



INTEGRAATIO TYÖELÄMÄN KAUTTA

Suosituksia maahanmuuttajien integroimisen tukemiseksi työpaikalla



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

2-3

Integraatio työelämän kautta —
Suosituksia maahanmuuttajien integroimisen
tukemiseksi työpaikalla

4

Linja-autoala Suomessa

5

Vanhustenhoito Saksassa

6-9

Pähkinänkuoressa: Toimintasuositukset

10

Ole avoin!

11

Edistä sosiaalista integraatiota

12

Valmista hyvä alkukoulutus

13

Tarjoa avustusta ja tukitoimia

14

Edistä kielen oppimista

15

Huomioi kulttuurilliset ja sosiaaliset
eroavaisuudet

16

Muokkaa työkäytäntöjä

17

Mahdollista oppiminen ja kouluttautuminen

18

Luo rakenteita työpaikan integraatiolle

19

Verkostoitu muiden toimijoiden kanssa

20

Aikatekijä

21

Sääntelyä koskevat suositukset

22-23

Lähteet

Integraatio työelämänc kautta — Suosituksia maahanmuuttajien integroimisen tukemiseksi työpaikalla

Maahanmuuttajien kotouttaminen yhteiskuntaan on tullut huomion kohteeksi, etenkin pakolaisten muuttoliikkeiden yhteydessä vuodesta 2015 lähtien. Yhteiskunnan sekä työmarkkinoiden etniseen monimuotoisuuteen ovat tämän lisäksi johtaneet globalisaatio, Euroopan yhdistymisprosessi, EU:n laajentuminen itään sekä aiemmat ja nykyiset muuttoliikkeet (cf. Adenauer and Geiger, 37). Samaan aikaan monilla sektoreilla on vajausta ammattitaitoisista työntekijöistä, ja vastaavuttajana on – muun muassa – rekrytointi ulkomaille.

Olipa kyse maahanmuutosta globalisaation, pakoliikkeen tai rekrytoinnin vuoksi, maahanmuuttajat on kotoutettava yhteiskuntaan. Työelämä on kulmakivi maahanmuuttajien onnistuneessa kotouttamisessa. Sen ansiosta heillä on mahdollisuus löytää oma paikkansa yhteiskunnassa. Kun henkilö ottaa työn vastaan, hänelle annetaan tietty asema. Myös oikeudet ja sosiaaliset mahdollisuudet ovat hänen ulottuvillaan (cf. Esser 2001, 9–10). Tämä puolestaan vahvistaa muita kotoutumisen muotoja, kuten vuorovaikutusta¹, kulttuurista sopeutumista² ja samaistumista³ (cf. Esser 2001, 8–12).

¹ Vuorovaikutus: toimijoiden välinen sosiaalinen käyttäytyminen, joka on välineenä molemminpuolisessa sopeutumisessa ja yhteyksien muodostumisessa. Tähän kuuluvat henkinen yhteisorientoituminen, symbolinen vuorovaikutus, kommunikointi ja ihmissuhteet (cf. Esser 2001, 10–11).

² Kulttuurinen sopeutuminen: sen tiedon, asiantuntemuksen ja kieli- taidon hankintaprosessi, jotka yksilöiden on saatava (eräänlaisena [inhimillisenä] pääomana) voidakseen tavoitella omia etujaan yhteiskunnassa ja saadakseen arvostetun aseman (cf. Esser 2001, 8–9).

³ Samaistuminen: sosiaaliseen järjestelmään. Tämä tarkoittaa itsensä näkemistä sosiaalisen järjestelmän osana ja sen kanssa yhteneväiseksi tulemistä: se näkyy esimerkiksi kansallistunteen tai ”me-hengen” muodossa (Esser 2001, 12).



Integraatio työpaikalla on siksi tärkeä osa kotouttamista yhteiskuntaan ja ansaitsee erityishuomiota. Se ei pääty työsopimuksen allekirjoittamiseen. Integraatio työpaikalla on sen sijaan jatkuva, interaktiivinen prosessi, joka edellyttää vaivannäköä kaikilta osapuolilta: maahanmuuttajilta tai pakolaisilta, työnantajilta sekä henkilökunnalta, ja joillakin työsarjoilla, jopa työnantajan asiakkailta. Erittäin käytännöllisten ja lakisäätöjen näkökohtien lisäksi työpaikan integraatiossa on harkittava myös monikulttuurisia ja sosiaalisia prosesseja. Työpaikan integraatio on avainasemassa yhteiskunnallisen kotouttamisprosessin kestävyydelle ja haaste työnantajille, maahanmuuttajille, pakolaisille sekä työtovereille.

Euroopan Unionin Erasmus+ -ohjelman yhteisrahoittaman projektin, "MaWIC - Maahanmuuton- ja työllistymisen integrointi sujuvasti pätevä henkilöstön ja oikeiden käsitteiden kanssa", viitekehityksessä yhteistyökumppaneina toimineet instituutiot ovat pyrkineet viiteen eri tavoitteeseen kolmen vuoden projektikauden aikana (2017-2020) helpottaakseen integraatioprosessia työpaikalla. "Integraatiokoutsi" (MaWI Coach) -roolin profiili laadittiin helpottamaan työpaikalla tapahtuvaa integraatiota. Seuraavassa vaiheessa kehitettiin koulutusohjelma ja käynnistettiin se ensimmäistä kertaa. MaWI Coach -koulutusohjelma keskittyy integraation tärkeisiin osa-alueisiin yrityksissä ja antaa osallistujille tarvittavat työkalut yrityksen sisällä tapahtuvan integraation moderointiin esimiesten, työtovereiden ja maahanmuuttajien välillä. Koulutuksen kaksi keskeistä painopistettä ovat monikulttuurinen tietoisuus ja monikulttuurisen oppimisen toteutus työpaikalla sekä valmennuksen ja sen toteutuksen perusteet (lisätietoa: www.project-mawic.eu).

Kaksi projektin lisätulosta ovat työpaikan integrointikäsite, joka käsittelee työnantajan puolta integraatioprosessista asianmukaisin työvälinein, sekä maahanmuuttajien kohderyhmälle suunnattu maahanmuutto- ja kotouttamistukikäsite, johon on myös sisällytetty tukimateriaalit. Projektin lopullinen tavoite on täällä esitettyjä toimintaperiaatteita ja -käytäntöjä koskevien suositusten kehittäminen. Viidessä yhteistyömaassa, Saksassa, Suomessa, Ruotsissa, Espanjassa ja Unkarissa, esitettiin kysymyksiä usean kyselyn avulla työpaikan integraatiosta työnantajille, maahanmuuttajille, työtovereille ja yritysten sosiaalisille kumppaneille logistiikan, autoteollisuuden ja hoitotyön alalla. Näiden analyysien tulokset paljastavat lukuisia tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa työpaikan integraatioprosessiin⁴. Näiden tekijöiden pohjalta kehitettiin seuraavat toimitusohjeet, jotka ovat sovellettavissa jokapäiväisen työelämän käytäntöön. Ne ovat ohjeistukseksi niin ammatinharjoittajille kuin päättäjille ja sosiaalisille kumppaneillekin.

Analyysissä nousi esimerkkeinä esiin kaksi ammattiprofiilia, joissa on suuri pula ammattitaitoisista työntekijöistä ja joissa työskentelee paljon maahanmuuttajia. Yksi on henkilökuljetus Suomessa ja toinen vanhustenhoito Saksassa. Tutkimme näitä kahta ammattiprofiilia yksityiskohtaisemmin alla.

⁴ Nämä tekijät kehitettiin pääasiassa Saksassa vanhusten hoitoalan viiteryhmän perusteella.

Linja-autoala Suomessa

Linja-auto on yksi Suomen tärkeimmistä julkisista kulkuvälineistä, sillä alueesta riippuen se kattaa 60–85% maan julkisista kulkuvälineistä. Maanlaajuisesti kyse on 360 miljoonasta matkustajasta vuosittain. Suomessa linja-autonkuljettajan ammattia arvostetaan: kuljettajalla on hyvä palkka ja suuri vastuu. Linja-autonkuljettajat pukeutuvat virka-asuihin, joihin kuuluu solmio. Perinteisesti ammatti on verrattavissa valtion virkamieheen.

2000-lukua lähestyttäessä pula linja-autonkuljettajista on kasvanut monesta eri syystä. Näitä ovat kasvava korkeasti koulutettujen ihmisten määrä, talouden kasvu ja tietotekniikan laajeneminen (joka kannusti nuorisoa työskentelemään uusilla tietotekniikan aloilla). Tämän seurauksena linja-autonkuljettajien keski-ikä kohosi, ja kuljettajista tuli pula, mikä jatkaa kasvuaan vieläkin. Ratkaisuna tähän ammattitaitoisten työntekijöiden vajeeseen työllistettiin pääkaupunkiseudulla asuvia maahanmuuttajia. Monilla Suomeen tulleilla maahanmuuttajilla oli ajokortti sekä kokemusta kuljetusalasta omassa maassaan. Niinpä heitä houkutti hakeutua linja-autonkuljettajan ammatilliseen koulutukseen. Ensimmäinen, pelkästään maahanmuuttajille suunnattu, koulutus suoritettiin 2000-luvun alussa ja samankaltaista koulutusta on tarjolla nykyisinkin. Linja-autoalan arvo maahanmuuttajien keskuudessa nousi, ja hakijoiden määrä lisääntyi. Nykyisin yli 50%:lla pääkaupunkiseudun linja-autoalan työntekijöistä on maahanmuuttajatausta (cf. Mustonen 2012).

Pitkällä, yli 20 vuoden aikavälillä Suomen linja-autoala on saanut paljon kokemusta integraatiohaasteiden kohtaamisesta. Esimerkiksi suhtautuminen aikaan (ja sen merkitykseen) on eräs eri maihin liittyvistä haasteista: Muissa maissa ajan merkitys on erilainen kuin Suomessa. Maahanmuuttajat eivät aina ymmärrä sitä, että täsmällisyys tarkoittaa tarkasti ajoissa olemista, ei viittä tai kymmentä minuuttia sen jälkeen. Vastauksena tähän haasteeseen kuljettajakoulutuksessa käsitellään täsmällisyyttä. Tavoitteena on, että maahanmuuttajat ymmärtävät suomalaisten käsityksen täsmällisyydestä.

Toinen integraation esteistä, joka on haasteena muilla sektoreilla, on kielitaito. Se ei ole yhtä tärkeä linja-autonkuljettajille. Linja-autonkuljettajille on määritetty pakollisena riittävä suomen kielen taito. Koska työtehtävät eivät kuitenkaan yleensä keskity kieleen, linja-autonkuljettajakoulutus edellyttää paljon enemmän



©Adobe Stock / Syda Productions

**VUOSIEN
INTEGRAATIOKOKEMUKSESTA
HUOLIMATTA PALJASTUU SE,
ETTÄ LINJA-AUTOYHTIÖILLÄ ON
TARVETTA TOIMIIN SOSIAALISEN
INTEGRAATION ALUEELLA.**

kielitaitoa kuin itse työ. Tämän seurauksena maahanmuuttajilla on yleensä tehtävissä edellytetty kielitaito, eivätkä yritykset yleensä tarjoa tukea kielenoppimiseen. Tarvittaessa tätä tukea tarjoaa yhteiskunta.

Vuosien integraatiokokemuksesta huolimatta paljastuu se, että linja-autoyhtiöillä on tarvetta toimiin sosiaalisen integraation alueella. Tutkimuksessa työntekijöiden kulttuurinsisäisistä ja monikulttuurisista suhteista sekä niiden vaikutuksista työntekijöiden hyvinvointiin, sekä maahanmuuttajat että Suomessa syntyneet henkilöt kokivat myönteisemmäksi yhteistyön omasta kulttuurista tulevien työntekijöiden kanssa verrattuna muista kulttuureista tuleviin työntekijöihin. Läheisin työntekijä oli yleensä samasta kulttuurista tai maasta. Maahanmuuttajien kanssakäynti Suomessa syntyneiden työtovereiden kanssa riippui heidän kulttuurinsa etäisyydestä suomalaiseseen kulttuuriin verrattuna. Mitä suurempi etäisyys, sitä vähemmän myönteiseksi suhde suomalaisiin työtovereihin koettiin, ja sitä suurempi oli riski tulla häirityksi ja syrjityksi työpaikalla. Mitä myönteisimmiksi työntekijöiden väliset suhteet koettiin, sitä enemmän koettiin myös työtyytyväisyyttä ja henkistä hyvinvointia (cf. Bergbom 2017). Nämä tulokset viittaavat siihen, että sosiaalista integrointia sekä sosiaalista vuorovaikutusta eri maista ja kulttuureista tulevien työntekijöiden välillä tulee rakenteellisesti vahvistaa.

Vanhustenhoito Saksassa

Pula ammattitaitoisista työntekijöistä hoitoalalla, ja erityisesti vanhustenhoidossa, on ollut todellisuutta Saksassa jo useiden vuosien ajan⁵. Saksan väestörakenteen muutoksesta johtuen hoidon merkitys on jatkuvassa kasvussa (cf. Friebe 2006, 8).

Viimeisen vuoden aikana jäi keskimäärin noin 16 000 ammattitaitoisille työntekijöille suunnattua työpaikkaa täyttämättä vanhustenhoidossa (cf. Bundesagentur für Arbeit 2020). Lukemat joulukuulta 2019 osoittavat, että jokaista 100:aa rekisteröityä työpaikkaa kohden on keskimäärin ainoastaan 24 rekisteröityä työnhakijaa (cf. Bundesagentur für Arbeit 2019b). Koska tämänhetkiset avointen työpaikkojen hakuajat ovat keskimäärin 206 päivää jokaista täyttämätöntä työpaikkaa kohden (cf. Bundesagentur für Arbeit 2019b), ammattitaitoisten työntekijöiden vajeella on raskauttava vaikutus työtovereihin, joiden on tehtävä ylitöitä hakuajojen aikana.

©Adobe Stock / Rob



Sen varmistaminen, että ammattitaitoisia työntekijöitä on riittävä määrä, on jo nyt haaste. Ennusteet kuitenkin viittaavat siihen, että tulevaisuudessa haastesta tulee vieläkin suurempi. Siksi yritysten on kehitettävä strategioita houkutellakseen sekä pitääkseen ammattitaitoiset työntekijät, ja toisaalta pysyttävä kilpailukykyisinä (cf. Wolter and Blank 2013, 309). Yksi näistä strategioista on ulkomaisten ammattilaisten rekrytointi (cf. Wolter and Blank 2013, 312–14). Työllisyyden muuttoliike hoitoalalla ja, sen seurauksena, työryhmien kansainvälisyys on ollut osa jokapäiväistä elämää monissa vanhustenhoitolaitoksissa jo useiden vuosien ajan (cf. Diakonie Deutschland 2015, 8; Bundesagentur für Arbeit 2019a, 14; Bonin, Braeseke, and Ganserer 2015, 22). Vuosien 2014 ja 2019 välillä muista

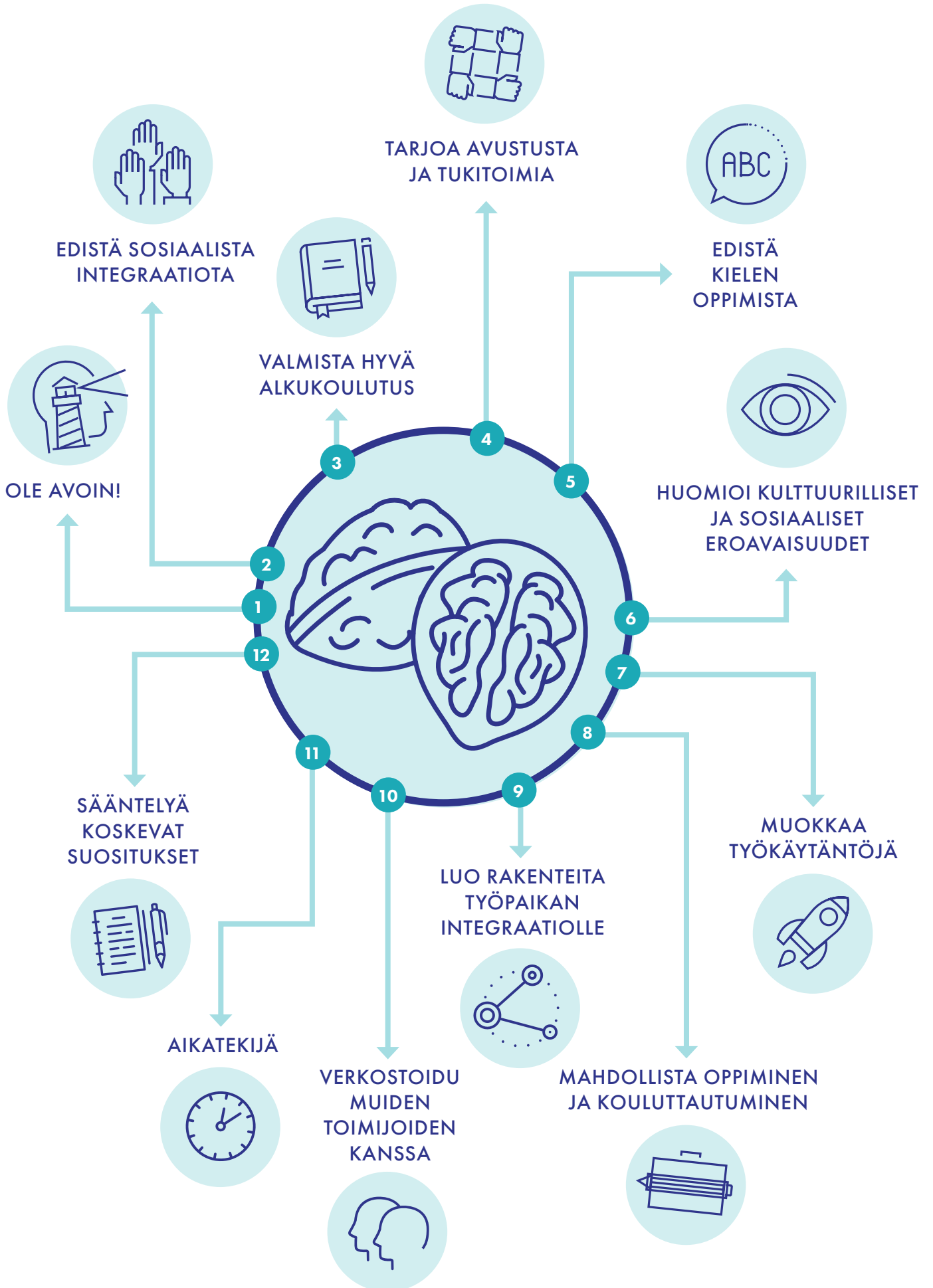
EU-maista tulevan hoitohenkilökunnan lukumäärä kasvoi 47 000:sta 75 000:een henkilöön. Miltei puolet heistä työskentelee vanhustenhoidossa (cf. Bundesagentur für Arbeit 2019a, 8). Tämän lisäksi viime vuosina on rekrytoitu yhä useampia ammattilaisia kolmansista maista (cf. Bundesagentur für Arbeit 2019a, 8).

Hoitoalan ammattilaisten koostuminen eri kulttuureista tarkoittaa luonnollisesti sitä, että jokapäiväisessä työssä tulee näkyviin erilaisia käsityksiä hoidosta, kulttuurillisesti väritynyttä käyttäytymistä sekä erilaisia odotuksia ja vaatimuksia (cf. Braeseke and Bonin 2016, 252; Bonin, Braeseke, and Ganserer 2015, 15; Diakonie Deutschland 2015, 9–10; Rand et al. 2019, 172). Hans Böckler -säätiön tutkimus ulkomailta tulevan hoitohenkilökunnan integraatiosta yrityksen sisällä osoittaa, että erilaiset ajatukset ammatillisuudesta ja työorganisaatiosta ovat suurin syy konflikteihin sekä erimielisyyksiin, ja että monet konfliktit ovat kulttuurillisia (cf. Rand et al. 2019, 172–73). Eri äidinkiellillä ja saksan kielitaidon tasolla sekä syrjinnällä, ennakkoluuloilla ja suvaitsevaisuudella on myös osansa vuorovaikutuksessa työtovereiden sekä hoidettavien henkilöiden kanssa (cf. Friebe 2006, 18; Tummer 2013, 336, 338; Braeseke and Bonin 2016, 47, 253). Ulkomaisten ammattilaisten integrointi on siksi välttämätöntä tiimin sisäisen yhteistyön ja viestinnän kannalta. Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden rekrytoinnista johtuen eri hoitoalan ammatteihin, ja etenkin vanhusten hoitoalan laitoksiin, lisätään uusia työtehtäviä. Maahanmuuttajien osallisuus ja integraatio yrityksessä on monimutkaista ja voi vaatia uusia rakenteita, asenteita ja suhtautumistapoja siihen osallistuville ihmisille (cf. Tummer 2013, 335; Diakonie Deutschland 2015, 21). Tähän mennessä ulkomaisten hoitotyöntekijöiden kestävä integraatio yrityksiin on yhä suuri haaste, kuten Hans Böckler -säätiön tutkimus osoittaa (cf. Rand et al. 2019, 193).

Kuten nämä kaksi esimerkkimaata osoittavat, ulkomaisten ammattilaisten rekrytointi tuo mukanaan haasteita, joita yritysten ja instituutioiden on kohdattava onnistuakseen uuden henkilökunnan integroinnissa. Tämänhetkiset toimintasuositukset kiteyttävät projektin teoreettiset ja käytännön suositukset sekä tarjoavat tietoa mahdollisista sekä välttämättömistä toiminnoista. Ne pohjautuvat tieteellisiin teorioihin sekä haastatteluihin, jotka tehtiin projektin eri vaiheissa. Lyhyempi versio on tarjolla niille, jotka haluavat yleiskatsauksen. Pidempi versio lisä- ja taustatietoja haluaville on luettavissa s. 10 alkaen.

⁵ Liittovaltion työllisyyslaitos raportoi puolivuositain ammattitaitoisten työntekijöiden vajeesta koskevassa analyysissä ammattitaitoisten työntekijöiden vajeesta Saksassa ammattialoittain ja alueittain. Nämä ammattitaitoisten työntekijöiden vajeanalyysit voi ladata Liittovaltion Työllisyyslaitoksen sivuilta aina huhtikuusta 2011 alkaen, ja niihin voi myös tutustua (cf. Bundesagentur für Arbeit 2019b).





OLE AVOIN!

1

- Avoin yrityskulttuuri mahdollistaa monimuotoisuuden ja osallistumisen.
- Avoimuus oppimis- ja muutosprosesseja kohtaan vahvistaa sosiaalista vuorovaikutusta yrityksen sisällä.
- Keskinäinen yhteistyö ja vuoropuhelu ovat tärkeitä. Johtoportaan tulee osaltaan kannustaa sekä vahvistaa niitä.
- Näiden asenteiden tulee myös näkyä "ulospäin" elettyinä (eli asiakkaita, hoidon tarpeessa olevia / potilaita, matkustajia, ostajia, yhtiökumppaneita jne. kohtaan).

TARJOA AVUSTUSTA JA TUKITOIMIA

4

- Tukipalvelut ovat hyödyllisiä – etenkin ensimmäisten kuukausien aikana!
- Integraatiotoimien toteutus edellyttää rakenteita ja riittäviä resursseja.
- Johdon on tuettava integraatiotoimia johtajuutensa kautta.
- Yksityiselämän aluetta koskeviin kotouttamistoimiin tarjottava tuki on erittäin hyödyllistä.
- Perheenyhdistämiseen kohdistuvalla tuella on myönteinen vaikutus työintegraatioon.

EDISTÄ SOSIAALISTA INTEGRAATIOTA

- Sosiaalinen vuorovaikutus työpaikalla on erityisen tärkeää alkuvaiheen vähäisten sosiaalisten kontaktien vuoksi.
- Sosiaalista integrointia varten tarvitaan viitekehys, joka sallii saapumisen, perehdyttämisen ja tasa-arvoiset kohtaamiset.
- Sekä maahanmuuttajan että työnantajien ja esimiesten on tunnistettava maahanmuuttajan kytkös työpaikkaan.
- Kielteiset integraatiotekijät tulee eliminoida.
- Integraatiokoutsin hyödyntäminen voi edistää sosiaalista integraatiota.

2

EDISTÄ KIELEN OPPIMISTA

- Kieli on oleellinen viestinnän sekä työpaikan ihmissuhteiden rakentamisen ja ylläpidon väline.
- Kielitaidon tarve työpaikalla riippuu tehtävän relevanssista sekä kielen käytön tarpeesta.
- Kielen oppimista työpaikalla voidaan tukea sekä virallisten että epävirallisten prosessien avulla.

5

VALMISTA HYVÄ ALKUKOULUTUS

- Perehdytysjakso on tärkeä kaikille uusille työntekijöille.
- Maahanmuuttajien on selvittävä maahanmuuttoa koskevista lisätehtävistä, jotka voivat edellyttää pidempää perehdytysjaksoa.
- On tarpeellista, että vakinainen henkilökunta hyväksyy ja tukee tarvittaessa pidempää perehdytysjaksoa.

3

HUOMIOI KULTTUURILLISET JA SOSIAALISET EROAVAIUUDET

- Saapuessaan yhteiskuntaan maahanmuuttajien on tutustuttava uusiin kulttuurillisiin ja sosiaalisiin olosuhteisiin.
- On kehitettävä strategioita sekä tuttuja että uusien toimintatapojen käsittelyyn ja tulkintaan.
- Kulttuurillista ja sosiaalista monitulkintaisuutta koskeva viestintä ennaltaehkäisee konflikteja ja helpottaa ymmärtämistä.

6

MUOKKAA TYÖKÄYTÄNTÖJÄ

- Työkäytännöt, kuten prosessit tai rakenteet, ovat välttämättömiä työpaikan toimintajärjestelmän kannalta, ja uusien työntekijöiden on ne opittava.
- Työkäytäntöjen lisäksi maahanmuuttajien täytyy oppia sosiaalisia ja kulttuurillisia käytäntöjä, mikä saattaa tehdä prosessista monimutkaisen.
- Työtaktiikat voivat olla tietoisia tai tiedostamattomia, eivätkä siksi aina ole ilmeisiä uusille työntekijöille.
- Työkäytäntöjä koskeva viestintä ennaltaehkäisee konflikteja ja väärinymmärryksiä.
- Maahanmuuttajien osallisuus työkäytäntöjen muokkaamisessa tukee monimuotoisuutta ja mahdollistaa osallistumisen työpaikalla.

MAHDOLLISTA OPPIMINEN JA KOULUTTAUTUMINEN

- Monissa tapauksissa ulkomailta tapahtuvaan rekrytointiin tai maahanmuuttajien työllistämiseen liittyy tarve hankkia ammatillisia lisäpätevyksiä.
- Monikulttuuriset kelpoisuudet ovat tärkeitä sekä maahanmuuttajille että ei-maahanmuuttajille, sillä ne saavat aikaan molemminpuolisen ymmärryksen.
- Sekä ammatillisesta että monikulttuurisesta lisäkoulutuksesta on hyötyä työn epävarmuuden ehkäisemisessä, työprosessien tasoittamisessa ja molemminpuolisen ymmärryksen synnyttämisessä.

VERKOSTOIDU MUIDEN TOIMIJOIDEN KANSSA

- Työpaikan sisäisestä ja ulkoisesta verkostoitumisesta voi olla suuri hyöty.
- Verkostoituminen muiden yritysten kanssa edistää (kokemusten) vaihtoa ja uusien integraatioideoiden etsintää.
- Verkostoituminen viranomaisten kanssa voi helpottaa ja nopeuttaa byrokraattisia toimenpiteitä.
- Viestintä virallisiin yhteyspisteisiin helpottaa sen hetkisten maahanmuuttoa ja turvapaikkaoikeutta koskevien lakisäännösten noudattamista.

AIKATEKIJÄ

- Kotouttaminen on monimutkainen prosessi, joka etenee muutamasta kuukaudesta useisiin vuosiin kestäväällä aikajaksolla.
- Etenemisprosessit tapahtuvat, paitsi maahanmuuttajien, myös esimiesten ja työtovereiden keskuudessa.
- Kotouttamisprosessilla on eri ulottuvuuksia, jotka etenevät eri nopeuksilla. Siksi on tärkeää antaa riittävästi aikaa yksilöllisille integraatiotehtäville.

LUO RAKENTEITA TYÖPAIKAN INTEGRAATIOOLLE

- Työnantajan on sisällytettävä integraatio rakenteeseen.
- Integraatio on kaikille osallisille kuuluva tehtävä.
- Työpaikan ihmisten samanarvoisuus on integroinnin tärkeä viitearvo.
- Vihamielisyydet, stereotypiat, ennakkoluulot sekä syrjintä uhkaavat integrointia, ja ne on rakenteellisesti hylättävä.
- Myönteiset kuulumisen kokemukset tulisi mahdollistaa maahanmuuttajille (ja kaikille työntekijöille).
- Monimuotoisuuden hallinta tarjoaa kokonaisvaltaisen perustan työpaikan elävälle monimuotoisuudelle.

SÄÄNTELYÄ KOSKEVAT SUOSITUKSET

- Kotouttamisessa ovat keskeisinä maahanmuuttajayhteisön omakuvan luominen yhteiskunnassa sekä integraatiokäytäntöjä koskevat toimet.
- Integraatiokäytäntöjä koskevat toimet on kommunikoidava selvästi viranomaisille sekä työnantajille. Niiden on oltava nopeita, luotettavia ja helppoja toteuttaa.

Ole avoin!

Työpaikan sosiaalista vuorovaikutusta muokkaavat työpaikan toimijoiden, eli työtovereiden, esimiesten, asiakkaiden ja sukulaisten, keskuudessa vallitsevat näkökulmat ja toiminta (cf. Mecheril 2003, 169). Nämä toimijoiden asenteet ja asemat vaikuttavat työpaikan toimintaan sekä vuorovaikutukseen "esiohjelmoinnin" tavoin. Myönteinen työpaikan integraatio edellyttää siis asenteita, jotka tunnistavat (maahanmuuttoon liittyvän) monimuotoisuuden rikkauden ja edistävät osallisuutta työpaikalla; kunnioittava vuorovaikutus ja molemminpuolinen arvostus ovat tässä tärkeitä osatekijöitä (cf. Abou Taam 2017, 218-219). Samoin on avoimuus oppimis- ja muutosprosesseille sekä halukkuus astua monikulttuurisiin ihmissuhteisiin (cf. Heckmann 2015, 281-83). Ne vahvistavat työpaikan sosiaalista osa-aluetta. Kyky tehdä yhteistyötä ja osallistua vuoropuheluun on tärkeää ymmärryksen synnyttämisessä kulttuurisesti toisistaan eroaviin työskentely- ja toimintatapoihin (cf. Abou Taam 2017, 214).

Jopa henkilöt, jotka eivät ole yrityksen työntekijöitä, mutta jotka ovat yhteydessä ulkomaisten ammattilaisten kanssa, kuten hoitoa tarvitsevat henkilöt, sukulaiset, ostajat, yrityskumppanit ja asiakkaat, tuovat asenteita ja käytöstapoja jokapäiväiseen työelämään. Näihin voi kuulua ennakkoluuloja ja rasistista käyttäytymistä. Myös tässä voi vuorovaikutus olla tarpeen. Viitteet kielteiseen integraatioon, kuten tietämättömyys, syrjivä käyttäytyminen tai ennakkoluulot on hylättävä, ja niitä vastaan on toimittava (cf. Diakonie Deutschland 2015, 5).



©Adobe Stock / Rawpixel.com

Esimerkki saksalaisesta vanhainkodista osoittaa sen, kuinka työvoiman skeptiset asenteet muutetaan myönteisiksi avoimilla kohtauksilla ennen kuin maahanmuuttajat aloittavat työt:



"Työntekijät olivat ennen hyvin skeptisiä, täällä, kyllä, mitä meidän tulisi nyt tehdä serbialaisten työntekijöiden kanssa, kuinka tämän kuuluisi toimia? Mutta kun he saapuivat, ja me työryhmänä vähitellen tutustuimme heihin (tämä ei ollut tilanne ainoastaan tässä kodissa, vaan muissakin kodeissa), [...] tämä kielteinen asenne muuttui nopeasti. He ovat havainneet siinä potentiaalin, ja että meidän on sitä nyt hyödynnettävä. Se tarkoittaa sitä, että jokainen työntekijä on tehnyt töitä varmistaakseen, että he kouluttautuvat mahdollisimman pian, jotta meidän ei tarvitse jatkaa freelancereiden ja tilapäistyöntekijöiden kanssa. He ovat havainneet, että he itse asiassa ovat samanlaisia kuin me."

(Saksalainen työntekijä)

Edistä sosiaalistaintegraatiota

Työpaikan sosiaalinen integraatio on erityisen tärkeää vasta saapuneille maahanmuuttajille. Heillä on usein vain vähäisiä yhteyksiä työn ulkopuolella, etenkin maahan ja uuteen kulttuuriin saapumisen alkuaikana. Ihmissuhteet rakentuvat yhteisten arvojen, luottamuksen ja tuttuuden sekä, ajan mittaan, merkitsevät maahanmuuttajille sosiaalista pääomaa tai voimavaroja, jota he pystyvät itse hyödyntämään, esimerkiksi hakeakseen neuvoa, tukea, vaihtoa tai vapaa-ajan aktiviteetteja (cf. Heckmann 2015, 181–82). Ihmissuhteiden rakentamisen ehtona ovat riittävä kielitaito, tasa-arvo ja mahdollisuudet tutustua muihin ihmisiin (cf. Rudolf 2017, 13; Heckmann 2015, 182). Työryhmän sosiaalista vuorovaikutusta varten tulee luoda viitekehys, joka mahdollistaa saapumisen, perehdyttämisen ja tasa-arvoiset kohtaamiset (cf. Rand et al. 2019, 194) ja poissulkee kielteiset integraatiotekijät, kuten syrjinnän ja ennakkoluuloisen käyttäytymisen. Ulkomaisten ammattilaisten kytköksellä työryhmään on tässä yhteydessä olennainen rooli. Ammattilaisilla on myönteisiä ja kielteisiä kokemuksia kuulumisesta työpaikalle, jonka kautta henkilö reagoi sosiaaliseen ympäristöönsä (cf. Mecheril 2003, 144). Kytköksen tunnistamisessa on tärkeää, paitsi nimenomaisen ulkomaisen ammattitaitoisen työntekijän arvostus työpaikalla, myös ulkomaisen ammattitaitoisen työntekijän kytkös työpaikkaan ympäristön henkilöiden arvostuksen kautta (cf. Mecheril 2003, 130).

Sosiaalista integraatiota voidaan aktiivisesti tukea hyödyntämällä integraatiokoutsia, joka seuraa työpaikan rakennetta ja osallisena olevia henkilöitä – esimiehiä, työtovereita ja maahanmuuttajia. Hän arvioi työpaikan tilanteen ja tekee aloitteen syrjintää ja häirintää koskevista ennaltaehkäisevistä ja kurinpidollisista toimista. Samanaikaisesti hänen tehtäviinsä kuuluu vahvistaa integroitavan henkilön kytkemistä työpaikan sosiaaliseen kudokseen. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi muokkaamalla yrityskulttuuria, jota varten työntekijän tukemiselle on tarvetta. Seuraava esimerkki unkarilaisesta yrityksestä osoittaa monia eri tapoja, joilla sosiaalista integraatiota voidaan harjoittaa työpaikalla:

Työnantaja kiinnittää erityishuomiota työryhmän kehittämistoimiin ja tukee sosiaalisten toimintojen, kokoontumisten, epävirallisten tapaamisten, kuten syntymäpäiväjuhlien (tilat tarjolla tätä varten), kansallisten tai muiden (esim. uskonnollisten) vapaapäivien, häiden tai hauskojen toimintojen, kuten Super Bowl -perjantain tai elokuva- ja peli-iltojen, järjestämistä. Näihin sosiaalisiin toimintoihin osallistuminen on vapaaehtoista, mutta jokainen on kutsuttu osallistumaan. Työntekijät voivat myös osallistua harrastusryhmiin ja sosiaalisiin vastuualoitteisiin. Näin yhteyksiä ja yhteisöä luodaan myös yrityksen omien osastojen ulkopuolella.

©Adobe Stock / Rawpixel.com



”Ystävät ja yhteisö toimistossa on erinomainen työväline, paljon parempi kuin mitkään suorittamamme henkilöstöhallinnan koulutukset.”

(Unkarissa yrityksessä työskentelevä maahanmuuttaja)

Valmista hyvä alkukoulutus

Perehdytysjakso, mahdollisuutena tutustua yrityksen prosesseihin ja rakenteisiin, säännöksiin ja työkäytäntöihin, on tärkeä niin ulkomaisille työntekijöille kuin kaikille vasta rekrytoituille ammattilaisille. Maahanmuuttajille mutkistavana lisätekijänä on se, että heidän on jatkettava kielitaitonsa kehittämistä, tutustumista uuteen kulttuuriin, yhteiskuntaan, uuteen ympäristöön ja uusiin tapoihin suhtautua toisiinsa sekä käsiteltäviä mahdollisia, omasta maahanmuuttoprosessistaan johtuvia hankaluuksia (cf. Diakonie Deutschland 2015, 21–22). Monissa tapauksissa he ovat jo suorittaneet eri painopisteen sisältäneen koulutuksen, joten he voivat joutua hankkimaan asiantuntijatietoa ja uudenlaista käytännön kokemusta. Tämän seurauksena voi pidempi perehdytysjakso olla tarpeen. Pidemmän perehdytysjakson mahdollistamisessa voi keskeisten työntekijöiden tuen ja sitoutumisen saaminen olla avuksi. Hyvä, yksilöllinen perehdytys, jossa selvitetään yksityiskohdat ja huomioidaan kielitaito, on välttämätön liiallisten vaatimusten välttämiseksi ja työn laadun varmistamiseksi.



©Adobe Stock / Vitalii Vodolazskyi ©Adobe Stock / 3D generator

MaWIC -projektin tutkimusnäytteet ovat osoittaneet, että mentorointiohjelmat auttavat suuresti tässä perehdytysprosessissa.

Saksan vanhainkodista tulevassa esimerkissä uutena tulevalle ammattitaitoiselle työntekijälle annetaan kaksi mentoria, jotka ovat läsnä ammattitaitoisten työntekijöiden palveluissa. Heidän tehtäviinsä kuuluvat maahanmuuttajan jatkuva tuki ja koulutus, teknisten välineiden esittely, kysymyksiin vastaaminen ja, viimeisenä muttei vähäisimpänä, henkilökohtaisen suhteen muodostaminen.



Edistä kielen oppimista



©Adobe Stock / Syda Productions

Työpaikalla kieli on tärkeä viestinnän väline maahanmuuttajien, työtovereiden ja työnantajien välillä sekä keskeinen ihmissuhteiden muodostamisessa ja ylläpitämisessä. Jos henkilö osaa ilmaista itseään, muut huomioivat, ja täten kunnioittavat, hänen ajatuksiaan sekä ideoitaan. Näin henkilö saa tunnustusta ja kykenee toimimaan (cf. Henkelmann 2012, 62). Kieli on avainasemassa maan ja sen kansan ymmärtämisessä. Se on tärkein viestintäväline maahanmuuttajien ja paikallisten henkilöiden välisissä suhteissa. Ilman sitä ei pitkällä tähtäimellä ole mahdollista osallistua tasavertaisesti maan sosiaaliseen elämään (cf. Kühn 2009, 104). Kielen oppiminen on siksi välttämätöntä työpaikan sosiaalisen vuorovaikutuksen kannalta.

Kieli ei kuitenkaan ainoastaan mahdollista viestintää muiden kanssa, vaan myös sallii ei-kielillisen (kulttuurillisen) pääoman jakamisen, kuten koulutuksen tai, etenkin, työhön kuuluvan erikoisosaamisen (cf. Esser 2006, 403). Nämä kaksi kielen osa-aluetta saavat vaikutteita kontekstuaalisista ympäristötekijöistä. Sellaisissa toiminnoissa, joissa viestinnän koordinoinnin osuus on vähäisempi, vähäisemmän kielitaidon vaikutus ei ole yhtä vakava kuin toimintojen, jotka edellyttävät korkean tason viestintätaitoja, kuten konsultti-työtä tai journalismiä -- tehtävän relevanssi (cf. Esser 2006, 404). Samanaikaisesti on olennaista se, vaatiiko toiminta ainoastaan suullista viestintää vai myös kirjallista viestintää. Varsinkin toiminnallisesti erityyppisissä yhteiskunnissa kirjoitetulla kielellä on yleensä suurempi rooli kuin pelkkä ymmärrys ja puhe. Se on

usein välttämätön työllistymisen kannalta (cf. Esser 2006, 404). Esimerkiksi vanhustenhoidossa kansalliskielen oppiminen on välttämätöntä tasaisen työnkulun kannalta. Tämä johtuu ammatin sosiaalisesta suuntautumisesta sekä siinä tarvittavasta jokapäiväisestä ammatillisesta suullisesta ja kirjallisesta viestinnästä työtovereiden, lääkäreiden, potilaiden ja sukulaisten kanssa. Viestinnällä on sen sijaan vähempiarvoinen rooli linja-autonkuljettajan työssä vanhusten hoitotyöhön verrattuna.

Työpaikan toiminnoista ja rakenteista riippuen tuki kielen oppimiseen on siksi erittäin tärkeää. Tämä voi tapahtua sekä virallisen oppimisen, kuten kielikurssin, että epävirallisten oppimisprosessien, kautta työpaikalla työtovereiden ja esimiesten selittäessä käsitteitä sekä kielellisiä monimerkityksellisyksiä jokapäiväisessä työelämässä ja huomioivat maahanmuuttajan kielen oppimisen. Yksinkertaiset omatekoiset materiaalit, kuten kuvasanasto välttämättömille käsitteille tai tarralaput asiaankuuluvien esineiden kuvaamiselle, voivat myös olla hyväksi avuksi. Luovuudelle ei tässä ole rajoituksia.

Huomioi kulttuurilliset ja sosiaaliset eroavaisuudet

Toiseen maahan tai uuteen kulttuuriin muuttamisen jälkeen ulkomailta tulevat ammattilaiset käyvät läpi (sosialisaatio-) prosessin, ns. kulttuurisen sopeutumisen, jossa hankitaan tietoa ja ymmärrystä kulttuurista sekä kielellisiä taitoja (cf. Esser 2001, 8–9). Tämä prosessi antaa maahanmuuttajille mahdollisuuden täyttää rooleja ja asemia yhteiskunnassa, etenkin työpaikalla. Siihen kuuluu niiden arvojen, normien ja käytöksen muuttuminen, jotka ovat tärkeitä työsuorituksen kannalta (cf. Heckmann 2015, S. 159, 163-168). Nämä muutosprosessit voivat tapahtua silmiinpistävästi, kuten kielen oppiminen, tai taustalla melko huomaamattomasti, esim. arvoihin suhtautuminen, ja johtaa väärinymmärryksiin tai yhteistyövaikeuksiin jokapäiväisessä työssä (cf. Karl-Trummer/ Novak-Zezula 2009, S. 4 in: Vedder 2013, 415).

Vanhon ja uusien toimintatapojen välillä on päällekkäisyyttä, jota henkilön on tulkittava. Hänen oma toimintansa ja reaktionsa eivät ehkä ole enää selkeästi määritettävissä, koska hänen omat tulkintamallinsa eivät enää päde (cf. Reckwitz 2001, 191). Siksi on kehitettävä strategioita uusien tulkintamallien muodostamiseksi. Monikulttuurinen koulutus ja valmennus auttavat analysoimaan työprosesseja ja tunnistamaan kulttuurillisia eroavaisuuksia, käsitellä niitä osallisena olevien toimijoiden kanssa, herkistää tähän ja ennaltaehkäistä konflikteja.

Tässä tulee huomioida se, että kulttuuristen eroavaisuuksien vaikutus riippuu suoritetusta toiminnasta ja ulkomaisen työntekijän alkuperäiskulttuurista tai -yhteiskunnasta. Kaikki eroavaisuudet eivät kuitenkaan johdu kulttuurien välisistä eroista, vaan paremminkin henkilökohtaisista ominaisuuksista tai ihmisten käyttäytymisestä, jonka ei voida katsoa edustavan kulttuuria. Mitä alkuperäiskulttuuriin tulee, alkuperäismaan ja isäntämaan kulttuureissa on enemmän tai vähemmän samankaltaisuuksia eri muuttajien suhteen, esim. vallan etäisyys, individualismi verrattuna kollektivismiin, tosiasioiden perustuva suuntautuminen tai ajan suunnittelu (cf. Schroll-Machl 2003, 74–77; Hofstede insights o.A.). Nämä antavat tietyn tärkeysasteen kulttuuria jokapäiväisessä elämässä käsiteltäessä. (Lisätietoa kulttuurisista muuttajista on saatavissa (cf. Schroll-Machl 2003; Hofstede insights o.A.; Thomas and Utler 2013)). Integraatiokoutsit tai monikulttuurisesti koulutettu henkilökunta voi auttaa kulttuurillisten sekä sosiaalistenkin eroavaisuuksien tunnistamisessa, niiden kommunikoimisessa ja selittämisessä. Monimerkityksellisyksien selventäminen auttaa ennaltaehkäisemään konflikteja ja luo ymmärrystä.

©Adobe Stock / Coloures-Pic



Esimerkissä vanhustenhoidosta ulkomailta tullut hoidon ammattilainen raportoi lääkkeiden jaosta:

Hoitajilla on vastuu asukkaille siitä, että heitä hoidetaan hyvin. Esimerkki raportoi asukkaasta, joka kieltäytyi ottamasta lääkettä. Kunnioituksesta vanhuksen ikää kohtaan, ammattilainen alistui henkilön toiveisiin ja täten jätti oman velvollisuutensa sekä vastuunsa tätä henkilöä kohtaan täyttämättä.

Muokkaa työkäytäntöjä

Työkäytännöt ovat työn toimintamalleja, järjestelmä- ja johtorakenteita, työsopimusten laatimista tai pyyntöjen jättämistä – järjestelmän toiminnan kannalta tarpeellisia käytäntöjä työpaikalla. Ne syntyvät jokapäiväisinä sosiaalisina käytäntöinä. Niitä muokkaavat työympäristössä olevat ihmiset, ja niihin vaikuttavat muiden muassa kulttuuri, yhteiskunta ja työyhteisön rakenteet. Tällaisia käytäntöjä löytyy jokaisesta yrityksestä. Ne syntyvät yhteistyössä ja ilmestyvät rutineissa (cf. Reckwitz 2003, 289). Uusien työntekijöiden on aina tunnistettava ja opittava nämä rakenteet. Maahanmuuttajille lisätään tuntemattomat uudet kulttuurit ja sosiaaliset käytännöt sekä rakenteet tässä vaiheessa. Uusien työntekijöiden on opittava nämä, esimerkiksi se, kuinka tunnistaa hierarkiset rakenteet ja suhtautua niihin: Kuinka suhtautua korkea-arvoisiin henkilöihin? Täytyykö pitää tietty etäisyys vai voiko tapaaminen olla juttutuokio kahvihuoneessa?

On tärkeää tutustua ja ymmärtää olemassaolevat rakenteet ja käytännöt. Tämä voi tapahtua työtovereiden kesken rutiinomaisesti, eli jopa alitajuisesti. Tämä voi kuitenkin johtaa ärtymykseen, hämmennykseen ja epävarmuuteen, ja tehdä oppimisesta vaikeampaa maahanmuuttajalle. Siksi viestintä monimerkityksisyydestä (esim. miksi, milloin ja kuinka jotain tehdään) on hyödyllistä ja välttämätöntä. Käytäntöjä koskeva koulutus ja viestintä voi auttaa ennaltaehkäisemään väärinymmärryksiä ja konflikteja. Samanaikaisesti se vaatii työtovereilta avoimuutta käytäntöjen sekä rakenteiden selittämiseen ja tarvittaessa kyseenalaistamiseen. Uusien työntekijöiden ajatusten huomioimiselle tulisi antaa mahdollisuus työkäytäntöjen suunnittelussa, koska uudet ajatukset sekä lähestymistavat voivat vahvistaa yhteistyötä ja innovaatiota. Tämän lisäksi osallisuus suunnitteluprosessissa auttaa ihmisiä osallistumaan työpaikalla ja täten myös yhteiskunnassa (cf. Rudolf 2017, 13). Tämä osallistuminen puolestaan vahvistaa kuulumisen tunnetta työpaikalle ja täten myös yhteiskuntaan.



Mahdollista oppiminen ja jatkokoulutus



©Adobe Stock / photon_photo

Jatkokoulutus yrityksen sisällä on erittäin tärkeää nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa. Megatrendit, kuten tieto- ja viestintätekniikoiden kehitys sekä lisääntyvä tiedon intensiteetti, globalisaatio, kehittyminen palvelu- tai tietoyhteiskunnaksi, muutokset yritys- ja työjärjestelmässä, individualisaatio/ arvojen ja demografian trendien muutokset (cf. Schiersmann 2007) edellyttävät työntekijöiltä taitoja, joita he eivät ole monestikaan oppineet koulutuksensa aikana. Näihin kuuluvat esimerkiksi tekniset ja sosiaaliset viestintätaidot, itsehallinta, itsenäisyys, työn ja yksityiselämän koordinointi, sosiaalisen kehityksen mahdollistaminen, kyky suuntautua ja toimia työmarkkinoilla, liikkuvuus ja epävarmuuden käsittely (cf. Baethge u.a. 2003, S. 29 in: Schiersmann 2007). Lisäkoulutus näillä alueilla ei koske ainoastaan maahanmuuttajia, vaan kaikkia yrityksen työntekijöitä. Usein säännöllinen lisäkoulutus on lakisäätelystä. MaWIC -projektin tulokset osoittavat, että maahanmuuttajien lisäkoulutukseen tulisi kuulua erityisesti peruspätevyudet ja kieli. Monissa tapauksissa ulkomailta tapahtuvaan rekrytointiin tai maahanmuuttajien palkkaamiseen liittyy lisäkoulutuksen tarve. Mitä tulee vanhustenhoitoon, muiden maiden ammattikoulutus, toimintakentät ja hoidon ymmärtäminen usein poikkeavat Saksassa vallalla olevista (cf. Braeseke and Bonin 2016, 252; Bonin, Braeseke, and Ganserer 2015, 15; Diakonie Deutschland 2015, 9). Tästä kertovat myös kyselyyn

osallistuneet työntekijät, sosiaaliset kumppanit ja ulkomaalaiset ammattitaitoiset työntekijät. Jos erikoistuva lisäpätevytyminen on tarpeen, tämä tulisi myös sallia työntekijöille. Muutoin työprosesseissa voi ilmetä epävarmuutta ja hankauksia. Ammatillisten pätevyysien lisäksi tärkeitä ovat monikulttuuriset taidot paikallisille työntekijöille. Integraatiotyön tarkoituksena on suorittaa molemminpuolista vaihtoa, oppia erilaisista kulttuurillisista käytännöistä ja edistää molemminpuolista ymmärtämystä. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi on eri kulttuurien tulkintamallit, kulttuuriset standardit sekä työkäytännöt ymmärrettävä ja opittava koulutusprosessien kautta (cf. Robak 2012). Tämä voi tapahtua virallisen oppimisen⁶, epävirallisen oppimisen⁷ ja vapaamuotoisen oppimisen kautta⁸. Integraatiokoulutit voivat tarjota tukea tähän vaiheeseen. He tuntevat monikulttuurisen viestinnän sekä yhteistyön teoreettiset perusteet ja pystyvät hyödyntämään niitä sosiaalisten ja kulttuuristen tulkintamallien, kulttuuristen standardien sekä työkäytäntöjen oppimisen edistämiseksi niin maahanmuuttajien kuin työtovereiden ja esimiestenkin keskuudessa. Valmentaja voi myös olla valmiina vastaamaan jatkokoulutusta koskeviin kysymyksiin, auttamaan maahanmuuttajan tavoitteiden asettamisessa, tarkastelemaan hänen yksilöllisiä mahdollisuuksiaan yhdessä hänen kanssaan ja keskustelemaan tarvittavista toimenpiteistä tavoitteiden saavuttamiseksi.

⁶Tunnustettuihin diplomeihin ja pätevyysiin johtava oppiminen opetus- ja koulutuslaitoksissa.

⁷Oppiminen valtavirran ammatillisten oppilaitosten ja opetusjärjestelmien ulkopuolella, esim. työpaikalla tai opetuslaitoksissa.

⁸Oppiminen jokapäiväisen elämän yhteydessä, tahaton (cf. Europäische Kommission 2000).

Luo rakenteita työpaikan integraatiolle

Rakenteellisiin edellytyksiin kuuluvat työpaikan perusrakenteet, jotka työnantaja voi luoda integraatiolle. Onko yrityksen periaatteissa esimerkiksi integrointiohjelmiä, mentorointikäsitteitä tai integraation ankurointia? Edistääkö työilmapiiri monimuotoisuutta ja integraatiota, esim. avoimuuden, suvaitsevaisuuden ja monimuotoisuuden arvostamisen kautta? On tärkeää edistää yhtäläisiä oikeuksia ja arvostaa integraatiota tehtävänä, joka kuuluu kaikille osallisille (cf. Heckmann 2015, 82). Koska yksilöiden tasa-arvo demokraattisessa yhteiskunnassa tai työpaikalla on merkki joko integraatiosta tai disintegraatiosta, tunnistamisesta tai väheksymisestä (cf. Zick and Klein 2014b, 12). Ennakkoluulot, kielteiset tunteet ja vihapuhe tai -teot, mutta myös stereotyyptit ja syrjintä, voivat viitata ryhmäkeskeisen epäinhimillisyyden ilmiöön, joka ilmenee vihamielisyytenä heikkoina, alempiarvoisina tai poikkeavina pidettyjä ryhmiä kohtaan (cf. Zick and Klein 2014b, 18, 61). Tällaiset uskomukset vaarantavat integraation. Jos niitä siedetään, legitimoidaan samalla epätasa-arvo työntekijöiden välillä (cf. Zick and Klein 2014a, 154). Tämän vuoksi etenkin johtajia, mutta myös työtovereita, kutsutaan olemaan valppaina ja hyväksymään vastuunsa näitä epätasa-arvon ideologioiden merkkejä vastaan toimimiseksi (cf. Zick and Klein 2014a, 152–55).

Halukkuus mukautua toisten kulttuuriin ja osallistua rakentavasti on erittäin tärkeää (cf. Abou Taam 2017, 214, 223). Saadakseen myönteisiä kuulumisen kokemuksia on maahanmuuttajien itsensä, työtoverien ja työnantajan arvostus työpaikalla välttämätöntä (cf. Mecheril 2003, 130). Monimuotoisuuden hallinnan näkökulma (cf. Vedder 2011, 3) tarjoaa kattavan perustan työpaikan elävälle monimuotoisuudelle. Jokainen yritys ei kuitenkaan tarvitse kattavaa käsitettä. Pienet muutokset voivat monesti saada aikaan suuren muutoksen, ja muutos vie aikaa.



© Adobe Stock / Ngampol



Käytännön esimerkki "vanhustenhoidosta" osoittaa monia rakenteellisia edellytyksiä työintegraatiolle. Jopa ennen ulkomailta tulevien ammattilaisten saapumista, työryhmälle annetaan avoimesti tietoa uusista työntekijöistä. Työvoiman huolenaiheet – joita ilmeni ensimmäisen ulkomaisen rekrytoinnin yhteydessä – huomioitiin ja kysymyksiin vastattiin. Saksaan saapumisen jälkeen rakenteet ja hoidon sisällöt esiteltiin maahanmuuttajille tutustumisviikon aikana. Tämän lisäksi he saavat tukea integraatiojohtajilta, jotka avustavat heitä sekä teknisissä asioissa kuin, etenkin, yksityiselämään liittyvissä kysymyksissä. Uusille ammattilaisille annetaan kaksi mentoria, jotka auttavat paikan päällä tutustumisessa työprosessiin.

Luo yhteys muihin toimijoihin

Koska ulkomaisten ammattilaisten rekryointi on kohtuullisen kallista, eikä sitä aina ole saatavilla tarvittaessa, verkostojen rakentamisesta ja hyödyntämisestä voi olla suurta hyötyä, etenkin pienille ja keskisuurille yrityksille (cf. Bonin, Braeseke, and Ganserer 2015, 68). Työpaikan integraatiossa osallisena olevien eri toimijoiden verkostoituminen edistää (kokemusten) vaihtoa yritysten ja muiden sidosryhmien, esim. (alueellisten) yhdistysten, kamarien, ammattijärjestöjen, kuntaliittojen, kerhojen tai seurakuntien, välillä. Euroopan Muuttoliikeverkosto (EMN) esimerkiksi työskentelee Euroopan tasolla luotettavan ja vertailukelpoisen maahanmuutto- ja turvapaikkatietojen parissa⁹. Sellaiset projektit, kuten MaWIC, yhteistyöprojektit, ja tapahtumat, kuten konferenssit, kongressit, teematapahtumat tai vaihtokokoukset, edistävät integraatioyhteistyötä ja avaavat täten mahdollisuuksia työpaikan suunnittelulle. Verkostoituminen auttaa niitä, jotka ovat vastuussa ja osallisina kaikissa integraatioprosessin vaiheissa. Siitä on hyötyä alkuvaiheissa, aina maahanmuuttajien yritykseen palkkaamiseen saakka, sekä perehdytysprosessissa ja normaalissa

työpäivässä. Henkilökohtaiset yhteydet esimerkiksi julkisiin viranomaisiin voivat yksinkertaistaa byrookraattisia tilanteita, esim. antamalla paremman käsityksen prosessista. Tämän lisäksi on jokaisessa tapauksessa yhä uudestaan huomioitava laissa toistuvasti tapahtuvat muutokset. Näiden muutosten kanssa ajan tasalla pysyminen on usein työnantajille hankalaa, ja siksi yhteyshenkilöt erityistietoja jakavaan yhteyspisteeseen ovat hyödyllisiä. Kokemusten vaihto muiden (kokeneiden) yritysten kanssa voi myös olla erittäin hyödyllistä ulkomailta tulevien ammattitaitoisten työntekijöiden rekryoinnissa. Verkostoituminen voi tapahtua alueellisella, kansallisella tai kansainvälisellä tasolla.



©Adobe Stock / kwanchaif

⁹ Tutustu eri maiden Euroopan Muuttoliikeverkoston (EMN) sivustoihin: www.emnsweden.se, www.emn-germany.de, <http://emnhungary.hu>, www.emn.fi, <http://extranjerros.mitramiss.gob.es/es/redeuropeamigracion/index.html>

Aikatekijä

Kotouttaminen on monimutkainen prosessi, joka etenee muutamasta kuukaudesta useisiin vuosiin kestävällä aikajaksolla. Yhteiskuntaan tai työpaikkaan sopeutumista voidaan kuvata uutena sosialisatio- ja oppimisprosessina, johon kuluu aikaa ja johon vaikuttavat monet myös toisiinsa vaikuttavat tekijät (cf. Heckmann 2015, 286). Kehitysprosesseja ei tapahdu ainoastaan maahanmuuttajien, vaan myös muiden toimijoiden, kuten työtovereiden ja esimiesten keskuudessa. Samoin myös poliittiset, sosiaaliset, taloudelliset ja oikeudelliset muutokset, kuten linjaukset, ammattitaitoisten työntekijöiden puute, mielipiteen muodostaminen yhteiskunnassa ja tiedotusvälineiden vaikutus, vaikuttavat integraatioprosessiin sekä myönteisesti että kielteisesti, niiden muodosta riippuen.

Integraatioprosessi on epäsynkroninen, eli integraatio ei etene samaan tahtiin kaikissa ulottuvuuksissa, vaan eri ulottuvuudet kehittyvät rinnakkain, kukin omassa tahdissaan (cf. Heckmann 2015, 81). Työpaikan yhteydessä tämä tarkoittaa sitä, että joillakin osa-alueilla muutokset tapahtuvat nopeammin kuin toisilla.

Alkuprosesseista perehdytyskoulutus on suoritettu nopeammin kuin ystävyysuhteiden muodostaminen tai jatkokoulutukseen osallistuminen. Etenkin sellaiset osa-alueet, kuten asenteiden ja käyttäytymisen muutos tai monimuotoisuuskäsitteiden esittely, vievät aikaa. On tärkeää antaa riittävästi aikaa kielen oppimiselle, työkäytäntöihin sekä työympäristöön mukautumiselle ja huomioida työpaikan ulkopuolella tapahtuvat kotoutumistoiminnat, kuten asunnon löytäminen ja kotiutuminen tai perheen yhdistäminen. Ainoastaan ajan kanssa eri tekijöiden myönteiset ja kielteiset muodot sekä yksilön muodostama ymmärrys kuulumisesta selkeytyvät (cf. Mecheril 2003, 132) ja on mahdollista määrittää työpaikan integraation myönteinen tai kielteinen suuntaus.



Säätelyä koskevat suositukset



©Adobe Stock / Studio Romantic

Hyvin kehittynyt sosiaalipolitiikka sekä halukkuus kehittää avoin, kaikenkattava yhteiskunta ja sen toteuttaminen kotouttamispolitiikan toimien viitekehyydessä ovat keskeisiä maahanmuuttajien kotouttamisessa yhteiskuntaan (cf. Heckmann 2015, 109, 282). Työintegraatiota koskeviin esimerkkeihin kuuluvat yleisten ja ammatillisten kielikurssien tarjoaminen (cf. Heckmann 2015, 109–12; Bonin, Braeseke, and Ganserer 2015, 66), ulkomaisten pätevyyksien tunnistaminen (cf. Heckmann 2015, 109–12; Bonin, Braeseke, and Ganserer 2015, 31) tai kansalliset kotouttamissuunnitelmat (cf. Die Bundesregierung 2020). Työntekijät ja ulkomailta tulevat ammattitaitoiset työntekijät tarkastelevat näitä kotouttamispolitiikan toimia käyttäjän puolelta. Heille on viestitettävä viranomaisten sekä lain kanssa toimimisesta mahdollisimman hyvin ja

ymmärrettävästi, nopeasti ja luotettavasti. Viivästykset tunnustusprosessissa tai oleskeluluvan myöntämisessä voivat viivästyttää sopeutumista tai luoda tarpeen lyhyen tähtäimen toiminnalle. Tämä voi johtaa väliaikaisiin ratkaisuihin, esim. asunnon haussa, joka puolestaan voi vaikuttaa kielteisesti saapumisprosessiin. Tämä johtaa seuraaviin vaatimuksiin: Hallinnollista taakkaa on vähennettävä, ammattipätevyysien tunnistuksessa on esiteltävä yhtenäisiä menettelytapoja, viranomaisten tervetulo-kulttuuria on parannettava, ja yrityksille on annettava lisätukea maahanmuuttajien rekrytointiin ja palkkaukseen ulkomailta (cf. Bonin, Braeseke, and Ganserer 2015, 65–67).



Lähteet

A Abou Taam, Marwan. 2017. "Teilhabe und Beteiligung von Menschen mit Migrationshintergrund als notwendige Bedingung für eine moderne pluralistische Gesellschaft." In Diehl 2017, 206-230.

Adenauer, Sibylle, and Laura Geiger. 2016. "Diversity Management - Chancen für Unternehmen und Beschäftigte." *Betriebspraxis & Arbeitsforschung* (227): 37-42.

B Bergbom, Barbara. 2017. Immigrants' and Natives' Intra- and Intercultural Co-worker Relations and Their Associations With Employee Well-being: A study in an urban bus transportation company.

Beschäftigung für alle: Rassismus bekämpfen und die Eingliederung von Migranten fördern. 2000. *Beschäftigung & Soziales Beschäftigung & Europäischer Sozialfonds 9*. Luxemburg: Amt für Amtliche Veröffentlichungen der Europ. Gemeinschaften.

Bonin, Holger, Grit Braeseke, and Angelika Ganse-
rer. 2015. Internationale Fachkräfterekrutierung in der deutschen Pflegebranche: Chancen und Hemmnisse aus Sicht der Einrichtungen. Gütersloh.

Bouncken, Ricarda B., Mario A. Pfannstiel, and Andreas J. Reuschl, eds. 2013. *Dienstleistungsmanagement im Krankenhaus I: Prozesse, Produktivität und Diversität*. 2. Aufl. s.l. Springer-Verlag.

Braeseke, Grit, and Holger Bonin. 2016. "Internationale Fachkräfte in der Pflege." In *Pflege-Report 2016: Schwerpunkt: Die Pflegenden im Fokus*, edited by Klaus Jacobs, Adelheid Kuhlmeier, Stefan Greß, Jürgen Klauber, and Antje Schwinger, 245-61. s.l. Schattauer Verlag.

Bundesagentur für Arbeit. 2019a. "Arbeitsmarktsituation im Pflegebereich." *Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt*.

Bundesagentur für Arbeit. 2019b. "Fachkräfteengpassanalyse Dezember 2019: Datenanhang." Accessed April 17, 2020. <https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Arbeitsmarktberichte/Fachkraeftebedarf/Fachkraeftebedarf-Nav.html>.

Bundesagentur für Arbeit. 2020. "Gemeldete Arbeitstendenzen - Deutschland, West/Ost, Länder, Kreise, Regionaldirektionen und Agenturen für Arbeit (Monatszahlen)." Accessed April 17, 2020. https://statistik.arbeitsagentur.de/SiteGlobals/Forms/Rubriken-suche/Rubriken-suche_Form.html?nn=31894&year-month=aktuell&pageLocale=de&view=processForm&topicId=1601172®ionId=b.

D Dälken, Michaela. "Beschäftigte mit Migrationshintergrund integrieren - Beispiele guter Praxis." Kurzauswertungen.

Diakonie Deutschland. 2015. *Arbeitsmigration und Pflege: Strategiepapier und Handreichung für Einrichtungsträger*. 1. Auflage. Diakonie für Menschen 11.2014. Berlin: Diakonie Deutschland - Evangelischer Bundesverband.

Die Bundesregierung. 2020. "Nationaler Aktionsplan Integration: Das tun wir für Ihre Chance." Accessed April 09, 2020. <https://www.nationaler-aktionsplan-integration.de/napi-de/aktionsplan>.

Diehl, Elke, ed. 2017. *Teilhabe für alle?! Lebensrealitäten zwischen Diskriminierung und Partizipation*. Schriftenreihe / Bundeszentrale für Politische Bildung Band 10155. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.

E Esser, Hartmut. 2001. *Integration und Ethnische Schichtung: Arbeitspapier 40*. Mannheim. Accessed August 15, 2018. www.mzes.uni-mannheim.de/publications/wp/wp-40.pdf.

Esser, Hartmut. 2006. *Sprache und Integration: Die sozialen Bedingungen und Folgen des Spracherwerbs von Migranten*. Frankfurt am Main: Campus-Verl.

Europäische Kommission (2000). *Beschäftigung für alle: Rassismus bekämpfen und die Eingliederung von Migranten fördern*. 2000. *Beschäftigung & Soziales Beschäftigung & Europäischer Sozialfonds 9*. Luxemburg: Amt für Amtliche Veröffentlichungen der Europ. Gemeinschaften.

F Friebe, Jens. 2006. *Migrantinnen und Migranten in der Altenpflege: Bestandsaufnahme, Personalgewinnung und Qualifizierung in Nordrhein-Westfalen*. Bonn.

H Heckmann, Friedrich. 2015. *Integration von Migranten: Einwanderung und neue Nationenbildung*. Wiesbaden: Springer VS.

Henkelmann, Yvonne. 2012. *Migration, Sprache und kulturelles Kapital*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Zugl. Hamburg, Helmut-Schmidt-Universität, Diss.

Hofstede insights. o.A. "National Culture: Dimensions of National Culture." Accessed April 09, 2020. <https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>.

- K** Kühn, Günter. 2009. *Fremde in der Fremde: Berufliche und soziale Integration von Zuwanderern im historischen Rückblick*. 1. Aufl. s.l. Bertelsmann W. Verlag.
- M** Mecheril, Paul. 2003. *Prekäre Verhältnisse: Über natio-ethno-kulturelle (Mehrfach-)Zugehörigkeit*. Interkulturelle Bildungsforschung Band 13. Münster: Waxmann Verlag GmbH.
- Melzer, Ralf, ed. 2014. *Fragile Mitte - feindselige Zustände: Rechtsextreme Einstellungen in Deutschland 2014*. Bonn: Dietz.
- Mustonen, Satu. 2012. "Liki puolet Helsingin bussikuskeista maahanmuuttajataustaisia." Accessed April 15, 2020. <https://yle.fi/uutiset/3-6236260>.
- R** Rand, Sigrid, Maria Kontos, Minna-Kristiina Ruokonen-Engler, Robert Pütz, and Christa Larsen. 2019. "Dimensionen und Spannungsfelder betrieblicher Integration auf globalisierten Pflegearbeitsmärkten: Das Beispiel Deutschland." In *Betriebliche Integration von Pflegefachkräften aus dem Ausland: Innensichten zu Herausforderungen globalisierter Arbeitsmärkte*, edited by Robert Pütz, Maria Kontos, Christa Larsen, Sigrid Rand, and Minna-Kristiina Ruokonen-Engler, 171–97. Study Nr. 416. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Reckwitz, Andreas. 2001. "Multikulturalismustheorien und der Kulturbegriff: Vom Homogenitätsmodell zum Modell kultureller Interferenzen." *Berliner Journal für Soziologie* 11 (2): 179–200.
- Reckwitz, Andreas. 2003. "Grundelemente einer Theorie sozialer Praktiken: Eine sozialtheoretische Perspektive." *Zeitschrift für Soziologie* 32 (4): 282–301.
- Robak, Steffi. 2012. *Kulturelle Formationen des Lernens: Zum Lernen deutscher Expatriates in kulturdifferenten Arbeitskontexten in China; die versäumte Weiterbildung*. Internationale Hochschulschriften 578. Münster: Waxmann. Zugl. Berlin, Humboldt-Univ., Habil.-Schr., 2011.
- Rudolf, Beate. 2017. "Teilhabe als Menschenrecht - eine grundlegende Betrachtung." In *Diehl 2017*, 13–43.
- S** Schiersmann, Christiane. 2007. *Berufliche Weiterbildung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Schroll-Machl, Sylvia. 2003. "Deutschland." In *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit*, edited by Alexander Thomas, Stefan Kammhuber, and Sylvia Schroll-Machl. 2. Aufl., 72–89. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- T** Thomas, Alexander, and Astrid Utlér. 2013. "Kultur, Kulturdimensionen und Kulturstandards." In *Handbuch Stress und Kultur: Interkulturelle und kulturvergleichende Perspektiven*, edited by Petia Genkova, Tobias Ringeisen, and Frederick T. L. Leong, 41–58. Wiesbaden: Springer.
- Tummer, Ursula. 2013. "Diversität am Arbeitsplatz Krankenhaus: Hemmschuh und Chance." In *Bouncken, Pfannstiel, and Reuschl 2013*, 327–44.
- V** Vedder, Günther. 2011. "Die Grundlagen von Diversity Management." In *Fallstudien zum Diversity Management*, edited by Günther Vedder, Elisabeth Göbel, and Florian Krause. 1st ed., 1–18. Trierer Beiträge zum Diversity Management v.12. Augsburg: Rainer Hampp Verlag.
- Vedder, Günther. 2013. "Diversitätsmanagement als Zukunftsaufgabe für Krankenhäuser." In *Bouncken, Pfannstiel, and Reuschl 2013*, 409–20.
- W** Wolter, Katja, and Wolfgang Blank. 2013. "Diversitätsmanagement als Beitrag zur Fachkräftesicherung in der Gesundheitswirtschaft." In *Bouncken, Pfannstiel, and Reuschl 2013*, 309–26.
- Z** Zick, Andreas, and Anna Klein. 2014a. "Bruch- und Nahtstellen eines fragilen Zustands: Zusammenfassung und Vorschläge für eine zivilcouragierte Bildung." In *Melzer 2014*, 139–58.
- Zick, Andreas, and Anna Klein. 2014b. "Fragile Zustände." In *Melzer 2014*, 12–23.

Yhteystiedot

Lisätietoja löydät hankkeemme nettisivuilta:
www.project-mawic.eu



tai ota yhteyttä kansallisiin partnereihimme:

Pirita Niemi
pirita.niemi@tts.fi

Teemu Lähde
Teemu.Lahde@tts.fi

