Maria Laine

Viestinnän dialoginen kehittäminen lastensuojelulaitoksessa

Opinnäytetyö
Kevät 2018
SeAMK Sosiaali- ja terveysala
Ylempi AMK Kehittäminen ja johtaminen

SeAMK
SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Sosiaali- ja terveysalan yksikkö

Tutkinto-ohjelma: Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, Ylempi AMK

Tekijä: Maria Laine

Työn nimi: Viestinnän dialoginen kehittäminen lastensuojelulaitoksessa

Ohjaaja: Eija Kyrönlahti, yliopettaja, FT

Vuosi: 2018 Sivumäärä: 83 Liitteiden lukumäärä: 4

Viestintä kuuluu kaikkien sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden toiminnan ytimeen. Lastensuojelun sijaishuollossa viestinnällä on erityinen merkitys, koska työ perustuu vuorovaikutukseen. Tämä kehittämistyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistoimintana yksityisessä lastensuojelulaitoksessa. Kehittämistyön aiheen valinta tehtiin yhteistoiminnallisesti pyramidimenetelmää (n=11) hyödyntäen. Kehittämistyön tavoitteena oli työyhteisön viestinnän parantuminen ja sen tarkoituksena oli arvioida työyhteisön sisäistä ja ulkoista viestintää sekä löytää keinoja viestinnän parantamiseen.

Kehittämistyössä tehtiin nykytilan kartoitus SWOT-nelikenttä (n=15) ja aivoriihi menetelmien (n=14) avulla. Kehittämiskohteet priorisoitiin pyramidimenetelmällä (n=12) SWOT-nelikentän heikkouksien ja aivoriihiaineiston kehittämiskohteiden joukosta. Keinoja viestinnän parantamiseen ideoitiin oppimiskahvilassa (n=13). Oppimiskahvilan tuotoksia käsiteltiin kuudessa työkonferenssissa (n=5–6), joissa laadittiin teemakohtaiset toimintasuunnitelmat. Aineistot analysoitiin teemoittelemalla, aineistolähtöistä sisällön analyysiä mukaillen SWOT-nelikenttä, aivoriihi ja oppimiskahvila menetelmien osalta. Pyramidiaineistoa ei analysoitu, koska priorisointi tehtiin dialogiseen keskusteluun perustuen.

Nykytilan kartoituksessa esille tulleet teemat liittyvät työyhteisön sisäisen viestinnän osalta tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen. Työyhteisön ulkoisen viestinnän teemat liittyivät tiedonkulkuun, vuorovaikutukseen, kohtaamisiin ja yhteisökokoukseen. Kehittämistyön tuloksena selvisi, että työyhteisön sisäistä viestintää voidaan parantaa luomalla käytäntöjä ja kehittämällä mm. tiedonkulkua, avoimuutta ja joustavuutta. Ulkoista viestintää voidaan parantaa kehittämällä yhteisökokousta ja panostamalla kohtaamisiin. Kehittämistyön lopputuotoksena laadittiin viestinnän kehittämisen toimintasuunnitelma. Toimintasuunnitelman avulla kehitetään työyhteisön sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta, lasten ja nuorten yhteisökokousta sekä yhteistyötä vanhempien kanssa.

Avainsanat: työyhteisö, viestintä- ja vuorovaikutus, dialogisuus, sijaishuolto

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Health Care and Social Work

Degree programme: Master´s degree in Development and Management of Health Care and Social Work

Author: Maria Laine

Title of thesis: Dialogical development of communication in a child welfare unit

Supervisor: Eija Kyrönlahti, PhD, principal lecturer

Year: 2018 Number of pages: 83 Number of appendices: 4

Communication is one of the core elements of work in all social and health care organizations. Work in foster care is based on interaction, therefore communication has a special role in it. This thesis is carried out as a research development work in a private child welfare unit. The choice of the subject is made collaboratively by using pyramid method (n=11). The aim of this paper is to improve communication in the work community by evaluating internal and external communication and finding ways to improve them.

The paper starts by examining the current state of communication using SWOT-analysis (n=15) and brainstorming (n=14) methods. The targets are selected from the internal weaknesses that came up in SWOT-analysis and the external weaknesses discovered in brainstorming by using the pyramid method (n=12). The chosen targets are conceived in the learning café (n=13). The results of the learning café are discussed in six work conference (n=5-6) and an action plan was drawn up based on the discussion. The materials (SWOT-analysis, brainstorming and learning café) were organized by themes using material-based content analysis. Pyramid material is not analysed because the targets are chosen through dialogic conversation.

The results show that themes of internal communication deal with the flow of information and interaction. The external communication themes relate to the flow of information, interaction, encounters and community meetings. The thesis reveals internal communication can be improved by creating policies and by developing for example information flow, transparency and flexibility. The external communication can be improved by investing in meetings and developing community meetings. The final output of this work is an action plan for the development of communication in the work community. The action plan focuses on developing the flow of information and interaction within the work community. In addition, focus is also on developing a community meeting of children and young people, and co-operation with parents.

Keywords: work community, communication, interaction, dialogue, foster care

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä 1
Thesis abstract 2
SISÄLTÖ 3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo 5
JOHDANTO 6
1 KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHDAT 8
1.1 Aiheen valinta 8
1.2 Informaation parantumisesta viestinnän kehittämiseen 10
1.3 Kehittämisen tavoite ja kehittämiskysymykset 11
2 VIESTINTÄ TYÖYHTEISÖISSÄ 12
2.1 Viestintä vuorovaikutteisena prosessina 12
2.2 Yhteisöviestintä työyhteisön näkökulmasta 14
2.2.1 Sisäinen viestintä ja viestintäosaaminen 16
2.2.2 Ulkoinen viestintä ja vuorovaikutusosaaminen 20
2.3 Dialogisuus työyhteisön toimintakulttuurina 23
2.3.1 Kuuntelutaito työyhteisön dialogisuuden mahdollistajana 24
2.3.2 Dialogisen toimintakulttuurin johtaminen ja kehittäminen 25
3 SIJAISHUOLTO KEHITTÄMISEN TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ 28
3.1 Sijaishuollon toteuttaminen ja kehitys 28
3.2 Laadukas sijaishuolto 30
3.3 Perhekeskus Harjulan toiminnan kuvaus 32
4 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS 34
4.1 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta 34
4.2 Kehittämisen prosessi 36
4.3 Aineistojen kerääminen 37
4.3.1 Nykytilan kartoittaminen SWOT-nelikentän ja aivoriihen avulla 38
4.3.2 Kehittämiskohteiden priorisointi ja ideointi pyramidia ja oppimiskahvilaa hyödyntämällä 42

4.3.3 Työryhmien muodostaminen ja toimintasuunnitelmien laatiminen työkonferensseissa 46
4.4 Aineistojen kuvaukset ja analysointi 47
4.4.1 SWOT-nelikenttä ja aivoriihi 48
4.4.2 Pyramidi, oppimiskahvila ja työkonferenssit 52
5 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET 54
5.1 Sisäisen viestinnän nykytila 54
5.2 Ulkoisen viestinnän nykytila 56
5.3 Viestinnän parantamisen keinot 58
6 TOIMINTASUUNNITELMA VIESTINNÄN KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ 62
6.1 Tiedonkulku ja vuorovaikutus työyhteisössä 63
6.2 Lasten ja nuorten yhteisökokous sekä yhteistyö vanhempien kanssa 67
7 POHDINTA 71
7.1 Kehittämistyön toteutuksen arviointi 71
7.2 Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus 74
LÄHTEET 77
LIITTEET 83

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo

Kuva 1. Aivoriihimenetelmän toteutus. 41

Kuvio 1. Pyramidimalli. 9

Kuvio 2. Yhteisöviestinnän tehtävät. 15

Kuvio 3. Työyhteisöviestinnän peruspilarit. 17

Kuvio 4. Kehittämistyön prosessi. 37

Kuvio 5. Aineistojen kerääminen. 37

Kuvio 6. SWOT-nelikenttä. 39

Kuvio 7. Sisäisen viestinnän heikkoudet ja ulkoisen viestinnän kehitettävät asiat. 43

Kuvio 8. Yhteenveto kehittämistyön aineistoista. 48

Kuvio 9. Kehittämiskohteiden priorisointi. 52

Kuvio 10. Sisäisen viestinnän nykytilan kartoittaminen. 54

Kuvio 11. Ulkoisen viestinnän nykytilan kartoittaminen. 56

Kuvio 12. Työyhteisön viestinnän parantaminen. 58

Kuvio 13. Viestinnän kehittäminen toimintasuunnitelman avulla. 62

Taulukko 1. Kehittämispäivän sisältö. 42

Taulukko 2. SWOT-aineiston ilmausten määrät. 49

Taulukko 3. Esimerkki SWOT-aineiston analysoinnista (heikkoudet). 50

Taulukko 4. Aivoriihiaineiston ilmausten määrät. 51

Taulukko 5. Esimerkki aivoriihiaineiston analysoinnista (lapset ja nuoret: kehitettävät asiat). 51

Taulukko 6. Esimerkki oppimiskahvila aineiston analysoinnista (foorumi). 53

Taulukko 7. Työkonferenssit 53

JOHDANTO

Viestintä on tärkeä osa jokapäiväistä elämää niin työssä kuin vapaa-ajallakin. Viestimme työssämme jatkuvasti sekä työyhteisön kesken että asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa. Sosiaali- ja terveysalalla työtä tehdään paljon viestinnän avulla ja sen vuoksi viestintä kuuluu sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten ydinosaamiseen (Roivas & Karjalainen 2013, 7). Viestintä on myös olennainen osa organisaatioiden toimintaa, sillä sen avulla rakennetaan yhteisöllisyyttä ja luodaan edellytyksiä työn tekemiselle (Juholin 2013, 23).

Työyhteisöviestinnän merkitys on korostunut yhteiskunnassa, työssä ja työelämässä tapahtuneiden muutosten vuoksi. Työyhteisöt eivät ole enää tarkkarajaisia vaan työtä tehdään paljon verkostoissa ja tiimeissä. Ihmisten lisääntynyt kiinnostus oman alan ja työyhteisön asioita kohtaan, lisää tiedon ja tiedonvaihdannan tarvetta. Johtamisen näkökulmasta perinteinen ylhäältä alaspäin suuntautuva tiedottaminen ei riitä yksin palvelemaan työyhteisön tarpeita. Tiedottaminen onkin muuttunut viestinnäksi, jossa keskinäisessä vuorovaikutuksessa vaihdetaan tietoa, osaamista ja kokemuksia. Kohderyhmänä ei ole henkilöstö vaan puhutaan ennemmin osapuolista, jotka osallistuvat omassa työyhteisössä käytävään vuoropuheluun. (Juholin, 2013, 23, 174–175.)

Toimiva viestintä on erityisen tärkeää sijaishuollossa, jossa työ perustuu vuorovaikutukseen (Niemi, Nietosvuori ja Virikko 2006, 289). Viestintään vaikuttaa työntekijöiden henkilökohtainen viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen, näkemykset ja kokemukset, mutta myös asiakkaiden ja heidän läheistensä elämänhistoria ja vuorovaikutustaidot. Työ on henkisesti kuormittavaa, joka johtuu työn vuorovaikutteisesta luonteesta. Oman haasteensa työyhteisön viestintään tuo vuorotyö, joka vähentää työntekijöiden keskinäistä kasvokkain tapahtuvaa viestintää ja lisää tarvetta kirjallisten viestintämenetelmien käyttöön. Nopeasti muuttuvat tilanteet haastavasti oireilevien lasten- ja nuorten arjessa ja perhetilanteissa lisäävät toimivan viestinnän tärkeyttä.

Lastensuojelun tilastoraportin mukaan sijaishuollon tarve on kasvanut 90-luvun alkupuolelta vuoteen 2013 saakka, jonka jälkeen sijoitusten määrä on kääntynyt hil-

jalleen laskuun. Raportissa kerrotaan, että vuonna 2014 kodin ulkopuolelle sijoitettuja lapsia oli 17 958, joista huostaanotettuja oli 10 675. (Lastensuojelun tilastoraportti 2014, 2, 7–8.) Sijaishuollon tarve on suuri ja sitä pyritään vähentämään nykyisen hallituksen käynnistämän lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelman avulla, jossa palveluiden painopistettä siirretään korjaavista palveluista ennaltaehkäiseviin. (STM 2016, 2.) Ennaltaehkäiseviin palveluihin keskittyminen on herättänyt huolta kodin ulkopuolelle sijoitettujen lasten aseman ja hyvinvoinnin kehittämisestä osana suurempaa muutosta (Hoikkala & Lavikainen 2016, 4).

Sijaishuollon tutkimus ja kehittäminen on perustunut pääasiassa opinnäytetöihin ja yksittäisten laitosten tekemään kehittämiseen eivätkä hyvät käytännöt ole levinneet valtakunnallisesti. Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelmassa (LAPE-hanke) on tuotettu terapeuttisen laitoskasvatuksen mallinnus, jonka avulla pyritään luomaan sijaishuollon laitoshoitoon yhteneväisiä ja tietoon perustuvia käytäntöjä ja toimintatapoja. Terapeuttinen laitoskasvatusmallinnus tarjoaa lapsilähtöisen viitekehyksen sijaishuollon laadun kehittämiseen. (Timonen-Kallio, Yliruka & Närhi 2017, 5.)

Työyhteisön viestinnän kehittämisellä vaikutetaan samanaikaisesti moniin asioihin. Viestinnän kehittämisellä pyritään yleensä tehokkuuden ja kilpailukyvyn parantamiseen (Puro 2004, 105), mutta sen kehittämisellä voidaan vaikuttaa myös työhyvinvointiin (ProCom-Viestinnän ammattilaiset ry 2012; Pekkola, Pedak & Aula 2013, 111). Tehokkuuden, kilpailukyvyn ja työhyvinvoinnin parantumisen lisäksi työyhteisön viestinnän kehittämisellä voi olla merkitystä myös työn laadun parantamiseen. Sijaishuollon laitostyön kehittämisessä tulevaisuuden suunta on terapeuttisessa toimintakulttuurissa, joka edellyttää työyhteisöltä dialogisuutta ja reflektiivisyyttä. Tähän voidaan vaikuttaa kehittämällä työyhteisön viestintää.

Kehittämistyö perustuu tutkimukselliseen kehittämistoimintaan ja sen toteutuksessa käytettiin osallistavia ja dialogisia menetelmiä. Valitsin tutkimuksellisen kehittämistoiminnan menetelmäksi sen yhteistoiminnallisen luonteen vuoksi. Kehittäminen lähti liikkeelle työyhteisön nostamasta kehittämistarpeesta ja siihen osallistui koko työyhteisö. Kehittämistyön tavoitteeksi muodostui työyhteisön viestinnän parantuminen ja sen tarkoituksena oli arvioida työyhteisön sisäistä ja ulkoista viestintää sekä löytää keinoja viestinnän parantamiseen. Kehittämistyön lopputuotoksena laadittiin toimintasuunnitelma, jonka avulla viestintää kehitetään arjessa suunnitelmallisesti.

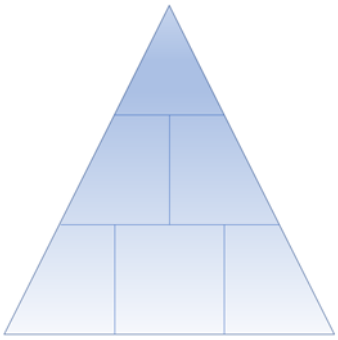
1 KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHDAT

Tässä pääluvussa kuvaan kehittämistyön alkuun liittyvää prosessia: aiheen valintaa ja rajausta sekä kehittämistyön tavoitetta ja tarkoitusta. Aiheen valinnassa käytettiin pyramidia osallistavana menetelmänä. Kehittämisaiheeksi valittiin työyhteisön nostamien kehittämistarpeiden joukosta, äänestyksessä eniten ääniä saanut aihe: ”Informaation parantuminen tiimin ja koko talon sisällä”.

1.1 Aiheen valinta

Aloitin opiskelut ylemmässä ammattikorkeakoulussa ja työni lastensuojelulaitoksessa samaan aikaan syyskuussa 2016. Opiskelin tällöin lisäksi sosiaalialan perustutkinnon osia, joiden vuoksi tein arkityötä epäsäännöllisesti, vain muutamia päiviä kuukaudessa. Kehittämistyön ideointi oli hyvin haastavaa, koska kokemusta työn nykyhaasteista ei ollut vielä ehtinyt kertyä ja käsitykseni perustuivat vuosia sitten tekemiini sijaisuuksiin samassa työpaikassa. Aloitin kehittämistyön ideoinnin kysymällä johtajalta kehittämistarpeista. Johtajalla oli monia ideoita, mutta mikään aiheista ei noussut toistaan tärkeämmäksi. Kerroin, että kehittämistyön aihetta voisi kysyä myös koko työyhteisöltä ja siten jokainen pääsisi osallistumaan kehittämisprosessiin heti alusta alkaen. Johtaja piti ajatusta erittäin hyvänä ja sovimme, että kehittämistarpeita kysytään työyhteisöltä seuraavassa henkilökuntapalaverissa.

Valitsin kehittämistarpeiden selvittämisen menetelmäksi pyramidin. Pyramidi on osallistava menetelmä, jossa asetetaan kuusi tärkeintä asiaa käsiteltävästä aiheesta pyramidin muotoiseen malliin. (Kuvio 1.) Tärkein asia kirjoitetaan pyramidin yläosaan ja vähiten tärkeimmät alas. Pyramidi muodostetaan ensin yksin. Sen jälkeen muodostetaan yhteinen pyramidi parin kanssa. Kaksi paria muodostavat ryhmän ja he tekevät vielä yhteisen pyramidin. Ryhmien muodostamat pyramidit asetetaan näkyville ja käydään läpi. Jokainen osallistuja saa käyttää viisi ääntä, joilla äänestää tärkeimmäksi kokemiansa asioita. (Hemminki & Kyrönlahti 2016.)



Kuvio 1. Pyramidimalli.
(Hemminki & Kyrönlahti 2016)

Valitsin pyramidin, koska menetelmä perustuu työyhteisön osallistamiseen. Valintaan vaikutti myös se, että minulla ei ollut juurikaan aiempaa kokemusta osallistavien menetelmien käyttämisestä työelämässä ja tämä menetelmä oli opinnoista tuttu.

Pyramidimenetelmä toteutettiin henkilökuntapalaverissa marraskuussa 2016. Työyhteisössä ei ollut aiemmin tehty ylempään tutkintoon tähtäävää tutkimuksellista kehittämistyötä, joten kerroin minkälainen prosessi opintoihini liittyvä kehittämistyö on. Pyramidimenetelmän avulla haettiin vastausta kysymykseen, mitä haluaisit kehittää omassa työssäsi? Ohjeistin pyramidimenetelmän siten, että jokainen teki ensin oman pyramidin kehittämisaiheista. Tämän jälkeen jakaannuttiin kolmen hengen ryhmiin, joissa tehtiin yhteinen pyramidi. Poikkeuksena olivat paikalla olleet yrittäjät (kaksi henkilöä), jotka muodostivat oman ryhmänsä. Yrittäjien eriyttämisellä omaan ryhmään pyrin siihen, että yrittäjien mielipiteet eivät vaikuttaisi työyhteisön esille nostamiin aiheisiin. Sovelsin menetelmää jättämällä väliin parina tehtävän osuuden, koska osallistujia oli pariton määrä ja tällä tavoin oli myös mahdollista erottaa yrittäjät omaksi ryhmäksi. Pyramidien muodostuksen jälkeen luin kaikki kehittämisaiheet ääneen ja asetin pyramidit (neljä kappaletta) seinälle. Jokainen osallistuja sai antaa yhteensä neljä ääntä, minkä tahansa pyramidin yksittäisille kehittämisaiheille.

Pyramidimenetelmään osallistui yksitoista työyhteisön jäsentä (n= 11) ja siihen käytettiin aikaa noin 45 minuuttia. Aineistoksi saatiin neljä kappaletta kahden – kolmen hengen ryhmissä muodostettua pyramidia. Jokaisessa pyramidissa oli nimetty neljä – kuusi kehittämiskohdetta, yksittäisinä sanoina tai lauseina kirjattuna. Aineistosta laskettiin äänet ja valittiin eniten ääniä saanut aihe. Äänestyksessä eniten ääniä sai

informaation parantuminen tiimin ja koko talon sisällä (yhdeksän ääntä). Seuraavaksi eniten ääniä (viisi ääntä) saivat itsenäistyvän nuoren palvelujen kehittäminen ja omien vahvuuksien käyttäminen. Pyramidilla kerättyä aineistoa ei analysoitu. Pyramidin avulla valittiin kehittämistyön aihe ja valinta perustui äänien laskemiseen aineistosta. Laadullisessa tutkimuksessa kaikkea aineistoa ei ole yleensä mahdollista hyödyntää, eikä tarpeellista analysoida (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 225).

1.2 Informaation parantumisesta viestinnän kehittämiseen

Kehittämisaihe ja siihen liittyvä informaation käsite oli epämääräinen eikä pyramidin avulla valittu aihe antanut tietoa siitä, mitä kukin aihetta äänestäneistä oli toiveella informaation parantumisesta tarkoittanut. Informaatiokäsite on hankalasti määriteltävä (Åberg 2006, 89). Informatio (lat.) on informoinnin kantasana, joka tarkoittaa muovausta, selitystä, tiedotusta tai tiedonantoa. Informoinnilla tarkoitetaan kaikkea organisaatiossa tehtävää tietoisesti ja suunnitelmallisesti hoidettua tiedonvälitystä. Informointi käsitetään yleensä yksisuuntaiseksi ja neutraaliksi ja sitä ohjaa organisaation oma etu ja tavoitteet. (Juholin 2013, 57.)

Informaatio ja tieto ovat käsitteinä hyvin lähellä toisiaan ja arkikielessä niitä käytetään usein toistensa synonyymeinä. Informaatio voidaan määritellä myös tiedon arvoketjun avulla: ”Data jalostuu informaatioksi ja informaatio jalostuu tiedoksi ihmisten käyttöön, jolloin lopuksi saattaa syntyä viisautta.” Viestinnän määrittelyssä näkökulmana voi olla informaation siirtäminen tai merkitysten ja yhteisyyden rakentuminen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa riippuen siitä minkä viestinnässä ajatellaan olevan keskeisintä. Varhaisempiin viestinnän teorioihin sisältyvä näkemys korostaa informaation siirtämistä ja uudemmat vuorovaikutusmallit kuvaavat viestintää ihmisten yhteydenpidon muotona ja yhteisyyden rakentajana. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 38–40.) Yleisen suomalaisen asiasanaston mukaan informaatiotermi kuuluu ryhmään tiede ja viestintä (Finto 2017).

Informaatio liittyy siis läheisesti viestintä käsitteeseen, jossa korostuvat sekä informaation siirtäminen että vuorovaikutus. Valitsin kehittämisprosessin alussa käsitteeksi viestinnän, koska sen avulla aihetta oli mahdollisuus tarkastella laajemmin ja

rajata kehittämiskohteet myöhemmin yhteisen näkemyksen mukaisesti. Kehittämisaiheeseen liittyvässä nykytilan kartoituksessa tehtiin rajaus työyhteisön sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Rajauksessa oli perusteena ajatus siitä, että *tiimin ja koko talon sisällä* viittaa sekä ohjaajien väliseen (tiimi), että yrityksen johtoon ja asiakkaisiin (koko talo) liittyvään informaation parantumiseen. Nykytilan tarkasteluun otettiin mukaan talossa olevien asiakkaiden (lasten ja nuorten) lisäksi myös vanhemmat ja muut sidosryhmät. Tällä pyrittiin luomaan mahdollisimman laaja kokonaiskuva nykytilasta. Nykytilan tarkasteluun valittua näkökulmaa käytettiin myös teoreettisen viitekehyksen muodostamisessa. Markkinointi rajattiin kehittämistyön ulkopuolelle.

1.3 Kehittämisen tavoite ja kehittämiskysymykset

Kehittämistyön tavoite on muotoiltu työyhteisön nostamasta kehittämisaiheesta, joka on informaation parantuminen tiimin ja koko talon sisällä. Kehittämistyön tavoitteena oli työyhteisön viestinnän parantuminen. Kehittämistyön tarkoituksena oli arvioida työyhteisön sisäistä ja ulkoista viestintää ja löytää keinoja viestinnän parantamiseen. Tarkoituksena oli myös laatia toimintasuunnitelma, jonka avulla viestintää kehitetään arjessa suunnitelmallisesti. Kehittämistyössä haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten työyhteisön sisäinen viestintä toimii tällä hetkellä?

2. Miten työyhteisön ulkoinen viestintä toimii tällä hetkellä?

3. Miten työyhteisön viestintää voisi parantaa?

2 VIESTINTÄ TYÖYHTEISÖISSÄ

Kuvaan tämän pääluvun alussa viestinnän määritelmiä. Viestintää voidaan tarkastella monien eri näkökulmien kautta, mutta yhtäläisyytenä niissä on viestinnän vuorovaikutuksellisuus. Työyhteisön viestintä on yhteisöviestintää ja se jaetaan tässä kehittämistyössä sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Sisäistä viestintää käsitellään työyhteisön toiminnan ja vuorovaikutuksen sekä viestintäosaamisen näkökulmasta. Ulkoisessa viestinnässä painottuu vuorovaikutusosaaminen asiakastyössä. Dialogisuus kulkee läpi viestinnän teorian ja sitä syvennetään tarkastelemalla dialogista johtamista ja kehittämistä.

2.1 Viestintä vuorovaikutteisena prosessina

Viestintää pidetään tämän ajan yleiskäsitteenä. Elämme viestintäyhteiskunnassa, jossa viestintää tapahtuu kaikkialla: kotona, opinnoissa, työelämässä, yksilöiden, yhteisöjen ja vielä laajemmassa näkökulmassa valtioiden ja kulttuurien välillä. Me viestimme jatkuvasti toistemme kanssa, vaikka emme sitä aina tiedostakaan (Moss 2012, 1). Me myös tuotamme ja vastaanotamme viestejä sekä jaamme, muokkaamme ja tulkitsemme niitä. (Juholin 2013, 22; Roivas & Karjalainen 2013, 101.) Juholinin mukaan viestinnässä on kyse teknisen prosessin lisäksi ihmisten välisistä suhteista ja niissä syntyvistä merkityksistä. Tämän lisäksi viestinnällä on laajempi merkitys työn edellytysten luomisessa sekä yhteisöllisyyden ja kulttuurin vahvistamisessa. Juholin näkee viestinnän olevan kaikenlaisten yritysten ja yhteisöjen olemassa olon edellytys ja että ilman viestintää, ei ole olemassa organisaatioitakaan. (Juholin 2013, 23.)

Åbergin (2000, 54) määritelmän mukaan: ”Viestintä on tapahtuma, prosessi, jossa merkityksen antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta.” Viestintä on siis lähettäjän ja vastaanottajan välistä, informaatiota sisältävien sanomien vaihtamista tietyssä kulttuurisessa ja fyysisessä yhteydessä. Viestintä sisältää myös sekä lähettäjän että vastaanottajan päässä tapahtuvaa merkitysten tuotta-

mista, jakamista ja tulkitsemista. Viestintä on kulttuurisesti määräytynyttä, sillä viestiäksemme, meillä täytyy olla yhteisiä sopimuksia siitä, mitä sanoilla ja erilaisilla merkeillä tarkoitetaan. Onnistuneen viestinnän perusedellytys on, että lähettäjä muotoilee viestin niin, että vastaanottaja voi sen ymmärtää. Sanoman tulisi olla myös kiinnostava ja hyvin esille tuotu. Vuorovaikutuksella on suuri merkitys keskinäisen ymmärryksen lisääntymisessä. Yhteisymmärrys rakentuu paremmin vuorovaikutteisessa, kysymyksiä, esimerkkejä ja perusteluja sisältävässä viestinnässä kuin yksisuuntaisessa viestinnässä. (Åberg 2006, 84–86.)

Viestinnän ajatellaan olevan vuorovaikutusta, ihmisten välistä toimintaa, joka muodostuu sanallisesta tai sanattomasta viestinnästä. Sanallisella viestinnällä tarkoitetaan sanoista rakentuvaa puhetta tai kirjoitusta. Sanatonta viestintää ovat äänen lisäksi mm. ilmeet, eleet, katse ja liikkeet. Kasvokkain tapahtuva viestintä luo parhaan mahdollisuuden vuorovaikutukseen. Erilaisten välineiden avulla välitetyt viestit ovat taloudellisia ja nopeita, mutta vähentävät kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta ja siten lisäävät väärinymmärryksen syntymisen riskiä. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 11–12.) Huotari ym. (2005, 41) kuvaavat sanatonta ja sanallista viestintää vuorovaikutuksen prosessina, jossa kaksi tai useampi viestijä pyrkii verbaalisesti ja nonverbaalisesti ilmaisemaan ja välittämään omia merkityksiä sekä samanaikaisesti tulkitsemaan ja reagoimaan toisten viesteihin.

Juholinin (2013, 23) mukaan sosiaalisen median luoma virtuaaliyhteisöllisyys on ravistellut perinteistä kasvokkain tapahtuvaa kohtaamista. Hän toteaa, että kasvokkain kohtaamisella on kuitenkin edelleen suuri merkitys, koska ihmisillä on halua kuulua johonkin, vaihtaa näkemyksiä ja pohtia asioita yhdessä. Hämäläinen (2011, 67–68) on todennut myös tutkimuksessaan työyhteisön sisäisen viestinnän haasteista organisaation muutoksessa, että sähköisestä tiedonkulusta huolimatta, erilaisilla tapaamisilla ja kasvokkain tapahtuvalla vuorovaikutuksella on huomattava merkitys tiedonkululle. Tutkimuksessa työntekijöiden arvioinnissa sähköpostin jälkeen tärkeimmiksi tiedonkulun keinoiksi nousivat työkaverin ja esimiehen sekä tiimin kanssa käydyt keskustelut.

Pekkolan ym. (2013, 111) tutkimuksessa osoitettiin, että viestinnällä on mahdollista vaikuttaa työhyvinvointiin, mutta se edellyttää, että ymmärretään mitkä asiat viestin-

nässä vaikuttavat työhyvinvoinnin muodostumiseen kokonaisuutena. Tutkimuksessa tuotettiin hyvinvointiviestinnän malli, jonka avulla voidaan kuvata viestinnän ja työhyvinvoinnin yhteyttä. Hyvinvointiviestintä kuvaa käsitteenä viestintään liittyviä toimenpiteitä, joilla tuetaan työyhteisön hyvinvointia. Hyvinvointi rakentuu toisiinsa yhteydessä olevien osa-alueiden kautta, joita ovat osallistuminen, yhteisöllisyys, kannustaminen ja luottamus.

Roivas ja Karjalainen tarkastelevat viestintää sosiaali- ja terveysalan näkökulmasta. Sosiaali- ja terveysalan työssä viestintää tapahtuu asiakkaiden, potilaiden ja omaisten kanssa hoitolaitoksissa, puhelimessa, sähköpostissa ja kotona. Työssä viestitään kollegoiden ja muiden sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten kanssa kasvokkain ja asiakastietojärjestelmien kautta. Viestintä on läsnä kaikessa toiminnassamme ja sillä on yhteys ihmisen autetuksi tulemisen kokemuksiin ja siihen, miten ihminen kokee sosiaali- ja terveyspalvelut. (Roivas & Karjalainen 2013, 7, 101.)

2.2 Yhteisöviestintä työyhteisön näkökulmasta

Työyhteisöjen ja organisaatioiden viestintä on yhteisöviestintää (Niemi ym. 2006, 237). Yhteisöviestintä on yhteisön sisällä tapahtuvaa sekä yhteisön ja sen ulkopuolisen maailman välillä tapahtuvaa viestintää. Se koostuu sekä vuorovaikutteisesta, kaksisuuntaisesta viestinnästä, että yksisuuntaisesta tiedottamisesta. Johtamisen ajatellaan olevan suurimmaksi osaksi viestintää ja ilman johtamista ja viestintää ei ole liiketoimintaa. Yhteisöviestinnän tehtävänä on tukea yhteisön tavoitteiden saavuttamista ja yrityksen liiketoimintaa. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 13.)

ProCom ry:n mukaan viestintä on yhteisöjen ja yritysten toiminnan elinehto. Sen avulla rakennetaan ja ylläpidetään suhteita tärkeiden sidosryhmien ja yleisöjen kanssa. Toimivassa viestinnässä ihmisiä osallistetaan päätöksentekoon ja luodaan yhteisöllisyyttä, joka vaikuttaa esimerkiksi työhyvinvointiin, me-henkeen ja jatkuvaan uudistumiseen. (ProCom- viestinnän ammattilaiset ry 2012.) Kuviossa 2. on havainnollistettu yhteisöviestinnän tehtävät.

Kuvio 2. Yhteisöviestinnän tehtävät.
(mukaillen Pro-Com-viestinnän ammattilaiset ry 2012)

Yhteisöviestinnän määritelmiä on erilaisia, riippuen näkökulmasta. Se voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään tai viralliseen ja epäviralliseen viestintään. Virallisella viestinnällä tarkoitetaan yhteisön vakiintuneita käytäntöjä, kuten palavereita ja kehityskeskusteluja. Epävirallisella viestinnällä tarkoitetaan yrityskulttuuria, hitaasti kehitettävää viestintää, jota käydään kasvokkain työpaikan eri tiloissa ja myös kotona tai ystäväpiirissä. Sisäisestä viestinnästä voidaan käyttää nimeä työyhteisöviestintä, jota tarvitaan työstä innostumiseen ja työn ilon synnyttämiseen sekä liiketoiminnan onnistumiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Ulkoista viestintää tarvitaan uutisointiin ja suhdetoimintaan asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14.)

Sisäisen ja ulkoisen viestinnän eron määrittäminen ei ole yksiselitteistä ja selvää, sillä niihin liittyvät ilmiöt vaikuttavat toisiinsa (Juholin 2013, 23; Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14.). Perinteinen jako perustuu siihen, että viestin vastaanottajat tai vuorovaikutuksen osapuolet kuuluvat joko sisäpiiriin, jota edustavat työntekijät, johto ja läheiset yhteistyökumppanit tai ulkopiiriin, johon kuuluvat asiakkaat ja muut yhteistyöryhmät. Näin selkeää rajaa on kuitenkin mahdotonta vetää, sillä henkilöstön kanssa lähes samassa asemassa voivat olla esimerkiksi potentiaaliset työntekijät tai osakkaat. Heidän suhtautuminen organisaatioon voi olla yhtä tärkeää kuin työntekijöiden ja työyhteisön sitoutuminen työhön. (Juholin 2013, 51.)

Näsin näkökulman mukaan yritysten ja yhteisöjen tavoitteet ovat niitä mitä sidosryhmät niille määrittelevät. Yrityksillä ei siis periaatteessa ole omia tavoitteita, vaikka tehtävä perustuisikin lakiin. (Näsi 1995, 24.) Näsin näkökulmassa on yhtäläisyyksiä

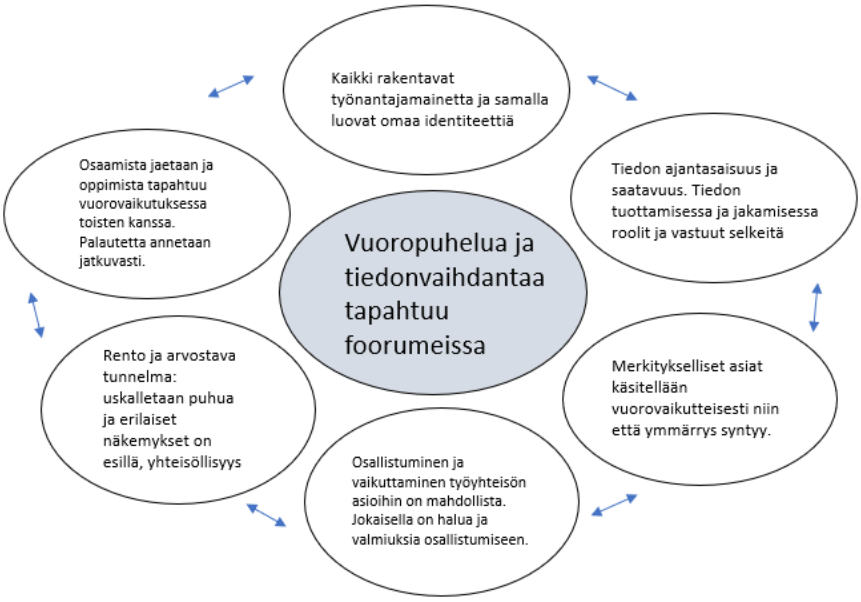
lastensuojelun sijaishuoltoon. Vaikka perustehtävä määräytyy lain mukaan, asetetaan jokaisen lapsen ja perheen kohdalla yksilölliset tavoitteet, jotka määritetään sidosryhmien (vanhempien, asiakkaan ja hänen asioistaan vastaavan sosiaalityöntekijän) toimesta. Tavoitteita tarkistetaan asiakassuunnitelmaneuvotteluissa ja niiden laatimiseen vaikuttaa kuntoutuksen edetessä myös sijaishuoltopaikan näkemykset asiakkaan tarpeista ja kuntoutumisesta. Yrityksen ja sen myötä työyhteisön menestyminen riippuu siis siitä, miten hyvin se onnistuu ottamaan huomioon ja täyttämään sidosryhmien odotukset (Juholin 2013, 51).

Yhteisöviestinnän jakaminen sisäiseen ja ulkoiseen viestintään ei nykytiedon valossa ole välttämättä mielekästä. Selvää rajanvetoa on vaikeaa tehdä sillä organisaatiot ovat muuttuneet yhä monimuotoisemmiksi ja viestinnässä kaikki vaikuttaa kaikkeen. Tässä kehittämistyössä hyödynnettiin perinteistä jakoa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään ja sitä käytettiin nykytilan tarkastelun vaiheessa. Huolimatta siitä, että raja näiden kahden välillä onkin häilyvä, selkeytti se kehittämisprosessin suunnittelua. Niemen ym. (2006, 238–239) mukaan yhteisöviestinnän hyvä suunnittelu on tärkeää organisaation kokonaisvaltaisen ja tavoitteellisen toiminnan kannalta. Suunnitelmallisuus ja selkeä viestinnän johtaminen luo mielikuvan laadukkaasta ja luotettavasta yhteisöstä sekä vahvistavaa työyhteisön ilmapiiriä ja sitoutumista organisaatioon. Viestinnällä on myös yhteys työtyytyväisyyteen.

2.2.1 Sisäinen viestintä ja viestintäosaaminen

Sisäisestä viestinnästä on olemassa erilaisia malleja, jotka kuvaavat oman aikakautensa käsityksiä viestinnästä. Nykyaikaista 2010-luvun näkemystä työyhteisöviestinnästä kuvaa työyhteisöviestinnän uusi agenda- malli, joka perustuu työelämässä toimivien ihmisten näkemyksiin siitä, millainen viestintä tukee parhaiten työskentelyä, työhyvinvointia ja organisaation uudistumista ja menestystä. Se on eräänlainen ihannemalli, jonka ideana on vastuullinen ja arvostava dialogi. Tiedonvaihdanta nähdään työyhteisön jäsenten ja siihen läheisesti kuuluvien keskinäisviestintänä, ei organisaation hierarkian tai ihmisten asemaan liittyvän vallan mukaisena tiedon tuomisena. Keskinäisviestintää täydennetään organisaatiotason kaikille yhteisesti ja samanaikaisesti tuotetulla tiedolla. Tämä vaatii organisaatiolta yhteistä tahtotilaa ja

yhteistä näkemystä siitä, mitä halutaan tavoitella ja miten. (Juholin 2013, 177–180.) Työyhteisöviestinnän uusi agenda- mallissa on 6+1 osatekijää, jotka toimivat työyhteisön toiminnan peruspilareina. (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Työyhteisöviestinnän peruspilarit.
(mukaillen Juholin 2013, 178–188.)

Uusi agenda mallissa toiminta ja viestintä tapahtuvat avoimissa tiedonvaihdannan ja vuoropuhelun paikoissa, foorumeissa, jotka yhdistävät organisaation toimintaympäristöön ja verkostoihin. Foorumeissa voi työskennellä työyhteisön jäseniä ja esimerkiksi sidosryhmien edustajia. Ajatuksena on, että ne voivat kokoontua missä tahansa, eikä työ rajoitu pelkästään työpaikkaan tai omaan organisaatioon. Uusi agenda- mallin mukaan viestintä on organisaation verenkierto ja hengitys, eli osa kaikkea työyhteisön toimintaa. (Juholin 2013, 178–179.)

Työyhteisön toimintaa voidaan jäsentää myös Järvisen toimivan työyhteisön peruspilareista käsin, joiden varaan työyhteisön toiminnan sujuvuus ja tehokkuus sekä henkinen hyvinvointi rakentuvat. Toimivan työyhteisön kivijalkana toimii selkeä organisaation perustehtävä. Kivijalan päälle rakentuu pilarit, joita ovat työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi. (Järvinen 2014, 57.) Organisaation toimintaa tulisi tarkastella työyhteisöä yhdistävästä perustehtävästä käsin, sillä menestys riippuu siitä, miten perustehtävä hoidetaan. Perusteh-

tävä tulee muistaa myös kehitettäessä työyhteisön viestintää (Puro 2004, 105). Toimivassa työyhteisössä keskustellaan usein työstä, niin tuotteiden ja palvelujen laadusta kuin asiakkaiden odotuksistakin. Asiakkaiden tarpeet ovat jatkuvasti muuttuvia ja kilpailu kireää, jolloin yritysten täytyy keskittyä pohtimaan mikä on ydinbisnestä. Perustehtävä ei siis ole koskaan valmis vaan tarvitaan keskusteluja, joissa pohditaan, miten kasvavasta työmäärästä selvitään ja miten olemassa olevat resurssit suunnataan. (Järvinen 2014, 57–59.)

Järvisen näkökulmassa tulee esille avoimen vuorovaikutuksen ja keskustelukulttuurin luomisen merkitys, joka korostuu myös Juholinin (2013) näkemyksissä. Työyhteisön vuorovaikutuksessa tulee huolehtia tiedonkulusta ja vuorovaikutuksen tulee olla välitöntä, suoraa ja rehellistä. Esimiestyössä avoimella vuorovaikutuksella tarkoitetaan asioiden kertomista henkilökohtaisesti ja totuudenmukaisesti niille, joita se koskettaa. Palautteen avulla ihminen saa tietoa omasta toiminnastaan ja sen vaikutuksista ja voi muuttaa käyttäytymistään. Suoran palautteen antaminen onkin tärkeää, jotta jokaisella on mahdollisuus kertoa oma vastineensa ja perustelunsa asiassa. Ongelmatilanteissa esimiehen tehtävänä on kutsua osapuolet selvittämään asiat yhdessä. (Järvinen 2014, 75–76.)

Aira (2012, 164) on tutkinut väitöskirjassaan työelämäyhteistyötä ja sen suhdetta ihmisten väliseen viestintään, sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja teknologian rooliin hajautetussa yhteistyössä. Yhteistyö liittyy viestintään ihmissuhteissa, tiimeissä ja verkostoissa ja viestintä luo ja ylläpitää yhteistyötä. Yhteistyö ja viestintäilmiöiden merkitys vaihteli tutkimuksessa yhteistyön konteksteista riippuen. Tehdäkseen yhteistyötä, ihmisillä täytyy olla samat tavoitteet. Usein yhteisten tavoitteiden löytämiseen tarvitaan paljon kommunikointia. Yhteistyö perustuu aina vapaaehtoisuuteen, eikä siihen voi pakottaa luomalla yhteistyökäytäntöjä. Hyvät rakenteet kuitenkin luovat edellytyksiä yhteistyölle. Hajautettu yhteistyö on mahdollista myös ilman fyysistä läsnäoloa, jos kommunikointi on riittävää.

Viestintä on olennainen osa työyhteisön toimintaa ja sen onnistumiseen vaikuttaa yrityksen luomat edellytykset, johtamistapa ja työyhteisön jäsenten henkilökohtaiset taidot. Juholinin (2013, 194–195) mukaan jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu viestinnästä oman tehtävänsä kautta. Jokaisen tulisi kehittää itseään tiedon etsi-

jänä, tuottajana, välittäjänä ja vaihtajana. Juholin toteaa, että viestintä on myös työyhteisötaito, johon sisältyy työn kannalta oleellisen tiedon seuranta ja vaihdanta sekä valmius kehittää omaa työtä ja työyhteisöä, tuomalla esille ideoita ja ehdotuksia. Viestinnässä johtajan tärkein tehtävä on ajantasaisen ja oleellisen tiedon saattaminen koko työyhteisön tietoon sekä keskustelu asioista. Johto- ja esimiestehtävissä toimivilta edellytetään vuorovaikutusosaamista, kykyä antaa palautetta ja motivoida alaisia sekä luoda yhteisiä keskustelufoorumeita (Juholin 2010, 147).

Viestinnän kehittämisellä tavoitellaan yleensä kilpailuetua ja tehokkuutta (Puro 2004, 105). Kehittämisen onnistumiseen vaikuttaa se, miten hyvin työyhteisö edistyy muutoksessa, joka kohdistuu yleensä teknologiaan, käytäntöihin ja ajattelutapaan. Toisaalta muutoksessa ja viestinnän onnistumisessa on vähintään yhtä tärkeää se, millaiset viestintätaidot työyhteisön jäsenillä on. Viestintäosaamisessa on kyse perinteisesti kyvystä kuunnella, puhua, kirjoittaa ja lukea. Viestintäkoulutukset ovat keskittyneet viime aikoina paljon näihin perustaitoihin, sillä niissä on paljon puutteita. Työyhteisössä nämä taidot ovat keskeisiä toiminnan tehostamisen ja kilpailukyvyn kannalta. (Puro 2004, 111.)

Puron mukaan kilpailuetua saa työyhteisö, jolla on kyky tulkita ja vastaanottaa viestejä niin, että ymmärrys tapahtuu nopeasti. Viestintäosaamisessa on siis vain osittain kyse henkilökohtaisista taidoista, sillä ne voivat olla työyhteisössä joko etu tai este kilpailukyvylle. Toinen yhtä tärkeä osaamisen alue on viestinnän tärkeyden tiedostaminen, johon liittyy sekä sitoutuminen että motivaatio. Tiedostamisen intensiteetin vaihteleminen on taito, joka näkyy ajan tehokkaana käyttämisenä oikeilla hetkillä esimerkiksi palavereissa ja toisaalta kykynä vapauttaa itsensä. Työyhteisön viestinnän kehittyminen edellyttää yhteisten pelisääntöjen tarkastelemista, jotta kaikki osaaminen tulee käyttöön. (Puro 2004, 112–115.)

Juholin jakaa työyhteisön viestintäosaamisen neljään osa-alueeseen, jotka kaikki ovat merkityksellisiä yrityksen ja työyhteisön menestymisen kannalta. Ensimmäinen osa-alue käsittelee kykyä ilmaista ajatuksia puhuen ja kirjoittaen sekä valmiuksia keskustella ja käydä dialogia eri muodoissa. Toinen osa-alue liittyy suhteisiin ja verkostoihin: suhteet muihin ihmisiin, organisaatioihin ja verkostoihin, kuten oman alan toimijoihin, kollegoihin, asiakkaisiin, päättäjiin ja tutkimuslaitoksiin. Kolmas osa-alue

liittyy viestintävälineiden hallintaan eli kykyyn käyttää erilaisia viestintävälineitä, kuten puhelinta, sähköpostia, internetiä ja työskentelyalustoja, jotka palvelevat toimintaa ja tavoitteita. Neljäs osa-alue käsittää strategian eli sen, miten käytämme edellisiä osaamisiamme eri tilanteissa eri ihmisten kesken. (Juholin 2008, 30–31.)

Juholinin (2008) ja Puron (2004) näkemyksissä, viestintäosaamisessa korostuvat ilmaisutaito, vuoropuhelun käyminen, nopea merkitysten luominen sekä viestintäosaamisen käyttäminen hyödyksi. Huotarin ym. (2005, 77–78) mukaan viestintäosaaminen tulee esille käyttäytymisen kautta. Käytöksestä heijastuu viestintäasenteet ja tiedot sekä viestintäkäyttäytymistä säätelevän prosessin että eettisyyden hallinta. Heidän mukaan viestintäosaamisessa tavoitellaan tehokkuuden lisäksi tarkoituksenmukaisuutta eli viestintäkäyttäytymisen sopivuutta kulloiseenkin tilanteeseen.

Lemminkäinen (2010, 214) on tutkinut väitöskirjassaan lyhytkestoisten viestintäkoulutusten mahdollisuuksia vaikuttaa työyhteisön viestintäosaamisen kehittymiseen. Lyhytkestoisilla prosessimaisilla viestintäkoulutuksilla voidaan saada aikaan työyhteisöjen viestintäosaamisen kehittymistä, jos koulutuksessa kiinnitetään erityistä huomiota opittujen asioiden soveltamiseen ja muutosta tukevan maaperän luomiseen. Maaperällä tarkoitetaan yhteistä keskustelua ja opitun jakamista työyhteisöissä. Yksilöllinen oppiminen muuntuu yhteisölliseksi vain yhteisen prosessoinnin avulla. Lemminkäinen liittää organisaatiotason oppimisen työyhteisöviestinnän uusi agenda- malliin. Hän kuvaa osaamisen kehittymisen tapahtuvan foorumeissa, joissa jaetaan tietoa ja luodaan yhteistä ymmärrystä sekä sitoudutaan yhdessä uusiin toimintamalleihin.

2.2.2 Ulkoinen viestintä ja vuorovaikutusosaaminen

Ulkoisella viestinnällä tarkoitetaan uutisten ja muun tiedon välittämistä sekä sidosryhmäsuhteiden hoitamista. Yrityksen näkökulmasta tavoitteena on avoin vuorovaikutus sidosryhmien kanssa, yrityksen tunnettuuden lisääminen sekä maineen ja myönteisen mielikuvan ylläpitäminen ja kehittäminen. Sidosryhminä voidaan pitää kaikkia henkilöitä ja yhteisöjä, joiden kanssa yritys on tekemisissä. (Honkala ym.

2013, 181–182, 190; Isohookana 2007, 11.) Ulkoisen viestinnän teorioissa keskitytään pääasiassa yrityksen markkinointiin, sidosryhmävaikuttamiseen ja erilaisiin viestinnän välineisiin, joita hyödynnetään ulkoisessa tiedottamisessa (mm. Juholin 2013, Isohookana 2007, Honkala ym. 2013). Tämä toi haastetta työyhteisön ulkoisen viestinnän teorian muodostamiseen, sillä tähän kehittämistyöhön liittyvässä ulkoisessa viestinnässä markkinointia olennaisempaa on asiakas- ja sidosryhmien kanssa tehtävä yhteistyö. Keskityn ulkoisen viestinnän tarkastelussa pääasiassa vuorovaikutusosaamiseen, koska se on keskeinen lastensuojelun asiakas- ja sidosryhmätyöskentelyssä tarvittava taito.

Sosiaali- ja terveysalan työssä tarvitaan toiminnallisten taitojen lisäksi vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja sekä ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoja. Asiakastyö perustuu vuorovaikutukseen, jossa sekä työntekijällä että asiakkaalla on omat tiedot ja taidot, jotka heijastuvat vuorovaikutukseen ja päätöksentekoon. Ammatillisesta vuorovaikutuksesta voidaan käyttää myös käsitettä asiakastyöviestintä. Asiakastyöviestintä on monipuolista. Siihen kuuluu mm. tiedon hankkiminen ja jakaminen, ohjaaminen ja neuvonta, kuunteleminen ja dialogi asiakkaan kanssa sekä osallistaminen, havainnointi ja tulkinta. Läsnäolon, empatian ja kuuntelemisen kautta annetaan tilaa asiakkaan ajatuksille ja tunteille. Asiakastyöviestintä on yhdessä tekemistä ja toimimista sekä asioiden jakamista. Tavoitteena on auttaa asiakasta omien voimavarojen tunnistamisessa ja löytämisessä. (Niemi ym. 2006, 289–290.)

Lastensuojelun sijaishuollossa tavoitteena on asiakkaan ja hänen perheensä kuntoutuminen. Viestinnän näkökulmasta asiakastyössä käytetyssä kielessä tulee olla esillä kuntoutumiseen liittyvät mahdollisuudet, ratkaisut ja voimavarat. Dialogin avulla asiakkaan ja työntekijän välille rakentuu yhteistä ymmärrystä, joka auttaa ongelmien ratkaisemisessa ja uuden luomisessa. Dialogi luo mahdollisuuden asian tutkimiseen eri näkökulmista ja sen kautta yhteisen ymmärryksen muodostumiseen. (Niemi ym. 2006, 291–292.)

Sosiaalityön ammatillisessa osaamisessa tarvitaan substanssiosaamista, prosessiosaamista ja vuorovaikutusosaamista. Vuorovaikutusosaamisen ydin on kyky rakentaa yhteistä ymmärrystä ja kohdata toinen ihminen kunnioittavasti. Vuorovaikutusosaamiseen kuuluu myös eettisten periaatteiden soveltaminen omassa toimin-

nassa sekä hyvien vuorovaikutuselementtien tunnistaminen ja niiden mukaan toimiminen. Dialogisuus on yksi keskeinen vuorovaikutusosaamisen arviointikeino. Dialogisuus on asenteellista rohkeutta asettua asiakkaan kanssa samalle viivalle pohtimaan asioita ja löytämään oivalluksia. Vuorovaikutusosaamisen tekee haastavaksi tilanteiden vaihtuvuus ja se, että dialogisen hetken syntymistä ei voi ennustaa. (Mönkkönen 2007, 28–29, 31.) Sijaishuollossa ammatillisen osaamisen tärkeimpiä elementtejä ovat vuorovaikutustaidot, dialogisuus ja reflektointi (Timonen-Kallio ym. 2017, 27).

Raunio (2009, 164–167) kuvaa tasavertaiseen vuoropuheluun tähtäävän asiakastyön edellyttävän, että asiantuntijat ovat samalla tasolla asiakkaan kanssa. Hänen mukaan dialogisessa suhteessa sosiaalityön asiakkaan näkemys ja ymmärrys omasta tilanteesta ovat lähtökohta ammatilliselle työskentelylle. Ammatilliseen asiantuntijuuteen ja vuoropuhelun toteutumiseen liittyy myös luopuminen vahvoista ennakko-oletuksista. Tämä luo mahdollisuuden ammatillisen toiminnan suuntaamiseen avoimessa vuorovaikutuksessa syntyvän tiedon ja ymmärryksen perusteella. Seikkula ja Arnkil (2014, 190) pohtivat myös dialogisuutta asiakastyön näkökulmasta. Heidän mukaan dialogisen tilan muodostumista edistävät keinot ovat erilaisia riippuen alasta, mutta niistä löytyy myös yhteisiä elementtejä. Dialogisesta suhteesta kertoo kuulluksi tulemisen kokemus. Dialogista tilaa voidaan edistää kuuntelemalla toista ihmistä ja rakentamalla keskustelua kuullun ympärille. Yhtä tärkeää on rohkaista moniäänisyyteen ja sallia syvällisen dialogin syntymiseen vaadittava aika.

Mönkkönen (2002, 3, 87) on tutkinut väitöskirjassaan sosiaalialan asiakastyön vuorovaikutuskysymyksiä, jossa dialogista vuorovaikutusta tarkastellaan asiantuntija- ja asiakaskeskeisestä näkökulmasta. Yhtenä esteenä dialogiselle vuorovaikutukselle nähdään asiakassuhteen toimivuuden liittäminen työntekijän ansioksi ja suhteen toimimattomuus asiakkaan ongelmista johtuvaksi. Mönkkönen kuvaa tätä attribuutioerheeksi, joka voi helposti siirtyä myös asiakkaiden ja vanhempien tavaksi jäsentää asioita. Tällainen ideologia voi pahimmillaan saada asiakkaan näkemään itsensä voimattomana ja toimintakyvyttömänä vaikeissa ongelmatilanteissa. Dialogisuuden kannalta haastavaa on myös se, että ihmisten arjessa ja käytännöissä

elävät asiantuntijavaltaiset vuorovaikutusideologiat. Mönkkösen mukaan kielen käytöllä on merkitystä dialogisuuden luomisessa.

2.3 Dialogisuus työyhteisön toimintakulttuurina

Dialogisuus on tullut esille aiemmassa teoriassa sekä työyhteisöviestinnän uusi agenda- mallissa että osana viestintä- ja vuorovaikutusosaamista niin työyhteisössä kuin asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa työskentelyssäkin. Arnkilin (2006, 104) mukaan dialogisuudesta puhutaan työelämässä paljon ja sitä kohtaan osoitetaan kiinnostusta, mutta dialogisuudesta ei ole kuitenkaan olemassa mitään yhtä määritelmää. Sillä tarkoitetaan useimmiten sellaista ihmisten välistä vuoropuhelua, jota luonnehtii yhdessä etsiminen, toisen kuunteleminen, kiinnostus toisen näkemyksiä kohtaan ja keskinäinen luottamus.

Dialogisuuden luonnetta voidaan ymmärtää vertaamalla sitä tavalliseen keskusteluun. Keskustelu -sana pohjautuu latinan kieleen ja tarkoittaa palasiksi hajottamista tai murskaamista (Heikkilä & Heikkilä 2001, 56). Dialogi tulee puolestaan kreikan kielen sanoista ”dia” ja ”logos”. Dia tarkoittaa suomennettuna ”läpi, kautta, halki” ja logos viittaa sanaan, merkitykseen, järkeen ja oppiin. Dialogisuus-sana kuvaa merkitysten virtaamista tai väliin kerättyä maailmaa. (Isaacs 2001, 40; Mönkkönen 2007, 86.)

Heikkilän ja Heikkilän (2001, 56–57) mukaan keskustelussa korostuu omien etujen tavoittelu ja yksilöllinen näkökulma, kun dialogisuudessa pyritään yhteisten merkitysten etsimiseen. Keskustelun ja dialogisuuden väliin voidaan asettaa taitava keskustelu, jossa korostuu yhteistoiminnallisuus ja kyselevä sekä tutkiva ote. Isaacs (2001, 63) erottaa keskustelun dialogisuudesta niiden tavoitteita vertaamalla. Hänen mukaan keskustelussa tavoitteena on lopputulokseen pääseminen ja päätöksenteko. Dialogissa puolestaan keskitytään valintojen luonteen pohtimiseen sekä valintojen tekemiseen monien vaihtoehtojen joukosta, jolla pyritään ennakkokäsitysten muuttamiseen ja oivalluksien tekemiseen.

Dialogiin liittyy hyvät tavat ja asiallinen käyttäytyminen. Dialogissa pyritään yhteiseen ymmärrykseen, jossa jokainen saa uutta ajateltavaa itselleen. Dialogisuuteen

kuuluu huumori ja myönteisyys sekä kriittisyys, joka nähdään ennen kaikkea omien käsitysten kyseenalaistamisena. Hyvässä dialogissa kaikki osallistuvat ja tuovat omia näkemyksiä esille. (Kokkonen, Strömberg & Syvänen 2015, 7.) Isaacs (2001) kuvaa dialogisuutta kuuntelun, kunnioituksen, odottamisen ja suoraan puhumisen kautta. Heikkilä ja Heikkilä (2001) puolestaan käsittävät dialogisuuden ydinosaamisalueiksi kuuntelun, avoimuuden sietämisen ja oman ajattelun ilmaisemisen omalla äänellä. Molemmissa näkökulmissa kuuntelu nousee keskeiseksi dialogisuuden mahdollistajaksi. Kuuntelu on osa tehokasta kommunikaatiota, joka edellyttää keskinäistä luottamusta ja kunnioitusta (Heikkilä & Heikkilä 2001, 105).

2.3.1 Kuuntelutaito työyhteisön dialogisuuden mahdollistajana

Heikkilän ja Heikkilän mukaan työyhteisön jäsenten tulee opetella kuuntelemaan kolmella eri tasolla, jotta dialogista merkitysten luomista voi syntyä. Kuuntelemalla toista aidosti, antaa itselleen mahdollisuuden katsoa maailmaa toisen silmin ja samalla paremman mahdollisuuden ymmärtää toisen näkemyksiä. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 112.) Toisen kuuntelemisen lisäksi tärkeää on myös itsensä kuunteleminen. Jokainen käy sisäistä keskustelua itsensä kanssa, joka vaikeutuu etenkin silloin, kun samanaikaisesti kuunnellaan toisen ihmisen näkemyksiä, jotka poikkeavat omista. Dialogissa pyritään neutraaliin kuunteluun, jossa samanaikaisesti kuunnellaan avoimesti sekä itseä että toista. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 113–115.) Viimeisellä kuuntelun tasolla tarkoitetaan kollektiivista yhteisen merkityksen kuuntelemista. Se on yhteistä näkemystä siitä, mikä koetaan merkityksellisenä ja miksi. Kollektiivisessa kuuntelemisessa rakennetaan uusia olettamuksia ja uudistutaan jatkuvasti. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 120.)

Puro (2010, 95–96) hahmottaa työyhteisön dialogisuutta kuunteleva organisaatiokäsitteen kautta. Kuunteleva organisaatio on suunta, jota on tärkeä tavoitella, vaikka sen saavuttaminen täydellisesti onkin mahdotonta. Tavoitteena voi olla se, että jokainen työyhteisön jäsen kokee tavoittelevansa yhdessä muiden kanssa toistensa ymmärtämistä. Ideassa on tärkeää, että kaikki hyötyvät kuuntelemisesta ja tavoite on yhteinen. Työyhteisöjen kehittyminen perustuu sen jäsenten erilaisiin näkemyk-

siin ja kokemuksiin, joten yksimielisyyteen pyrkiminen ei tule olla tavoitetila kaikessa, koska sillä tavoin moniäänisyys vähenee (Puro 2010, 100). Kuuntelevan organisaation kehittämisen taustalla on viestinnän ja vuorovaikutuskäytäntöjen kehittyminen kaikkia hyödyttävään suuntaan. (Puro 2010, 119.)

Dialogin avulla voidaan saada aikaan uutta tietoa. Kuunteleminen mahdollistaa ymmärryksen lisääntymisen omasta itsestämme, muista ja olemassa olevasta tilanteesta sen sijaan, että pyrkisimme saamaan muut ymmärtämään itseämme. Dialogissa ei synny vastakkainasetteluja, joissa joku on oikeassa ja toinen väärässä. Dialogisuuteen liittyy tietämättömyyden myöntäminen ja vahva luottamuksellinen ilmapiiri, jossa erilaisista ajatuksista syntyy jotain uutta. Dialogisuus ei kehity hyötyjä tavoittelemalla vaan se lähtee liikkeelle itsensä kehittämisestä. (Heinonen, Klingberg & Pentti 2012, 41, 43, 45–46.) Kuuntelemisen taito on tärkeä yksilöllinen ja yhteisöllinen taito, jota voidaan edistää dialogisen johtamisen ja kehittämisen avulla.

2.3.2 Dialogisen toimintakulttuurin johtaminen ja kehittäminen

Rissanen ja Lammintakanen (2015, 197) pohtivat dialogista johtamista sosiaali- ja terveysalan näkökulmasta. He näkevät dialogisuudelle ominaisen avoimuuden hyötynä luovuuden lisääntymisen, epävarmuuden käsittelyn ja väärinymmärrysten pohtimisen. Dialogisuuden avulla voidaan saada kokemuksellinen tieto paremmin esille ja tulkintojen taustalla olevat perusoletukset tulevat näkyviksi. Dialogisella johtamisella voidaan myös edistää kulttuurin muutosta. Dialogisuus voi aiheuttaa myös haittoja, kuten jännitteiden, ristiriitojen ja epävarmuuden lisääntymistä. Väärinymmärrykset voivat kasaantua, jos dialogisessa päätöksenteossa ei kunnioiteta kaikkien käsityksiä. Avoimuus voi olla myös riski, jos ihmiset eivät uskalla jakaa omia kokemuksiaan. Jos ideoita syntyy paljon, saattaa organisaatio kohdata informaatioähkyn, jossa työn ydin hämärtyy. Ristiriitojen vaikeutuminen voi johtua myös siitä, että organisaation tavoitteet eivät ole linjassa dialogisen johtamisen kanssa. (Rissanen & Lammintakanen (toim.) 2015, 197.)

Syvänen ym. (2015) kuvaavat dialogista johtamista johtamis- ja esimiestyöhön liittyvänä työkalupakkina, johon liittyy erilaisia osaamistarpeita. Johtajalla tulee olla ymmärrystä ja osaamista dialogisen johtamisen tavoitteista, joita ovat tuloksellisuus,

työelämän laatu ja innovatiivisuus. Dialoginen johtaminen toteutuu työyhteisöissä yhteistoiminnallisuutena, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien tarjoamisena, dialogisuutena ja työmotivaationa sekä uudistumisena. Dialogisen organisaation luomiseen johtaja tarvitsee myös organisaation johtamisosaamista, vastuullisuutta, tavoitteellisuutta, yksilöllisyyttä ja tuen tarjoamista sekä dialogisuuden edellytyksistä ja periaatteista huolehtimista. (Syvänen ym. 2015, 208.) Vaatimukset johtamista kohtaan ovat suuret, mutta samoin on sen vaikutus dialogisuuden syntymiselle työyhteisöissä. Dialogisen johtamistavan leviämisellä on myös laajempi yhteiskunnallinen merkitys kestävän työelämän luomisessa ja kilpailukyvyn parantamisessa (Syvänen ym. 2015, 23).

Åbergin (2006, 207) laatimassa johtamisviestinnän huoneentaulussa muistutetaan johtajaa asioista, joilla voi vaikuttaa työyhteisön tuottavuuteen ja työhyvinvointiin. Kahdessa ensimmäisessä ohjeessa kiteytyy viestinnän vuorovaikutuksellinen ja dialoginen luonne. Åbergin mukaan johtajan tulee muistaa, että viestintä on vuorovaikutusta ja siten tilanneherkkää ja että sillä tähdätään yhteisten merkitysten luomiseen, ei vain tietojen siirtämiseen. Dialoginen johtamistapa mahdollistaa parhaimmillaan työyhteisön erilaisen osaamisen laajentumisen koko organisaatioon (Rissanen & Lammintakanen (toim.) 2015, 198).

Erkkilä on tutkinut väitöskirjassaan dialogin syntymistä johtoryhmien työskentelyssä. Hänen mukaan dialogien syntyminen liittyy johtoryhmissä tehtyihin puhetekoihin, jotka aiheuttavat erilaisia reaktioita. Nämä puheteot ovat dialogin syntymisen avainhetkiä, joissa voidaan esimerkiksi poiketa tavanomaisesta toimintatavasta tai muotoilla asia erityisen hyvin ja tehdä sanavalintoja, jotka lisäävät innostumista. Avainhetkiin voi liittyä myös konkretian ja erilaisten näkökulmien esittäminen, tunteiden herättäminen sekä asioiden pelkistäminen ja ehdotusten tekeminen väärällä hetkellä. Kahteen edellä mainittuun liittyy tarve tuoda esille asian laajempi merkitys, joka edistää dialogin etenemistä. Avainhetkiä voidaan käyttää tietoisesti dialogien syntymisen edistämisessä. (Erkkilä 2012, 220–221.)

Dialoginen kehittäminen vaatii aikaa ja yhteisiä tapaamisia, joissa arvioidaan missä on onnistuttu ja mitä pitäisi kehittää. Työyhteisön oppiminen, uudistuminen ja kehittäminen edellyttää yhteisen näkemyksen luomista kehittämisen tarpeista sekä yhteistoiminnallisuutta. Kehittämisen tulee olla osa kaikkien työtä ja esimiehen roolina

on luoda edellytyksiä sen toteuttamiselle. Kehittämistä edistää palautekäytäntöjen luominen ja ongelmien kääntäminen tavoitteiksi. Yhteinen tulevaisuuden suunta lisää yhteenkuuluvuutta ja kokemusta vaikutusmahdollisuuksista. (Kokkonen ym. 2015, 16–17.)

Dialogisessa kehittämisessä korostetaan koko henkilöstön mukaan ottamista. Henkilöstön osallistuminen nähdään aidosti tärkeänä sisäisten ja ulkoisten muutostarpeiden havaitsemisessa ja analysoinnissa niin kehittämisen suunnittelu kuin varsinaisen kehittämistyön vaiheessakin. Henkilöstön osallistamisella saadaan käyttöön kaikki olemassa oleva osaaminen ja samalla varmistetaan sitoutuminen kehittämistyöhön. Dialogisuutta tarvitaan sitä enemmän mitä monimutkaisemmista asioista on kyse. (Syvänen ym. 2015, 188.) Hankkeissa, joissa on käytetty keskustellen työkuntoon- toimintamallia, yhteistoiminnallista kehittämistä edistäviä tekijöitä ovat olleet ajan riittäminen ja rauhallinen fyysinen tila, palaverikäytäntöjen kehittäminen, systemaattinen kehittämistyön kirjaaminen ja asioihin palaaminen sekä riittävän pienet työryhmät. Kehittämistä on edistänyt myös ulkopuolinen tutkija/kehittäjä, joka ohjaa dialogin toteutumista ja kehittämistä. Estävät tekijät liittyivät sitoutumisen ja luottamuksen puutteeseen, kiireeseen ja aikahaasteisiin sekä liian isoihin ryhmiin. (Syvänen ym. 2015, 195–196.)

Hyvien käytäntöjen dialogiin perustuvassa kehittämisessä tärkeämpänä asiana nähdään dialoginen prosessi. Dialogisessa prosessissa yhteinen reflektointi tapahtuu fyysisen, sosiaalisen ja mentaalisen yhdessä olemisen ja jakamisen tilassa, jossa opitaan sekä yksilönä että yhteisönä. Dialogien tuloksena ei synny yhdenmukaisuutta vaan erilaisuuden rikastumista, joka nähdään työyhteisön voimavarana. Dialogisessa kehittämisessä jokainen löytää omia yksilön ja yhteisön kannalta mielekkäitä toimintatapoja, jotka vahvistavat yhteistoimintaa. (Koskimies, Pyhäjoki & Arnkil 2012, 51–52.)

3 SIJAISHUOLTO KEHITTÄMISEN TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

Kuvaan tässä pääluvussa lastensuojelun sijaishuoltoa, joka toimii kehittämisen toimintaympäristönä. Tarkastelen toimintaympäristöä sijaishuollon toteuttamisen ja kehityksen sekä laadun näkökulmasta. Kuvaan myös lastensuojelulaitoksen, jossa kehittämistä tehtiin.

3.1 Sijaishuollon toteuttaminen ja kehitys

Lastensuojelun sijaishuolto perustuu lastensuojelulakiin (L 13.4.2007/417), jonka tarkoituksena on turvata lapsen oikeus turvalliseen kasvuympäristöön, tasapainoiseen ja turvalliseen kehitykseen sekä erityiseen suojeluun. Lapsen oikeuksien toteutuminen koskee laajasti koko yhteiskuntaa, viranomaisia ja muuta lainsäädäntöä ja lapsen etu tulee asettaa etusijalle kaikessa viranomaistoiminnassa. Vastuu lapsen hyvinvoinnista on aina ensisijaisesti lapsen vanhemmilla ja huoltajilla. Julkinen valta puuttuu perheen autonomiaan vain silloin, kun lapsen oikeuksia ei voida muuten turvata. Lastensuojelulaissa korostetaan yhteiskunnan roolia vanhempien tukijana lasten hoidossa ja kasvatuksessa sekä perheelle tarjottavassa avussa riittävän varhain. (Lastensuojelun käsikirja 2017a.)

Lastensuojelussa avohuollon tukitoimet ovat ensisijainen tukimuoto huostaanottoon ja sijaishuoltoon nähden ja niiden avulla tuetaan vanhempia ja huoltajia lasten kasvatuksessa. Avohuollon tukitoimien tulee kuitenkin olla lapsen edun mukaisen huolenpidon toteuttamiseksi sopivia, mahdollisia ja riittäviä. (Lastensuojelun käsikirja 2017b.) Lapsi voidaan ottaa huostaan ja järjestää hänelle sijaishuolto, jos lapsen huolenpidossa tai kasvuolosuhteissa on sellaisia puutteita, jotka uhkaavat vakavasti vaarantaa lapsen kasvua ja kehitystä. Huostaanottoon voi johtaa myös lapsen oma toiminta, jossa lapsi itse vaarantaa vakavasti omaa kasvuaan ja kehitystään käyttämällä päihteitä, tekemällä muun kuin vähäpätöisenä pidettävän rikoksen tai käyttäytyy muulla niihin rinnastettavalla tavalla. (L 13.4.2007/417, 40§.)

Lastensuojelun sijaishuolto on huostaan otetun, kiireellisesti sijoitetun tai lain 83§:ssä tarkoitetun väliaikaismääräyksen nojalla sijoitetun lapsen hoidon ja kasva-

tuksen järjestämistä kodin ulkopuolella. Sijaishuoltoa järjestetään perhehoitona, laitoshuoltona tai muulla lapsen tarpeiden edellyttämällä tavalla. (L 13.4.2007/417, 49§.) Lapsen arki ja perushoito sijaishuollossa perustuu lakiin lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta (L 8.4.1983/361). Lapsella on oikeus saada yksilöllisten tarpeiden mukaista hyvää huoltoa sijaishuoltoyksikössä ja tavoitteena on lapsen, vanhempien ja sijaishuoltopaikan välinen hyvä yhteistyö lapsen asioissa. Sijaishuollon toteutuksessa lapsen arvostava kohtelu on ensiarvoisen tärkeää. Sijaishuollossa lapsen perushoidosta huolehditaan ja häntä tuetaan läheisissä ihmissuhteissa, harrastuksissa, koulutuksessa ja kuntoutumisessa sekä kaikissa valinnoissa, jotka tukevat lapsen tasapainoista tulevaisuutta. Kokonaisvaltaisen turvallisuuden turvaaminen kiteyttää sijaishuollon tärkeimmän tehtävän. (Lastensuojelun käsikirja 2018.)

Lastensuojelun tilastoraportin mukaan vuonna 2014 kodin ulkopuolelle sijoitettuja lapsia oli yhteensä 17 958, joista huostaanotettuja oli 10 675. Raportissa kerrotaan, että huostaanotettujen lasten määrä väheni edelliseen vuoteen verrattuna 1,4% ja kaikkien kodin ulkopuolelle sijoitettujen määrä vajaalla prosentilla. Jos tarkastellaan kaikkien kodin ulkopuolelle sijoitettujen lasten ja nuorten sijoituksia vuoden aikana, huomataan, että laitoshuollon osuus (39%) korostuu muihin sijaishuoltomuotoihin verrattuna. Sijoitettujen lasten määrä on kasvanut tasaisesti 1990-luvun alusta vuoteen 2013 saakka. Lähes samassa ajassa laitoshuoltoon sijoitettujen lasten määrä on yli kaksinkertaistunut. Lisääntyneet sijoitukset ovat johtaneet lasten sijoittamiseen enenevissä määrin laitoksiin muiden sijoitusmuotojen sijaan. (Lastensuojelun tilastoraportti 2014, 2, 7–8.)

YK:n lapsen oikeuksien komitea on antanut Suomelle vuonna 2011 suosituksia, joista yksi koskee sijaishuollon järjestämistä. Suomen tulisi pyrkiä tehostamaan toimia, joiden avulla sijaishuoltoon sijoitetut lapset sijoitettaisiin perhehoitoon laitosten sijaan. Suomen tulisi myös tehostaa sellaisia toimia, joilla ehkäistään kiireellisiä huostaanottoja. Komitea korosti lisäksi sijaisperheiden resursseja ja tuen lisäämistä sijaisvanhemmille. Mannerheimin lastensuojeluliitto on pitänyt myönteisenä lastensuojelulakiin samana vuonna (2011) toteutettua muutosta perhehoidon ensisijaisuudesta. (Kalland & Iivonen 2014.)

Laitoshoidon ja sijaishuollon tarpeen vähentämiseen tähtää myös lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma, joka kuuluu pääministeri Juha Sipilän hallituksen kärkihankkeisiin. Lapsi ja perhepalveluiden muutosohjelmalla pyritään muuttamaan palveluja lapsi- ja perhelähtöisemmiksi sekä edistämään lapsen oikeuksia ja tietoperustaisuutta vahvistavaa toimintakulttuuria. Muutosohjelmalla pyritään siirtämään painopistettä korjaavista palveluista, kaikille yhteisiin ennaltaehkäiseviin palveluihin, jossa painotetaan varhaista tukea ja hoitoa. (STM 2016, 5–6.)

3.2 Laadukas sijaishuolto

Tuorein lastensuojelun laatusuositus on suunnattu ensisijaisesti kuntien lastensuojelupalveluihin, mutta sitä voidaan hyödyntää myös sijaishuollon laadun arvioinnissa ja kehittämisessä. Suositus perustuu lastensuojelutyön viiteen eettiseen periaatteeseen: asiakkaiden ihmisarvoon ja perusoikeuksiin, lapsen etuun, vuorovaikutukseen, ammattihenkilöstön työn laatuun ja vastuulliseen toimintakulttuuriin ja päätöksiin. Laatusuosituksessa lasten, nuorten ja perheiden osallisuus nähdään tärkeänä tekijänä vaikuttavien palvelujen kehittämisessä. Osallisuus on kuulluksi tulemista omassa asiassa ja se edellyttää riittävää tiedonkulkua ja oikea-aikaista yhteistyötä perheen ja eri ammattilaisten välillä. (Lavikainen, Puustinen-Korhonen & Ruuskanen 2014, 3,18.)

Laatusuosituksessa todetaan, että palvelujärjestelmä ja menetelmät tulee olla luotettavia. Tavoitteena on lapsen ja perheen autetuksi tuleminen ja hädän huomaaminen riippumatta asuinpaikasta tai käytettävistä palveluista. Oikea-aikaisten palvelujen saamisessa viranomaisyhteistyö ja moniammatillisuus ovat avain asemassa. Lastensuojelutyö vaatii erityistä ammatillista osaamista, jonka kehittämiseen työyhteisön ja johdon tulee sitoutua. Henkilöstöresurssit tulee olla sellaiset, joilla vuorovaikutustyö ja asiakkaiden osallisuus toteutuu. Lastensuojelun arvioinnissa tarvitaan moniulotteisuutta. Arvioijina toimivat asiakkaat, työntekijät ja työyhteisöt. Työyhteisöjen oman toiminnan arviointi asiakasprosessin ja työn vaikuttavuuden kannalta on erittäin tärkeää. (Lavikainen ym. 2014, 22–23, 28, 32.)

Sijaishuollon laatu on monimutkaisesti määriteltävä kokonaisuus, jossa eri asiat kietoutuvat toisiinsa. Sijaishuollon laatuun liittyviä tekijöitä ovat esimerkiksi toimiva palvelujärjestelmä, yksilöllisyys, lapsen osallisuus ja ajan antaminen sekä jatkuva arviointi sijaishuollon aikana ja sen jälkeen. Sijaishuollon laadukkaaseen järjestämiseen liittyy olennaisesti myös taloudellinen panostus, jossa kuntien rooli ja kilpailutuksien toimivuus ovat kriittisen tarkastelun alla. Laadun arvioinnissa on lopulta kyse lasten ja nuorten omista kokemuksista siitä, miten sijaishuolto on heidän omalla kohdallaan toteutunut. (Hoikkala & Lavikainen 2016, 44–46.)

Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelmassa (LAPE-hanke) on tuotettu viime vuoden aikana sijaishuollon laitoshoitoa koskeva terapeuttisen laitoskasvatuksen mallinnus. Mallinnus perustuu kansainvälisistä tutkimuksista saatuihin tuloksiin ja suosituksiin sekä mallinnustyöryhmän näkemyksiin ja se tarjoaa lapsilähtöisen viitekehyksen sijaishuollon laadun kehittämiseen. (Timonen-Kallio ym. 2017, 4–5.)

Terapeuttisen laitoskasvatuksen elementit perustuvat lapsen suhteissa rakentuvaan hyvinvointiin. Hyvinvoinnin rakentumisen keskiössä on lapsen toimijuus, turvallisuus ja myönteinen minäkuva, joihin liittyy fyysinen terveys ja ympäristö, harrastukset, sosiaalinen vastuullisuus, vastoinkäymiset ja taloudelliset resurssit. Terapeuttisen laitoskasvatuksen toteutumiseen vaikuttaa laitoshoidon ammatillinen osaaminen, organisaatioiden johtaminen ja laadukas kilpailutus. Terapeuttisen laitoskasvatuksen elementeissä korostuu suunnitelmallisuus hoidon eri vaiheissa, yhteisöllisyys, läheiset ihmissuhteet ja laadukas verkostoyhteistyö eri toimijoiden kesken. (Timonen-Kallio ym. 2017, 39.)

Uskomme sinuun- usko sinäkin, kiertueella kuultiin lastensuojelun asiakkaana olevien lasten ja nuorten kokemuksia sijaishuollosta. Kiertueen perusteella on laadittu lastensuojelun asiakkaiden asiantuntijuuteen perustuvia toimenpide-ehdotuksia sijaishuollon laadun parantamiseen. (Vario ym. 2013, 5.) Nuoret toivoivat kuulemisen ja osallistumisen mahdollisuuksien kehittämistä ja tutkimuksen tekemistä lastensuojelun vaikutuksista nuorten elämään. Ennakkoluuloja tulee vähentää tiedon lisäämisen ja asenteiden arvioimisen keinoin. Läheisten ihmissuhteiden pysyvyys on tärkeää. (Vario ym. 2013, 56.)

Toimenpide-ehdotuksissa tuli esille myös, että vallankäytön tulee olla sijaishuollossa oikeudenmukaista ja läpinäkyvää liittyen rajoitustoimenpiteisiin ja seuraamuksiin. Nuoret toivoivat oikeutta tietää, kuka vastaa hänen asioista ja myös riittävästi aikaa sosiaalityöntekijän kanssa työskentelylle. Nuorten selviytymistä tukevaa osallisuutta tulee lisätä samoin kuin sijoituksen jälkeisen ajan huolellista valmistelua ja käytäntöjen yhtenäistämistä. Nuorille tulisi myös kertoa lastensuojelun valvonnasta ja mihin voi ottaa yhteyttä epäkohtia havaitessaan. Lapset ja nuoret nostivat esille sosiaalityöntekijöiden ja sijaishuollon aikuisten ammatillisen osaamisen ja työnohjauksen yhtenä laadun parantamisen välineenä. Aikuisten rooli on erittäin tärkeä sijoitettujen lasten ja nuorten toivon ylläpitämisessä ja uskon luomisessa unelmiin. (Vario ym. 2013, 58–59.)

Lastensuojelun sijaishuollosta löytyy paljon kehitettävää niin valtakunnallisella kuin yksikkökohtaisellakin tasolla. Laadukkaan sijaishuollon toteutuminen vaatii kokonaisvaltaista sijaishuollon kehittämistä ja seurantaa sekä kansallisen ohjauksen vahvistamista eikä vastuu saisi olla kuntien ja sijaishuoltotoimijoiden varassa (Hoikkala & Lavikainen 2016, 46). Tässä opinnäytetyössä kehitetään työyhteisön sisäistä viestintää sekä asiakas- ja sidosryhmäviestintää. Yksikkökohtainen kehittäminen vaikuttaa pieneen joukkoon lastensuojelun asiakkaita ja onnistuessaan voi parantaa asiakkaiden saaman palvelun laatua. Yksikkökohtainen kehittäminen on merkityksellistä, vaikka se ei valtakunnallisen tason ongelmia ratkaisekaan.

3.3 Perhekeskus Harjulan toiminnan kuvaus

Kehittämistyö toteutettiin sijaishuoltopalveluita tuottavassa yksityisessä lastensuojelulaitoksessa Perhekeskus Harjulassa, joka tarjoaa ympärivuorokautista hoitoa ja kasvatusta pääsääntöisesti alle 12-vuotialle lapsille ja nuorille sekä itsenäistyvän nuoren tukiasuntopalveluja. Lastensuojelulaitoksessa tehdään myös perhekuntoutusta, jolloin asiakkaana on koko perhe. Perhekuntoutusta tehdään joko yksikön perhekuntoutustiloissa tai perheen kodissa. (Omavalvontasuunnitelma 2016, 1.)

Perhekeskus Harjula sijaitsee maalaismaisemassa, vanhassa kyläkoulussa, joka on remontoitu laitoshuollon tarpeisiin. Laitoksen sisällä ja ympäristössä on paljon toiminnallisia mahdollisuuksia, kuten liikuntasali, bändihuone sekä laajat nurmi- ja

hiekkakentät erilaisia pelejä ja ajanviettoa varten. Pihapiirissä on frisbeegolfrata kesäisin ja läheisellä joella on mahdollisuus soudella ja kalastaa. Laitoksessa on kaksi osastoa, joissa on asiakaspaikkoja yhteensä kymmenelle lapselle ja nuorelle sekä yhdelle perheelle kerrallaan. Laitoksessa työskentelee 15 työntekijää, joista kolme toimii yrittäjinä. Perhekeskus Harjulan toiminnasta vastaa laitoksen johtaja, arjen toiminnasta vastaa vastaava ohjaaja ja hoitotyöstä vastaa hoitotyöstä vastaava ohjaaja. Työntekijät ovat sosiaali-, terveys- ja nuorisotyön ammattilaisia ja heidän perustehtävänään on lasten ja nuorten hoidon ja kasvatuksen toteuttaminen asiakassuunnitelmaneuvottelussa sovittujen tavoitteiden mukaisesti. Jokaisella lapsella ja nuorella on omaohjaaja, joka vastaa hoidon ja kasvatuksen toteutumisesta kokonaisvaltaisesti. (Omavalvontasuunnitelma 2016, 3; Sääntökansio 2016.)

Perhekeskus Harjulan toimintaa ohjaavana keskeisenä arvona on asiakkaiden kuulluksi, nähdyksi, vastaanotetuksi ja rakastetuksi tuleminen omana itsenään. Muita työtä ohjaavia arvoja ovat turvallisuus, koskemattomuus, tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus, yksilöllisyys ja yhteisöllisyys sekä toisen ihmisen ja luonnon kunnioittaminen. Työn päämääränä on syrjäytymisen ehkäiseminen ja koulunkäynnin sekä ikätasoisen hoidon ja kasvatuksen turvaaminen. Työmenetelmissä painottuu keskustelu, perhekeskeisyys ja toiminnallisuus. (Omavalvontasuunnitelma 2016, 2.) Yrityksen visiona on tuottaa laadukkaita sijaishuoltopalveluita asiakkaana oleville lapsille ja perheille, ammattitaitoisen ja monipuolisen henkilökunnan, turvallisen luonnonläheisen kasvuympäristön ja joustavan toiminnan avulla. Yrityksen strategia on kuvattu strategiakartan muodossa. (Liite 1.)

4 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

Kuvaan tässä pääluvussa kehittämistyön metodologisia valintoja ja kehittämistyön toteutusta. Kehittämistyö on tutkimuksellista kehittämistoimintaa, jossa hyödynnettiin kommunikatiivisen toimintatutkimuksen periaatteita kuudessa työkonferenssissa. Työkonferenssit toimivat osana yhteistoiminnallista kehittämisprosessia.

4.1 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan lähtökohtana voi olla organisaation kehittämistarpeet tai halu muutoksen aikaansaamiselle. Tutkimuksellisessa kehittämisessä pääpaino on kehittämisessä ja sen tukena hyödynnetään tutkimuksellisia periaatteita. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan päämäärä eroaa tieteellisestä tutkimuksesta. Siinä tavoitellaan käytännön parantamista ja uusia ratkaisuja, kun tieteellisessä tutkimuksessa tavoitteena on uuden teorian tuottaminen. Näin selvää jako ei kuitenkaan ole vaan tutkimuksellisessa kehittämisessä tulisi myös pyrkiä tuottamaan uutta ammatillista tietoa käytännöistä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 19–20.) Toikon ja Rantasen mukaan päämääränä on tiedon tuottaminen käytännön toiminnasta ja rakenteista nouseviin kysymyksiin. Tutkimukselliset menetelmät toimivat apuna tiedon tuottamisessa ja tutkimuksellisuus ilmenee tiedonkeruun systemaattisuutena, huolellisena dokumentointina ja analysointina sekä johtopäätösten läpinäkyvänä perustelemisena. (Toikko & Rantanen 2009a, 22–23, 157.)

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa käsitys todellisuudesta on tulkinnallista ja jatkuvasti muuttuvaa. Työyhteisön toimintaan vaikuttaa yksilöiden tapa hahmottaa työtä ja sen tavoitteita, joten toimintaa ei voida tarkastella vain virallisten periaatteiden tai tavoitteiden kautta. Tietokäsitys korostaa uuden tiedontuotannon tapaa, jossa keskeisintä on tiedon käyttökelpoisuus. Kehittämistoiminnasta syntyvä tieto muodostuu käytännönyhteyksissä ja siten kehittämistoiminta ei tukeudu pelkästään luotettavaan tutkimukselliseen tietoon. Tieto on sosiaalisesti rakentuvaa ja sitä tuotetaan prosessimaisesti. (Toikko & Rantanen 2009a, 54–55, 162.) Tämän kehittämistyön tiedonintressi on praktinen ja se perustuu Jurgen Habermasin (1972) tie-

donintressien teoriaan. Praktisessa lähestymistavassa työyhteisön jäsenet määrittävät kehittämisen ongelmat ja suunnittelevat niihin ratkaisut. Toiminta on prosessiluonteista sekä vastavuoroista ja siihen liittyy erilaisten tulkintojen avoimuus ja tasaarvoinen keskusteleminen. Tavoitteena on oman toiminnan uudenlainen ymmärtäminen. (Toikko & Rantanen 2009a, 44–46.)

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan intressinä pidetään kriittistä toimija- ja käyttäjälähtöistä toimintatapaa. Kriittisen ajattelun avulla jäsennetään kehittämistoiminnan eri näkökulmia (esim. yritys, työntekijä, asiakas) ja pyritään tekemään ne näkyviksi. Kehittämisen luonteessa korostetaan kehittämisen etenemistä prosessimaisesti täydentyen jatkuvasti, sen sijaan että kehittämisen tavoitteet ja prosessi olisi ennalta määrätty. Toiminnan luonne on reflektiivistä ja muuttuvaa. (Toikko & Rantanen 2009a, 54–55, 163.) Lähtökohtana on kehittäjän osallistuminen käytännön toimintaan ja toimijoiden osallistuminen kehittämiseen. Osallistuminen rakentuu dialogin pohjalle, jossa kehittämisen eri osapuolet tarkastelevat avoimesti kehittämisen tarpeita, toimintatapoja ja tavoitteita. Avoimen dialogin edellytyksenä on erilaisten mielipiteiden ja näkemysten salliminen. (Toikko & Rantanen 2009a, 89, 91, 99.)

Kehittämistyö toteutettiin toimijalähtöisenä kehittämisenä pienessä yksityisessä lastensuojelulaitoksessa ja siihen osallistui 15 hengen työyhteisö (n=15). Kehittämistoimintaa ohjasi kriittinen näkökulma, joka näkyi olemassa olevien toimintatapojen kyseenalaistamisena ja pyrkimyksenä löytää uusia tapoja toimia. Kehittävät asiat määriteltiin yhdessä ja ratkaisuja niihin etsittiin dialogisten menetelmien avulla. Kehittämistoiminta oli luonteeltaan prosessinomaista ja se eteni aineistolähtöisesti. Kehittäminen perustui yhteistoiminnallisuuteen ja työyhteisön avoimeen vuoropuheluun, jossa jokaisella oli mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa, oppia ja jakaa omia näkemyksiään. Oma roolini kehittäjänä vaihteli kehittämisprosessin aikana käytettyjen menetelmien ja tavoitteiden mukaan ja se on kuvattu tarkemmin aineiston keruun yhteydessä. Toikon ja Rantasen (2009a, 91) mukaan kehittäjän rooli voi olla vaihteleva. Kehittäjä voi olla sekä kehittäjä että työntekijä, jolloin rooliin liittyy oman työn ja työyhteisön kehittäminen. Kehittäjän roolina voidaan nähdä myös muutostyöhön kannustaminen.

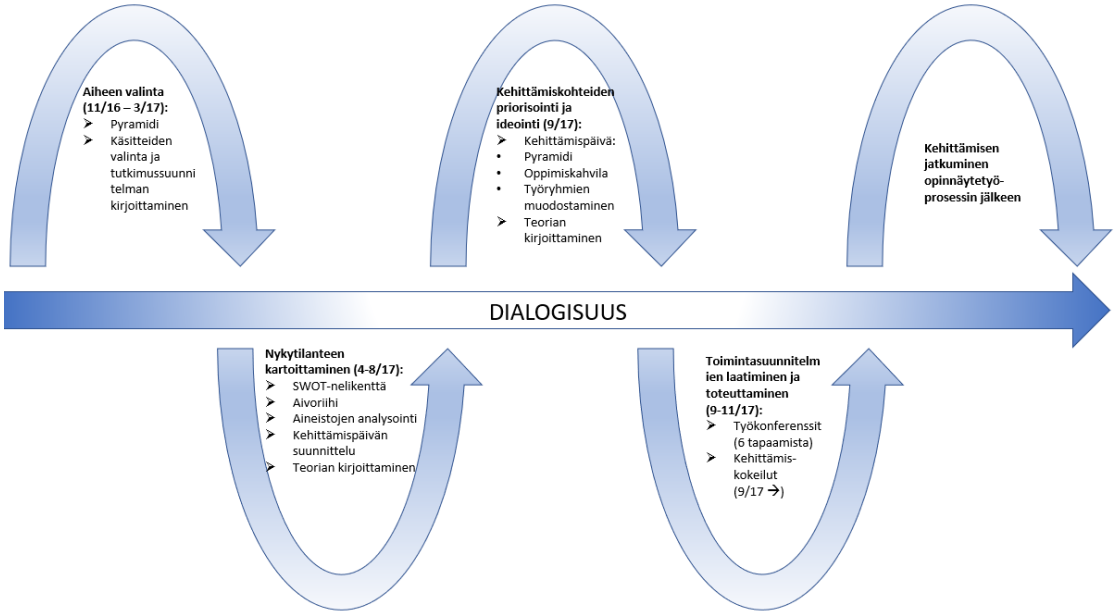
Tämä kehittämistyö on tutkimuksellista kehittämistoimintaa. Menetelmän yhteistoiminnallinen luonne ja dialogisuus sopivat hyvin tähän työhön, koska kehittäminen

kohdistui työyhteisön viestintään, joka koskettaa jokaista työyhteisön jäsentä. Osallistavaa ja dialogista lähestymistä puoltavat myös teoreettiset näkemykset viestinnän vuorovaikutuksellisuudesta (mm. Åberg 2006; Juholin 2013; Huotari ym. 2005). Kehittämistoiminnassa hyödynnettiin myös kommunikatiivisen toimintatutkimuksen periaatteita. Kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa korostetaan osallistujien vuorovaikutusta ja tasavertaista keskustelua. Menetelmä pohjautuu Habermasin teoriaan demokraattisesta dialogista ja sen avulla pyritään lisäämään työntekijöiden osallistumista ja demokratiaa. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2010, 57–58.) Demokraattista dialogia harjoiteltiin kuudessa työkonferenssissa osana yhteistoiminnallista kehittämistä.

4.2 Kehittämisen prosessi

Kehittämisen prosessi muodostuu tehtävistä, joissa perustellaan kehittämisen tarve ja tarkoitus sekä organisoidaan toiminta määrittämällä resurssit ja kehittämiseen osallistujat. Tämän jälkeen toteutetaan kehittävää toimintaa ja arvioidaan. Viimeisenä tehtävänä on pyrkimys uusien palvelujen ja tuotteiden levittämiseen. (Toikko & Rantanen 2009b, 56–57.)

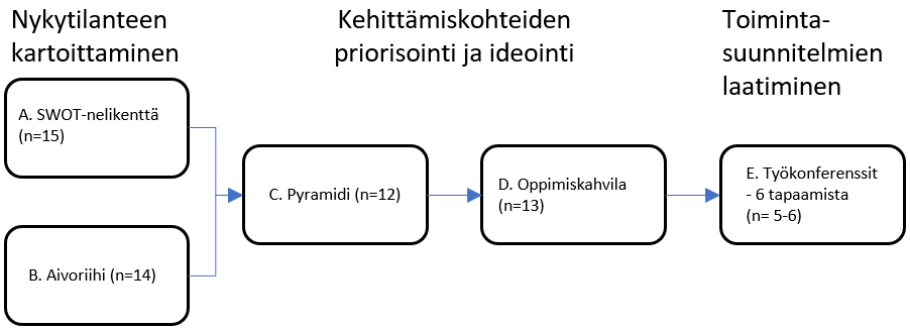
Kehittämisen prosessia voidaan kuvata spiraalimallina, jossa edellä mainitut tehtävät muodostavat kehän, jossa perustelua seuraa organisointi, toteutus ja arviointi. Prosessi jatkuu uuden kehän muodostamisella, jossa samat vaiheet toistuvat. Useat peräkkäin toteutetut kehät muodostavat spiraalin. (Toikko & Rantanen 2009b, 66.) Kuvaan kehittämistyön prosessin spiraalimallin avulla, jossa peräkkäin toteutuvat kehät muodostuvat kehittämisaiheen valinnasta, nykytilanteen kartoittamisesta, kehittämiskohteiden priorisoinnista ja ideoinnista sekä toimintasuunnitelmien laatimisesta. Kehittämisprosessia halkova nuoli kuvaa prosessin dialogista luonnetta. (Kuvio 4.)



Kuvio 4. Kehittämistyön prosessi.
(mukaillen Toikko & Rantanen 2009b, 67.)

4.3 Aineistojen kerääminen

Aineistojen keräämisessä käytettiin osallistavia menetelmiä ja kehittämisprosessissa edettiin vaiheitta kohti dialogisuutta. Kehittämisprosessin alussa menetelmissä korostui yksilönä tehdyt kirjalliset tuotokset, joista tehtiin yhteisiä koonteja keskustelemalla. Kehittämisprosessin loppupuolella kirjallisen sisällön tuottaminen perustui dialogisen keskustelun avulla tehtyihin valintoihin. Aineistojen kerääminen on kuvattu seuraavassa kuviossa. (Kuvio 5.)



Kuvio 5. Aineistojen kerääminen.

4.3.1 Nykytilan kartoittaminen SWOT-nelikentän ja aivoriihen avulla

Nykytilan kartoittamisessa haettiin vastauksia kahteen ensimmäiseen kehittämiskysymykseen.

1. Miten työyhteisön sisäinen viestintä toimii tällä hetkellä?

2. Miten työyhteisön ulkoinen viestintä toimii tällä hetkellä?

Aineisto A. Ensimmäisessä kehittämiskysymyksessä käytettiin menetelmänä SWOT-nelikenttää. SWOT on lyhenne englanninkielisistä sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threaths (uhat). SWOT-analyysi tehdään yleensä nelikenttänä, jossa kaavion yläosaan listataan organisaation toiminnan vahvuudet ja heikkoudet, ja kaavion alaosaan organisaation toimintaympäristöstä tulevat mahdollisuudet ja uhat. Kaavion vasemmalla puolella on myönteiset asiat ja oikealla puolella negatiiviset. Menetelmä on helppokäyttöinen ja muunneltava, mutta siihen liittyy myös pulmia. (Heikkinen 2013; Opetushallitus [Viitattu 2.3.2017].)

Näkökulman määrittelyyn liittyvät haasteet näkyvät samansuuntaisten asioiden löytymisenä sekä vahvuuksista että heikkouksista ja mahdollisuuksista ja uhista. Arvioinnin tekijöiden on tärkeää pyrkiä miettimään yhdessä kaikkia neljää arviointiulottuvuutta siten, että ne eivät ole keskenään ristiriidassa. SWOT-analyysi voi jäädä myös pelkäksi asioiden listaukseksi, joten sen jatkotyöstäminen on tärkeää, jotta tehdyistä johtopäätöksistä muotoutuu konkreettisia kehittämistoimenpiteitä. (Virtanen 2007, 189–190.) SWOT-analyysiä ei tulisi käyttää irrallisena työkaluna vaan sen tarkoituksena on tuottaa analyysia ja sen jälkeen valintoja ja toimintasuunnitelmia (Vuorinen 2014, 89, 94).

SWOT-analyysiä pidetään usein myös hyvin subjektiivisena, joten kaksi eri ihmistä päätyy harvoin samaan analyysiin, vaikka heidän tiedot organisaatiosta ja sen toimintaympäristöstä olisivat samanlaiset. Subjektiivinen kokemus voi selittää myös sen, että samoja asioita on listattuna sekä vahvuuksiin että heikkouksiin. (Virtanen 2007, 189–190; Opetushallitus [Viitattu 2.3.2017].) Valitsin SWOT-nelikentän menetelmäksi, koska se on hyvä ja suhteellisen nopea keino kartoittaa nykytilaa ja sel-

vittää tarkempia kehittämisen kohteita. SWOT-nelikentässä tulee myös esille vahvuudet ja mahdollisuudet, joiden hyödyntäminen voi olla tärkeässä roolissa kehittämisessä.

Kerroin työyhteisölle henkilökuntapalaverissa huhtikuussa 2017 kehittämisen aikataulusta ja nykytilan kartoittamisesta kahden eri menetelmän avulla. Tein ohjeistuksen Powerpointina, jossa oli näkyvillä 1. kehittämiskysymys ja lyhyesti ranskalaisin viivoin esitettynä, mitä viestintä käsite voi sisältää (tiedonkulkua, kirjallista ja suullista viestintää, kokouskäytäntöjä, vuorovaikutusta, palauteen antamista ja saamista). Nämä toimivat ajattelun tukena, mutta tarkoitus ei ollut rajata ajatuksia vain näihin näkökulmiin, joten ohjeistin lisäksi, että mikäli joku ajattelee viestinnän sisältävän myös muita ulottuvuuksia, voi niistä kirjoittaa. Ohjasin työyhteisöä SWOT-nelikentän tekemisessä niin, että vahvuudet ja heikkoudet listataan nykytilan näkökulmasta ja mahdollisuuksia ja uhkia arvioidaan tulevaisuuden näkökulmasta. Jaoin jokaiselle oman A4-paperin, jossa oli valmiina SWOT-nelikenttä, yksilönä tehtävää osuutta varten. (Kuvio 6.)

	Vahvuudet: Positiivisten asioiden lista työyhteisön sisäisestä viestinnästä	**Heikkoudet:** Negatiivisten asioiden lista työyhteisön sisäisestä viestinnästä
Nykytila		
	Mahdollisuudet: Lista mahdollisuuksista, jotka liittyvät työyhteisön sisäiseen viestintään	**Uhat:** Lista uhkatekijöistä, jotka liittyvät työyhteisön sisäiseen viestintään
Tulevaisuus		

Kuvio 6. SWOT-nelikenttä.
(mukaillen Opetushallitus 2017)

Aikaa analyysin tekemiseen varattiin 20 minuuttia. Osallistuin yksilöosuuden tekemiseen tasavertaisena työyhteisön jäsenenä. Yksilönä tehtävässä SWOT-nelikentässä jokaisella oli mahdollisuus rauhassa arvioida työyhteisön sisäistä viestintää ilman, että työyhteisöstä nousevat ajatukset ja mielipiteet suuntaisivat ajattelua. Uskon, että tällä tavalla oli mahdollisuus saada laajempi näkemys asiasta kuin tekemällä nelikenttä suoraan koko työyhteisön kanssa.

Yksilöosuuden jälkeen käytiin keskustelua ja laadittiin yhteinen SWOT-nelikenttä. Keskustelussa jokainen sai kertoa vapaasti mitä itse halusi. Työyhteisössä on ollut tapana kertoa ajatuksia vuorotellen, mutta nyt keskustelu eteni vilkkaasti ja ajatuksia ja mielipiteitä tuotiin esille ilman järjestystä. Erkkilän (2012, 220) mukaan totutusta poikkeaminen on yksi keino edistää dialogin syntymistä. Oma roolini oli asioiden kirjaaminen ylös ja samalla toin esille myös joitain omia ajatuksia. Kysyin tarkentavia kysymyksiä, jotta näkökulmat tulisivat kirjattua ylös juuri sellaisena kuin kertoja on tarkoittanut. Pyrin huomioimaan myös hiljaisemmat kysymällä heidän ajatuksiaan. Yhteinen SWOT-nelikenttä koottiin tietokoneelle Powerpoint-pohjalle yksi osa-alue kerrallaan. Kirjoitetut asiat heijastettiin videotykillä seinälle niin, että jokaisella oli mahdollisuus nähdä ja kommentoida sitä, mitä kirjataan. Aikaa kului paljon suunniteltua enemmän (yli 2 tuntia). Keskeytyksiä tuli paljon palaverin ulkopuolelta ja niistä lähdettiin keskustelemaan. Aiheeseen palauttaminen vaati tiukkaa rajaamista ja saattoi vaikuttaa kovaltakin. Yhteisessä keskustelussa sisäisen ja ulkoisen näkökulman erottelu tuotti haastetta. Keräsin lopuksi sekä yksilönä että yhdessä tehdyt aineistot talteen jatkokäsittelyä varten. Poissaoleville toimitin kirjallisen ohjeistuksen ja SWOT-nelikenttäpohjan, jolloin heillä oli myös mahdollisuus osallistua yksilöosuuteen jälkikäteen.

Aineisto B. Toisena menetelmänä nykytilan kartoituksessa toimi aivoriihityöskentely. Aivoriihi on luovan ongelmanratkaisun menetelmä, jossa tavoitteena on tuottaa mahdollisimman paljon erilaisia ideoita ja näkökulmia, joiden avulla löytyy uusia lähestymistapoja tai ratkaisuja. Ideoista soveltuvimpia kehitellään ja jalostetaan eteenpäin. Sen avulla voidaan saada esille ihmisten moninaiset kokemukset, näkemykset, tieto ja ideat. (Aivoriihi [viitattu 10.3.2017]; Ojasalo ym. 2014, 160–161.) Sovelsin menetelmää siten, että aivoriihityöskentelyssä ei haettu ideoita tai ratkaisuja käsiteltävään aiheeseen liittyen vaan kokemuksia siitä, miten työyhteisön ulkoinen viestintä toimii tällä hetkellä. Valitsin aivoriihen menetelmäksi, koska työyhteisön ulkoiseen viestintään liittyvät sidosryhmät olivat tiedossa ja siten aihetta oli mahdollista käsitellä kohdennetusti. Aivoriihi mahdollisti myös yksilönä ja yhdessä tehtävät osuudet, kuten edellisessä menetelmässä.

Ohjasin työyhteisöä pohtimaan mikä toimii ja mitä tulisi kehittää eri sidosryhmien kanssa viestinnässä. Käytin apuna Powerpointille tehtyä ohjeistusta. Toimivat asiat

laitettiin vihreille ja kehitettävät asiat keltaisille post-it lapuille. Lisäksi ohjasin kirjoittamaan eri sidosryhmiin (lapset/nuoret, vanhemmat, sosiaalityöntekijät, koulu ja muut) liittyvät asiat eri lapuille. Havainnollistin asian post-it lappujen avulla. Jokainen pohti ensin omia kokemuksiaan ja näkemyksiään ja kirjoitti ne ylös. Yksilöosuuteen käytettiin aikaa 15 minuuttia. Jokaista sidosryhmää varten asetettiin seinälle oma iso paperi, johon jokainen laittoi omat laput sen sidosryhmän alle, johon asia kuului. (Kuva 1.) Yhteiseen käsittelyyn käytettiin aikaa 30 minuuttia. Jokaisen sidosryhmän kohdalle tuli useita eri asioita. Luin läpi kaikkien sidosryhmien kohdalta toimivat ja kehitettävät asiat, joista keskusteltiin. Yksi työyhteisön jäsen kirjasi ylös A4-paperille, mitä lisäajatuksia keskustelussa nousi esille. Aika oli rajattu ja käsittely nopea, jonka vuoksi keskustelua syntyi vain vähän.

Kuva 1. Aivoriihimenetelmän toteutus.

Oma roolini jäi SWOT-nelikenttää vähäisemmäksi yksilöosuudessa. Tämä johtui siitä, että en ollut huomannut asettaa koontipapereita valmiiksi seinälle. Kerroin lopuksi työyhteisölle kehittämisen jatkumisesta kehittämispäivässä, joka sovittiin syyskuulle. Samalla kysyin, miten työyhteisö suhtautuu videoimiseen tai äänittämiseen. Työyhteisö piti äänittämistä mahdollisena, mutta kuvaamista ei mielellään. Tämä auttoi itseäni tulevan kehittämispäivän menetelmien suunnittelussa.

4.3.2 Kehittämiskohteiden priorisointi ja ideointi pyramidia ja oppimiskahvilaa hyödyntämällä

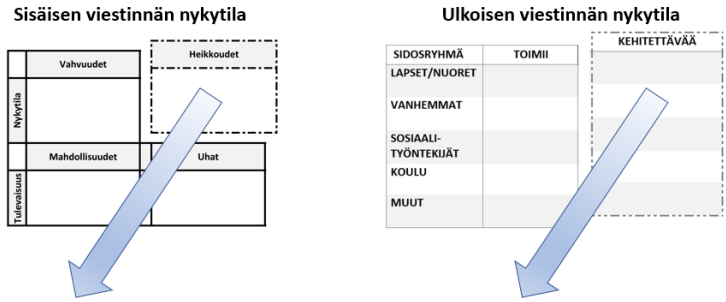
Nykytilan kartoittamisen jälkeen kehittämistä jatkettiin kehittämispäivässä syyskuussa 2017. Kehittämispäivä järjestettiin talon ulkopuolelle, jolla pyrittiin varmistamaan se, että asiakasasiat eivät keskeyttäisi päivää. Tein kehittämispäivän sisällöstä työyhteisölle etukäteisinformaationa taulukon, jossa oli kuvattuna kehittämispäivän aikataulu, toiminta ja tavoitteet. (Taulukko 1.)

Taulukko 1. Kehittämispäivän sisältö.

KLO	TOIMINTA	TAVOITE
Aloitus klo 9	Päivän ohjelma ja nykytilan kartoituksen koontien läpikäynti	Orientoituminen ja virittäytyminen aiheeseen
	Kehittämiskohteiden valinta pyramidimenetelmällä	Kehittämisen rajaaminen ja kohteiden priorisointi
n. 10.45-11.15	LOUNAS	
	Dialoginen keskustelu oppimiskahvila menetelmän avulla	Ideointi kehittämiskohteista
n. 13.15-13.30	PÄIVÄKAHVI	
	Oppimiskahvilan tuotosten esittely ja työryhmien muodostus	Ideointi ja työryhmien muodostaminen jatkotyöskentelyä varten
Klo 15.30 mennessä	Vapaamuotoinen keskustelu päivästä	Työyhteisön ajatusten kerääminen päivästä ja menetelmistä

Kehittämispäivä aloitettiin käymällä läpi kehittämisen prosessia ja päivän aikataulua. Olin analysoinut nykytilankartoituksessa tuotetut aineistot (SWOT-nelikenttä ja aivoriihi) teemoittelemalla ja muodostanut teemoista taulukot. Kävimme keskustellen läpi nykytilanteen, jonka jälkeen kehittämispäivää jatkettiin priorisoinnilla ja ideoinnilla. Kehittämispäivässä haettiin vastauksia 3. kehittämiskysymykseen: Miten työyhteisön viestintää voisi parantaa? Kehittämispäivän lopuksi muodostettiin kolme työryhmää jatkotyöskentelyä varten. Oma roolini painottui menetelmien ohjaamiseen, aikataulutukseen ja havainnointiin. Pyrin tukemaan keskustelujen dialogisuutta toimiessani keskustelun vetäjänä kehittämiskohteiden valinnassa.

Aineisto C. Kehittämiskohteiden priorisoinnissa käytettiin menetelmänä pyramidia. Pyramidimenetelmän avulla valittiin kuusi tärkeintä kehitettävää teemaa. Teemat valittiin nykytilan kartoituksessa esille nousseista sisäisen viestinnän heikkouksista ja ulkoiseen viestintään liittyvistä kehitettävistä asioista. (Kuvio 7.) Valitsin pyramidin menetelmäksi, koska sen avulla priorisointi oli mahdollista tehdä yhteistoiminnallisesti. Menetelmä oli lisäksi tuttu työyhteisölle, sillä sitä käytettiin aiheen valinnassa (vrt. pääluku: Kehittämistyön lähtökohdat).



SISÄISEN VIESTINNÄN HEIKKOUDET:	ULKOISEN VIESTINNÄN KEHITETTÄVÄT ASIAT:
INFOVIHKO (16)	LAPSET/NUORET: FOORUMI (8)
TIEDONKULKU (11)	LAPSET/NUORET: ENNAKOINTI MENOISTA (8)
SUULLINEN RAPORTTI (10)	SOS:TT: TAVOITETTAVUUS (6)
VUOROVAIKUTUS (7)	VANHEMMAT: KUULUMISTEN VAIHTAMINEN (6)
KALENTERI (7)	VANHEMMAT: TAVOITETTAVUUS (5)
KIRJALLINEN RAPORTTI: NAPPULA (6)	VANHEMMAT: LUOTTAMUKSEN RAKENTAMINEN (4)
KOKOUKSET (5)	SOS:TT: TIEDONSAANTI (4)
VASTUUNJAKO (4)	KOULU: KÄYTÄNNÖT (4)
KIRJOITTAMATTOMAT SÄÄNNÖT (4)	KOULU: TIEDONKULKU (4)
	MUUT: HARRASTUKSET (4)

Kuvio 7. Sisäisen viestinnän heikkoudet ja ulkoisen viestinnän kehitettävät asiat.

Sovelsin pyramidimenetelmää jättämällä yksilöosuuden väliin ja jakamalla työyhteisön kolmeen ryhmään, joista jokaiseen tuli neljä henkilöä. Ryhmät muodostettiin asettumalla riviin työsuhteen alkamisajan perusteella ja tekemällä jako kolmeen. Jaon tarkoituksena oli saada ryhmiin lyhyempi ja pidempiaikaista kokemusta työyhteisössä työskentelystä. Jaoin jokaiselle ryhmälle etukäteen tehdyn A3-paperin, jossa oli valmiina pyramidi. Ohjasin, että kehittämisteemoja voi koota ensin paperille ja sen jälkeen pohtia niiden tärkeysjärjestys, jos tärkeysjärjestystä on haastavaa tehdä suoraan. Ryhmillä oli erilaisia tapoja koota yhteinen pyramidi. Ryhmät saattoivat määrittää keskustelun perusteella suoraan kuusi teemaa ja listata ne lopuksi tärkeysjärjestykseen tai laatia ensin henkilökohtaisen tärkeysjärjestyksessä olevan listan, jonka perusteella laskettiin, mitä aiheita on tullut eniten ja sen jälkeen keskustelemalla muodostettiin yhteinen pyramidi. Pyramidien tekemiseen käytettiin aikaa noin 25 minuuttia.

Ryhmien muodostamat pyramidit asetettiin esille fläppitaululle ja dialogiseen keskusteluun perustuen pyrittiin löytämään yhteinen ymmärrys kuudesta tärkeimmästä kehittämisteemasta. Toimin yhteisen pyramidin muodostamisessa kirjaajana. Vedin myös keskustelua ja tuin yhteisen ymmärryksen löytämistä kysymällä kysymyksiä ja perusteluja eri näkökulmille. Osallistuminen oli aktiivista ja näkemyksiä ja ehdotuksia perusteltiin hyvin. Priorisoinnissa ei tarvittu äänestystä vaan yhteinen ymmärrys löydettiin keskustelemalla. Yhteisen pyramidin muodostukseen käytettiin aikaa

noin 45 minuuttia ja sen jälkeen kehittämistä jatkettiin oppimiskahvilamenetelmän avulla.

Aineisto D. Kehittämispäivässä toisena menetelmänä toimi learning-cafe (n=13) eli oppimiskahvila. Oppimiskahvila on yhteistoiminnallinen menetelmä, jossa keskustelun avulla tuodaan esille omia näkemyksiä ja pyritään löytämään yhteisiä merkityksiä ja ymmärrystä käsiteltävästä aiheesta. Menetelmä tukee prosessin dialogisuutta ja sen avulla voi ideoida uusia ratkaisuja ja oppia yhteisten ratkaisujen tekemistä. Oppimiskahvila soveltuu noin 12 hengen ja sitä suuremmille ryhmille, jotka jakaantuvat pienempiin pöytäkuntiin ideoimaan ja etsimään vastauksia tiettyihin teemoihin ja kysymyksiin. (Innokylä 2017; Oppimiskahvila [Viitattu 3.12.2017].)

Pöytäryhmissä on nimettynä yksi puheenjohtaja/kirjuri, joka pysyy pöydässä koko prosessin ajan. Puheenjohtajan tehtävänä on tiivistää pöydässä käyty keskustelu seuraavaa pöytäseuruetta varten. Muut pöytäryhmän jäsenet vaihtavat pöydästä toiseen ja jatkavat keskustelua edellisen ryhmän tuotoksista ja ideoivat niitä eteenpäin. Pöytiin asetetaan valmiiksi kertakäyttöliina tai vaihtoehtoisesti fläppipaperi, johon ajatuksia ja ideoita voi kirjoittaa ylös. Keskustelua käydään kuuntelemalla, kertomalla omia mielipiteitä ja ideoita sekä kommentoimalla niin, että jokainen saa äänensä kuuluviin. Kyseenalaistaa saa, mutta tärkeää on yhteiseen ymmärrykseen pyrkiminen. Lopuksi puheenjohtajat tiivistävät pöydissä käytyjen keskustelujen sisällön. (Innokylä 2017; Oppimiskahvila [Viitattu 3.12.2017].)

Valitsin oppimiskahvilamenetelmän, koska sen avulla oli mahdollista ideoida kehittämiskohteiksi valittuja teemoja dialogisen keskustelun avulla. Menetelmässä ei ole tarpeellista käyttää videointia, joten työyhteisön aiemmin esittämä toive tuli myös huomioitua. Oppimiskahvilassa käsiteltiin kuusi teemaa, jotka priorisoitiin kehittämiskohteiksi pyramidimenetelmän avulla. Teemat olivat: *tiedonkulku, infovihko, vuorovaikutus*, *kirjoittamattomat säännöt, lasten ja nuorten foorumi sekä kuulumisten vaihtaminen ja luottamuksen rakentaminen vanhempien kanssa*. Valmistelin oppimiskahvilaa varten etukäteen A1-fläppipaperit kaikista yhdeksästätoista teemasta, koska rajaus kuuteen teemaan tehtiin kehittämispäivän aikana eikä valmisteluja olisi ollut mahdollista tehdä kehittämispäivän aikana. Oppimiskahvilassa pyrittiin löytämään yhteistä näkemystä ja tavoitetilaa teemoista sekä ideoida keinoja sen toteuttamiseksi. Laadin ideoinnin tueksi avaavia kysymyksiä, jotka pohjautuivat nykytilan

kartoituksessa esille tulleisiin teemakohtaisiin kehittämisen tarpeisiin. Esimerkiksi lasten ja nuorten foorumi -teemasta keskusteltaessa pohdittiin, millainen on hyvä foorumi ja mikä on foorumin tarkoitus sekä miten lapsia voisi osallistaa foorumin kehittämiseen?

Ohjeistin työyhteisöä kertomalla ensin menetelmästä ja sen jälkeen sen toteutuksesta Powerpoint-esitystä apuna käyttäen. Työyhteisö jaettiin kolmeen ryhmään, kolmeen eri pöytään. Jokaisessa pöydässä oli puheenjohtaja/kirjuri, joina toimivat yrittäjät. Yrittäjien nimeämisellä puheenjohtajiksi pyrin siihen, että muu työyhteisö pääsee ideoimaan kaikkia teemoja ja ainoastaan yrittäjät pysyvät omien teemojen ympärillä. Samalla yrittäjät saavat kokonaisvaltaisen käsityksen eri teemoista ja niihin liittyvistä ajatuksista. Puheenjohtajan rooli oli menetelmässä merkittävä, joten ohjeistin heidät etukäteen toimimaan roolissa siten, että he auttavat tarvittaessa keskustelua eteenpäin kysymällä syventäviä kysymyksiä edellisen ryhmän ajatuksiin pohjautuen ja tiivistävät keskustelun seuraavalle ryhmälle mahdollisimmin neutraalisti.

Oppimiskahvila toteutettiin kahdessa osassa niin, että ensin käsiteltiin teemat neljä, viisi ja kuusi ja sitten teemat yksi, kaksi ja kolme. Tällä pyrin varmistamaan sen, että menetelmän idea on jo hallussa, kun käsitellään kolmea tärkeimmäksi määriteltyä teemaa. Aikaa käytettiin yhden teeman keskusteluun noin 15 minuuttia/pöytäryhmä. Aikataulu pysyi hyvin. Kehittämiseen osallistujia oli 13, joten pöydissä oli 4-5 hlöä. Ajatuksena oli, että yrittäjät valitsevat keskenään minkä teeman puheenjohtajana kukin toimii, mutta heille ei ollut väliä, joten nimesin jokaiselle teemat. Yhdistin tiedonkulun ja kirjoittamattomat säännöt samalle yrittäjälle, koska jatkotyöstämisen kannalta niiden käsittely yhdessä olisi järkevää. Ryhmiä ei tarvinnut muodostaa uudelleen, sillä yrittäjät olivat sattumalta jakaantuneet edellisen menetelmän ryhmäjaossa kolmeen eri ryhmään. Keskustelu pöydissä oli vilkasta ja puheenjohtajat toimivat tehtävissään sovitusti. Kiersin itse pöydissä kuuntelemassa keskusteluja ja pidin huolen siirtymisestä seuraavaan teemaan sovittuun aikaan. Vastasin myös tarvittaessa kysymyksiin ja tuin laittamaan kaikenlaisia ajatuksia ylös.

Oppimiskahvilan tuotosten esittäminen oli puheenjohtajien tehtävä. Yhteisen keskustelun pohjalta oli tarkoitus määrittää teemakohtainen tavoite, mutta sen määrit-

täminen jäi seuraavaan kehittämisvaiheeseen. Aika käytettiin oppimiskahvilan tuotosten esittämiseen, siitä viriävään keskusteluun ja asialisäyksiin. Yhtä teemaa kohden käytettiin aikaa noin 15 minuuttia. Toimin keskustelussa kirjaajana. Jokaisesta teemasta nostettiin esille ja kirjattiin jokin ajatus tai suunta, jota olisi ainakin tärkeä työstää jatkossa. Aiheiden jatkotyöstämistä varten luotiin kolme työryhmää, joiden muodostaminen on kuvattu seuraavassa luvussa.

4.3.3 Työryhmien muodostaminen ja toimintasuunnitelmien laatiminen työkonferensseissa

Aineisto E. Työryhmien muodostamisessa ja toimintasuunnitelmien laatimisessa sovellettiin kommunikatiivisen toimintatutkimuksen periaatteita. Kommunikatiiviseen toimintatutkimukseen perustuvassa kehittämisessä demokraattisen dialogin säännöt käydään läpi alussa ja dialogia harjoitellaan kehittämisseminaareissa, joita kutsutaan työkonferensseiksi (Heikkinen ym. 2010, 59). Työkonferenssi on menetelmä, joka liittyy laajempaan toiminnalliseen prosessiin, jossa työkonferensseja voidaan järjestää useita. Työkonferenssi on keskusteluareena, tilaisuus, joka perustuu yhteistoimintaan ja demokraattiseen dialogiin. Yhteistoiminta muodostuu pyrkimyksestä yhteisen ymmärryksen löytämiseen ja toimintasuunnitelmien rakentamiseen. Toimintasuunnitelmien tarkoituksena on muuttaa puhe yhteistoimintaan perustuviksi teoiksi. Työnkonferensseihin osallistuu laajasti ihmisiä organisaation eri tasoilta ja niissä työntekijät tuottavat asiasisällön. (Lehtonen 2004, 15–16.)

Valitsin työkonferenssin menetelmäksi, koska siihen liittyy olennaisena osana työyhteisön osallistamisen lisäksi dialogisuus. Kehittämistyön aiheessa työyhteisön viestinnässä korostuu vuorovaikutus ja dialogisuus, joten demokraattisen dialogin (Liite 2.) harjoittelu sopi hyvin osaksi kehittämisprosessia. Työkonferensseissa työstettiin oppimiskahvilan tuotoksia ja laadittiin toimintasuunnitelmat kuuden teeman kehittämisestä.

Työkonferensseja varten muodostettiin kolme työryhmää. Jokaiseen työryhmäänryhmään tuli yrittäjä, esimies, kehittämisprosessin vetäjä sekä kolme ohjaajaa. Tällä tavalla työryhmiin saatiin mukaan kaikki eri näkökulmat (yritys, esimies, kehittäminen ja työntekijä), asiakasta ja sidosryhmiä lukuun ottamatta. Työkonferensseissa

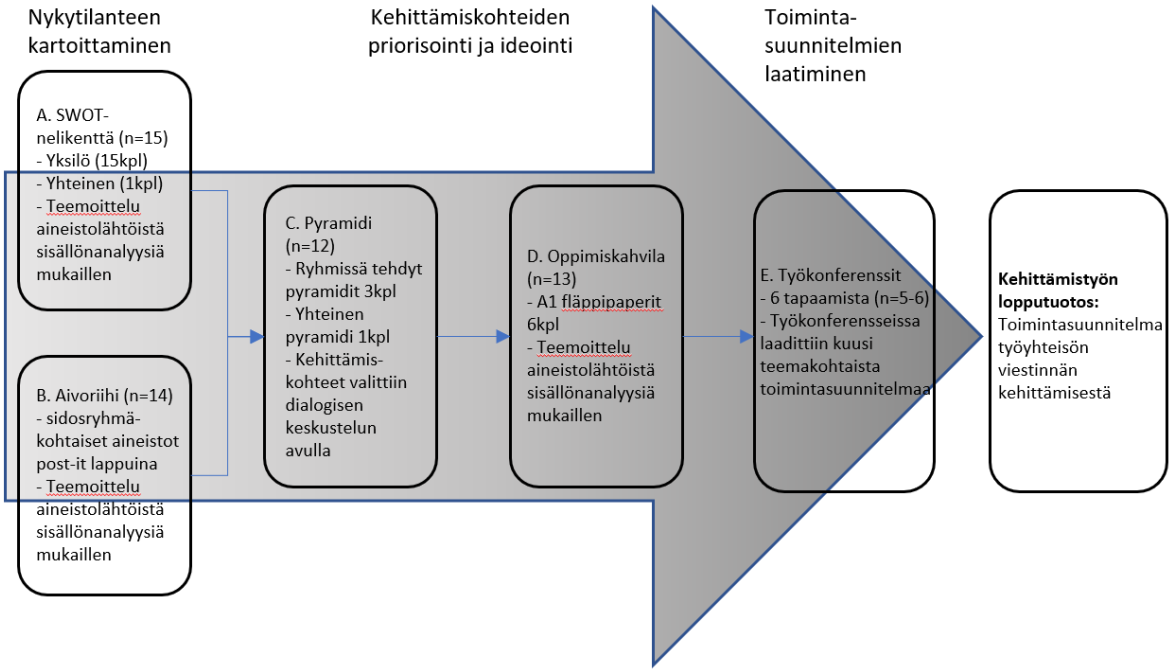
on tärkeää olla henkilöitä, joilla on muodollisia päätöksenteko-oikeuksia, mahdollisuus estää ehdotusten ja ideoiden toteutuminen, heitä, joiden työhön, toimintaan tai palveluun kehittäminen vaikuttaa, sekä henkilöitä, joilla on paljon tietoa kehittämisen kohteesta (Innokylä 2012). Jokainen työryhmä käsitteli kahta eri teemaa, jotka nimettiin sen mukaan, mitkä teemat yrittäjillä oli ollut puheenjohtajan roolissa oppimiskahvilassa. Ohjaajilla oli mahdollisuus valita sellainen työryhmä, jossa oli oman mielenkiinnon mukaiset teemat.

Työkonferensseja järjestettiin kuusi. Jokainen työryhmä kokoontui kahteen työkonferenssiin, kaksi tuntia kerrallaan. Kokosin työkonferensseja varten oppimiskahvilassa tuotetun aineiston tietokoneelle, yhdelle A4 paperille/teema. Jaoin jokaiselle työryhmän jäsenelle demokraattisen dialogin säännöt, teemaan liittyvän A4-koonnin sekä toimintasuunnitelmapohjan. Kerroin, että demokraattisen dialogin säännöt toimivat keskustelun tukena ja tarkoituksena on laatia toimintasuunnitelma, johon sisältyy teemakohtainen tavoite, keinot, aikataulu, vastuuhenkilöt ja arviointi. Toimin toimintasuunnitelman kirjaajana ja osallistuin pohdintaan aktiivisena työyhteisön jäsenenä. Pyrin antamaan tilaa erilaisten näkökulmien esille tuomiseen kysymällä ja huomioimalla hiljaisemmat osallistujat. Työkonferensseista kirjoitettiin terveiset muulle työyhteisölle, jotta sovittuja keinoja oli mahdollista viedä heti käytäntöön kokeiltavaksi. Valmiit toimintasuunnitelmat käsiteltiin kahdessa eri henkilökuntapalaverissa lokamarraskuussa 2017 ja niitä alettiin toteuttaa vaiheittain.

4.4 Aineistojen kuvaukset ja analysointi

Aineistojen analysoinnissa tärkeintä on löytää sellainen analysointitapa, joka tuottaa parhaiten vastauksen tutkimuskysymyksiin tai tutkimustehtäviin. Aineistojen analysointitapaa olisikin hyvä pohtia jo aineiston keräämisen vaiheessa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 135.) Laadullisissa tutkimuksissa aineistoa voidaan analysoida eri vaiheissa ja rinnakkain eri menetelmien avulla. Tällöin analyysia ei tehdä prosessin yhdessä vaiheessa vaan pitkin matkaa. Laadullisessa tutkimuksessa analysointi koetaan usein vaikeaksi runsaiden, elämänläheisten aineistojen vuoksi. (Hirsjärvi,

Remes & Sajavaara 2009, 223–224.) Tämän kehittämistyön aineistot olivat laadullisia. Kuvaan seuraavaksi yhteenvedon kerätystä aineistosta ja analysointitavoista. (Kuvio 8.)



Kuvio 8. Yhteenveto kehittämistyön aineistoista.

Ennen aineiston analysointia, aineisto tulee saattaa sellaiseen muotoon, jossa analyysin tekeminen on mahdollista. Aineiston litteroinnilla tarkoitetaan aineiston kirjoittamista puhtaaksi sanasanaisesti ja se voidaan tehdä joko koko aineistosta tai valikoiden esimerkiksi teemojen mukaan. (Metsämuuronen 2006, 122; Hirsjärvi & Hurme 2009, 138; Hirsjärvi ym. 2009, 222.) Ennen analysointia on myös tärkeää tutustua aineistoon lukemalla se läpi useita kertoja (Hirsjärvi & Hurme 2009, 143.). Perehdyin kerättyihin aineistoihin lukemalla niitä läpi useampaan kertaan. Laskin aineistosta ilmaukset ja litteroin analysoitavat aineistot tietokoneelle alkuperäisiä ilmauksia käyttäen. Raportoin seuraavaksi aineistojen kuvauksen ja analysoinnin aineistokohtaisesti, esimerkkien avulla.

4.4.1 SWOT-nelikenttä ja aivoriihi

Aineisto A. SWOT-aineiston tuottamiseen osallistui 15 työyhteisön jäsentä (n=15). Aineistoksi saatiin yksilönä tehtyjä SWOT-nelikenttiä 15 kappaletta ja lisäksi yksi

yhteisen keskustelun pohjalta laadittu nelikenttä. Kolme yksilönä tehdyistä SWOT-nelikentistä oli jälkikäteen tehtyjä. Yksilönä tehty SWOT-aineisto koostui yksittäisistä sanoista ja pidemmistä lauseista, pääasiassa ranskalaisin viivoin kirjoitettuna. Osassa vastauksista oli pohdittu myös vaikutuksia ja keinoja. Yhdessä laadittu SWOT-nelikenttä koostui keskustelusta muodostetuista ranskalaisin viivoin kirjatuista lauseista. Laskin aineistosta ilmaukset, joiden määrä on kuvattu seuraavassa taulukossa. (Taulukko 2.)

Taulukko 2. SWOT-aineiston ilmausten määrät.

SWOT-nelikenttä	Yksilö	Ryhmä
Vahvuudet	90	23
Heikkoudet	66	25
Mahdollisuudet	43	14
Uhat	38	9

SWOT-aineiston analysointi tehtiin kahteen kertaan: ennen kehittämispäivän toteutusta ja raportin kirjoittamisen vaiheessa. Analysoimalla aineiston uudelleen, pyrin varmistamaan teemojen muotoutumisen periaatteet ja sisällön toistuvuuden sekä tiivistämään raportoitavan aineiston määrää.

Aloitin SWOT-aineiston analysoinnin lukemalla ensin kaikki yksilönä tehdyt SWOT-nelikentät läpi useita kertoja. Kirjoitin kerätyn aineiston ilmaukset alkuperäisessä muodossa tietokoneelle Word-ohjelmaan, yksi SWOT-nelikentän osa-alue kerrallaan. Aineistossa esiintyi paljon samankaltaisia ja sisältöisiä ilmauksia, jotka käsittelivät esimerkiksi suullista ja kirjallista raporttia tai infovihkoa. Ryhmittelin samansisältöisiä ilmauksia Word-pohjalle allekkain. Luin tämän jälkeen yhdessä kootun SWOT-nelikentän osa-alue kerrallaan ja kirjoitin ilmaukset samalle Word-pohjalle tummennetulla tekstillä. Koska Word-pohjalla oli jo alustavaa ryhmittelyä, yhdessä kootun SWOT-nelikentän ilmauksia oli mahdollista liittää suoraan tiettyyn ryhmään.

Aineiston litteroinnin ja alustavan ryhmittelyn jälkeen tulostin aineiston ja pelkistin ilmauksia alleviivaamalla jokaisesta lauseesta keskeisen sisältöä kuvaavan asian. Kirjoitin pelkistetyn ilmauksen jokaisen lauseen perään ja varmistin alustavien ryhmien sisällön yhtenäisyyden. Aineiston analysoinnissa tiivistetään merkityksiä, jolla tarkoitetaan aineistosta esiin tulevien asioiden purkamista lyhyempään sanalliseen muotoon. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 137.) Nimesin alustavat ryhmät sisältöä kuvaaviksi teemoiksi ja kirjoitin teeman alle ranskalaisin viivoin sisältöä kuvaavia asioita.

Pyrin tällä siihen, että teemojen sisältö avautuisi työyhteisölle mahdollisimman todenmukaisesti. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä aineisto pelkistetään tiivistämällä ja pilkkomalla se osiin. Tämän jälkeen aineisto ryhmitellään luokkiin ja nimetään ryhmän sisältöä kuvaavalla yläkäsitteellä. (Vilkka 2015, 163–164.) Aineiston analysoinnista esimerkkinä SWOT-nelikentän heikkoudet. (Taulukko 3.)

Taulukko 3. Esimerkki SWOT-aineiston analysoinnista (heikkoudet).

alkuperäinen ilmaus	**pelkistetty ilmaus**	**teeman kuvaus**
tieto voi joskus tulla viiveellä	tieto viiveellä	**TIEDON KULKU (11)** - tiedon saaminen - unohdukset - tiedon jakaminen
asiat tulee viiveellä tai ei lainkaan kaikkien tietoon	asiat viiveellä tai ei lainkaan tietoon	
tieto jää siirtämättä omasta päästä saikut / vapaat	tieto jää siirtämättä	
jos asioita hoitaa 1-2 hlö, tieto vain heidän päässään - asioiden jakaminen	tieto vain päässä - asioiden jakaminen	
jossain tilanteissa asiat jää kuulematta, jos ei esim. hk-tiimissä paikalla	asiat jää kuulematta	
joskus jää kuoppaan, että ei ole kuullut mitä on sanallisesti infottu / sovittu	ei ole kuullut	
asiat hukkuu tietotulvaan	asiat hukkuu	
kaikki eivät tuo asioita julkisiksi - joku tietää ja seuraava kertoo omalla versiolla	asioita ei julkisiksi - joku tietää	
sijaistenkäyttö saattaa aiheuttaa tiedonkulun katkoksia	**tiedonkulun katkoksia**	
sairaslomat ja lomalle jäännit --> tiedot voi jäädä siirtymättä	**tieto jää siirtymättä**	
henkilökemiat vaikuttaa tiedonkulkuun	**tiedonkulku**	

Käytin teemojen nimeämisessä alkuperäisiä ilmauksia käytännönläheisen näkökulman säilyttämisen vuoksi. Laskin myös teemoihin liittyvien ilmausten määrän ja merkitsin luvun teeman perään. Aineiston analysoinnissa laskemisella tarkoitetaan tietyn ilmiön toistuvuuden selvittämistä materiaalissa. Teeman tunnistaminen perustuu usein jonkin seikan ilmenemiseen useita kertoja samassa materiaalissa. Teemoittelussa tarkastellaan aineistosta nousevia asioita, jotka ovat yhteisiä usealle eri vastaajalle. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 172–173.) Muodostin teemoista taulukon, jossa hyödynnettiin SWOT-nelikenttä pohjaa. Taulukko kuvaa sisäisen viestinnän nykytilaa ja valitsin siihen teemat, joiden sisällössä oli vähintään kolme mainintaa. (Liite 3.)

Aineisto B. Aivoriihiaineiston tuottamiseen osallistui 14 työyhteisön jäsentä (n=14). Aineisto koostui post-it lapuista, joiden sisältö oli yksittäisiä sanoja ja lyhyitä lauseita, ranskalaisin viivoin kirjattuna. Aivoriihiaineiston toimiviin ja kehitettäviin asioihin liittyvien mainintojen määrä on koottu seuraavaan taulukkoon. (Taulukko 4.)

Taulukko 4. Aivoriihiaineiston ilmausten määrät.

Sidosryhmät	Toimivat asiat	Kehitettävät asiat
Lapset ja nuoret	31	22
Vanhemmat	28	20
Sosiaalityöntekijät	23	17
Koulut	22	13
Muut	7	11

Aloitin aivoriihi aineiston analysoinnin lukemalla läpi kaikki eri sidosryhmien alle toimiviin ja kehittäviin asioihin liitetyt post-it laput. Litteroin aineiston alkuperäisiä ilmauksia käyttäen tietokoneelle Word-ohjelmaan sidosryhmä kerrallaan. Analysoin jokaisen sidosryhmän erikseen ja lisäksi sidosryhmän sisällä tehtiin jaottelu toimiviin ja kehittäviin asioihin aineistonkeruun mukaisesti. Ryhmittelin ilmauksia siirtämällä samankaltaiset asiat Word-pohjalla allekkain. Pelkistin aineiston alleviivaamalla ilmauksista keskeisen asian, joka tiivisti lauseen merkityksen. Aineiston analysoinnissa tiivistetään merkityksiä, jolla tarkoitetaan aineistosta esiin tulevien asioiden purkamista lyhyempään sanalliseen muotoon. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 137.)

Nimesin alustavat ryhmät sisältöä kuvaaviksi teemoiksi ja laskin, kuinka monta ilmausta teemaan sisältyy. Aineiston analysoinnissa laskemisella tarkoitetaan tietyn ilmiön toistuvuuden selvittämistä materiaalissa. Teeman tunnistaminen perustuu usein jonkin seikan ilmenemiseen useita kertoja samassa materiaalissa. Teemoittelussa tarkastellaan aineistosta nousevia asioita, jotka ovat yhteisiä usealle eri vastaajalle (Hirsjärvi & Hurme 2009, 172–173.) Teemojen nimeämisessä hyödynnettiin alkuperäisiä ilmauksia, käytännönläheisen näkökulman säilyttämisen vuoksi. Esimerkki aivoriihiaineiston analysoinnista on taulukossa 5.

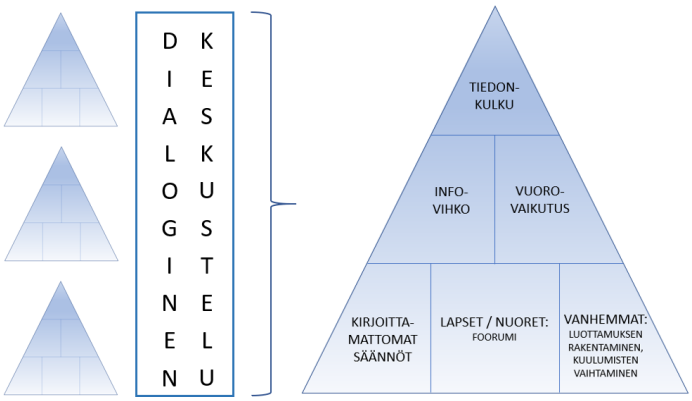
Taulukko 5. Esimerkki aivoriihiaineiston analysoinnista (lapset ja nuoret: kehitettävät asiat).

Foorumissa ei osallistujia, ei puhuta, ryhmäkoko	FOORUMI (8)
Enemmän osallisuutta foorumiin, jotta saa asiansa esille	
Foorumi (2)	
Yhteisökokouksen ajankohta ja sisältö	
Foorumin kehittäminen	
Nuorten osallistuminen forumiin	
Foorumin arvostus	

Muodostin teemoista taulukon, jossa on kuvattu sidosryhmäkohtaiset toimivat ja kehitettävät teemat. Taulukko kuvaa ulkoisen viestinnän nykytilannetta ja valitsin siihen teemat, joiden sisällössä oli vähintään kolme mainintaa. (Liite 3.)

4.4.2 Pyramidi, oppimiskahvila ja työkonferenssit

Aineisto C. Kehittämiskohteet priorisoitiin pyramidimenetelmän avulla nykytilan kartoittamisessa esille tulleista sisäiseen ja ulkoiseen viestintää liittyvistä kehitettävistä teemoista. Pyramidimenetelmään osallistui 12 työyhteisön jäsentä (n=12). Aineistoksi saatiin kolme pyramidia, jotka muodostettiin neljän hengen ryhmissä sekä niiden pohjalta laadittu yksi yhteinen pyramidi, jonka muodostamiseen osallistuivat kaikki. Ryhmissä muodostettuja pyramideja ei analysoitu, koska analysointi ei olisi tuottanut vastauksia kehittämiskysymyksiin. Laadullisessa tutkimuksessa kaikkea aineistoa ei ole yleensä mahdollista hyödyntää, eikä tarpeellista analysoida (Hirsjärvi ym. 2009, 225). Kehittämistä jatkettiin yhdessä muodostetun pyramidin pohjalta. (Kuvio 9.)



Kuvio 9. Kehittämiskohteiden priorisointi.

Aineisto D. Oppimiskahvila-aineiston tuottamiseen osallistui 13 työyhteisön jäsentä (n=13). Aineisto muodostui kuudesta teemakohtaisesta A1-fläppipaperista, joihin oli kirjoitettu muutaman sanan lauseita, pääasiassa ranskalaisin viivoin kirjoitettuna. Laskin aineistosta ilmausten määrät, joita oli yhteensä 101. Ilmausten jakauma oli: tiedonkulku (20), infovihko (12), vuorovaikutus (19), kirjoittamattomat säännöt (15), lasten ja nuorten foorumi (18) ja kuulumisten vaihtaminen sekä luottamuksen rakentaminen vanhempien kanssa (17). Aineisto analysoitiin teemakohtaisesti, jotta valitut teemat säilyivät samana seuraavassa kehittämisvaiheessakin.

Aloitin analysoinnin lukemalla ensin aineiston useita kertoja läpi, jonka jälkeen litteroin aineiston tietokoneelle alkuperäisiä ilmauksia käyttäen. Merkitsin ilmausten perään T/N kuvaamaan kehittämisen tavoitetta/teemaan liittyvää näkemystä tai K, jos

ilmaisu kuvasi kehittämisen keinoa. Pelkistin aineiston kirjoittamalla ilmaukset yksinkertaisempaan muotoon, jonka jälkeen koodasin aineiston tavoitteen/näkemyksen ja keinojen alle. Analysointi jätettiin tähän vaiheeseen, sillä aineisto oli riittävän yksinkertaisessa muodossa tulosten auki kirjoittamista varten. Esimerkkinä aineiston analysoinnista lasten ja nuorten foorumin kehittäminen (Taulukko 6.)

Taulukko 6. Esimerkki oppimiskahvila aineiston analysoinnista (foorumi).

alkuperäinen ilmaus	pelkistetty ilmaus	
saada jokaisen lapsen ääni kuuluville T/N	lapsen äänen kuuleminen T/N	TAVOITE (T) / NÄKEMYS (N)
asioiden tiedotus T/N	tiedottaminen T/N	
hyvässä foorumissa lapsi/nuori saa rakentavaa vertaispalautetta T/N	vertaispalaute T/N	
arvostus vähäistä N – pyrkiä nostamaan kiinnostavuutta T	arvostuksen ja kiinnostuksen lisääminen T	
hyvä foorumi on tiivis ja keskusteleva T/N	tiivis ja keskusteleva T/N	
foorumissa päätetyt asiat esille lapsille – infotaulu K	asiat tiedoksi lapsille infotaululle K	KEINOT (K)
foorumikutsu – infotaulu K	kutsu foorumiin K	
viikottainen – merkintä kalenteriin K	viikottainen rakenne K	
lapsen ja nuorten mukaan ottaminen foorumin suunnitteluun ja toteuttaminen – 1 aikuinen / lapsi K	lapset / nuoret mukaan suunnitteluun ja toteutukseen K	

Aineisto E. Työkonferensseissa laadittujen toimintasuunnitelmien muodostamiseen osallistui 14 työyhteisön jäsentä. Työkonferensseja järjestettiin kuusi ja niitä varten muodostettiin kolme työryhmää, joista jokainen työryhmä kokoontui kahteen työkonferenssiin. (Taulukko 7.)

Taulukko 7. Työkonferenssit

Työkonferenssit		
Työryhmä 1.	**Työryhmä 2.**	**Työryhmä 3.**
Infovihko (n=6) Luottamuksen rakentaminen ja kuulumisten vaihtaminen vanhempien kanssa (n=6)	Lasten ja nuorten foorumi (n=5) Vuorovaikutus (n=6)	Tiedonkulku (n=6) Kirjoittamattomat säännöt (n=5)

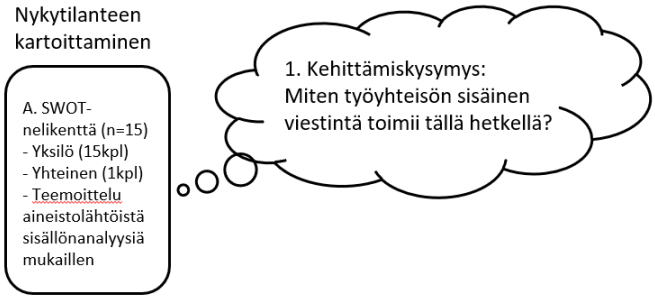
Työkonferensseissa laadittiin toimintasuunnitelmat kuuden teeman kehittämisestä. Teemakohtaiset toimintasuunnitelmat yhdistettiin yhdeksi taulukoksi, joka on liitteenä kehittämistyön lopussa. (Liite 4.) Toimintasuunnitelmia ei analysoitu, koska ne toimivat kehittämistyön lopputuotoksena.

5 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

Vastaan tässä pääluvussa kehittämiskysymyksiin ja tulkitsen tuloksia sekä selkiytän niiden merkityksiä. Tulkinnalla tarkoitetaan analyysin tuloksien pohtimista, merkitysten selkiyttämistä ja omien johtopäätösten tekemistä. Tulosten tulkinta riippuu siitä, kuka tulkintaa tekee. Kaksi eri ihmistä ei koskaan päädy samaan tulkintaan, jonka vuoksi tutkittavan, tutkijan ja lukijan tulkinnat eivät ole täydellisen yhteneväisiä. Useampien eri tulkintojen avulla näkemyksestä tulee kokonaisvaltaisempi (Hirsjärvi ym. 2009, 229–230.).

5.1 Sisäisen viestinnän nykytila

Työyhteisön sisäisen viestinnän nykytilaa kartoitettiin SWOT-nelikenttä menetelmällä, jonka avulla haettiin vastauksia ensimmäiseen kehittämiskysymykseen. Kuvio 10 havainnollistaa sisäisen viestinnän nykytilan kartoittamisen.



Kuvio 10. Sisäisen viestinnän nykytilan kartoittaminen.

Työyhteisön näkemystä sisäisestä viestinnästä voidaan pitää lähtökohtaisesti positiivisena. Sisäisessä viestinnässä nähdään paljon hyvää, joka tuli esille *vahvuuksiin* liittyvässä suuressa ilmausten määrässä (113). Vahvuuksissa käsiteltiin mm. raportointia, kokouksia ja viestinnän välineitä, joista kaikista on olemassa olevat rakenteet arjen toiminnassa. Suullinen ja kirjallinen raportointi toteutuu päivittäin ja kokoukset ovat säännöllisiä. Infovihko ja kalenteri toimivat sisäisen viestinnän välineinä ja näiden molempien vahvuuksina nähtiin se, että niissä olevat tiedot tavoittavat kaikki työyhteisön jäsenet. Vuorovaikutus tuli myös esille vahvuutena. Työyhteisössä keskustellaan paljon asioista ja keskusteluissa korostuu avoimuus.

Sisäisen viestinnän *heikkouksissa* (91) tuli esille lähes kaikki samat teemat kuin vahvuuksissakin. Tämä voi selittyä SWOT-analyysille ominaisella näkökulmien määrittelyn vaikeudella tai työyhteisön jäsenten subjektiivisten kokemusten eroilla (Virtanen 2007, 189–190; Opetushallitus [Viitattu 2.3.2017].) Samojen asioiden löytyminen vahvuuksista ja heikkouksista voi liittyä myös siihen, että viestintään liittyvien rakenteiden olemassaolo nähdään vahvuutena, mutta niiden sisältöä tulisi kehittää. Tiedonkulku on sisäisen viestinnän suurin heikkous ja siihen liittyvät ongelmat tulevat esille monissa heikkouksiin liittyvissä teemoissa.

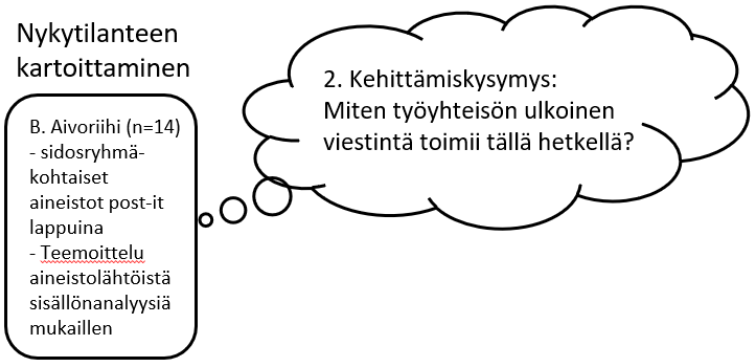
Sisäisen viestinnän välineisiin liittyvät pulmat heikentävät tiedonkulkua. Kalenteriin liittyvä merkintöjen puutteellisuus aiheuttaa haasteita sekä työvuorosuunnitteluun että arjen organisoimiseen. Infovihon haasteena nähdään viestien rönsyily ja tiedon katoamisen sekä kohdistamisen ongelmat. Rönsyilevät viestit lisäävät luettavan tekstin määrää ja hidastavat ymmärtämistä, jolloin myös tiedon saamiseen kuluva aika kasvaa ja tieto hukkuu helpommin. Kysymyksiä saattaa jäädä ilmaan ja tehtäviä hoitamatta, jos tietoa ei kohdisteta oikein. Suulliseen ja kirjalliseen raportointiin liittyy kokemus ajanpuutteesta sekä tiedonsiirtämisen haasteista. Vuorovaikutuksen näkökulmasta, työyhteisön jäsenten välillä tapahtuu ajoittain väärinkäsityksiä ja loukkaantumisia. Henkilökemioilla saattaa myös olla vaikutusta vuorovaikutukseen ja tiedonkulkuun.

Nykytilanteen kartoituksessa hyödynnettiin myös tulevaisuuden näkökulmaa, jonka avulla työyhteisö pohti sisäisen viestinnän *mahdollisuuksia ja uhkia*. Keskeiset tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen liittyvät asiat nousivat esille molemmissa. Tiedonkulkuun liittyvänä uhkana nähtiin heikkouksissakin esille tulleet tiedonkulun katkokset ja tärkeän tiedon häviäminen. Mahdollisuuksissa tuli esille, että tiedonkulkua voidaan parantaa kehittämällä suullista raportointia, hyödyntämällä asiakastietojärjestelmä nappulan mahdollisuuksia ja selkeyttämällä infovihon käyttöä. Kirjallisen tiedon (mm. hoito- ja kasvatussuunnitelma sekä muistiot) ajantasaisuus ja yhtenäisyys sekä selkeä paikka edistävät myös tiedonkulkua. Teknologian hyödyntäminen nähtiin mahdollisuutena, mutta samalla heräsi huoli teknologiaan liittyvistä tietoturvariskeistä.

Työyhteisön vuorovaikutukseen liittyy uhka avoimen viestinnän onnistumisesta. Jos avoimuus ei toteudu riittävästi, se vaikuttaa negatiivisesti työyhteisön ilmapiiriin. Uhkana voidaan nähdä myös luottamuksen puutteen syntyminen ja henkilökemioihin liittyvät ongelmat, jotka voivat lisätä kuppikuntien muodostumisen riskiä. Avoimuuden lisääntyminen nähtiin tulevaisuuden mahdollisuutena. Vuorovaikutuksen kehittymistä edistää henkilökunnan kehitysmyönteisyys ja vahvuuksissa esille tullut keskustelujen runsaus sekä jo olemassa oleva kokemus avoimuudesta. Tätä kokemusta pitäisi siis laajentaa. Uhkia ja mahdollisuuksia on myös viestinnän kehittämisessä. Uhkana nähtiin ajalliseen jaksottamiseen liittyvät ongelmat. Tulevaisuuden kehittämisessä mahdollisuutena nähtiin vastuunjakaminen ja asiakkaiden tarpeista lähtevä kehittäminen.

5.2 Ulkoisen viestinnän nykytila

Työyhteisön ulkoisen viestinnän nykytilaa kartoitettiin aivoriihimenetelmällä, jossa toimivia ja kehitettäviä asioita arvioitiin sidosryhmäkohtaisesti. Aivoriihimenetelmällä haettiin vastauksia toiseen kehittämiskysymykseen. (Kuvio 11.)



Kuvio 11. Ulkoisen viestinnän nykytilan kartoittaminen.

Lasten ja nuorten (asiakkaiden) osalta tärkein vahvuus liittyi keskusteluihin ja kahdenkeskisyyteen. Ohjaajat keskustelevat ja ovat vuorovaikutuksessa paljon lasten kanssa. Kasvatuksellisia keskusteluja käydään työparina ja lapset saavat myös yksilöllistä vuorovaikutusta iltanukutuksella ja omaohjaajan kanssa omaohjaajatunneilla. Ohjaajilla on hyvin tiedossa lasten säännölliset arjen menot, mutta menojen ennakoinnissa on parantamisen varaa etenkin satunnaisten menojen osalta. Oman

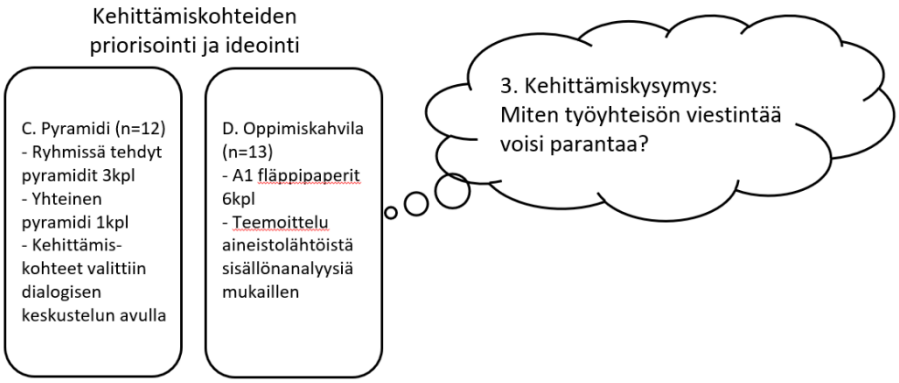
haasteensa tähän tuo se, että ennakoinnin tarve on hyvin yksilöllinen ja se voi vaihdella myös saman lapsen kohdalla ennakoitavasta asiasta ja sen hetken voinnista riippuen. Yhtenäisiä käytänteitä on siis vaikea luoda. Yhteisökokous eli foorumi nähtiin sekä vahvuutena että kehittävänä asiana. Lasten osallistuminen foorumiin on vähäistä eikä sitä arvosteta tällä hetkellä riittävästi. Foorumi kaipaisi rakenteellista ja sisällöllistä kehittämistä.

Viestinnässä *vanhempien* kanssa vahvuutena nähtiin vuorovaikutukseen liittyvät asiat, kuten toimiva yhteistyö, avoimuus, rehellisyys ja kunnioittaminen. Nämä kaikki liittyvät keskeisten toiminnan arvojen toteuttamiseen, joita ovat kuulluksi, nähdyksi, vastaanotetuksi ja rakastetuksi tuleminen omana itsenä (Omavalvontasuunnitelma 2016, 2.). Yhteydenpito puhelimitse vanhempien kanssa koetaan toimivana yhteydenpidon tapana. Myös kasvokkain kohtaamisia tapahtuu säännöllisesti vientien ja hakujen yhteydessä. Kuulumisten vaihtamisessa riittävän ajan löytäminen kohtaamiseen ja yhteisten käytäntöjen luominen vaativat kehittämistä. Vanhempien tavoittaminen ja sovittujen tapaamisten toteutuminen voi olla myös joskus hankalaa vanhempien omasta voinnista johtuen. Luottamusta voidaan kuitenkin pyrkiä rakentamaan niin hyväksi, että vanhempi uskaltaa olla yhteydessä ja kertoa rehellisesti mistä tahansa asiasta.

Viestintä *sosiaalityöntekijöiden* kanssa koettiin avoimena ja yhteistyösuhde hyvänä. Säännölliset tapaamiset asiakassuunnitelmaneuvotteluissa ovat tärkeitä samoin kuin se, että sosiaalityöntekijä tapaa lasta. Sosiaalityöntekijöitä on välillä vaikea tavoittaa puhelimitse ja lapsen arkeen vaikuttavista asioista ei aina saada riittävästi tietoa. *Koulun* kanssa viestinnässä hyvänä nähdään päivittäinen yhteydenpito, joka on lähikoulun kanssa tiivistä. Muiden koulujen kanssa Wilma-järjestelmä on selkeä yhteydenpidon muoto. Koulujen kanssa viestinnässä kehitettävänä asiana on tiedonkulku, joka nousi myös sisäisessä viestinnässä keskeiseksi asiaksi. Käytäntöjä olisi myös tarpeellista yhdenmukaistaa.

5.3 Viestinnän parantamisen keinot

Kehittämiskohteet priorisoitiin pyramidimenetelmällä ja niitä ideoitiin oppimiskahvilassa, jossa haettiin vastauksia kolmanteen kehittämiskysymykseen. Kuvio 12 havainnollistaa prosessin, jonka avulla saatiin vastaukset kolmanteen kehittämiskysymykseen.



Kuvio 12. Työyhteisön viestinnän parantaminen.

Kehittäminen kohdennettiin pyramidimenetelmällä kuuteen teemaan. Kolme kehitettävää teemaa (*tiedonkulku, infovihko ja vuorovaikutus*) nousivat keskustelussa esille nopeasti ja niiden lisäksi haluttiin kehittää *kirjoittamattomiin sääntöihin* liittyviä pulmia. Lapset/nuoret ja vanhemmat nostettiin mukaan sidosryhminä ja viidenneksi kehittämisteemaksi valittiin *lasten ja nuorten foorumin kehittäminen*. Vanhempiin liittyvät kaksi teemaa yhdistettiin ja kuudenneksi teemaksi valittiin *kuulumisten vaihtaminen ja luottamuksen rakentaminen vanhempien kanssa*. Työyhteisö koki, että vanhempiin liittyvät teemat linkittyvät niin vahvasti toisiinsa, että niitä voidaan kehittää yhdessä. Valittuja teemoja ideoitiin oppimiskahvilassa, jossa pyrittiin löytämään yhteistä näkemystä ja tavoitetilaa teemoista sekä ideoida keinoja sen toteuttamiseksi. Kuvaan seuraavaksi keskeisimmät oppimiskahvilan tulokset.

Oppimiskahvilassa tuli esille, että lastensuojelulaitoksen arjessa ***tiedonkulkua*** vaikeuttaa nopeat muutokset, joiden vuoksi tieto elää jatkuvasti. Haasteena on tiedon ajantasaisuus ja käytäntöihin liittyvä tiedonkulku, joihin kehittäminen tulee kohdentaa.

> tietoa ei ole koskaan tarpeeksi ja se on nopeasti vanhaa, uusi tieto voi muuttua nopeasti edellisestä saman päivän aikana

tiedon tulisi olla mahdollisimman ajantasaista

ohjaajien välillä käytänteet ei kulje riittävästi

Tiedonkulun kehittämisessä ajan lisääminen sekä raportoinnin kehittäminen koettiin tärkeiksi keinoiksi. Yhteinen suullinen raportti koko iltavuoron kesken ja mallin tekeminen suullisen raportin pitämiseen voivat parantaa tiedonkulkua ja lisätä suullisen raportin laatua.

ajan lisääminen tiedonkululle yleensä

yhteinen rapsa aamu/iltavuoron vaihtuessa erityisesti ma-pe välillä

Ajantasainen tieto ja käytännöt voidaan saada kulkemaan paremmin myös laittamalla kokousmuistiot infotaululle nähtäväksi, jolloin kaikki he, jotka eivät osallistu kokoukseen, saavat helposti tiedon tehdyistä päätöksistä. Tieto olisi myös tärkeä kohdentaa joko suullisesti tai infovihon välityksellä sille, jolle se ensisijaisesti kuuluu. Tämä edesauttaa asioiden nopeaa hoitamista.

Infovihko koettiin tärkeänä sisäisen viestinnän välineenä, jonka alkuperäisenä tarkoituksena on ollut epävirallisen ”musta tuntuu” tiedon kirjoittaminen. Tiedonkulun käsittelyssä tuli esille, että infovihkoon tulee kirjoittaa vain asiat, jotka kaikki voi lukea ja kahdenkeskiset asiat puhutaan erikseen tai laitetaan esimerkiksi viesti henkilökohtaiseen lokeroon. Infovihkoa tulee käyttää muutosten ja muiden tärkeiden tietojen välittämiseen ja sen käytössä tulisi huomioida viestin ja ulkoasun selkeys. Käytön yhtenäistäminen nähtiin tärkeänä kehittämisen kohteena.

yhtenäinen viestirunko käyttöön

selkeät pelisäännöt käyttöön

Kirjoittamattomat säännöt liittyvät läheisesti käytäntöjen siirtymiseen ja tiedon ajantasaisuuteen liittyviin tiedonkulun haasteisiin. Teemaa pohdittaessa selvisi, että kaikista asioista ei ole olemassa eikä ole järkeväkään luoda sääntöjä. Yhtenä näkökulmana voi olla joustavampi ajattelutapa.

päästään pois sääntösanasta ja siirrytään käytäntö tai toimintalinja sanaan

mennään tilanteiden mukaan enemmän

Säännöt ja erilaiset ohjeet ovat tärkeitä lastensuojelulaitoksen arjessa ja kirjallisia ohjeita tarvitaan muistin tukena sekä henkilökuntaa että asiakkaita koskevissa asioissa. Tällaisina voivat toimia erilaiset arkea helpottavat muistilistat tai toimintaohjeet.

harrastusten käytännöt…muistilista

lapsen omaan sääntökansioon lisätään henkilökohtaiset toimintalinjat

Työyhteisön ***vuorovaikutukseen*** liittyy kokemus turvallisuudesta. Turvallisuus nähdään luottamuksellisuutena ja avoimuutena sekä lupana sanoa asioita ääneen.

työryhmä luottamuksellinen-avoimuus, turvallisuus

on turvallinen päästä sammakot suusta - on lupa tuntea ja sanoa ääneen ja niistä puhutaan/käsitellään

Työyhteisön vuorovaikutuksessa tärkeitä asioita ovat avoimuus talon sisällä ja ulkopuolella, oman ja toisen työn arvostaminen, rehellinen palaute sekä uskallus sanoa ja kyky ottaa vastaan asioita. Työyhteisössä on myös tärkeää puhua tunteista ja olla armollinen virheissä. Nämä kaikki asiat vaikuttavat siihen millaista työyhteisön jäsenten keskinäinen vuorovaikutus on. Vuorovaikutuksen kehittämisessä pidettiin tärkeänä huomion kiinnittämistä asioiden esille tuomisen tapaan. Myös palautteen antaminen ja saaminen sekä siinä käytetyt tavat on tärkeitä.

kiinnittää huomiota tapaan asian esille tuomiseen- positiivisuus

kritiikki kahden kesken ja kehut julkisesti

muistaa antaa hyvää palautetta toiselle

Lasten ja nuorten yhteisökokouksen ***foorumin*** toiminnassa haasteena on lasten vähäinen osallistuminen ja arvostuksen puute. Kaikille sopivan ajankohdan löytäminen on myös vaikeaa. Foorumin tarkoituksena on saada jokaisen lapsen ääni kuuluville ja tiedottaa tärkeistä asioista. Hyvässä foorumissa keskustellaan yhteisistä asioista ja lapset voivat saada myös rakentavaa vertaispalautetta, joka edistää parhaimmillaan kuntoutusta.

hyvässä foorumissa lapsi/nuori saa rakentavaa vertaispalautetta

hyvä foorumi on tiivis ja keskusteleva

Foorumin kehittämisessä pohdittiin rakenteellisia ja sisällöllisiä keinoja arvostuksen ja kiinnostuksen lisäämiseksi. Myös lapsia osallistavia ja tiedonkulkua parantavia ehdotuksia tuli esille.

viikottainen- merkintä kalenteriin

foorumissa päätetyt asiat esille lapsille-infotaulu

lasten ja nuorten mukaan ottaminen foorumin suunnitteluun ja toteuttamiseen- 1aikuinen/lapsi

Kuulumisten vaihtamista ja luottamuksen rakentamista pohdittiin vanhempien kanssa tehtävän yhteistyön näkökulmasta. Luottamuksen syntyminen työntekijöiden ja vanhempien välille on tärkeää lapsen tasapainoisen kasvun ja kehityksen näkökulmasta. Luottamuksen rakentaminen on yksilöllistä, samoin kuin käytännöt kuulumisten vaihtamisessa ja yhteydenpidon muodoissa.

ohjaajien ja vanhempien väliset suhteet vaikuttavat lapsen hoitoon ja kasvatukseen paljon (onko lupa tykätä harjulasta?)

yhteydenpidon tarve yksilöllistä-käytännöt luodaan asiakaskohtaisesti

Luottamus rakentuu vanhempien ja työntekijöiden välisissä kohtaamisissa. Luottamuksen rakentamisessa vanhempien arvostaminen ja huomioiminen yksilöinä on tärkeää. Luottamus rakentuu myös kasvatusyhteistyön ja taloudellisen tuen tarjoamisen avulla. Kuulumisten vaihtaminen on osa kohtaamista ja siinä säännöllisyys, asioiden kertomistapa ja tilanteen rauhoittaminen ovat merkityksellisiä asioita.

arvostava ja tasavertainen kohtelu

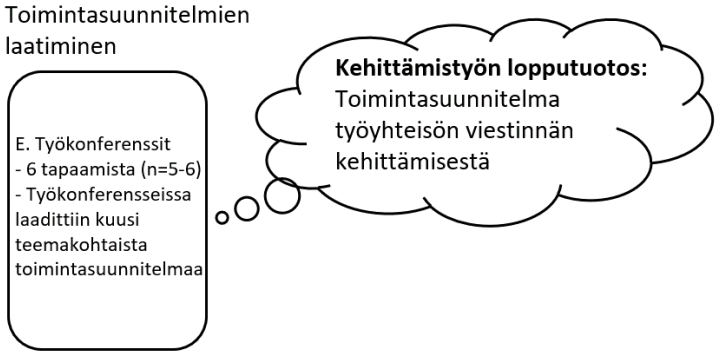
kasvattaminen yhteistyössä vanhempien kanssa

säännöllinen yhteydenpito puhelimitse -soittopäivät + yhteys tarvittaessa (myös pos.asiat)

pitkiltä lomilta vienti/tuonti hlökunta ja vanhemmat kohtaaminen rauhoitettu

6 TOIMINTASUUNNITELMA VIESTINNÄN KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ

Kuvaan tässä pääluvussa toimintasuunnitelman, joka toimii viestinnän kehittämisen välineenä ja tämän kehittämistyön lopputuotoksena. Toimintasuunnitelman tarkoituksena on tukea kehittämisen suunnitelmallisuutta opinnäytetyöprosessin aikana ja sen jälkeen. Toimintasuunnitelma elää kehittämisen mukana ja on osoittautunut muuttuvaksi jo lyhyessä ajassa, viestinnän luonteen vuoksi. Viestinnän kehittämisessä muutos on yleensä monen tasoista ja se kohdistuu teknologiaan, käytäntöihin ja ajattelutapaan (Puro 2004, 106). Toimintasuunnitelmassa olevat tavoitteet ja keinot kohdistuvat eri tasoihin, joten osa niistä toteutuu lyhyellä aikavälillä ja osa vaatii pidemmän muutosprosessin. Kehittämiseen liittyy myös paljon kokeiluja, joista osa vakiintuu käytännöiksi ja osa vaatii uutta suuntausta ja uusia keinoja.



Kuvio 13. Viestinnän kehittäminen toimintasuunnitelman avulla.

Toimintasuunnitelma on yhdistetty yhdeksi kokonaisuudeksi työkonferensseissa laadituista teemakohtaisista toimintasuunnitelmista. (Kuvio 13.) Toimintasuunnitelman avulla kehitetään työyhteisön sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta, lasten ja nuorten yhteisökokousta sekä yhteistyötä vanhempien kanssa. Tutkijan tulee pohtia saatujen tulosten merkitystä tutkimusalueella, jonka lisäksi tulisi pohtia tulosten laajempaa merkitystä. (Hirsjärvi ym. 2009, 230.) Tarkastelen toimintasuunnitelmaa työyhteisön viestinnän näkökulmasta, jossa laajempana merkityksenä on dialogisuus ja asiakkaiden saaman palvelun laatu.

6.1 Tiedonkulku ja vuorovaikutus työyhteisössä

Työyhteisön sisäisessä tiedonkulussa pyritään siihen, että *riittävä tieto tavoittaa kaikki työyhteisön jäsenet ja että tieto on kaikkien saatavilla*. Tiedonkulussa ei yritetä saada kaikkea tietoa kaikille, vaan realistinen tavoite on, että jokainen saa työtehtävien hoitamisen kannalta tarvittavan ajantasaisen tiedon. Tiedon tarve on siis erilainen, riippuen siitä, mitä kenenkin työnkuvaan kuuluu. Tietoa tulee olla myös kirjallisessa muodossa, jolloin tieto on mahdollista tarkistaa.

Tiedon ajantasaisuus ja saatavuus on tärkeä osa työyhteisöviestintää. Jos ajantasaista tietoa ei ole saatavilla, tapahtuu herkästi väärinkäsityksiä, väärintulkintoja ja virheitä. Tietoa tulee olla saatavilla ja sen tuottaminen on aina jonkun vastuulla. Viestintä on työyhteisötaito ja siten vastuu viestinnästä on myös jokaisella työyhteisön jäsenellä. Oma aktiivisuus on tärkeää sekä tiedon tuottamisessa muille että tiedon etsimisessä. Johtamisen näkökulmasta, johtajan tärkein tehtävä on ajantasaisen ja oleellisen tiedon tuottaminen työyhteisölle sekä keskustelu asioista. Tietoa ei ole mahdollista viivyttää kuten ennen, joten tiedon tuottamisessa oikealla ajoituksella on tärkeä merkitys. (Juholin 2013, 181–182, 194–195.)

Tiedonkulussa moni asia kulminoituu iltapäivän suulliseen raporttiin. Tämän hetkisenä käytäntönä on, että aamuvuorolainen antaa iltavuoron raporttivastaavalle raportin. Yhteistä raporttia ei siis ole vaan raporttivastaavan tehtävänä on siirtää tarvittava tieto muulle iltavuorolle. Iltavuorot alkavat ja päättyvät eri aikoina, joka johtuu puolen tunnin yksilöllisen ajan tarjoamisesta jokaiselle lapselle iltaisin sekä kirjalliseen raporttiin varatusta ajasta. Nykyisellä iltavuoron rakenteella työaika ei riitä siihen, että kaikki iltavuorolaiset olisivat joka päivä yhteisellä raportilla. Yksilöllinen aika lasten ja nuorten kanssa nähtiin tärkeämpänä kuin yhteinen suullinen raportti, joten iltavuorojen rakennetta ei haluttu muuttaa kokonaan. Tehty päätös on myös linjassa yrityksen strategian kanssa, jossa yksilöllisen vuorovaikutuksen tarjoaminen nähdään keinona toteuttaa visiota. (Liite 1.)

Yhteistä suullista raporttia päätettiin kokeilla kerran viikossa, maanantaisin. Tällä pyritään parantamaan sekä tiedon siirtymistä viikonlopun jälkeen että yhteisökokouksen valmistelua, jonka kehittäminen kuvataan erikseen. Suullisen raportin tueksi ja tiedonkulun parantamiseksi otettiin käyttöön iltatärpit, jotka aamuvuoro laatii

iltavuoroa varten. Iltatärppeihin kirjataan illan työnjako ja hoidettavat tehtävät sekä sellaiset tärkeät tiedot, jotka vaikuttavat iltavuoron toteutukseen. Järvisen mukaan työyhteisössä tulee huolehtia tilannekohtaisesta tehtävänjaosta ja roolituksesta sekä kommunikoida se kaikille (Järvinen 2014, 72). Iltatärppien avulla selkiytetään työnjakoa ja lisätään tiedon saatavuutta myös niille, jotka eivät osallistu suulliseen raporttiin. Iltatärpeillä vaikutetaan siis sekä tiedon ajantasaisuuteen että saatavuuteen. Iltatärppien toimivuutta arvioitiin kehittämiskokeilun aikana ja niistä on tullut vakiintunut käytäntö. Iltatärpit toimivat tukena raportin antamisessa ja niiden avulla lasten ja nuorten menojen ennakointi on parantunut. Iltatärpit parantavat tiedonsiirtoa myös poikkeustilanteissa, jolloin suullista raporttia ei ole mahdollista pitää.

Tiedonkulun haasteet liittyvät myös kokouskäytäntöihin. Hoito- ja kasvatustiimin tarkoitus oli epäselvä ja kun sitä kirjattiin auki, huomattiin, että tiimin alkuperäinen tarkoitus ei enää toteudu ja tiimissä on päällekkäisiä asioita henkilökuntapalaverin kanssa. Hoito- ja kasvatustiimi päätettiin lopettaa ja sen sijaan tihentää henkilökuntapalavereita, joihin kaikki työyhteisön jäsenet osallistuvat. Tämän myötä koko työyhteisön yhteiset kokoukset lisääntyivät ja samalla myös henkilökuntapalaverin rakennetta muutettiin asiakaskeskeisemmäksi. Työyhteisöviestinnän uusi agendamallissa tiedonvaihdanta ja avoin vuoropuhelu tapahtuu foorumeissa, jotka voivat olla koko organisaation yhteisiä tai rajattuja esimerkiksi tiimeihin tai projekteihin. Foorumit voivat vaihdella myös virallisista epävirallisiin ja kahdenvälisistä esimerkiksi koko työyhteisöä koskeviksi. (Juholin 2013, 179.)

Työyhteisön kokouksia voidaan pitää virallisina foorumeina, joissa vaihdetaan tietoa ja käydään vuoropuhelua. Kokouskäytäntöjen muuttamisella ja yhteisten kokousten lisäämisellä voidaan vaikuttaa tiedon ajantasaisuuteen ja saatavuuteen. Tämän lisäksi kokouskäytäntöjen muutoksen uskotaan lisäävän työyhteisön avoimuutta. Foorumeissa tapahtuvalla avoimella vuoropuhelulla tarkoitetaan dialogista yhteisten ymmärrysten luomista, jota rakennetaan kaikille yhteisissä kokouksissa. (Juholin 2013, 178.) Kokouskäytäntöjä muuttamalla voidaan siis vaikuttaa sekä tiedonkulkuun että vuorovaikutukseen.

Tiedonkulun parantamiseen liittyi myös olemassa olevan kirjallisen tiedon päivittäminen ja uusien kirjallisten ohjeiden tuottaminen. Asiakastietojärjestelmä nappulan

tarjoamia mahdollisuuksia päätettiin hyödyntää aiempaa laajemmin tiedon käsittelyssä sekä tallentamisessa ja siihen liittyen pidetään sisäistä koulutusta. Nappulan mahdollisuuksien hyödyntäminen oli yksi nykytilan kartoituksessa esille tullut mahdollisuus. Nykytilan kartoituksessa teknologiaan liitetty tietoturvauhka ei noussut asiakastietojärjestelmän hyödyntämisessä esteeksi.

Sisäisen viestinnän välineen *infovihon käyttöä päätettiin yhtenäistää ja selkiyttää*, luomalla pelisäännöt ja ottamalla viestirunko käyttöön. Tärkeänä nähtiin myös henkilökohtaisen kirjallisen ilmaisun kehittäminen. Puron mukaan kyky kuunnella, puhua, kirjoittaa ja lukea ovat keskeisiä taitoja työyhteisön toiminnan tehostamisen ja kilpailukyvyn näkökulmasta. Vaikka nämä taidot ovat henkilökohtaisia, on niillä myös merkitystä työyhteisön kykyyn tulkita ja ottaa vastaan viestejä. Viestintätaidoilla on siis myös yhteisöllinen vaikutus. (Puro 2004, 111–112.) Jokaisen henkilökohtainen kirjallinen ilmaisukyky vaikuttaa siihen, miten hyvin infovihko toimii sisäisen viestinnän välineenä. Henkilökohtaisten taitojen käyttäminen on myös sidoksissa yhdessä sovittuihin pelisääntöihin, sillä yhteiset sopimukset rohkaisevat jokaista käyttämään olemassa olevia taitoja (Puro 2004, 115). Infovihon käyttö on selkiytynyt paljon viestirungon ja pelisääntöjen käyttöönoton jälkeen. Seuraavaksi kehittämisessä olisi tärkeää keskittyä sisällön tuottamiseen liittyviin asioihin.

Tiedonkulun kehittämisessä pyritään *ajattelutavan muutokseen kohti joustavampia toimintalinjoja.* Tavoite ajattelutavan muutoksesta lähti kirjoittamattomiin sääntöihin liittyvästä keskustelusta. Ajattelutavan muutos vaatii sekä yksilöllistä että yhteisöllistä kehittymistä. Joustaminen voidaan nähdä yksilöllisenä taitona ja osana ammatillista osaamista, sillä joustaminen vaatii päätöksentekoa ja erilaisten vaihtoehtojen pohtimista, joita sääntöjen mukaan toimiminen ei samalla tavalla edellytä. Niemen ym. (2006, 289–292) mukaan sosiaali- ja terveysalalla tarvitaan vuorovaikutus ja yhteistyöosaamista sekä ongelmanratkaisu ja päätöksentekotaitoja. Työ perustuu ammatilliseen vuorovaikutukseen, asiakastyöviestintään, jonka tavoitteena on asiakkaan auttaminen voimavarojen tunnistamisessa ja löytämisessä. Yhteistä ymmärrystä luodaan dialogin avulla, joka mahdollistaa asian tutkimisen eri näkökulmista ja jonka avulla voidaan löytää ongelmiin ratkaisuja.

Ajattelutavan muutos voi lisätä asiakastyön dialogisuutta. Joustaviin toimintalinjoihin liittyy dialogisuudelle ominainen yhteisen ymmärryksen luominen ja asian tutkiminen eri näkökulmista, sen sijaan että tilanteissa toimittaisiin valmiiksi laadittujen sääntöjen mukaan. Joustavuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että sääntöjä ei olisi ollenkaan, sillä sijaishuollossa yhteisillä säännöillä ja arjen struktuureilla on edelleen tärkeä merkitys esimerkiksi turvallisen kasvuympäristön luomisessa. Joustavampi toiminta liittyy läheisesti yksilöllisen hoito- ja kasvatuskulttuurin vahvistamiseen, joka nähtiin yhtenä keinona päästä tavoitteeseen. Ajattelutavan muutoksessa nähtiin tärkeänä myös kirjallisten ohjeiden (sääntökansio) päivittäminen niin, että kirjoitettu kieli vastaa ajattelua. Sosiaalialan asiakastyössä käytetyllä kielellä on merkitystä dialogisuuden luomisessa (vrt. Mönkkönen 2002, 87; Niemi ym. 2006, 291.)

Joustavat toimintalinjat lisäävät työyhteisön jäsenten omaa harkintaa ja päätöksentekoa, joka puolestaan edellyttää riittävää ammattitaitoa ja keskinäistä luottamusta toistensa ammattitaitoon ja arviointikykyyn. Joustavuuteen tähtäävä ajattelutavan muutos voidaan nähdä osana dialogisen asiakastyön kehittämistä tai toisaalta haastaviin tilanteisiin liittyvänä työvälineenä, jonka käyttäminen oikeassa paikassa, tuottaa paremman tuloksen kuin tiukasti säännöistä kiinnipitäminen. Työyhteisöissä käydyissä keskusteluissa on tullut esille, että joustavampi toiminta on lisääntynyt ja se nähdään positiivisena asiana. Työyhteisössä on tärkeää jatkaa keskustelua siitä, mitä joustavuudella tarkoitetaan sijaishuollossa ja miten sitä voidaan toteuttaa.

Työyhteisön *vuorovaikutuksessa pyritään lisäämään avoimuutta*. Avoimuuden lisäämisessä hyvänä keinona nähtiin syvällisen palautteen antaminen ja saaminen sekä ohjaajien välillä että johdon ja ohjaajien välillä. Järvisen (2014, 75–76) mukaan avoimella vuorovaikutuksella tarkoitetaan asioiden kertomista henkilökohtaisesti ja totuudenmukaisesti niille, joita se koskettaa. Avoimuuteen liittyy palaute, jonka avulla ihminen saa tietoa omasta toiminnastaan, sen vaikutuksista ja voi muuttaa käyttäytymistään. Praysonin ja Rowen mukaan tehokas palaute on tärkeä osa tuottavaa työyhteisöä. Heidän mukaan palautteen antamisessa tärkeitä asioita ovat mm. havainnointi, sopivan ajan ja paikan löytäminen sekä tasapaino hyvien ja kehitettävien asioiden välillä. Palaute tähtää aina kehittymiseen, jota tapahtuu itsereflektion kautta. Palautteen antamisessa tulee huomioida yksilölliset tarpeet. (Prayson & Rowe 2017, 24–27.)

Juholin näkee palautteen osana työyhteisöviestintää, sillä sen avulla kehitytään yksilönä ja koko yhteisönä (Juholin 2013, 178). Moss puolestaan kuvaa palautetta työkaluna, jonka avulla voidaan kehittyä ja edistää hyviä käytäntöjä. Hänen mukaan tehokas palaute edellyttää erinomaisia vuorovaikutustaitoja. (Moss 2012, 126.) Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on osa jokaisen työtä ja palautekulttuurin kehittämisessä esimiehellä on tärkeä rooli. (Juholin 2008, 252.) Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on tärkeä osa työyhteisön toimintaa ja niihin liittyy vahvasti yksilölliset tarpeet, taidot ja toiveet. Palautteenantotaidot ja vastaanottokyvyt ovat erilaisia eri ihmisillä, jonka vuoksi yksilöllisten toiveiden huomioiminen on tärkeää. Tämä korostuu etenkin johdon ja ohjaajien välisessä palautteessa, jota on tarkoitus käsitellä keväällä 2018 pidettävissä kehityskeskusteluissa. Jatkossa voisi olla hyvä käydä myös koko työyhteisön kesken keskustelua yksilöllisistä toiveista, jolloin jokainen työyhteisön jäsen voisi huomioida niitä palautetta antaessaan.

Vuorovaikutukseen liittyvässä keskustelussa tuli esille myös, että epäselvyydet työrooleissa ja vastuualueissa vaikuttavat työyhteisön vuorovaikutukseen ja niitä selkeyttämällä voidaan myös lisätä avoimuutta. Järvisen mukaan työyhteisön ongelmat liittyvät usein hämärtyneisiin työnjakokysymyksiin ja epäselviin tavoitteisiin. Vastuut, tehtävät ja roolit tulee olla selkeästi määritelty ja jaettu. Toimivassa työyhteisössä töiden organisointi ja tehtävänjako tarkistetaan aina silloin tällöin ja arvioidaan tasapuolisuutta ja miehityksen sopivuutta. (Järvinen 2014, 70–72.) Työnkuvien ja vastuualueiden päivitys tehtiin syksyn 2017 aikana, jonka jälkeen ne käsiteltiin yhteisesti henkilökuntapalaverissa. Päivityksen yhteydessä käsiteltiin myös työvuorosuunnitteluun ja arjen työnjakoon liittyviä asioita. Oma näkemykseni on, että päivitys selkeytti työn organisointia, mutta sen vaikutusta avoimuuden lisääntymiseen on vaikea arvioida. Tätä pohditaan kehittämistyön arviointipäivässä keväällä 2018.

6.2 Lasten ja nuorten yhteisökokous sekä yhteistyö vanhempien kanssa

Lasten ja nuorten yhteisökokouksen, foorumin kehittämisessä tavoitellaan *asiakkaiden osallisuuden lisäämistä ja foorumin sisällöllistä kehittämistä*. Toimiva foorumi lisää sekä yksilöllistä että yhteisöllistä osallisuutta, vaikuttamismahdollisuuksien lisääntymisen kautta. Yhteisön säännöllinen kokoontuminen, asioiden pohtiminen ja

jakaminen yhdessä sekä sovittuihin asioihin palaaminen ja niiden arviointi, lisäävät lasten ja nuorten osallisuutta omaan arkeen. Toimiva foorumi voi myös lisätä lasten ja nuorten kuulluksi tulemista, joka on yksi Perhekeskus Harjulan arvoista. Osallisuus on tärkeä lastensuojelupalvelujen laadun kehittämiseen liittyvä osa-alue (Lavikainen ym. 2014, 18; Hoikkala & Lavikainen 2016, 44). Terapeuttisen laitoskasvatuksen mallinnuksessa osallisuutta käsitellään lapsen toimijuutena, joka nähdään yhtenä tärkeimmistä sijaishuollon laadun elementeistä (Timonen-Kallio ym. 2017, 39). Sijoitettujen lasten ja nuorten esittämissä sijaishuollon laatua parantavissa toimenpide-ehdotuksissa tuli myös esille kuulemisen ja osallistumisen mahdollisuuksien kehittäminen (Vario ym. 2013, 56). Foorumin kehittäminen liittyy siis laajempaan lasten ja nuorten osallisuuden lisääntymiseen, jonka avulla parannetaan asiakkaiden saaman palvelun laatua.

Lasten osallisuutta lisätään kehittämällä foorumin rakenteita ja varmistamalla yhteinen ymmärrys foorumin tarkoituksesta. Foorumista päätettiin tehdä selkeä viikoittain toistuva arjen rakenne. Foorumin tarkoitus ja käytännöt kirjattiin auki, jonka jälkeen ne käsiteltiin ensin työyhteisön kesken ja sen jälkeen omaohjaajavetoisesti lasten kanssa. Tällä pyritään lisäämään yhteistä ymmärrystä foorumin tarkoituksesta. Foorumin aiheet päätettiin kirjata etukäteen ja laittaa esille kutsun muodossa lasten ja nuorten infotaululle. Lapset ja nuoret saivat myös oman foorumivihon, johon jokaisella on mahdollisuus kirjoittaa toiveita käsiteltävistä asioista. Foorumista tehdään myös muistio, jonka avulla edellisen foorumin sisältöön palataan ja sovittujen asioiden toteutumista arvioidaan yhdessä. Lasten ja nuorten osallisuutta lisätään myös kuulemalla ja toteuttamalla toiveita foorumin sisältöön liittyen. Pidemmän aikavälin tavoitteeksi päätettiin vastuun lisääminen lapsille foorumin vetämisestä ja kirjaamisesta yhdessä aikuisen kanssa.

Lasten ja nuorten yhteisökokoukseen, foorumiin liittyy samoja ulottuvuuksia kuin työyhteisössäkin tapahtuvaan viestintään. Toimiva viestintä edellyttää päätöksentekoon osallistamista ja yhteisöllisyyden luomista ja sillä voidaan vaikuttaa hyvinvointiin, me-henkeen ja uudistumiseen. (vrt. ProCom- viestinnän ammattilaiset ry 2012). Toimivan viestinnän elementit ovat samoja, huolimatta siitä onko viestintä työyhtei-

sön sisäistä vai asiakkaiden kanssa tapahtuvaa. Sijaishuollossa yhteisökokous onkin yksi tärkeä viestinnän väline, jonka avulla lasten ja nuorten osallisuutta sekä yhteisöllistä hyvinvointia rakennetaan.

Juholinin näkemystä toimivan työyhteisöviestinnän peruspilareista, voidaan soveltaa myös lasten ja nuorten foorumiin. Toimivaan foorumiin liittyy mahdollisuus ajantasaisen tiedon jakamisesta kaikille lapsille yhtä aikaa. Foorumissa jaetaan osaamista, opitaan toisilta ja annetaan myös palautetta, joka toteutuu parhaimmillaan rakentavana vertaispalautteena. Foorumissa asioita on tärkeä käsitellä vuorovaikutteisesti ja asioiden esille tuomiseen kannustaa, sillä vuorovaikutuksen ja erilaisten näkemysten avulla muodostetaan yhteistä ymmärrystä. Yhteisen ymmärryksen muodostamiseen vaikuttaa yhteisön jäsenten halu ja valmiudet osallistua. (vrt. Juholin 2013, 178.)

Toimivan foorumin luomisen ja dialogisuuden lisäämisen tekee haastavaksi juuri yhteisön jäsenten erilaiset valmiudet osallistua. Lapsiryhmän ikähaitari on suuri ja sen myötä myös kehitystasossa on suuria eroja. Näiden lisäksi yksilölliseen valmiuteen vaikuttaa psyykkinen, sosiaalinen ja neurologinen kehitys. Asiakkaiden valmiuksien lisäksi foorumin toteuttamiseen ja sisältöön vaikuttaa oleellisesti myös työyhteisön viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen. Foorumia kehittämällä voidaan vaikuttaa yhteisön hyvinvoinnin rakentumiseen, mutta myös asiakastyön dialogisuuden lisääntymiseen. Foorumi on parhaimmillaan aikuisten ja lasten välinen tiedonvaihdannan ja vuoropuhelun paikka (vrt. Juholin 2013, 188.)

Foorumin suosio on lisääntynyt kehittämisprosessin aikana. Foorumi toteutuu säännöllisesti ja suurin osa lapsista osallistuu siihen joka kerta. Poisjääminen on poikkeus ja ajattelen, että se liittyy enemmänkin lapsen/nuoren omaan kuntoutumisprosessiin tai nuoruuden kehitysvaiheeseen. Osalta lapsista on tullut myös positiivista palautetta muistion ja foorumivihon olemassaolosta. Rohkeutta omien aihe-ehdotusten esille tuomiseen tarvitaan vielä lisää ja kannustus onkin tärkeässä roolissa lasten ja nuorten osallisuuden lisäämisessä. Ohjaajien kanssa keskusteluissa on todettu, että foorumi on kehittynyt suunnitellusti eteenpäin ja selkeä säännöllinen rakenne on ollut tärkeä muutos. Mielenkiintoinen esille tullut näkökulma on se, että foorumissa myös ohjaajat kehittävät toisiaan samalla kun lapset opettelevat foorumissa toimimista. Ajattelen tämän liittyvän sekä aiemmin käsiteltyyn joustavuuden

näkökulmaan että siihen kiinteästi yhteydessä olevaan dialogisuuteen. Samankaltaisia foorumin kehittämisen elementtejä löytyy Metsäniityn lastenkodissa tehdystä yhteisökokouksen kehittämistyöstä (Baumgarten 2010, 71–80).

Yhteistyössä vanhempien kanssa tavoitellaan *läheisverkoston arvostavaa kohtaamista*. Läheisverkosto kuvaa laajemmin kaikkia niitä sijoitetulle lapselle läheisiä ihmisiä, joiden kanssa yhteistyötä tehdään. Kaikkien lasten kohdalla vanhemmat eivät välttämättä ole elämässä tiiviisti mukana, jolloin muun läheisverkoston rooli korostuu. Arvostava kohtaaminen liittyy läheisesti työyhteisön vuorovaikutusosaamiseen, joka on tärkeä osa sosiaalityön ammatillista osaamista (Timonen-Kallio ym. 2017, 27; Niemi ym. 2006, 289; Mönkkönen 2007, 28). Vuorovaikutusosaamisen ydin on kyky kohdata toinen ihminen kunnioittavasti ja rakentaa yhteistä ymmärrystä (Mönkkönen 2007, 28). Vuorovaikutusosaamista voidaan arvioida dialogisuuden avulla, jonka toteutumisen edellytyksenä on tasavertaisuus ja samalle viivalle asettuminen (Raunio 2009, 164; Mönkkönen, 2007, 28–29).

Yhteistyön ja luottamuksen rakentamisen tekee sijaishuollossa erityiseksi se, että kaikki asiakkaat eivät lähtökohtaisesti halua palvelua (vastentahtoinen huostaanotto). Airan mukaan yhteistyön tekemiseen vaaditaan yhteisiä tavoitteita, joiden löytämiseen tarvitaan yleensä paljon kommunikointia. Yhteistyö perustuu aina vapaaehtoisuuteen, eikä siihen voi pakottaa luomalla yhteistyökäytäntöjä. Hyvät rakenteet kuitenkin luovat edellytyksiä yhteistyölle. (Aira 2012, 164.) Arvostava kohtaaminen, ajan järjestäminen kohtaamiseen ja hyvien rakenteiden luominen auttavat yhteistyösuhteen muodostumisessa. Arvostavaa kohtaamista pyritään toteuttamaan panostamalla yksilöllisiin tarpeisiin vastaamiseen ja kasvattamiseen yhteistyössä vanhempien kanssa. Olemassa olevia hyviä käytäntöjä halutaan myös jatkaa ylläpitämällä perhejuhliin ja yhteisiin tapahtumiin liittyviä perinteitä. Kohtaamisia päätettiin rauhoittaa porrastamalla lomalta palaamisaikoja.

Tämä kehittämistyö ja laadittu toimintasuunnitelma painottuivat työyhteisön sisäiseen viestintään ja asiakkaiden osallisuuteen yhteisökokousta kehittämällä. Vanhempien kanssa tehtävän yhteistyön kehittäminen oli pienemmässä roolissa ja siinä panostettiin olemassa olevien keinojen vahvistamiseen. Kehittäminen ei aina välttämättä edellytä uusien keinojen ja toimintatapojen luomista vaan tärkeää kehitystä voi tapahtua myös vahvistamalla olemassa olevia toimintamalleja.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tekeminen työyhteisön viestinnän kehittämisestä oli ajallisesti pitkä ja mielenkiintoinen prosessi. Oma roolini poikkesi muista työyhteisön jäsenistä, koska toimin kehittämisprosessin vetäjänä. Työnkuvaani sisältyy koko yrityksen toimintaan ja johtamiseen perehtyminen, joten sain vapaat kädet kehittämistyön suunnitteluun ja toteuttamiseen yhdessä työyhteisön kanssa. Työni painotukset muuttuivat kehittämisprosessin aikana sekä perehtymisen että kehittämisen vaiheen mukaisesti, joka mahdollisti työn ja opiskelun yhdistämisen toisiaan palvelevaksi kokonaisuudeksi.

Kehittäminen vaati paljon voimavaroja sekä itseltäni että kehittämistyöhön osallistujilta. Työyhteisön aktiivisuus ja mielenkiinto kehittämistä kohtaan tuki koko prosessia ja mahdollisti viestinnän kehittämisen. Kehittämisprosessi tuki myös oman osaamiseni kehittymistä. Koen, että ymmärrykseni lastensuojelusta, kehittämisestä ja johtamisesta sekä koko työyhteisöstä lisääntyi hurjasti puolentoista vuoden aikana. Arvioin seuraavaksi kehittämistyön toteutusta ja päätän opinnäytetyön raportin kehittämistyön eettisyyden ja luotettavuuden pohdintaan.

7.1 Kehittämistyön toteutuksen arviointi

Kehittäminen lähti liikkeelle työyhteisön nostamasta kehittämistarpeesta ja se toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistoimintana. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa pääpaino on kehittämisessä, jonka tukena käytetään tutkimuksellisia menetelmiä. Tutkimuksellinen ote näkyy kriittisyytenä, analyyttisyytenä ja järjestelmällisyytenä. Tutkimuksellisessa kehittämisessä pyritään käytäntöjen parantamiseen ja uusien ratkaisujen muodostamiseen. (Ojasalo ym. 2014, 19–21.) Tutkimuksellinen kehittämistoiminta sopi työyhteisön viestinnän kehittämiseen sen yhteistoiminnallisen ja dialogisen luonteen vuoksi. Dialogisen näkökulman valintaa vahvisti teoreettiset näkemykset viestinnän vuorovaikutteisuudesta ja dialogisuudesta.

Kehittämistyön aiheen laajuus tuli esille prosessin eri vaiheissa. Juholinin (2013, 179) mukaan viestintä on organisaation verenkierto ja hengitys eli osa kaikkea työ-

yhteisön toimintaa. Tämä näkyi kehittämisen kohdistumisena laajoihin kokonaisuuksiin, joista osan kehittämiseen voisi keskittyä erillisen opinnäytetyön verran. Useat näkökulmat vaikeuttivat kehittämistyön kannalta olennaisen tiedon etsimistä ja soveltamista. Keskityin kehittämistyössä työyhteisön viestinnän näkökulmaan ja pohdin kehittämisen laajempaa merkitystä dialogisuuden ja palvelujen laadun näkökulmasta.

Työ lastensuojelulaitoksessa on hektistä ja aikaa työn ohessa tehtävälle kehittämiselle on vähän. Kehittämisprosessin onnistuminen vaatii kaikkien sitoutumista ja aktiivista osallistumista, joten menetelmälliset osuudet toteutettiin kaikille yhteisissä henkilökuntapalavereissa, kehittämispäivässä ja erikseen työvuoroihin suunnitelluissa työkonferensseissa. Huolellisella suunnittelulla ja aikataulutuksella varmistettiin kaikkien mahdollisuus osallistua kehittämiseen.

Aineistojen kerääminen toteutui suunnitellusti ja valittujen menetelmien avulla saatiin vastaukset kehittämiskysymyksiin. Osallistava lähestymistapa ja dialogiset menetelmät mahdollistivat työyhteisön aktiivisen osallistumisen ja uskon, että niillä oli positiivinen vaikutus työyhteisön sitoutumiseen. Analysoin aineistoja kehittämistyön eri vaiheissa. Jätin nykytilan kartoituksen analysoinnissa aineistot mahdollisimman yksityiskohtaisiksi, käytännönläheisen näkökulman säilyttämisen vuoksi. Kehittämisprosessin edetessä huomasin, että laajempien teemojen muodostaminen kehittämisen alkuvaiheen aineistoista, olisi voinut vähentää raportoitavan aineiston määrää ja selkeyttää kehittämistyön toteutuksen raportointia. Analysoidut aineistot ja niistä saadut tulokset olivat esillä kehittämistyön aikana taulukoina ja kirjallisina koonteina. Tulosten tiivistäminen ja kirjoittaminen auki prosessin aikana olisi voinut helpottaa kehittämistyön tuotoksena tehdyn toimintasuunnitelman laatimista sekä tulosten raportointia.

Keräsin kehittämisprosessin aikana arviointitietoa jokaisen menetelmällisen osuuden jälkeen, kysymällä ajatuksia kehittämisen sen hetkisestä vaiheesta ja käytetystä menetelmästä. Arviointi tehtiin yhteisenä suullisena keskusteluna lukuun ottamatta toimintasuunnitelmien laatimista, josta tehtiin kirjallinen arviointi. Kerätty arviointitieto auttoi kehittämisen toteutuksen arvioinnissa ja sen avulla oli mahdollista suunnata kehittämistä prosessin aikana. Toimintasuunnitelmien laatimisen arvioinnissa tuli esille myös koko kehittämisprosessiin liittyviä näkemyksiä, menetelmän

toteutuksen arvioinnin lisäksi. Työyhteisön näkemyksen mukaan sitoutuminen ja motivaatio kehittämiseen on ollut hyvää koko prosessin ajan. Yhdessä tekeminen nähtiin tärkeänä asiana ja kehittämistyössä oli esillä monipuolisesti erilaisia asioita ja näkökulmia. Toimintasuunnitelmien laatimisessa tehdyt työryhmät koettiin hyväksi sekä ryhmän koon että kokoonpanon puolesta. Demokraattisen dialogin periaatteiden toteutuminen tuli esille useissa vastauksissa kokemuksena tasavertaisesta osallistumisesta ja kuulluksi tulemisesta.

> kaikki osallistuivat ja saivat asiansa esitettyä
>
> sain osallistua ja tuoda oman näkemyksen tasavertaisesti

Kehittämisen prosessi eteni suunnitelmallisesti. Kehittämisen alussa SWOT-nelikenttä menetelmää toteutettaessa asiakasasiat keskeyttivätkin useasti keskusteluja ja aikataulu venyi. Tästä viisastuneena kehittämistä päätettiin jatkaa seuraavassa vaiheessa kehittämispäivässä, joka järjestettiin talon ulkopuolelle. Kehittämispäivä vaati enemmän suunnittelua ja taloudellista panostamista, mutta se oli sen arvoista, sillä varsinaiset työasiat eivät häirinneet päivän toteutusta ja paikka oli kehittämiseen sopiva. Kehittämisprosessin aikana työyhteisön keskusteluissa ja arvioinneissa tuli esille myös itsensä kehittämisen näkökulma, kehittämistyön vaikutus laatuun, kokemus prosessin läpinäkyvyydestä ja konkreettisista toimenpiteistä sekä käytettyjen menetelmien hyödyntämisestä myös tulevaisuudessa.

Kehittämisprosessin ja toimintasuunnitelman arviointi toteutetaan laajemmin toukokuussa 2018 järjestettävässä kehittämispäivässä. Kehittämistyön tavoitteena olevan työyhteisön viestinnän parantumisen arviointi jää siis tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Kehittämispäivässä on tarkoitus arvioida miten toimintasuunnitelmassa olevat tavoitteet ovat toteutuneet ja mihin kehittäminen tulisi jatkossa kohdentaa. Kehittämispäivän ennakkovalmistautumisessa voidaan hyödyntää kehittämistyöstä valmistunutta raporttia. Raportissa kuvatut kehittämistyön tulokset ja toimintasuunnitelmaan liittyvä pohdinta voivat toimia keskustelun herättäjänä kehittämistyön laajemmista merkityksistä ja auttaa kehittämisen suuntaamisessa uudelleen. Itse näen, että kehittämistyön lopputuotoksena tehtyä toimintasuunnitelmaa voidaan hyödyntää viestinnän kehittämisen lisäksi suunnitelmapohjana myös muiden asioiden kehittämisessä.

Kehittämistyön loppupäätelmänä totean, että kehittämistyössä käytetyt työyhteisölle uudet yhteistoiminnalliset ja dialogiset menetelmät toivat vaihtelevuutta työyhteisön keskusteluihin ja niiden avulla oli mahdollista saada uusia näkemyksiä esille. Yhteistoiminnallista toimintatapaa on hyödynnetty kehittämisprosessin jälkeen työyhteisön lisäksi myös asiakkaiden mielipiteiden kuulemisessa. Kehittämistyön tavoitteena ei ollut dialogisuuden lisääntyminen, mutta uskon, että tehdyllä kehittämistyöllä ja toimintatavan juurtumisella on ollut vaikutusta sekä työyhteisön että asiakastyön dialogisuuden kehittymiseen.

Työyhteisön viestinnän kehittäminen ei tule koskaan valmiiksi, mutta suunta kohti dialogisempaa viestintää tulee säilyttää, sillä dialogisuudella lisätään myös sijaishuoltotyön laatua. Terapeuttisen laitoskasvatuksen mallinnuksessa todetaan, että dialogisesti hyvin kehittyneessä työyhteisössä osaamista ja kokemusta hyödynnetään tehokkaasti, jolloin syntyy asiakkaita paremmin palvelevia toimintatapoja (Timonen-Kallio ym. 2017, 34). Tärkeintä on muistaa, että dialogisuus ei kehity hyötyjä tavoittelemalla vaan se lähtee liikkeelle itsensä kehittämisestä (Heinonen ym. 2012, 46).

7.2 Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus ja uskottavuus taataan parhaiten noudattamalla hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Noudatin kehittämistyön teossa hyvää tieteellistä käytäntöä toimimalla rehellisesti ja tekemällä kehittämistyön huolellisesti ja tarkasti, tutkimuksellisen kehittämistoiminnan periaatteita noudattaen. Pyrin huolellisuuteen ja tarkkuuteen myös kehittämistyön tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tulosten ja kehittämistyön arvioinnissa. (vrt. Kuula 2011, 34; Tuomi & Sarajärvi 2009, 132.) Kuulan (2011, 60) mukaan lähtökohtana eettisesti kestäville tutkimustavoille on ihmisarvon kunnioittaminen, jossa pyrkimyksenä on tutkittavien itsemääräämisoikeuden, vahingoittumattomuuden ja yksityisyyden turvaaminen. Ojasalon ym. (2014, 48–49) mukaan itsemääräämisoikeuteen liittyvä suostumuksen ja pakottamisen rajapinta on erityinen työyhteisön kehittämisessä. Kehittämiseen liittyy oletus siitä, että henkilökunta osallistuu organisaation toimintojen kehittämiseen eikä suostumusta tarvita samalla tavalla kuin tutkimuksen tekemisessä.

Informoin työyhteisön jäseniä suullisesti hyvän tieteellisen käytännön mukaisesta toiminnasta kehittämistyön alussa. Tämän lisäksi informoin työyhteisöä säännöllisesti kehittämisprosessin etenemisestä ja eri vaiheista. Kirjasin informoinnin sisällön ja vaiheet kehittämispäiväkirjaan, josta ne oli mahdollista tarkistaa. Kehittämistyössä jokaisen yksityisyyttä ja vahingoittumattomuutta vaalittiin säilyttämällä kerätyt aineistot asianmukaisesti ja raportoimalla kehittämistyön tulokset niin, että kukaan yksittäinen työntekijä ei ole tunnistettavissa. Annoin valmiin raportin kommentoitavaksi yrityksen johtajalle varmistuakseni sen julkaisukelpoisuudesta. Hänen näkemyksen mukaan eettiset periaatteet toteutuivat sekä yksittäisen työntekijän että yrityksen näkökulmasta. Raporttia ei tarvinnut muuttaa vaan sen sai julkaista sellaisenaan.

Kehittämistyön aiheen valinta on myös eettinen kysymys. Valinnassa on tärkeää perustella, miksi kehittämistyö toteutetaan ja kenen ehdoilla aihe valitaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 129; Ojasalo ym. 2014, 49.) Tämän kehittämistyön aihe valittiin työyhteisön nostamista kehittämistarpeista yhteistoiminnallista pyramidimenetelmää hyödyntämällä. Aiheen valintaan liittyvä prosessi ja aiheen rajaaminen on kuvattu ja perusteltu kehittämistyön lähtökohdat luvussa. Erillistä lupaa kehittämistyön toteutukseen ei tarvittu, koska kehittäminen kuuluu yrityksen normaaliin toimintaan.

Yritys, jossa kehittämistyö tehtiin, on osaksi sukulaisteni omistama. Yrittäjien ja johtajan lähisukulaisuudesta johtuen kiinnitin erityistä huomiota objektiivisuuteen koko kehittämisprosessin ajan. Objektiivista näkökulmaa tuki kehittämistyön toteuttaminen yhteistoiminnallisena kehittämisenä, jolloin kenenkään näkökulma ei korostunut. Kehittämisprosessin eteneminen perustui aineistojen analysoinnista saatuihin tuloksiin ja kehittäjän itsenäiseen prosessin suunnitteluun erilaisia menetelmiä hyödyntäen. Kehittämistyön vaiheista informointi tapahtui pääosin kaikille yhtä aikaa. Johdon informointia tarvittiin suunnitelmien toteutukseen liittyvien taloudellisten resurssien varmistamisessa sekä työvuorosuunnittelussa. Tämän lisäksi kaikkien yrittäjien ennakkoinformointia tarvittiin ainoastaan oppimiskahvilan toteutukseen liittyvässä valmistelussa.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arvioinnissa käytetään käsitettä vakuuttavuus, joka korvaa määrällisessä tutkimuksessa käytetyt reliabiliteetin ja vali-

diteetin käsitteet. Vakuuttavuuteen liittyy kehittämistyötä koskevien valintojen ja tulkintojen avoimuus sekä johdonmukaisuus, joka näkyy aineiston keräämisen ja analyysin läpinäkyvänä kuvaamisena. Edellä mainittujen lisäksi kehittämistyön arviointiin voidaan liittää toimijoiden sitoutuminen, joka vaikuttaa sosiaalisena prosessina tuotetun kehittämistyön luotettavuuteen. (Toikko & Rantanen 2009a, 121–124.)

Kehittämistyön raportin tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä ja siinä tulee olla arvioiva, kriittinen ja argumentoiva ote (Vilkka 2015,199). Tämä kehittämistyön raportti on rehellinen kuvaus kehittämistyön eri vaiheista. Olen raportoinut kehittämistyössä tekemäni valinnat ja perustelut avoimesti. Käytetyt menetelmät ja aineistojen analysointi on kuvattu tarkasti, jonka lisäksi olen tulkinnut kehittämistyön tuloksia ja lopputuotoksena laadittua toimintasuunnitelmaa eri näkökulmista. Pidin kehittämisprosessin aikana kehittämispäiväkirjaa, johon olen kirjoittanut huomioita prosessin eri vaiheista ja menetelmien toteutuksesta. Päiväkirja toimi muistin tukena ja sen pitäminen lisäsi kehittämistyön luotettavuutta. Edellisessä luvussa esille tullut työyhteisön näkemys hyvästä sitoutumisesta ja motivaatiosta kertoo kehittämistyön luotettavuudesta. Olen myös kuvannut raportissa, milloin työyhteisön jäsenet ovat osallistuneet kehittämiseen ja mikä on ollut kehittäjän omaa toimintaa (vrt. Toikko ja Rantanen 2009a, 124).

Kehittämistoiminnassa syntyvän tiedon käyttökelpoisuutta pidetään luotettavuuden tärkeimpänä mittarina. Käyttökelpoisuuden arvioinnissa tiedon todenmukaisuus ei riitä vaan sen tulee olla aidosti hyödyllistä. (Toikko & Rantanen 2009a, 121–122.) Kehittämisprosessin aikana tuotetun tiedon avulla on saatu aikaan konkreettisia muutoksia Perhekeskus Harjulan arkeen. Kehittämistyön lopputuotoksena laadittu toimintasuunnitelma työyhteisön viestinnän kehittämisestä, on hyödyllinen viestinnän kehittämisen väline sekä nyt että tulevaisuudessa ja sen avulla kehittäminen on edennyt suunnitelmallisesti. Kehittämistyössä tuotettua tietoa voidaan hyödyntää myös laajemmin sijaishuoltoyksiköissä.

LÄHTEET

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. [Verkkojulkaisu]. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House. [Viitattu 29.1.2018]. Akateeminen väitöskirja. Saatavana: https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/37743/9789513947088.pdf

Aivoriihi. Tevere- työ elämä valmennus. [Verkkosivusto]. [Viitattu 10.3.2017]. Saatavana: https://tevere.fi/menetelmat/aivoriihi/

Arnkil, R. 2006. Tulevaisuus dialogi ja dialogin tulevaisuus. [Verkkojulkaisu]. Aikuiskasvatus 26 (2006): 2, 4.artikkeli. [Viitattu 4.2.2017]. Saatavana Arto-tietkannasta. Vaatii käyttöoikeuden.

Baumgarten, R. 2010. Nuorten kokous hyvänä työkäytäntönä Metsäniityn lastenkodissa. Teoksessa: Tanskanen, I. & Timonen-Kallio, E. 2010. Lasten ja nuorten osallisuuden tukeminen lastensuojelutyössä. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 51. Tampere: Juvenes Print Oy.

Erkkilä, P. 2012. Hetki lyö. Dialogi ja sen syntyminen johtoryhmien kokoustyöskentelyssä. [Verkkojulkaisu]. Vaasan yliopisto. [Viitattu 17.3.2018]. Akateeminen väitöskirja. Saatavana: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-423-0.pdf

Finto 2017. Suomalainen asiasanasto ja onkologiapalvelu. [Verkkosivu]. [Viitattu 15.8.2017]. Saatavana: https://finto.fi/ysa/fi/page/Y95550

Heikkilä, J & Heikkilä, K. 2001. Dialogi-avain innovatiivisuuteen. Helsinki: WSOY.

Heikkinen, H. 2013. Swot-analyysi. [Verkkosivu]. Päivitetty 6.8.2013. [Viitattu 2.3.2017]. Saatavana: https://www.innokyla.fi/web/malli111751

Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) 2010. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. korjattu painos. Vantaa: Hansaprint Oy.

Heinonen, S., Klinberg, R. & Pentti, P. 2012. Kaikkien aivot käyttöön. 2, painos. Sanoma Pro Oy.

Hemminki, A. & Kyrönlahti E. 2016. Pyramidimenetelmä. Luentomuistiinpano. 7.10.2016. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan yksikkö, sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen. Julkaisematon materiaali.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Oy Yliopistokustannus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Hoikkala, S. & Lavikainen, V. 2016. Sattumuksia vai suunnitelmallisuutta? Selvitys sijaishuollon laadusta. [Verkkojulkaisu.] Helsinki: Lastensuojelun keskusliitto. [Viitattu 3.12.2016] Saatavana: https://www.lskl.fi/materiaali/lastensuojelun-keskusliitto/Sattumuksia-vai-suunnitelmallisuutta.pdf

Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. 2013. Linkki. Työyhteisön viestintä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Huotari, M-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon. Helsinki: WSOY.

Hämäläinen, S. 2011. Työyhteisön sisäisen viestinnän haasteet organisaation muutoksessa. [Verkkojulkaisu]. Viestintätieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto. [Viitattu 24.1.2018]. Saatavana: https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/27084/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-2011052710925.pdf?sequence=1

Innokylä 2012. Työkonferenssi. [Verkkosivu]. Päivitetty 20.11.2012. [Viitattu 16.9.2017]. Saatavana: https://www.innokyla.fi/web/malli110463

Innokylä 2017. Learning-café eli oppimiskahvila. [Verkkosivu]. Päivitetty 3.2.2017. [Viitattu 7.8.2017]. Saatavana: https://www.innokyla.fi/web/malli2825539

Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Suomentanut Maarit Tillman. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. Alkuperäinen teos: Isaacs, W. 1999. Dialoque and the art of thinking together.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Vantaa: Hansaprint Oy.

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Management Institute of Finland. Kopijyvä: MIF Oy.

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Kalland, M. & Iivonen, E. 2014. YK:n lapsenoikeuksien komitean suositukset otettava vakavasti [Verkkosivu]. Mannerheimin lastensuojeluliitto ry. [Viitattu 30.11.2016]. Saatavana: http://www.mll.fi/medialle/kannanotot_ja_lausunnot/?x41070=23471894

Kokkonen, A., Strömberg, S. & Syvänen, S. 2015. Dialogisen johtamisen palapelikehittämisen työkaluja esimiehille. 1. painos. Työturvallisuuskeskus TTK. Nykypaino Oy.

Koskimies, M., Pyhäjoki, J. & Arnkil, T. 2012. Hyvien käytäntöjen dialogit. Opas dialogisen kehittämisen ja kulttuurisen muutoksen tueksi. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Juvenes Print Oy-Tampereen Yliopistopaino Oy. [Viitattu 17.3.2018]. Saatavana: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90856/URN_ISBN_978-952-245-638-0.pdf?sequence=1

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: Bookwell Oy.

L 13.4.2007/417. Lastensuojelulaki. [Verkkosivu]. [Viitattu 29.11.2016]. Saatavana: https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417

Lastensuojelun tilastoraportti 2014. Tilastoraportti 25/2015, 4.12.2015. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. [Viitattu 29.11.2016]. Saatavana: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/129537/Tr25_15.pdf?sequence=4

Lastensuojelun käsikirja 2017a. Mitä on lastensuojelu? [Verkkosivusto]. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. [Viitattu 4.2.2017] Saatavana: https://www.thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/mita-on-lastensuojelu

Lastensuojelun käsikirja 2017b. Lastensuojelun avohuolto. [Verkkosivusto]. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. [Viitattu 7.10.2017]. Saatavana: https://www.thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/avohuolto

Lastensuojelun käsikirja 2018. Lapsen arki ja perushoito sijaishuollossa. [Verkkosivusto]. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. [Viitattu 11.2.2018]. Saatavana: https://www.thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/sijaishuolto/hoito-ja-kasvatus-sijaishuollossa/lapsen-arki-ja-perushoito-sijaishuollossa

Lavikainen, M. (toim.), Puustinen-Korhonen, A. & Ruuskanen, K. 2014. Lastensuojelun laatusuositus. [Verkkojulkaisu]. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2014:4. [Viitattu 18.2.2018]. Saatavana: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/70275

Lehtonen, J. (toim.) 2004. Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva kehittämismetodi. [Verkkojulkaisu]. Raporttisarja 2004/1. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. [Viitattu 7.8.2017]. Saatavana: https://ttk.fi/files/3473/Tyokonferenssi_Suomessa_2004.pdf

Lemminkäinen, H. 2010. Kantoaalto. Koulutuksesta työyhteisön viestintäosaamiseen. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Yliopistopaino.

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. 2. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Moss, B. 2012. Communication Skills in Health & Social Care. 2nd edition. SAGE Publications Ltd.

Mönkkönen, K. 2002. Dialogisuus kommunikaationa ja suhteena. Vastaamisen, vallan ja vastuun merkitys sosiaalialan asiakastyön vuorovaikutuksessa. [Verkkojulkaisu]. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 94. 2002. 97 s., liitteenä osa-artikkelit I-V. [Viitattu 25.1.2018]. Akateeminen väitöskirja. Saatavana: http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_951-781-933-1/urn_isbn_951-781-933-1.pdf

Mönkkönen, K. 2007. Vuorovaikutus-dialoginen asiakastyö. Helsinki: Edita Prima Oy.

Niemi, T., Nietosvuori, L. & Virikko, H. 2006. Hyvinvointialan viestintä. Helsinki: Edita Prima

Näsi, J. 1995. Understanding stakeholder thinking. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Omavalvontasuunnitelma 2016. Perhekeskus Harjula Oy. Päivitetty 20.10.2016. Julkaisematon materiaali.

Opetushallitus. Swot-analyysi. [Verkkosivu]. [Viitattu 2.3.2017]. Saatavana: http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi

Oppimiskahvila. Tevere- työ elämä valmennus. [Verkkosivusto]. [Viitattu 3.12.2017.]. Saatavana: https://tevere.fi/menetelmat/oppimiskahvila-learning-cafe-business-arena-oy/

Pekkola, P., Pedak, M., & Aula, P. 2013. Hyvinvointiviestintä. Osallistava sisäisen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa. [Verkkojulkaisu]. Viestinnän tutkimusraportteja 1/2013. Viestinnän tutkimuskeskus CRC. [Viitattu 24.1.2018]. Saatavana: http://www.helsinki.fi/crc/Julkaisut/OSVI_raportti.pdf

Prayson, R. A. & Rowe, J.J. 2017. Effective feedback in the workplace. [Verkkoartikkeli]. Critical Values, Volume 10, Issue 3, 1 July 2017. [Viitattu 24.3.2018]. Saatavana: https://academic.oup.com/criticalvalues/article/10/3/24/3884489

ProCom- Viestinnän ammattilaiset ry 2012. Kohti vuotta 2020- strategista viestintää ja leimahtavia julkisuuksia. Yhteisöviestinnän periaatteet. Hyväksytty ProComin vuosikokouksessa 21.11.2012 [Verkkosivu]. [Viitattu 30.11.2017]. Saatavana: http://procom.fi/viestintaala/ohjeet-ja-periaatteet/yhteisoviestinnan-periaatteet/

Puro, J-P. 2004. Onnistu viestinnässä. Juva: WS Bookwell Oy.

Puro, J-P. 2010. Kuunteleva organisaatio. Porvoo: Bookwell Oy.

Raunio, K. 2009. Olennainen sosiaalityössä. Helsinki: Hakapaino.

Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) 2015. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 2. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Roivas, M. & Karjalainen, A-L. 2013. Sosiaali- ja terveysalan viestintä. Helsinki: Edita.

Seikkula, J. & Arnkil, T. E. 2014. Open Dialogues and Anticipations- Respecting Otherness in the Present Moment. Tampere: Juvenes Print.

Sosiaali -ja terveysministeriö 2016. Lapsi ja perhepalveluiden muutosohjelman yleisesite [verkkojulkaisu]. [Viitattu 29.11.2016]. Saatavana: http://stm.fi/documents/1271139/1953486/LAPE-esite-verkko.pdf/68a59997-cc83-406d-ac8a-3dd8fbb5f3ba

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy- Juvenes Print.

Sääntökansio 2016. Perhekeskus Harjula Oy. Julkaisematon materiaali.

Timonen-Kallio, E., Yliruka, L. & Närhi, P. 2017. Lastensuojelun terapeuttisen laitoskasvatuksen mallinnus. [Verkkojulkaisu]. Työpaperi 23/2017. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Helsinki: Juvenes Print- Suomen Yliopistopaino Oy. [Viitattu 18.11.2017]. Saatavana: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132319/Tyo%cc%88paperi_2017_23_netti%20%282%29.pdf?sequence=1

Toikko T. & Rantanen T. 2009a. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy- Juvenes Print.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009b. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 2. painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy- Juvenes Print.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Vario, P., Barkmann, J., Kiili, J., Nikkanen, M., Oranen, M. & Peltosalmi, T. 2013. 2. painos. ”Suojele unelmia, vaali toivoa” Nuorten suositukset lastensuojelun laadun ja sijaishuollon kehittämiseksi. Lapsiasianvaltuutetun toimiston julkaisuja 2012:6. Helsinki: Aksidenssi Oy.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Juva: Bookwell Oy.

Virtanen, P. 2007. Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. 1. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vuorinen, T. 2014. Strategiakirja 20 työkalua. 2.painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. 2. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

LIITTEET

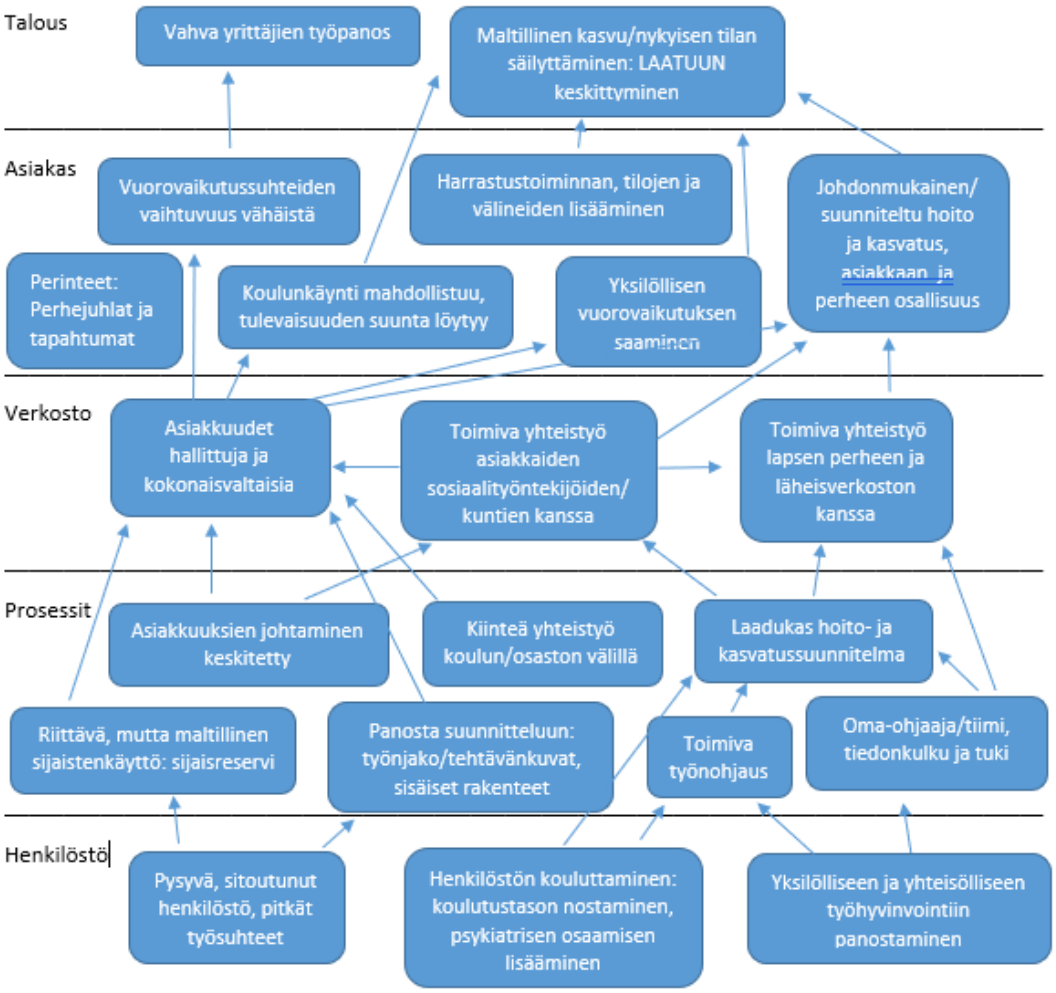
Liite 1. Perhekeskus Harjulan strategia 2016.

Liite 2. Demokraattisen dialogin periaatteet.

Liite 3. Työyhteisön sisäisen ja ulkoisen viestinnän teemat.

Liite 4. Viestinnän kehittämisen teemakohtainen toimintasuunnitelma.

LIITE 1. Perhekeskus Harjulan strategia 2016



LIITE 2. Demokraattisen dialogin periaatteet

Demokraattisen dialogin ideana on vastavuoroisuus ja avoimuus. Kaikilla tulee olla mahdollisuus osallistua. Mahdollisuus osallistua ei yksinään kuitenkaan riitä vaan jokaisella on velvollisuus osallistua aktiivisesti. Demokraattisessa dialogissa jokaisella on velvollisuus esittää oma näkemys ja auttaa muita esittämään omansa. Kukaan ei voi osallistua pelkästään paperilla vaan mielipiteet esitetään suullisesti. Keskustelua käydään työntekijöiden käsitteillä ja siihen osallistutaan työkokemuksen avulla. Ryhmän jäsenet ovat yhdenveroisia riippumatta asemasta. Ryhmä päättää keskustelun sisällöstä ja kaikki keskusteluun tuotavat asiat ovat sallittuja. Erilaisia mielipiteitä tulee sietää ja kaikki asiaan liittyvät väitteet ovat oikeutettuja. Jokaisen tulee hyväksyä, että muilla saattaa olla parempia perusteluja kuin itsellä. Keskustelu on siis avointa, siinä esitetään erilaisia näkökulmia ja tehdään yhteisiä sopimuksia siitä, miten edetään. Tavoitteena on yhteisen ymmärryksen saavuttaminen ja uusien käytäntöjen luominen. Vapaata kommunikaatiota on mahdoton saavuttaa täysin, mutta siihen pyritään noudattamalla demokraattisen dialogin periaatteita. (Heikkinen ym. 2006, 58–60; Syvänen ym. 2015, 189.)

LIITE 3. Työyhteisön sisäisen ja ulkoisen viestinnän teemat.

Työyhteisön sisäisen viestinnän nykytila.

VAHVUUDET	RAPORTOINTI (18): suullinen raportointi, kirjallinen raportti nappulaan, käytännöt INFOVIHKO (14): tavoittaa kaikki, ajantasaisuus ja säännöllisyys, vapaamuotoinen, kirjallinen palaute KOKOUKSET (13): henkilökuntapalaveri, hoito- ja kasvatustiimi, koosteet palavereista, säännöllisyys VUOROVAIKUTUS (13): avoimuus, keskustelut KALENTERI (9): tavoitettavuus, työnjako, merkinnät AVUNANTO (4) TYÖNOHJAUS (3) TIEDON JAKAMINEN (3)	HEIKKOUDET	INFOVIHKO (16): asioiden katoaminen, viestien rönsyily ja kohdistaminen, loukkaantuminen viesteistä TIEDONKULKU (11): tiedon saaminen viiveellä tai ei lainkaan, tiedon jakaminen useammalle, unohdukset SUULLINEN RAPORTTI (10): ajanpuute, tiedonsiirto raportilla ja raportilta iltavuorolle VUOROVAIKUTUS (7): väärinkäsitykset ja loukkaantuminen KALENTERI (7): puutteelliset merkinnät KIRJALLINEN RAPORTTI: NAPPULA (6): unohdukset, ajankäyttö KOKOUKSET (5): pöytäkirjat, vetovastuu, asiassa pysyminen VASTUUNJAKO (4): yhteisvastuu, päätöksenteko, roolit KIRJOITTAMATTOMAT SÄÄNNÖT (4): kirjallinen tieto puuttuu, käytäntöjä paljon
MAHDOLLISUUDET	RAPORTOINTI (13): nappulan mahdollisuuksien hyödyntäminen, suullisen raportin kehittäminen, raportti kaikille iltavuorossa ja selvempi työnjako TYÖYHTEISÖN KEHITTYMINEN (11): kehitysmyönteisyys, ammattitaidon kehittyminen, työnkierto ja työnkuvat, avoimuuden lisääntyminen KIRJALLISET OHJEET (7) hoito- ja kasvatussuunnitelma, kesäohjeet ja ruokapäiväkirja, muistiot palavereista, ajantasaisuus, yhtenäisyys ja selkeä paikka TEKNOLOGIA (6) hyödyntäminen ja sähköinen viestijärjestelmä INFOVIHKO (5) käytön selkiytyminen KEHITTÄMINEN (4) vastuunjakaminen, asiakkaan tarpeista lähtevä kehittäminen	UHAT	TIEDONKULKU (9): tärkeän tiedon häviäminen, unohdukset, tiedonkulun katkokset TEKNOLOGIA (8): tietoturva-asiat, tietojärjestelmien kaatuminen VUOROVAIKUTUS (7): avoimen viestinnän onnistuminen, luottamuksen puute, kuppikunnat/henkilökemioiden vaikutus KEHITTÄMINEN (6): vastuu kehittämisen valvonnasta, kehittämisen ajallinen jaksotus ja jatkuminen KIRJALLINEN TIETO (3): tiedon hajaantuminen eri paikkoihin, tietoa päässä, jolloin tietoa ei mahdollista tarkistaa

Työyhteisön ulkoisen viestinnän nykytila.

	Toimii	Kehitettävää
LAPSET/NUORET	• Keskustelut ja kahdenkeskiset hetket (10) • Säännölliset menot kalenterissa (5) • Foorumi (4)	• Foorumi (8) • Ennakointi menoista (8)
VANHEMMAT	• Arvojen mukainen vuorovaikutus (10) • Yhteydenpito puhelimitse (9) • Kohtaaminen (6)	• Kuulumisten vaihtaminen (6) • Vanhempien tavoitettavuus (5) • Luottamuksen rakentaminen (4)
SOSIAALITYÖNTEKIJÄT	• Avoin yhteistyö (6) • Tapaamiset (6) • Kirjalliset asiakirjat (4)	• Tavoitettavuus (6) • Tiedonsaanti (4)
KOULU	• Wilma-järjestelmä (4) • Reaaliaikainen yhteydenpito (4)	• Käytännöt (4) • Tiedonkulku (4)
MUUT		• Harrastukset (4)

LIITE 4. Viestinnän kehittämisen teemakohtainen toimintasuunnitelma

Viestinnän kehittämisen teemakohtainen toimintasuunnitelma				
Teemakohtainen tavoite	Keinot	Aikataulu	Vastuuhenkilöt	Arviointi
INFOVIHKO: käytön yhtenäistäminen ja selkiyttäminen	Ulkoasun päivittäminen (viestirunko)	Viestirunko otetaan käyttöön heti	Maria ja ####	Kokemuksia kerätään seuraavassa hk-palaverissa 30.10
	Pelisääntöjen luominen	Seuraavassa hk-palaverissa 30.10 esittely	##### ja Maria	Kevät 2018, verrataan vanhaa vihkoa uuteen
	Henkilökohtaisen kirjallisen ilmaisun kehittäminen		Jokainen vastaa itse	Kehityskeskustelut keväällä 2018
FOORUMI: Lasten osallisuuden lisääminen ja foorumin sisällön kehittäminen	Foorumin tarkoituksen ja käytäntöjen kirjaaminen auki	n. 1 viikon kuluttua valmis	Maria, muut kommentoivat	Seuraava hk-palaveri 30.10
	Yhteisen ymmärryksen lisääminen foorumin tarkoituksesta	Heti kun ohjaajien yhtenäinen näkemys on kirjattu auki tueksi keskusteluun	Omaohjaajat käsittelevät omaohjattavien kanssa ja kysyvät lasten ajatuksia	Marraskuun loppuun mennessä
	Kokousrungon käyttöönotto ja uuden tarkoitukseen sopivan foorumivihon ja kansion hankinta		#### ja ####	Lokakuun aikana

	Luodaan lapsille foorumikansio, johon lapset voivat kirjoittaa omia toiveita käsiteltävistä asioista. kansioon laitetaan kopio foorumi vihkoon kirjatuista asioista	Käyttöönotto, kun kaikkien lasten kanssa on käsitelty foorumin tarkoitus. Muutos 23.11: Foorumivihko ilmoitustaululle, johon lapset voivat kirjoittaa toiveita. Aiheet ja käsitellyt asiat puhtaaksi kirjoitettuna ilmoitustaululle (muistio)		
	Lasten aiheet käsitellään foorumissa ja sovittujen asioiden toteutumista arvioidaan aina seuraavassa foorumissa		Viikoittain vaihtuva foorumin vetäjä	Seurataan vihon käytön toimivuutta viikoittain. Kysytään lapsilta palautetta muistiosta yms.
	Foorumi viikoittaiseksi rakenteeksi, merkintä kalenteriin ja vetäjän nimeäminen	Heti	Maria huolehtii kalenterimerkinnät	Toimivuutta arvioidaan marraskuun hk-palaverissa
	Lasten toiveiden kuuleminen foorumin sisältöön liittyen: mm. paikan vaihtaminen, tarjoilu, nimenmuutos?			kevät 2018
	Vastuun lisääminen lapsille foorumin vetämisestä yhdessä ohjaajan kanssa (puheenjohtajuus ja kirjaaminen)			Pidemmän aikavälin tavoite-vuosi 2018

TIEDONKULKU JA KIRJOITTAMATTOMAT SÄÄNNÖT: Riittävä tieto tavoittaa kaikki ja on kaikkien saatavilla	Ohje suullisen raportin pitämiseen hyödyntämällä nappulan mahdollisuuksia	Valmistelu syksy, kokeilu tammikuu	#### ja Maria	Kevät 2018
	Aamuvuoro laatii iltavuoroa varten tärkeiden asioiden listan (iltatärpit)	Aloitetaan syysloman jälkeen. Ohje kirjoitetaan heti	Maria	Marraskuun hk-palaveri
	HK-palaverissa käsitellään kaikki lapset 1xvuosi (vahvuudet ja tarpeet)	Johtaja ja vastaava ohjaaja määrittävät seuraavan ajankohdan	#### ja ####	Muutos 30.10 hk-palaverissa. Ei keinoa käyttöön.
	Suullinen raportti yhteisenä raporttina aamu-iltavuoron vaihtuessa (ma)	Kokeillaan yhteistä raporttia 6.11 alkavalla listalla (2xma)	Maria suunnittelee listaan	Joulukuun hk-palaveri
	Hk-tiimi: päätösvalta ja tarkoitus kirjataan auki	Syysloma vko 42	Maria ja ####	Hk-palaveri 30.10 (muutosehdotus sovittu toteutettavaksi)
	Harrastuksista tehdään muistilista/koonti	mahdollisimman pian	#### (päivitysvastuu kaikilla)	Marraskuun hk-palaveri
	Hk-tiimin ja hk-palaverin muistiot infotaululle	Heti seuraavasta palaverista lähtien	Palaverin kirjaaja vastaa	Helmikuun hk-palaveri
	Fläppitaulun päivittäminen	Vuoden 2017 aikana	#### ja Maria	Helmikuun hk-palaveri
	Nappulan hyödyntäminen ja käytön tehostaminen	Koulutus marraskuu 2017, sisäinen koulutus kevät 2017	####, ####, ####	
KIRJOITTAMATTOMAT SÄÄNNÖT: Ajattelutavan muutos kohti joustavampia toimintalinjoja	Ohjaajien ja lasten sääntökansion päivittäminen	Tammikuun hk-palaveriin mennessä	Maria	Kevät 2018

	Yksilöllisen hoito- ja kasvatuskulttuurin vahvistaminen		Koko henkilökunta	Kehityskeskustelut 2018
	Ammatillisen osaamisen kehittyminen: joustavuus		Koko henkilökunta	Kehityskeskustelut 2018
VUOROVAIKUTUS: Luottamuksellisen avoimuuden lisääminen	Työroolien ja vastuualueiden selkeyttäminen ja kertaaminen	Työroolien päivitys ja läpikäynti joulukuun hk-palaveri	####, ####, Maria	Kevät 2018
	Syvällisemmän palautteen antaminen ja saaminen		Koko henkilökunta	Kehityskeskustelut 2018
	Palaverikäytäntöjen kehittäminen niin että erilliset ryhmät vähentyvät	Sovittu edeltävästi hk-palaverissa, alkaa tammikuussa		Kevät 2018
VANHEMPIEN KANSSA TEHTÄVÄ YHTEISTYÖ: Läheisverkoston arvostava kohtaaminen	Perinteiden ylläpitäminen (perhejuhlat, tapahtumat)			
	Yksilöllisiin tarpeisiin vastaaminen (keskustelu yhteistyökokemuksista)	Jokaisen asiakkaan asiakassuunnitelmaneuvottelussa	Omaohjaaja ja johto	Kevät 2018
	Lomilta paluuaikojen porrastaminen	Kokeilua syksyllä	Omaohjaajat sopivat, vahvistetaan asiakassuunnitelmaneuvottelussa	Kevät 2018
	Kasvattaminen yhteistyössä vanhempien kanssa: perheen vahvuuksien hyödyntäminen lapsen edun mukaisesti			