avoin palaute ja kehittämisehdotukset.*

Yhtenä palautteena on tuotu ilmi koulutuksessa esille tuotujen ehdotusten olleen käytännönläheisiä ja valmiita vietäväksi käytäntöön. Kehittämisehdotuksia ei valitettavasti tuotu esille yhdessäkään palautteessa. Vastaukset näkyvät yllä olevassa kuviossa 16.

## 8 Eettisyys ja luotettavuus

### 8.1 Hyvä tieteellinen käytäntö

Tieteelliselle tutkimukselle on olennaista, että tutkimus vaiheineen on julkista ja rehellistä. Tutkimustulokset voidaan todentaa sekä nämä ovat toistettavissa. Hyvän tieteellisen käytännön noudattamatta jättäminen laskee sekä tutkimuksen että tutkijan luotettavuutta, ja asettaa samalla kyseisen tiedeyhteisön huonoon valoon. Tutkijan on pyrittävä noudattamaan hyvän tieteellisen käytännön periaatteita tieteellisessä tutkimuksessa sitouttaen laatu ja luotettavuus osaksi koko tutkimusta. Näillä viitataan yleisimmin hyvään tieteelliseen käytäntöön, johon sekä yksittäinen tutkija, tutkimusryhmä sekä koko tiedeyhteisö on sitouduttava noudattamaan. (Karjalainen, Launis, Pelkonen & Pietarinen 2002, 119.)

Tutkimuksen huolellisuus ja tarkkuus, muiden tutkijoiden ja heidän saamien tuloksien huomioon ottaminen, omien tutkimustulosten tarkka esittäminen sekä hallitsemattomuuden ja avoimuuden arvostaminen kuuluvat hyvään tieteelliseen käytäntöön. Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus linkittyvät vahvasti hyvään tieteelliseen käytäntöön; tutkimuksen luotettavuuden, tulosten uskottavuuden sekä tutkimuksen eettisen hyväksyttävyyden yhtenä edellytyksenä on, että tutkimus on noudattanut hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. (Karjalainen ym. 2002, 386.) Hyvät tieteelliset käytänteet on mallinnettu alla olevassa kuviossa 8.



*Kuvio 8. Hyvän tieteellisen käytännön periaatteet (mukaillen Karjalainen ym. 2002, 386–387).*

Tämä opinnäytetyö noudatti hyvän tieteellisen käytännön toimintaperiaatteita. Opinnäytetyön aihe suunniteltiin ja määriteltiin huolellisesti ja tutkimussuunnitelma hyväksyttiin ennen varsinaisen opinnäytetyötutkimuksen aloittamista. Opinnäytetyön teoriakehys on laadittu hyödyntäen pääsääntöisesti

alle kymmenen vuoden ikäisiä teoksia. Vanhempia, opinnäytetyöhön sisällytettyjä tutkimuksia voidaan perustella siten, että teoriakehyksessä on haluttu huomioida varhaisemmat tutkimukset eri käsitteiden ja ilmiöiden muodostumisesta ja kehittämisestä sekä osoittaa teemaan liittyvän keskustelun kehittämiskaari. Lähdekirjallisuus koostuu vertaisarvioituista artikkeleista, raporteista sekä eri ministeriöiden, valtion toimielinten ja eri työryhmien julkaisuista. Teoreettinen tarkastelu perustuu useisiin eri lähteisiin, joka tukee hyvien tieteellisten käytänteiden toteutumista.

Opinnäytetyön tutkimus noudattaa hyviä tieteellisen käytänteen periaatteita. Tutkimusmenetelmät on huolellisesti valittu, valinnat on perusteltu ja prosessi on kuvattu sekä tekstinä että taulukoina. Tutkimustulokset ovat näin todennettavissa ja tutkimus on toistettavissa. Kattava tiedonhaun prosessi on kuvattu ja avattu tarkkaan sekä yksityiskohtaisesti, mikä lisää opinnäytetyön luotettavuutta. Teoriakehyksen sekä aineiston laatimisessa ja tämän analysoimisessa otettiin huomioon aiemmat tutkimukset ja tulokset sekä lähdeviitteet ovat merkitty noudattaen voimassa olevia ajankohtaisia opinnäytetyön ohjeita.

## **8.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus**

Etiikalla viitataan tutkimuksen moraaliseen näkökulmaan, jossa tarkastellaan tutkimuksen sekä aineiston analysointiin oikean ja väärän, hyväksyttävän ja tuomittavan, sallitun ja kielletyn sekä hyvän ja pahan osalta. Etiikalle olennaista on, että asiat ovat esiteltynä moraalista näkökulmasta. (Karjalainen ym. 2002, 42.)

Karjalainen ym. (2002, 60, 62, 65–68) linjaavat teoksessaan yleiset eettiset tutkimustyön periaatteet. Tutkimustyössä tulee noudattaa eettisiä periaatteita, sääntöjä ja normeja. Voidaan puhua, että tutkija on työssään moraalinen toimija. Yleisiä eettisiä perusvaatimuksia ovat aito kiinnostus tutkimusta kohtaan, tutkimusaiheeseen syvälinen paneutuminen, tutkimusaineiston kriittinen tarkastelu, rehellisyyden noudattaminen läpi tutkimusprosessin, hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen tiedon jakamisessa ja julkaisussa,



tieteellisen tiedon käyttäminen eettisten vaatimusten mukaisesti, tutkimuksen tekemisen mahdollisuuksien lisääminen sekä kollegiaalinen arvostus läpi prosessin.

Opinnäytetyössä on huomioitu eettisyys varmistamalla huolellisesti sekä toimeksiantajan että osallistujien anonymiteetti läpi opinnäytetyöprosessin. Tiedot eivät ole missään vaiheessa tunnistettavissa eikä raportti paljasta yksityiskohtia toimeksiantajasta. Raportissa on toimeksiantajan ohjeiden mukaisesti jätetty nimeämättä toimeksiantajaorganisaatio sekä koulutukseen osallistujat. Tämä ei vähennä tutkimuksen luotettavuutta, koska kyseessä on yksityisen sosiaali- ja terveystieteiden toimialalla vallitseva yleinen käytäntö. Tämä ei myöskään rajaa opinnäytetyön tulosten näkyvyyttä, sillä opinnäytetyön tulokset on annettu toimeksiantajalle levitettäväksi eri toimialoihin ja yksiköihin.

Opinnäytetyön ohjaajaan ja toimeksiantajaan on pidetty säännöllisesti yhteyttä ja tiedotettu prosessin etenemisestä sekä tehty eri työvaiheet näkyviksi. Raportoinnissa on noudatettu hyvän tieteellisen käytännön periaatteita huolellisella lähdearvioinnilla, tarkoilla lähdeviitteillä sekä analyysiprosessin erittäin tarkalla kuvauksella. Koulutukseen osallistujia on tiedotettu selkeästi opinnäytetyön tehtävästä ja tavoitteesta ja kerrottu koulutuksen liittymistä opinnäytetyön toteutukseen tuoden ilmi tämän olevan opinnäytetyön kehittämistehtävä. Koulutustilaisuudessa osallistujille kerrottiin opinnäytetyön teoriakehyksestä, menetelmistä ja työskentelyprosessista sekä opinnäytetyön valmistumisen aikataulusta. Lisäksi osallistujille luvattiin lähettää valmiin opinnäytetyön julkaisulinkki. Osallistujat saivat käyttöönsä opinnäytetyön keskeisimmät tulokset (inklusiivisen johtamisen hyvät käytänteet sekä toimintaehdotus).

Opinnäytetyön eri työvaiheet raportoitiin huolellisesti ja tarkkaan. Tarkalla raportoinnilla vahvistetaan tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta. Työvaiheiden näkyväksi tekeminen osoittaa syvää ja analyttistä pohdintaa läpi opinnäytetyöprosessin. Tarkalla raportoinnilla varmistetaan myös tutkimustulosten toistettavuutta ja näiden hyödynnettävyyttä jatkotutkimusaiheissa.

Valitut tutkimusmenetelmät tukivat opinnäytetyön eettisyyttä ja luotettavuutta. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus toimii luotettavuuden perustana, sillä sen avulla samasta tutkimusaiheesta haetaan tuloksia useammasta eri lähteestä. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen noudattaessa hyviä tieteellisiä käytänteitä voidaan todeta menetelmän tukevan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla tutkimuksessa pystyttiin tuomaan esille tutkittua tietoa hyvin perustellen.

Osallistava havainnointi menetelmänä taasen takaa tutkimuksen kiinnittymisen työelämään ja tukee tulosten käytettävyyttä. Koulutuspäivässä osallistujat arvioivat tulosten laatua ja käytettävyyttä oman työnsä näkökulmasta. Osallistujilta kerätty palaute vahvistaa tulosten hyödynnettävyyttä sekä antaa tutkijalle tutkimustulosten arviointia suhteessa saatuun palautteeseen.

## **9 Pohdinta**

### **9.1 Tulosten tarkastelu ja palautekyselyn reflektio**

Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata, miten inklusiivisen johtamisen keinoilla voidaan rakentaa mahdollisimman osallistava ja sulautuva työyhteisö, joka tukee sekä moninaisen asiakaskunnan että moninaisen työyhteisön tavoitteita organisaation käytettävissä olevien resurssien puitteissa. Tavoitteena oli luoda inklusiivisen johtamisen toimintasuunnitelma, jota voidaan hyödyntää organisaatioiden kielitietoisien työkäytänteiden rakentamisessa. Tarkastelemalla tuloksia voidaan todeta, että tutkimuksella saavutettiin tavoite ja tutkimuskysymyksiin pystyttiin vastaamaan.

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli, millaiset inklusiivisen johtamisen käytänteet tukevat työyhteisön toimijoiden osallistamista sekä toimivaa viestintää. Kattavan kirjallisuuskatsauksen tulossynteesin avulla pystyttiin kartoittamaan, mitkä inklusiivisen johtamisen käytänteet tukevat osallisuutta ja toimivaa viestintää ja muodostaa näistä selkeä ja kattavat inklusiivisen johtamisen hyvät käytänteet (liite 2) kooste. Jokainen käytänne on esitelty siten, että se sisältää konkreettisia

toimia ja on sovellettavissa käyttöön otettavaksi eri työyhteisöihin.

Koulutuspäivästä kerätyn palautteen perusteella voidaan todeta, että laaditut käytänteet tukevat työyhteisön osallistamista ja edistävät toimivaa viestintää.

Palautekyselyn perusteella kaikki käytänteet koettiin tärkeiksi ja osaksi inklusiivista johtamista. Suurimpana huomiona oli se, että tietoisuuden kasvattaminen osallistavasta toimintakulttuurista sekä kielitietoisuudesta nousi merkittävämmäksi välineeksi kielitietoisuuden kasvattamiseksi työyhteisössä. Tämä johtunee siitä, että kielitietoisuus ja inklusiivinen johtaminen ovat varsin uusia ilmiöitä eikä syvällisempää toimintakulttuurin muutosta kohti inklusiivista ja kielitietoista työyhteisöä ole vielä tehty. Tämä on tärkeä huomio; tiedostamalla kielitietoisuuden ja inklusiivisen johtamisen tarpeen alamme toimimaan kohti uutta, kielitietoista ja inklusiivista työyhteisöä. Tietoisuuden kasvattaminen on oleellista toimintakulttuurin muutostyössä. Tämän pidemmälle ei tässä tutkimuksessa voidakaan mennä. Inklusiivisen johtamisen ja kielitietoisuuden kulttuurin muutostyö on oiva jatkotutkimusaihe.

Koulutuspäivään osallistui yhteensä 42 henkilöä, joista vain 19 vastasi palautekyselyyn. Joihinkin palautekyselyn kysymyksiin vastauksia saatiin vain kahdeksan ja herääkin kysymys, mistä vähäinen vastausmäärä johtui. Voiko syynä olla vielä varsin vähäinen tietoisuus inklusiivisesta johtamisesta ja kielitietoisesta työyhteisöstä vai muutostyön aiheuttama paineistus? Kielitietoisuuden nähdään olevan myös kaikkien kielten arvostamista, tunnustamista ja näkyvyyttä (Opetushallitus 2017, 3). Euroopan neuvosto on järjestänyt vuodesta 2001 lähtien Euroopan kielten päivää, jossa kaikkien EU:n jäsenvaltioiden asukkaita kannustetaan opiskelemaan lisää kieliä kaikenikäisinä sekä koulussa että sen ulkopuolella. Tapahtumalla halutaan osoittaa, että Euroopan neuvosto tukee koko Euroopan monikielisyyttä ja näkee kielitietoisuuden ja kielellisen monimuotoisuuden kulttuurienvälisen yhteistyön kasvattamisen työkaluna. (Euroopan kielten päivä 2022.) Voisiko tapahtumaa soveltaa toteutettavaksi myös työpaikoilla?

Toisena tutkimuskysymyksenä oli selvittää, millaiset työyhteisön käytänteet ja toimintaohjeet tukevat kielitietoisuutta arjen työssä. Palautekyselyn vastausten perusteella voitiin todeta, että kirjallisuuskatsauksen avulla laaditut käytänteet

tukevat kielitietoisuutta arjen työssä. Kielitietoisuutta eniten tukevinä käytänteitä koettiin työyhteisölle rakennettu psykologisesti turvallinen tila, työyhteisön yhteistyötaitojen vahvistaminen sekä monimuotoisuutta tukeva ja edistävä rekrytointi. Esihenkilön oma kärsivällisyys sekä osallistavan toimintakulttuurin ja kielitietoisuuden tietoisuuden kasvattaminen nähtiin myös vahvistavan kielitietoisuutta arjen työssä. Käytänteiden jalkauttamisen avuksi laadittu toimintaehdotus koettiin todella hyödylliseksi ja tämän avulla käytänteet pystytään viemään osaksi työyhteisön toimintaa. Näin ollen myös toiseen tutkimuskysymykseen pystyttiin vastaamaan.

Käytetyt menetelmät koettiin hyödylliseksi ja opinnäytetyön aikana tehdyt mallit koettiin koulutuspäivän palautteen mukaan tarpeellisiksi. Käytetyt menetelmät tukivat koulutuspäivän osallistujien osallisuutta koulutuspäivän aikana ja ne sisälsivät osallistujia aktivoivaa toimintaa koulutuspäivän aiheeseen liittyen. Tehdyt mallit saivat palautetta sekä palautekyselyn muodossa että Teams -viestikentän kautta. Inklusiivisen johtamisen hyvät käytänteet nähtiin tukevan sekä moninaisen työyhteisön johtamista että kielitietoisuutta työyhteisössä. Kokonaisuutena koulutuspäivän voidaan arvioida onnistuneen hyvin ja vahvistavan tutkimustuloksia inklusiivisen lähijohtamisen ja kielitietoisien työyhteisön tukemisen kasvavasta merkityksestä.

## **9.2 Inklusiivisen ja kielitietoisien lähijohtamisen kehittäminen**

Inklusiivisen ja kielitietoisien työyhteisön kehittäminen on jatkuva prosessi, joka vaatii aktiivista sitoutumista ja toimintaa organisaation eri tasoilla. Tässä opinnäytetyössä keskityttiin tarkastelemaan lähijohtamisen roolin kehittämistä sosiaali- ja terveysalalla niin, että päästään kohti mahdollisimman toimivaa inklusiivista ja kielitietoista työyhteisöä. Sosiaali- ja terveysala palvelee usein hyvin moninaista asiakaskuntaa, joka voi koostua eri ikäryhmistä, kulttuureista, kieliryhmistä, uskonnoista ja taustoista. Inklusiivinen ja kielitietoinen lähestymistapa auttaa varmistamaan, että kaikki, niin työntekijät kuin asiakkaat saavat tarvitsemansa tuen riippumatta taustastaan.

Monikulttuurisessa ympäristössä toimivat työntekijät ja johtajat tarvitsevat kulttuurista herkkyyttä ja ymmärrystä. Tämä auttaa heitä tunnistamaan ja kunnioittamaan erilaisia uskomuksia, käytäntöjä ja odotuksia, mikä parantaa asiakaspalvelua ja asiakkaiden hoitoa. Sosiaali- ja terveysalalla tehokas viestintä on elintärkeää. Kielitietoinen lähestymistapa takaa, että asiakkaat voivat ilmaista itseään omalla kielellään, mikä edistää parempaa hoitoa ja ymmärrystä. Tässä opinnäytetyössä tarkastellut inklusiivinen ja kielitietoinen lähijohtaminen ovat lähestymistapoja johtamiseen, jotka korostavat monimuotoisuuden ja kielen merkitystä organisaatiossa. Nämä lähestymistavat pyrkivät luomaan työympäristön, joka on avoin, tasa-arvoinen ja kunnioittava kaikkia työntekijöitä kohtaan, erilaiset taustat ja kulttuurit huomioiden.

Inklusiivinen lähijohtaminen tarkoittaa sitä, että lähijohtaja pyrkii aktiivisesti luomaan ympäristön, jossa jokainen työntekijä tuntee kuuluvansa, tulee arvostetuksi ja saa mahdollisuuden osallistua ja kehittyä. Inklusiivinen lähijohtaminen edellyttää johtajalta kykyä ymmärtää ja arvostaa erilaisia taustoja, kokemuksia ja näkökulmia. Se korostaa myös sitä, että lähijohtajan tulee tunnistaa ja torjua syrjintää, syrjäytymistä ja epätasa-arvoa työpaikalla.

Kielitietoinen lähijohtaminen ottaa huomioon kielen merkityksen viestinnässä ja ymmärtämisessä organisaatiossa. Tämä lähestymistapa korostaa sitä, että kieli voi olla este tai mahdollisuus tehokkaalle viestinnälle ja yhteistyölle eri kulttuuritaustoista tulevien työntekijöiden välillä. Kielitietoinen lähijohtaminen kannustaa johtajia olemaan herkkiä kielellisille ja kulttuurillisille eroille ja pyrkii varmistamaan, että kaikki työntekijät voivat osallistua keskusteluun omalla äidinkielellään tai monikielisesti yhteisesti sovittujen pelisääntöjen mukaisesti.

Inklusiivisen ja kielitietoisen johtamisen lähestymistavat voivat täydentää toisiaan ja auttaa lähijohtajaa luomaan avoimemman, monimuotoisemman ja inklusiivisemman työympäristön. Sosiaali- ja terveysalalla työskennellessä on tärkeää noudattaa eettisiä periaatteita ja arvoja, kuten oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoa. Inklusiivinen ja kielitietoinen johtaminen edistää näitä periaatteita käytännössä. Lisäksi se edistää parempaa asiakaspalvelua, asiakkaiden hoitoa, työntekijöiden hyvinvointia ja monimuotoisen asiakaskunnan tarpeisiin

vastaamista. Opinnäytetyön tulosten yhteenvedona voidaan todeta, että kaikissa sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa kannattaa tietoisesti kehittää inklusiivista ja kielitietoista johtamista.

### **9.3 Oman oppimisen arviointi ja ammatillinen kasvu**

Omaa oppimista tapahtui koko opinnäytetyöprosessin ajan.

Opinnäytetyöprosessi alkoi marraskuussa 2021 ideaseminaarilla, jossa alustava opinnäytetyön aihe esiteltiin. Aihe oli karkea ja raamit muotoituivat uudelleen useampaan kertaan kirjoittamisen edetessä. Alkuvaiheessa opinnäytetyön kirjoittamista tehtiin varsin vähän, sillä vaikka kiinnostus tutkittavaa aihetta kohtaan oli pääpiirteittäin selvillä, ei tutkimuksen varsinaisesta toteuttamisesta ja kehittämistehtävästä ollut varmuutta. Voidaan todeta, että opinnäytetyö muotoutui alkuvaiheessa suurilta osin pohdinnan ja ajatustyön avulla. Varsinaisen opinnäytetyöidean laadinta ja opinnäytetyösuunnitelman hyväksyminen tapahtui huhtikuussa 2022. Suunnitelman hyväksymisen jälkeen opinnäytetyö eteni ajatuksen tasolla ja tietoperustan rakentaminen alkoi syksyllä 2022.

Tietoperustan kirjoittaminen eteni sulavasti ja rakentui laajaksi, minkä vuoksi myöhemmissä vaiheissa teoriakehystä rajattiin, jottei varsinainen opinnäytetyö paisuisi liian laajaksi tutkimukseksi. Teoriakehysten valmistumisen yhteydessä valittiin opinnäytetyön menetelmät. Aineiston keruuta ja kirjallisuuskatsausta tehtiin talvella 2022 ja alkukevällä 2023. Kirjallisuuskatsauksen aineiston analysointi ja kehittämistehtävän mallinnus ajoittui alkukevääseen 2023 ja varsinainen kehittämistehtävä valmistui huhtikuussa 2023. Opinnäytetyön viimeistelyä tehtiin toukokuussa 2023 ja koulutuspäivä kesäkuussa 2023. Koulutuspäivän jälkeen opinnäytetyöhön kirjoitettiin enää puuttuvat palaset ja palautettiin lukuun kesäkuussa 2023.

Läpi opinnäytetyöprosessin oli selvää, että tutkimus muotoutuu oikeanlaiseksi edetessään. Teoriakehysten laadinta ja itse teoreettisen pohjan rakentaminen muovaantui useampia kertoja, kunnes varsinaisen kehittämistehtävän luonteen löytämisen jälkeen löysi oman polkunsaa. Valitut menetelmät muuttuivat pariin

otteeseen, sillä kehittämistehtävän vakiintuessa valittujen menetelmien tuli tukea tutkimuksen toteuttamista, luotettavuutta ja tämän hyödynnettävyyttä. Alusta alkaen kuitenkin pääidea säilyi samana: halu kehittää kansainvälistyvää työyhteisöä sosiaali- ja terveysalalla.

Kiinnostus aihetta kohtaan oli vahva. Kansainvälisyysosaaminen ja tämän kehittäminen on opinnäytetyön tekijälle yksi merkittävimpiä kiinnostuksen kohteita myös tulevaisuuden työelämässä. Kansainvälisyyskehittäminen niin sosiaali- ja terveysalalla kuin koulutuksen osalta ajaa tekijäänsä tulevaisuudessa eteenpäin. Aihe on kriittinen ja ajankohtainen, antaa tekijälleen ideoita jatkotutkimusaiheisiin ja valmistaa tutkijaa kohtaamaan tulevaisuuden muuttuva työyhteisö.

Tutkimus on prosessi ja aika-ajoin prosessin edetessä vaadittiin aikoja, jolloin kirjoittamista ei tehty ollenkaan. Kirjallisuuskatsauksen tekeminen, tulossynteesin rakentaminen ja koulutuspäivän kokoaminen pienistä palasista yhdeksi yhteneväiseksi kokonaisuudeksi vaativat kirjoittamisen ohella paljon ajatustyötä. Ajatustyötä voidaan kuvailla ideoiden mutusteluna, jonka avulla suuntaviivat tutkimuksen eri vaiheiden toteuttamiseen selkenivät.

Opinnäytetyöprosessiin kuului kirjoittamisen ja ajatustyön ohella muitakin, varsin luonnollisia vaiheita. Tuli ajoittain lukkotiloja, jolloin niin ikään itse kirjoittaminen tai ajatustyö ei edennyt. Asioiden hoputtaminen ajatuksen tasolla ei auttanut vaan nämä olivat kriittisiä hetkiä oppia tunnistamaan ne tilanteet, joissa kannattavinta oli päästä irti. Pusertamista tarvitaan, mutta välimatka tutkimukseen luo tilaa uudelle näkökulmalle ja motivoituneemmalle toiminnalle jatkossa. Irtiottojen jälkeen opinnäytetyön eteneminen tapahtui kuin itsestään.

Kannattavinta opinnäytetyön tekijän näkökulmasta oli nähdä opinnäytetyöprosessi pienin välietapein. Välitavoitteiden avulla oli huomattavasti helpompi motivoitua opinnäytetyön tekemiseen ja samalla nähdä oma edistyminen prosessissa. Edistymisen hahmottaminen on tärkeää, sillä ilman tätä motivaatio kirjoittamiseen mutta myös tutkittavaa aihetta kohtaan vähenee.

Opinnäytetyö oli kokonaisuudessaan todella opettava. Esiintymisestä opinnäytetyön tekijällä oli entisestään jo paljon kokemusta, mutta kuvaileva kirjallisuuskatsaus ja tulosten analysointi eri työkalujen avulla oli uutta. Se antoi tekijälleen paljon sisältöä tutkimuksen toteuttamisesta tulevaisuuden työelämään sekä valmiuksia ottaa uusia tutkimuksia työn alle. Vaikka tutkimus toteutettiin yksin, vahvasti se silti tärkeitä työelämän taitoja. Yhteistyötä toteutettiin toimeksiantajan sekä opinnäytetyön ohjaajan kanssa. Joustavuutta toteutettiin etsiessä koulutuspäivän ajankohtaa yhdessä toimeksiantajan kanssa. Verkostoitumista toteutettiin koulutuspäivän pitämisen muodossa. Resilienssiä kasvatettiin läpi opinnäytetyöprosessin etenkin silloin, kun kirjoittaminen sekä ajatustyö jumiutuivat. Kärsivällisyys kehittyi nöyrytyksellä opinnäytetyöprosessin pitkäkestoisuuteen. Pitkäjänteisyys kehittyi kirjoittamisen jatkamisella samalla tiedostaen jäljellä olevan työn määrän. Johdonmukaisuus vahvistui pitämällä opinnäytetyön rajauksen selkeänä. Luovuus ja kekseliäisyys kasvoivat, vaikkakin opinnäytetyön tulee noudattaa annettuja raameja. Lisäksi yksin tehty tutkimus antoi vapautta toteuttaa tutkimusta omaan aikatauluun sopivaksi sekä haastaa kokeilemaan eri menetelmiä, toteutuksia sekä etsimään ratkaisuja tutkijaa pohdituttaviin kysymyksiin.

Kattavan tietoperustan rakentaminen havainnollisesti, kuinka tärkeää ymmärryksen kasvattaminen eri ihmisten välillä on. Askelia kehityksen suuntaan on jo otettu, mutta sosiaali- ja terveysalan rakenteiden ja rakenteellisuuden muuttaminen vie aikaa. On ensisijaisen tärkeää oppia tunnistamaan kehittämisen tarve, eri työyhteisöjen toimijat ja työympäristön vaikutukset sekä työyhteisöä ohjaavat arvot ja säädökset.

Jatkokehittämisen kannalta inklusiivinen ja kielitietoinen työ- ja johtamisote kaipaavat avukseen asiantuntijapalveluita. Työyhteisön sisäinen kehittäminen on äärimmäisen tärkeää. Kehittämisen tueksi voidaan ottaa ulkopuolinen toimija, havainnoija, joka kykenee tunnistamaan työyhteisön, asiakaskunnan ja työympäristön sekä organisaation että eri sidosryhmien vaikutuksia työyhteisön toiminnassa. Toiminnan muutos on mielestäni kannattavaa vasta silloin, kun työyhteisön perustoiminta ja -palikat ovat kunnossa.



#### 9.4 Opinnäytetyön hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaihe

Opinnäytetyön hyödynnettävyyttä voitiin arvioida tarkastelemalla koulutuspäivästä kerätyn palautteen perusteella. Palautteen perusteella opinnäytetyön aihe koettiin todella ajankohtaiseksi, tärkeäksi ja merkittäväksi ja omaa selvästi ison roolin tulevaisuuden johtajuuden kehittymisessä. Opinnäytetyön hyödynnettävyyttä tukevat myös kirjallisuuskatsauksesta nousseet tulokset toimintakulttuurin muutoksen tarpeelle kohti inklusiivisempaa johtamista ja kielitietoista työyhteisöä monimuotoisuutta tukien.

Tietoperustan rakentamisessa huomio kiinnittyi siihen, että kansainvälisiä tutkimuksia on huomattavasti kotimaisia lähteitä enemmän. Yhtenä kehittämissideana näen kotimaisen tutkimuksen lisäämisen sosiaali- ja terveysalalla olevan erityisen tärkeää.

Vaikka opinnäytetyön aihe on ajankohtainen ja merkittävä, pääsee tämän tason tutkimuksessa vain aiheen pintapuoliseen käsittelyyn. Inklusiivinen johtaminen ja kielitietoisuus ovat moninaisuusjohtamisen kehittämisen keskiössä tulevaisuudessa. Jatkotutkimusaiheina toimisivat monikielisyysvaikutuksen tutkiminen työyhteisössä sekä tavat kasvattaa kielitietoisuuden roolia käytännön työssä. Tämä toteutuisi tutkimuksena, jossa työyhteisöjen monikielisyysvaikutavuutta arvioitaisiin tietyn aikaa ja tuotaisiin esille kehityskohteita käytännön tasolle toteutettavaksi. Lisäksi inklusiivisen johtamisen ja kielitietoisuuden kulttuurin muutostyö on hyvä jatkotutkimusaihe. Inklusiivisen ja kielitietoisuuden johtamisen ja toimintakulttuurin kehittäminen ja tutkiminen on yhä kasvavan osaajapulan vuoksi välttämätöntä sosiaali- ja terveysalalla.

## Lähteet

- Adams, N. & Pitman, S. 2022. Spotlight on Leadership. Inclusive leadership. Ireland: World of Irish Nursing & Midwifery. Jun2022; 30(5): 52-52. [https://www.academia.edu/82073133/Spotlight\\_on\\_Leadership\\_Inclusive\\_Leadership](https://www.academia.edu/82073133/Spotlight_on_Leadership_Inclusive_Leadership). 27.2.2023.
- Agbenyega, J., & Sharma, U. 2014. Leading inclusive education: Measuring effective leadership for inclusive education through a Bourdieuan lens. *Measuring Inclusive Education*, 3, 115–132. UK: Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/S1479-363620140000003022>. 27.2.2023.
- Agnew, L. 2021. Place-Based Impact Investing: Local and Regional Assets for Local and Regional Impact in Globally Diversified Portfolios. Teoksessa Morais Sarmiento, E. & Herman, P. (toim.) 2021. *Global Handbook of Impact Investing. Solving Global Problems Via Smarter Capital Markets Towards a More Sustainable Society*. USA: John Wiley & Sons, Inc. 61–101.
- Albelo, J. L. & O’Toole, N. 2021. Teaching Diversity, Equity, and Inclusion in Aviation Education. USA: University Aviation Association. <https://doi.org/10.22488/okstate.22.100245>. 24.2.2023.
- Alang, T., Stanton, P. & Mark, R. 2022. Enhancing Employee Voice and Inclusion Through Inclusive Leadership in Public Sector Organizations. USA: Sage Journals. <https://doi.org/10.1177/00910260221085583>. 22.2.2023.
- Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. 2020. The Role of Inclusive Leadership in Supporting an Inclusive Climate in Diverse Public Sector Teams. USA: Sage Journals. <https://doi.org/10.1177/0734371X19899722>. 15.2.2023.
- Arsel, Z., Crockett, D. & Scott, M. 2022. Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) in the Journal of Consumer Research: A Curation and Research Agenda. UK: Journal of Consumer Research 2022 (48). 920-930. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucab057>. 8.3.2022.
- Bairoh, S. & Trux, M-L. 2010. Identiteettejä, valtaa, kulttuuria – katsaus moninaisuusjohtamisen suuntauksiin. Teoksessa Wrede, S. & Nordberg, C. (toim.) 2010. *Vieraita työssä. Työelämän etnistyvä eriarvoisuus*. Helsinki: Gaudeamus, 193–228.
- Barmeyer, C., Bausch, M. & Mayrhofer, U. 2021. *Constructive Intercultural Management. Integrating Cultural Differences Successfully*. USA: Edward Elgar Publishing. <https://urly.fi/3auy>. 17.2.2023.
- Belasen, A. 2022. *Resilience in Healthcare Leadership. Practical Strategies and Self-Assessment Tools for Identifying Strengths and Weaknesses*. New York: Routledge.
- Bergbom, B., Toivanen, M. & Väänänen, A. 2020. Monimuotoisuusbarometri 2020. Fokuksessa rekrytointikäytännöt ja monikulttuurisuus. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522619471>. 16.1.2023.
- Blankenship, W. 2017. “PRISMA Flow Diagram”. Youtube-video. <https://www.youtube.com/watch?v=H3H4KHWqnhI>. 17.2.2023.

- Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen, L-K. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Colliander, H. 2020. Tulevaisuuden terveyshaitat ennaltaehkäistään tänään. Vaikuttavaa ympäristöterveydenhuoltoa kompleksisessa toimintaympäristössä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Verkostojohtamisen koulutusohjelma. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020051912430>. 20.10.2022.
- Colliander, H. & Kepanen, P. 2021. Kestävä ja ketterä ympäristöterveys. Pori: Ympäristökustannus Oy.
- Cumming, T., Miller, M.D. & Leshchinskaya, I. 2023. DEI Institutionalization: Measuring Diversity, Equity, and Inclusion in Postsecondary Education. UK: Taylor & Francis Online. <https://doi.org/10.1080/00091383.2023.2151802>. 24.2.2023.
- DeepL Transator. 2023. <https://www.deepl.com/translator>. 17.2.2023.
- Diakonia-ammattikorkeakoulu. 2021. "Rikotaan kielimuuri! Kielitietoisuus työpaikoilla ja selkokielen ohjaaminen". YouTube-video. <https://www.youtube.com/watch?v=AN10-aKmsow>. 8.3.2022.
- Dobbin, F. & Kalev, A. 2016. Why Diversity Programs Fail. And what works better. Harvard: Harvard Business Review. July-August 2016. 55-60. <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>. 24.2.2023.
- Dufva, M., Wartiovaara, A. & Vataja, K. 2021. Työn tulevaisuudet megatrendien valossa. Sitra. <https://www.sitra.fi/artikkelit/tyon-tulevaisuudet-megatrendien-valossa/>. 20.10.2022.
- Duunitori. 2021. Miten houkutella hoitajia töihin? Nämä asiat ratkaisevat kipailussa osajista. <https://duunitori.fi/tyoelama/hoitajapula-rekryointi-tyonantajakuva/>. 24.2.2023.
- Ely, R. & Thomas, D. 2020. Getting Serious About Diversity: Enough Already with the Business Case. It's time for a new way of thinking. Harvard: Harvard Business Review. November-December 2020. <https://hbr.org/2020/11/getting-serious-about-diversity-enough-already-with-the-business-case>. 28.10.2022.
- Euroopan kielten päivä. 2022. <https://edl.ecml.at/Home/tabid/1455/language/fi-FI/Default.aspx>. 28.10.2022.
- European Union. 2022. Aims and values. [https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/principles-and-values/aims-and-values\\_en](https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/principles-and-values/aims-and-values_en). 20.10.2022.
- Eppich, W.J. & Schmutz, J. B. 2019. From 'them' to 'us': bridging group boundaries through team inclusiveness. Medical Education 2019 53: 752–762. USA: Wiley Online Library. <https://doi.org/10.1111/medu.13918>. 27.2.2023.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino. 2005.
- Ferdman, B.M. & Deane, B.R. 2014. Diversity at Work: The Practice of Inclusion. USA: John Wiley & Sons. E-Book Central. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781118764282>. 1.11.2021.
- Fink, A. 2005. Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to the Paper. USA: Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Finto. 2022. YSO – Yleinen suomalainen ontologia. <https://finto.fi/ysfo/fi/>. 15.11.2022.

- Gloaalikasvatus. 2022. Moninaisuus. <https://gloaalikasvatus.fi/mika-gloaalikasvatus/teemat/moninaisuus/>. 20.10.2022.
- Grissom, A.R. 2018. Workplace Diversity and Inclusion. Reference & User Services Quarterly 57 (4). 242–247. USA: RUSA. <https://doi.org/10.5860/rusq.57.4>. 8.3.2022.
- Guerin, A. & McMenamin, T. 2018. Belonging: Rethinking Inclusive Practices to Support Well-Being and Identity. Boston: Brill. E-Book Central. 1.11.2021.
- Health Research and Educational Trust. 2014. Building a Leadership Team for the Health Care Organization of the Future. Chicago: Health Research and Educational Trust. <https://www.aha.org/ahahret-guides/2014-04-28-building-leadership-team-health-care-organization-future>. 26.10.2022.
- Healthcare Staffing Solutions. 2023. We are here to ensure the best possible employees for world-class companies. <https://hssso.fi/#We>. 24.2.2023.
- Helsingin yliopisto. 2022a. Diversity, multilingualism, and social justice in education. Helsinki: Helsingin yliopisto. <https://www.helsinki.fi/en/researchgroups/diversity-multilingualism-and-social-justice-in-education>. 20.10.2022.
- Helsingin yliopisto. 2022b. DIDIA. Multilingual Didactics and Dialogs. Helsinki: Helsingin yliopisto. <https://www.helsinki.fi/en/researchgroups/diversity-multilingualism-and-social-justice-in-education/projects/didia-multilingual-didactics-and-dialogs>. 28.10.2022.
- Holmberg, Jan. 2021. Hoitajapula – tähän on nyt tultu. <https://www.tehylehti.fi/fi/blogit/mainio/hoitajapula-tahan-nyt-tultu>. 3.8.2021. Blogi. <https://www.tehylehti.fi/fi/blogit/mainio/hoitajapula-tahan-nyt-tultu>. 24.2.2023.
- Honko, M. & Skinnari, K. 2020. Opettajien ja opettajaopiskelijoiden käsityksiä kielistä ja kielitietoisuudesta. <https://www.kieliverkosto.fi/fi/journals/kieli-koulutus-ja-yhteiskunta-joulukuu-2020/opettajien-ja-opettajaopiskelijoiden-kasityksia-kielesta-ja-kielitietoisuudesta>. 8.3.2022.
- International Labour Organisation (ILO) 2022. <https://www.ilo.org/global/topics/labour-migration/policy-areas/migration-and-development/lang--en/index.htm>. 20.10.2022.
- Jaatinen, K. 2015. Työorganisaation moninaisuus ja moninaisuusjohtaminen – katsaus käsitteen ja tutkimuksen kehittymiseen. Teoksessa Timonen, L., Mäkelä, J. & Raivio, A-M. (toim.). Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 25–43.
- Jabe, M. 2017. Erialaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari Oy.
- Jyväskylän yliopisto. 2014. Tutkimusstrategiat. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/utkimusstrategiat>. 5.5.2022.
- Järvelä-Seppänen, R. 2004. Prosessiarviointi kehittämissuunnitelmassa. Opas käytäntöihin. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201204193978>. 5.5.2022.

- Kaltiaisenaho, A. 2016. Hoitajien osallisuutta tukeva lähijohtaminen. Vaasa: Vaasan yliopisto. Pro Gradu -tutkielma. <http://osuva.uwasa.fi/handle/10024/1334>. 24.2.2023.
- Kangasniemi, K., Ahonen, S-M., Pietilä, A-M., Jääskeläinen, P. & Liikanen, E. 2013. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsennettyyn tietoon. HOITOTIEDE 2013, 25 (4), 291–301. <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128286>. 22.4.2023.
- Karelia-ammattikorkeakoulu. 2022. Etsi ja löydä – tiedonhakijan matka. LibGuides. Joensuu: Karelia-ammattikorkeakoulu. <https://libguides.karelia.fi/c.php?g=699363&p=5022871>. 15.11.2022.
- Karelia-ammattikorkeakoulu. 2023. Karelian opinnäytetyön ohjeet. Joensuu: Karelia-ammattikorkeakoulu. <https://libguides.karelia.fi/opinnayte>. 24.2.2023.
- Karjalainen, S., Launis, V., Pelkonen, R. & Pietarinen, J. 2002. Tutkijan eettiset valinnat. Tampere: Gaudeamus.
- Kemppainen, L., Kemppainen, T., Rask, S., Saukkonen, P. & Kuusio, H. 2022. Transnational Activities and Identifications –A population-based study on three immigrant groups in Finland, Migration and Development, 11:3, 762–782. <https://doi.org/10.1080/21632324.2020.1830563>. 22.2.2023.
- Killough, A., Killough, E., Burnett, J. & Bailey, G. 2019, The Contemporary Role of the HBCU in Diversity, Equity, and Inclusion in the Absence of Ongoing Historical Relevance. Teoksessa: Davis, C., Hilton, A. & Outten, D. (toim.) 2019. Underserved populations at historically black colleges and universities. The pathway to Diversity, equity, and inclusion. Emerald publishing. E-Book Central. 43–68.
- Komppa, J., Korpela, E., Kotilainen, L., Kurhila, S. & Lehtimaja, I. 2023. Kielitietoisien työyhteisön portaat. <https://www.kielibuusti.fi/fi/tyoyhteisot/monikielinen-tyopaikka/kielitietoisien-tyoyhteison-portaat>. 12.4.2023.
- Kukkonen, T. & Leinonen, R. 2015. Työryhmien moninaisuus voimavaraksi osallisuutta ja vuorovaikusta kehittämällä. Teoksessa Timonen, L., Mäkelä, J. & Raivio, A-M. (toim.) 2015. Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 213. 239–248.
- Kujanpää, K. 2017. Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi. Helsinki: Helsingin yliopisto. Poliitiikan ja talouden tutkimuksen laitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-2586-6>. 15.1.2023.
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. 8.8.1986/609. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>. 18.10.2022.
- Larson, E. 2017. New Research: Diversity + Inclusion = Better Decision Making at Work. <https://kimcenter.org/resources/new-research-diversity-inclusion-better-decision-making-at-work/>. 26.10.2022.
- Latomaa, S., Luukka, E. & Lilja, N. (toim.) 2017. Kielitietoisuus eriarvoistuvassa yhteiskunnassa. Language awareness in an increasingly unequal society. Jyväskylä: AFinLan vuosikirja 2017, 11–29.
- Lehtimaja, I. & Kotilainen, L. 2019. Sujuvaa vuorovaikutusta monikielisellä työpaikalla? Virittäjä-Blogi. Ajankohtaista kielentutkimuksesta.

- 22.10.2019. <http://virittajablogi.kotikielenseura.fi/sujuvaa-vuorovaikutusta-monikielisella-tyopaikalla/>. 24.2.2023.
- Liasidou, A. & Antoniou, A. 2013. A special teacher for a special child? (Re)considering the role of the special education teacher within the context of an inclusive education reform agenda. *European Journal of Special Needs Education*, 28(4), 494–506. <https://doi.org/10.1080/08856257.2013.820484>. 7.2.2023.
- Lilja, T., Pukkila, P. & Rinne, S. 2019. Katsaus kielelliseen saavutettavuuteen ohjaamoissa. Häme: HAMK Unlimited. 21.2.2019. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020111690459>. 24.2.2023.
- Levison, M. 2018. Critical Starting Point. Getting the biard on board with diversity, equity, and inclusion work. Teoksessa *Independent School*. Fall2018, Vol. 78 Issue 1, p116-119. US: National Association of Independent Schools. <https://www.nais.org/magazine/independent-school/fall-2018/boardroom-getting-the-board-onboard-with-diversity,-equity,-and-inclusion-work/>. 7.2.2023.
- Melin, H. & Jonker-Hoffrén, P. 2021. Mitä on osallisuus? Työelämän tutkimus. 19 (2) 2021. *Journal.fi*. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/109153/64146>. 12.2.2023.
- Messenger, G. & Pollard, L.D. 2022. Leadership for a collaborative and inclusive future. Independent report. GOV.UK. Department of Health & Social Care. <https://urly.fi/3az1>. 27.2023.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Metsämuuronen, J. (toim.) Jyväskylä: International Methelp Ky.
- Moher, D., Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gotzsche, P., Ioannidis, J. P.A., Clarke, M., Devereaux, P.J. & Kleijnen, J. 2020. The PRISMA Statement for Reporting Systematic Reviews and Meta-Analyses of Studies That Evaluate Health Care Interventions: Explanation and Elaboration. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000100>. 17.2.2023.
- Mustanoja, L., Tervola, M., Sandberg, K. & O'Dell, M. 2017. Kielen resurssit ja yhteiskunnallinen eriarvoistuminen. Teoksessa Latomaa, S., Luukka, E. & Lilja, N. (toim.) 2017. Kielitietoisuus eriarvoistuvassa yhteiskunnassa. *Language awareness in an increasingly unequal society*. Jyväskylä: AFinLan vuosikirja 2017, 161–180.
- Määttä, S K., Kinnunen, T., Probirskaja, S. & Kuusi, P. 2022. Monikielinen viestintä ja kääntäminen koronapandemian aikana Suomessa: haasteet ja hyvät käytännöt. Helsinki: Helsingin yliopisto. <http://hdl.handle.net/10138/352004>. 22.1.2023.
- Oikeusministeriö. 2018. Selvitys yhdenvertaisuuden toteutumisesta sosiaali- ja terveyspalveluiden valinnanvapauskokeiluissa. Painopisteenä kielellinen saavutettavuus. Oikeusministeriön julkaisuja. Selvityksiä ja ohjeita. 33/2018. Helsinki. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-259-710-6>. 24.2.2023.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Ollila, S. 2022. Moninaisten persoonallisuuksien johtaminen. Teoksessa Laaksonen, H. & Ollila, S. (toim.) 2022. Henkilöstöjohtamisen moninaisuus. Ajattelua, koettua, tutkittua. 24–35. Espoo: Oppian.

- Opetushallitus. 2023. Kansainvälinen osaaminen ja työelämä. <https://www.oph.fi/fi/kehittaminen-ja-kansainvalisyys/kansainvalinen-osaaminen-ja-tyoelama>. 24.2.2023.
- Opetushallitus. 2020. Kansainvälisyysosaaminen systemaattisesti osaksi korkeakoulututkintoja. 31.8.2020. <https://www.oph.fi/fi/uutiset/2020/kansainvalisyysosaaminen-systemaattisesti-osaksi-korkeakoulututkintoja>. 24.2.2023.
- Opetushallitus. 2017. Kielitietoinen opetus – kielitietoinen koulu. [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/15664-oph-kielitietoinen-opetus-kielitietoinen-koulu\\_netiversio.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/15664-oph-kielitietoinen-opetus-kielitietoinen-koulu_netiversio.pdf). 28.10.2022.
- Opetushallitus. 2022. Kulttuurinen moninaisuus ja kielitietoisuus. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/kulttuurinen-moninaisuus-ja-kielitietoisuus>. 28.10.2022.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2022. Kulttuurin saavutettavuus ja moninaisuus. <https://okm.fi/kulttuurin-saavutettavuus>. 18.10.2022.
- Orlando, C.R & Carliss, D.M. 2013. Considering Diversity as a Source of Competitive Advantage in Organizations. Teoksessa The Oxford Hand-book of Diversity and Work, 239–250. Oxford: Oxford Academy.
- Otollinen, P. 2016. Osallistamisen oivalluskirja kaikille. Arkisia esimerkkejä työelämästä. Tampere: Mediapinta.
- Owyoung, C. 2022. All are welcome. How to build a real workplace culture of inclusion that delivers results. USA: McGraw Hill Book.
- Padlet. 2023. <https://padlet.com/>. 1.6.2023.
- Pirilä, M. 2021. Hoitajapula pahenee Suomessa ja filippiiniläishoitajia palkataan taas apuun – rekrytoinneissa eettisiä ongelmia. Yle-uutiset. <https://yle.fi/a/3-11723255>. 24.2.2023.
- Pitkänen, P., Keisala, K. & Niiranen, V. 2017. Johtopäätökset. Miten sujuvaa kulttuurien välistä työtä voidaan edistää? Teoksessa Pitkänen, P., Keisala, K. & Niiranen, V. (toim.) Tavoitteena sujuva arki. Kulttuurien välinen työ sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä. Tampere. 2017. 225–245. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0610-6>. 28.10.2022.
- Pitkänen, P., Keisala, K. & Niiranen, V. (toim.) Tavoitteena sujuva arki. Kulttuurien välinen työ sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä. Tampere. 2017. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0610-6>. 28.10.2022.
- Pitkänen, V., Saukkonen, P. & Westinen, J. 2019. Samaa vai eri maata? Tutkimus viiden kieliryhmän arvoista ja asenteista Suomessa. e2 tutkimus. Raportti 6. [https://www.e2.fi/media/julkaisut-ja-alustukset/identiteetti-tutkimus/samaa\\_vai\\_eri\\_maata.pdf](https://www.e2.fi/media/julkaisut-ja-alustukset/identiteetti-tutkimus/samaa_vai_eri_maata.pdf). 28.10.2022.
- Pless, N. & Maak, T. 2004. Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. Journal of Business Ethics 54(2), 129–147. Switzerland: Springer.
- Raivio, K. 2020. Näytön paikka. Tutkimustiedon käyttö ja väärinkäyttö. Tallinna: Gaudeamus.
- Rajamäki, T. 2023. Hoitajapula on tuplaantunut vain kahdessa vuodessa – Katso, mistä ammattilaisista alueellasi on eniten pulaa. Helsinki: Helsingin Sanomat. 3.3.2023. <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000009428238.html>. 30.5.2023.

- Ranta, R. 2021. Kehittyvä työyhteisö. Turku: Rtr-consulting 2021.
- Rask, S., Teräsaho, M. & Nykänen, S. 2021. Kielitietoinen asiantuntijatyö ja sukupuolittietoinen viestintä keinoina edistää tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta työelämässä. *Kieli, koulutus ja yhteiskunta*, 12(2). <https://urly.fi/3auC>. 8.3.2022.
- Rask, S., Mankinen, K., Nykänen, S. & Teräsaho, M. 2022. Monimuotoisuutta edistävä rekrytointi ja kielitietoisuus ratkaisuna osaajapulaan. Teoksessa *Työn Tuuli 2/2022*, 50–58. Helsinki: HENRY. <https://www.henry.fi/ajankohtaista/tyon-tuuli/2022/tyon-tuuli-22022.html>. 24.3.2023.
- Rezai, M., Kolne, K., Bui, S. & Lindsay, S. 2020. Measures of Workplace Inclusion: A Systematic Review Using the COSMIN Methodology. *Journal of Occupational Rehabilitation*. Switzerland: Springer. <https://doi.org/10.1007/s10926-020-09872-4>. 27.2.2023.
- Ristikangas, M-R., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Helsinki: Alma Talent. 2021. 16.5.2023.
- Ruairc, G. M., Ottesen, E., & Precey, R., 2013. Leadership for inclusive education. Values, vision, and voices. Rotterdam: Sense Publishers.
- Sainola-Rodriguez, K., Nuutinen, K. & Niiranen, V. 2017. Inklusiivisen työyhteisön johtaminen kansainvälistyvässä Kuopion yliopistollisessa sairaalassa. Teoksessa Pitkänen, P., Keisala, K. & Niiranen, V. (toim.) Tavoitteena sujuva arki. Kulttuurien välinen työ sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä. Tampere. 2017. 157–190. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0610-6>. 28.10.2022.
- Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja. 2011. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-349-3>. 22.4.2023.
- Salonen, A. 2021. Miten houkutella hoitajia töihin? Nämä asiat ratkaisevat kilpailussa osaajista. 19.8.2021. <https://duunitori.fi/tyoelama/hoitajapula-rekrytointi-tyonantajakuva/>. 30.5.2023.
- Savolainen, N. 2013. ”Inklusiota etsimässä” – Fenomenografinen tutkimus rehtoreiden ja opettajien näkemyksistä inklusiosta. Pro Gradu - tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-23503>. 24.2.2023.
- Seinäjoen ammattikorkeakoulu. 2021. Kliinisen hoitotyön asiantuntijoita tarvitaan tulevaisuudessa entistä enemmän. 30.11.2021. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://lehti.seamk.fi/hyvinvointi-ja-luovuus/kliinisen-hoitotyon-asiantuntijoita-tarvitaan-tulevaisuudessa-entista-enemman/>. 24.2.2023.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). 2022a. Esiselvitys kansallisesta työkyvyn digitaalisesta alustasta. <https://urly.fi/3av3>. 18.10.2022.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). 2022b. Lainsäädäntö. <https://stm.fi/tasa-arvo/lainsaadanto>. 18.10.2022.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). 2022c. Työkyvyttömyyden ennaltaehkäisy rakentaa kestävää hyvinvointia. 4.11.2022. <https://stm.fi/-/tyokyvyttomyden-ennaltaehkaisy-rakentaa-kestavaa-hyvinvointia>. 16.5.2023.



- Suhonen, E., Alijoki, A., Saha, M., Syrjämäki, M., Kesäläinen, J. & Sajaniemi, N. 2020. Varhaiskasvatuksen erityisopettaja päiväkotiryhmissä: Erityistä tukea tarvitsevien lasten kehityksen ja oppimisen tukeminen inklusiivisessa varhaiskasvatuksessa. Helsinki: Helsingin kaupunki. <http://hdl.handle.net/10138/314648>. 13.3.2023.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2022a. Tasa-arvolaki. <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/lait-ja-politiikka/tasa-arvolaki>. 18.10.2022.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2022b. Monimuotoisuus työpaikan voimavarana. <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/iisisti-toihin/iisisti-toihin-opas/monimuotoisuus-tyopaikan-voimavarana>. 18.10.2022.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2022c. Näyttöön perustuvat tuki- ja hoitomenetelmät. <https://thl.fi/fi/web/mielenterveys/mielenterveyspalvelut/terapeuttiset-menetelmat-ja-terapiapalvelut/nayttoon-perustuvat-tuki-ja-hoitomenetelmat>. 21.2.2023.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2022d. Osallisuus. <https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/hyvinvointi/osallisuus>. 24.2.2023.
- Tietoarkisto. 2021. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Tampereen yliopisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/>. 5.5.2022.
- Tiililä, U. 2017. Sosiaali- ja terveystieteiden kielen ja kielikäytön varassa. Teoksessa Lomaa, S., Luukka, E. & Lilja, N. (toim.) 2017. Kielitietoisuus eriarvoistuvassa yhteiskunnassa. Language awareness in an increasingly unequal society. Jyväskylä: AFinLan vuosikirja 2017. 54–71.
- Tilastokeskus. 2022a. Vieraskieliset. <https://www.stat.fi/tup/maahanmuutto/maahanmuuttajat-vaestossa/vieraskieliset.html>. 28.10.2022.
- Tilastokeskus. 2022b. Maahanmuuttajat väestössä. <https://www.stat.fi/tup/maahanmuutto/maahanmuuttajat-vaestossa.html>. 28.10.2022.
- Tilastokeskus. 2018. Väestöennuste 2018–2070. [https://www.stat.fi/til/vaenn/2018/vaenn\\_2018-11-16\\_fi.pdf](https://www.stat.fi/til/vaenn/2018/vaenn_2018-11-16_fi.pdf). 28.10.2022.
- Timonen, L. 2015. Moninaisuus – hyvän työyhteisön ominaisuus? Teoksessa Timonen, L., Mäkelä, J. & Raivio, A-M. (toim.). Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 15–23.
- Timonen, L., Mäkelä, J. & Raivio, A-M. (toim.). 2015. Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-7732-4>. 11.11.2022.
- Toson, A. L., Burrello, L. C., & Knollman, G., 2013. Educational justice for all: the capability approach and inclusive educational leadership. UK: Taylor & Francis Online. International Journal of Inclusive Education, 17(5), 490–506.

- Työterveyslaitos (TTL). 2023a. Monimuotoisuus ja inklusiivisuus asiantuntijaorganisaatiossa. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-asiantuntijaorganisaatiossa>. 31.1.2023.
- Työterveyslaitos (TTL). 2023b. Kielitietoisuus. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-asiantuntijaorganisaatiossa/kielitietoisuuteen-heraaminen>. 24.2.2023.
- Työterveyslaitos (TTL). 2023c. Mitä kielitietoisuus tarkoittaa monikielisellä työpaikalla? 20.1.2023. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/mita-kielitietoisuus-tarkoittaa-monikielisella-tyopaikalla>. 31.1.2023.
- Ulkoministeriö. 2022. Agenda 2030 – kestävän kehityksen tavoitteet. <https://um.fi/agenda-2030-kestavan-kehityksen-tavoitteet>. 28.10.2022.
- Ulkoministeriö. 2023. Ulkoministeriö osoittaa Suomen tukea Ukrainalle ja kunnioittaa Venäjän hyökkäyssodan uhreja. <https://urly.fi/3avW.24.2.2023>.
- Urly.fi. URL-lyhentäjä. <https://urly.fi/>. 31.5.2023.
- Valtioneuvosto. 2019. Kasvua ja hyvinvointia maahanmuutto- ja kotouttamispolitiikalla. Yleiskuva ja kehittäminen. <https://urly.fi/3azn>. 16.5.2023.
- Vartiainen, P., Alenius, P., Pitkänen, P. & Koskela, M. 2017. Ulkomailta muuttaneiden hoitajien integraatio ja oppimisen polut sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä. Työelämän tutkimus 15 (2) 2017. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85288/44286>. 15.2.2023.
- Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. 2015. Työvoiman tarve Suomen taloudessa vuosina 2015–2030. <https://vatt.fi/documents/2956369/3012201/t181.pdf>. 8.3.2022.
- Vipunen. 2023. Opetushallinnon tilastopalvelu. <https://vipunen.fi/fi-fi>. 24.2.2023.
- Webropol. 2023. <https://webropol.fi/>. 1.6.2023.
- Wrede, S. 2010. Suomalainen työelämä, globalisaatio ja vieraat työssä. Teoksessa Wrede, S. & Nordberg, C. (toim.) 2010. Vieraita työssä. Työ-elämän etnistyvä eriarvoisuus. Helsinki: Gaudeamus. 7–31.
- Yhdenvertaisuuslaki. 1325/2014. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>. 18.10.2022.

## Liite 1: Tulostaulukointi

1. Millaiset inklusiivisen johtamisen käytänteet tukevat työyhteisön toimijoiden osallistamista sekä toimivaa viestintää?
2. Millaiset työyhteisön käytänteet ja toimintaohjeet tukevat kielitietoisuutta arjen työssä?

Tekijä ja artikkeli	Taustatutkimuksesta nousseet asiat	Muita nostoja	Hyvät käytännöt	Haasteet	Suositukset
Määttä, S K., Kinnunen, T., Probirskaja, S. & Kuusi, P. 2022. Monikielinen viestintä ja kääntäminen koronapandemian aikana Suomessa: haasteet ja hyvät käytännöt.	<p>Omakielisen tiedon puute</p> <p>Kielitilanne: monikielisuuden kasvaminen väestössä, vuonna 2021 suomenkielisten pros. osuus 86,5, ruotsinkielisten 5,2, saamen 0,04 ja muunkielisten 8,3.</p> <p>Kielen puute (kielen tarjonnan puute organisaatioissa, yhtiöissä, järjestöissä, oppilaitoksissa, kaupungeissa, valtiolla)</p>	<p>Monikielisen tiedon listaajista esille nousee vahvana THL, valtioneuvoston kansio, TEL, STM ja infoFinland</p> <p>Sivulla 9 ”monella pienellä maahanmuuttajia edustavalla järjestöllä ei ollut kuitenkaan koronaviestintään tarvittavia resursseja”</p> <p>Selkokielen edut nostettu: asiakirjoja, ohjeita, tekstiä ym. laadittaessa muistettava <u>kielellinen selkeys</u></p>	<p>Tietoisuus monikielisyyden viestinnän peruseriaatteista ja käytännön kokemus monikielisen viestinnän tuottamisesta</p> <p>Yhteistyö organisaatioiden sisällä ja niiden välillä</p> <p>Tiedon räätälöinti ja välityskanavien kohdentaminen</p>	<p>Käännöspolitiikka</p> <p>Tiedon tuottaminen ja levittäminen</p> <p>Tiedon vastaanotto</p> <p>Käännösprosessit</p> <p>Käännösten ulkoistaminen</p>	<p>Monikielistä viestintää tuottavissa organisaatioissa tarvitaan enemmän käännöstietoisuutta ja kielitietoisuutta</p> <p>Monikielinen viestintä osaksi viestintästrategiaa ja -periaatetta</p> <p>Lähdetekstit eritoten kriisiviestinnässä laadittava selkeällä yleiskielellä ja/tai selkokielellä</p>

		<p>Tämä apuna tekstien kääntämisessä ja oleellisen tiedon sisäistämässä</p> <p>Oman organisaation kielivalikoiman tunteminen tärkeää          NOUSEE AJATUS: Mitä kieliä työpaikalla puhutaan ja millaiselle kielelliselle tukemiselle omassa organisaatiossa on tuen tarvetta?</p> <p>MITEN monikielistä tietoa levitetään? →          Tiedonvälityskanavia listattuna</p> <p>MONIKANAVAISUUS          pohdittava tarkkaan, ettei tieto "pirstaloidu"</p>			<p>Monikielisestä viestinnästä vastaava taho/henkilö/ryhmä organisaatiossa</p> <p>Käännösten hankinnan osaamista, ASIANTUNTIJUUS?</p> <p>Yhdenmukaistettu terminologia, selkokieliyys ja systemaattisuus</p> <p>Organisaatioiden ja yhteistyötahojen tehostettu yhteistyö käännöstoiminnan kehittämiseksi (Ajatus: Jotta yhdenmukaistettu terminologia voitaisiin taata)</p>
<p>Tiililä, U. 2017. Sosiaali- ja terveyspolitiikka kielen ja kielikäsitusten varassa. Teoksessa Latomaa, S., Luukka, E.</p>	<p>Eriarvoistumisen lisääntyminen Suomessa</p> <p>Moninainen ilmiö, näkyy esimerkiksi suomalaisten</p>	<p>Sekä ongelmat että ratkaisut kommunikatiivisia</p> <p>Eri tutkimuksissa mainituille ongelmille yhteistä on se,</p>		<p>Ongelmat sote-huollon asiakkaista kohdistuvat juuri tiedonsaantiin ja</p>	<p>Kielitietoisuuden lisääminen</p> <p>Rakenteissa ja toimissa kieltä analysoitaisiin</p>

<p>&amp; Lilja, N. (toim.) 2017. Kielitietoisuus eriarvoistuvassa yhteiskunnassa – Language awareness in an increasingly unequal society. AFinLAN vuosikirja 2017. Suomen soveltavan kielitieteen yhdistyksen julkaisuja n:o 75. Jyväskylä. s. 54–71.</p>	<p>yleisen terveyden ja hyvinvoinnin tason eroina</p> <p>Kielellinen kehittymättömyys palveluissa ja pintaa syvemmällä olevissa rakenteissa ja toimissa</p> <p>Kielellinen kehitys jää usein vajavaiseksi uudistuksia tehtäessä ja aiheuttaa vaikeuksia hoitoon pääsemisessä ja ajoittain vanhoillinen kielellinen rakenne aiheuttaa epätietoisuutta ja – varmuutta, kasvattaa myös epäluottamusta</p> <p>Kokemuksia sote-alan palveluista</p> <p>Valtion ja kuntayhtymien toimista ja rakenteista ja näiden byrokratia</p> <p>Etuuksien alikäyttö nostettu Palvelujen piiriin pääseminen koetaan vaikeaksi</p>	<p>että kaikki liittyvät tavalla tai toisella kielenkäyttöön</p> <p>Virkakieli ja ns. kielellinen kompleksisuus on usein sekaannuksia ja ymmärtämättömyyttä lisäävää</p> <p>Kielen todellisen roolin ymmärtäminen sote-huollossa oleellista</p> <p>Kielitietoisuus ymmärrystä siitä, että kieli on merkittävä osa kaikkea yhteiskunnallista toimintaa</p>		<p>kommunikaatioon</p> <p>Palveluiden sujuvuus ei kohdistu ainoastaan siihen, että palvelun piiriin päästään <i>nopeasti</i></p>	<p>muunakin kuin vallankäytön välineenä</p> <p>Lingvistin tarve sekä tunnistamaan sosiaali- ja hoitoalojen mutkikkaiden kielenkäytön ilmiöitä että ratkomaan niiden ongelmia</p>
---	---	---	--	--	--

	<p>Tiedonpuute ja asioiden hankaluus</p> <p>Yhteisen kielen löytäminen haasteellista ja käytetty kieli kumpuaa jo vanhoista rakenteista ja järjestelmistä</p> <p>Asiointiongelmia ollut havaittavissa vuosikymmenten ajan sote-puolella: epäystävällisyyttä, ”paperirumbaa”, rutiinomaisuutta ja eriarvoisuutta, asioiden käsittelyn hitautta, joustamattomuutta ja tiedonsaannin ongelmallisuutta</p> <p>Vaikeaselkoisuus noussut esille aiemmissä tutkimuksissa (kohdistunut Kelaan, asuntoasiain toimistoon, toimeentuloturvaan, työvoimatoimistoon ym.)</p>				
--	---	--	--	--	--

<p>Rask, S., Teräsaho, M. &amp; Nykänen, S. 2021. Kielitietoinen asiantuntijatyö ja sukupuolitietoinen viestintä keinoina edistää tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta työelämässä. Kieliverkosto. 2021.</p>	<p>Eriarvoisuus ja syrjintä työelämässä, tilanne vaatii toimenpiteitä</p> <p>Taustalla työelämän monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja sukupuolten tasa-arvon edistäminen</p> <p>Syrjintä vaikuttaa merkittäväksi syrjinnän ja eriarvoiseen asemaan joutuneen henkilön hyvinvointiin ja mahdollisuuksiin työelämässä</p> <p>PARADOKSI: Kielitaidon (eritoten tämän puutteen) nähdään olevan iso työllistymisen este mutta samalla työllistymättömyys estää kielitaidon kehittymistä</p> <p>2020 tehdyn selvityksen mukaan lähes puolet (48 %) eri alojen rekrytoinnista vastaavista henkilöistä oli sitä mieltä, että suomen</p>	<p>Kielitietoisen työskentelyn avulla pyritään poistamaan ymmärtämisen ja osallistumisen esteitä</p> <p>Kielitietoinen toimintakulttuuri tietoisuus eri kielistä, kielten näkyväksi tekemisestä sekä eri kielten ja kielimuotojen arvostaminen</p> <p>Kielitietoinen toimintakulttuuri osaksi organisaatiokulttuuria</p>	<p>Monimuotoisuutta tukeva ja edistävä rekrytointi</p> <p>Kielitietovaatimusten kriittinen tarkastelu ja kohtuullistaminen yksikkö- ja organisaatiotasolla</p> <p>Työskentelytapojen sopiminen kaikkien kanssa etukäteen, avoimen keskustelun ylläpitäminen</p> <p>Työyhteisön valmistelu ja sitouttaminen kielitietoiseen työskentelyyn</p> <p>Työtehtävien toteuttaminen muulla kuin suomen kielellä Käännösrahan käyttäminen muusta kuin suomen kielestä</p> <p>Kokouksia ennen tai jälkeen pidettävät summaushetket, joissa</p>		<p>Sukupuolitietoisen viestinnän lisääminen tavoitteena edistää sukupuolten tasa-arvoa ja ehkäistä syrjintää</p> <p>Purkamalla sukupuoliin liitettyjä haitallisia normeja ja odotuksia ja vakiintuneita sanoja/termejä (esim. ammattinimikkeet)</p> <p>MONIMUOTOISUUDEN JOHTAMINEN avainkysymys</p>
---	---	--	---	--	---

	<p>kielen taidon pitäisi olla lähes äidinkielen tasolla työssä pärjäämiseksi</p> <p>Artikkelissa nosto kielitaidon vaikutuksesta työllisyyteen on erilainen miehillä ja naisilla</p> <p><u>Miehet työllistyvät paremmin kielitaidosta huolimatta, naiset kielitaidon ansiosta</u></p> <p>THL:n selvityksen (2021) mukaan, ulkomaalaistaustaiset naiset eivät etene koulutustaan vastaaviin ammatteihin kielitaidosta ja Suomessa suoritetusta tutkinnosta huolimatta</p>		<p>tiettyjen sanojen tai asioiden merkitystä on voinut kysyä</p> <p>Tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma avuksi käyttöönotettavaan eri toimenpiteiden määrittelemistä, seuranta ja arviointia</p>		
<p>Mustanoja, L., Tervola, M., Sandberg, K. &amp; O'Dell M. 2017. Kielen resurssit ja yhteiskunnallinen eriarvoistuminen. Teoksessa Latomaa, S., Luukka, E. &amp; Lilja, N. (toim.) 2017.</p>	<p>Instituutiot ja erilaiset yhteisöt sekä arjen vuorovaikutus- ja kulttuuriympäristöt entistä monikielisempiä</p> <p>Tasoerot kasvavat aiheuttaen säröjä tasa-arvoon</p>		<p>Kielenkäyttöön suhtautumisen muutos osaksi työkuultuuria</p>		<p>Kielenkäyttö ymmärretään resurssina (viittaa työelämäkontekstiin), sitä voidaan jakaa samalla tavalla kuin mitä tahansa muutakin resurssia</p>



<p>Kielitietoisuus eriarvoistuvassa yhteiskunnassa – Language awareness in an increasingly unequal society. AFinLAN vuosikirja 2017. Suomen soveltavan kielitieteen yhdistyksen julkaisuja n:o. 75. Jyväskylä. s. 161–180.</p>	<p>Yhteiskunnan eriarvoisuus kontekstissa kielelliseen kehitykseen, eritoten <i>kehittymättömyyteen</i></p> <p>Eri asioista puhutaan samaa käsitettä käyttäen tai samalla ilmiöllä on useita eri käsitteitä → YHTEYS selkokielisyyden puutteeseen tässäkin</p> <p>Kielellisen eriarvoisuuden ilmenemistä</p>				<p>Kukin osallistuja tuo omat kokemuksensa, käsityksensä ja osaamisensa tilanteeseen, jossa niitä voidaan käyttää yhteiseksi hyväksi → suuretkaan erot kielitaidoissa eivät siis estä kommunikoinnin onnistumista</p>
<p>Rask, S., Mankinen, K., Nykänen, S. &amp; Teräsaho, M. 2022. Monimuotoisuutta edistävä rekrytointi ja kielitietoisuus ratkaisuna osaajapulaan. Teoksessa Einola-Pekkinen, V., Mäkelä, L., Pakarinen, T., Ruuska, I., Salo, M., Tammeaid, M., Vartiainen, H. &amp; Vuorenmaa, H. (toim.)</p>	<p>Halu lisätä työperäistä maahanmuuttoa, mutta Suomeen muuttaneilla on haasteita saada koulutustaan vastaavaa työtä</p> <p>Työnantajilla korkea kynnys palkata maahan muuttanut osaaja</p> <p>Puutteellinen kielitaito koetaan yleisesti ottaen yhtenä suurimpana esteenä rekrytoinnille</p>	<p>Ulkomaalaistaustaisilla henkilöillä paljon hyödyntämätöntä potentiaalia</p> <p>Syrjimättömyyden ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi tarjotaan monimuotoisuutta edistävä rekrytointi ja kielitietoinen työyhteisö</p> <p>Inklusiivisuus nähdään toimintana, joka lisää ihmisten osallisuutta ja</p>	<p>Kielitietoisuuden kommunikoinnin toteuttaminen valituilla yhteisillä kielillä</p> <p>Psykologisen turvallisen tilan luominen työpaikoilla</p> <p>Kielikoulutuksen tarpeen huomioiminen ja tämän mahdollistaminen työnantajan kautta</p>		<p>Moraalisen näkökulman huomioiminen niin hallinto- kuin lähijohtamistasolla</p>

<p>2022. Työn tuuli. HENRY ry. s. 50–58</p>	<p>Vähäiset suhteet suomalaistaustaisiin, joilta saisi tilanteeseen apua → AJATUS: asiantuntijuuden lisääminen tähän kohdennetusti?</p> <p>Suomalaisten organisaatioiden tulee panostaa työelämän monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden edistämiseen</p> <p>Ratkaisuna työvoimapulaan</p> <p>Rekrytointisyrjintä ja puutteellinen kielitaito työllistymisen esteinä</p>	<p>yhdenvertaisuutta eroista huolimatta</p> <p>Kielitietoinen työskentely poistaa ymmärtämisen ja osallistumisen esteitä ja mahdollistaa työskentelyä kehittyvällä kielitaidolla</p> <p>Kielitietoisien toimintakulttuurin sisällyttäminen osaksi työkuulttuuria</p>	<p>Jokaisella oltava arvostettu ja osallistettu olo</p> <p>Johtamisen kehittäminen</p> <p>Työpaikan tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma</p> <p>Selkeitä ja organisaation arvoja tukevia tavoitteita ja aktiivimuotoon kirjattuja ja vastuutettuja konkreettisia toimenpiteitä (joita seurataan ja arvioidaan säännöllisesti)</p>		
<p>Sainola-Rodriguez, K., Nuutinen, K. &amp; Niiranen, V. 2017. Inklusiivisen työyhteisön johtaminen kansainvälistyvässä Kuopion yliopistollisessa sairaalassa. Teoksessa</p>	<p>Monikulttuurisuus ajankohtainen ja sisällöltään uusiutuva teema</p> <p>Kansainvälisyysosaaminen korostuu entisestään Vieraskielisten osuus kasvaa</p>	<p>Työtehtävät, työn sisällöt sekä eri ammattiryhmien väliset suhteet ja roolit vaikuttavat aina siihen, millaista vuorovaikutusta ja eri ammattiryhmien keskinäistä viestintää edellytetään työntekijöiltä ja organisaation eri tason johtajilta</p>	<p>Varmistus siitä, että yhteiset käytänteet ja toimintatavat ja -mallit ovat varmasti kaikkien tiedossa ja niitä <i>noudatetaan</i></p> <p>Koulutustarjonta kohdennettu työpaikan tarpeisiin tukemaan</p>		<p>Sekä inklusiivisen työyhteisön johtamisen että monimuotoisuuden johtamisen aiemmissa tutkimuksissa on korostettu, että inklusiivista ja monimuotoisuuden</p>

<p>Pitkänen, P., Keisala, K. &amp; Niiranen, V. (toim.) 2017. Tavoitteena sujuva arki. Kulttuurien välinen työ sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä. Tampere. s. 157–190</p>	<p>Tavoitteena kansainvälisyyden ja monikulttuurisuuden jäsentäminen</p> <p>Toimivien käytäntöjen tunnistaminen ja kehittäminen monikulttuurisen työn arkeen nähty ajankohtaisena kehittämisteemana</p>	<p>Inklusiivinen toimintakulttuuri edistää erilaisista taustoista tulevien ja eri tavoin ajattelevien työntekijöiden yhteistä työskentelyä ja työn tuloksellisuutta</p> <p>Monikulttuurisuus näkyy eri tavoin työyhteisön eri tasoilla</p>	<p>kansainvälisen työyhteisön toimintaa</p> <p>Keskustelut työyhteisössä sekä yksilö- että yhteisötasolla (työntekijä näkyväksi niin yksilönä kuin työyhteisön jäsenenä)</p> <p>Konkreettisten tavoitteiden asettaminen, niiden toteutumisen seuranta ja arviointi. Missä mennään ja minne halutaan? -tyylillä</p> <p>Jokaisen työyhteisön jäsenen oman roolin selkeyttäminen osana työyhteisön toimintaa sekä omaa työtehtävää toteuttaessa</p> <p>Selkeät linjaukset</p> <p>Selkokieliisyys osaksi työohjeita ja linjauksia</p>	<p>johtamista on hyvä tarkastella useammalla eri tasolla, kuten esimerkiksi yksittäisten työntekijöiden, ryhmien (esimerkiksi työyksikköjen) ja koko organisaation tasolla. Näin voidaan tunnistaa ja ymmärtää kokonaisvaltaisemmin monimuotoisuudesta johtuvia ilmiöitä työyhteisössä ja laajemmin inklusioon vaikuttavia tekijöitä Tämä auttaa myös kehittämään monimuotoisen työyhteisön johtamisen käytäntöjä erilaisissa organisaatiokonteksteissa</p>
--	---	--	---	---

					<p>Kansainvälisyysosaamisen sisällyttäminen osaksi työelämätaitoja</p> <p>Strategian, kehittämishankkeiden ja toiminnan yhdenmukaisuus</p> <p>Toiminnallisesta ja ammatillisesta johtamisesta vastaavat lähijohtajat ovat strategisen johtamisen ja asiakas- tai potilastyön rajapinnalla työskennellessään avainasemassa tunnistamaan sen, millaisia ongelmia ja kehittämistarpeita liittyy sekä strategioiden toimeenpanoon että asiakas- tai potilasrajapinnan</p>
--	--	--	--	--	---

					<p>ammattilliseen työhön sekä inklusiivisen toiminta- ja johtamiskulttuurin kehittymiseen</p> <p>Tutkimustiedon hyödyntäminen</p> <p>Asenteiden osalta on tärkeää, että inklusiivisen työyhteisön muodostumista tukevat toimintatavat ja rakenteet on saatu käytäntöön</p>
<p>Pitkänen, P., Keisala, K. &amp; Niiranen, V. 2017. Johtopäätökset. Miten sujuvaa kulttuurien välistä työtä voidaan edistää? Teoksessa Pitkänen, P., Keisala, K. &amp; Niiranen, V. (toim.) 2017. Tavoitteena sujuva arki. Kulttuurien välinen työ sosiaali- ja</p>	<p>Kulttuurisen monimuotoisuuden lisääntyminen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa sekä asiakaskunnan että henkilöstön osalta</p> <p>Kansainvälisen osaamisen lisääntynyt tarve yhteiskunnan</p>	<p>Ulkomaalaistaustaisten perehdytysohjelman kehittäminen</p> <p>Työyhteisö toimii kulttuurien välisen oppimisen ympäristönä</p> <p>Yhdenvertaisuus sisältää erilaisuuden arvostamisen ja erilaisen kohtelun hyväksymisen</p>	<p>Osallisuutta lisäävien toimintatapojen sisällyttäminen osaksi arkea</p> <p>Kohdennettuja järjestelyjä</p> <p>Käytännön kokeilut, simulaatiot testaamaan, onko käytänteet</p>		<p>Vieraskielisten riittävä tiedonsaanti oman työyhteisön asioista on liian tärkeä asia hoidettavaksi niin, että kaikille lähetetyn suomenkielisen sähköpostin lukeminen ja ymmärtäminen</p>

<p>terveydenhuollon työyhteisöissä. Tampere. s. 225–246</p>	<p>väestörakenteiden muutosten vuoksi</p> <p>Työyhteisöjen toimintatapojen ja käytäntöjen kehittäminen tukemaan kansainvälisyyskehitystä</p> <p>Työyhteisöön osallistaminen tärkeää</p> <p>Rekrytointikäytänteet ja kielelliset rakenteet kehittymättömiä vastaamaan muuttunutta työelämän kenttää</p> <p>Kielen kehittämisen ja koulutuksen vastuu yksilöllä, aika ajatella toisin</p>	<p>Välineitä toinen toisiltaan oppimiseen ja yhteisten toimintatapojen kehittämiseen</p>	<p>sisäistetty ja ymmärretty?</p> <p>Hyvien käytänteiden laadinta siten, että prosessiin voitaisiin sisällyttää yhteistä reflektointia paitsi työn tekemiseen, myös vuorovaikutuksen tapoihin ja käytäntöihin liittyen</p> <p>Lähijohtaja ei ole yksin – osallista koko työyhteisö mukaan prosessiin</p> <p>Lähijohtajan vertaistuen tarve ja tämän käyttö Selkeiden odotusten määrittely ja käyttäytymismallien luominen</p> <p>Suomen kielen oppimisen mahdollistaminen ja seuraaminen</p>	<p>jätetään ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden vastuulle. Mikäli työ ei suju vieraskielisten työntekijöiden puutteellisen suomen kielen taidon takia, kielen oppimisen edellytyksiin on syytä kiinnittää huomiota työyhteisötasolla, sen sijaan että harmitellaan ulkomaalaistaustaisten heikkoa opiskelumotivaatioita</p> <p>Muutokset lähtevät strategioista ja resursseista sekä henkilöstöpolitiikkaa koskevasta päätöksenteosta, sillä vain siten kehittämistavoitteiden toteutuminen</p>
---	---	--	--	---

			<p>Työntekijöiden yhteisen reflektion mahdollistaminen työn tekemisen arjessa</p> <p>Lähijohtajan läsnäolo ja helppo tavoitettavuus</p> <p>Säännölliset osastotunnit ja vaikutusmahdollisuudet</p> <p>Yhdessä kehitettävät tasa-arvoisten keskustelu- ja palautekäytäntöjen luominen</p> <p>Kehitystoiminta tutuksi kaikille ja kaikkien osallistaminen toimintaan</p> <p>Selkeä tiedottaminen</p> <p>Työparitoiminta tai mentorointi?</p>		<p>organisaation kaikilla tasoilla voidaan varmistaa → organisaatioiden ylin johto tulee sitouttaa kulttuurien välisen työn kehittämiseen</p> <p>Tarkoitus sisällyttää inklusiivinen ote osaksi jo olemassa olevia käytänteitä ja malleja ja muokata niitä siten, ettei lähijohtajan tai työyhteisön jäsenten työtaakka kasva entisestään. Olennaista on tiedon ja toteutuksen sisällyttäminen ilman, että siitä syntyy lisäpainetta tai työtaakkaa</p> <p>Koulutus- ja kehittämistoimien avulla on mahdollista rakentaa sujuvan</p>
--	--	--	--	--	--

					<p>kulttuurien välisen työn edellytyksiä: sellaista työ- ja toimintakulttuuria, joka tarjoaa kaikille työyhteisön jäsenille onnistumisen ja oppimisen mahdollisuuksia. Tämä edellyttää kuitenkin yhdenvertaisuuden edistämistä. Yhdenvertaisuus toteutuu, kun eriarvoisuuteen puututaan ja muutetaan eriarvoisuutta synnyttäviä käytäntöjä ja rakenteita</p>
<p>Bergbom, B., Toivanen, M. &amp; Väänänen, A. 2020. Monimuotoisuusbarometri 2020. Fokuksessa rekrytointikäytännöt ja monikulttuurisuus.</p>	<p>Kansainvälinen muuttoliike ja monikulttuurisuuden laajentuminen</p> <p>Työyhteisöjen monimuotoisuus</p>	<p>Monimuotoisuus ei rajoitu pelkästään eri kansalaisuuksiin, vaan käsittää sisälleen iän, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, perhesuhteet, terveydentilan, vammaisuuden,</p>	<p>Tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma tukemaan työyhteisön toimintaa</p> <p>Monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden arvostaminen osaksi</p>	<p>Kielitaitoon liittyvät ongelmat</p> <p>Kulttuurierot haasteena</p> <p>Ennakkoluulot, kielteiset asenteet ja</p>	<p>Inklusiivinen työkuulttuuri on psykologisesti turvallinen: siellä arvostetaan jokaista sellaisena kuin hän on ja jokainen voi kokea olevansa oma itsensä</p>



<p>Työterveyslaitos. Helsinki.</p>	<p>Työkulttuurin kehittäminen vastaamaan nyky-yhteiskunnan työelämän rakennetta ajankohtaista</p>	<p>seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn</p> <p>Monimuotoisuutta pyritty lisäämään → monimuotoisuus ja moninaisuus johtaminen nousseet uusiksi johtamisen taidoiksi</p> <p>Innovatiivisuuden lisääntyminen ja toiminnan tehokkuus, osaamis pääoman kasvu ja asiakaspalvelun parantuminen Asiakasryhmien jouhevampi palveleminen monimuotoisen työyhteisön ansiosta</p> <p>Suvaitsevaisuuden, erilaisuuden arvostaminen ja ymmärryksen lisääntyminen</p> <p>Työvoiman ja tarvittavan osaamisen parempi saatavuus ja kansainvälistyminen</p>	<p>organisaation strategiaa ja toimintasuunnitelmaa</p> <p>Henkilöstökäytänteiden modifiointi vastaamaan työyhteisön tarpeita ja tukemaan mahdollisia haasteita ja vahvistamaan jo olemassa olevia vahvuuksia</p> <p>Kaikilla samat mahdollisuudet edetä työssä ja osallistua päätöksentekoon</p>	<p>suvaitsemattomuus</p> <p>Monimuotoisuuden johtaminen</p>	
--	---	--	---	---	--

<p>Bergbom, B., Yli-Kaitala, K. &amp; Toivanen, M. 2022.</p> <p>Monimuotoisuus ja inklusiivisuus asiantuntijaorganisaati ossa -opas.</p> <p>Työterveyslaitos.</p>	<p>Suomalaisen väestön monimuotoisuus</p> <p>Lisääntynyt työvoimapula</p> <p>Työntekijöiden keskinäinen erilaisuus</p> <p>Monimuotoisuuden johtamisen kehittymisen tarve ja yhdenvertaiset edellytykset</p>	<p>Organisaation henkilöstö lisääntyvissä määrin monikielisiä</p> <p>Kaikki keinot eivät sovi suoraan jokaiselle organisaatiolla – kaikki organisaatiot voivat kuitenkin kehittää inklusiivisuuttaan ja hyödyntää ohjeita ja käytänteitä soveltuvien osin</p> <p>Moraalisen näkökulman sisällyttäminen osaksi päätöksentekoa ja käytänteiden laadintaa</p> <p>Monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden nähdään lisäävän luovuutta ja innovatiivisuutta, parantavan asiakastytyväisyyttä ja kasvattamaan asiakaskuntaa ja laajentamaan asiakasryhmää, taloudellista kannattavuutta, lisäävän hyvää työnantajakuvaa ja mainetta, parantamaan työturvallisuutta sekä</p>	<p>Psykologisen turvallisuuden luominen työpaikalle ja tähän panostaminen</p> <p>Inklusiivisen työympäristön aikaansaaminen edellyttää pitkäjänteistä ja reflektivoivaa toimintaa</p> <p>Asiantuntijuuden hyödyntäminen inklusiivisyydessä</p> <p>Monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden mittaaminen ja seuranta esim. haastattelujen ja säännöllisesti toteutettavien kyselyiden muodossa</p> <p>Osallisuuden panostaminen perehdytyksessä</p> <p>Avun pyytäminen ja antaminen</p>	<p>Inklusiivisuuden osalta on tärkeä ymmärtää ennakkoluulojen, stereotyyppien ja tiedostamattomien ajatusvinoutumien merkitys sekä syrjinnän haitat ja syrjimättömyyden edut. Aiheeseen liittyvät koulutukset ja työpajat tukevat hyvin työpaikalla käytävää keskustelua monimuotoisuudesta ja inklusiivisuudesta. Jotta inklusiivisuuden kehittämisessä onnistutaan, oleellista on kuitenkin, että johto on sitoutunut sen kehittämiseen</p>
---	---	---	---	---

		<p>lisäävän työhyvinvointia ja työmotivaatiota</p> <p>Inklusiivisessa työyhteisössä kaikki työyhteisön jäsenet kokevat olonsa tervetulleeksi, kuuluvat joukkoon ja ovat yhteisönsä arvostettuja jäseniä</p> <p>Jokainen työyhteisön jäsen kokee työpaikan psykologisesti turvalliseksi. Jokaisella on oikeus ja turva olla oma itsensä, eikä itseään tarvitse peitellä syrjinnän pelossa</p> <p>Jokainen kokee omaavansa yhtäläiset mahdollisuudet vaikuttaa ja saada äänen kuuluviin, päästä osalliseksi organisaation tarjoamiin koulutuksiin ja saada tukea sekä edetä urallaan</p>	<p>Palautteen antaminen ja tämän rakenteellinen käsitteleminen</p> <p>Mentorointi</p> <p>Yhteisesti sovittu kielenkäyttö</p> <p>Työyhteisön jäsenten sitouttaminen yhteisen kielen käyttöön</p> <p>Kahden tai useamman kielen rinnakkaista käyttöä</p> <p>Keskeisten käsitteiden kääntäminen kaikkien ymmärtämälle kielelle</p> <p>Kokous- ja keskustelukäytännöt</p> <p>Järjestelmien saavutettavuus</p> <p>Selkokieliisyys</p>		
Adams, N. & Pitmam S. 2022. Spotlight on leadership. Inclusive leadership. World of	Inklusiivinen johtaminen siltana liittää tasa-arvon, moninaisuuden ja	Centre for Creative Leadership (CCL) mukaan tutkimukset osoittavat, että moninainen tiimi ajaa	Moninaisuuden tunnistaminen ja ymmärtäminen välttämättömänä mutta		On puututtava sukupuoleen liittyviin esteisiin, jotka haittaavat

<p>Irish Nursing &amp; Midwifery. MedMedia Ltd. Vol 30 n:o 5 Kesäkuu 2022.</p>	<p>inklusiivisuuden työelämään</p> <p>Inklusiivisen yhteiskunnan vahvistaminen kunnioittaa ja hyväksyy ihmiset huolimatta taustoista, ominaisuuksista ym.</p> <p>Pandemia nostanut pintaan puutteellisuutta tasa-arvosta, moninaisuudesta ja inklusiivisuudesta (EDI) kaikilla yhteiskunnan sektoreilla, työpaikoilla myös</p>	<p>organisaatioita kasvattamaan suorituskyyä ja parantamaan innovatiivisuutta sekä resilienssiä</p> <p>Inklusio on välttämätöntä organisaatioiden ja tiimien moninaisuuden kukoistuksessa</p> <p>EDI:n sitominen terveydenhuoltoon on oleellista kehittämään inklusiivista, yhteneväistä ja saavutettavissa olevaa terveydenhuollon systeemiä tulevaisuudessa → Tämän seurauksena on oleellista, että kaikilla johtajilla on inklusiivisen johtamisen kompetenssi ja kapasiteetti</p> <p>Hoitajan valan merkitys ja tämän noudattaminen, tiedon levittäminen, kunnalliset ja kansainväliset konventit ym. Hoitajat valansa puolesta avainasemassa inklusiivisen</p>	<p>ymmärrys siitä, ettei moninaisuus yksinään takaa oikeudenmukaista ja inklusiivista kulttuuria</p> <p>Tietoisuus siitä, että jokaisella johtamisen tiimillä on potentiaaliset sokeat pisteet huolimatta organisaation inklusiivisuudesta</p> <p>Tunnistaa, että kapeat käsitykset johtajuudesta tai johtajien stereotyyppiset piirteet voivat rajoittaa organisaation kykyä parantaa EDI:tä ja sen suorituskyyä</p> <p>Tunnistaa relevantit mahdollisuudet</p> <p>Arvioida yhdenvertaisuutta, aktivoida moninaisuutta ja johtaa inklusiivisuutta</p>		<p>johtajuutta sairaanhoitajan ammatissa ja laajemmin yhteiskunnassa → kestävä kehityksen avainasemassa on, että mahdolliset esteet ja haasteet tunnistetaan</p> <p>Inklusiivisuuden käsitys toimintatapana, ei asiana</p>
--	--	---	--	--	--

		<p>toiminnan kehittämisessä ja eteenpäin viemisessä</p> <p>Johtamisen kehittämisen investoinnit sekä terveydenhoito- että muilla aloilla on oleellista varmistaen terveydenhuollon kestävän kehityksen suunnan</p>			
<p>Eppich, W J. &amp; Schmutz, J B. 2019. From 'them' to 'us': bridging group boundaries through team inclusiveness. John Wiley &amp; Sons Ltd. Medical Education 2019 53: 752-762.</p>	<p>Konfliktit terveydenhuollossa näyttäytyvät usein hierarkisten tasojen ja eri ammattiryhmien välillä Vallan siirtyminen taholta toiselle, aiheuttaen ristiriitaa jo toimivassa tiimissä/yhteisössä/henkilössä</p> <p>Stereotyyppien vahvistuminen vanhanaikaisen linssin läpi katsottaessa</p> <p>Uuden jäsenen sisällyttäminen työyhteisöön voi olla haastavaa ennakkoluulojen takia</p>	<p>Jännitteet eri osastolla toimivien, mutta samalla alalla työskentelevien välillä olemassa</p> <p>Puhetapojen vaihtelevuus, yhteisen kielen löytäminen haasteellista (esimerkiksi eri erikoissairaanhoidonalojen käsitteet)</p> <p>Ei-tuottoisten jännitteiden ja konfliktien minimointi</p>	<p>Johtajan kielen käyttö ja tiimin sisällyttäminen puheissa: esim. "me" ja "meidän", "yhteinen"</p> <p>Ja koko tiimi mukaan päätöksentekoon ja välitä tämä puheellasi: "onko jotain muuta, mitä meidän tulisi huomioida?" "Onko jollain muita ehdotuksia/lisäyksiä?"</p> <p>Hyvä tilanteiden purku ja tiimin reflektointi kehittämisen ja kasvun edellytyksenä</p>		<p>Inklusiivinen johtaminen auttaa vakiinnuttamaan jakavan tiimin tunnistamista yli esteiden</p> <p>Inklusiivinen johtaminen edustaa sanoja ja tekoja, joita johtaja/johtajat tekevät kutsuvan ja arvostavan otteen eteen</p> <p>Inklusiivinen johtaminen sisällyttää muut keskusteluun ja päätöksentekoon myös tilanteissa,</p>

	ja vastaavasti uusi jäsen voi alkaa toteuttamaan uuden ryhmänsä vakiintuneita, vanhanaikaisia ja haitallisia käytösmalleja			joissa muutoin ihmisten äänet voisivat jäädä kuulumattomiin  Inklusiivinen johtaminen kasvattaa psykologista turvallisuutta sekä ylläpitää ja edesauttaa avointa keskustelua myös haasteista Sosiaalisen kanssakäymisen mahdollistaminen eri ammattien, kurinpitojen ja hierarkisten rakenteiden välillä luoden lisää mahdollisuuksia  Tiedon ja kokemusten jakaminen eri ammattiryhmien ja -alojen välillä kasvattaen
--	--	--	--	---

					ymmärrystä ja yhteenkuuluvuutta  Inklusiivisen työotteen keskusteleminen herättää jatkokehitysideoita innovatiivisuuteen ja tutkimukseen
Alang, T., Stanton, P. & Rose, M. 2022. Enhancing Employee Voice and Inclusion Through Inclusive Leadership in Public sector Organizations. Public Personnel Management 2022, Vol 51 n:o 3. 309-329. DOI: 10.1177/00910260221085583	Alkuperäiskansojen vähemmistö yleensä ”helpoiten” syrjinnän kohteena ja vaarassa ulkopuolelle jäämisessä työpaikoilla  Aiemmat tutkimukset osoittavat, että eri johtamisen tyylit vaikuttavat johdettaviin eri tavoilla  Johtamisen tyylit ovat kontekstisidonnaisia moninaisella työpaikalla, inklusiivinen johtaminen on vaatimus saada työntekijöiden äänet kuuluviin	Artikkelissa tehdyn tutkimuksen mukaan inklusiivisen johtamisen käytännöt promosivat työpaikan ominaisuutta tukien harjoittelun ja kehittymisen mahdollisuuksia ja tukien päätöksenteon eri rooleja. Inklusiivisen johtamisen ote kasvatti yhteenkuuluvuuden tunnetta hyväksyen ja ymmärtäen jokaisen työryhmän jäsenen tärkeänä osana ja sympatisoiden heidän haasteitaan. Inklusiivisen johtamisen nähtiin olevan kriittisessä roolissa arvostaen yksilöllisyyttä	Oikeudenmukaisuuden, reiluuden ja tasapuolisuuden prosessien soveltaminen  Yhteenkuuluvuuden tukeminen ja yksilön äänen vahvistaminen  Yksilön ainutlaatuisuuden ylläpitäminen  Yksilön panostuksen arvostaminen päätöksenteoissa  Inklusiivisen kommunikaation		Inklusiivisen johtamisen käytäntöinä: edistää aktiivisesti monimuotoisuutta työpaikalla, yhteenkuuluvuuden edistäminen ja yksilöllisyyden arvostaminen. Monimuotoisuuden edistäminen mm. rekrytoinnin kautta, yhteenkuuluvuuden edistäminen mm. varmistus siitä, että jokainen kokee kuuluvansa osaksi työyhteisöä ja yksilöllisyyden

	<p>Työntekijöiden ääni (eng. employee voice (EV)) tarkoittaa toimintatapaa, jossa työntekijöille annetaan mahdollisuus saada äänensä kuuluviin ja vaikuttaa päätöksentekoon organisaation johdossa. EV:tä motivoidaan sekä sisäisten että ulkoisten tekijöiden kautta ja johtamisen luonteella on tässä merkittävä rooli ilmaista ääniä</p> <p>Inklusiivisen johtamisen nähdään tunnistavan haasteita, osallistavan työyhteisön jäseniä toimintaan sekä kasvattaen yksilön roolia työryhmän jäsenenä ja selkeyttäen työtoimintaa kasvattaen työtuloksia</p> <p>Yhteenkuuluvuuden tunne on yksi ihmisyyden perustarpeista mahdollistaen vahvan ja</p>	<p>rohkaistaen yksilöiden ääntä kuuluviin töissä, arvostaen heidän panostuksiaan ja kunnioittaen heidän erilaisuuksiaan</p> <p>Inklusion tavoitteena nostaa myös vähemmistöön kuuluvien yksilöiden taidot, tiedot ja kapasiteetit esille, jotka antavat kontribuutiota organisaation tehokkuuteen</p> <p>Työntekijän ainutlaatuisuuden arvostaminen vaatii organisaation jäseniltä täyttä panostusta organisaation sisäisiin prosesseihin ja yhteenkuuluvuuden sekä ainutlaatuisuuden tärkeys on yhteydessä organisaation kulttuuriin</p>	<p>toteuttaminen "me", "meidän", "yhteinen"</p> <p>Oman kokemuksen jakaminen, vertaistuen tarjonta ja mentorointi (ajatus: jos et ymmärrä työntekijäsi tilannetta, etsi joku, joka ymmärtää?)</p> <p>Joustaminen aina, kun mahdollista</p> <p>Tiedosta johdettaviesi vahvuudet ja haasteet, kehittämiskohteet</p> <p>Vahvista näitä yhdessä työyhteisösi kanssa</p>		<p>arvostaminen mm. erilaisuuden hyväksyminen ja arvostaminen, kielitietoisuuden lisääminen</p> <p>Hallinto ja johtajat vastuussa siitä, että uudet inklusiivisuutta tukevat käytänteet ja prosessit jalkautuvat käytännön tasolle Inklusiivista johtamista tulee tunnistaa, tukea ja hoivata. → Ainoastaan inklusiivisella johtamisella työntekijöiden yksilöllisyys ja moninaisuus saadaan kukoistamaan</p>
--	--	---	---	--	---



	kestävän suhteen luomisen ja ylläpitämisen muiden ihmisten kanssa				
GOV.UK. 2022. Independent report. Leadership for a collaborative and inclusive future. Health and social care review: leadership for a collaborative and inclusive future.	<p>Inklusiivisen ja Moninaisuuden johtamisen tunnistaminen, käyttöönotto, kehittäminen ja hoivaaminen vaativat työtä ja panostusta</p> <p>Inklusiivisen johtamisen ja -työotteen nähdään olevan avainasemassa kehittäen nyky-yhteiskunnan työelämän rakenteita suvaitsevaisiksi, osallistavaksi ja kaikkia arvostavaksi</p> <p>Sosiaali- ja terveysalan eri sektoreiden, alojen ja toimijoiden yhteistyötä voidaan lisätä kehittämällä inklusiivisuutta ja ottamalla tämä osaksi kaikkien arkea</p> <p>Tiedon jakaminen eri osajien välillä tärkeää,</p>	<p>Kiinnittää huomiota kulttuuriin ja käyttäytymiseen pyrkiessä kehittämään toimintaa kohti EDI:ä</p> <p>Kiinnittää huomiota standardeihin sekä struktuureihin, miten näitä tulisi muovata varmistaen yhtenevä linja tulevaisuudessa?</p> <p>Vanhat normit ja rakenteet voivat piilottaa yksilön taidot, tiedot ja kapasiteetit, jotka voisivat olla juuri sitä, mitä työpaikka juuri sillä hetkellä tarvitsee kehittyäkseen/toimiakseen sujuvammin/paremmin</p>	<p>Ole mahdollisimman paljon osa omaa työyhteisöäsi: ymmärrä ja tiedosta työn luonne ja kartuta käytännön osaamista tasaisin väliajoin (johdettavien työtaakan ymmärrys parantuu aina, kun tiedät itse, mitä kenttätyö on)</p> <p>Substanssiosaamisen tärkeys nostona tässä!</p> <p>Pyydä apua johdettaviltasi: näin osoitat, ettet koe olevasi heidän yläpuolellansa vaan osa samaa työyhteisöä → yhdenvertaisuuden tukeminen</p> <p>Vie uudet, inklusiivisen työotteen toiminnot käytäntöön → toimi</p>		<p>Yhdenvertaisuuden, Moninaisuuden ja inklusiivisuuden tulisi olla universaali indikaattori siitä, kuinka systeemi kunnioittaa ja arvostaa työvoimaansa ja kuinka inklusiivisen ja oikeudenmukaisen kulttuurin tulee olla päämittari siitä, miten johtajuutta arvioidaan tämän jokaisella tasolla</p> <p>Aktiivisen EDI:n käyttö: inklusiivisen johtamisen käytännöt johtajien vastuuksi</p> <p>Sitoutuminen yhdenvertaisten mahdollisuuksien ja oikeudenmukaisten</p>

	<p>kokemusten jakaminen ja toisilta oppiminen</p> <p>Pandemia havahdutti siihen, että jatkossa sosiaali- ja terveydenhoitoalalla tarvitaan yhä vahvempaa ja tiiviimpää, yhtenevää tiimityöskentelyä ja sujuvaa kommunikaatiota</p>		<p>uuden työkuulttuurin siltana ja jalkauttajana</p> <p>Muista kärsivällisyys, inklusiivisen toimintatavan sisällyttäminen on pitkäjänteistä toimintaa</p> <p>Tee oma työsi näkyväksi työpaikalla: usein hallinnolliset työtävät ovat niitä ”näkymättömiä” työtäviä, joten mahdollisuuksien mukaan avaa prosesseja ja työtäviäsi johdettavien kanssa. (ajatus: onko mahdollista, että osallistat työyhteisösi mukaan omiin tehtäviisi?) Reflektoi toimintaasi ja ylläpidä keskusteluyhteyttä kollegan kanssa, vertaistuen tarve tässäkin!</p>		<p>standardien vahvistaminen</p> <p>Haasteiden, epäkohtien nostaminen esiin niitä kaunistelematta, joskaan ei niihin kompastuen (asenne: tämä on meidän haasteemme, miten ratkaisemme tämän yhdessä ja varmistumme siitä, että haaste voitetaan?)</p>
--	--	--	---	--	---

			<p>Oman koulutuksen tarve ja tunnistaminen</p> <p>Työyhteisön toiminnan arviointi, mittaukset ym.</p> <p>Sovi ja aseta yhdenmukaiset standardit</p> <p>Tehosta nykyisten toimenpiteiden täytäntöönpanoa yhtäläisten mahdollisuuksien ja oikeudenmukaisuuden parantamiseksi</p> <p>Huolehdi itsestäsi!</p> <p><b>Tunnista, missä työyhteisösi on tällä hetkellä ja sisällytä uutta käytäntöön hiljalleen, portaittain</b></p> <p><b>Suunnittele, tue, analysoi ja hallitse taitoja</b></p>		
--	--	--	---	--	--

			<p><b>Rakenna tiimin kapasiteettia, tarjoa kokonaisvaltaista tukea ja moninaisuutta, anna aikaa ja tilaa kehitykselle/parannukselle, varmista käytännölläisyys ja houkuttele huippulahjakkuutta</b></p> <p><b>Muista kohtuus: (AJATUS: et voi saada kaikkea, mutta voit saada sen, mikä on sinulle kaikki kaikessa)</b></p>		
<p>Rezai, M., Kolne, K., Bui, S. &amp; Lindsay, S. 2020. Measures of Workplace Inclusion: A Systematic Review Using the COSMIN Methology. Journal of Occupational Rehabilitation 2020. 30: 420-454.</p>	<p>Osallisuuden ja syrjinnän arviointi työpaikalla. Selvitys, jonka pohjalta uusia käytänteitä ja kehityskohteita, ongelmakohtia voidaan havaita</p> <p>Osallisuuden ja syrjinnän tunteet ovat yhteydessä psykososiaaliseen kehitykseen kuten itsetuntoon, ahdistukseen, masennukseen ja tyytyväisyyteen, jotka</p>	<p>Osallisuutta edistävien työpaikkojen tekijöiden ja prosessien sekä niihin liittyvien yksilöllisten ja organisatoristen tulosten ymmärtäminen on tärkeää työnantajille, työntekijöille, terveydenhuollon tarjoajille ja tutkijoille. Osallisuutta ja syrjäytymistä työpaikoilla käsitetään jatkumona, joka kuvaa sitä, missä määrin yksilöt tuntevat kuuluvansa tärkeisiin organisaatioprosesseihin,</p>	<p>Osallisuuden ja syrjinnän arviointi oleellista → näin voidaan tiedostaa, mikä lähtötilanne työyhteisössä on ja mihin työyhteisön toiminnan tavoitteet asetetaan</p> <p>Mittaamisen avulla asioita voidaan konkretisoida, mikä helpottaa inklusiivisten toimintatapojen</p>		<p>Erilaisten mittareiden käyttäminen, omalle työyhteisölle sopivan mittarin löytäminen ja tämän säännöllinen käyttäminen (läpikäynti koko työyhteisön kanssa oleellista!)</p>

	<p>voivat vaikuttaa sekä töissä että töiden ulkopuolella</p> <p><b>Kannustava ja toisiaan tukevan työyhteisön on nähty parantavan yksilön ahdistuksen tasoa sekä kohentavan mielenterveyttä</b></p>	<p>kuten tiedonsaantiin, yhteyksiin työtovereihin ja mahdollisuuksiin osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoprosessiin</p> <p>Terveydenhuollon näkökulmasta osallisuus työssä on tärkeä terveyden sosiaalinen taustatekijä</p> <p><b>Inklusiivisen työkuultuurin on nähty parantavan yksilön elämänlaatua, kohentavan itseluottamusta, kasvattavan sosiaalisia verkostoja sekä vahvistavan yhteisöön kuuluvuuden tunnetta</b></p>	<p>toteuttamista käytännössä</p> <p>Oleelliset, luotettavat ja reagoivat mittarit tarvitaan, jotta työnantajat ja ammatillisen kuntoutuksen ammattilaiset voivat arvioida osallisuuden tasoa, suunnitella asianmukaisia klinisiä tai työpaikalla toteutettavia toimenpiteitä sekä seurata muutosta ja edistymistä kohti yhteisiä tavoitteita</p> <p>Yleinen tarve on keskittyä käyttäytymiseen ja ympäristöihin, jotka edistävät erilaisten työntekijäryhmien osallisuutta</p>		
--	---	--	--	--	--

Liite 2: Inklusiivisen johtamisen hyvät käytänteet

## INKLUSIIVISEN JOHTAMISEN HYVÄT KÄYTÄNTEET OSALLISTA- TOTEUTA- TOISTA

### 1. Tunnista, missä työyhteisösi on tällä hetkellä ja sisällytä uusia käytänteitä toimintaan hiljalleen, portaittain

- Osallisuuden ja syrjinnän arviointi oleellista → näin voidaan tiedostaa, mikä lähtötilanne työyhteisössä on ja mihin työyhteisön toiminnan tavoitteet asetetaan
- Mittaamisen avulla voidaan konkretisoida, mikä helpottaa inklusiivisten toimintatapojen toteuttamista käytännössä
- Yleinen tarve on kehittyä käyttäytymiseen ja ympäristöön, jotka edistävät erilaisten työntekijäryhmien osallisuutta
- Hyödynnä inklusiivisen johtamisen hyvien käytänteiden jalkauttamisen suunnitelmaa
- Suunnittele, tue, analysoi ja hallitse taitoja
- Hyötyisitkö asiantuntijuudesta inklusiivisyydessä?
- Rakenna tiimin kapasiteettia, tarjoa kokonaisvaltaista tukea ja moninaisuutta, anna aikaa ja tilaa kehitykselle, varmista käytännönläheisyys ja houkuttele huippulahjakkuutta

### 2. Kasvata tietoisuutta osallistavasta toimintakulttuurista sekä kielitietoisuudesta työpaikallasi

- Laadi ajankohtainen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma
  - o Määrittele toimenpiteet, näiden seurannat ja arvioinnit
  - o Ota työyhteisösi mukaan suunnitelmien laadintaan
- Avaa avoin keskustelu osallistavista menetelmistä ja ohjaa työyhteisöäsi rohkeasti kohti uutta, osallistavaa toimintakulttuuria
  - o Tuokaa näkyväksi eri työtehtävät ja meneillään olevat projektit
  - o Mahdollista työntekijöiden osallistuminen näihin
- Havainnollista kielitietoisuus ja sen merkitys työyhteisössäsi
  - o Tarvitseeko työyhteisösi monikielisestä viestinnästä vastaavaa tahoa/asiantuntijaa?
  - o Tuokaa näkyväksi työyhteisönne eri kielet
- Valmistele ja sitouta työyhteisösi kielitietoiseen työskentelyyn
  - o Valitkaa yhdessä työpaikan kieli. Voisitteko käyttää työpaikallanne vakituisesti sekä suomea että englantia? Ottakaa muutokset osaksi työohjeistuksien kielellistä ulkoasua
  - o Toteuttakaa mahdollisuuksien mukaan työtehtäviä muulla kuin suomen kielellä
- Ylläpidä kielellistä selkeyttä niin työohjeissa, asiakirjoissa kuin työpaikan puh kielessä

- Toteuttakaa yhdessä kielitietoista kommunikointia valituilla yhteisillä kielillä
- Laatikaa yhdessä selkeät linjaukset
- Valitse huolellisesti tiedottamisen kanava – näin varmistat, ettei tieto pirstaloitu
- Pidä säännöllisiä tiimikokouksia. Mitä työntekijäsi haluavat sinulle kertoa?
  - Jätä kokousten loppuun ”summaushetki”, jossa tarvittaessa tiettyjä sanoja tai asioiden merkityksiä voidaan kysyä
  - Laatikaa yhdessä tasa-arvoisten keskustelu- ja palautekäytänteet
- Varmista, tarvitseeko joku työyhteisösi jäsen kielellistä tukea, kuten kielikurssia. Jos näin on, tue työntekijäsi tarjoamalla koulutusta käytäväksi työajan puitteissa
- Laatikaa yhdessä työpaikallenne toimivat säännöt, jotka tukevat osallisuutta
  - Mitä konkreettisempi sääntö, sen parempi

**3. Ole mahdollisimman paljon osa omaa työyhteisöäsi: ymmärrä ja tiedosta työn luonne ja kartuta käytännön osaamista tasaisin väliajoin (johdettavien työtaakan ymmärrys parantuu aina, kun tiedät itse, mitä kenttätyö on)**

- Pyydä apua johdettaviltasi, hyödynnä heidän ammattitaitoaan ja kokemustaan
  - Näin osoitat yhdenvertaista ja tasa-arvoista toimintaa
- Vie uudet, inklusiivisen työotteen toiminnat käytäntöön
  - Toimi uuden työkuulttuurin siltana ja jalkaustajana
- Tee oma työsi näkyväksi työpaikalla: usein hallinnolliset työtehtävät ovat niitä ”näkymättömiä” työtehtäviä, joten avaa prosesseja ja työtehtäviä mahdollisuuksien mukaan johdettaviesi kanssa
  - Onko mahdollista, että osallistat työyhteisösi mukaan omiin työtehtäviisi?
  - Voisiko tätä toteuttaa esimerkiksi esihenkilön kiertävän apulaisen tehtävällä?

**4. Osallista työyhteisösi toiminnassasi ja näytä esimerkkiä**

- Jaa omaa kokemustasi ja tarjoa vertaistukea
  - Jos et ymmärrä työntekijäsi tilannetta, etsi joku, joka ymmärtää
- Jousta työntekijän suuntaan aina kun mahdollista
- Käytä sanoja ja lauseita, kuten ”meidän”, ”me”
  - Onko jotain muuta, mitä meidän tulisi huomioida?
- Huomioi myös yksilö
  - Onko jollain muulla ehdotuksia tai lisäyksiä?

**5. Tunnista relevantit mahdollisuudet**

- Tule myös tietoiseksi siitä, että jokaisella työyhteisöllä on omat sokeat pisteensä huolimatta organisaation inklusiivisuudesta
- Mahdollista eri tilanteiden purkamiset ja tiimin reflektointi kehittämisen ja kasvun edellytyksenä

**6. Luo työyhteisöllesi psykologisesti turvallinen tila**

- Jokainen työntekijä on arvostettu ja hyväksytty juuri sellaisena kuin on
- Tee työyhteisösi monimuotoisuus näkyväksi: moninaisuus on rikkaus – ulkoisestikin
- Tarkastele inklusiota ja moninaisuutta eri tasoilla: yksittäisen työntekijän, tiimin, koko työyhteisön, eri työyksiköiden ja organisaation tasot – tunnistakaa ja tunnustakaa yhdessä eri inklusion ja moninaisuuden ilmiöitä
- Avoimuus ja asioiden näkyväksi tekeminen lisäävät ymmärrystä
- Mahdollista keskustelut työyhteisössä sekä yksilö- että yhteisötasolla (työntekijä näkyväksi niin yksilönä kuin työryhmän jäsenenä)
- Ole läsnä ja helposti tavoitettavissa
- Yksilön ainutlaatuisuuden arvostaminen ja ylläpitäminen
- Mahdollista työntekijän jakaa omaa tilannettaan/elämänvaihetta työyhteisössä
- Tarjoa tukea aina tarvittaessa

**7. Panosta osallisuuteen jo perehdytyksessä**

- Sopikaa ja asettakaa yhdenmukaiset standardit

**8. Toista työyhteisöäsi parhaiten palvelevia käytänteitä**

- Osallisuus osaksi arkea toistojen kautta
- Kokeile erilaisia keinoja osallisuuden lisäämiseen

**9. Vahvista työyhteisösi yhteistyötaitoja**

- Anna työyhteisösi laatia kohdennettuja järjestelyjä
- Toteuttakaa käytännön kokeiluja ja erilaisia simulaatioita
  - o Simulaatiot auttavat testaamaan, onko käytänteet sisäistetty, ymmärretty ja otettu käyttöön
- Mahdollista riittävät ja yhteiset tauot

**10. Sisällytä osallisuutta lisääviä toimintatapoja osaksi arkea → Tarjoa mielekkäitä yhteisiä projekteja ja anna työyhteisösi toteuttaa näitä haluamallaan tavalla**

- Mentorointi ja työparitoiminta
  - o Yhdistä eri vahvuusaloja omaavia työntekijöitä toimimaan yhdessä



- Huomaa, että työyhteisöön kiinnittyvällä työntekijällä on alussa suurempi tarve työyhteisön osallistavalle toiminnalle päästäkseen kiinni työyhteisön toimintaa
- Luokaa yhdessä selkeitä, aktiivimuotoon kirjattuja tavoitteita ja vastuita
- Sopikaa konkreettisia toimenpiteitä (joita seurataan ja arvioidaan säännöllisesti)
- Ohjaa työyhteisöäsi sisällyttämään yhteistä reflektointia osaksi arkea
- Tehosta nykyisten toimenpiteiden täytäntöönpanoa yhtäläisten mahdollisuuksien ja oikeudenmukaisuuden parantamiseksi

### **11. Muokkaa henkilöstökäytänteitä vastaamaan työyhteisön tarpeita ja tukemaan mahdollisia haasteita sekä vahvistamaan jo olemassa olevia vahvuuksia**

- Innovatiivisuuden lisääntyminen ja toiminnan tehokkuus
- Mitä työyhteisöstä puhjenneita ideoita voit lähteä toteuttamaan jo tänään?
- Ketkä työyhteisöstäsi voivat lähteä toteuttamaan ideoita jo tänään?

### **12. Ylläpidä oman johtamisesi jatkuvaa kehittämistä**

- Ota palautetta vastaan ja hyödynnä sitä
- Palautteen vastaanottamisen ei tarvitse tulla pelkästään säännöllisten auditointien kautta. Muista myös pyytää palautetta työyhteisöltäsi
- Lähijohtaja ei ole koskaan yksin; hyödynnä vertaistukea
- Tunnista oman koulutuksen tarve
- Huolehdi itsestäsi

### **13. Toteuta monimuotoisuutta tukevaa ja edistävää rekrytointia**

- Määritä työyhteisösi kielitietovaatimukset uudelleen; tarvitaanko täydellistä suomen kielen osaamista työtehtävien suorittamiseen?
- Tee tietoisia monimuotoisuutta tukevia rekrytointipäätöksiä
- Ota huomioon myös muut kuin suomenkieliset hakemukset

### **14. Ole kärsivällinen**

- Inklusiivisen työympäristön aikaansaaminen edellyttää pitkäjänteistä ja reflektoivaa toimintaa
- Muista kohtuus – et voi saada kaikkea, mutta voit saada sen, mikä on sinulle kaikki kaikessa

## Liite 3: Toimintaehdotus



## HAVAINNOINTIOSUUS

- ▶ **PORRAS 1, lähtötason määrittäminen**
  - ▶ Inklusiivisen johtamisen tarpeen tunnistaminen ja kielitietoisuuteen herääminen
  - ▶ Tämä porras antaa raamit sille, miten omassa työyhteisössäsi inklusiivisen johtamisen hyviä käytänteitä sovelletaan juuri teidän tarpeiden mukaisesti
  - ▶ Millä tasolla oma työyhteisöni ja johtajuuteni on inklusiivisen johtamisen ja kielitietoisuuden osalta?

Milli Mähönen, Kohti inklusiivista ja kielitietoista työyhteisöä, hyviä käytänteitä kielitietoisuuden ja moninaisen työyhteisön johtamiseen, 2023



	Hyvä käytäntö
1	Tunnista, missä työyhteisösi on tällä hetkellä ja sisällytä uusia käytänteitä toimintaan hiljalleen, portaaltain
2	Kasvata tietoisuutta osallistavasta toimintakulttuurista sekä kielitietoisuudesta työpaikallasi
3	Ole mahdollisimman paljon osa omaa työyhteisöäsi: ymmärrä ja tiedosta työn luonne ja kartoita käytännön osaamista tasaisin väliajoin (johdettavien työtaakan ymmärrys parantuu aina, kun tiedät itse, mitä kehitätyö on)
4	Osallista työyhteisösi toiminnassasi ja näytä esimerkkiä
5	Tunnista relevantit mahdollisuudet
6	Luo työyhteisöllesi psykologisesti turvallinen tila
7	Panosta osallisuuteen jo perehdytyksessä
8	Toista työyhteisöäsi parhaiten palvelevia käytänteitä
9	Vahvista työyhteisösi yhteistyötaitoja
10	Sisällytä osallisuutta lisääviä toimintatapoja osaksi arkea → Tarjoa mielekkäitä yhteisiä projekteja ja anna työyhteisösi toteuttaa niitä haluamallaan tavalla
11	Modifioi henkilöstökäytänteet vastaamaan työyhteisön tarpeita ja tukemaan mahdollisia haasteita sekä vahvistamaan jo olemassa olevia vahvuuksia
12	Ylläpidä oman johtamisen kehittämistä
13	Toteuta monimuotoisuutta tukevaa ja edistävää rekrytointia
14	Ole kärsivällinen

Milli Mähönen, Kohti inklusiivista ja kielitietoista työyhteisöä, hyviä käytänteitä kielitietoisuuden ja moninaisen työyhteisön johtamiseen, 2023

## TOIMINTAOSUUS

- ▶ **PORRAS 2, hyvien käytänteiden valitseminen**
  - ▶ Mitä hyviä käytänteitä työyhteisöni tarve vaatii juuri nyt?
  - ▶ Mitkä käytänteet ovat realistisia?
  - ▶ Mitä konkreettisia toimia, käytänteitä otat käyttöösi jo nyt?
  - ▶ Pysähdy käytänteiden äärelle - miksi juuri tämä on tarpeen nyt ja miten työyhteisösi tulee tästä hyötymään?

## Toimintaosuus

- ▶ PORRAS 3, hyvien käytänteiden sisällyttäminen omaan työyhteisöön
  - ▶ Toimintasuunnitelman päivitys
  - ▶ Työyhteisön sääntöjen/ohjeiden päivitys
  - ▶ Inklusiivisen työtöteen ottaminen osaksi työyhteisön jokapäiväistä toimintaa
  - ▶ Käytänteiden toistaminen joka päivä
    - ▶ Systemaattisuus tärkeää

Milli Mähönen, Kohti Inklusivista ja kielittetoista työyhteisöä, hyviä käytänteitä kielittetoisen ja moninaisen työyhteisön johtamiseen, 2023

## ARVIOINTIOSUUS

- ▶ PORRAS 4, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, kehitys ja seuranta
  - ▶ Anna ja vastaanota palautetta käytänteiden toimivuudesta, hyödyistä ja mahdollisista haasteista
  - ▶ Laadi itsellesi tähän avuksi juuri sinulle parhaiten sopiva seurannan työkalu (pelkistetty lomake, excel, kalenteri tmv.)
  - ▶ Miten olet hyötynyt käytänteistä?
  - ▶ Miten työyhteisösi on hyötynyt käytänteistä?
  - ▶ Mitä sinä haluat kertoa työyhteisöllesi?
  - ▶ Mitä työyhteisösi haluaa kertoa sinulle?
  - ▶ Miten käytänne sopii juuri teille? Miksi käytänne ei sovi teille?
  - ▶ Kirjaamalla edellä mainittuja asioita ylös huomaat työyhteisösi ja oman toimintasi kehittymisen palaamalla näihin myöhemmin uudelleen

Milli Mähönen, Kohti Inklusivista ja kielittetoista työyhteisöä, hyviä käytänteitä kielittetoisen ja moninaisen työyhteisön johtamiseen, 2023

## TOISTAMISOSUUS

- ▶ PORRAS 5, johtamiskulttuurin ja työyhteisön toiminnan muutos
  - ▶ Tämä osuus on hyvien käytänteiden toiminnan toistamista
  - ▶ Toistamisella varmistetaan toiminnan jalkauttaminen osaksi työyhteisön normaalia toimintaa
  - ▶ Tältä portaalta voit palata aina takaisin portaalle 1 ja aloittaa uuden, inklusiivisen johtamisen hyvien käytänteiden sisällyttämisen osaksi omaa johtamistasi

Milli Mähönen, Kohti inklusiivista ja kieltietoista työyhteisöä, hyviä käytänteitä kieltietoisien ja moninaisen työyhteisön johtamiseen, 2023

## Ole kärsivällinen

- ▶ Kyseessä on prosessi
- ▶ Muutos ei tapahdu hetkessä
  - ▶ Toimintakulttuurin muutos vie aikaa

Milli Mähönen, Kohti inklusiivista ja kieltietoista työyhteisöä, hyviä käytänteitä kieltietoisien ja moninaisen työyhteisön johtamiseen, 2023

KIITOS!

Miili Mähönen  
[miili.mahonen@familiar.fi](mailto:miili.mahonen@familiar.fi)  
+358 400363566

Miili Mähönen, Kohti Inklusivista ja kielitietoista työyhteisöä, hyviä käytänteitä kielitietoisien ja moninaisen työyhteisön johtamiseen, 2023

## LÄHTEET

- Komppa, J. 2023. Kielitietoisien työyhteisön portaavat. KV-foorumi. 4.4.2023. Kielibuusti.

Miili Mähönen, Kohti Inklusivista ja kielitietoista työyhteisöä, hyviä käytänteitä kielitietoisien ja moninaisen työyhteisön johtamiseen, 2023

Liite 4: Saatekirje

## **Hyviä käytänteitä moninaisen työyhteisön johtamiseen - Teams koulutus monikielellisten työyhteisöjen esihenkilöille ja tiimivastaaville**

**Tapahtuma:** koulutus kansainvälisten, monikielellisten ja monimuotoisien työyhteisöjen esihenkilöille ja tiimivastaaville

**Työskentelytila:** MS Teams

**Koulutuksen ajankohta:** 6.6.2023 kello 14:30 – 16:00

**Kouluttaja:** Miili Mähönen, sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelman YAMK-opiskelija ja opinnäytetyön tekijä

Tervetuloa mukaan koulutukseen keskustelemaan inklusiivisen lähijohtamisen hyvistä käytänteistä moninaisen työyhteisön johtamisessa. Tavoitteena on käydä läpi, millaisia hyviä käytänteitä kielitietoisien tiimin rakentamiseksi on olemassa, ja pohtia, mitkä näistä käytänteistä voisivat olla toimivia työkaluja yhä moninaisemman työyhteisömme lähijohtajatyössä juuri sinulle. Osa työkaluista voi olla sinulle jo tuttuja ja päivittäisessä käytössä, osa taas uusia ja ehkä käyttöönottamisen arvioisia oman kansainvälisen tiimisi toimivuuden tueksi.

Koulutus on osa YAMK-opinnäytetyötäni ”Kohti inklusiivista ja kielitietoista työyhteisöä – hyviä käytänteitä moninaisen työyhteisön lähijohtamiseen”. Opinnäytetyössäni tarkastelen nopeasti muuttuvaa, kansainvälistyvää ja moninaistuvaa sosiaali- ja terveysalaa lähijohtamisen näkökulmasta. Olen koonnut kuvailevaa kirjallisuuskatsausta käyttäen lähijohtamisen hyviä käytänteitä ja laatinut suosituksia sopivien työkalujen käyttöönottoon. Tavoitteena on tehdä kansainvälisistä työtiimeistä mahdollisimman toimivia ja yhteisöllisiä.

Esittelen koulutuksen alussa opinnäytetyöni tuloksena kokoamani inklusiivisen johtamisen hyvät käytänteet sekä toimintaehdotuksen hyvien käytänteiden jalkauttamiseen työyhteisössä. Tämän jälkeen pohdimme yhdessä, mitkä menetelmistä ovat jo tuttuja ja mitkä eivät. Arvioimme yhdessä sitä, mitä käytänteitä on mahdollista tuoda omaan työhön. Lopuksi pohdimme, kuinka se käytännössä voisi tapahtua laatimani toimintaehdotuksen avulla.

Tule mukaan innostumaan, innostamaan ja oppimaan – tehdään yhdessä meille vielä entistäkin kielitietoisempi ja osallistavampi työyhteisö!

*Miili Mähönen*

Ohjaaja / sairaanhoitaja

Familiar Oy

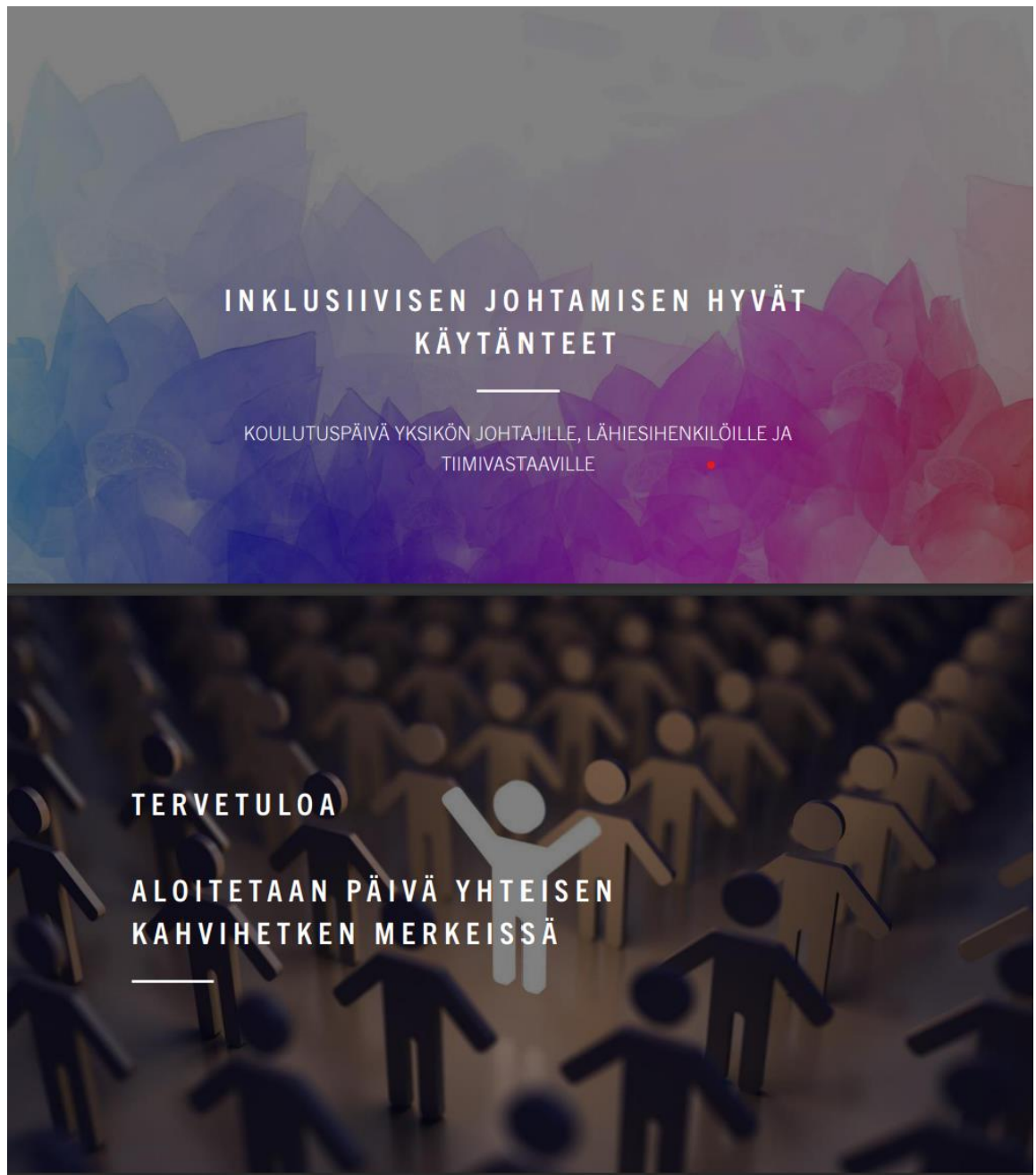
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelman YAMK-opiskelija

[miili.e.mahonen@edu.karelia.fi](mailto:miili.e.mahonen@edu.karelia.fi)

puh. 0400 363566

*Ps. voit ottaa minuun yhteyttä sähköpostitse tai puhelimitse, mikäli sinulla on kysyttävää koulutuspäivästä.*

Liite 5: Koulutuspäivän PowerPoint -esitys





## KOULUTTAJAN ESITTELY

- **Sairaanhoitaja (AMK)**
  - Valmistunut v. 2019 Karelia-ammattikorkeakoulusta
- **Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen YAMK –tutkinto Karelia-ammattikorkeakoulussa**
  - Valmistuminen syksyllä 2023
- **Ohjaaja Familiar Oy:n lastensuojelun erikoisyksikössä Joensuussa**
  - Mielenterveys- ja päihdetyön erikoisammattitutkinto ja nepsy-valmentaja, valmistuminen syksyllä 2024



## KOULUTUSPÄIVÄN AIKATAULU

- Aloitus klo 14:30
- Opinnäytetyön taustaa
- Orientoivat kysymykset
- Lyhyt tauko
- Inklusiivisen johtamisen hyvät käytänteet
- Toimintaehdotuksen esittely
- Lyhyt tauko
- Palautekysely
- Avoin keskustelu
- Lopetus klo 16:00

## OPINNÄYTETYÖN TAUSTAA



Taustalla kiinnostus tunnustaa, vahvistaa, tukea ja johtaa moninaisuutta



Inklusiivinen johtaminen ja kielitietoinen työyhteisö avainasemassa



- Miten inklusiivisen johtamisen keinoilla voidaan rakentaa mahdollisimman osallistava ja sulautuva työyhteisö, joka tukee sekä moninaisen asiakaskunnan että moninaisen työyhteisön tavoitteita organisaation käytettävissä olevien resurssien puitteissa?

--> Tavoitteena on luoda inklusiivisen johtamisen malli, jota voidaan hyödyntää organisaatioiden kielitieteiden työkäytänteiden rakentamisessa.

Tutkimuskysymyksinä olivat:

1. Millaiset inklusiivisen johtamisen käytänteet tukevat työyhteisön toimijoiden osallistamista sekä saavutettavaa viestintää?
2. Millaiset työyhteisön käytänteet ja toimintaohjeet tukevat kielitietoisuutta arjen työssä?

## OPINNÄYTETYÖN TAUSTAA

- Aineiston keruu toteutettiin kuvailevalla kirjallisuuskatsauksella hyödyntäen Prisma Flow Diagramia
- Tutkimus toteutettiin vuosina 2022-2023
- Aineiston rakentumisen jälkeen tuloksista rakennettiin synteisiä sisällön analyysitulukoinnin avulla
- Tuloksista rakentui inklusiivisen johtamisen hyvät käytänteet sekä porrasmallina kuvattu toimintaehdotus



## INKLUSIIVISUUS JA INKLUSIIVINEN JOHTAMINEN

- Inklusio: organisaation sisäisen monimuotoisuuden hyödyntäminen parhaalla mahdollisella tavalla. (Owyoung 2022, 5, 212).
- Inklusion perusajatus on, että kaikki osallistetaan yhdenvertaisella toiminnalla. Oleellista on, että inklusio nähdään toimintamallina, eikä pelkkänä ajatuksena. Inklusio auttaa vastustamaan syrjintää ja luomaan tasa-arvoa. Inklusioon liitetään usein erilaisia käsitteitä, kuten osallisuus, yhteisöllisyys, monimuotoisuus ja tasa-arvo. (THL 2022x; Savolainen 2013, 13–15; Cumming, Miller & Leshchinskaya 2023, 2; Albelo & O'Toole 2021, 266–267; Levison 2018, 116–117.)
- Inklusio tarkoittaa mukaan kuulumista ja sitä, että jokaisella on oikeus kuulua joukkoon. Inklusioon liitetään osallistumisen käsite, ja osallisuus on toiminnan subjektina olemista. Osallisuus on tunne siitä, että saa olla vaikuttamassa, kokemassa yhdenvertaisuutta yksilönä, tulla nähdyksi, hyväksytyksi ja kuulluksi. (THL 2022x; Salmikangas 2002, 97.)



## INKLUSIIVISUUS JA INKLUSIIVINEN JOHTAMINEN

- Inklusiivisella johtamisella viitataan työyhteisön johtamistapaan. Inklusiivisessa johtamisessa kunnioitetaan inklusiivista ajattelutapaa koskevia arvoja suhteessa johdettaviin (ks. Agbenyega & Sharma, 2014; Ruaircin, Ottesenin, & Preceyn, 2013; Toson, Burrello, & Knollman, 2013).
- Kun inklusiivisella johtamisella mahdollistetaan jokaisen työntekijän yhtäläiset oikeudet, keskinäinen luottamus, arvostus ja yhteisymmärrys vahvistuvat työyhteisössä (Sainola-Rodriguez, Nuutinen & Niiranen 2017).

## KIELITIETOISUUS JA KIELITIETOINEN TYÖYHTEISÖ

- Kielitietoisuudella tarkoitetaan tietoisuutta ja vastuuta sekä toimintakulttuurin että opetuksen tasolla. Kielitietoisuus tarkoittaa ymmärrystä kielenkäytön eri tilanteiden havainnointiin, kieleen liittyvien piirteiden ja sanaston tietoista ja aktiivista huomiointia. Kielitietoisuus on toimintakulttuuri, jossa yhteisön kielellinen diversiteetti huomioidaan ja tiedostetaan. (Opetushallitus 2022; TTL 2023.)
- Kielitietoisuus on toimintatapa, jossa kieleen suhtaudutaan ilmiönä. Kielitietoisuus on yhdenvertaisuuden ja tasa-arvoisen kohtelun ja kohtaamisen yksi merkittävä väline ja sen avulla henkilö tulee tietoiseksi siitä, että hänet ymmärretään ja osallistetaan. (Lehtimaja & Kotilainen 2019; Lilja, Pukkila & Rinne 2019; Oikeusministeriö 2018, 36–39.)
- Kun tavoitteena on inklusiivinen työpaikka, jonka kaikki jäsenet kokevat osallisuutta työyhteisöön, ovat kielitaitoon ja -käyttöön liittyvät toimintatavat ja asenteet keskiössä. Kielitietoisuus auttaa kohtaamaan työyhteisön diversiteettiä ja ymmärtämään tätä päivittäisessä työskentelyssä.





## MIKSI NÄITÄ TARVITAAN?

- Moninaisuuden ja monimuotoisuuden hyödyntäminen
- Kv-taustaisten työyhteisön jäsenten integroituminen tiimeihin
- Kansainvälisyys työyhteisössä
- Toiminnan parantaminen ja tehokkuus
- Laadun varmentaminen
- Työhyvinvoinnin lisääminen
- Sitouttaminen
- Veto- ja pitovoiman kasvattaminen



## ORIENTOIVAT KYSYMYKSET

[https://padlet.com/miiliemahonen/  
orientoivat-kysymykset-  
tiwyrmjchqkgzpz4](https://padlet.com/miiliemahonen/orientoivat-kysymykset-tiwyrmjchqkgzpz4)

### Orientoivat kysymykset

Mitä inklusiivinen johtaminen sinulle tarkoittaa ja miten se näkyy työssäsi? Mitä kielitietoisuus sinulle tarkoittaa ja miten se näkyy työssäsi?

**Hoitajat puhuvat eri murteita. Väillä joutuu tarkentamaan, että mitä tarkoittaa?**

**väärinkäsitysten välttämiseksi on muistettava kysyä onko ymmärtänyt ja varmistaa vielä miten on ymmärtänyt**

**Työhyvinvointi on korostunut mielestäni tämän päivän johtamisessa. Työntekijöistä on jo pulaa, joten tarvitsemme pitovoimaa. Palkalla ei voi kilpailla useinkaan, joten pitää keksiä muita keinoja, miksi työntekijät haluavat olla juuri meillä töissä. Keinoja tähän pitää sitten itse keksiä ja pitää yllä.**

**Inklusiivinen johtaminen tarkoittaa minulle myös sitä, etten oleta ihmisen ulkonäön perusteella hänen olevan maahanmuuttaja. Hän saattaa olla suomalainen, aina täällä asunut ihonväristään huolimatta.**

**Erilaisen kulttuurin huomioiminen erilaisissa työyhtiöiden toimintatavoissa**

**Asiakkaat ovat maahanmuuttajia, joten kielimuuri voi olla valtava. Väärinkäsityksiä tulee jatkuvasti**

**Kaikkien työntekijöiden huomioiminen omana persoonanaan, mukaan ottaminen.**

**osaamista on silti, vaikei kieltä vielä kunnolla ole. Pitää miettiä keinoja miten saadaan tuo osaaminen hyötykäyttöön, osajalle kielitaitoa unohtamatta potilasturvallisuutta**

**Kielitietoisuus tarkoittaa minulle sitä, että puhun selkeästi ilman slangisanoja työyhteisössä.**

**Tasa-arvoisuus työssä/työpaikalla mielestäni tarkoittaa, että kaikkia kohdellaan tasavertaisesti taustasta riippumatta. Huomioidaan eri ihmisten vahvuudet. Autetaan niitä, joilla on vaikeuksia toimia suomenkielillä**

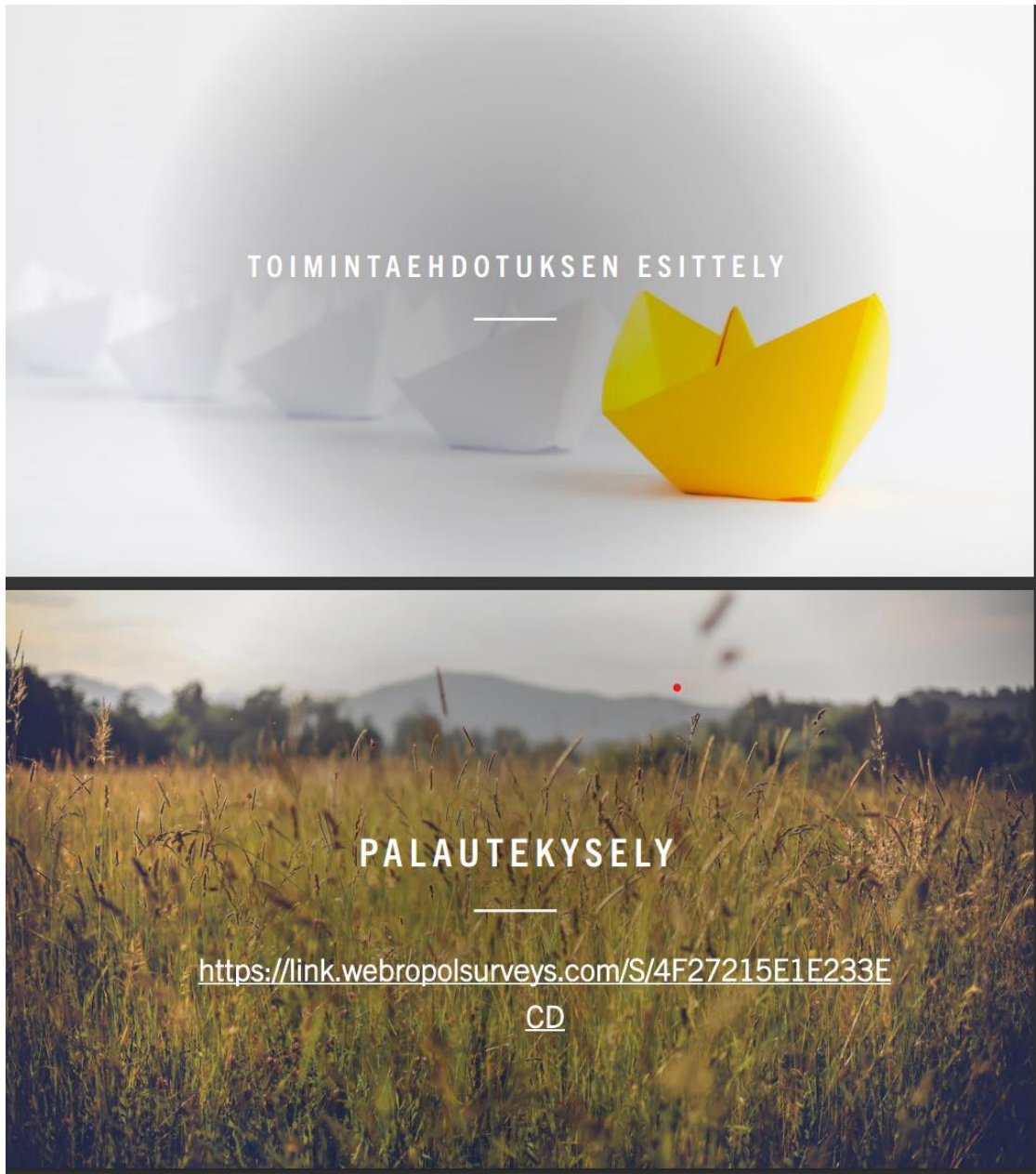
**Huomioiminen yksilöllisesti.**

**erilaisuuden hyväksyminen ja ymmärtäminen**

**Eri vahvuuksien hyödyntäminen**

## INKLUSIIVISEN JOHTAMISEN HYVÄT KÄYTÄNTEET

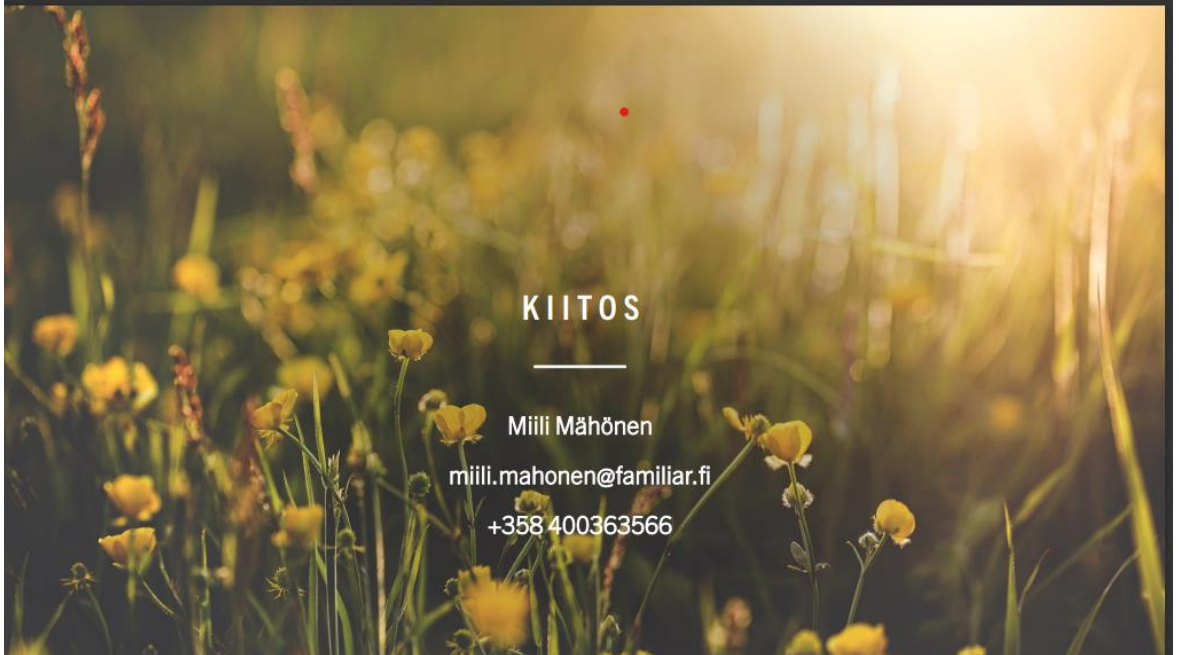
	Hyvä käytänte
1	Tunnista, missä työyhteisösi on tällä hetkellä ja sisällytä uusia käytänteitä toimintaan hiljalleen, portaittain
2	Kasvata tietoisuutta osallistavasta toimintakulttuurista sekä kielitietoisuudesta työpaikallasi
3	Ole mahdollisimman paljon osa omaa työyhteisöäsi: ymmärrä ja tiedosta työn luonne ja kartuta käytännön osaamista tasaisin väliajoin (johdettavien työtaakan ymmärrys parantuu aina, kun tiedät itse, mitä kenttätyö on)
4	Osallista työyhteisösi toiminnassasi ja näytä esimerkkiä
5	Tunnista relevantit mahdollisuudet
6	Luo työyhteisöllesi psykologisesti turvallinen tila
7	Panosta osallisuuteen jo perehdytyksessä
8	Toista työyhteisöäsi parhaiten palvelevia käytänteitä
9	Vahvista työyhteisösi yhteistyötaitoja
10	Sisällytä osallisuutta lisääviä toimintatapoja osaksi arkea → Tarjoa mielekkäitä yhteisiä projekteja ja anna työyhteisösi toteuttaa näitä haluamallaan tavalla
11	Modifioi henkilöstökäytännöt vastaamaan työyhteisön tarpeita ja tukemaan mahdollisia haasteita sekä vahvistamaan jo olemassa olevia vahvuuksia
12	Ylläpidä oman johtamisesi kehittämistä
13	Toteuta monimuotoisuutta tukevaa ja edistävää rekrytointia
14	Ole kärsivällinen





AVOINTA  
KESKUSTELUA &  
KYSYMYKSIÄ

---



KIITOS

---

Miili Mähönen  
miili.mahonen@familia.fi  
+358 400363566



## Liite 6: Palautekysely

## Palautekysely

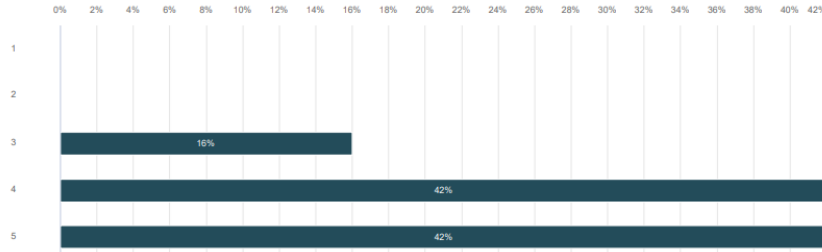
## Perusraportti

Koulutuspäivän palautekysely  
6.6.2023

Vastaajien kokonaismäärä: 19

## 1. Miten hyödyllisenä koit koulutuspäivän? (1= ei ollenkaan hyödyllinen, 5 = erittäin hyödyllinen)

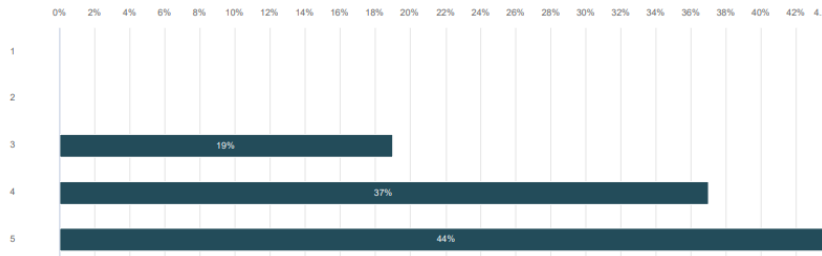
Vastaajien määrä: 19



	n	Prosentti
1	0	0.0%
2	0	0.0%
3	3	15.8%
4	8	42.1%
5	8	42.1%

## 2. Miten toimiviksi koit käytetyt menetelmät? (1= ei ollenkaan toimiva, 5 = erittäin toimiva)

Vastaajien määrä: 16



	n	Prosentti
1	0	0.0%
2	0	0.0%
3	3	18.7%
4	6	37.5%
5	7	43.8%

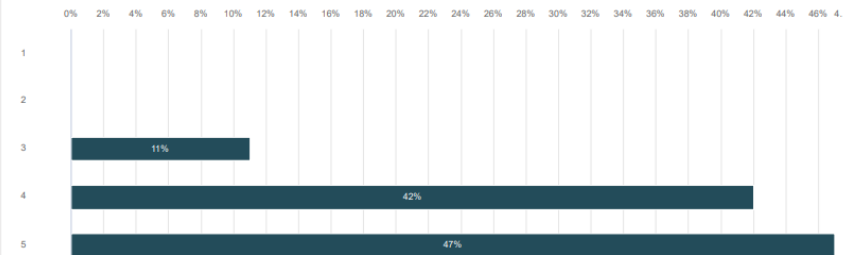
## 3. Mitkä koulutuksen sisällöt olivat sinulle uusia?

Vastaajien määrä: 8

Vastaukset
Kielitieteiden yhteisön työkalut
kaikki
Ei ehkä uusia mutta en ole aiemmin tullut ajatelleeksi, että myös eri murteet voivat muodostaa kielellisen "vaikeuden".
Hyvin koostettu asiat, osa tuttua mutta osa uutta
eri kielen käyttäminen työyhteisössä murteet ja väärinkäytökset suomalaiset tammaholiset (suomessa syntyneet) ja työyhteisön epäluulot jne
Jo sana inkussilinen oli uusi, Googletin. Sinänsä tällaisia asioita on sivuttu ennenkin
Aika pitkälle toimin jo tämän mukaan. Työyhteisömme on erittäin monikulttuurinen.
paljon uutta asiaa :)

## 4. Miten selkeäksi koit toimintaehdotuksen? (1= ei ollenkaan selkeä, 5 = erittäin selkeä)

Vastaajien määrä: 19



	n	Prosentti
1	0	0,0%
2	0	0,0%
3	2	10,5%
4	8	42,1%
5	9	47,4%

## 5. Mitä käytänteistä sinulla on jo käytössä?

Vastaajien määrä: 18 , valittujen vastausten lukumäärä: 132



	n	Prosentti
Tunnista, missä työtyydyttämistä on tällä hetkellä ja sisällytä uusia käytänteitä toimintaan hiljalleen, portaaltain	10	55,6%
Kasvata tietoisuutta osallistavasta toimintakulttuurista sekä kielitoiminnasta työpaikallasi	2	11,1%
Ole mahdollisimman paljon osa omaa työtyydyttämistä: ymmärrä ja tiedosta työn luonne ja kartuta käytännön osaamista tasaisin väliajoin (johdettavien työtaakan ymmärrys parantuu aina, kun tiedät itse, mitä kentätö on)	11	61,1%
Osallista työtyydyttämistä toiminnassaasi ja näytä esimerkkiä	15	83,3%
Tunnista relevantit mahdollisuudet	8	44,4%
Luo työtyydyttämistä psykologisesti turvallinen tila	12	66,7%
Panosta osallisuuteen jo perehdytyksessä	8	44,4%
Toista työtyydyttämistä parhaiten palvelevia käytänteitä	11	61,1%
Vahvista työtyydyttämistä yhteistyötaitoja	9	50,0%
Sisällytä osallisuutta lisääviä toimintatapoja osaksi arkea → Tarjoa mielekkäitä yhteisiä projekteja ja anna työtyydyttämistä toteuttaa näitä haluamallaan tavalla	6	33,3%
Muokkaa henkilöstökäytänteitä vastaamaan työtyydyttämistä tarpeita ja tukemaan mahdollisia haasteita sekä vahvistamaan jo olemassa olevia vahvuuksia	6	33,3%
Ylläpidä oman johtamisesi jatkuvaa kehittämistä	15	83,3%
Toteuta monimuotoisuutta tukevaa ja edistävää rekrytointia	4	22,2%
Ole kärsivällinen	15	83,3%

## 6. Mitkä käytännöt olivat sinulle uusia?

Vastaajien määrä: 14 , valittujen vastausten lukumäärä: 31



	n	Prosentti
Tunnista, missä työyhteisösi on tällä hetkellä ja sisällytä uusia käytäntöjä toimintaan hiljalleen, portaaltain	5	35,7%
Kasvata tietoisuutta osallistavasta toimintakulttuurista sekä kielitietoisuudesta työpaikallasi	9	64,3%
Ole mahdollisimman paljon osa omaa työyhteisösi: ymmärrä ja tiedosta työn luonne ja kartuta käytännön osaamista tasaisin väliajoin (johdettavien työtaakan ymmärrys parantuu aina, kun tiedät itse, mitä kenttäsi on)	0	0,0%
Osaillista työyhteisösi toiminnassasi ja näytä esimerkkiä	0	0,0%
Tunnista relevantit mahdollisuudet	1	7,1%
Luo työyhteisöllesi psykologisesti turvallinen tila	2	14,3%
Panosta osallisuuteen jo perehdytyksessä	3	21,4%
Toista työyhteisösi parhaiten palvelevia käytäntöjä	0	0,0%
Vahvista työyhteisösi yhteistyötaitoja	1	7,1%
Sisällytä osallisuutta lisääviä toimintatapoja osaksi arkea -- Tarjoa mielekkäitä yhteisiä projekteja ja anna työyhteisösi toteuttaa näitä haluamallaan tavalla	1	7,1%
Muokkaa henkilöstökäytäntöitä vastaamaan työyhteisön tarpeita ja tukemaan mahdollisia haasteita sekä vahvistamaan jo olemassa olevia vahvuuksia	0	0,0%
Ylläpidä oman johtamisesi jatkuvaa kehittämistä	1	7,1%
Toteuta monimuotoisuutta tukevaa ja edistävää rekrytointia	7	50,0%
Ole kärsivällinen	1	7,1%

## 7. Mitkä käytännöt tukevat mielestäsi kielitietoisuutta työyhteisössä?

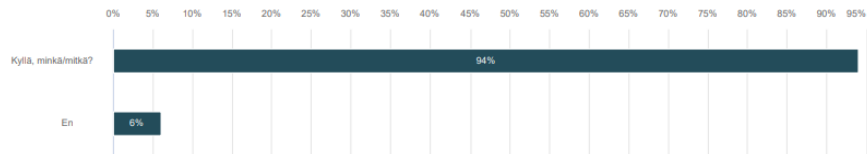
Vastaajien määrä: 16 , valittujen vastausten lukumäärä: 105



	n	Prosentti
Tunnista, missä työyhteisösi on tällä hetkellä ja sisällytä uusia kieliä toimintaan hiljalleen, portaittain	8	50,0%
Kasvata tietoisuutta osallistavasta toimintakulttuurista sekä kielitietoisuudesta työpaikallasi	9	56,3%
Ole mahdollisimman paljon osa omaa työyhteisöäsi: ymmärrä ja tiedosta työn luonne ja kartuta käytännön osaamista tasaisin väliajoin (johdettavien työtaakan ymmärrys parantuu aina, kun tiedät itse, mitä kenttätyö on)	5	31,3%
Osallista työyhteisösi toiminnassasi ja näytä esimerkkiä	6	37,5%
Tunnista relevantit mahdollisuudet	4	25,0%
Luo työyhteisöillesi psykologisesti turvallinen tila	10	62,5%
Panosta osallisuuteen jo perehdytyksessä	8	50,0%
Toista työyhteisöäsi parhaiten palvelevia käytänteitä	8	50,0%
Vahvista työyhteisösi yhteistyötaitoja	10	62,5%
Sisällytä osallisuutta lisääviä toimintatapoja osaksi arkea -- Tarjoa mielekkäitä yhteisiä projekteja ja anna työyhteisösi toteuttaa näitä haluamallaan tavalla	7	43,8%
Muokkaa henkilöstökäytänteitä vastaamaan työyhteisön tarpeita ja tukemaan mahdollisia haasteita sekä vahvistamaan jo olemassa olevia vahvuuksia	5	31,3%
Ylläpidä oman johtamisesi jatkuvaa kehittämistä	6	37,5%
Toteuta monimuotoisuutta tukevaa ja edistävää rekrytointia	10	62,5%
Ole kärsivällinen	9	56,3%

## 8. Aiotko ottaa jonkin sinulle uusista käytännöistä omaan esihenkilötyöhösi? Jos kyllä, niin minkä tai mitkä?

Vastajien määrä: 16



	n	Prosentti
Kyllä, minkä/mitkä?	15	93,8%
En	1	6,2%

## Lisäteksteittäin annetut vastaukset

Näytä kaikki

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Kyllä, minkä/mitkä?	osaisuuden korostaminen jo perehdytyksessä
Kyllä, minkä/mitkä?	Useita
Kyllä, minkä/mitkä?	Enemmän osallistamista jo perehdytysvaiheessa
Kyllä, minkä/mitkä?	kaikkia!
Kyllä, minkä/mitkä?	monimuotoinen rekrytointi
Kyllä, minkä/mitkä?	en tiedä vielä
Kyllä, minkä/mitkä?	en vielä osaa sanoa, ehkä jotakin
Kyllä, minkä/mitkä?	rekrytointi
Kyllä, minkä/mitkä?	Kaikki monikulttuurinen
Kyllä, minkä/mitkä?	eri kielet huomioitava työyhteisössä ja murteet
Kyllä, minkä/mitkä?	tunnista työyhteisön tila...
Kyllä, minkä/mitkä?	Täytyy kartoittaa tilannetta ja lähteä viemään asioita eteenpäin
Kyllä, minkä/mitkä?	Monia voisi kokeilla, paljon jo käytössä
Kyllä, minkä/mitkä?	Kaikista jotain
Kyllä, minkä/mitkä?	monia

## 9. Avoin palaute ja mahdolliset kehittämissuhteet

Vastajien määrä: 9

Vastaukset
Kiitos :)
Hyvin oli löytänyt olennaiset asiat liittyen monikulttuuriseen työyhteisön johtamiseen. Itse olen kouluttanut teemalla sosiaalipalveluiden yksikönjohtajia useamman vuoden meillä sosiaalipalvelussa. Jos haluat lisätietoja tai jutella aiheesta, niin laitathan sähköpostia maria.kytanpaa@mehilainen.fi
Upea esitys ja todella selkeä kokonaisuus. Valmiiksi hyvin pureskeltu kaikki ehdotukset jotka voi viedä suoraan käytäntöön
Hyvä ja selkeä koulutus.
Kiitos. Selkeä esitys.
Kiitos paljon ammattimainen esitys ja osallistava. Hyvä Milii!
Kiitos mielenkiintoisesta esityksestä!
kiitos!
Selkeä puhe ja positiivinen fiilis jäi puhujasta. Hyviä ideoita tulevaisuuteen :)