

# Mentorointi maahanmuuttajan ammatillisen kehittymisen välineenä

Aini Pehkonen



*Artikkeli käsittelee ulkomaalais-taustaisen henkilön työhön perehdytystä suomalaiseen työyhteisöön. Työhön perehdyttämisen yleisenä tavoitteena on antaa monipuolinen yleiskuva organisaatiosta, sen tavoitteista, ohjeista jne. Keskeinen kysymys on tässä artikkelissa, miten työhön perehdytys on järjestetty työyhteisöissä, joissa on maahanmuuttajataustaisia henkilöitä töissä? Onko perehdytys sattumanvaraista vai suunnitelmallista ja sopimuksellista? Työhön perehdyttäminen ja ohjaaminen on pitkälinen prosessi, joten se edellyttää myös perehdyttäjän/ohjaajan sitoutumista kyseiseen tehtävään.*

## Johdanto

Suomen hallitus on hyväksynyt uuden maahanmuuttopoliittisen ohjelman (19.10.2006), jonka yksi keskeinen tavoite on työperäisen maahanmuuton aktiivinen edistäminen. Nykyisin työperäisen maahanmuuton osuus on kaikesta maahanmuutosta noin 10 %. Suomessa maahanmuuttajista suurin osa (noin 76 %) kuuluu työikäiseen väestöön. Vaikka työikäisen

*Aini Pehkonen, VTT, erikoistutkija. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta, Kuopion yliopisto. Sosiaalityön ja sosiaalipedagogiikan laitos.*

väestön osuus on suurempi kuin suomalaisilla (67 %), työvoimaan kuuluvia on noin 43 %. Pahin työttömyys on niillä väestöryhmillä, jotka ovat tulleet Suomeen pakolaisina eli irakilaisilla, somalialaisilla ja entisen Jugoslavian alueilta. Marokkolaisten työttömyysaste on myös korkea – yli 50 %. Työministeriön tilastoiden mukaan oli vuonna 2006 ulkomaalaisten miesten työttömyysaste 19 % ja vastaavasti naisten 28 %. Ulkomaalaisilla on vaikeuksia sijoittua suomalaisille työmarkkinoille, mikä kertoo osaltaan myös maahanmuuttaneiden osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen haasteellisuudesta.

Syyt, miksi monikulttuurisuudesta keskustellaan aktiivisesti Suomessa, johtuvat muun muassa Suomen väestön kehityksestä. Suomen väestö ikääntyy ja harmaantuu sekä syntyvyys on vähäistä. (Kuviot 1 ja 2.) Väestön ikääntyminen on havaittavissa koko Euroopassa, ja vastaavasti väestönkasvu paikantuu Aasiaan ja Afrikkaan. Vuosina 2004–2005 Suomen työmarkkinoilta poistui ensi kertaa ikääntymisen vuoksi enemmän työvoimaa kuin sinne tuli. Pulaa työvoimasta on esimerkiksi siivousalalla, liikenteessä, rakennus-alalla sekä sosiaali- ja terveydenhuollossa. Suomessa työskentelee vuosittain eripituisia ajanjak-

soja noin 30 000 virallisesti rekisteröityä ulkomaalaista työntekijää. Sitran julkaisema Suomi 2015-ohjelman loppuraportissa esitetään Suomen tarvitsevan jopa 25 000–50 000 maahanmuuttajaa vuosittain (Hautamäki 2003).

Suomen työelämästä poistuu vuodesta 2000 vuoteen 2015 noin miljoona henkilöä vanhuus- ja muille eläkkeille sekä kuoleman kautta. Jo vuoteen 2010 mennessä työelämästä poistuu yli 600 000 henkilöä, mikä merkitsee noin 30 % vuoden 2000 työllisistä. (Tiainen 2001.) Tilastokeskuksen (30.12.2000) työssäkäyntitilasto totesi jo vuosituhannen alussa, että ikääntyminen koskettaa eniten yrittäjiä. Tätä selittää osin maatalousyrittäjien ikääntyminen. Julkisella sektorilla, niin kunnissa kuin valtiollakin, ikääntyvien osuudet työvoimasta ovat yhtäläiset. Poistuva työvoima ei ole silloin ongelma, jos työmarkkinoille tuleva työvoima korvaa sen. Suomen työikäinen väestö oli vuonna 1996 iäkkäämpää kuin Euroopan maissa keskimäärin. Suomessa työikäisestä väestöstä 18,5 % on 15–24-vuotiaita ja 37 % 45–46-vuotiaita. Vastaavat osuudet ovat muissa EU-maissa keskimäärin 20 % ja 35 %. (Miettinen et al. 1998.) On arvioitu, että vuonna 2010 olisi 20–44-vuotiaiden osuus työväestöstä noin 52 %, ja se lisääntyy hieman (54 %) vuo-

teen 2020 mennessä. Suomessa on paine kehittää aktiivista maahanmuuttopolitiikkaa ja lisätä työperäistä maahanmuuttoa suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle. (Heikkilä & Pikkarainen 2008.) Työelämä ja työorganisaatiot ovat haasteiden edessä.

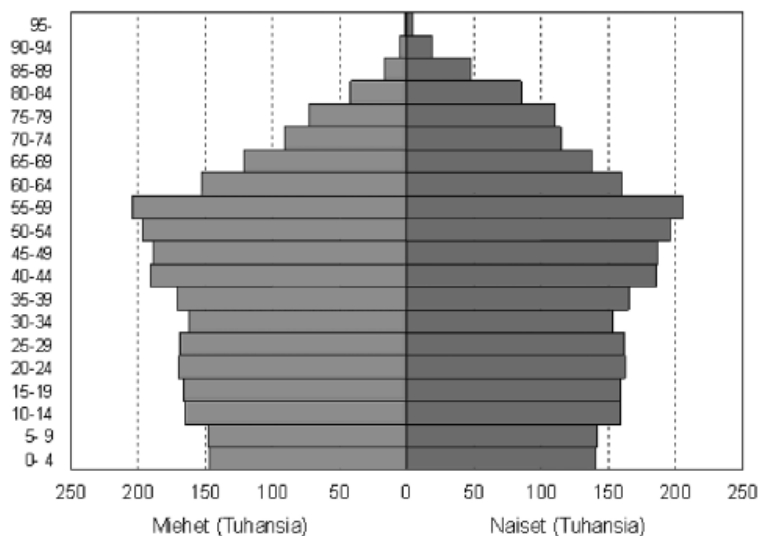
## Monikulttuurisuus

Cultura on latinaa ja tarkoittaa ihmisten harjoittamaa maanviljelystä ja eläintenhoitoa. Myöhemmin käsite liitettiin hengenviljelyyn (Cicero). Monikulttuurinen/pluralistinen yhteiskunta on haas-

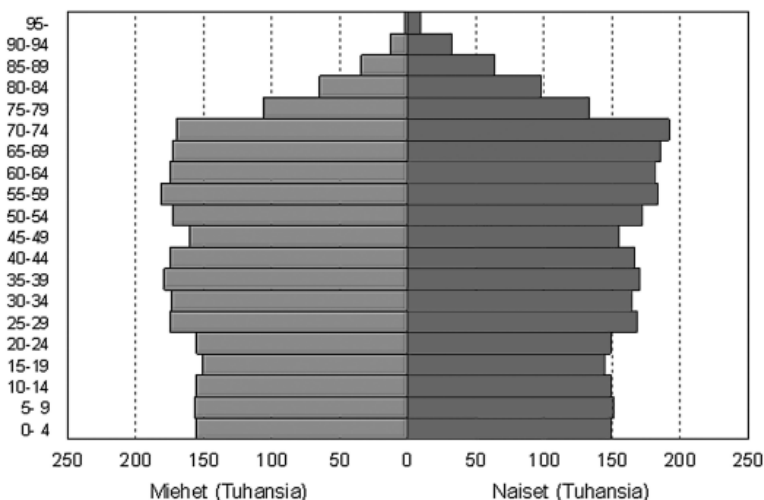
teellinen, koska pluralistisessa yhteiskunnassa yhtenäinen normi- ja arvopohja ovat mahdottoisuus. Toisaalta on aiheellista pohdita, mitä monikulttuurisuus-termillä tarkoitetaan eri yhteyksissä. Moninaisuus-, monimuotoisuus- ja monikulttuurisuus-käsitteiden merkitykset eivät ole vielä vakiintuneet suomen yleiskielessä.

Kirjallisuudessa on paikannettu ainakin neljä erilaista kulttuuri-paradigmia: kulttuurideprivaatio, kulttuurinen erilaisuus, kulttuuri resurssina ja muuttuva kulttuuri. Kulttuurideprivaatio (Banks 2002; Sleeter & Grant 1999; Irwin 1996) tarkoittaa sitä, että kulttuurin edustajilta puuttuu niitä asenteita ja taitoja, joita kyseisessä yhteiskunnassa menestyminen edellyttää (esim. kieli, interpersoonalliset taidot). Kulttuurinen erilaisuus (Banks 2002; Sleeter & Grant 1999; Trompenaars 1993) korostaa kulttuurista jatkuvuutta. Se huomio kulttuurisia vahvuuksia, joiden avulla assimiloitetaan yhteiskuntaan. Kulttuurisia eroja ovat esimerkiksi oppimistyyli, viestintätyyli ja kieli. Kulttuuri resurssina lähestyy monimuotoisuutta innovaation ja luovuuden lähteenä (Fox 1994; Mäkilouko 2003), jolloin myös kieli ja eri kulttuurit nähdään resurssina. (Ruiz 1986.) Kulttuurien välinen interaktio on tällöin tiedon siirtämistä. Muuttuva kulttuuri-paradigmassa (Gutierrez 2005) yksilö on keskipisteenä, jolloin on vaikea osoittaa ryhmäkohtaisia kulttuuri-piirteitä.

Suomessa monikulttuurisuutta käytetään usein synonyymina kansainvälisyydelle, jolloin se kuvaa tilaa, jossa on rinnakkain useita erilaisia kulttuurisia, kieli- ja etnisiä ryhmiä. Toisaalta monikult-



Kuvio 1. Suomen väestö iän ja sukupuolen mukaan 2006. (Tilastokeskus 2006.)



Kuvio 2. Suomen väestö iän ja sukupuolen mukaan 2020. Tilastokeskuk- sen tekemä ennuste 2007. (Tilastokeskus 2006.)

tuurisuudella tarkoitetaan myös poliittisia ohjelmia, joissa valtio tai muu instanssi pyrkii ottamaan huomioon kulttuurien erityiset tarpeet ja takaamaan niille oikeuksia tasa-arvon toteuttamiseksi ja konfliktien ehkäisemiseksi. (Ylänkö 2000, 49–50.) Eturistiriitojen todennäköisyys on suuri. Monikulttuurisuus kertoo yhtäältä, että yhteiskunnassa elää rinnakkain monia, kulttuuriltaan toisistaan poikkeavia ryhmiä ja toisaalta puhe ”moneudesta” olettaa vastinparikseen jonkin yhden ja yhtenäisen.

Monikulttuurisuuden erilaisuuden ulottuvuuksia ovat etnisen taustan lisäksi laajasti ymmärrettyä muun muassa ikä, sukupuoli, uskonto, vammaisuus, seksuaalinen käyttäytyminen, perheen muoto, ulkonäkö, sosiaalinen ja taloudellinen asema. Kansainvälisessä monikulttuurisuutta käsittelevässä kirjallisuudessa (Payne 1997) erotetaan monikulttuurisessa työssä kulttuurisensitiivinen ja rasismin ja syrjinnänvastaiset viitekehykset. Kulttuuritietoisessa työorientaatioissa korostuu kulttuurien tuntemus ja siihen kiinteästi liittyvä yksilöllähtöinen työote, kulttuuritulkkien hyödyntäminen ja reflektiivisyys. Yksilöiden erilaisuuden myönteinen huomioiminen on tärkeää. Rasismin- ja syrjinnänvastaisessa työorientaatioissa painottuu strukturalistinen näkemys, jonka mukaan eriarvoisten valta-asetelmien nähdään johtavan vähemmistöjen alisteiseen asemaan.

## Monikulttuurisen työelämän haasteet

Monikulttuurisia organisaatioita käsittelevässä kirjallisuudessa on

yhtenä tavoitteena luoda positioita, joissa toiseus ja erilaisuus voivat olla. (Juuti 2005, 17.) Hofstede (1980; 1993) on luokitellut monikulttuurisuutta perusulottuvuuksina. Keskeisiksi perusulottuvuuksiksi hän on nimennyt dimensiot: feminiinisyys-maskuliinisuus, yksilöllisyys-yhteisöllisyys, valtaetäisyys-epävarmuuden sieto/välittäminen. Trombenaars (1993) puolestaan on tutkinut muita kulttuureja suhteessa länsimaiseen kulttuureihin. Hän toteaa, että on kulttuureja, joissa korostuu toiminnallinen täsmällisyys selkeinä työrooleina, kun taas toisissa kulttuureissa korostuu ihmisten yhdessä työskentely. Lisäksi joissakin kulttuureissa korostuu yksilöiden vastuu, kun toisaalla ryhmien odotetaan kantavan vastuun. Joissakin kulttuureissa yksilöt identifioituvat yksilöinä, kun taas toisaalla ensisijaisesti organisaatioiden jäseninä. Asema voi lisäksi periytyä tai se ansaitaan koulutuksen ja saavutusten perusteella. Huomionarvoista on, että Hofstede ja Trombenaars vertaavat eri kulttuureja länsimaisesta asetelmasta käsin.

Holden (2002) on jäsentänyt kiinnostavasti monikulttuurisuuden johtamisen osaksi osaamisen johtamista. Holden pitää organisaation keskeisinä resursseina inhimillisiä voimavaroja, kuten osaamista ja vaikuttamisen muotoja. Hänen näkemyksensä mukaisesti osaaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta ja yhteisten neuvottelujen tulosta. Näin monikulttuurisuuden johtaminen on tiedon ja osaamisen siirtämistä, ja tällöin se mahdollistaa organisaation oppimisen. Alvesson (2004) on kritisoinut Holdenin mallia siitä, ettei siinä problematisoida osaamisen

käsitteen abstraktia ja osin vaikeaselkoistakin luonnetta.

Työelämän kulttuurinen monimuotoistuminen tuo organisaatioiden eri toimijoille lukuisia haasteita, joista työyhteisön toimivuuteen liittyvät kysymykset eivät ole vähäisempiä. Laki yhdenvertaisuuden turvaamisesta astui voimaan vuonna 2004 (Yhdenvertaisuuslaki 21/2004). Lailla halutaan turvata muun muassa etnisen yhdenvertaisuuden turvaaminen työhönottoperusteissa. Työhön liittyvään syrjinnän kokemuksiin on tutkittu työnhakuun, työssä etenemiseen, työstä irtisanomiseen, työpaikalla loukkaamiseen ja kiusaamiseen liittyen. Suuri osa maahanmuuttajista on kokenut, että työnantaja tai työtoverit ovat kohdelleet heitä eriarvoisesti. (Esim. Jaakkola 2000; Joronen 2005.) Eriarvoista kohtelua työtovereiden ja esimiesten asenteissa olivat kokeneet eniten somalialaiset ja vähiten vietnamilaiset työntekijät. (Sutela 2005.) Pauli Juutin tutkimuksessa ”Monikulttuurisuus voimavaraksi” (2005) puolestaan todetaan, että valtaosa Juutin tutkimukseen osallistuneista maahanmuuttajista antoi esimiesten johtamistavalle hyvän arvosanan. Noin joka neljäs maahanmuuttaja tosin koki, että maahanmuuttajia pidetään työpaikoilla alempiarvoisessa asemassa kuin suomalaisia. Myös vuorovaikutuksen hyödyntämiseen kannattaa Juutin tutkimustulosten mukaan kiinnittää huomiota.

Trux'n (2005) tutkimus kohdistui IT-alan työpaikkaan, jossa yleiskielenä oli englanti. Kyseisellä alalla työskentelee asiantuntijoita, jotka olivat saapuneet Suomeen kutsuttuina tai perheenjäseninä. Syrjintäepäilyksiä oli vähän,

tosin suomalaisilla ja ulkomaalaisilla oli toisistaan poikkeavia näkemyksiä siitä, millaista on hyvä työ sekä millainen on hyvä esimies tai työntekijä.

## Tutkimustehtävä, aineisto ja analyysimenetelmä

Tämän artikkeli on osa monikulttuurista työyhteisöä koskevaa tutkimusta. Tämä artikkeli vastaa kysymykseen: miten työhön perehdyttäminen toteutuu maahanmuuttaja-taustaisille työntekijöille, ja millaisia kehittämistarpeita mahdollisesti siinä on.

Tutkimuksen kohdejoukon muodostavat itäsuomalaiset työyhteisöt, joissa on maahanmuuttajia töissä.

Aineiston olen kerännyt haastattelemalla johtajia, henkilöstöpäälliköitä, maahanmuuttajataustaisia ja syntyperäisiä suomalaisia työntekijöitä eri toimialoilta. Haastattelut (10) olen toteuttanut syys-joulukuussa 2007 Itä-Suomessa. Yhteistiedot haastateltaviin sain niin sanotulla lumipallo-tekniikalla eli niin maahanmuuttaneet kuin eri työyhteisöjen jäsenet antoivat potentiaalisten haastateltavien yhteystietoja. Kaikki pyydetty henkilöt suostuivat haastatteluun. Haastattelut tapahtuivat haastateltavien työpaikoilla.

Haastattelut toteutuivat puolistrukturoituina teemahaastatteluina, jolloin haastattelun aihepiirit on etukäteen suunniteltu. Haastattelurungon teemat jakautuivat monikulttuurisuuden käsitteeseen työyhteisössä, rekrytointiin, perehdytykseen, työn tekemisen ja johtamistyön haasteisiin. Haastatteluissa pyrin kaikin puolin luontevaan etenemiseen, jotta haastatel-

tavan omat ajatukset tulisivat mahdollisemman hyvin esille. Haastattelut kestivät ajallisesti puolesta tunnista reiluun kolmeen tuntiin.

Nauhoitetut aineistot on purettu kirjalliseen muotoon analyysia varten. Litteroituuna tekstiä on 60 sivua 1. rivivälillä. Haastattelut jaottelin manuaalisesti teemoittain analyysia varten tekstikatkelmiin. Teemakortiston tekemisen jälkeen tyypittelin vastaukset, jolloin hain poikkeuksia ja yhtäläisyyksiä työhön perehdyttämisen problematiikkaan. Aineiston analyysissa keskityn erityisesti yhdistämään maahanmuuttajien ja syntyperäisten suomalaisten kokemukset vuoropuheluksi.

## Työhön perehdytys

Työhön perehdyttäminen on olennainen vaihe uuteen työkuulttuuriin asettumisessa ja uuden työntekijän osaamisen tunnistamisessa sekä tunnustamisessa. Työyhteisön ja yksilön työhyvinvoinnin vuoksi on merkityksellistä, miten työyhteisöön uusi työntekijä, niin maahanmuuttajataustainen kuin syntyperäinen suomalainenkin, otetaan vastaan ja miten hänet perehdytetään tehtäviinsä. Ammattiin ja asiantuntijuuteen kasvaminen on jatkuva prosessi. Tutkimusten mukaan (esim. Ellström 1992; Ruohotie 1996) ammatillista kasvua tukevat, kannustava työilmapiiri, toimiva johtaminen, palkitseminen, intensiivinen kommunikaatio ja turvallisuus. Ammatillisessa pätevyyydessä voi erottaa muodollisen pätevyden (todistukset, koulutus), kysytyyn pätevyden (kelpoisuusvaatimukset), todellisen pätevyden (kattaa kaiken osaa-

misen – niin näkyvän kuin potentiaalisen), työtehtävien vaatiman pätevyden ja hyödynnetyn pätevyden (käytetään päivittäisissä työtehtävissä). (Esim. Ruohotie 2002.) Hyvin toteutetun perehdytyksen avulla on mahdollista tunnistaa ja tehdä näkyväksi uuden työntekijän ammatillinen pätevyys sekä tukea hänen ammatillista kasvuun.

## Perehdytyksestä mentorointiin

Kysyin haastattelutilanteissa, miten uusien työntekijöiden perehdytys on järjestetty kyseisessä työyhteisössä, ja millaisia kehittämistarpeita mahdollisesti siinä on. Kaikissa haastatteluissa (10) painotettiin sitä, kuinka uuden työntekijän perehdytykseen tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota. Lisäksi perehdytyksen toteuttamiseen haluttiin lisää systemaattisuutta, jolloin prosessin jatkuvuus olisi suunnitelmallista eikä sattumanvaraista.

*Haastateltava: Meillä on työpaikkaohjaaja, joka perehdyttää nämä uudet ihmiset töihin ja sitten tietysti minä päällikkönä. No riippuu vähän, mihin työhön hän asettuu, niin sen mukaan sitten on se perehdytys. Mutta on ne tietyt ihmiset, jotka perehdyttävät. Ne ovat sitten sitoutuneita siihen tehtävään, perehdyttämään, ja ovat sopivia henkilöitä asenteeltaan. (Työnjohtaja, keittiö-ala.)*

*Haastateltava: No se riippuu maahanmuuttajan kielitaidosta. Jos hän puhuu suomea, niin se perehdytyshän käy ihan niin kuin kenel-*

*le tahansa. Mutta jos on heikompi kielitaito, niin sittenhän sitä täytyy useampaan kertaan puhua samoista asioista. (Johtaja, kolmannen sektorin työyhteisö.)*

*Haastateltava: Kyllä meillä koko työyhteisönä kannamme vastuuta. Minä henkilöstöpäällikkönä hoidan rekrytoinnin ja valmennan työyhteisöä. Sitten työtehtävien mukaan perehdytetään. Huomioidaan työturvallisuus, työpaikan pelisäännöt, työtehtävien tekemisessä opastetaan. Kuljetaan rinnalla pidemmän aikaa, jotta työhön on helppo ja kiva tulla. Meillä on pulaa osaavista työntekijöistä, joten olemme motivoituneita. (Henkilöstöpäällikkö, metalli-ala.)*

Paikansin haastatteluista, että haastateltavat puhuivat sisällöllisesti ohjauksesta ja mentoroinnista, vaikka he eivät kyseisiä termejä käyttäneetkään. Neuvonta on tiedonjakamista, kun ohjauksessa on kyse dialogista (Lairio & Penttinen 2005, 21).

Mentor-sana on yleistynyt puhemielessä merkitsemään luotettavaa neuvonantajaa, uskottua, opettajaa, kasvattajaa tai hyvää ystävää. Mentoroinnilla pyritään motivoimaan vasta-alkajia työelämään, välittämään ja jakamaan ”hiljaista tietoa”, kokemukseen perustuvia työelämän taitoja ja tietoja. (Juusela ym.2000; Juusela 2005; Miller 2002.) Kreikkalaisen mytologian mukaan Ithakan kuningas ja sotapäällikkö Odysseus antoi poikansa Thelemakhoksen jumalatar Athenen hoiviin lähtiessään itse Troijan sotaan. Athene kätkeytyi Odysseuksen vanhan ystävän Mentor-nimisen miehen hah-

moon. Mentorin tehtävänä oli auttaa ja ohjata nuorukaista sekä kasvattaa hänet siihen tehtävään, jonka hän oli synnyinlahjaksi saanut. Nuoren ja seniorin välinen suhde pohjautui periaatteeseen, että ihminen oppii taitoja ja tapoja suoraan sellaiselta henkilöltä, jota hän arvostaa. Mentorointia on käytetty joko tiedostetusti tai tiedostamatta kautta aikojen, kun ihmiset ovat toimineet yhdessä: asenteet, tiedot ja taidot ovat siirtyneet sosiaalisen kanssakäymisen myötä kokeneelta kokemattomalle.

Mentoroinnin sovellusalue on laava, ja mentori-sanana yleistymisen on johtanut myös käsitteen hämärtymiseen. Perinteisesti mentorointi on ollut kahden henkilön välinen vuorovaikutussuhde, mutta sitä on mahdollista toteuttaa myös ryhmätoiminnassa. (Herrera ym. 2002.) Kansainvälisesti mentorointia on sovellettu työelämän ohella muun muassa naisten kesken tiede- ja työyhteisöissä, opiskeluelämässä, opintojen tukemisessa, huume- ja päihdetyössä, etnisten vähemmistöjen kanssa tehtävässä työssä sekä lastensuojelussa, nuoriso- ja kasvatustyössä. (DuBois & Karcher 2005; Miller 2002.)

Mentoroinnissa on erotettavissa suunniteltu mentorointi ja luonnollinen mentorointi. Luonnollinen mentorointi ilmenee satunnaisesti ihmisten eri elämäntilanteissa esimerkiksi ystävyysuhteissa, opetustilanteissa tai ylipäätään tilanteissa, joissa kokeneemmat, kokemattomammat ja eri-ikäiset kohtaavat. Luonnollisen mentoroinnin periaatteina ovat kokemuksellinen vaihto, vastavuoroisuus ja tasavertaisuus. Suunnitellun mentoroinnin erottaa monista muista suhteista se, että suunniteltu mentorointi on moniulotteinen oppimis- ja kehitymisprosessi sekä aktorille (ohjattavalle) että mentorille. Mentorisuhte on toimintaan mahdollistava, ja sen perustehtävänä on auttaa aktoria löytämään itsessään olevat kyvyt. Perinteisesti mentorointi on ollut kahden henkilön välinen vuorovaikutussuhde, mutta sitä on mahdollista toteuttaa myös ryhmätoiminnassa. (Herrera ym. 2002.)

Kansainvälisessä kirjallisuudessa (esim. Russell & Adams 1997) mentorointi määritellään kiinteäksi ja kehittäväksi vuorovaikutussuhteeksi seniorin (mentorin) ja vähemmän kokeneen juniorikollegan (aktorin) välillä. Mentorin yleisluonteisena tehtävänä on ohjaaminen, tuen ja palautteen antaminen aktorin urasuunnittelusta ja henkilökohtaisesta kehitymisestä. Työuraan liittyvän mentoroinnin perustehtäväksi Kram & Hall (1996) määrittelevät aktorin työuralla etenemisen. Tällöin mentorointi sisältää aktorin valmentamista, tukemista, suojelua, esilletuontia, näkyvyyden lisäämistä ja haasteellisten tehtävien antamista aktorille. Psykososiaalisen mentoroinnin tavoitteeksi Kram & Hall asettavat vastaavasti aktorin pätevyyden tunteen edistämisen, itsearvotuksen ja identiteetin vahvistamisen sekä työn kehittämisen. Psykososiaalinen mentorointi määrittynä lähelle työnohjausta.

Kysyttäessä, miten haastateltava perustelee työhön perehdytyksen merkittävyyden, vastaukset olivat kiinnostavia. Maahanmuuttajat perustelivat sitä työyhteisöön pääsyn, mukaan ottamisen, argumentein. Vastaavasti syntyperäiset suomalaiset perustelivat työilmapiiriin vaikuttavilla tekijöillä.

Puutteellinen perehdytyksen ajateltiin heijastuvan negatiivisesti koko työyhteisöön, koska uusi työntekijä ei tunne työkäytäntöjä eikä työtehtäviä.

*Haastateltava: Kyllä se tarkoittaa sitä, että on tervetullut töihin. Sinut halutaan mukaan ja halutaan opettaa. (Maahanmuuttajataustainen työntekijä, terveydenhuolto-ala.)*

*Haastateltava: Työrauha menee ja tulee hankaluuksia, jos perehdytykseen ei satsata. (Työnjohtaja, keittiöala.)*

## Kehittämisen haasteet

Tämän tutkimuksen haastatteluai- neistossa työhön perehdytykseen haluttiin prosessinomaista työtettä, jolloin se huomioi dialogisuuden ja ajallisen ulottuvuuden.

*Haastattelija: Miten sinut on perehdytetty uusiin tehtäviin?*

*Haastateltava: Se on todella iso kysymys. Minulla on useita kokemuksia. On perehdytetty todella hyvin ja sitten toisaalla ei ole oltu kiinnostuneita näkemään, mitä osaa. Eikä kaikkiin saa kontaktia. Työpaikoilla pitäisi osata jakaa tietoa ja kuljettaa mukana, esitellä työkavereille uusi henkilö. Auttaa ja olla tukena. Että voisi kääntyä puoleen, jos on jotain ongelmaa. (Maahanmuuttajataustainen työntekijä, kaupallinen ala.)*

Mentorin tehtävät Lillian (2000) on jäsentänyt valmentajan-, suojelijan-, tukihenkilön- ja yhdyshenkilön rooleihin. Edellisessä haastattelussa voi nähdä viitteitä siitä,

että kyseinen haastateltava odotti työhön perehdyttäjältään ainakin suojelijan-, tukihenkilön- ja yhdyshenkilön rooleja. ”Suojelija” on aktiivinen kannustaja ja opas. Hän on mahdollisesti aktorille roolimalli. ”Tukihenkilö” puolestaan kannustaa, sparraa, mutta on passiivinen kuuntelija. ”Yhdyshenkilö” on käynnistäjä ja sillanrakentaja. ”Valmentaja” on aktiivinen kyseenalaistaja sekä kriittinen ystävä. Ohjaamisen voi nähdä tällöin lähinnä rationaalisenä toimintana. ”Valmentaja” on puolestaan aktiivinen kyseenalaistaja sekä kriittinen ystävä, joten tätä mentorin roolin odotusta ei ole kyseisessä haastattelussa havaittavissa. Vastaavasti Grown (1991) on pohjittanut ohjaajan/mentorin erilaisia rooleja vaiheittain etenevänä prosessina, ensin lähes auktoriteettina ja sittemmin motivoivana, avustajana ja delegoijana. Oleellista mallissa on se, että mentori tukee aktoria vaiheittain itseohjaavuuteen.

Haastattelussa tuli niin syntyperäisten suomalaisten kuin maahanmuuttajien puheissa esille, että mentorilta/ohjaajalta odotetaan substanssiosaamisen (ammatillinen tietotaito) lisäksi ohjauksellista (ihmistuntemus, empatiataidot, työvalmennukselliset taidot), kehittämisen (yksilön kasvun tukeminen, oman alan ja työelämän kehittäminen) ja työyhteisöllistä osaamista (tiimi- ja verkostotaidot). Joten ohjaajalta ei odotettu pelkästään ohjeita ja neuvoja vaan laaja-alaista osaamista.

*Haastattelija: Mitä sinä odotat työhön perehdyttäjältä?*

*Haastateltava: Sellainen henkilö, joka osaa työn, hänellä on annet-*

*tavaa minulle. Ja että hän osaa kertoa, mitä minulta odotetaan, mitä minä osaan ja mihin minussa olisi potentiaalia. (Maahanmuuttajataustainen työntekijä, kaupallinen ala.)*

Ohjaus/mentorointi edellyttää siis yhdessä tekemistä, jolloin sille on tunnusomaista molemminpuolinen sitoutuminen ja jatkuvuus. Työyhteisön yhteinen ymmärrys ja hyväksyntä perehdytyksen toteuttamisesta ovat lähes välttämättömiä.

## Yhteenveto

Työhön perehdyttäminen on merkittävä tehtävä, jotta uusi työntekijä pääsee työpaikan työkuultuuriin sisälle. Työhön perehdyttämisen tavoitteena on antaa monipuolinen yleiskuva organisaatiosta, sen tavoitteista, ohjeista jne. Lisäksi uusi työntekijä tarvitsee ohjausta, mikä perustuu dialogisuuteen. Kaikki haastateltavat kokivat, että maahanmuuttajataustaisen työntekijän perehdyttäminen ja ohjaaminen on pitkälinen prosessi, ja se edellyttää perehdyttäjän/ohjaajan sitoutumista kyseiseen tehtävään. Keskeinen kysymys on, miten systemaattiseksi työyhteisö haluaa rakentaa kyseisen prosessin, miten ohjaaja/mentori valitaan työyhteisöstä sekä miten perehdyttäjää valmennetaan tehtävänsä.

Työhön perehdytyksen odotukset niin työnantajan kuin työntekijän kuvaamina paikantuvat suunniteltuun mentorointiin, jolloin se on moniulotteinen oppimisa- ja kehittymisprosessi. Suunniteltu mentorointi on tavoitteellista ja sopimuksellista- ei siis sattumanvaraista. Mentorointi sisältää uuden

työntekijän valmentamista, ohjaamista, tukemista, suojelua, esille-tuontia ja pätevyyden tunteen vahvistamista. Eettiset kysymykset ovat tällöin myös merkittäviä, kuten luottamuksellisuus. Kun ohjaus on keskitetty työyhteisössä tietylle henkilölle, se mahdollistaa parhaimmillaan ohjauksen laadun. Tosin kriittisesti ajateltuna ohjaajan rooli voi korostua myös liikaa ohjattavan ammatillisessa kasvu-prosessissa ja yhteydet toisiin työtovereihin voivat jäädä vähäisiksi.

Hyvin suunniteltu ja toteutettu työhön perehdytys vaikuttaa työilmapiiriin ja sitä kautta työhyvinvointiin. Joten niin yksilön kuin työyhteisön näkökulmat huomioiden, on perusteltua kohdistaa katse työhön perehdytykseen.

## Kirjallisuus

- Alvesson, Mats: Knowledge Work and Knowledge-intensive Firms. University Press. Oxford 2004.
- Banks, James A: An Introduction to Multicultural Education. Boston: Allyn and Bacon. 2002.
- DuBois, David Laurence & Karcher, Michael J. (toim.): Handbook of youth mentoring. California: Sage. 2005.
- Ellström, Per-Erik: Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet: problem, begrepp och teoretiska perspektiv. Stocholm: Publica. 1992.
- Gutierrez, Kris D: The Cultural Ways of learning. Keynote, Interlearn Conference. Helsinki, December 1-2, 2005.
- Grow, Gerald: Teaching learners to be self-directed: A stage approach. Adult Education Quarterly, 41 (3), 125–149. 1991.
- Hallituksen maahanmuuttopoliittinen ohjelma. Työhallinnon julkaisu 2006.
- Hautamäki, Antti: Uudistu tai tuhoudu! Suomi pärjää uudistamalla. Teoksessa T. Allen (toim) Askelmerkit tulevaisuuteen: Suomi 2015 -ohjelman loppuraportti. Sitra: Helsinki. 2003.
- Heikkilä, Elli & Pikkarainen, Maria: Väestön ja työvoiman kansainvälistyminen nyt ja tulevaisuudessa. Siirtolaisuustutkimuksia A 30. Turku: Siirtolaisuusinstituutti.
- Herrera, Carla, Vang, Z. & Gale, L.Y: Group mentoring: a study of mentoring groups in three programs.Public/ Private Ventures. 2002.
- Hofstede, Geert: Cultures Consequences. International Differences in Work Related Values. Sage. Beverly Hills.1980.
- Hofstede, Geert: Kulttuurit ja organisaatiot - Mielen ohjelmointi. Juva. WSOY. 1993.
- Holden, Nigel: Cross-Cultural Management. A Knowledge Management Perspective. London: Prentice Hall. 2002.
- Irwin, Harry: Communicating with Asia. Understanding people and customs. Sidney:: Allen & Unwin. 1996.
- Jaakkola, Timo: Maahanmuuttajat ja etniset vähemmistöt työhönotossa ja työelämässä. Helsinki:Työministeriö, Työpoliittinen tutkimus 286.2000.
- Jasinskaja- Lahti, Inga & Liebkind, Karmela: Maahanmuuttajien sopeutuminen pääkaupunkiseudulla. Helsinki: Helsingin kaupungin tietokeskus. 1997.
- Juusela, Tuulikki, Lillia, T. & Rinne, J: Mentoroinnin monet kasvot. Jyväskylä: Gummerus. 2000.
- Juusela, Tuulikki: Ohjausta vai mentorointia? Teoksessa Castren, K.,Henriksson, M., Kela, M., Kääriä, M., Lipsanen, V., Raunitola, H. & Vanhanen-Nuutinen, L. (toim.): Mentorointi mahdollisuutena opiskelijoiden ohjauksessa. Helia-case. Helian julkaisusarja A:17. Oy Edita Ab, 16–23. 2005.
- Juuti, Pauli: Monikulttuurisuus voimavaraksi. Valtaväestö ja maahanmuuttajat työyhteisössä. Monikulttuurisuus voimavarana työyhteisössä ETMO-hankkeen tutkimusraportti. Kiljavan opisto ja JTO -tutkimuksen sarja. 2005.
- Kram, Kathy & Hall, Douglas T: Mentoring in a Context of Diversity and Turbulence. Teoksessa E. Kossek & S. Lobel. Managing Diversity. Human Resource Strategies for Transforming the Workplace. Cambridge, Massachusetts: Blackwell Business. 1996.
- Lairio, Marjatta & Penttinen, L: Kohti uutta ohjauskulttuuria. Teoksessa Anna Raija Nummenmaa, Marjatta Lairio, Vesa Korhonen & Satu Eerola (toim.) Ohjaus yliopiston oppimisympäristöissä. Tampere: Tampere University Press, 19–43. 2005.
- Lillia, Tuula: Mentoroinnin teoriaa. Teoksessa Tuulikki Juusela, Tuula Lillia & Jari Rinne (toim.) Mentoroinnin monet kasvot. Jyväskylä: Yrityskirjat Oy.2000.
- Miettinen Anneli, Söderling Ismo, Ehrnrooth Anna, Heikkilä Elli., Hjerpe Reino, Martelin Tuija, Nieminen Mauri, Shemeikka Riikka: Suomen väestö 2031 – Miten, mistä ja kuinka paljon? Väestöpoliittinen raportti. 1998.
- Miller, Andrew: Mentoring students and young people, A hand-

- book of effective practice. London: Kogan Page. 2002.
- Mäkilouko, Marko: Multicultural Leadership: Strategies for Improved Performance. FINTRA-sarja. Helsinki: Multikustannus. 2003.
- Nummenmaa, Anna Raija: Ohjauksen osaaminen ja moniammatillinen osaaminen. Teoksessa Anna Raija Nummenmaa, Marjatta Lairio, Vesa Korhonen & Satu Eerola (toim.) Ohjaus yliopiston oppimisympäristöissä. Tampere: Tampere University Press, 221–229. 2005.
- Payne, Malcolm: Modern Social Work Theory. London: Macmillan Press. 1997.
- Pehkonen, Aini: Maahanmuuttajan kotikunta. Kunnallissalan kehittämissäätiö. Vammala: Vammalan kirjapaino oy. 2006.
- Pehkonen, Aini: (Toim.) Maahanmuuttajat, monikulttuurisuus ja työelämä. Kuopio:Kuopion yliopisto. 2006.
- Ruiz, Richard: Orientations in Language planning. Teoksessa S.L.McKay & S.C.Wong (toim.) Language Diversity Problem or Resource? A Social and Educational perspective on Language minorities in the United States. New York: Newbury House Publishers. 1988.
- Ruohotie, Pekka: Professional growth and development in organizations. Teoksessa P. Ruohotie & P.P. Grimmet (toim.) Professional growth and development. Direction, delivery and dilemmas. University of Tampere and Simon Fraser University, 9-70. 1996.
- Ruohotie, Pekka: Mitä työelämä meiltä vaatii. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 1/02. 2002.
- Russel, Joyce & Adams, Danielle M: The Changing Nature of Mentoring Organisations: An Introduction to the Special issue on Mentoring in organisations. Journal of Vocational Behavior, 51, 1–14. 1997.
- Sleeter, Christine & Grant, Carl: Making choices for Multicultural Education: Five approaches to Race, Class and Gender. Upper Saddle River, NJ: Merrill. 1999.
- Sutela, Hanna: Maahanmuuttajat palkkatyössä. Teoksessa Seppo Paananen (toim.) Maahanmuuttajien elämää Suomessa. Helsinki: Tilastokeskus, 83–109. 2005.
- Taylor, Jr. Cox: Creating the Multicultural Organization: A Strategy for Capturing the power of Diversity. San Francisco: Jossey-Bass. 2001.
- Tiainen, Pekka: Työpaikkoja avautuu suurten ikäluokkien poistussa työelämästä. Työpoliittinen Aikakauskirja N:o 1, 2001.
- Trompenaars, Fons: Riding the Ways of Cultures: Understanding Cultural Diversity in Business. London: Economist Books. 1993.
- Trux, Marja-Liisa: “Ei sitä meillä kukaan kato”- kansainvälisyys ja monietnisyys helsinkiläisellä IT-työpaikalla. Työpoliittinen aikakauskirja 2, 49–69. 2005.
- Yhdenvertaisuuslaki 2004.
- Ylänkö, Maaria: Kansainvälistymisen kahdet kasvot – muuttoliikkeet ja kulttuurinen globalisaatio. Teoksessa Marja-Liisa Trux (toim.) Aukeavat ovet – kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä. Helsinki: WS-OY. 2000.

## Lahjoitus Siirtolaisuuskokoelmiin 12.5.2008

Jouni Klemola luovutti sukulaisensa Juho Herman ”Janne” Klemolan Australian siirtolaisuuteen liittyvät asiakirjakopiot Siirtolaisuuskokoelmiin. Alkuperäiset asiakirjat ovat Turun yliopiston yleisen historian laitoksen arkistossa.

Janne Klemolan käsinkirjoitettu päiväkirja alkaa otsikolla ”Matkamuistelmia Australia reissulta” ja päivätty 11.2.1925. Päiväkirja päättyy allekirjoitukseen ”Toholammilla 28.3.1927. Teksti on luettavaa ja päiväkirjan omistuskirjoitus kuuluu ”Tämän kirjan omistaa Juho H. Klemola, osoite Toholampi, Suomi, Finland, Europe”. Viimeiseksi riviksi on kirjoitettu ”Tämä vihko on ostettu Tullysta 25.3.1926”.

Valokuva-albumi kertoo Australian maisemista, Australiassa tehdyistä töistä, vapaa-ajanvietosta ja asuinrakennuksista. Työkuvia on sokeriruokopelloilta ja metsätöistä.

Siirtolaisuusinstituutti ja arkisto kiittää mielenkiintoisesta luovutuksesta. Aineisto sai arkistonumeron 20/2008 Klemola Jouni.

