

**Kahden hoivayksikön uudet monikulttuuriset  
toimintamallit ja kehittämismalli**

## Sisältö

1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen .....	3
2.Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiolle ja soveltajalle/asiantuntijalle .....	3
3.Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija .....	5
4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen .....	7
5.Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset.....	12
6.Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet.....	14
7.Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä .....	14
8. Organisaation ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot .....	15

## **1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen**

Omakotisäätiö on voittoa tavoittelematon yritys. Säätiö on toiminut Helsingin Puotilassa vuodesta 1963. Säätiö tuottaa palveluja ikäihmisille: kotihoitoa ja muuta toiminnallisuutta ikäihmisten koteihin, erilaisia asumismuotoja ja ympärivuorokautista hoivaa. Palvelulupauksensa toteutukseen säätiö tarvitsee ammattitaitoisia ja työhönsä sitoutuneita henkilöitä. Henkilöstön saatavuus on suuri haaste alalla ja säätiön voimavara on monikulttuurinen työyhteisö. Yhteiskunnallisena yrityksenä säätiö tuottaa palvelunsa vahvan arvoperustan pohjalta: yksilöllisyys, vastuullisuus ja inhimillisyys. Säätiö on Helsingin kaupungin vanhustenpalvelujen hoivan ostopalvelu- ja palvelusetelituottaja

Omakotisäätiön työntekijöitä on 19 eri kansalaisuudesta. Käytännössä oli huomattu, että monikulttuurinen työyhteisö tarvitsee uudenlaisia käytäntöjä, jotta kulttuuriset yhteentörmäykset ja kielelliset ongelmat saadaan hallintaan ja käännettyä positiiviseksi energiaksi. Työyhteisössä ei myöskään toteutunut tasapuolisuus työnjaossa ja päätöksenteossa. Hankkeella haluttiin taata hoitotyön osaajien saatavuus ja ammattitaito nyt ja tulevaisuudessa. Hanke aloitettiin käytännöstä nousseiden ongelmien ratkaisemiseksi.

Kehittämistarpeet nousivat esiin myös erilaisissa kyselyissä sekä työterveyshuollon palautteissa. Työeläkeyhtiön henkilöstökyselyssä korostuivat palautumisen puute, työn ja muun elämän tasapaino sekä tavoitteiden kirkastaminen. Omaiskyselyn mukaan kehittämiskohteiksi nousivat vanhuksen yksilöllisiin tarpeisiin vastaaminen sekä yksilöllinen tiedottaminen. Toimiva vuorovaikutus vaatii ymmärrystä puolin ja toisin. Hoitajan puutteellinen kielitaito voi vaikeuttaa vuorovaikutusta. Työterveyshuollon data osoitti, että kehittämiskohteita olivat henkinen kuormitus ja monikulttuurisuuden mahdollisuus. Sairauspoissaolot olivat toimialan keskiarvoja korkeampia.

## **2.Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiolle ja soveltajalle/asiantuntijalle**

Hankkeessa luotiin kahteen muistisairaiden hoivayksikköön tasaveroisen monikulttuurisen työyhteisön ja maahanmuuttajaystävällisen työpaikan toimintamalleja sekä uusi hoivayksikön kehittämismalli.

Tavoitteena oli myös, että maahanmuuttajat itse ohjaavat hanketta, uusien mallien luomista ja siirtämistä Omakotisäätiön sisällä. Kulttuurien näkyväksi tekemisessä käytetään luovia menetelmiä. Sote-sektorilla työskentelee runsaasti maahanmuuttajia, joiden integroituminen tasaveroisesti työyhteisöön on usein haasteellista.

Hankkeessa haluttiin löytää tapoja aktivoida eri kulttuurien edustajia ja nostaa heidän taustansa arvokkaaksi osaksi monikulttuurista työyhteisöä. Lisäksi etsittiin arkea palvelevia hoiva-alan uusia toimintamalleja, joiden avulla ratkotaan monikulttuurisen työyhteisön arjen haasteita ja kehitetään toimintaa. Tavoitteena oli myös löytää uusia keinoja kommunikaation parantamiseksi yli kielimuurien ja työyhteisöön integroitumisen helpottamiseksi. Lisäksi haluttiin kokeilla erilaisia digitaalisia oppimismuotoja. Muita konkreettisia tavoitteita oli lisätä työyhteisön hyvinvointia, vähentää korkeita sairauspoissaoloja, parantaa työn mielekkyyttä, tehokkuutta ja laatua sekä lisäävän tyytyväisyyttä organisaatioon ja ilmapiiriin. Uusien asiakastyön käytäntöjen odotettiin parantavan myös asiakkaiden toimintakykyä, elämän laatua, kuntoutumista ja yksikön arkea. Pilottien kokemuksia hyödynnetään laajemmin Omakotisäätiön muiden yksiköiden kehittämisessä. Säätiö haluaa konkreettisesti olla maahanmuuttajaystävällinen työpaikka sekä luoda Omakotisäätiön tavan toimia.

Hankkeeseen osallistui kaksi yksikköä Aallokko ja Kaislikko, joilla on sama esimies. Esimiehen lisäksi säätiön johtaja, henkilöstöpäällikkö ja työsuojeluorganisaatio olivat mukana hankkeessa samoin kuin asukkaat ja heidän omaisensa.

Kehittämismenetelmänä käytettiin pääasiallisesti teemoitettuja pienryhmiä monikulttuuriseen ympäristöön sovellettuna.

Hankkeessa luotiin toteuttajalle kokonaan uusia työkaluja ja toimintamalleja, joiden avulla voidaan kehittää syvällisesti monikulttuurisia työyhteisöjä hoiva-alalla ja todennäköisesti myös laajemmin yli toimialarajojen. Hankkeessa maahanmuuttajat luovat omien kokemustensa ja tarpeidensa pohjalta uusia maahanmuuttajaystävällisin työyhteisön toimintamalleja ja uuden monikulttuurisen työyhteisön kehittämismallin. Myös metodisesti haluttiin luoda uutta tulokulmaa, jossa maahanmuuttajat ohjaavat hanketta itse luomallaan uudella tavalla.

Uutuusarvoa tuovat myös kehitteillä olevan osallistavan strategiamallin soveltaminen ensimmäistä kertaa monikulttuurisessa ympäristössä. Oletuksena on, että malli muuttaa muotoaan hyvin paljon.

Hankkeen mallit tukevat voimakkaasta konkreettisella tasolla tasaveroisen työyhteisön muodostumista.

Erityisesti sote-sektorilla työskentelee runsaasti maahanmuuttajia, joiden integroituminen tasaveroisesti työyhteisöön on usein haasteellista. Mallit ovat julkisia.

### 3.Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Hankkeessa sovelletut tutkimukset olivat:

Lähde	Soveltaminen
Katisko, Marja (2011). Kerrottu työelämä – työelämäkokemukset maahanmuuttajien puheissa - väitöskirja	Sekä maahanmuuttajataustaisten että kantaväestöön kuuluvien erilaisuuden tunnistaminen, tunnustaminen ja hyödyntäminen kasvattavat työyhteisössä sosiaalista tietovarantoa. Työelämän kokemukset ja työelämään rakentuvat inkluusiot (osallistamiset) ja eksklusiit (poissulkemiset) ovat tärkeitä aktiivisen kansalaisuuden rakentumisessa.
Novetos Consulting (2015). Monikulttuurisen toimintamallin ja - kulttuurin kehittämishanke	Monikulttuurinen toimintamalli selkiyttää työyhteisön arvoja ja vahvistaa sitoutumista yhteiseen toimintatapaan. esimiestyön pitäisi olla entistä valmentavampaa, jotta monikulttuurisuus osataan ottaa huomioon. Yleensäkin työyhteisössä pyritään vahvistamaan vastuullisuutta ja keskinäistä luottamusta. Monikulttuurisuutta on käsiteltävä osana monimuotoisuuden johtamista.
Kujanpää, Kirsi (2015). Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi -väitöskirjatyö	Monikulttuurisen työyhteisön edellytyksiksi ovat monimuotoisuuden johtaminen, maahanmuuttajien työelämäosaaminen, molemminpuolinen kulttuurinen sopeutuminen ja työyhteisön ristiriitojen käsittelytaidot. Huomiota on kiinnitettävä keskeisten toimijoiden lisäkoulutukseen maahanmuuttajien kulttuurin, osaamisen, työkyvyn ja kuntoutuksen osa-alueista. Työhyvinvoinnin ja monikulttuurisuuden vaikuttava ja tehokas strateginen johtaminen edellyttää henkilöstö- ja monimuotoisuus/monikulttuurisuusstrategioiden linkittämistä organisaation (liike)toimintastrategiaan.
Työterveyslaitos (2018). Osaamisen ja työn yhteensopivuus monikulttuuristuvilla työpaikoilla	Monikulttuurisilla työpaikoilla tarvitaan ammatillisen osaamisen lisäksi monitahoista työpaikkaosaamista, jonka perustan muodostavat yhteinen ymmärrys ja kieli. Työpaikkaosaaminen on jaettava ymmärrystä työn kokonaisuudesta, työpaikan rooleista ja osallistumisen tavoista, työpaikan ja suomalaisen työelämän pelisäännöistä, vuorovaikutuksesta sekä työterveydestä ja

	turvallisuudesta. Osaaminen syntyy vähitellen vuorovaikutuksessa työyhteisössä.
Kontula, Anna, Tampereen punainen osuuskunta (2011). Työelämän pelisäännöt	Työnantajat pitävät kantaväestöön kuuluvan työntekijän palkkaamista riskittömämpänä kuin epätäydellisesti suomea puhuvan maahanmuuttajan. Maahanmuuttajia epäillään helposti laiskemmiksi kuin suomalaisia kollegoita. Ulkomaalainen työntekijä ei helposti valita työn ongelmista, sillä oikeuksistaan kiinni pitävä usein irtisanotaan esimerkiksi, kun määräaikainen työsopimus pitäisi uusia.
Laloux, F., & Wilber, K. (2014). <i>Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness.</i> Nelson Parker.	Prosessissa pyritään luomaan TEAL tyyppinen organisaatio nostamalla eri menetelmin yhteistä tietoisuuden tasoa ja itseorganisoitumista. Samalla kyseenalaistetaan ja luodaan uudelleen myös johtamisessa käytettäviä malleja ja työkaluja.
Perhoniemi, R. & Hakanen, J. (2013). Työn imun ja ystävällisyyden siirtyminen työpareilla. <i>Psykologia</i> , 48, 88-101.	Hankkeessa luodaan uutta positiivista, turvallista, avointa, ystävällistä organisaatiokulttuuria, jolla tutkimuksen mukaan on merkittävä vaikutus työn tuloksellisuuteen ja työhyvinvointiin. Erityisen tärkeää tämä on pienissä yksiköissä, tiimityössä ja työparityöskentelyssä.
Duhigg, C. (2016). <i>Project Aristotle. What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team.</i> The New York Times.	Hankkeessa luodaan ryhmiin psykologista turvallisuutta mm. tunnetason keskustelujen, erilaisuuden ymmärtämisen ja vuorovaikutuksen kehittämisen avulla.
Syvänen, S., Kasvio, Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S., Tikkamäki, K. (2012). Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. <i>Työterveyslaitos</i> , 42.	Hankkeessa vahvistetaan systemaattisesti valmiuksia ja rakenteita dialogiseen johtamiseen. Sen periaatteina ovat arvostava vuorovaikutus, kuuntelu sekä osapuolten tasavertainen osallistuminen toiminnan kehittämiseen.

Ulkopuolisena asiantuntijana toimi työelämän kehittämiseen erikoistunut Skillmotor Finland Oy. Hankkeen vastuuhenkilönä toimi Marja Konttila, joka on työyhteisön kehittäjänä, lyhytterapeutina ja coachina erikoistunut syvällisiin yksilö- ja yhteisötason muutoksiin ja työkykyriskien hallintaan.

Asiantuntijatiimin muut jäsenet, Iiro Jussila ja Tuula Eloranta, ovat saaneet niin kotimaista kuin kansainvälistä tunnustusta kehittämästään ja kokoamastaan tieteellisestä tiedosta (George R. Terry - kirjapalkintoehdokkuus), luomistaan työelämää uudistavista toimintamalleista (hyödyntäminen useissa Euroopan maissa) sekä kyvystään soveltaa tieteellistä tietoa työyhteisöjen, johtamisen ja organisoinnin kehittämiseen.

Tuula Elorannalla on 20 vuoden kokemus laaja-alaisista syvällisistä työelämän tutkimus- ja kehityshankkeista. Iiro Jussila on erikoistunut henkilöstön ja organisaation väliseen suhteeseen,

strategiseen johtamiseen sekä hallitusten ja johtoryhmien valmentamiseen. Jussila on kansainvälistä tunnustusta saanut professori, jonka tutkimukset ovat edistäneet merkittävästi yhteisöllisyyden ja kollektiivisten ilmiöiden rakentumisen ymmärtämistä varsinkin tiimien ja työryhmien parissa. Taidokkaana tieteellisen tiedon jalkaustajana Jussilalle on myös myönnetty Tieteen kesyttäjä -palkinto. Asiantuntijoilla oli vahva teoreettinen ja työelämän tuntemus sekä alakohtaista osaamista.

#### **4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen**

Hanke käynnistyi suunnitelman mukaan kehitettävien yksiköiden omilla 2 h kehitysryhmillä ja ryhmän esiin nostamien arjen haasteiden ratkomisella. Ryhmiin osallistui vuorossa olijat. Alusta alkaen myös esimiesryhmä kokoontui säännöllisesti kuukausittain. Siinä käytiin säännöllisesti läpi hankkeen tavoitteita ja tilannetta sekä suunniteltiin tulevaa. Esihenkilöt ovat saaneet myös sparrausta työyhteisöjen haasteisiin ja hyvien käytäntöjen siirtoon.

Myöhemmin perustettiin myös monikulttuurinen kehitysryhmä, jossa avattiin eri kulttuurien erityispiirteitä ja etsittiin monikulttuurisuuden näkökulmasta ratkaisuja arjen haasteisiin. Monikulttuuriseen ryhmään valittiin edustajia suurimmista kansallisuuksista. Myöhemmässä vaiheessa tiimikohtaisten ryhmien tuottavuuden ehtyessä, ryhmät yhdistettiin. Tämä oli erittäin onnistunut ratkaisu ja sen avulla päästiin rikastamaan kaikkien ajattelua ja kehittämään aidosti yhteisiä parhaita käytäntöjä, vaikka tiimit alussa hiukan vierastivatkin toisiaan. Kokoontumisissa käytettiin runsaasti parityöskentelyä niin, että parin muodostui molemmista tiimeistä.

Ryhmät toteutettiin pääosin lähitapaamisina. Kehittämismenetelmänä käytetään pääasiallisesti teemoitettuja pienryhmiä monikulttuuriseen ympäristöön sovellettuna. Ryhmien vetäjiksi pyrittiin kouluttamaan henkilöstöä, mutta halukkuutta vetäjiksi ei oikein ollut. Henkinen prosessi ja valmiuksien kehittäminen olisi vaatinut enemmän panostusta.

Pienryhmiin osallistuvien tehtävänä oli osallistaa poissaolijat kehitystyöhön ja huolehtia viestinnästä. Viestintä koettiin kuitenkin yllättävän haasteelliseksi ja tuli näkyväksi hyvin yhteistoimintaryhmässä. Siihen osallistujat eivät oikein osanneet kertoa mitä hankkeessa ja ryhmissä käsiteltiin. Viestintää

pyrittiin helpottamaan selkeillä reflektoinneilla ja kertaamalla mitkä olisivat tapaamisen tärkeimpiä viestintäpihvejä. Kaikki materiaali ja muistio olivat myös läpinäkyviä ja kaikkien luettavissa.

Kaikissa ryhmissä käsiteltiin hankkeen teemoja, lisättiin osallistujien valmiuksia käsiteltäviin asioihin ja rakennettiin erilaisia työkaluja esiin tulleisiin haasteisiin. Ryhmät loivat itse sekä tapaamisten sisältöä että ratkaisuja. Esimies osallistui pääsääntöisesti kaikkiin ryhmiin ja toi myös oman aktiivisen panoksensa kehittämiseen ja sisällön ohjaamiseen. Esimiehen kanssa tehty suunnittelu ja havainnointi arjen ja perustehtävän sujuvuudesta oli tärkeä tekijä prosessin osuvuuden kannalta. Esim. välillä henkilöstö innostui uusista asioista niin paljon, että keskittyminen perustehtävään jopa herpaantui ja ryhmässä päädyttiin uudelleen kirkastamaan perustehtävää.

Omakotisäätiön tavoitteena oli ratkoa tiimeissä olleita haasteita. Hankkeen lopussa tasapuolinen työsuoritus ja hyvä arki oli mahdollinen kaikille työyhteisön jäsenille kulttuuriin, työkään, persoonaan ja kielitaitoon katsomatta. Perustehtävä oli erinomaisesti hoidettu ja pääsääntöisesti kaikki siihen kuuluvat asiat lähes 100% tehty. Tämä lienee tärkein onnistumista kuvaava mittari. Loppuarvioinnissa ryhmät totesivat olevansa myös yksi tiimi. Tähän liittyi myös identiteetin muutos ja vanhasta luopuminen herätti jopa surua. Olenkin paljon isomman kokonaisuuden osa. Myös muille osastoille toivottiin vastaavaa prosessia. Tasapuolisuuden kokemus oli monikulttuuriselle ryhmälle äärimmäisen tärkeää. Avainasemassa oli yhteiset runsaat arvostavat keskustelut, vuorovaikutustaitojen kehittäminen huomioimaan huonompikin kielitaito ja tempoja, erilaisuuden ymmärtäminen sekä yhteinen asioiden nöyrä aito ratkominen ja niiden seuranta. Arjen ratkaisuisa löytyi runsaasti helppoja työkaluja huomioida ja kehittää esim. kielitaitoa. Myös omaisten kanssa esiintyviin ennakkoluuloihin löytyi ratkaisuja yksinkertaisin viestinnällisin keinoin eli esittelemällä vastuuhoidajan persoona ja parhaat puolet. Toinen Omakotisäätiön päätavoite oli osaavan henkilöstön saatavuuden varmistaminen. Uusien työhakemusten määrä onkin selvästi lisääntynyt. Viidakkorummut? Ryhmissä tuli ilmi, että erityisesti monikulttuurinen henkilöstö arvosti todella suuresti hyvää suomalaista työelämää ja Omakotisäätiötä työpaikkana.

Hankkeen mitoitus oli pieni suhteessa aineiston runsauteen. Monia asioita joudutaan jatkamaan ja hyviä käytäntöjä levittämään omin voimin. Esim. erilaisten oppimisalustojen ja videoiden hyödyntäminen jää organisaation ratkottavaksi. Hankkeen aikana oli myös hiukan yllättävää, miten simppeillä työkaluilla päästiin näin pitkälle.

Osaamisen kehittämismallissa ryhmä kokeili esim. osaamispuuta, jossa eriväriset omenat kertoivat kunkin työyhteisön jäsenen osaamisesta, ominaisuuksista ja sellaisista asioista, joita haluaa oppia. Puu oli kaikkien nähtävillä, joten esim. samoista asioista kiinnostuneet voivat opetella yhdessä uusia asioita



tai jos jollain on jo se taito, jota haluaa oppia, voidaan oppia toisilta. Puu myös eli koko ajan taitojen kasvun mukaan. Työkalu oli yksi luoduista vertaissparrauksen keinoista. Osaamisen kehittämismalliin liittyi vielä yksilölliset oppimispolut ja kehityskeskustelumalli, joita kevään aikana vietiin eteenpäin.

Talossa olemassa olevaa perehdytysmallia tarkasteltiin monikulttuurisuuden näkökulmasta ja otettiin huomioon mm. uuden työntekijän kielitaito ja muut yksilölliset tarpeet. Myös perehdytyksen tsekkauslista laadittiin.

Vastuuhoitajan toimintamallia kirkastettiin ja erilaisia tasaveroisuuden esteitä on kartoitettu ja poistettiin. Maahanmuuttajat jäävät helposti syrjään. Myös tähän on etsitty eri arkitilanteiden kautta uusia toimintamalleja. Kehitetty vuorovaikutustaitoja ja kärsivällisyyttä sekä luotu valmiiksi sanoituksia ja käsikirjoituksia eri tilanteisiin. Esim. hätäkeskukseen soittaminen, omaisten kohtaaminen ja palautteen antaminen. Omakotisäätiöön tuli myös vertaissovittelumalli.

Palautteen antamista harjoitettiin runsaasti. Aluksi annettiin positiivista palautetta anonyymisti palautelaatikkoon, seuraavaksi harjoitettiin positiivisen palautteen antamista ja vastaanottamista tiimipalavereissa toinen toisille, ja kolmannessa vaiheessa on harjoiteltu korjaavan/kriittisen palautteen antamista ja vastaanottamista. Myös erilaisiin arkitilanteisiin on luotu käsittelymalleja case työskentelyn avulla.

Kehittämissryhmässä tuli esiin myös saattohoitomallin tarpeellisuus. Ryhmässä keskusteltiin saattohoidon käytänteistä, ja oh vei terveiset koko talon saattohoitoryhmään, joka on laatimassa tätä mallia.

Niillä, jotka kokevat suomen kielen taitonsa heikoksi, on suuri kynnys soittaa päivystykseen, kun jotain akuuttia tapahtuu. Ryhmässä on tähän laadittu malli, jossa on mahdollisuus oppia kokeneemman tukemana. Osastojen seinillä on taulu, jossa on kuvattu tapahtuman eri vaiheet. Kokemattomampi pääsee harjoittelemaan eri vaiheita eikä vain katsomaan vierestä, kun asian osaava sen tekee. Haasteellisia asioita tehdään myös parityönä eli vahvempi osaaja on tukena, mutta harjoittelija hoitaa tilanteen.

Perustehtävän ja tavoitteiden kirkastamiseen paneuduttiin perusteellisesti. Ryhmäläiset listasivat itsenäisesti Omakotisäätiön toiminta-ajatuksen pohjalta kaikki perustehtävään kuuluvat asiat ja mitä se käytännössä tarkoittaa ja miten varmistetaan, että kaikki tulee tehtyä. Näihin ryhmiin osallistujat valitsivat keskuudestaan puheenjohtajaparin ja sihteeriparin, ja vetivät kehittämissryhmän itsenäisesti. Puheenjohtaja ja sihteerivuoroja kierrätettiin. Itsenäinen työskentely tukee itseohjautuvuutta ja tulee olemaan osa pysyvää uutta kehittämismallia.

Yksi osa perustehtävä on omaisyhteistyö. Kehittämissyhmä pohti, mitä hyvään omaisyhteistyöhön kuuluu, ja listasivat konkreettisia tekemisiä, miten sitä toteutetaan. Tästä laaditaan tsekkauslista ja seurantamittari, jolla varmistetaan se, että hyvää omaisyhteistyötä toteutetaan samalla tavalla riippumatta hoitajasta.

Omaisyhteistyöhön liittyy myös monikulttuurisuusryhmässä ideoitu oma/vastuuhoitajan esittely omaisille siten, että siinä korostetaan hoitajan persoonallisuutta ja erityistaitoja. Monikulttuuriset hoitajat kokevat uusien omaisten kohtaamisen usein vaikeana, ahdistava ja omaiset suorastaan rasistisina. Lisäksi on aloitettu tulopalaverin ”sanoitus”. Uuden asukkaan omahoitaja kutsuu palaverin koolle ja johtaa keskustelua. Huonosti suomen kieltä taitavalle tämä on iso kynnyks. Palaverin kokoon kutsumiseksi ja eri aihealueista kertomisen tueksi on tarkoitus tehdä esimerkkilauseita, kuinka omaisille kerrotaan suomeksi mikäkin asia. Tämä madalsi kynnystä ottaa oma rooli omaisyhteistyössä heti alusta alkaen.

Monikulttuurisuusryhmässä tutustuttiin osallistujien erilaisiin kulttuureihin ja arkihaasteisiin. Osastoilla tehtiin omaa kulttuuria näkyväksi erilaisten tarinoiden, ruoan ja musiikin avulla. Heti hankkeen alussa tuli selväksi se, että monikulttuurisuutta on lähestytty aikaisemmin varsin pinnallisesti ja mm. kielihaasteiden kautta. Ryhmässä nousi jo heti alussa esiin runsaasti tabuja ja asioita, joista ei käytännössä oltu aikaisemmin tiedostettu tai puhuttu. Esim. vanhusten äärikohtelu eri kulttuureissa ja sotatraumat. Näiden asioiden käsittely oli syvästi koskettavaa ja lähensi osallistujia. Hankkeessa asioiden käsittely jäi liian pintapuoliseksi ja sitä kannattaisi jatkaa ja huomioida esim. työterveydessä, rekrytoinneissa että kehityskeskusteluissa. Aiheiden käsittelyä kannattaisi jatkaa myös hankkeen päätyttyä ja ulkopuolella.

### Työyhteisö

- Kielen merkitys
- Sitoutuminen työyhteisöön
- Suhtautuminen auktoriteetteihin ja sääntöihin
- Erilaiset työtavat
- Työmoraali ja työn merkitys
- Tasavertaisuus
- Sukupuoliroolit

### Oma käyttäytyminen

- Oman käyttäytymisen volyyymi (ääni, eleet ym.)
- Temperamentti, tunteiden näyttäminen (esim. vihaisuus)
- Suhtautuminen fyysiseen läheisyyteen/kehoon, kosketus
- Suhtautuminen ikäihmisiin, sairauksiin, lääkehoitoon
- Suhtautuminen kuolemaan, saattohoito
- Toisen ihmisen kohtaaminen
- Toisen ihmisen kunnioitus
- Yhteisöllisyys. Työpaikka on vanhusten koti. Miten saadaan asenne sellaiseksi, että ollaan yhteisöllisesti vanhusten kotona vanhusten ja heidän omaistensa ehdoilla.

#### Oma tausta

- Mahdolliset traumaattiset kokemukset omassa maassa, sotatraumat, monimuotoinen väkivalta
- Uskonto

#### Omaiset

- Omaiset mukaan yhteisöllisyyteen
- Omaisten rooli eri kulttuureissa

Monikulttuuriset työntekijät jäävät helposti syrjään, eivät puolusta rajojaan ja jäävät sivuun osaamisen kehittamisestä arjessa. Kielitaidon kehittäminen arjen erilaisissa tilanteissa on yksi keino vaikuttaa tähän. Yleisistä kielikursseista saatava hyöty ei vastaa riittävän nopeasti arjen tarpeisiin. Monikulttuuristen työyhteisöjen on sen sijaan helppo ottaa kielitaidon kehittäminen omassa työkaluissa ja toimintamalleissa huomioon, jolloin heikommallakin kielitaidolla varustettu työntekijä pääsee kehittymään ja nopeasti tasaveroiseksi työyhteisön jäseneksi.

Monikulttuurisuusryhmää valmennettiin ryhmän vetäjän/fasilitaattorin rooliin myös harjoittelemalla muutamia fasilitointimenetelmiä. Lisäksi heidän rooliansa vahvistettiin esim. vastuuhoitaja erityistehtävien kautta jolloin he ohjaavat ja kouluttavat oman erityisalueensa puitteissa koko työyhteisöä. Osa osallistujista ei kuitenkaan halunnut edetä pidemmällä monikulttuurisuuden kanssa ja olla ryhmien vetäjiä tai mitenkään erottua muista. Osa halusi vain oppia suomen kieltä hyvin sulautuakseen kaikessa hiljaisuudessa joukkoon. Osallistujat olivat eri vaiheissa suomalaisen työelämän sopeutumisen kanssa ja pidemmällä olevilla oli suurempi tarve olla työyhteisössä kokonaisuutena oman kulttuurinsa kanssa.

Ohjausryhmä lakkautti monikulttuurisuusryhmän sen omasta toiveesta vuoden 2021 lopussa. Monikulttuurisuutta ja arjen haasteita käsiteltiin hankkeen loppuajan koko työyhteisön sekaryhmissä. Monikulttuurisuusryhmällä oli suunnitelmassa suurempi rooli. Ryhmässä nousi kuitenkin erinomaisesti esiin monikulttuurisuuden haasteiden kirjo ja sen tuoma rikkaus. Pysyväksi kulttuurilähettiläitä tai strategiseksi neuvonantajaryhmäksi oli kuitenkin yllättävän vähän halukkuutta.

Hankkeen päätavoitteita oli maahanmuuttajaystävällisen työpaikan luominen. Se lisättiin myös Omakotisäätiön strategiaan. Johdon kanssa toteutettiin työpaja jonka aiheena oli strategia, johtaminen ja osallistava strategiatyö. Työpajaa valmisteltiin erityisesti monikulttuurisuuden ja osallistavan strategiamallin pohjalta.

Johdon ryhmäohjaus aiheesta strategia, johtaminen ja osallistava strategiatyö. Työpajaa valmisteltiin erityisesti monikulttuurisuuden ja osallistavan strategiamallin pohjalta.

Työpaja käynnistyi käsittelemällä yhteisesti johtoryhmän ajatuksia strategiasta ja strategisesta johtamisesta. Näiden pohjalta muodostettiin yhteinen määritelmä siitä, mitä strategia on, mihin sen perustuu ja mikä on sen tehtävä Omakotisäätiön johtamisessa.

Johtoryhmä jakautui seuraavissa vaiheissa vaihtuvajäsenisiin pienryhmiin, joiden tuotokset purettiin yhteisesti. Pienryhmät käsitelivät mm. Omakotisäätiön toiminnan tarkoitusta muuttuvassa ja asiakas- sekä työntekijäprofiililtaan kulttuurisesti monipuolistuvassa Itä-Helsingissä. Osaksi toiminnan tarkoitusta – liittyen kehityshankkeen teemoihin – nostettiin sote-alan toimintakulttuurin uudistaminen aktiivisen ja näkyvän eri sidosryhmiä osallistava kehittämistoiminnan kautta. Visioksi maalattiin, että vuonna 2030 Omakotisäätiön on Itä-Helsingin halutuin ja vetovoimaisin työnantaja ja ympärivuorokautisen palveluasumisen tuottaja. Johtoryhmä asetti myös erilaisia strategisia tavoitteita ja määritteli näitä kohti kuljettavia kehittämisohjelmia toiminnan eri osa-alueille. Näissä konkretisoituivat mm. toiminnan vahva arvopohja sekä edellä mainitut ajatukset koskien toiminnan tarkoitusta, lisääntyvän monikulttuurisuuden huomioimista ja säätiön visiota. Eri kehittämisohjelmissa toistuvina avainsanoina tasa-arvoisuus, yhteisöllisyys, kumppanuus, osallisuus ja vaikutusmahdollisuudet sekä rakenteet ja toimintamallit, joiden avulla uudistuksia kyetään vakiinnuttamaan.

Strategiatyö jatkuu vielä syksyllä.

## **5.Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset**

Hankkeen tavoitteena oli luoda kahteen muistisairaiden hoivayksikköön tasaveroisen monikulttuurisen työyhteisön ja maahanmuuttajaystävällisen työpaikan toimintamalleja sekä uusi hoivayksikön kehittämismalli.

Hankkeessa haluttiin löytää tapoja aktivoida eri kulttuurien edustajia ja nostaa heidän taustansa arvokkaaksi osaksi monikulttuurista työyhteisöä. Lisäksi etsittiin arkea palvelevia hoiva-alan uusia keinoja ratkoa monikulttuurisen työyhteisön arjen haasteita ja kehittää toimintaa. Tavoitteena oli myös löytää uusia käytännön keinoja kommunikaation parantamiseksi yli kielimuurien ja työyhteisöön integroitumisen helpottamiseksi. Tavoitteena oli myös, että maahanmuuttajat itse ohjaavat hanketta, uusien mallien luomista ja siirtämistä Omakotisäätiön sisällä.

Prosessissa haluttiin kokeilla lisäksi erilaisia digitaalisia oppimismuotoja. Muita konkreettisia tavoitteita oli lisätä työyhteisön hyvinvointia, vähentää korkeita sairauspoissaoloja, parantaa työn mielekkyyttä, tehokkuutta ja laatua sekä lisäävän tyytyväisyyttä organisaatioon ja ilmapiiriin. Uusien asiakastyön käytäntöjen odotettiin parantavan myös asiakkaiden toimintakykyä, elämän laatua, kuntoutumista ja yksikön arkea. Pilottien kokemuksia on tarkoitus hyödyntää myöhemmin laajemmin Omakotisäätiön muiden yksiköiden kehittämisessä. Säätiö haluaa konkreettisesti olla maahanmuuttajaystävällinen työpaikka sekä luoda Omakotisäätiön tavan toimia.

Tavoitteet on saavutettu pääosin. Osallistuviin hoivayksiköihin on luotu tasaveroisen monikulttuurisen työyhteisön toimintamalli, joka koostuu useista selkeistä arjen käytäntöihin liittyvistä tekijöistä. Alussa työyhteisössä olleet ongelmat ovat suurelta osin poistuneet. Yksikön arki on sujuvampaa, joustavampaa, perustehtävä kirkastunut, työn laatu ja mielekkyys parantunut. Työnjako on tasapuolisempaa ja yksiköt kokevat olevansa yhtä. Kaikilla on myös lupa olla oma itsensä muita kunnioittaen.

Positiivisen palautteen antaminen on parantunut ja siitä on tullut rutiini. Aikaisemmin päivystyksen lähettämisen prosessi oli ongelmana. Siihen saatiin ratkaisu hankkeen avulla. Prosessia käydään läpi ryhmäkodeissa säännöllisesti.

Säätiön tasolla vastuuhoidajamalli päivitettiin. Aloitettiin vertaissovittelumallin kehittäminen. Strategiatyöskentely tuotti yhteisen päämäärän kirkastumisen ja lisäsi yhteistyötä eri työyksiköiden välillä.

Vaikka maahanmuuttajien osuus hankkeen toteutuksessa jäi odotettua vähäisemmäksi, on hanke edistänyt maahanmuuttajien integraatiota työyhteisöön ja keskinäistä arvostusta ja tasapuolisuutta

työyhteisössä. Erityisesti osaamiseen, työnjakoon ja kielitaitoon liittyviä esteitä on poistettu. Osittain maahanmuuttajien asemaa ja urakehitystä saattaa rajoittaa työyhteisössä esiin noussut halu olla erottumatta alkuperänsä tai kulttuurinsa takia muista. Suomalaiseen työelämään oltiin myös hyvin tyytyväisiä. Sen sijaan esim. suomalaisessa yhteiskunnassa vanhusten vähäinen arvostaminen ja sysäämistä perheistä erilleen hoivakoteihin myös hämmästytti. Toisaalta vanhusten olot hoivakodeissa olivat erittäin hyvät verrattuna monen kotimaan olosuhteisiin.

Kehittämismalli perustuu itseohjautuvuuden ja työparityöskentelyn sekä rohkeuden lisääntymiseen. Yksikköpalavereissa on enemmän kehittämisasioita, joita tuovat esille ja ratkovat esimiehen lisäksi myös työyhteisöjen jäsenet. Yksilölliset osaamisen kehittämisohjelmat ovat kehittyneet ja vertaissparrausta hyödynnetään aikaisempaa enemmän.

## **6.Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet**

Ennen ja jälkeen mittaria ei ole käytetty systemaattisesti eli selvää vertailutietoa ei ole saatavilla. Laadullisia asioita on selvästi tapahtunut. Jatkotoimenpiteitä ovat mm. hyvien toimintamallien siirto, oppimisalustojen hyödyntämisen tutkiminen ja strategiatyön jatkaminen syksyllä. Hyvistä käytännöistä ja hankkeessa esiin tulleista maahanmuuttajien vahvuuksista, haasteista ja tabuista olisi hyödyllistä tiedottaa ja jakaa kokemuksia. Hankkeessa mukana olleet yksiköt myös ehdottivat vastaavaa prosessia muihin yksiköihin. Myös esimiesryhmä hyötyisi sparrauksesta jatkossakin. Monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa on omat haasteensa. Pysyvän monikulttuurisen ”neuvonantajaryhmän” hyödyntämistä strategisena työkaluna kannattaisi harkita myöhemmin uudelleen.

Eri kulttuureista on suunnitteilla mm. digitaalinen koulutusaineisto, jota voidaan hyödyntää mm. perehdytyksessä ja klippeinä eri medioissa. Kun uusien kulttuurien edustajia palkataan, heistä tehdään myös esittelymateriaali. Monikulttuurisuusryhmä pohti eri keinoja tehdä omaa kulttuuriaan näkyväksi ja rikastaa suomalaista työyhteisöä ja hoivatyötä. Tätä työtä kannattaisi jatkaa. Kuten myös artikkeli- ja blogisarjaa sekä videoklippejä eri kanavissa jaettaviksi. ”Elämää monikulttuurisessa työyhteisössä.”

## **7.Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä**

Hankkeen kokemuksista on viestitty verkostojen kautta ja sosiaalisessa mediassa.

Erityisesti hyvistä käytännöistä ja hankkeessa esiin tulleista maahanmuuttajien vahvuuksista, haasteista ja tabuista olisi hyödyllistä tiedottaa ja jakaa kokemuksia.

Mm. sotatraumat, ihmishengen vähäinen arvo ja vanhusten hylkääminen hyödyttäminä omassa kulttuurissa nousivat esiin. Hanke voi toimia aivan uuden keskustelun avaajana Suomessa ja tiedon levitykseen tulisi panostaa. Heti hankkeen alussa tuli selväksi se, että monikulttuurisuutta on lähestytty aikaisemmin varsin pinnallisesti ja mm. kielihaasteiden kautta. Aidosti merkitykselliset asiat ovat olleet tabuja. Monikulttuurisessa ympäristössä suomalainen työkuulttuuri näyttäytyy erittäin hyvänä ja luotettavana. Palkka tulee ajallaan, työyhteisössä ja työssä on selvät säännöt ja ohjeet, sovitusta pidetään kiinni ja korruptio puuttuu. Kaikki ovat myös ainakin periaatteessa tasa-arvoisia. Näiden asioiden näkyväksi tuleminen olisi merkittävää hoiva-alalle, koska se lisää sekä työn että eri kulttuurien arvostusta.

Tulokset ovat hyödynnettävissä myös laajemmin toimialalla ja osittain yli toimiala rajojenkin.

## **8. Organisaation ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot**

Omakotisaatio, Susanna Kiuru, [susanna.kiuru@omakotisaatio.fi](mailto:susanna.kiuru@omakotisaatio.fi), puh. 0505292314

Skillmotor Finland Oy, Tuula Eloranta, [tuula.eloranta@skillmotor.com](mailto:tuula.eloranta@skillmotor.com), puh. 0505550234

Skillmotor Finland Oy, Iiro Jussila, [iiro.jussila@skillmotor.com](mailto:iiro.jussila@skillmotor.com), puh. 0504659899