

# LOPPURAPORTTI

## YHTEINEN HELENA – HANKE

### Sisällysluettelo

<b>1.</b>	<b>Hankekuvaus</b>	<b>2</b>
1.1.	Tausta ja lähtötilanne	2
1.2.	Toteutus, johtaminen ja seuranta	2
1.3.	Hankkeen vaiheet	3
1.4.	Lähtökohta ja tavoitteet	3
<b>2.</b>	<b>Monikulttuurisuudesta nousevat haasteet</b>	<b>4</b>
2.1.	Monikulttuurisuus osana työyhteisöä	4
2.2.	Monikulttuurisuus vai monimuotoisuus	5
2.3.	Monimuotoisuuden johtamisen näkökulmat	6
2.4.	Koetut haasteet	6
<b>3</b>	<b>Työskentely ja hankkeen tuotokset</b>	<b>7</b>
3.1.	Prosessin kulku	7
3.2.	Arvot	10
3.3.	Helenan yhteiset tavoitteet	10
3.4.	Esimiestyön rakenteet ja roolit	11
3.5.	Luottamus ja osallisuus	11
<b>4</b>	<b>Hankkeen vaikutukset</b>	<b>12</b>
<b>5</b>	<b>Yhteenvedo ja suositukset</b>	<b>13</b>
	Lähdeluettelo	16
	Liite 1, prosessin kuvaus	

Raportin laatija: FM Tuovi Haikala, johdon konsultti  
Novetos Oy

## 1. Hankekuvaus

### 1.1. Hankkeen taustaa ja lähtötilanne

Helena Vanhainkoti on Suomessa ainutlaatuinen kansallisia ja kielellisiä vähemmistöjä palveleva monikulttuurinen vanhainkoti. Se on toiminut Helsingissä yli 100 vuotta ja sitä ylläpitää Helenan Vanhainkodin Säätiö. Säätiön tarkoituksena on edistää vanhusten asumisoloja Suomessa. Kohderyhmänä ovat ensisijaisesti venäjänkieliset ja ortodoksiset ikäihmiset. Kulttuurinen moninaisuus on viime vuosina kuitenkin ollut kasvussa.

Monikulttuurinen henkilökunta on erittäin kielitaitoista, työkieli on suomi. Keski-ikä on noussut 48 vuoteen. Uutta polvea ja uusiutuvaa ammattitaitoa tarvitaan. 2000-luvulla Helenan vanhainkoti on joutunut koviin muutospaineisiin, jotka johtuvat toimintaympäristössä tapahtuneista muutoksista, esim. asiakasvaatimusten ja järjestelmien muutoksina Helsingin kaupungin osalta. Aiempina vuosina panostus kehittämiseen ja uudistumiseen ovat olleet melko vähäisiä.

Yhteinen Helena – hanke käynnistyi keväällä 2014 johtaja Mia Löflundin aloitteesta ja sen hallituksen puheenjohtajan Risto Ikäheimon tuella. Hallituksen puheenjohtaja vaihtui projektin aikana, maaliskuusta 2015 hallituksen puheenjohtajana on toiminut Nina Hellström. Yhteistyökumppanina on Novetos Oy, päävastuullisena johdon konsultti Tuovi Haikala ja toisena konsulttina arvotyöskentelyssä valmentaja Lari Junkkari. Lisäksi toimintamallia on kommentoinut KTT Paula Kirjavainen.

### 1.2. Projektin toteutus, johtaminen ja seuranta

Helena vanhainkodin osalta projektista vastaa johtaja Mia Löflund, jonka kanssa on sovittu erilaisista käytännön asioista kuten projektin viestintä, aikataulut, haastateltavat vertailuorganisaatiot. Projektin sisällöstä ja käytännön toteutuksesta on vastannut johdon konsultti Tuovi Haikala, Novetos Oy.

Projektin edistymistä on seurannut seurantaryhmä, johon kuuluvat

Pj: Hallituksen puheenjohtaja Risto Ikäheimo, Helenan vanhainkodin Säätiö  
 Maaliskuusta 2015 lähtien hallituksen puheenjohtaja Nina Hellström  
 Johtaja Mia Löflund, Helenan vanhainkoti  
 Rovasti Viktor Porokara, Venäläinen Hyväntekeväisyysyhdistys ry:n puheenjohtaja ja Helenan Vanhainkodin Säätiön hallintoneuvoston puheenjohtaja  
 Työsuojeluvaltuutettu Jani Jeskanen, henkilöstön edustaja  
 Lähihoitaja Marianna Rumbin, henkilöstön edustaja joulukuuhun 2014 asti  
 Vastaava sairaanhoitaja Oksana Smirnova henkilöstön edustaja tammikuusta 2015 alkaen  
 Johdon konsultti Tuovi Haikala, Novetos, asiantuntijoiden edustaja

Seurantaryhmä aloitti toimintansa toukokuussa 2014, jolloin käsiteltiin hankesuunnitelma ja sovittiin alkukesän ja alkusyksyn toimenpiteistä. Sen muut kokoukset ovat toteutuneet seuraavasti:

Lokakuu 2015	Tilannearvio, jatkotoimenpiteet, painopisteet
Tammikuu 2015	Toimintasuunnitelman muutosten vahvistus ja painopisteiden valinta keväälle
Maaliskuu 2015	Hankkeen vaikuttavuuden arviointi, tilannekatsaus, loppukevään toimenpiteet

Toukokuu 2015  
Elokuu 2015

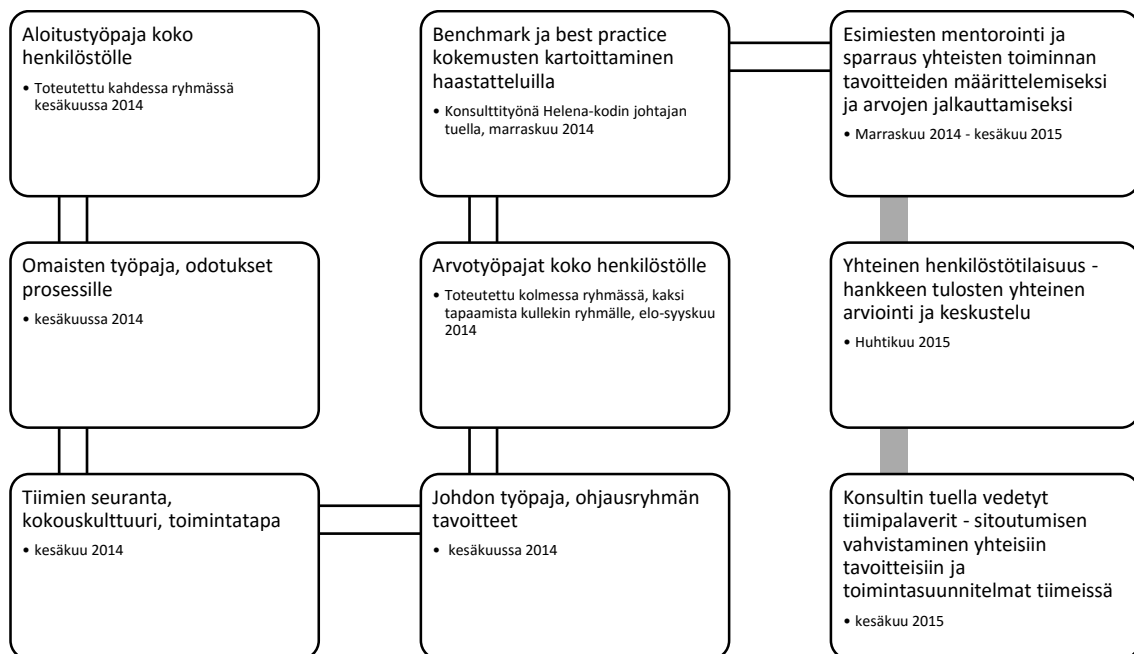
Tilannekatsaus ja työhyvinvointitutkimuksen hyödyntäminen hankkeessa  
Hankkeen loppuarviointi ja henkilöstön yhteisen päätöstilaisuuden suunnittelu

Seurantaryhmän lisäksi hankkeen pääkonsultti on vierailut Helenan Vanhainkodin hallituksen kokouksessa elokuussa 2014. Keskusteluja on käyty hallituksen ja seurantaryhmän puheenjohtajan Risto Ikäheimon kanssa myös useaan otteeseen hänen puheenjohtajakautensa aikana. Uudeksi seurantaryhmän puheenjohtajaksi tuli Ninan Hellström maaliskuussa 2015.

Hankkeen aikana toteutettiin erillisenä toimenpiteenä Helenan Vanhainkodin työhyvinvointikysely, jonka purkutilaisuudessa olivat mukana hallituksen puheenjohtaja Nina Hellström ja hankkeen pääkonsultti Tuovi Haikala.

Hankkeessa syntynyt materiaali on toimitettu johtaja Mia Löflundille ja hänen harkintansa mukaan sitä on jaettu myös esimiehille ja muulle organisaatiolle.

### 1.3. Hankkeen vaiheet kaaviona



kuvio 1

Elokuussa 2015 järjestettiin koko henkilöstölle hankkeen päätöstilaisuus, jossa arvioitiin prosessia, sen tähän mennessä saatuja tuloksia ja keskusteltiin sen tavoitteiden saavuttamisen varmistamisesta.

### 1.4. Lähtökohta ja tavoitteet

Toiminta on ollut vuodesta 2013 suuressa muutoksessa. Iso rakennemuutos on johdolta ja henkilökunnalta vaatinut paljon voimavaroja. Suurin organisaatiomuutos oli 1.1.2013, jolloin kolme laitososastoa muutettiin tehostetun palveluasumisen yksiköiksi. Taloushallintoa uudistettiin 1.4.2013. Kesäkuussa 2014 käytiin

taloudellisista syistä yt-neuvottelut, jotka johtivat joihinkin irtisanomisiin, jotka selvästi ovat rasittaneet työyhteisön ilmapiiriä.

Lisäksi Helenan vanhainkodin haasteena on monikulttuurinen työyhteisö, jossa eri toimintakulttuurit yhdistyvät. Erilaisten kulttuuritaustojen ja kulttuuristen arvopohjien tuottamat yhteentörmäykset, johdon ja työntekijäryhmien välille syntyneet kipupisteet ja monet muutokset ovat vähentäneet työntekijöiden kokemusta hyvinvoinnista ja vaikuttavat työyhteisön toimintaan. Kulttuurieroista ei kuitenkaan ole totuttu keskustelemaan avoimesti, vaan fokus on ollut organisaatioon ja johtamiseen liittyvissä asioissa.

Kehittämistarpeita oli jo kartoitettu haastatteleamalla työntekijöitä kesällä 2013. Keskeisiä löydöksiä kartoituksesta olivat: selkeä tarve yhtenäiseen toimintatapaan, yhteistyön ja muutoksissa horjuneen luottamuksen rakentamiseen eri työntekijäryhmien ja esimiesten välille sekä uuden, vastuullisen ja erilaisuutta arvostavan monikulttuuriseen työyhteisöön sopivan toiminta- ja johtamismallin luominen.

Kokonaistavoitteet projektille asetettiin seuraavasti:

Helenan työyhteisön uuden toimintakulttuurin ja monikulttuurisen toimintamallin luominen erilaisten kansallisten kulttuurien pohjalta

- selkiyttää työyhteisön yhteistä arvopohjaa ja vahvistaa sitoutumista yhteiseen toimintatapaan
- kirkastaa esimies- ja johtamisrooleja siten, että niissä otetaan huomioon monikulttuurisen työyhteisön tarpeet ja luodaan valmentavampaa johtamisotetta kaikille esimiesasteille
- vahvistaa työyhteisön vastuullisuutta ja aloitteellisuutta
- vahvistaa työyhteisön keskinäistä luottamusta

Kokonaistavoitteet pidettiin koko projektin ajan näkyvästi esillä kaikessa viestinnässä. *Hankkeen tarkoituksena on luoda sellainen monikulttuurisen työyhteisön malli, jota voidaan hyödyntää kansallisesti koko hoiva-alalla. Tämä on tarpeen, koska monikulttuurisuus hoivatyössä lisääntyy jatkuvasti niin työyhteisöissä kuin asiakaskunnassakin.*

Näiden tavoitteiden myötä hankkeen edetessä nousi tarve miettiä myös työyhteisön rakenteita ja käytäntöjä. Rakenteet vaikuttavat toisaalta yhteisöllisyyden kokemukseen ja toisaalta toiminnan tehokkuuteen ja asiakaskokemuksen laatuun. Työyhteisökokemus on asiakaskokemuksen laadun kannalta keskeinen vaikuttaja, kuten on osoitettu esim. Merja Fischerin väitöstudkimuksessa *Linkages between employee and customer perceptions in business-to-business services -Towards positively deviant performances, 2012*. Vaikka väitöskirja käsittelee teollisuusyritystä, voidaan tuloksia käyttää hyödyksi myös muunlaisissa työyhteisöissä käytävässä keskustelussa.

Kyseisen väitöskirjan lisäksi taustalla vaikuttavat positiivisen psykologian havainnot, esim. *prof. Barbara L. Fredriksonin* tutkimus siitä, miten positiiviset tunteet vaikuttavat vuorovaikutuksessa. Jos ihmisellä on positiivisia tunteita, hän näkee asiat laajemmin ja pystyy luomaan paremmin kontakteja. Silloin sosiaaliset ja psykologiset kyvyt kasvavat, mikä erityisesti hoivatyössä on erityisen tärkeää.

## 2. Monikulttuurisuus työyhteisössä

### 2.1. Monikulttuurisuus osana työyhteisöä

”Erilaisuus on rikkaus” on usein käytetty fraasi. Näin onkin – se voi tuottaa hyötyjä eri tasoilla niin yksilöille kuin yhteisöille. Se on tärkeä osa yhteisön sosiaalista pääomaa, mutta sen arvo toteutuu vasta kun yhteisö

osaa ja haluaa hyödyntää sitä täysimääräisesti. Tähän tarvitaan paitsi arvostavaa suhtautumista, myös hyvää johtamista ja yhdenvertaisuuden varmistavia rakenteita.

Hoitotyön osalta monikulttuurisuus on noussut alan koulutuksessa jo näkyväksi teemaksi, mikä näkyy erilaisten tutkielmien ja opinnäytetöiden runsautena. Näkökulmana on työyhteisön lisäksi myös potilaiden ja asiakkaiden monikulttuurisuus ja siihen liittyvät haasteet, esim. potilaan tutkiminen. Keskeiseksi käsitteeksi on muodostunut hoitotyön *kulttuurinen kompetenssi*.

Kulttuurisen kompetenssin käsitettä käytetään terveydenhuoltohenkilöstön eri ammattiryhmien ammattitaitovaatimuksissa sekä kansainvälisesti että meillä Suomessakin kuvamaan sitä kykyä ja niitä taitoja, joita terveydenhuoltohenkilöstö tarvitsee kyetäkseen kohtaamaan kulttuurisesti erilaisten potilaidensa hoidon tarpeita (Mulder 2013).

Kulttuurisen kompetenssin kehittyminen etenee neljän vaiheen kautta (Papadopoulos, Tikli, Taylor –malli 1998)

- Tietoisuus – itsetuntemus, henkilökohtaiset arvot ja uskomukset, kulttuurinen identiteetti
- Kulttuurinen tietämys – eri ryhmää edustavien tapojen ja uskomusten tuntemus
- Kulttuurinen herkkyyys – opitaan hyväksymään erilaisuutta, luottamus ja arvostus
- Kulttuurinen kompetenssi – kyky toimia ammattitaitoisesti eri kulttuuria edustavien ihmisten kanssa, ihmisten kohtaaminen ilman ennakkoluuloja.

## 2.2. Monikulttuurisuus vai monimuotoisuus?

Näkökulma monikulttuurisuuteen on aikojen saatossa muuttunut. Kansainvälistymistrendin alussa monikulttuurisuudesta puhuttiin lähinnä kulttuurien välisenä viestintänä, jossa pohdittiin kulttuurierojen vaikutusta eri tilanteissa. Nykyisin näkökulma on laajempi ja ilmiö ymmärretään syvemmin.

Helena vanhainkodissa erilainen kulttuurinen tai kielellinen tausta on yksi kiinteä osa työyhteisöä. Siksi sitä ei voi eristää yhdeksi ilmiöksi, jolle luodaan erillinen toimintamalli vaan sitä on käsiteltävä osana monimuotoisuuden, diversiteetin, johtamista. Huomio kääntyy kulttuurieroista tasapuoliseen, arvostavaan kohteluun. Toimintamalliin vaikuttavat elementit on kuvattu alla olevassa kuviossa.

### Toimintamallissa huomioitava



Muokattu: Sippola (2007) Essays on Human Resource Management Perspectives on Diversity Management  
[http://www.uva.fi/materiaali/pdf/ISBN\\_978-952-476-193-2.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/ISBN_978-952-476-193-2.pdf)

**novetos**

kuvio 2

## 2.3. Monimuotoisuuden johtamiseen liittyvät näkökulmat

Esimiesryhmässä keskityttiin miettimään kuvion 2 esittämän mallin näkökulmasta niitä kysymyksiä, jotka nimenomaan Helenan vanhainkodin kannalta ovat oleellisia. Apuna käytettiin myös Finnish Business and Society FIBS ry:n monimuotoisuuden johtamiseen laadittua työkalua soveltuvin osin. Näkökulmina ja huomiota vaativina asioina nousivat esiin

- **tavoitetila**
  - o tasapuolinen, arvostava työyhteisö, jossa yhteistyö toimii ja jossa voidaan hyvin
  - o koti, jossa asukkaat viihtyvät ja kokevat, että heidän henkilökohtaiset hoidolliset, kulttuuriset ja hengelliset tarpeensa huomioidaan
- **monimuotoisuuden osa-alueista olennaisia:** kieli, kansalliset kulttuurit, uskonto, koulutustausta, tehtävät ja asema työyhteisössä; myös asukkaiden ja omaisten osalta kieli, kansalliset kulttuurit, uskonto, kunto, odotukset
- **tarvittavat periaatteet:** organisaation visio ja strategia (hallituksen vastuulla); työyhteisön yhteinen hoitotapa (hyvän hoidon periaatteet) ja työn tavoitteet; yhteiset arvot ja toimintaperiaatteet
- **vastuu monimuotoisuuden toteutumisesta:** johto, esimiehet, muu työyhteisö (arvostava yhteistyö)
- **prosessit ja rakenteet:** johtamisrakenteiden päivittäminen (valta/vastuu), toimintatapojen selkiyttäminen eri prosesseissa kuten esim.: rekrytointi, perehdytys, esimiestyö ja johtaminen, suorituksen arviointi, työhyvinvointi
- **seuranta:** miten tasa-arvoisen toiminnan ja arvostavan vuorovaikutuksen toteutumista seurataan

## 2.4. Koetut haasteet

### 2.4.1. Oman työyhteisön tunnistamat haasteet

Monikulttuurisuus, diversiteetti, luo työpaikalle erilaista dynamiikkaa. Enää ei olekaan olemassa yhtä jaettava käsitystä siitä, mitä esim. kuuluu hyvään johtajuuteen, mitä työntekijältä voi odottaa, mitkä ovat toimivat kommunikaatiotavat tai millaiset yhteiset periaatteet työpaikoilla toimivat. Kun lisäksi työyhteisössä on paljon vaihtelua – sijaisia, keikkalaisia, opiskelijoita – ei synny myöskään kaikkien välille pitkäaikaisia tuttuuteen perustuvia työsuhteita. Helena-kodin tiimihaastattelujen perusteella kulttuuri- ja kielieroista syntyy haasteita erityisesti seuraavissa tilanteissa:

- kommunikointi ja vuorovaikutus
  - o puutteellisesta kielitaidosta johtuvat väärinkäsitykset
  - o haluttomuus myöntää, että ei ole ymmärtänyt esim. annettuja ohjeita kieliongelmiensa vuoksi
  - o erilaiset käytöksen tulkinnoista johtuvat väärinkäsitykset, esim. kokemus saman äidinkielen puhujien ”klikkiytymisestä” luo kokemusta ulkopuolisuudesta
- työyhteisöön ja johtajuuteen kohdistuvat erilaiset odotukset
- sitoutuminen yhteisiin sääntöihin ja käytäntöihin
- kielteiset asenteet ja ennakkoluulot

## 2.4.2. Kokemukset benchmark-haastatteluista

Hankkeen yhteydessä tehtiin benchmark-haastattelu kolmessa muussa vanhainkodissa/palvelutalossa. Kaikissa haastatteluissa tapauksissa henkilöstössä on maahanmuuttajataustaisia henkilöitä, muutamista henkilöistä noin 20 %:iin työvoimasta. Yhteistyössä ei nähty erityisiä ongelmia. Joitain yksittäisiä tapauksia mainittiin, joissa epäasialliseen käytökseen tai yhteistyön ongelmiin on jouduttu puuttumaan.

Yleensä eteen tulevat ongelma ovat hyvin käytännöllistä laatua ja usein yhdistettävissä puutteelliseen kielitaitoon liittyviin kysymyksiin, esim. työnjaon epätasaisuudet tai kirjaamiseen liittyvät ongelmat.

Asenteellisia kysymyksiä todettiin olevan molemmin puolin. Joidenkin työryhmien kyky hyväksyä erilaisuutta vaihtelee, jolloin esimiehen tulee varmistaa, että tiimi toimii tasapuolisesti. Toisaalta monikulttuurisuudesta nousevia haasteita on jouduttu ratkomaan esim. työaikaisten noudattamisen suhteen. Toinen esiin noussut kysymys on suhde auktoriteettiin tai odotukset vahvasta autoritaarisesta johtamisesta, mikä on ristiriidassa tavoitteena olevaan keskustelemaan johtajuuteen.

Kun suomalaisen vanhustenhoidon tavoite on asukkaiden omatoimisuuden tukeminen, voi joskus syntyä ristiriitoja siinä, että toisesta kulttuurista tuleva henkilö pyrkii ”auttamaan liikaa”. Toisaalta maahanmuuttajien omien kulttuureiden arvot näkyvät toiminnan positiivisena rikastumisena – esim. tiimin ilmapiirissä ihmiskeskeisyytenä ja ihmisten arvostuksena verrattuna toimenpidekeskeisyyteen suomalaisessa hoitokulttuurissa.

Hyvinä käytäntöinä yhteisöllisyyden ja yhteistyön vahvistamiseen nähtiin

- yhteisen näkemyksen luominen, tietoisuus organisaation tilanteesta
- yhteisen arvopohjan ja hoitonaikamäärän vahvistaminen, jota voi hyödyntää keskusteluissa ja perusteluissa
- positiivinen ja arvostava suhtautuminen erilaisuuteen
- eri taustoista tulevien henkilöiden vahvuuksien esiin nostaminen
- henkilökohtaisen tuntemisen ja vapaamuotoisten kohtaamisten mahdollistaminen
- tasapuolinen kohtelu ja kaikkiin epäasiallisen käytöksen muotoihin puuttuminen välittömästi
- kielitaidon merkityksen ymmärtäminen, kuuntelu ja viestien ymmärryksen varmistaminen

Nämä keskusteluissa esiin tulleet teemat ovat yleisiä myös laajemmin. Esimerkiksi Leena Lahti (2014) listaa omassa kirjassaan *Monikulttuurinen työelämä* yleisimmiksi monikulttuurisuuden haasteiksi

- suhtautuminen aikaan, kiireellisyteen, määräaikoihin ja sopimuksiin
- suhtautuminen työn tarkoitukseen ja toimenkuviin
- suhtautuminen valtaan, auktoriteetteihin ja kontrolliin
- epävarmuuden sieto ja oma-aloitteisuus
- osallistuminen ideointiin, palavereihin ja päätöksentekoon
- yksilöllisyys ja yhteisöllisyys, kilpailu ja yhteistyö
- kielitaidon ja tulkintojen kiemurat

## 3. Työskentely ja hankkeen tuotokset

### 3.1. Prosessin kulku

Työyhteisössä oli alkuhaastattelujen perusteella tunnistettu ilmiöitä, jotka vaikuttavat negatiivisesti työhyvinvointiin. Monikulttuurisuutta ei nähty syynä vaan valtaosa ongelmista nimettiin johtamisesta johtuviksi. Tyypillistä oli, että oman tiimin toimintaa pidettiin hyvänä mutta ongelmia nähtiin oman yhteisön ulkopuolella. Organisaatiossa eli myös päällekkäin erilaisia toimintakulttuureita sen eri vaiheilta, joten tarvittiin myös sen selkiyttämistä, millaisia odotuksia johdolla ja henkilöstöllä on toimintaan liittyen ja toisiinsa. Moniportainen hallintorakenne (säätien hallitoneuvosto/työvaliokunta – hallitus- toimiva johto) ei ollut myöskään kaikille työyhteisön jäsenille selkeä ja siihen liittyi monia väärinkäsityksiä ja niihin perustuvia odotuksia.

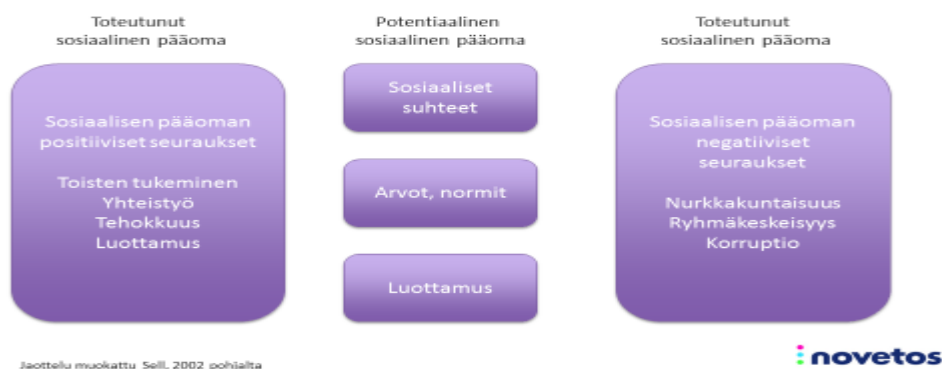
Koska työyhteisössä ei katsottu kulttuurierojen olevan haasteiden taustalla, ei hankkeen viestinnässäkään tätä korostettu. Koska kielitaitoon ja sen eroihin liittyvät asiat nousivat esiin, niiden kautta päästiin puhumaan myös kulttuuriin liittyvistä asioista. Nämä keskustelut rakentuivat paljolti kulttuurisen kompetenssin osana oleviin ajatuksiin tietoisuuden ja tietämyksen vahvistamisesta. Moninaisuuden ja erilaisuuden hyväksymisen näkökulma koettiin helposti lähestyttäväksi ja sitä hyödynnettiin.

Johtamiseen ja erilaisiin johtamisrooleihin liittyviä asioita selkiytettiin sitä mukaan kun niitä nousi esille. Ensimmäisenä kehittämisen kohteena nähtiin kuitenkin yhteisen uuden toimintakulttuurin pohjan luominen työstämällä yhteisesti organisaation arvoja. Arvokeskustelujen kautta päästiin luomaan yhteistä kieltä ja yhteisiä tulkintoja toivottavalle käytökselle.

Taustalla vaikutti myös yhteisön sosiaalisen pääoman käsitteeseen perustuva ajattelu. Potentiaalisen sosiaalisen pääoman vaikutus työyhteisöön näkyy alla olevasta kuviosta. Työyhteisö- ja esimieskeskustelujen tavoitteena oli

- synnyttää oivallus siitä, että työyhteisö itse tekee valintansa siitä, millaisia vaikutuksia syntyy
- löytää yhteisiä keinoja positiivisten vaikutusten aikaansaamiseksi

### Monikulttuurisen työyhteisön haasteena sosiaalisen pääoman hyödyntäminen, niin että se tuottaa positiivisia vaikutuksia



### kuvio 3

Hankkeen käynnistystyöpajassa käytiin keskusteluja koko työyhteisön kanssa siitä, millaisena työyhteisö koetaan ja mihin suuntaan sitä halutaan kehittää. Nämä toteutuivat sekä työpajoina että tiimien haastatteluina.



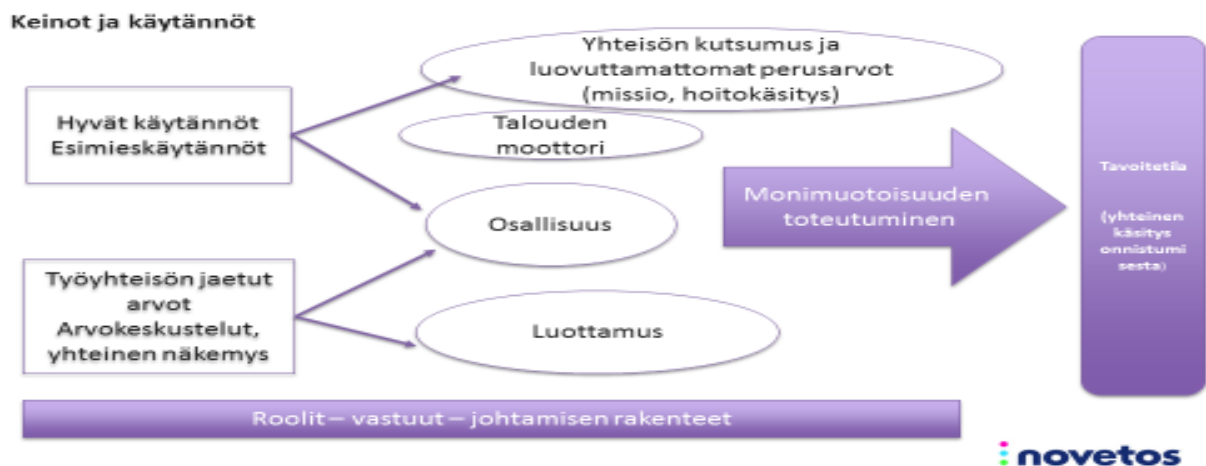
Prosessin alkuvaiheessa näkyi kulttuurisia eroja suhtautumisessa osallistavaan työtapaan. Kaikki eivät kokeneet fasilitoitua keskustelua luontevana ja konsultilta odotettiin selvästi enemmän ohjeistavaa kuin kysyvää otetta. Lisäksi keskusteluissa nousi esiin koettu luottamuspulla, mikä myös rajoitti asioiden esiin nostamista. Osittain oli nähtävissä myös kielellisten tekijöiden rajoittava vaikutus. Siksi alkuun tarvittiin rohkaisua ja erilaisia pienempiä ryhmiä hyödyntäviä menetelmiä keskustelun käynnistämiseksi.

Työpajat toteutettiin suomenkielellä, koska suomi on työyhteisön yhteinen kieli, jota kaikki osaavat jollakin tasolla. Kaikkien kielitaito ei kuitenkaan sillä tasolla, että sujuva keskustelu olisi onnistunut. Työpajat pidettiin kuitenkin yhteisinä, sillä työprosessissa ei haluttu jakaa henkilöstöä tehtävien tai taustan mukaan eri ryhmiin. Hankkeen nimelläkin Yhteinen Helena haluttiin korostaa yhteisöllisyyden vahvistamista. Kielitaitorajoitukset eivät kuitenkaan haitanneet kuin alussa, sillä työskentelyn edetessä rohkeus ja luottamus kasvoivat ja kollegojen tulkkausapu auttoi ymmärrystä. Lisäksi vastaavan konsultin oma auttava venäjänkielen taito helpotti luottamuksen syntymistä.

Prosessin vaiheiden järjestys määriteltiin niin, että ensinnä pyrittiin mahdollisimman laajaan osallistamiseen ja keskustelun avaamiseen ja hankkeen edessä keskitytään tuotosten toimeenpanoon arjessa esimiestyön kautta ja heidän tuellaan. Kuitenkaan ilman yhteistä tietoisuutta kehittämisen tavoitteista ja jokaisen omasta osallisuudesta ei organisaation toimintakulttuurissa synny haluttuja muutoksia. Siksi henkilöstön osallistuminen keskusteluun on välttämätöntä ja sitä tulee tukea myös työpajojen ulkopuolella.

Työskentelyn kohteet etenivät yhteisen arvopohjan luomisesta yhteisön tavoitteiden ja tehtävien määrittelyyn, kuitenkin niin että niitä peilattiin myös olemassa oleviin rakenteisiin ja niiden muutostarpeisiin. Työskentelyn viitekehys kuviossa 4

## Työvaiheet ja tarkastelun kohteet



kuvio 4

Koko prosessin yksilöity kuvaus on liitteessä 1.

### 3.2. Arvot

Ensimmäiseksi varsinaiseksi yhteisen kehittämisen teemaksi valikoituivat työyhteisön arvot. Monien koettujen muutosten jälkeen oli tarpeen käydä arvopohjaista keskustelua ja luoda yhtenäinen näkemys siitä, miltä pohjalta toimintakulttuuria aletaan muokata. Työskentelyssä käytettiin Novetos Oy:n Arvoavaruus-metodia, jonka avulla voidaan tarkastella arvoja laajasti eri näkökulmista: talous, yhteiset säännöt, vastuullisuus ja etiikka ja työilmapiiri.

Työpajoihin kutsuttiin kaikki työyhteisön jäsenet, joista reilusti yli puolet osallistui. Työskentely tapahtui kahdessa vaiheessa ja sen edetessä oli nähtävissä, että osallistuminen koettiin voimauttavana, vaikka aluksi siihen suhtauduttiin varauksella. Tämä palaute saatiin myös osallistujilta suoraan. Työpajat toimivat myös kanavana purkaa muutoksien aiheuttamia tunteita.

Työskentelyn tuloksena työyhteisön arvoiksi valikoituivat: *Ihmisen kunnioitus, yhteisöllisyys, avoimuus ja tasapainoinen talous*. Kaikki arvot purettiin auki kuvauksiksi toivotusta käyttäytymisestä ja niistä laadittiin arvotaulu, joka jaettiin kaikille työyhteisössä. Arvoja ja niiden toimeenpanoa käsiteltiin myös esimiesryhmässä. Esimiehet kävivät omissa tiimeissään vastaavia keskusteluja ja projektin päätteeksi jokaisessa tiimissä järjestettiin vielä tiimipalaveri, jossa arvioitiin arvojen käytäntöön viemisen onnistumista ja jatkotoimia siihen.

Arvot ovat tärkeä esimiestyön väline. Ne ovat yhdessä sovittu halutun toiminnan kuvaus ja antavat siten yhteisen pohjan ja argumentit arvojen vastaiseen toimintaan puuttumiselle. Toisaalta on myös mahdollista palkita arvoja edistävää käytöstä.

### 3.3. Helenan yhteiset tavoitteet

Arvojen lisäksi nähtiin tarve määritellä työyhteisölle yhteiset tavoitteet. Tavoitteiden taustalla on Helenan vanhainkodin strategia mutta myös hankkeessa todetut kehittämistarpeet. Tavoitteet määriteltiin esimiesten yhteistyönä kolmelle eri tasolle: työyhteisö, työn laatu ja sidosryhmät. Myös tavoitteista tehtiin huoneentaulu, jossa niitä avataan ja se jaettiin kaikille osastoille. Lisäksi tavoitteet käytiin läpi tiimeissä keskustellen jolloin voitiin miettiä yhdessä, millä tavalla ne vaikuttavat tiimin toiminnassa.

- Työyhteisöön liittyvät tavoitteet
  - Luottamuksen vahvistaminen
  - Henkilöstön hyvinvointi
  - Osaamisen kehittäminen
- Työn laatuun liittyvät tavoitteet
  - Hoidon laadun parantaminen järjestelmien avulla ja asukkaiden hyvinvoinnin ylläpitäminen
  - Asukkaiden kulttuuristen ja hengellisten tarpeiden huomiointi
  - Asukkaiden kunnon huomioivien uusien toimintamuotojen ja -tapojen kehittäminen
- Sidosryhmiin liittyvät tavoitteet
  - Tehokkaampi yhteistyö omaisten kanssa uusia toimintatapoja kehittämällä
  - Helena-kodin hyvän maineen tunnetuksi tekeminen laadukkaana, kodinomaisena hoitopaikkana ja hyvänä työnantajana alan ammattilaisille ja opiskelijoille

### 3.4. Esimiestyön rakenteet ja roolit

Esimiesten roolia toimintakulttuurin rakentajina ja esimiestyön rakenteita, tehtäviä ja vastuita käsiteltiin esimiesten ryhmäcoachingissa. Keskusteluissa hyödynnettiin myös hankkeen yhteydessä toteutetun benchmark-haastattelun havaintoja. Tuloksena on selkeä vastuiden ja valtuuksien jaottelu, jonka pääkohdat ovat

- henkilöstöjohtaminen
  - lähiesimiestyö
  - työnjohto, työhyvinvointi
  - palaverikäytännöt
  - kehittäminen
  - tiedottaminen
  - osallistuminen rekrytointiin
  - perehdytys
- Yleinen hallinto
  - raportointi ja tilastointi
  - resursseista huolehtiminen (tavaratilaukset)
  - moniammatillinen yhteistyö, sidosryhmät (mm. omaiset)
- oma asiantuntijarooli ja sen yhdistäminen esimiestyöhön

Esimiestyön määrittely on joiltain osiltaan vielä kesken, joten sitä ei ole siksi vielä julkistettu koko työyhteisössä. Tiimeissä on kuitenkin käyty keskustelua esimiestyöhön liittyvistä odotuksista ja esimiesten ja johdon vastuunjaosta. Tämän tuloksena koetaan, että johtaminen on alkanut tulla selkeämmäksi.

Esimiestyön rakenteiden kuvaus viimeistellään vuoden 2015 aikana.

Benchmark-haastatteluiden pohjalta keskeisinä esimiestäitoina korostuivat

- työhyvinvointiin panostaminen; johtamisen tasapuolisuus, avoimuus, kyky kuunnella
- esimiestyön perustaidot
- rohkeus puuttua poikkeamiin
- arvostava, tasapuolinen kohtelu

Lisäksi tarvitaan esimiesten yhteinen näkemys hyvästä johtamisesta ja johtajuudesta. Esimiehet kokivat, että käydyn valmennuksen suuri merkitys on ollut yhteisessä keskustelussa ja sen luomassa tuessa yhtenäisten toimintatapojen kehittämisessä. Tarve säännölliselle esimiesten kokoontumiselle tunnistettiin yhteisesti. Tämä sama asia näkyi myös benchmark-haastatteluissa, joissa esimiesten omassa kehittämisessä keskeisinä nousivat esiin erilaiset vertaiskeskustelut, säännölliset tapaamiset ja yhteinen coaching tai työnohjaus.

### 3.5. Luottamus ja osallisuus

Monimuotoisuuden johtamisen tavoitteena on pyrkimys hyödyntää työyhteisön erilaisuutta sekä yksilöiden että yhteisön eduksi. Helenan Vanhainkodin vahvuus on sen erilaisuus ja ainutlaatuinen asema vanhainkotina, jossa monikulttuurisuus on jo sen perustamisesta asti ollut arkipäivää.

Osallisuus Helenan vanhainkodissa nähdään keskeisten sidosryhmien yhteisenä – henkilöstön, asukkaiden ja heidän omaistensa yhteisöllisyytenä. Hyvä hoito toteutuu henkilöstön ja omaisten yhteistyönä. Siksi tässä hankkeessa järjestettiin myös omaisille tilaisuus, jossa heidän odotuksiaan kartoitettiin. Tulokset omaisten tilaisuudesta hyödynnettiin arvotyöpajoissa.

Luottamus ja hallinnan tunne, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, ovat perustekijöitä hyvän esimiestyön rinnalla työhyvinvoinnin syntymisessä ja niiden vahvistamiseen tulee kiinnittää huomiota. Luottamuksen vaatimus ulottuu myös työyhteisön ulkopuolelle – omaisten ja asukkaiden kokemaan luottamukseen.

Osallistumismahdollisuuksia voi luoda, mutta luottamus ja osallisuus syntyvät vasta kokemuksena toimivasta yhteisöstä. Tätä kokemusta on pyritty myös vahvistamaan valittujen toimintatapojen kautta

- ryhmähaastattelut
- sidosryhmien kuuleminen (omaiset, asukkaat)
- kaikille avoimet osallistavat työpajat
- johtamisrakenteiden ja eri tehtäviin liittyvien odotusten kirkastaminen
- ryhmien muodostamisessa ei tehty eroja ammattiryhmien kesken
- avoimuus tiedottamisessa; hankkeen edetessä sen vaiheista ja kunkin vaiheen tuotoksista on jaettu tietoa ja järjestetty myös lyhyitä tilaisuuksia koko henkilöstölle

Arjen toiminnassa voidaan käyttää myös monenlaisia keinoja. Benchmark-haastatteluissa esiin nousivat hyvinä käytäntöinä yhteisöllisyyden ja yhteistyön vahvistamiseen

- yhteisen näkemyksen luominen, tietoisuus organisaation tilanteesta
- yhteisen arvopohjan ja hoitonaikamäärän vahvistaminen, jota voi hyödyntää keskusteluissa ja perusteluissa
- positiivinen ja arvostava suhtautuminen erilaisuuteen
- eri taustoista tulevien henkilöiden vahvuuksien esiin nostaminen
- henkilökohtaisen tuntemisen ja vapaamuotoisten kohtaamisten mahdollistaminen
- tasapuolinen kohtelu ja kaikkiin epäasiallisen käytöksen muotoihin puuttuminen välittömästi
- kielitaidon merkityksen ymmärtäminen, kuuntelu ja viestien ymmärryksen varmistaminen

Jatkossa on hyvä miettiä, miten työyhteisön arkeen voidaan rakentaa uusia tapoja yhteisöllisyyden ja keskinäisen luottamuksen vahvistamiseen. Avainkysymys on eri henkilöstöryhmien yhteistyön vahvistaminen. Yhteisiin tavoitteisiin on jo kirjattu pyrkimys löytää uusia tapoja hyvien sisäisten käytäntöjen jakamiseen niin hoidossa kuin asukkaiden virkistystoiminnassakin.

Valmius keskustella omasta työstä ja sen kehittamisestä vahvistui työyhteisössä hankkeen aikana selvästi. Kesäkuussa 2015 käydyissä tiimikeskusteluissa keskusteluilmapiiri oli erittäin avoin ja keskusteluun tuotiin myös epäkohtia, joista aiemmin oli vaiettu. Näin päästiin hakemaan tiimin kesken ratkaisuja erilaisiin tilanteisiin.

#### 4. Hankkeet vaikutukset

Hankkeelle oli asetettu selkeät tavoitteet, joiden edistymistä arvioitiin seurantaryhmässä ja esimieskeskusteluissa hankkeen aikana. Henkilöstötilaisuuksissa kysyttiin myös henkilöstön näkemystä siitä, mikä tuntuu muuttuneen. Yhteisissä koko henkilöstön tilaisuuksissa tähän kysymykseen tuntui olevan

vaikea vastata. Muutosta ei nähty koko työyhteisön tasolla mutta oman tiimin osalta oli helpompi tunnistaa asioita. Lisäksi joissain tiimeissä tiiminvetäjä oli vaihtunut, joten on vaikea erottaa, mikä johtuu hankkeesta ja mikä uudesta esimiehestä.

Esimiesten oman näkemyksen mukaan hankkeeseen liittynyt esimiesten ryhmäcoaching on ollut arvokas heidän oman kehittymisensä kannalta. Esimiehet tunnistivat myös itse spontaanisti enemmän muutosta toiminnassa kuin tiimien jäsenet.

Yksittäisiin tavoitteisiin liittyvää edistymistä raportoitiin seuraavasti hankkeen loppuvaiheessa käydyissä tiimipalavereissa, joihin myös hankkeen vetänyt konsultti osallistui

**Tavoite 1** *Selkiyttää työyhteisön yhteistä arvopohjaa ja vahvistaa sitoutumista yhteiseen toimintatapaan*

- arvojen määrittely yhteisesti ja niiden läpikäyminen tiimeissä lisää tietoisuutta odotuksista ja yhteistä kieltä
- tuntuu, että työyhteisön avoimuus on lisääntynyt
- asioiden kirjaaminen järjestelmiin on parantunut
- tiimissä on yhtenäistetty toimintatapoja samaan suuntaan kuin muilla osastoilla

**Tavoite 2** *Kirkastaa esimies- ja johtamisrooleja siten, että niissä otetaan huomioon monikulttuurisen työyhteisön tarpeet ja luodaan valmentavampaa johtamisotetta kaikille esimiesasteille*

- oman esimiehen toiminta on parantunut hankkeen aikana, esimies on ottanut roolinsa haltuun
- johdon asenne on positiivisempi, osoittaa arvostusta
- työjako ja työjärjestelyt ovat uudistuneet; oman osaston toiminta on selkiytynyt
- on kuunneltu uusia tulijoita

**Tavoite 3** *Vahvistaa työyhteisön vastuullisuutta ja aloitteellisuutta*

- aloitteellisuus omassa tiimissä on parantunut
- vastuullisuus omasta toiminnasta on lisääntynyt tiimissä
- osaston hoitotarvikkeiden järjestäminen tarkoituksenmukaisesti helpottaa työskentelyä

**Tavoite 4** *Vahvistaa työyhteisön keskinäistä luottamusta*

- kokemus siitä, että yleinen ilmapiiri on parantunut
- vaikka on kiire, kokemus siitä, että yhteistyö omassa tiimissä toimii hyvin
- tunnelma on toiveikas
- henkilöstötilaisuuksien tunnelma on parantunut – ei enää pelkoa,
- keskustelukulttuuri on asiallisempi, aikaa keskustelulle on enemmän; katkeruus on vähentynyt
- nähdään johtajan rooliin liittyvät odotukset eri tavalla

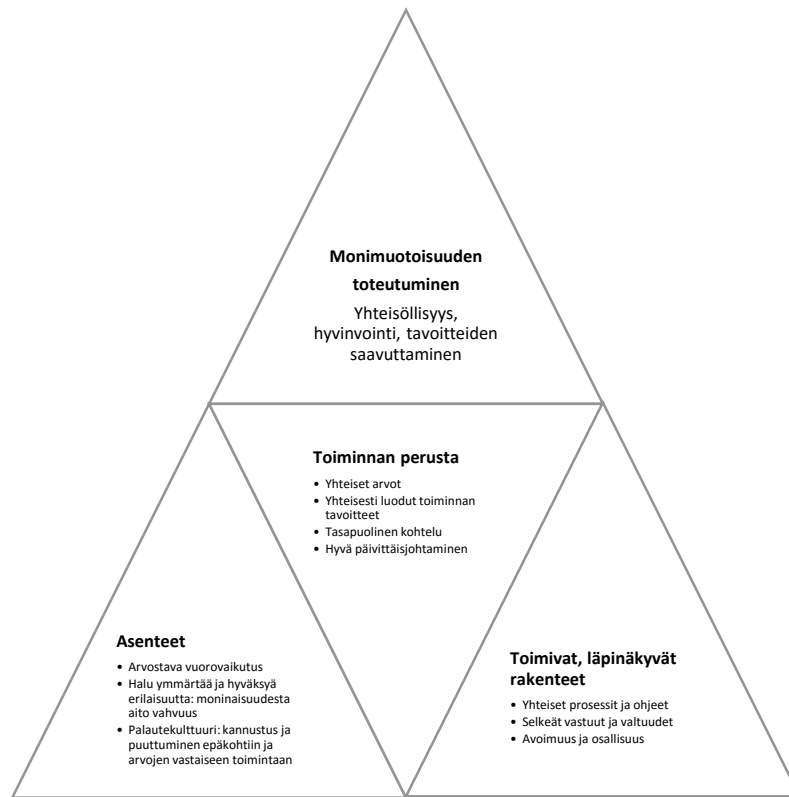
## 5. Yhteenveto ja suositukset

Hankkeen lähtötilanne oli haastava, koska suuret muutokset, irtisanomisiin johtaneet yt-neuvottelut ja yhden osaston sulkeminen vaikuttivat vahvasti henkilöstön mielialaan. Toisaalta hanke oli tilanteen kannalta myös otollinen, koska se tarjosi tilaisuuden purkaa syntyneitä tunteita ja esittää sekä kritiikkiä että toiveita. Painetilanne voi olla hyvä kehityksen käynnistäjä.

Hankkeen aikana kirkastui, että keskittyminen vain monikulttuurisuus-näkökulmaan on liian kapea. Kuten jo aiemmin kohdassa 2.2. todettiin, tarvitaan laajempaa ajattelun viitekehystä, joksi valikoitui monimuotoisuuden johtaminen. Sen taustalla on vastuullisen, eettisen johtamisen aatemaailma. Näin ollen

hankkeessa kiinnitettiin huomiota koko toimintakulttuuriin ja esimiestyöhön. Hoitotyön kulttuurisen kompetenssin käsite täydentää tätä ajattelua.

Ylläolevan perusteella hankkeen tuloksena oli toimintamalli, joka voidaan kuvata seuraavasti.



Malli perustuu seuraaviin periaatteisiin:

### 1. Monimuotoisuuden johtaminen (kuvaus s.4, luku 2.2.)

- erilaiset erilaistavat tekijät huomioiva vastuullinen, tasapuolinen johtaminen vastaa nykyajan tarpeisiin paremmin kuin yhteen näkökulmaan (esim. monikulttuurisuus) keskittyvä
- organisaatioissa on vaikutettava paitsi asennetasoon, myös tehtävä näkyväksi rakenteet, prosessit ja ohjeet, jotka tukevat tasapuolista toimintaa
- esimiestyö ja esimiesten toiminta on keskeisessä roolissa

### 2. Monimuotoisuuteen liittyvien näkökulmien käsittely työyhteisössä (2.3 s. 6)

- kullakin organisaatiolla on omat erityiset haasteensa ja organisaation täytyy itse tunnistaa, mitkä ovat sen kannalta oleellisia ja mihin tarvitaan rakenteita ja ohjeistuksia
- monimuotoisuus ei koske vain työyhteisön jäseniä vaan sen kaikkia sidosryhmiä (esim. asukkaat ja heidän omaisensa)
- osallistava, avoin keskustelu

### 3. Kulttuurisen kompetenssin kehittyminen

- edellyttää toistuvaa keskustelua koko työyhteisössä eikä se kehity vain yksittäisten valmennustapahtumien kautta

- esimiesten tuki yhteisölle on tärkeää
- luottamuksen ja avoimen keskusteluilmapiiirin luominen on lähtökohta kehitymiselle

Toimintamallin ytimessä on valveutunut ja kannustava esimiestyö. Esimiesten roolien ja vastuiden tulee olla selkeät koko organisaatiolle. Epäselvistä vastuista ja valtuuksista johtuvia väärinkäsityksiä ja perusteettomia odotuksia ei pidä päästää syntymään.

Vaikka esimiehillä on keskeinen rooli, on myös tärkeää, että työyhteisö näkee oman osallisuutensa siinä, millainen ilmapiiri työpaikalle muodostuu. Jokaisella on oma vastuu siinä, miten reagoi ja toimii ja millaisia vaikutuksia itse rakentaa. Johdon ja esimiesten vastuu nähdään yleensä selkeästi, mutta oman roolin merkityksen ymmärtäminen ei aina ole yhtä helppoa. Tähän teemaan on hyvä palata ajoittain tiimien yhteisissä keskusteluissa.

Osallistava keskustelu, asioiden ja myös epäkohtien avoin käsittely luovat perustan luottamuksen syntymiselle. Luottamuksen vahvistuessa käytännön toiminta helpottuu ja huomio pysyy perustehtävässä turhien pohdintojen sijaan. Monet ongelmat syntyvät väärinkäsityksistä, joten tarvitaan valmiutta tarkastella asioita ilman ennakoasenteita eri näkökulmista. Väärinkäsityksiä voi syntyä myös, jos yhteisössä on puutteelliseen tietoon perustuvia odotuksia eri henkilöiden rooleihin ja vastuisiin liittyen.

Monikielisessä yhteisössä kielitaito ja sen puutteet voivat olla yhtä suuri ongelma kuin varsinaiset kulttuurierot. Puutteellisen kielitaidon vuoksi syntyy konflikteja luovia väärinkäsityksiä. Siksi kaikkien yhteisön jäsenten tulee olla tietoisia siitä, että vääriä tulkintoja syntyy helposti ja valmiita epäselvissä tapauksissa selkiyttämään asioita. Monimuotoisuuden johtamisessa arjen pienet teot ovat tärkeitä.

Hankkeelle asetetuissa tavoitteissa saavutettiin jo näkyviä tuloksia, mutta vaikutusten pysyväksi saaminen ja vahvistuminen vaativat vielä aikaa ja työtä. Tiimipalavereissa hankkeen lopuksi käytyjen keskustelujen pohjalta erityisesti tarvitaan huomiota seuraaviin asioihin:

- tiimien esimiesten ja johdon vastuiden, vallan, roolien ja työnjaon edelleen selkiyttäminen (käynnissä, jotkut yksityiskohdat vaativat vielä vahvistamista)
- yhteisten toiminnan tavoitteiden toimeenpanoa osastojen tasolla, tavoitteiden ohjauksen varmistaminen
- palautekulttuurin kehittämistä (ei vain esimiesten antamana vaan myös työntekijöiden keskeisenä)

Sovittujen arvojen esilläpitäminen ja johdonmukainen asetettujen tavoitteiden suunnassa eteneminen on työyhteisön yhteinen vastuu. Tiimikeskusteluissa on hyvä käydä keskustelua työyhteisön vuorovaikutukseen ja toimintaan liittyen. Siinä voidaan hyödyntää kulttuurinen kompetenssi –ajattelun näkökulmia. Avainasemassa ovat johto ja esimiehet. Esimiestyölle olisi eduksi, jos sovittujen esimiesten vertaiskeskustelujen lisäksi heitä tuettaisiin vielä jonkin aikaa ryhmäcoachingilla tai –työnohjauksella.

Toimenpiteistä on tehty yksityiskohtaisempi lista Helenan vanhainkodin johdon käyttöön.

**Lähdeluettelo:**

Finnish Business and Society yritysvastuuverkosto (2014) Monimuotoisuuden johtaminen, itsearviointityökalu

Fischer, Merja (2012) *Linkages between employee and customer perceptions in business-to-business services -Towards positively deviant performances*, Aalto Yliopisto, väitöskirja

Lahti, Leena (2014) *Monikulttuurinen työelämä*, SanomaPro

Mulder Riitta (2013) *Hoitotyön kulttuurinen kompetenssi*, Tampereen yliopisto, Terveystieteiden yksikkö, Hoitotiede Pro gradu - tutkielma

Sell, Heli (2002) *Luottamus sosiaalisen pääoman osana*, Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, pro-gradu tutkielma

Sippola, Annikki (2007) *Essays on Human Resource Management Perspectives on Diversity Management* [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-193-2.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-193-2.pdf)