

Sanna Luokkamäki

**YHTEISET TOIMINTAPERIAATTEET
JA ARVOT TOIMINNAN
PERUSTANA
VANHAINKOTIHOIDOSSA**
Henkilöstölähtöinen yhteisöllinen
kehittämisprojekti

Opinnäytetyö
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
Ylempi AMK


Toukokuu 2010




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>	Opinnäytetyön päivämäärä 7.5.2010	
Tekijä(t) Sanna Luokkamäki	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen (Ylempi AMK)	
Nimeke Yhteiset toimintaperiaatteet ja arvot toiminnan perustana vanhainkotihoitossa		
Tiivistelmä <p>Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli tehdä työyhteisön arvot ja toimintaperiaatteet näkyviksi vanhainkodissa, eli aukikirjoittaa toimintaa ohjaavat arvot, luoda yhteiset toimintaperiaatteet työyhteisöön sekä pohtia, miten uudet yhteiset toimintaperiaatteet ja arvot saadaan näkymään käytännössä sekä tehdä uusi toimintamalli tutuksi työntekijöille. Henkilökunta osallistui projektin joka vaiheeseen eli suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. Projektissa arvoja ja toimintaperiaatteita käsiteltiin käytännönläheisestä näkökulmasta. Kehittämistyössä tavoitteina oli vanhainkodin toimintaideologian selkiytyminen ja toiminnan yhtenäistyminen. Kehittämistyön tavoitteena oli myös, että yhdessä tehdyn kehittämistyön aikana ja kautta työnjako tiimeissä selkiytyy ja yhteistyö paranee. Kehittämistyö toteutettiin henkilöstölähtöisenä yhteisöllisenä kehittämisprojektina syksyn 2009 ja kevään 2010 aikana.</p> <p>Teoriaosassa käsitellään arvoja työyhteisön näkökulmasta sekä myös osana johtamista ja työyhteisön kehittämistä. Lisäksi tarkastellaan ikääntyneiden hoitotyön haasteita. Aineistonkeruu projektissa tapahtui tiimipalaverien avulla käyttäen erilaisia ryhmäkeskustelumenetelmiä. Alkukartoitus tehtiin kesän 2009 aikana. Alkukartoituksen tulosten perusteella vanhainkodissa ei ole yhtenäistä arvopohjaa, johon koko henkilökunta olisi sitoutunut, vaan työntekijät painottivat erilaisia arvoja työnsä ohjaajina. Työyhteisössä koettiin tärkeänä, että toiminta saataisiin yhtenäiseksi koko vanhainkodissa.</p> <p>Arvoprosessin tuloksena syntyneet yhteiset arvot turvallisuus, ihmisarvon kunnioittaminen/ tasa-arvo ja yhteistyö ja toimintaperiaatteet sekä niiden merkitys kyseisessä työyhteisössä esitellään ”huoneentaulussa”, joka on työntekijöiden, asiakkaiden ja omaisten nähtävillä. Arvot ja toimintaperiaatteet liitettiin myös perehdytyskansion osaksi, jotta uudet työntekijät pääsevät mahdollisimman hyvin ja nopeasti sisälle työyhteisöön ja sen toimintaan.</p> <p>Projektissa korostui projektin sisäinen arviointi. Projektiryhmä arvioi projektia jokaisen kokouksen päätteeksi, ja maaliskuussa 2010 koko henkilökunnalle ja projektiryhmän jäsenille tehtiin palautekysely. Palautekyselyn tulosten perusteella asetettuihin tavoitteisiin päästiin ja projektin ilmapiiri oli ollut hyvä. Arvoista ja toimintaperiaatteista keskustelu on tärkeää jatkossakin. Arvokeskustelu on tarkoitus tulevaisuudessa liittää osaksi kehityskeskustelua. Tulevaisuudessa haasteena on uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja sitouttaminen työyhteisön yhteisiin arvoihin ja toimintaperiaatteisiin.</p>		
Asiasanat (avainsanat) Arvot, toimintaperiaatteet, ikääntyneiden hoitotyö, kehittäminen, projekti		
Sivumäärä 73 s. + liitt. 19 s.	Kieli Suomi	URN
Huomautus (huomautukset liitteistä)		
Ohjaavan opettajan nimi Leila Pihlaja	Opinnäytetyön toimeksiantaja Suonsaaren vanhainkoti	

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>	<p>Date of the master's thesis</p> <p style="text-align: center;">7. May 2010</p>	
<p>Author(s) Sanna Luokkamäki</p>	<p>Degree programme and option Development and Management in Health Care and Social services</p>	
<p>Name of the master's thesis Common principles and values as basis of operation in geriatric nursing</p>		
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this development project was to visualize the values and principles of the work community of an old people's home. In other words, it tried to explain the values that direct operations, to create common principles for the work community and at the same time to discuss how the principles and the values were made visible in practice, and how the new operational model was made familiar to the employees. The personnel took part in every step of the project: planning, realization and evaluation. The values and principles were dealt with from a practical point of view in this project. The aim of this project was to clarify the ideology of operations and to harmonize the operations. A further aim was to clarify the division of work within teams and to improve cooperation. The development project was carried out together with the personnel during the autumn 2009 and the spring 2010.</p> <p>The theoretical part dealt with the values from the work community's point of view, and also as a part of the management and development of the work community. Challenges of the geriatric nursing were also examined. The research material was collected at team meetings by using different kinds of team discussion methods. The inquiry, used to survey the present state, was carried out during the summer 2009. This survey showed that there were no common values that all of the staff would have been committed to but the employees insisted on different values in their work. The people in the work community found it important that the operation methods would be similar to all employees in the old people's home.</p> <p>The values and the principles and their meaning in this work community were presented on a notice board, displayed for employees, clients and relatives. They were also attached to the orientation material for new employees, so that they would become familiar with the work community and its operations as smoothly and quickly as possible.</p> <p>Internal evaluation was emphasized in this project. The project team evaluated the project at the end of every meeting, and during March 2010 an inquiry was carried out for all the personnel and the project team to obtain feedback. The results showed that the project reached its targets and the atmosphere during the project was positive. Value discussions will be important in the future, too, and they should be a part of development discussions of the employees. In future there is a challenge to get new employees committed to the values of the work community.</p>		
<p>Subject headings, (keywords) Values, principles, geriatric nursing, development, project</p>		
<p>Pages 73 pp + 19 app</p>	<p>Language Finnish</p>	<p>URN</p>
<p>Remarks, notes on appendices</p>		
<p>Tutor Leila Pihlaja</p>	<p>Master's thesis assigned by Suonsaaren vanhainkoti</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	6
2	KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHTA.....	7
3	ARVOT TYÖYHTEISÖN TOIMINNAN PERUSTANA.....	8
3.1	Mitä arvot ovat?.....	8
3.2	Arvot työyhteisön näkökulmasta.....	9
3.3	Työyhteisön arvoprosessi.....	11
3.4	Arvot osana johtamista ja työyhteisön kehittämistä.....	12
3.5	Arvojen konkretisointi toimintaperiaatteiden avulla.....	14
4	IKÄÄNTYNEIDEN HOITOTYÖN KEHITTÄMISEN HAASTEET.....	16
4.1	Kehittämällä kohti yhtenäistä toimintaa.....	17
4.2	Oman työn ja työyhteisön kehittämiseen osallistuminen.....	19
5	KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT.....	20
5.1	Kehittämisprojekti.....	20
5.2	Tiimi yhteisöllisyyden kehittämisen menetelmänä.....	22
5.3	Dialogi tiimityöskentelyn työvälineenä.....	23
6	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS.....	24
6.1	Kehittämistyön kohde.....	24
6.2	Kehittämistyön konkreettinen eteneminen.....	25
6.3	Alkukartoituksen tulokset.....	27
6.4	Projektiryhmän kokousten ja tiimipalaverien syklinen eteneminen.....	30
7	KEHITTÄMISPROJEKTIN SISÄINEN ARVIOINTI.....	38
7.1	Projektiryhmän projektin arviointi.....	40
7.2	Palautekysely.....	42
7.3	Palautekyselyn tulokset.....	44
7.3.1	Henkilökunnan palautekyselyn tulokset.....	44
7.3.2	Projektiryhmän palautekyselyn tulokset.....	52
7.4	Palautekyselyn tulosten tarkastelu.....	55

8	POHDINTA.....	56
8.1	Kehittämisen prosessin tarkastelu.....	57
8.2	Tulosten tarkastelu.....	61
8.3	Jatkokehittämissideat.....	63

LÄHTEET

LIITTEET

- Liite 1 Kehittämistyön toteutunut aikataulu
- Liite 2 Alkukartoitus
- Liite 3 1. tiimipalaverien tuotokset
- Liite 4 2. tiimipalaverien tuotokset
- Liite 5 3. tiimipalaverien tuotokset
- Liite 6 Palautekyselylomake henkilökunnalle
- Liite 7 Palautekyselylomake projektiryhmän jäsenille
- Liite 8 Huoneentaulu
- Liite 9 Perehdytyskansion osa

1 JOHDANTO

Vuoden 2008 alussa Mikkelin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen vanhusten palvelut -tulosalueen laitoshoidon alainen Suonsaaren osasto yhdistyi osaksi Mikkelin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen vanhainkotihoitoa alasta Suonsaaren vanhainkotiä. Vanhainkotihoito kuuluu vanhusten palvelut -tulosalueen asumispalveluihin.

Aikaisemmin terveyskeskuksen Suonsaaren vuodeosastolla toteutettiin vuosina 2002–2003 kehittämishanke ”Eettisyys vanhusten laitoshoidossa on arjen pieniä asioita”. Hankkeessa pohdittiin osastolla yhteisesti arvoja ja eettisiä periaatteita, joihin kaikki voisivat sitoutua. Pohdinnan tuloksena syntyi eettisten tekojen huoneentaulu. Hanke sai paljon huomiota osakseen. (Paukkala 2004.) Suonsaaren osaston ja vanhainkodin yhdistymisen jälkeen toimintaperiaatteita ja arvoja ei ole pohdittu yhteisesti, joten työyhteisössä koettiin vanhainkodin toiminnan kannalta tärkeäksi yhteisten toimintaperiaatteiden luominen ja niitä ohjaavien arvojen aukikirjoittaminen. Näin vanhainkodin toimintaideologia selkiytyy ja toiminta yhtenäistyy työyhteisössä.

Kehittämistyö tehtiin syksyn 2009 ja kevään 2010 aikana henkilöstölähtöisenä yhteisöllisenä kehittämisprojektina, joten koko vanhainkodin henkilökunta osallistui toimintamallin laatimiseen. Henkilöstölähtöisesti toimimalla työntekijät sitoutuvat vastuuseen oman työnsä kehittämisestä. Tällä tavoin saadaan myös työntekijöiden osaaminen hyödynnetyksi työyhteisön kehittämisessä. (Koskensalmi, Lauttio & Lindström 2000, 17.) Pelkällä periaatteiden ja arvojen pohtimisella ja ylöskirjaamisella ei päästä kehittämistyössä vielä tavoitteeseen, vaan on myös tärkeää pohtia, miten periaatteet saadaan osaksi jokapäiväistä toimintaa.

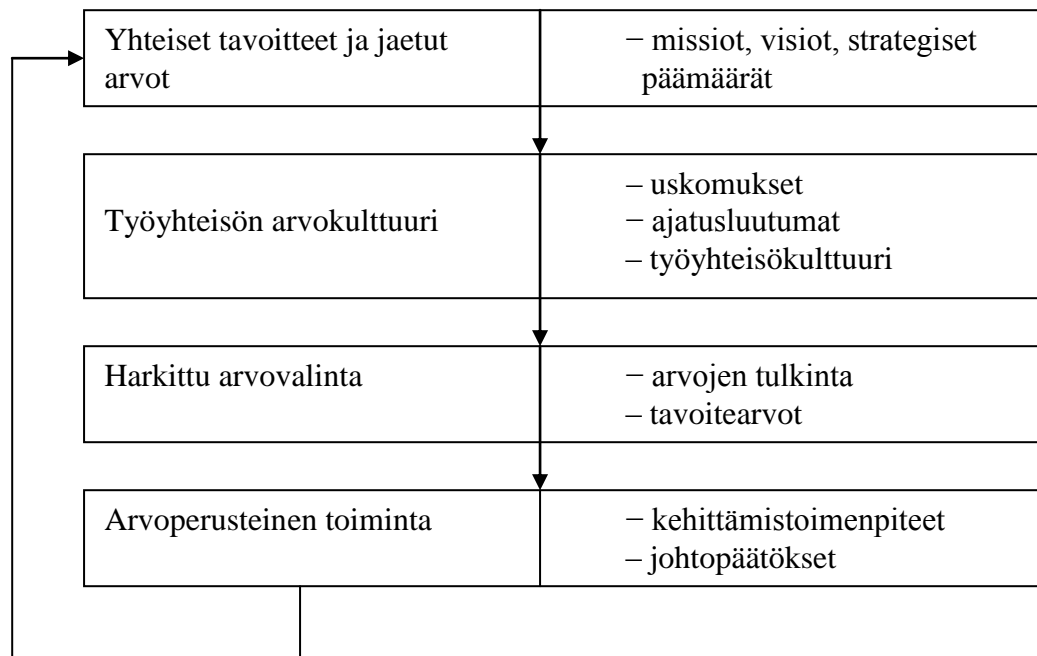
Yhteiset arvot ja toimintaperiaatteet ja niiden merkitys kyseisessä työyhteisössä esitellään ”huoneentaulussa”, joka on työntekijöiden, asiakkaiden ja omaisten nähtävillä. Huoneentauluja on jokaisessa vanhainkodin työyksikössä yksi iso taulu ja jokaiseen asukashuoneeseen laitettiin myös taulusta A4-kokoinen versio. Toimintamalli liitettiin myös perehdytyskansion osaksi, jotta uudet työntekijät ja sijaiset pääsevät mahdollisimman hyvin ja nopeasti sisälle työyhteisöön ja sen toimintaan.

Kehittämistyön tarkoituksena oli tehdä työyhteisön arvot ja toimintaperiaatteet näkyviksi eli 1) aukikirjoittaa toimintaa ohjaavat arvot, 2) luoda yhteiset toimintaperiaatteet työyhteisöön, 3) pohtia, miten uudet yhteiset toimintaperiaatteet ja arvot saadaan näkymään käytännössä ja 4) tehdä työyhteisön uusi toimintamalli tutuksi työntekijöille.

2 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHTA

Kehittämistyön lähtökohtana oli työyhteisön halu kehittymiseen eli toiminnan yhtenäistämiseen ja toimintaideologian selkiinnyttämiseen muutosten jälkeen. Kehittämistyön aihe nousi työyhteisöstä. Muutoksia tapahtuu nykypäivänä paljon, ja muutos on tämänkin kehittämistyön taustalla. Vanhainkodissa toimii tällä hetkellä viisi yksikköä, joissa hoidetaan erikuntoisia ja eri sairauksia sairastavia asukkaita. Ennen vanhainkodin yhdistymistä vuoden 2008 alussa talossa toimi vanhainkodin lisäksi Mikkelin kaupungin terveystakeskuksen vuodeosasto, Suonsaaren osasto.

Vanhainkodin yksiköillä oli omat arvonsa ja toimintaperiaatteensa, joiden käytännössä näkyminen oli alkukartoituksen (liite 3) mukaan vähäistä. Arvojen näkyvyyttä oli viime aikoina pyritty kuitenkin lisäämään. Alkukartoituksen perusteella työyhteisön jäsenet painottivat eri arvoja oman toimintansa ohjaajina. Arvoista ja toimintaperiaatteista ei oltu keskusteltu yhteisesti yhdistymisen jälkeen. Työyhteisössä koettiin tärkeäksi toimintaa ohjaavien arvojen ja toimintaperiaatteiden yhtenäisyys koko vanhainkodissa ja näkyvyys käytännössä, jolloin toiminta tavoitteiden mukaisesti yhtenäistyy ja toimintaideologia selkiintyy. Käytännössä näkyvyyden varmistamiseksi arvoja käsiteltiin käytännönläheisesti, konkreettisten tekojen kautta. Arvokeskustelu prosessina on yhtä tärkeä kuin lopputulos. Onnistuessaan arvojen näkyväksi tekeminen rakentaa työyhteisön toiminnan kehittämiseksi hyvän perustan. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 115.)



KUVIO 1. Työyhteisön arvoprosessi (Nikkilä & Paasivaara 2007, 115)

3 ARVOT TYÖYHTEISÖN TOIMINNAN PERUSTANA

3.1 Mitä arvot ovat?

Arvoja on määritelty monella eri tavalla. Sajaman (1993, 87) mukaan arvo voidaan karkeasti sanoa olevan mikä tahansa asia, johon ihmisellä on positiivinen asenne. Jotkut arvot ovat näkyviä, ihanteita, kun taas jotkut ovat tunnistamattomia piiloarvoja, mutta vaikuttavat kuitenkin valintoihimme (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 19). Arvot koskevat päämääriä ja toimintatapoja, jonka vuoksi ne voidaan jakaa päämääräarvoihin ja välinearvoihin. Päämääräarvot ovat tavoiteltavia asioita, kun taas välinearvot ovat keinoja näiden tavoitteiden saavuttamiseen. (Juujärvi, Myyry & Pessa 2007, 35.) Arvojen tavallinen määritelmä on, että ne ovat pysyviä, merkitykseltään vaihtelevia päämääriä, jotka ohjaavat ryhmän tai ihmisen toimintaa (Virtanen 2007, 47). Puohiniemen (2002, 67) mukaan suomalaisten tärkeimpiä arvoja vuonna 2001 olivat hyväntahtoisuus, turvallisuus, universalismi, yhdenmukaisuus ja itseohjautuvuus.

Arvo-käsitettä on määritelty ja kuvailtu seuraavasti (Aaltonen & Junkkari 2003, 60–61):

- Arvo on asia, joka on mielestämme tärkeä.
- Arvot ovat valintoja.
- Arvojen voidaan sanoa olevan myös yhteisön tahtotila.
- Arvot ovat sidoksissa järkeen ja tunteisiin.
- Arvo on vakaumus ja myös merkitys, jonka tietty asia saa tarpeen täytettyään.

Arvot voidaan jakaa muun muassa esteettisiin, tieteellisiin ja eettisiin arvoihin. Eettiset arvot koskevat sitä, mikä on moraalisesti hyvää tai pahaa ja ovat etiikan perusta. Nämä eettiset arvot eivät käsittele millainen maailma on, vaan millainen sen tulisi olla. Arvot näkyvät periaatteissa, arvioissa, päätöksissä ja toiminnassa. (Sarvimäki & Stenbock-Hult 2009, 38–39.) Arvot voidaan myös jaotella myönteisiksi ja kielteisiksi arvoiksi. Myönteiset arvot kuvaavat toiminnan hyväksytyjä, toivottuja päämääriä, esimerkiksi tasa-arvoisuus. Kielteiset arvot taas kuvaavat toiminnan ei-hyväksytyjä päämääriä, esimerkiksi eriarvoisuus. (Leino-Kilpi 2009, 62.) Sosiaali- ja terveystalalla arvot ovat kaiken toiminnan kulmakivi (Nikkilä & Paasivaara 2007, 112).

3.2 Arvot työyhteisön näkökulmasta

Tässä kehittämistyössä keskitytään tarkastelemaan arvoja työyhteisön näkökulmasta. Arvot ovat osa työyhteisön kulttuuria. Työyhteisön kokonaistoiminnan ymmärtäminen vaatii yhteisön näkyvien piirteiden lisäksi pintakuoren alla olevan kulttuurisen tason tunnistamista. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 33.)

Työyhteisön kulttuuri ilmenee useilla eri tasoilla. Ensimmäisellä tasolla sijaitsevat *artefaktit* eli organisaation näkyvät rakenteet ja prosessit. Tämä taso on helpointa havaita organisaatioon tutustuessa, mutta artefaktien merkitykset eivät ehkä avaudu ulkopuoliselle. Saadakseen organisaation jäsenten toiminnasta kattavamman kuvan kuin havainnoimalla, pitää siirtyä seuraavalle tasolle eli arvoihin. Toisella tasolla on *ilmaistut perusteet toiminnalle* eli strategiat, päämäärät ja filosofiat. Syvemmän kuvan saaminen kulttuurista edellyttää kysymysten tekemistä organisaation arvostamista asioista. Tasolle kolme eli *yhteiset piilevät oletukset* pääsemiseksi täytyy organisaatiota myös ajatella historiallisesta

näkökulmasta. (Schein 2009, 30–34, Viitala 2007, 34–35.)

Työyhteisön arvot ovat sisäisiä arvoja, joten ne eivät vaadi ulkoista oikeutusta (Kamensky 2004, 54). Työyhteisön arvot eivät ole demokraattinen keskiarvo työyhteisön jäsenten omista arvoista, vaan todelliset arvot kumpuavat työyhteisön ydinolemuksesta, historiasta ja missiota toteuttavista ihmisistä (Erämetsä 2003, 56–57). Arvot liittyvät organisaation kaikkeen toimintaan. Arvot ovat juurtuneina organisaatioon, joten niiden muuttaminen vie kauan aikaa. Arvot muodostavat usein perustan strategiatyöskentelylle ja niiden avulla voidaan ohjata ja yhtenäistää toimintaa, joka on kehittämistyössä tavoitteena. Arvot voivat jäädä hienoiksi sanoiksi paperilla, jos ne eivät perustu organisaation todellisiin arvoihin, vaan ovat organisaation johdon määrittelemiä ilman henkilökunnan hyväksyntää. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 25–27.) Sen vuoksi on tärkeää, että koko henkilökunta on mukana kehittämistyössä.

Vastuu ja arvot liittyvät yhteen ja vastuuta voidaankin tarkastella työyhteisössä eettisten ohjeiden, jotka ovat toimintaperiaatteita ja vastuuhjelmia, tai arvojen näkökulmasta. On tärkeää luoda työyhteisöön yhteiset arvot, koska niillä on yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia lisäävä vaikutus. (Juujärvi ym. 2007, 49–50.) Työyhteisön suorituskykyä ja hyvinvointia lisäävät toimintatapa, joka tähtää yhteisesti hyväksytyihin arvoihin ja tavoitteisiin sekä myös edellytykset toimia yhteisesti hyväksytyjen arvojen ja tavoitteiden mukaisesti (ETENE 2001).

Työyhteisön yhteiset arvot muodostuvat keskustelun ja tekemisen kautta. Arvot vastaavat työyhteisön peruskysymyksiin, jonka vuoksi jokaiseen työyhteisöön syntyy arvoja. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 14.) Periaatteessa arvoja on varsin paljon, joten ne on laitettava tärkeysjärjestykseen. Perusarvojen määrä on hyvin toimivissa yrityksissä alle viisi. Arvojen yhteys yrityksen historiaan ja nykytilanteeseen on tärkeää ymmärtää. (Kamensky 2004, 54.) Tutkimuksen (Syrjäpalo 2006) mukaan erään psykiatrisen sairaalan henkilökunnalle työhön liittyviä tärkeimpiä arvoja olivat muun muassa rehellisyys, työpaikan hyvä ilmapiiri, ystävällisyys, vastuuntunto työtehtävissä ja työstä saatu mielihyvä.

Arvot ovat työyhteisössä yleisesti hyväksytyjä periaatteita, joihin toiminta pohjautuu.

Nämä periaatteet muodostavat näkymättömän selkärangan työyhteisölle. Arvot auttavat hahmottamaan kokonaisuuksia, mutta se edellyttää sitä, että kaikki työyhteisön jäsenet sisäistävät yhteiset arvot. (Paasivaara 2009, 93.) Tutkimuksen (Väkevä-Harjula 2002) mukaan arvojen sisäistämisen esteet organisaatiossa ovat arvoprosessin esteet, johdon ja esimiesten toimintaan liittyvät esteet, organisaatioon ja yksilöön liittyvät esteet. Kyseisen tutkimuksen mukaan arvojen sisäistämisen edistämässä tulee painottaa esimies-alaisuuden onnistumista. Tärkeitä asioita ovat kehityskeskustelut, palaute, selkeät tavoitteet, tiedottaminen ja tasapuolisuus ym.

3.3 Työyhteisön arvoprosessi

Arvot ovat mukana ihmisten arjessa. Ne ovat työkäytäntöjen suunnannäyttäjiä, organisaatioiden markkinoinnin välineitä sekä politiikan keinoja erottautumiseen. Arvoista puhumisen voidaan katsoa olevan nykypäivänä jopa muodikasta. (Virtanen 2007, 49.) Myös Mikkelin kaupunki aikoo käynnistää arvoprosessin, jossa tarkoituksena on määritellä kaupunkiorganisaation keskeisimmät arvot (Mikkelin kaupunki, tiedotteet 04/2009).

Työyhteisön arvokeskustelu tähtää harkittujen arvovalintojen, joiden perustana on johtajan oma arvotietoisuus, työyhteisön jakamat yhteiset arvot ja yhteiskunnan arvot, tekemiseen (Nikkilä & Paasivaara 2007, 113). Arvokeskusteluun sisältyy yhteisten arvojen tunnistaminen, tavoitearvoista sopiminen ja arvojen jalkauttaminen, mutta myös paljon muuta. Keskustelujen tärkeimmäksi anniksi saattaa muodostua yhteisöllisyyden vahvistuminen, joka on tässä projektissa yhtenä tavoitteena, tai vuorovaikutuksen kehittyminen. Arvokeskusteluissa tavoitteena on löytää jokaiselle tärkeitä asioita ja myös auttaa luomaan suhdetta periaatteisiin, jotka on yhteisesti laadittu. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 67.) Arvokeskustelussa voidaan mm. tehdä sellaisia myönteisiä arvoja näkyviksi, jotka ovat jo pitkään ohjanneet työyhteisön toimintaa. Arvokeskustelusta tuloksena voi olla kirkastuneet arvot ja työyhteisön ilmapiirin tuuletus. (Viitala 2007, 34–35.)

Organisaation menestystekijöistä yksi on jatkuva arvokeskustelu. Sitoutumista arvoihin ei synny, jos arvopohjat ovat hämäriä tai valitut menetelmät ovat vastoin työntekijän omia tai työyhteisön yhteisiä arvoja. Jos organisaatiossa tai työyhteisössä on tietynlaiset arvot, on

niiden myös näyttävä käytännön arjessa eli toiminnassa. (Borgman & Packalen 2002, 26.) Arvoprosessissa itse prosessi on tuloksen kanssa yhtä tärkeä. Työyhteisöissä arvoprosesseilla saattaa olla monia erilaisia tavoitteita tai prosessista saadut hyödyt voivat erota eri työyhteisöissä toisistaan. Arvoprosessilla voidaan pyrkiä hallitsemaan muutosta. Muutoksia tapahtuu työyhteisöissä nykypäivänä paljon, kuten Suonsaaren vuodeosaston ja vanhainkodin yhdistyminen. Arvoilla voidaan luoda pysyvyyttä ja jatkuvuutta työyhteisöön. Prosessissa voi olla tavoitteena mm. työyhteisön koossa pitäminen, me-hengen ja hyvän ilmapiirin luominen työyhteisöön sekä varsinkin tiimiorganisaatioissa yhteistyön kehittäminen. Arvot ohjaavat meitä eli tarvitsemme päätöksenteon tueksi arvoja. Hyvät arvot auttavat työntekijöitä jaksamaan ja tukevat työmotivaatiota. (Aaltonen & Junkkari 2003, 229–233.) Arvojen selkiinnyttäminen on tärkeää, koska toiminnan taustalla vaikuttavista arvoista ei aina olla työyhteisössä tietoisia. (Pelkonen 1992, 90).

3.4 Arvot osana johtamista ja työyhteisön kehittämistä

Organisaation toimintaa ohjaavat arvot ja periaatteet ilmenevät käytännössä organisaation toimintasuunnitelmista. Eri osastot tai yksiköt suunnittelevat omaa toimintaansa, jonka pitäisi olla yhtenevä koko organisaation arvojen ja periaatteiden kanssa. Myös työyhteisön jäsenien oman toiminnan ja kehittymisen tulee vastata työyhteisölle ja koko organisaatiolle asetettuja arvoja ja periaatteita. Tällöin kaikki organisaation yksiköt ja työntekijät toimivat samojen yhteisten tavoitteiden mukaan ja toiminta on yhtenäistä. (Välimäki 2003, 253.)

Suonsaaren vanhainkoti on Mikkelin kaupungin alainen yksikkö, joten vanhainkodin arvojen ja toimintaperiaatteiden tulisi olla yhteneväisiä kaupungin organisaation arvojen ja periaatteiden kanssa. Mikkelin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen käyttösuunnitelmasta vuodelle 2010 käy ilmi, että sosiaali- ja terveystoimen toimialan strategisia päämääriä ovat muun muassa tyytyväinen asiakas, hyvinvoiva kuntalainen ja yhteisö sekä asiakaslähtöiset peruspalvelut. Mikkelin kaupungin visiossa nousevat esille myös asiakaslähtöiset palvelut sekä yhteisöllisyys. Osaava, motivoitunut ja vastuullinen henkilöstö sekä osallisuus on huomioitu taas Mikkelin kaupungin strategiassa kriittisinä menestystekijöinä. Vanhainkodin arvoprosessissa ja arvojen ja toimintaperiaatteiden sisällössä on muun muassa edellä mainitut asiat otettu huomioon, jotta työyhteisön jäsenten toiminta vastaisi koko Mikkelin kaupungin organisaatiolle asetettuja arvoja ja periaatteita.

Nykypäivänä on tärkeää, että kaikki tiimin jäsenet kulkevat samaan suuntaan. Organisaatio, jossa kaikki toimivat samat päämäärät mielessään, pärjää varmasti nyky-yhteiskunnassa paremmin kuin organisaatio, jossa tavoitteet ovat erilaiset sen eri osilla. Jotta kaikki tiedostaisivat yhteisen suunnan ja strategian jalkautus onnistuisi, se edellyttää jatkuvaa keskustelua yhteisestä suunnasta ja päämäärästä. (Kokonaho 2008, 49–51.) Jotta mission, vision, strategian ja arvojen arjessa hyödyntäminen onnistuisi, edellyttää se esimiesten niiden merkityksen ja arvon työkaluina ymmärtämistä (Aarnikoivu 2008, 20).

Johtaminen sekä esimiestyö ovat organisaatiokulttuurin olennainen osa (Erämetsä 2003, 66). Henkilöstöjohtaminen, joka on huolehtimista yrityksen henkisestä pääomasta, toisaalta sopeutuu työyhteisössä vallitsevaan kulttuuriin ja määrittyy suurelta osin työyhteisössä vallitsevista arvoista käsin, mutta samalla myös luo, uudistaa ja säilyttää tätä kulttuuria ja arvoja. Henkilöstöjohtamisen voidaan katsoa olevan ratkaisevassa asemassa organisaatiokulttuurin vahvistajana ja kehittäjänä. Arvot ovat organisaatiokulttuurin, joka kehittyy ajan kanssa, perusta, mutta myös sen tulosta. (Viitala 2007, 20–34.) Osaava henkilöstö on työyhteisön menestymisen perustana. Tuloksellisen toiminnan edellytyksenä on, että työyhteisön jäsenet tiedostavat, millä tavalla heidän omat tehtävänsä ja toimintansa tukevat työyhteisön toiminnan tavoitteita ja strategiaa. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 73.)

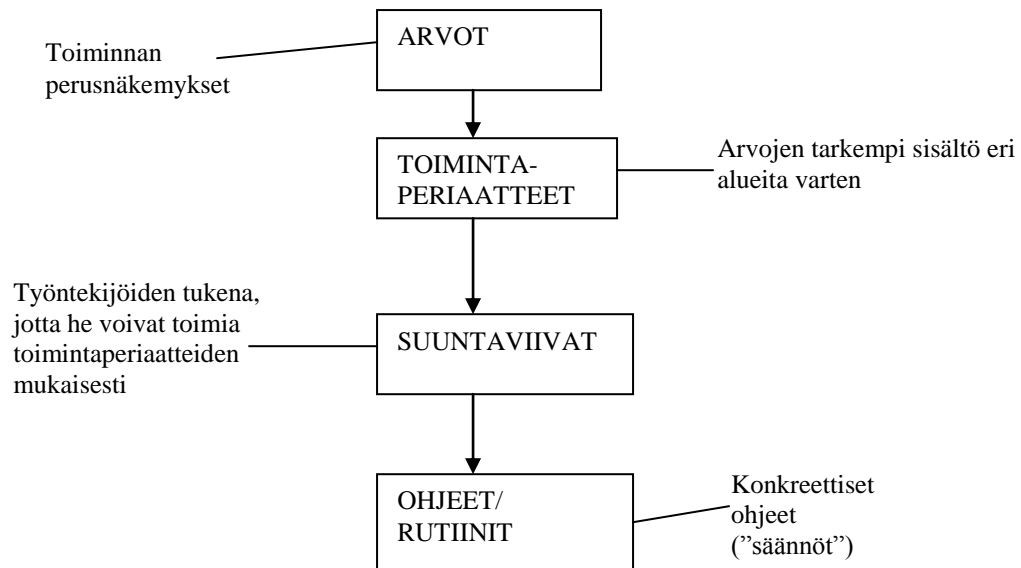
Strategisen johtamisen päätarkoituksen voidaan katsoa olevan yrityksen elinvoimaisuuden varmistaminen tulevaisuudessa. Yrityksen elämäntehtävän pääelementit ovat toiminta-ajatus eli miksi yritys on olemassa, visio eli pitkällä tähtäimellä halutun tulevaisuuden kuvaus ja arvot. Kaikki yrityksen elämäntehtävän pääelementit ovat arvoperusteisia. Yrityksen elämäntehtävän ja pääelementtien tulee täyttää kolme kriteeriä: 1) pääelementtien tulee olla yrityksen strategisen arkkitehtuurin kaikkein pysyvimmät ja arvoperusteisimmat elementit, 2) pääelementtien tulee tukea toisiaan eikä olla ristiriidassa keskenään, 3) elämäntehtävän tulee antaa vankka perusta muulle strategiselle arkkitehtuurille yrityksessä. (Kamensky 2004, 47–60.) Arvojen ja strategian ym. pitäisi olla toimintaa ohjaavia johtamistyökaluja. Strategisessa johtamisessa ongelmana on yleensä nähty jalkauttaminen, mutta usein ongelma ei ole jalkauttamisessa, vaan toteuttavuudessa. Vaikka strategia olisi kuinka hyvä tahansa, silti se ei välttämättä tavoita käytäntöä. Strategiassa on tärkeää toteutettavuus ja sen myös pitää sopia yhteen organisaation ajatusmallin kanssa. (Ala-Mutka 2008, 26–30.)

Johtamista on monenlaista. Hyvä ihmisten johtaminen luo hyvän ilmapiirin työyhteisöön ja pyrkii henkilöstön osallistumisen kautta kehittämään toimintoja. Hyvän ja työyhteisön jäsenten hyvinvointia tukevan johtamisen yleisperiaatteena voidaan pitää, että esimies keskustelee henkilöstön kanssa ja ottaa myös sen mielipiteet huomioon. (Juuti & Vuorela 2002, 18–19.) Työntekijät on tärkeää ottaa mukaan työyhteisön kehittämiseen ja vaikuttamaan omaan työhönsä, mikä on kehittämissuunnitelmassa henkilöstölähtöisesti toteutettuna lähtökohtana. Johtajuus tänä päivänä koostuu yhteisistä arvoista ja arvojen mukaisesta toiminnasta. (Ojala 2003, 45.) Kansten (2005) tutkimuksen mukaan hoitotyön johtajuudella on sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia hoitohenkilöstön työuupumukseen kannalta. Palkitseva muutosjohtajuus ja työntekijöiden aktiivinen valvominen olivat suojaavia ja passiivinen välttäminen taas työuupumukselle altistavia tekijöitä.

3.5 Arvojen konkretisointi toimintaperiaatteiden avulla

Arvoihin voidaan liittää myös erilaisia muita käsitteitä, muun muassa toimintaperiaatteet ja suuntaviivat, joiden tarkoituksena on perusarvojen konkretisointi ja osoittaa, mitä nämä perusarvot merkitsevät käytännön arjessa. Arvojen määrittelyn ja muutenkin niiden kanssa työskentelyn tuloksena saattaa syntyä erilaisia ohjeita, jotka voivat sisältää muun muassa millaista toimintaa organisaatio odottaa työntekijöiltään. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 25.)

Tässä kehittämistyössä tarkoituksena on luoda työyhteisöön yhteiset toimintaperiaatteet. Toimintaperiaate voidaan määrittellä organisaation tai sen osan (osasto) kannanotoksi johonkin aiheeseen. Yleensä organisaatiolla on useita toimintaperiaatteita. Näitä toimintaperiaatteita esitetään konkreettisemmin tai selkiytetään yksityiskohtaisemmiksi ohjeiksi. Parhaimmillaan toimintaperiaatteet ovat organisaatiossa kaikkien hyväksymiä ja omaksumia, mutta se vaatii niistä tiedottamista. Toimintaperiaatteista ei ole mitään hyötyä, jos niitä ei ymmärretä tai hyväksytä. Kuviossa 2 esitetään yksi mahdollinen jako toimintaperiaatteisiin ja niihin liittyviin käsitteisiin. Kuviossa edetään ylhäältä alaspäin koko ajan konkreettisempiin asioihin. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 308.)



KUVIO 2. Arvojen, toimintaperiaatteiden ja niihin liittyvien käsitteiden jako
(Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 308)

Työyhteisön jäsenien tulee yhdessä sopia, millaisilla keinoilla ja toimintavaihtoehtoilla pyritään pääsemään tavoitteeseen. Päälinjaukset voivat olla johdon määrittelemiä, mutta yksityiskohtaisten toimintavaihtoehtojen luomiseen voivat kaikki osallistua. Näiden toimintavaihtoehtojen laatimiseen tulee varata tarpeeksi aikaa, jotta kaikille tulisi selkeä kuva asioista. Keinojen valitsemisen ohella tulee tarkentaa myös työjakoa. Toiminta tulee nähdä kokonaisuutena, jossa jokaisen panos on tärkeä. Näiden vaikutusmahdollisuuksien ja osallistumisen kautta vaikutetaan myös työyhteisön yhteiseen käsitykseen todellisuudesta. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 86–87.)

Ihmiset haluavat osakseen reilua ja oikeudenmukaista kohtelua, mikä on myös korostunut suomalaisissa tutkimuksissa. Toimintatapa on tärkeä. Jos päätöksentekotapa on ollut mielestämme oikeudenmukainen ja reilu, kestämmme melko hyvin epämieluisiakin päätöksiä. Päätöksentekotavan ollessa epäreilu kestämmme huonosti sen, vaikka päätös olisikin hyvä. (Aaltonen ym. 2003, 212.) Tämän vuoksi on tärkeää, että työyhteisön toimintamallin laadinta toteutetaan oikeudenmukaisesti ja henkilöstölähtöisesti. Oikeudenmukaisuutta pidetäänkin yhtenä keskeisenä perusarvona työyhteisöissä (Nikkilä & Paasivaara 2007, 118).

4 IKÄÄNTYNEIDEN HOITOTYÖN KEHITTÄMISEN HAASTEET

Arvot heijastuvat toimintaan ohjaamalla tavoitteita tiettyyn suuntaan ja myös toimintaperiaatteiden kautta. Gerontologisen hoitotyön tavoitteiden, mm. terveys ja hyvä elämänlaatu, taustalta paljastuu kokonainen arvomaailma. Gerontologisessa hoitotyössä keskeisempinä arvoina voidaan pitää huolenpitoa ja ihmisarvoa. (Sarvimäki 2008, 28–29.) Hoitotyön katsotaan olevan moraalista toimintaa, joten sen perusta on toteuttaa sitä, mikä on oikein ja hyvää toiselle. Eettiset arvot ovat hoitotyön lähtökohta, mutta käytännössä siihen vaikuttavat myös taloudelliset, tieteelliset ja esteettiset arvot. (Sarvimäki & Stenbock-Hult 2009, 13.) Tämän kehittämistyön kohde on vanhainkoti, jossa asukkaat ovat lyhytaikais- ja pitkäaikaispaikoilla olevia iäkkäitä ihmisiä.

Ikääntyneiden määrä Suomessa kasvaa tulevina vuosikymmeninä. Vuonna 2007 vanhainkodeissa ja terveyskeskusten vuodeosastoilla pitkäaikaisen laitoshoidon piirissä oli noin 30 000 ikäihmistä ja tehostetun palveluasumisen yksiköissä (ympäri vuorokautista apua tarjoavissa) noin 15 000 henkilöä. Väestöennuste huomioon ottaen ja pitkäaikaishoidon kattavuuden pysyessä nykyisellä tasolla pitkäaikaishoidossa vanhainkodeissa ja terveyskeskuksen vuodeosastoilla olisi vuonna 2030 jo melkein 70 000 henkilöä ja tehostetun palveluasumisen yksiköissä määrä olisi reilu 30 000 henkilöä. (Voutilainen 2007, 3.)

Syksyllä 2006 Stakesin asiantuntijat linjasivat pitkäaikaishoidon uudelleen järjestämisestä. Linjauksen mukaan sairaalaomaisista olosuhteista pyrittäisiin siirtymään ikäihmisten omien toiveiden mukaan hoivakotimalliseen ratkaisuun tai tehostettuun palveluasumiseen. (Voutilainen 2007, 3.) Ikääntyneiden hoitotyö tapahtui ennen pitkälti pitkäaikaisessa laitoshoidossa. Nykypäivänä suuntaus on ollut enemmän avopalveluita suosiva. Mikkelin kaupungissa pyrkimyksenä on vähentää laitoshoitopaikkoja eli siirtyä laitospainotteisuudesta avo- ja kotona annettaviin palveluihin suuntaan. Suonsaaren osaston muuttaminen osaksi asumispalveluiden vanhainkotihoitoa on yksi laitospainotteisuuden vähentämistoimenpiteistä. (Mikkelin kaupungin talousarvio 2008 ja taloussuunnitelma 2008–2011.) Myös sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisen kehittämissuunnitelman (KASTE 2008–2011) tavoitteena on, että pitkäaikaisessa

laitoshoidossa (vanhainkodeissa tai terveyskeskussairaaloissa) olevia yli 75-vuotiaita olisi enintään 3 prosenttia, mikä asettaa uusia haasteita vanhustenpalveluille Mikkeliissä (Mikkelin kaupungin sosiaali- ja terveyslautakunta käyttösuunnitelma 2009). Mikkelin kaupungin ikäihmisten palveluoppaan (2009, 25) mukaan vanhainkotien tavoitteena on asukkaiden omien voimavarojen tukeminen käyttäen keinoina kuntouttavaa ja kokonaisvaltaista työtettä ja omaisyhteistyötä.

Sosiaali- ja terveysministeriö ja Suomen Kuntaliitto julkaisivat vuonna 2001 ”Ikäihmisten hoitoa ja palveluja koskevan laatusuosituksen”, jonka mukaan palvelujen, johon vanhainkotihoito kuuluu, eettisenä lähtökohtana ovat ikäihmisten arvostaminen, itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen ja heidän yksilöllisiin tarpeisiin vastaaminen. Ikääntyneiden yksilöllisten voimavarojen ylläpitäminen ja tukeminen on ikääntyneiden hyvän hoidon ja palvelujen perusta. Ikäihmisten palvelun tulee olla asiakaslähtöistä sekä eettistä, perustua kuntouttavaan työotteeseen, noudattaa näyttöön ja käyvän hoidon suosituksiin perustuvia hoitokäytäntöjä, perustua kirjallisiin palvelusuunnitelmiin tai hoitosopimukseen ja toteuttaa saumatonta yhteistyötä omaisten ja muiden palvelutuottajien kanssa. (Sosiaali- ja terveysministeriö & Suomen Kuntaliitto 2001.)

Valtakunnallinen terveydenhuollon eettinen neuvottelukunta (ETENE) laati vuonna 2001 terveydenhuollon eettiset periaatteet. Näitä periaatteita ovat seuraavat: oikeus hyvään hoitoon, ihmisarvon kunnioitus, itsemääräämisoikeus, oikeudenmukaisuus, hyvä ammattitaito ja hyvinvointia edistävä ilmapiiri sekä yhteistyö ja keskinäinen arvonanto. Näiden periaatteiden soveltamista vanhustenhuoltoon neuvottelukunta vuonna 2008 täsmensi raportissaan ”Vanhuus ja hoidon etiikka”. ETENEn kannanoton mukaan vanhus tulee nähdä yksilönä ja kunnioittaa hänen arvojaan ja näkemyksiään. Kannanotossa todetaan, että hoito on yhteistyötä ja vanhus on oikeutettu turvalliseen lääkehoitoon. (ETENE 2001, ETENE 2008.)

4.1 Kehittämällä kohti yhtenäistä toimintaa

Työyhteisöjen sisäiset tarpeet sekä toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset ovat työyhteisöjen kehittämishaasteiden lähtökohtana. Työn organisoinnin, johtamisen tai yhteistoiminnan kehittäminen ovat yleensä työyhteisöjen sisäisten kehittämistarpeiden

taustalla. Näissä tapahtuvat muutokset heijastuvat muun muassa työyhteisöjen sisäiseen ja ulkoiseen toimivuuteen sekä yksittäisen työyhteisön jäsenen työtyytyväisyyteen ja hyvinvointiin. (Lindström 2002a, 14.) Suonsaaren osaston ja vanhainkodin yhdistäminen vuoden 2008 alussa tapahtui Mikkelin kaupungin toimesta, joten arvojen ja toimintaperiaatteiden pohtimisella pyritään luomaan työyhteisöön muun muassa pysyvyyttä, yhteisöllisyyttä sekä kehittämään yhteistoimintaa tiimeissä. Työyhteisössä on tapahtunut muitakin muutoksia, mm. työntekijöiden vaihtuvuus on ollut suurta. Työyhteisön kehittäminen yhteisöllisesti toteutettuna mahdollistaa jokaisen osallistumisen ja vaikuttamisen. Mikkelin kaupungin vuoteen 2020 ulottuvassa strategiassa kaupunki myös haluaa tukea mm. osallisuutta ja yhteisöllisyyttä (Mikkelin kaupunki 2009).

Toimintaympäristön muuttuessa myös työorganisaatiot muuttuvat. Muutokset voivat olla toiminnallisia ja rakenteellisia. Näihin muutoksiin liittyy aina töiden järjestelyyn ja yhteistoimintaa liittyviä muutoksia. (Lindström 2002b, 46.) Muutoksista selviytyäkseen on organisaatioissa hyvä jakaa vastuuta työntekijöille muutosten kohtaamisessa ja työn kehittämisessä (Kinnunen 2005, 125). Todelliset arvot, jotka ovat sopuinnassa työyhteisön jäsenten omien arvojen kanssa, sitouttavat organisaatioon ja saavat myös omalle työlle laajennetun tarkoituksen tunteen (Erämetsä 2003, 144). Puttonen (1993, 24) on määritellyt työyhteisön kehittämisen menetelmiksi ja toiminnaksi, joiden tavoitteena on työyhteisön tehokkuuden parantaminen ja työntekijöiden hyvinvoinnin lisääminen.

Työyhteisössä tarvitaan myös sellaiset rakenteet, jotka mahdollistavat työyhteisön kehittämisen. Työyhteisön toiminnan kehittäminen vaatii sille varatun ajan ja paikan, jossa rutiinit on katkaistu ja voidaan keskittyä tutkimaan sitä, miten toimitaan. Tämä ei ole helppoa, varsinkaan kiivastahtisessa työssä. (Järvinen 2000, 73–74.) Nykypäivänä ajatellaan, että jokaisella on itsellä vastuu omasta ja yhteisönsä osaamisen kehittymisestä. Henkilöstö ei ole enää ulkopuolisten kehittäjien kehittämistoimenpiteiden kohteena, vaan kehittämisen prosesseja tuetaan työyhteisöissä toimintamalleilla, johtamisella ja rakenteilla. (Viitala 2007, 183.) Työyhteisön kehittämisessä on tärkeää ottaa huomioon, että ihmisten osallistuminen ja avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus ovat kehittämisen perusta. Tärkeää kehittämisessä on myös muistaa, että erilaisten mielipiteiden esille tulo on hyvä asia ja ihmisillä on erilaisia kykyjä. (Juuti & Vuorela 2002, 64.)

4.2 Oman työn ja työyhteisön kehittämiseen osallistuminen

Parhaita asiantuntijoita työyhteisön asioissa ovat sen jäsenet. Työyhteisössä itsessään viriävä pohdinta ja sen tuloksena syntyvät ratkaisut ovat keskeisessä asemassa. Henkilöstölähtöinen ja prosessina etenevä työyhteisön toiminnan kehittäminen saattaa saada työyhteisössä aikaan myönteisen kehäilmiön. Oman työnsä ja työyhteisönsä kehittämiseen osallistuminen, työntekijöiden itsearvostus ja työssä jaksaminen voivat muodostaa kehän. Kehässä kehittäminen tukee työntekijän työssä jaksamista ja lujittuvasta itsearvostuksesta työntekijä saa voimia osallistua jatkossakin työyhteisönsä ja oman työnsä kehittämiseen. (Koskensalmi ym. 2000, 46–65.)

Seuraavia asioita muun muassa voidaan pitää terveen työyhteisön tunnuspiirteinä: avoin keskustelukulttuuri, jatkuva yhteisöllisyyden rakentaminen ja vahvistaminen ja toiminta perustuu yhdessä sovittuihin arvoihin ja periaatteisiin. Tässä kehittämistyössä painotetaan tätä terveen työyhteisön tunnuspiirrettä, mutta monet muutkin tunnuspiirteet on otettu huomioon, mm. yhteisöllisyyden vahvistaminen. Toiminnan perustana terveessä työyhteisössä on yhteiset päämäärät ja pelisäännöt, joihin on sitouduttu. Jokainen voi olla työyhteisössä oma itsensä ja luottaa toisten työntekijöiden ja johtajien tukeen. Työn kehittäminen on ymmärretty osaksi oman työn tekemistä. Muutos on terveessä työyhteisössä mahdollisuus, ei uhka ja työntekijöiden hyvinvoinnista huolehditaan. (Mäkisalo 2004, 13–14.) Nykypäivänä on ollut paljon esillä kiusaaminen kouluissa ja työpaikoilla. Toimintaperiaatteiden luomisella ja organisaation pelisäännöistä ja arvoista keskustelemisella ja tiedottamisella on työpaikkakiusaamista ehkäisevä vaikutus (Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto).

Omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuus saattaa vaikuttaa työssä jaksamiseen ja yksilön hyvinvointiin. Tyytyväisyys työhönsä ja työssä jaksaminen ovat yhteydessä työn hallinnan tunteeseen. Näitä asioita lisäämällä vaikutetaan työyhteisön hyvinvointiin ja sitä kautta voidaan rakentaa paremmin toimivaa työyhteisöä. (Moilanen 2001, 33.) Henkilöstö, joka voi hyvin, pystyy työskentelemään tehokkaasti, oppimaan ja kehittymään sekä tuottamaan luovia ratkaisuja. Arvostava työyhteisö ja kiinnostava työ sekä mahdollisuus kehittyä ovat tärkeitä voimavaroja. (Viitala 2007, 212.) Työyhteisöissä saattaa piillä paljon käyttämätöntä energiaa, joiden käyttöön oton edellytyksenä on yhteisöllisyyden

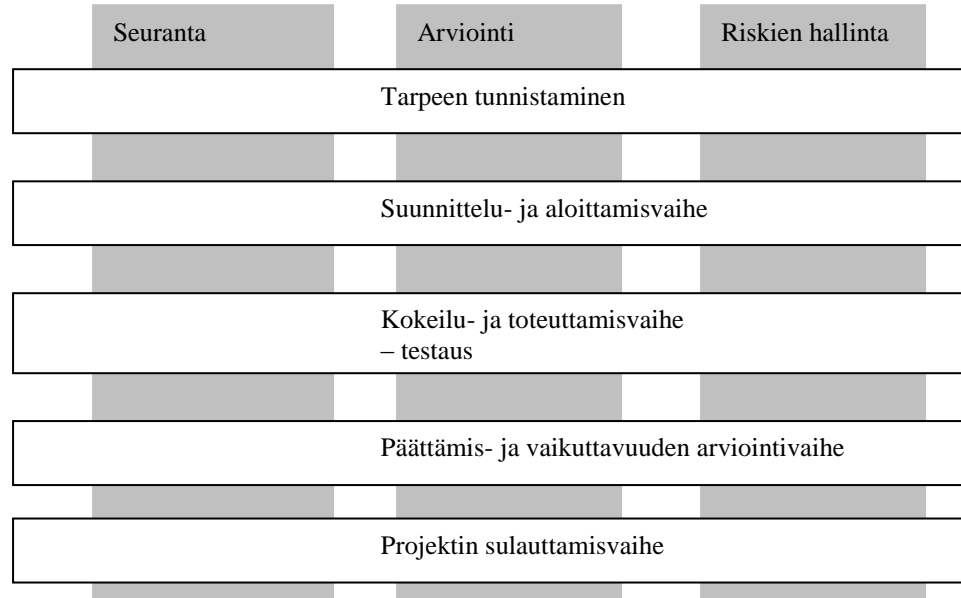
kehittyminen. Todellisia muutoksia ei saada aikaan, jos työyhteisössä ei ole avointa erilaiset ajatukset ja kritiikin sallivaa keskustelukulttuuria. (Mäkisalo 2001, 29.)

5 KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT

5.1 Kehittämisprojekti

Tässä kehittämistyössä tavoitteisiin pyrittiin projektin avulla, joka voidaan määritellä kertaluonteiseksi ja tavoitteelliseksi tehtäväkokonaisuudeksi. Projektin avulla on pyrkimyksenä luoda uusi ja parempi toimintatapa. Projektit edustavat hyvin rajattua ja määriteltyä toimintaa ja niissä on aina kiinteät tavoitteet, jotka on ennalta määritelty. Projekti vaatii myös ryhmätoimintaa ja sitoutumista. (Paasivaara, Suhonen & Nikkilä 2008, 7-8.) Projektiin kuuluu yleensä seuraavia piirteitä: 1) projektilla on ainutlaatuinen tarkoitus/päämäärä, 2) projekti on väliaikainen eli sillä on selkeä alku ja loppu, 3) projekti edellyttää resursseja. Näitä resursseja ovat mm. ihmiset ja laitteet. 4) Projektilla tulisi olla pääsponsorit tai asiakas sekä 5) projektiin liittyy epävarmuutta. (Schwalbe 2000, 4.)

Projektit liittyvät muutokseen, jota on usein verrattu matkaan. Matkan aikana vanhoista ajattelu- ja toimintatavoista siirrytään uusiin ajattelu- ja toimintatapoihin. Muutos voi olla erilainen eri organisaatioissa, mm. sen luonne ja laajuus saattavat vaihdella paljonkin. (Paasivaara ym. 2008, 11–12.) Kehittämisprojektissa tarkoituksena tulisi olla kehittäminen. Haasteena on myös varmistaa, että uudet toimintamallit siirtyvät osaksi perustoimintaa. (Silfverberg 2007, 23.) Projekteissa asioihin pyritään vaikuttamaan pitkäaikaisesti ja kestävästi (Mäkisalo 2004, 149). Kehittämisprojektin vaiheet ovat valmistelu, nykytilanteen kartoitus, toimenpiteet ja arviointi (Viitala 2007, 197). Paasivaara ym. (2008, 103–104) toteavat, että projektilla on elinkaari, jonka nähdään yleensä muodostuvan kolmesta viiteen eri vaiheesta. (Kuvio 3.)



KUVIO 3. Projektin vaiheet Paasivaaran ym. (2008, 104) mukaan

Suunnittelu-, aloittamis- ja toteuttamisvaihe ovat tärkeitä projektin onnistumiselle. Suunnitteluvaiheessa tehdään projektia koskevat keskeisimmät päätökset, joten suunnitteluvaihe on erityisen tärkeä. (Paasivaara ym. 2008, 104.) Projektin vahvuus on erilaisten ongelmien ratkaisemiseen kohdentuminen alueilla, jotka liittyvät muun muassa johtamiseen, prosesseihin ja henkilöstöön (Paasivaara ym. 2008, 8).

Projektin tärkein voimavara on ihmiset, jotka ovat projektissa mukana (Karlsson & Marttala 2001, 103). Jotta kehittämisprojekti onnistuisi, se vaatii koko työyhteisön ja sen jäsenten ponnistelua. Muutosta suunniteltaessa on tärkeää, että jokainen työyhteisön jäsen ja koko työyhteisö saadaan asennoitumaan myönteisesti ja sitoutumaan muutokseen. Keskeistä on kaikkien osapuolten tiivis ja aktiivinen yhteistyö. Tiedottaminen muutoksesta tai kehittämistyöstä tarpeeksi varhaisessa vaiheessa on tärkeää. Infotilaisuudessa on välttämätöntä myös suoda mahdollisuus keskusteluun. (Parviainen 1990, 33–34.) Tämän kehittämisprojektin infotilaisuus oli kesäkuussa 2009, joten työyhteisön jäsenillä oli kesä aikaa valmistautua projektiin. Infotilaisuudessa oli varattuna aikaa kysymyksiin ja keskusteluun.

Kehittämisen tarkoituksena on vahvistaa työyhteisön toimintaa. Kehittämisprojektien

tarkoituksena on voimavarojen kasvattaminen, toiminnan lisääminen ja laadun parantaminen. Muutoksissa johtamistavan pohjana tulee olla luottamus ja sen tulee olla neuvotteluja ja osallistuvuutta suosivaa. Kehittämistarpeen ja -tehtävän selkeä mieltäminen on innostuneisuuden lähtökohta kehittämisprojektin yhteydessä. (Paasivaara ym. 2008, 19–24.) Työyhteisöjen kehittäminen on yleensä projektimaista ja tyypillistä sille on johdon ja työntekijöiden osallistuminen ja yhteistyö (Lindström 2002c, 170).

5.2 Tiimityöskentely yhteisöllisyyden kehittämisen menetelmänä

Tässä kehittämistyössä tavoitteisiin pyrittiin pääsemään toimimalla yhteisöllisesti ja henkilöstölähtöisesti. Menetelmänä käytettiin tiimityöskentelyä, jonka voidaan katsoa olevan yksi yhteisöllisyyden kehittämisen muodoista (Mäkisalo 2004, 91). Tiimi voidaan määritellä pieneksi ryhmäksi ihmisiä, jotka omaavat toisiaan täydentävää osaamista. Tiimi myös sitoutuu yhteiseen päämäärään, tavoitteisiin ja toimintamalliin. Yhteisvastuu suorituksista on tiimissä tärkeää. (Sydänmaanlakka 2007, 290.) Tiimi eroaa ryhmästä siinä, että ryhmän tavoitteena oleva rinnakkain työskentely ei riitä tiimissä. Jäsenten välinen vuorovaikutus, joka auttaa työntekijöitä jaksamaan, korostuu tiimityössä. (Mäkisalo 2004, 92.)

Tiimityöskentelyn tarkoitus on olla opintomatka, joka on ainutlaatuinen ja avoin (Heikkilä 2002, 177). Tiimityöskentely on havaittu hyväksi tavaksi oppimisen kannalta organisoida työn tekemistä. Se voi toimia antoisana ammatillisen kasvun paikkana. (Viitala 2007, 198.) Heikkilän (2002, 231) mukaan tiimityöskentely on luonteeltaan prosessi. Prosessiajattelussa lopullinen yhteisen työn tulos ei ole keskeisintä, vaan kiinnitetään myös huomiota siihen, miten yhteiset päämäärät saavutetaan.

Tässä kehittämistyössä yhteistä toimintamallia lähdettiin luomaan tiimipalaverien kautta. Heikkilän (2002, 232) mukaan Smith (1996) toteaa, että säännölliset tiimipalaverit ovat osoittautuneet hyväksi ja toimivaksi tavaksi pohtia asioita yhdessä. Palaverit ovat hyvä kanava informaation jakoon ja päätösten tekoon, mutta myös motivaation, sitoutumisen ja tiimin synergian edistämiseen. Nämä palaverit voivat olla arvokkaita oppimistilanteita. Palavereissa voidaan muun muassa saada tietoa, kehittää ajattelua ja vuorovaikutustaitoja ja muokata ajatusmalleja. Työyhteisössä yhdessä asioista keskustelu tuottaa yhteisiä

käytäntöjä ja kehitystä työyhteisöön. (Viitala 2007, 198.)

Laadukkaan tiimitoiminnan edellytys on, että tiimin jäsenet tietävät miten tiimissä toimitaan ja ymmärtävät toisiaan. Ensin ajatellaan ja keskustellaan asioista, jotta saataisiin syntymään yhteinen ymmärrys siitä, mitkä ovat tavoitteet ja keinot. Sitten tehdään päätös, joka koskee jokaista tiimin jäsentä. Ajattelu- ja keskusteluvaiheessa jäsenet voivat olla asioista eri mieltä, mutta päätöksenteon jälkeen ollaan samaa mieltä eli töiden alkaessa jokainen tiimin jäsen toimii päätöksen mukaisesti. (Spiik, 2003, 82–83.)

Työyhteisöjen ja tiimien toiminta tai toimimattomuus perustuu Borgmanin ja Packalenin (2002, 100) mukaan enimmäkseen työhön liittyvien merkityksien jakamisen osaamiseen. Se tarkoittaa yhteistä näkemystä siitä, mitä ollaan tekemässä ja miksi. Yhteisen merkityskentän puuttuminen tai jos se ei ole selkeä, on este yhteisten toimintamallien ja kitkattoman toimintakulttuurin rakentumiselle. Tiimityöskentely osoittautui projektissa (Mäkisalo 2001, 30) yhdeksi työntekijöiden jaksamista edistäväksi tekijäksi.

5.3 Dialogi tiimityöskentelyn työvälineenä

Tiimityöskentelyn toimivuuden kannalta tärkein työväline on demokraattinen dialogi. Asioista tulee voida keskustella avoimesti ja jokaisella on myös velvollisuus osallistua keskusteluun. Tiimityöskentelyn tärkein työväline puuttuu, jos tiimissä ei ole avointa keskustelua. Erimielisyys asioista ei ole ongelma, vaan oppimisen mahdollisuus. Tiimissä yhteisten tavoitteiden ja päämäärien tulee olla kirkkaina tiimin jäsenten mielessä, mikä edellyttää yhteistä pohdintaa asioista. Ihmiset ovat erilaisia ja eri-ikäisiä, mikä tuo oman mausteensa ja rikkautensa tiimityöskentelyyn ja tiimipalaverihin. (Mäkisalo 2004, 90–103.)

Toimiva tiimipohjainen työskentely luo uusien ideoiden syntymiselle ja kehittymiselle pohjaa. Kaikkien osallistuminen on tärkeää ja ilmapiirin pitää olla turvallinen. Ryhmätyöllä parannetaan laatua, lisätään joustavuutta ja luodaan motivaatiota. Tällaisen työskentelyotteen kehittäminen on myös vastuun jakamisen ja ryhmätyön edistämisen keino. (Koskensalmi ym. 2000, 22.) Tässä kehittämistyössä tiimipalavereissa käytettävien ryhmäkeskustelumenetelmien valintaperusteena oli, että menetelmän piti tukea kaikkien

osallistuvuutta.

Dialogin tärkeitä ydinosamisalueita ovat Heikkilän & Heikkilän (2001, 105–146) mukaan kuunteleminen, siirtyminen jatkuvasta päätöksentekoon tähtäävästä arvostelusta avoimuutta sietämään sekä oman persoonansa likoon paneminen. Tehokas kommunikaatio, jonka osa kuunteleminen on, sisältää selkeän sanoman lähettämisen lisäksi mm. toisen ymmärtämisen. Ihminen ei kykene toimimaan tehokkaasti dialogissa, jos hän ei kykene luopumaan käytännön tilanteissa jatkuvasta päätöksentekoon tähtäävästä arvostelusta ja siirtymään kriitikittömään avoimeksi nykyhetkessä olemiseksi, jolloin omat ja muiden ajatukset tarjotaan vapaasti tulkittavaksi. Dialogin onnistumisen kannalta tärkeää on, että siihen osallistujat osaavat ja myös uskaltavat tuoda oman äänensä esiin.

Ryhmäkeskustelua, jota käytettiin tässä kehittämistyössä menetelmänä, voidaan käyttää kyselyä täydentävänä menettelynä tai toimintakulttuuria ja tavoitteita käsittelevä keskustelu voi olla arvokeskustelun käynnistävä menettely. Keskustelussa asioita voidaan käsitellä omin sanoin, eivätkä valmiit kysymykset rajaa keskustelua. Ryhmäkeskusteluissa voidaan käyttää monia eri ryhmätyömenetelmiä. Arvojen aukikirjoittaminen tässä kehittämistyössä aloitettiin ”kymmenen sanaa” menetelmän avulla. Tavoite oli saada mahdollisimman monipuolinen kuvaus kyseisestä arvosta. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 23–27.) Arvojen aukikirjoittamista ja toimintaperiaatteiden luomista jatkettiin käyttäen ryhmäkeskustelun apuna tuplatiimi-menetelmää. Tuplatiimi-menetelmän etuna on, että yleensä ryhmissä käydään erittäin hyvää keskustelua ja kaikki saavat vaikuttaa (Tuplatiimi 2008).

6 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

6.1 Kehittämistyön kohde

Suonsaaren vanhainkoti sijaitsee maaseutuymäristössä noin 8 km Mikkelin kaupungin keskustasta Pieksämäelle eli pohjoiseen päin. Vanhainkodissa on 5 eri yksikköä/osastoa; Sinivuokko/Saarentupa, Sarastus, Suovilla, hoivaosasto eli Hoiva 1 ja 2. Projektissa Sarastus ja Suovilla on yhdistetty yhdeksi tiimiksi, joten tiimejä on neljä. Työntekijöitä

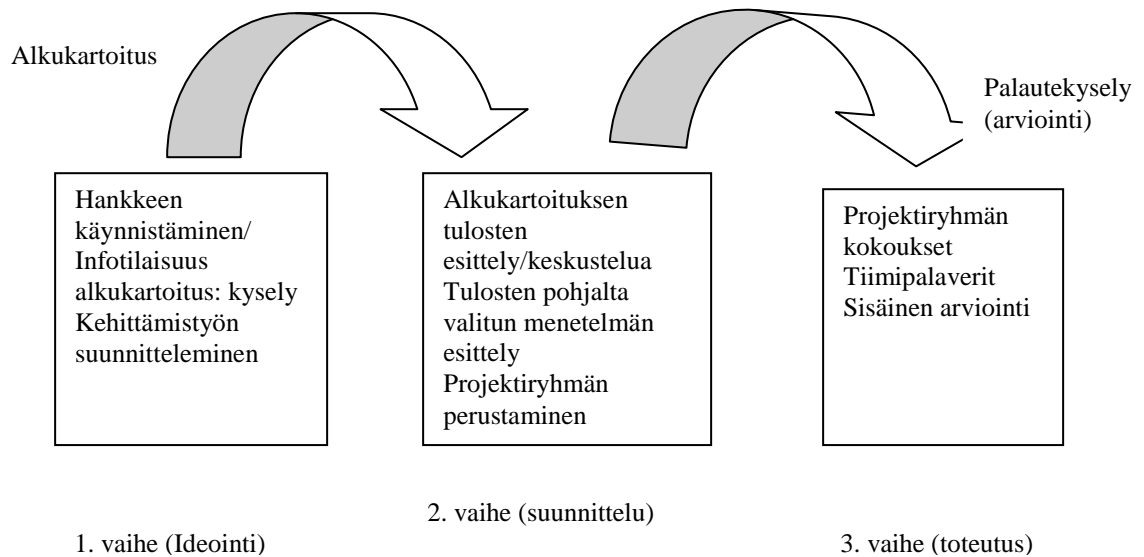
vanhainkodissa on pitkäaikaiset sijaiset mukaan lukien 50–55. Sairaanhoidtajia on 6, perus/lähihoitajia 32, osastoapulaisia 2, laitoshuoltajia 4 ja osastonhoitajia 2 + pitkäaikaiset sijaiset. Suonsaaren vanhainkodissa asukkaita on 81 lyhyt- ja pitkäaikaispaikoilla. Aikaisemmin talossa toimi vanhainkodin lisäksi Mikkelin kaupungin terveyskeskuksen vuodeosasto, Suonsaaren osasto, jossa oli 32 potilaspaikkaa. Vuoden 2008 alussa tapahtui vuodeosaston ja vanhainkodin yhdistäminen yhdeksi kokonaisuudeksi eli Suonsaaren vanhainkodiksi.

6.2 Kehittämistyön konkreettinen toteutus

Kehittämistyö toteutettiin syksyn 2009 ja kevään 2010 aikana henkilöstölähtöisenä yhteisöllisenä kehittämisprojektina tiimipalaverien avulla, joten koko vanhainkodin henkilökunta oli mukana laatimassa toimintamallia. Tavoitteena oli, että yhdessä tehdyn kehittämistyön aikana ja kautta tiimien jäsenten roolit/työnjako selkiytyy ja tiimien välinen yhteistyö paranee sekä yhteisöllisyys vahvistuu. Jokainen jäsen vaikuttaa omalta osaltaan tiimin toimintaan ja sen kokonaislaatuun. Hyvän tiimitoiminnan takana on vastuunottaminen omasta käyttäytymisestä ja myös tiimin yhteisvastuusta. (Mäkisalo 1999, 40–41.)

Pelkkä yhteisten päämäärien kirjaaminen ei riitä, vaan tarkoitus on myös pohtia, miten ne saataisiin toteutumaan käytännössä. Ellei periaatteita pureta auki, saattavat ne toimia jopa vastakkaisesti. Eräällä terveyskeskuksen vuodeosastolla aloitettiin hoitotyön periaatteiden pohtimisen siten, että työyhteisön jäsenet kirjoittivat paperille asioita siitä, mitä hoitotyön periaatteet heille merkitsivät ja miten ne näkyivät toiminnassa. Vuodeosaston työntekijöiden vastausten analysoinnissa paljastui suuria eroja periaatteiden ymmärtämisessä ja käytäntöön viemisessä. (Mäkisalo 1999, 22–23.) Koen tärkeänä, että omassa työyhteisössäni nämä kaksi asiaa kulkisivat käsi kädessä.

Mäkisalon (2004, 81) mukaan yksi muutoksen yleisistä periaatteista on muutoksen huolellisesti suunnitteleminen. Jotta muutos onnistuisi, edellyttää se jokaisen muutoksessa mukana olevan osallisuutta suunnittelussa ja toteutuksessa. Tässä kehittämistyössä työyhteisön jäsenet osallistuivat suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin eli koko kehittämisprosessiin.



KUVIO 4. Kehittämiprojektin kolmivaiheinen eteneminen (Mukaiillen Paukkala 2004, 20)

Prosessin tueksi perustettiin projektiryhmä, joka koostui seitsemästä jäsenestä: yksi jäsen jokaisesta neljästä tiimistä, opinnäytetyön ohjaaja ja työelämäohjaaja ja opinnäytetyön tekijä. Opinnäytetyön ohjaaja oli mukana projektiryhmän kokouksissa, jolloin kokoukset toimivat samalla ohjauspalavereina. Projektiryhmän jäsenten valinta on projektin onnistumisen kannalta erittäin tärkeä asia, koska projektiryhmän jäsenet ovat aktiivisia osallistujia ohjauksessa sekä myös toiminnassa. (Paasivaara ym. 2008, 116). Alkukartoituskyselyssä tiedusteltiin työyhteisön jäseniltä, millä tavalla he haluaisivat olla mukana projektissa, jotta projektiryhmään valikoituisi aktiivisia ja kehittämiseen innokkaita ihmisiä. Ilman projektiryhmän, sen keskeisten tahojen ja avainhenkilöiden aktiivista ja aitoa osallistumista projekti ei onnistu (Paasivaara ym. 2008, 121).

Osastokokouksia, joissa projektia käsiteltiin, oli kolme: infotilaisuus (projektin aloituskokous) kesäkuussa 2009, alkukartoituksen tulosten julkistaminen elokuussa 2009 ja projektin aikaan saatujen tulosten tarkastelu marraskuussa 2009 (liite 1). Projektin päätöskokous pidetään kesäkuussa 2010. Spiikin (2003, 214) mukaan tiimin työskentelyn ollessa projektimaista kannattaa tiimissä pitää aloitus- ja päätöskokous eli projektilla on selvä alku ja loppu. Projektiryhmä kokoontui suunnitelman mukaan seitsemän kertaa ja tiimipalavereja oli suunnitelman mukaan kolme jokaisella neljällä tiimillä. Tiimit

muokkasivat toimintaperiaatteita myös yhdessä normaalissa tiimipalaverissa, jossa opinnäytetyön tekijä ei ollut paikalla. Jokaiseen tiimipalaveriin oli varattu aikaa kaksi tuntia, joka oli projektiin osallistuville työaikaa.

Järjestämällä aloituskokouksen saa hyvän alun projektille (Karlsson & Marttala 2001, 75). Infotilaisuudessa kesäkuussa 2009 esiteltiin projektisuunnitelma eli projektin tarkoitus, tavoitteet ja aikataulusuunnitelma ym. sekä kartoitettiin kyselyn avulla nykytilanne (liite 2). Kysely on demokraattinen tiedon keräystapa, jossa jokaisella on yhdenvertainen mahdollisuus ilmaista näkemyksensä (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 22). Kyselylomakkeet jätettiin henkilökunnan täytettäväksi vanhainkotiin. Lomakkeiden keräys tapahtui kesäkuun lopussa.

Alkukartoituksen avoimien kysymysten analysoinnissa vastaukset luettiin neljään kertaan läpi, jotta saatiin kattava yleiskäsitys vastausten sisällössä. Tämän jälkeen laadittiin yhteenveto vastauksista. Alhaisen vastausprosentin vuoksi alkukartoituskysely uusittiin elokuussa, jotta nykytilanteesta saataisiin mahdollisimman kattava kuva ja työyhteisö sai mahdollisuuden osallistua myös projektin suunnitteluun. Alhaiseen vastausprosenttiin vaikutti varmasti lomat ja kesäaika, mutta myös tietämättömyys kyselystä nousi yhdeksi syyksi vastausprosentin alhaisuuteen. Vastausprosentin nostamisen keinoina käytettiin tiedotuksen lisäämistä ja nimen kirjoittamista alkukartoitukseen, jotta työntekijöiden joukosta saatiin selville ne, jotka halusivat osallistua kehittämiseen aktiivisesti projektiryhmässä. Alkukartoituksen uusinnassa vastausprosentti olikin noussut paljon.

Viestintä koettiin projektissa muutenkin tärkeäksi, koska heikko viestintä voi usein myös johtaa projektin epäonnistumiseen. Projektioorganisaatiossa saattaa vallita epätietoisuus, mitä projektin aikana tapahtuu ja kenen vastuulla mikäkin asia on. Viestintä onkin avainasemassa projektissa, koska projektityö on ryhmätyötä. Tiedottaminen ja mainostaminen ovat erityisen tärkeitä projektissa. (Paasivaara ym. 2008, 131–133.)

6.3 Alkukartoituksen tulokset

Projekti on matka, joka vie nykytilasta toivetilaan. Nykytilasta toivetilaan mentäessä on hyvä tietää, missä on nyt ja minne on menossa. Projekti voidaan ajatella retkenä, jossa

ensimmäinen määränpää ei ole matkan loppu, vaan välietappi. (Anttonen 2003, 65.) Tässä kehittämistyössä nykytilanne selvitettiin alkukartoituksen avulla.

Alkukartoituksen vastaamisprosentti jäi todella alhaiseksi, kuuteen prosenttiin (3/50). Vastausaikaa oli kesäkuu, joten kesäaika ja lomat vaikuttivat varmasti vastausprosenttiin. Vastausprosentin alhaisuudesta on vedettävissä kuitenkin johtopäätös, että työyhteisön innokkuus kehittämiseen on alhainen ainakin näin kehittämistyön suunnitteluvaiheessa.

Alkukartoitus uusittiin elokuussa. Kokonaisvastausprosentti nousi 60 prosenttiin (21/35). Vastausprosentissa on otettu huomioon kesäkuun alkukartoituksen tulokset. Vastausprosenttiin vaikuttivat osittain lomat. Sairaslomia oli myös paljon alkukartoituksen keräyksen aikaan, joka omalta osaltaan laski vastausprosenttia. Sairaslomien ja muiden lomien vuoksi vastanneiden kokonaismääräksi on laitettu 35, jotta alkukartoituksen vastaamisprosentti on mahdollisimman todenmukainen työyhteisön vakinaisen henkilökunnan ja pitkäaikaisten sijaisten tämän hetkiseen työssä olevaan määrään verrattuna. Lyhytaikaiset sijaiset, talonmiehet ja sairaala-apulaiset eivät vastanneet kyselyyn, joten heidät on vähennetty alkuperäisestä määrästä. Jotkut kokivat alkukartoitukseen lisätyn nimen kirjoittamisen hankalaksi ja osa jättikin kaksi viimeistä kohtaa tyhjäksi.

Arvo-käsite tarkoittaa työyhteisön jäsenten mielestä mm. niitä asioita, joita ihminen pitää tärkeänä elämässä ja työssä. Arvot ovat myös työn tekemisen eettinen kivijalka. Arvo-ilmapiirin aistii heti työyhteisöön sisään tullessaan. Arvo-käsite merkitsee alkukartoituksen perusteella tasa-arvoista hoitoa kaikille. Jokaisella on erilaisia arvoja. Toiset pitävät tärkeinä eri asioita.

”Arvot ohjaavat käyttäytymistäni ja suhtautumistani muihin ihmisiin, elämään.”

”Arvo tarkoittaa toimintaperiaatteita ja – ohjeita, jonka mukaan yksilö ja yhteisö toimii pyrkiessään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen.”

Työyhteisön nykyisistä arvoista alkukartoituksen perusteella nousivat esille tasa-arvo, ihmisarvon kunnioittaminen ja kunnioittaminen yleensäkin, yhteistyö, itsemääräämisoikeus, turvallisuus, yksilöllisyys, oikeudenmukaisuus, yksityisyys ja yhteisöllisyys. Vastausten perusteella työyhteisön arvoista ja toimintaperiaatteista keskustelu koetaan tärkeäksi, koska arvoista on työyhteisössä puhuttu aikaisemmin vähän ja arvojen näkyvyys käytännössä on vähäistä. Viime aikoina arvojen käytännössä näkyvyyttä on kuitenkin pyritty lisäämään. Arvojen käytännössä näkyminen vaarantuu kyselyn mukaan vähäisen henkilökunnan määrän ja henkilökunnan vaihtuvuuden vuoksi, mutta usein kuitenkin kiireestä huolimatta annetaan aidosti huomiota asukkaalle. Arvot näkyvät alkukartoituksen perusteella mm. siinä, että puhutellaan asukkaita kunnioittavasti. Hoito on myös jatkuvaa ja turvallista. Hoitohenkilökunta on ammattitaitoista. Asukasta todellakin kuunnellaan.

”Huomioin asukkaan yksilönä, kunnioitan, otan vastuun työstäni, kuuntelen hänen mielipidettä.”

Alkukartoituksesta kävi myös ilmi, että työyhteisön jäsenet noudattavat toiminnassaan monia erilaisia arvoja. Työyhteisössä alkukartoituksen perusteella on yli 40 nykyistä arvoa, ja toiminta sekavaa on ja epäselvää. Tämänkin vuoksi kehittämistyö on tärkeä, jotta toiminta saataisiin yhtenäistymään ja toimintaideologia selkiintymään kaikille. Kehittämistyö koetaan tärkeäksi työyhteisössä, vaikka alkukartoituksen vastausprosentti aluksi jäikin alhaiseksi.

Tulevaisuuden arvoista ja toimintaperiaatteista kyselystä ilmeni työntekijöiden pitävän tärkeänä, että kaikilla on samat arvot ja toimintaperiaatteet ja että ne myös näkyisivät arjessa. Tärkeää on myös, että kaikki ajattelevat arvoista ja niiden merkityksestä samalla tavalla sekä arvojen käytännönläheisyys. Arvot ja toimintaperiaatteet, joihin työyhteisössä voitaisiin ja haluttaisiin sitoutua, olivat kyselyn mukaan tasa-arvo, yhteisöllisyys, ihmisarvon kunnioittaminen, turvallisuus, yhteistyö, yksilöllisyys ja kuntouttava työote, omatoimisuuden tukeminen.

Näistä löytyy samoja asioita, mitä Sosiaali- ja terveysministeriö ja Suomen Kuntaliitto vuonna 2001 julkaisemassa ”Ikäihmistien hoitoa ja palveluja koskevassa laatusuosituksessa”

korostavat. Alkukartoitukseen vastanneet halusivat olla yhteisten toimintaperiaatteiden luomisessa ja arvojen aukikirjoittamisessa mukana yhtenä työyhteisön jäsenenä. Toiset halusivat pysyä taustalla ja osallistua tarvittaessa, mutta osa halusi olla tiiviisti kehittämisessä mukana.

”Kehittäminen on koko työyhteisön juttu.”

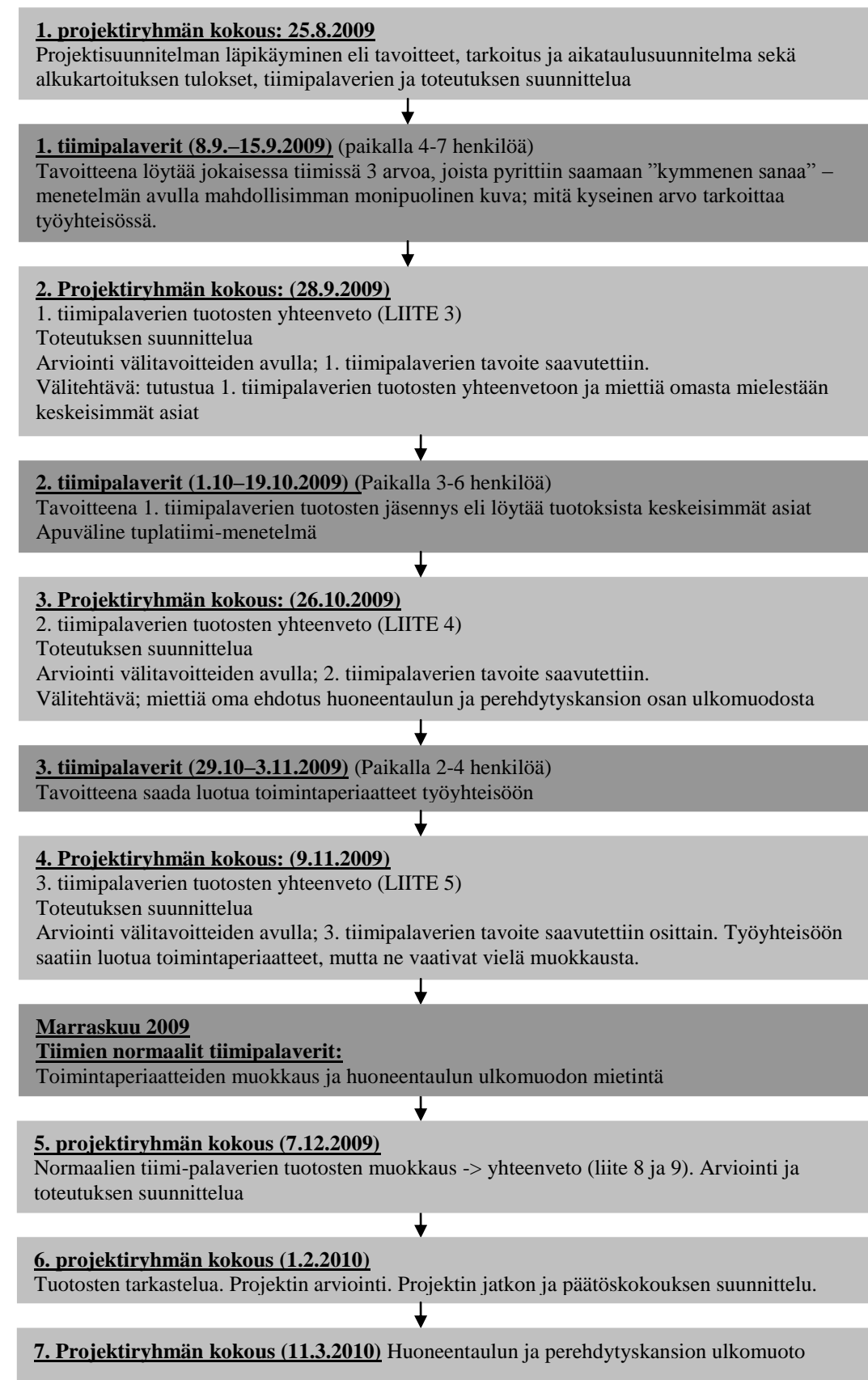
6.4 Projektiryhmän kokousten ja tiimipalaverien syklinen eteneminen

Projektiryhmä kokoontui projektissa ennen tiimipalavereja suunnittelemaan seuraavaa ja arvioimaan edellisen tiimipalaverien tuloksia. Suunnittelussa edettiin vaihe vaiheelta työyhteisön jäsenten kanssa yhdessä toimien. Mitään ei lyöty projektissa lopullisesti lukkoon, vaan toteutusta muutettiin ja suunniteltiin tarvittaessa uudelleen. Projektikokousten tarkoitus on Karlssonin ja Marttalan (2001, 91) mukaan työn edistymisen seuraus. Tällöin voidaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa puuttua esimerkiksi aikataulun luistamiseen.

Projektiryhmä oli tiimipalaverien tuotosten kokoava ryhmä. Näin pyrittiin varmistamaan, että toimintaperiaatteet ja arvot ovat koko vanhainkodin yhteiset. Aineiston hankinta toteutettiin työyhteisön jäsenten kanssa keskustellen tiimipalaverien kautta yhdessä oppien ja kehittäen. Projektiryhmän kokoukset ja tiimipalaverit nauhoitettiin osallistujien suostumuksella. Näin varmistettiin, että oleelliset asiat ja jokaisen mielipide tulivat huomioiduksi. Nauhat kuunneltiin läpi muutamaan kertaan ja niistä koottiin pääasiat. Nauhoja ei purettu sana sanalta. Jokaiseen tiimipalaveriin aikaa oli varattu kaksi tuntia ja saatujen tulosten analysoinnin jälkeen tuloksia käytettiin seuraavien tiimipalaverien lähtökohtana.

Jokaisesta projektiryhmän kokouksesta tehtiin yhteenveto, mistä asioista keskusteltiin ja mitä sovittiin. Paasivaaran ym. (2008, 134) mukaan projektikokouksissa asioiden kirjaaminen on tärkeää, koska ne muodostavat projektin edessä sovittaville tehtäville perustan. Edellisen projektiryhmän kokouksen yhteenveto käytiin läpi seuraavan projektiryhmän kokouksen aluksi, jotta jokainen olisi perillä projektin etenemisestä ja siihen asti sovituista ja aikaansaaduista asioista. Seuraavassa kuviossa esitetään

projektiryhmän kokousten ja tiimipalaverien eteneminen sykleissä. Kuviossa esitetään keskeisimmät asiat kustakin palaverista. Projektiryhmän kokouksia ja tiimipalaverien kulkua avataan tarkemmin kuvion jälkeisessä tekstissä.



KUVIO 5. Projektiryhmän kokousten ja tiimipalaverien eteneminen

Osastokokouksessa elokuussa 2009 avattiin koko kehittämisprosessi, jotta jokainen työyhteisössä olisi tietoinen projektin tarkoituksesta, tavoitteista ja lopputuloksesta ym. Tiivistelmä suunnitelmasta ja aikataulu jaettiin kaikille. Osastokokouksessa oli paikalla suurin osa vanhainkodin henkilökunnasta. Osastokokouksessa oli varattuna aikaa keskusteluun ja kysymyksiin. Osastokokouksessa esiteltiin myös lyhyesti Mikkelin kaupungin näkökulma eli Mikkelin kaupungin strategiasta nousseita asioita ja valtakunnallinen näkökulma eli valtakunnallisen terveydenhuollon eettisen neuvottelukunnan (ETENE) vuonna 2001 laatimista terveydenhuollon yhteisistä periaatteista nousseita asioita.

Osastokokouksessa jokainen työyhteisön jäsen sai tehtävän ensimmäisiä tiimipalavereja varten. Jokaisen tuli miettiä oman työnsä kautta nousseita arvoja ja miten ne näkyvät omassa työssä ja toiminnassa. Arvoja ruvettiin käsittelemään käytännönläheisesti, konkreettisten tekojen kautta. Samalla tarkoituksena oli myös tehdä omaa työtä näkyväksi. Tämän kautta mahdollisesti myös oman työn arvostus nousee. Tärkeää toiminnan kehittämisessä on, että kehittämistyö on osa käytännön arkea eli jokaisen työyhteisön jäsenen työtä ja kehittämistyön tulokset myös näkyvät vanhainkodin arjessa (Koski 2005).

1. tiimipalaverit (8.9.–15.9.2009) (paikalla 4-7 henkilöä)

Tavoitteena löytää jokaisessa tiimissä 3 arvoa, joista pyrittiin saamaan ”kymmenen sanaa” – menetelmän avulla mahdollisimman monipuolinen kuva; mitä kyseinen arvo tarkoittaa työyhteisössä.

Ensimmäisissä tiimipalavereissa jokainen esitteli tiimipalaverin alussa arvot, jotka he kokivat tärkeiksi oman työnsä kautta. Osastokokouksessa nousseen ehdotuksen mukaan osa tiimipalavereista poissaolleista työyhteisön jäsenistä kirjoitti paperille valmiiksi oman näkökulmansa, joka otettiin huomioon tiimipalavereissa. Näin kaikki saivat oman mielipiteensä kuuluviin. Tämän jälkeen keskustellen jokaisessa tiimissä valittiin kolme yhteistä arvoa, joita tiimi halusi alkaa työstämään ”kymmenen sanaa” -menetelmän avulla. ”Kymmenen sanaa” -menetelmässä jokainen osallistuu ja joutuu oikeasti miettimään asioita, mitään ei anneta valmiina. Kaikkien ääni tulee kuuluviin, kuten yhteisöllisesti toteutettuna projektissa on tavoitteena.

Projektissa käytettiin ”kymmenen sanaa” -menetelmää soveltaen. Tiimien pienuuden

vuoksi ruvettiin yksinpohdinnan jälkeen käymään sanoja läpi ryhmässä. Yksinpohdinnassa jokainen tiimin jäsen kirjoitti paperille kymmenen sanaa (adjektiivi, verbi tai substantiivi), jotka tulivat ensimmäisenä mieleen kustakin arvosta. Aikaa yksinpohdinnalle oli viisi minuuttia. Prosessin kuvaamisessa käytettiin apuna myös visuaalista apuvälinettä eli prosessi kuvattiin kaikkien nähtäväksi taululle. Näin valmistettiin, että prosessi pysyy kasassa ja tiimin jäsenet pysyvät mukana. Arvot, joita tiimit halusivat lähteä työstämään, olivat turvallisuus ja tasa-arvo/yksilöllinen tasa-arvo (kaikilla neljällä tiimillä), ihmisarvon kunnioittaminen/kunnioittaminen (kolmella tiimillä) ja yhteistyö (yhdeällä tiimillä).

2. tiimipalaverit (1.10–19.10.2009) (Paikalla 3-6 henkilöä)

Tavoitteena 1. tiimipalaverien tuotosten jäsenitys eli löytää tuotoksista keskeisimmät asiat
Apuväline tuplatiimi-menetelmä

Ensimmäisten tiimipalaverien tuotoksista koottiin yhteenveto (liite 3), joka toimitettiin ennen seuraavia tiimipalavereja tiimien jäsenten nähtäväksi. Näin jokainen sai mahdollisuuden tutustua yhteenvetoon ja miettiä toisten tiimipalaverien tehtävän mukaisesti yhteenvedosta omasta mielestään keskeisimmät asiat. Toisissa tiimipalavereissa lähdettiin jäsentämään ensimmäisten tiimipalaverien tuotoksia. Keinona käytettiin tuplatiimi-menetelmää soveltaen, jossa etuna on, että yleensä ryhmissä käydään erittäin hyvää keskustelua ja kaikki saavat vaikuttaa lopputulokseen (Tuplatiimi 2008). Arvoista ihmisarvon kunnioittaminen ja tasa-arvo yhdistettiin tiimeissä, koska niissä oli paljon samoja asioita eli vanhainkodin arvot olivat turvallisuus, ihmisarvon kunnioittaminen/tasa-arvo sekä yhteistyö.

Tiimeissä muodostettiin ensin parit, jotka tutustuivat toistensa ehdotuksiin ja sitten valitsivat niistä mielestään keskeisimmät asiat. Kahdessa tiimissä oli vain kolme osanottajaa, jotka lähtivät miettimään asioita yhdessä. Yhteisen näkemyksen löytymisen jälkeen ehdotukset vietiin lapuissa seinälle. Näin prosessin eteneminen tehtiin nähtäväksi. Jokainen sai äänestää mielestään kolme keskeisintä asiaa ja eniten plussia saaneista ehdotuksista keskusteltiin. Asioita ryhmiteltiin ja mietittiin, voisiko joku asia sisältyä toiseen käsitteeseen ja voisiko joitakin asioita yhdistää. Näin muotoutuu tiimin näkemys kyseisten arvojen keskeisestä sisällöstä eli ytimeistä työyhteisössä. Dialogi, jota projektissa käytettiin työvälineenä, on yhdessä ajattelemista. Keskinäistä ajatuksen vaihtoa

kunnioitetaan dialogissa. Yhdessä ajattelulla tarkoitetaan, että vastakkaista mielipidettä keskenään edustavat kykenevät löytämään käsityksistään jotain yhteistä. (Paasivaara ym. 2008, 97.)

Tiimipalavereissa otettiin osallistuvien suostumuksella valokuvia. Valokuvaus tukee prosessin kuvausta ja on prosessin dokumentoinnin tapa. Prosessin kuvaus on arvokasta myös työyhteisön näkökulmasta. Tiimien tuotoksista koottiin yhteenveto, jossa eniten kannatusta, kaikkien tiimien äänestykset yhteen laskien, saaneet asiat sijoitettiin ensimmäiseksi ja toiseksi eniten kannatusta saaneet toiseksi jne. Näin muodostui koko vanhainkodin näkemys kyseisten arvojen keskeisestä sisällöstä eli ytimestä (liite 4).

3. tiimipalaverit (29.10–3.11.2009) (Paikalla 2-4 henkilöä)
Tavoitteena saada luotua toimintaperiaatteet työyhteisöön

Kolmansissa tiimipalavereissa tavoitteena oli arvojen konkretisointi toimintaperiaatteiden avulla eli luoda toimintaperiaatteet työyhteisöön. Tiimipalaverien aluksi jokainen tutustui edellisten tiimipalaverien tuotokseen (liite 4) eli arvojen keskeiseen sisältöön, mitä kyseinen arvo merkitsee työyhteisössä. Toimintaperiaatteiden luominen aloitettiin siten, että jokainen tiimin jäsen mietti ensin omasta mielestään arvojen konkretisoinnin kannalta tärkeimmät toimintaperiaatteet, joita noudattamalla toiminta olisi työyhteisössä arvojen mukaista. Tämän jälkeen jokainen kertoi oman ehdotuksensa ja kaikkien ehdotukset kirjoitettiin papereille ja laitettiin seinälle kaikkien nähtäviksi. Tiimeissä valittiin keskustellen tiimin mielestä keskeisimmät toimintaperiaatteet työyhteisöön. Lopuksi eniten kannatusta saaneista ehdotuksista keskusteltiin, mitä ne merkitsevät käytännössä. Tällä tavoin muodostui tiimin näkemys työyhteisön arvoista heijastuvista toimintaperiaatteista.

Marraskuu 2009
Tiimien normaalit tiimipalaverit:
Toimintaperiaatteiden muokkaus ja huoneentaulun ulkomuodon mietintä

Eri tiimien näkemyksistä tehtiin yhteenveto (liite 5), joka käytiin vielä läpi osastokokouksessa. Marraskuun 2009 osastokokouksessa käytiin läpi työyhteisön jäsenten

kesken, mitä projektissa oli saatu kaiken kaikkiaan aikaan tähän mennessä. Toimintaperiaatteita muokattiin, eli yhdisteltiin ja jäseneltiin, vielä tiimien normaaleissa tiimipalavereissa. Tiimien normaaleissa tiimipalavereissa tapahtuneesta toimintaperiaatteiden muokkauksesta tehtiin seuraavassa eli 5. projektiryhmän kokouksessa yhteenveto. Kyseisessä projektiryhmän kokouksessa ei ollut paikalla edustajaa Hoiva I eikä Hoiva II tiimeistä, joten nämä tiimit muokkasivat toimintaperiaatteita vielä kokouksen jälkeen. Näin jokaisen tiimin näkökanta tuli huomioitua lopulliseen versioon työyhteisön arvoista ja toimintaperiaatteista (liite 8 ja 9). Toimintaperiaatteet muokkauksen jälkeen olivat ammattitaitoinen henkilökunta, henkinen turvallisuus, turvallinen ympäristö, perustarpeista huolehtiminen, asukaslähtöisyys, voimavarojen vahvistaminen ja yhteistyö kaikkien hoitoon osallistuvien kesken.

Näin syntynyt työyhteisön toimintamalli esiteltiin ”huoneentauluna”. Toimintamalli liitettiin myös perehdytyskansion osaksi sähköisenä ja paperisena versiona, koska kaikilla sijaisilla ei ole pääsyä sähköisiin versioihin. Paperisella versiolla varmistetaan, että kaikki lyhytaikaiset sijaisetkin pääsevät tutustumaan vanhainkodin arvoihin ja toimintaperiaatteisiin ja niiden merkitykseen kyseisessä työyhteisössä. Työyhteisössä päädyttiin siihen, että toimintaperiaatteita kuvataan huoneentaulussa tiivistetympin ja avataan tarvittaessa enemmän perehdytyskansioon. Työyhteisön jäsenet voivat tarvittaessa avata asukkaille ja heidän omaisilleen huoneentaulussa esiteltyjä vanhainkodin arvoja ja toimintaperiaatteita. Hoivaosastolle äänestettiin myös projektin aikana hoivaosaston henkilökunnan kesken uusi nimi, jonka tarkoituksena oli vanhainkodin yksikköjen yhtenäistyminen myös nimen osalta. Voittajaksi äänestyksessä selvisi Suvituuli.

Viimeisissä tiimipalavereissa keskusteltiin myös huoneentaulun ja perehdytyskansion osan ulkomuodosta, jolloin jokainen sai mahdollisuuden vaikuttaa myös siihen. Projektiryhmä kokosi tiimien jäsenten ehdotukset ja viimeisteli lopullisen ulkomuodon seitsemännessä projektiryhmän kokouksessa. Huoneentauluun kuvaksi valittiin asukkaan kädet hoitajan käsissä (liite 8). Työyhteisön mielestä kuva kiteyttää vanhainkodin arvot eli turvallisuus, ihmisarvon kunnioittaminen/tasa-arvo ja yhteistyö sekä toimintaperiaatteet yhteen. Huoneentauluja on jokaisessa yksikössä yksi iso taulu ja jokaiseen asukashuoneeseen laitetaan myös pienempi huoneentaulu. Isommissa, työyksiköissä näkyvälle paikalle sijoitetuissa huoneentauluissa, sekä pienemmissä, asukashuoneisiin sijoitetuissa

huoneentauluissa, on sama kuva ja teksti ym., mutta asettelu on hieman erilainen.

Toimintamalli liitettiin myös osaksi perehdytyskansiota, jotta uudet työntekijät ja sijaiset pääsevät mahdollisimman hyvin ja nopeasti sisälle työyhteisön toimintaan. Kuvaksi perehdytyskansioon arvojen ja toimintaperiaatteiden osaan valittiin palapelin palat. Palapelin palat kuvastavat projektiryhmän mielestä yhteistyötä sekä arvojen ja toimintaperiaatteiden toisiinsa linkittymistä. Työyhteisö on kokonaisuus, johon jokaisen toiminta vaikuttaa. Lopullinen versio perehdytyskansion osasta (liite 9) on sekä paperisena että sähköisenä versiona.

Perehdyttämisellä pyritään vaikuttamaan henkilöstön osaamiseen ja uudistumiskykyyn. Perehdyttämisellä on tavoitteena myös henkilöstön hyvinvoinnin ja saatavuuden parantaminen. (Vahla 2009, 38.) Perehdyttämisellä mahdollistetaan tehtävään tulevan uuden työntekijän mahdollisimman nopea kiinni pääseminen tehokkaaseen työntekoon ja se auttaa henkilöä pääsemään työyhteisön jäseneksi. Perehdyttämisessä uusi työyhteisön jäsen tutustutetaan mm. työyhteisön tavoitteisiin, käytäntöihin ja toimintatapaan. (Viitala 2007, 189–190.) Perehdyttämisellä vaikutetaan myös työhyvinvointiin (Ojala 2003, 30). Sysmän terveyskeskuksen vuodeosaston kehittämishankkeessa ilmeni erityisen haasteellisenä uusien työntekijöiden perehdyttäminen työyhteisön yhteisiin arvoihin siten, että heillä olisi mahdollisuus sisäistää arvot toiminnan perustaksi eikä vaan kauniiksi sanoiksi arvotaulussa. (Vuorinen 2006).

Keväällä 2010 (maaliskuussa) kehittämistyöstä kerättiin palautetta työyhteisöstä. Projektin asiakkaille (työntekijät) suunnattu kysely on yksi menetelmä arvioida projektin vaikuttavuutta (Paasivaara ym. 2008, 144). Työyhteisön jäsenille (liite 6) ja projektiryhmän jäsenille (liite 7) laadittiin erilliset palautelomakkeet.

Opinnäytetyön lopullisen version esitleminen työyhteisössä, jossa paljastetaan myös huoneentaulun (liite 8) ja perehdytyskansion osan (liite 9) lopullinen ulkomuoto, on tämän projektin päätöskokous. Projektin päättäminen on tärkeä vaihe projektissa. Päättämisvaiheessa tuloksista tiedotetaan, arvioidaan projektia ja tulosten sulauttaminen alkaa. (Paasivaara ym. 2008, 137.) Spiikin (2003, 215) mukaan projektien päätöskokoukset jäävät usein pitämättä. Jos päätöskokousta ei järjestetä, menetetään tärkeä oppimisen

mahdollisuus. Onnistuneen projektin analysointi antaa uutta puhtia seuraaviin koitoksiin ja virheistä keskustelemalla vältetään ne ehkä seuraavissa projekteissa.

Tämän projektin päätöskokouksessa, joka järjestetään kesäkuussa työyhteisössä, paljastetaan huoneentaulun ja perehdytyskansion lopullinen ulkomuoto. Päätöskokouksessa kerrataan, mitä projektin aikana tehtiin ja mitä saatiin aikaan. Projektin palautekyselyn tulokset julkistetaan myös päätöskokouksessa. Mikä projektissa onnistui hyvin ja mihin jäi vielä seuraavia projekteja silmällä pitäen parannettavaa?

Projektin aikana on saatu määriteltyä työyhteisön arvot ja toimintaperiaatteet ja niiden merkitys kyseisessä työyhteisössä, mutta arvojen jalkauttaminen on vielä alussa. Olennaisena osana hyvään arvojen jalkauttamiseen kuuluvat tiedotus ja tiedonkulku. Projektin kulku ja tulokset kerrataan tiimivastaavien toimesta myös tiimien normaaleissa tiimipalavereissa. Tällä varmistetaan tiedonkulku mahdollisimman monelle työyhteisön jäsenelle, koska kaikki työyhteisön jäsenet eivät pääse osallistumaan projektin päätöskokoukseen. Oleellinen kysymys on myös seuranta. Arvokeskustelu on kyseisessä työyhteisössä tarkoitus liittää osaksi kehityskeskusteluja. Työyhteisössä henkilökunta vaihtuu ja ympäristö muuttuu, joten tärkeää on nostaa arvot esille sopivin väliajoin sekä seurata niiden toimivuutta että tarvittaessa päivittää niitä. Arvoja voidaan aina oppia syvemmin, minkä vuoksi arvoprosessi ei ole varmaan koskaan täysin valmis. (Aaltonen & Junkkari 1999, 243–245.)

7 KEHITTÄMISPROJEKTIN SISÄINEN ARVIOINTI

Jotta organisaatio voisi jatkuvasti kehittää projektiosaamistaan, sen täytyy arvioida projektityöskentelyn sujuvuutta. Arvioinnin tarkoituksena on tehdä käyttökelpoisiksi projektissa saadut kokemukset. (Karlsson & Marttala 2001, 98.) Arviointi, joka on systemaattista toimintaa, on projektin onnistumisen selvittämistä. Projektin arviointimuodot on karkeasti jaettavissa itsearviointiin ja ulkopuoliseen arviointiin. Viime aikoina on alettu painottaa itsearviointia yhä enemmän. Tässä yhteydessä sisäinen arviointi eli itsearviointi on projektiorganisaation jäsenten itse suorittamaa kriittistä oman toimintansa arviointia. (Paasivaara ym. 2008, 140–141.) Tämän projektin arvioinnissa

korostui työntekijöiden itsearviointi. Itsearviointi on ollut projektiprosessia tukevaa.

Projektin toteuttamista arvioitaessa käytetään menetelmänä ensisijaisesti kriittistä arviointikeskustelua, joka käydään projektiorganisaation sisällä. Arviointikeskustelussa voidaan arvioida projektissa käytettyjen toimintamallien onnistumista, projektille suunniteltua aikataulua ja resursseja, sekä myös kokouskäytäntöjä ja johtoryhmän roolia ym. Parhaimmassa tapauksessa arviointikeskustelua käydään koko projektin ajan. (Paasivaara 2008, 143.)

Itsearvioinnilla on kehittämistyössä tärkeä osuus. Kehittämistyön arvioinnilla on monia erilaisia tavoitteita. Arvioinnin avulla kehittämistyötä pyritään ohjaamaan oikeaan suuntaan ja korjaamaan toimintaa tarvittaessa kehittämistyön aikana. Arvioinnilla voidaan tehdä myös jo saavutetut tulokset näkyviksi, jolloin saadaan uutta potkua jatkaa työskentelyä. Yhteisen keskustelun ja arvioinnin avulla on onnistumisista ja epäonnistumisista mahdollisuus oppia sekä arvioinnin tavoitteena on myös arvioida kehittämistyön aikana tapahtuneita muutoksia ja kehittämistyön vaikutuksia. (Lahtinen 2002, 150–151.)

Erilaisilla menetelmillä voidaan arvioida projektin vaikuttavuutta. Projektin vaikuttavuus muodostuu siitä, missä määrin projekti pystyy vaikuttamaan kyseessä olevaan ongelmakenttään ja missä määrin se tuottaa tavoitellut tulokset. Paljon käytetty menetelmä on suunnata kysely projektin asiakkaille. Tässä projektissa asiakkaat ovat työyhteisön jäsenet. Tärkein onnistuneen projektin kriteeri on, että projektin avulla on saatu asiakkaan tarpeet täytettyä. Kyselyn avulla voidaan muun muassa arvioida projektia sen päättymisen jälkeen. Kyselyn avulla voidaan selvittää osapuolten tyytyväisyyttä projektiin ja sen ratkaisuihin sekä miten sen tuloksia osataan soveltaa käytäntöön. Lopputulosta voidaan myös arvioida projektiorganisaation sisällä käymällä kriittistä ja arvioivaa keskustelua. (Paasivaara ym. 2008, 143–145.) Loppuarviointi on prosessin viimeinen vaihe ja se voidaan tehdä yhteisesti keskustellen hyödyntäen kehittämistyön aikana kertynyttä aineistoa. Kyselylomake voi olla keskustelun herättäjä. (Lahtinen 2002, 156.)

Tässä projektissa kaikki työntekijät arvioivat projektia palautekyselyllä; projektiryhmälle ja tiimien jäsenille oli erillinen palautelomake. Palautekyselyllä selvitettiin myös projektin

vaikutuksista työyhteisöön. Henkilökunnan palautelomakkeessa (liite 6) projektia arviointiin erilaisten väittämien avulla käyttäen Likert-asteikkoa, jota käytetään usein hoitotieteellisissä kyselytutkimuksissa (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 102). Lomakkeessa oli myös kolme avointa kysymystä. Projektiryhmän palautelomake koostui avoimista kysymyksistä (liite 7). Projektiryhmien kokouksien väliarvioinnit ja loppuarviointi työyhteisöstä liitettiin myös osaksi loppuraporttia, jolloin se on mahdollisesti hyödynnettävissä tulevissa kyseisen työyhteisön tai muiden työyhteisöjen samankaltaisissa kehittämistöissä.

Projektin päätöskokouksessa kerrataan projektin toiminta, sen tulokset ja myös käydään arvioivaa keskustelua projektista ja sen onnistumisesta. Päätöskokous on konkreettinen tapa projektin toiminnan päättämiseen. (Paasivaara ym. 2008, 138.)

7.1 Projektiryhmän projektin arviointi

Tässä projektissa projektiryhmä arvioi prosessin etenemistä ja toimintaa jokaisessa projektiryhmän kokouksessa väliarviointina välitavoitteiden toteutumisen kautta, joten arviointi oli jatkuvaa projektin sisäistä arviointia. Projektiryhmän kokouksissa arvioitiin joka kerta projektin siihen asti onnistumista ja tehtiin tarvittaessa muutoksia projektin toteutukseen, jotta projektin suunta säilyi oikeana. Kokouksissa arvioitiin myös aikataulutusta ja projektissa käytettyjen menetelmien onnistumista ja sopivuutta kyseiseen tarkoitukseen.

Ensimmäisten tiimipalaverien lopuksi tiimeiltä kysyttiin ”kymmenen sanaa” -menetelmän sopivuudesta ja toimivuudesta arvojen aukikirjoittamiseen. Tiimien ja projektiryhmän mielestä menetelmä avasi hyvin arvoja käytännön tasolla eli sopi tähän tarkoitukseen hyvin. Ensimmäisten tiimipalaverien tavoite saavutettiin eli löydettiin jokaisessa tiimissä keskustellen kolme arvoa, joista tarkoituksena oli saada mahdollisimman monipuolinen kuva ”kymmenen sanaa” -menetelmää apuna käyttäen. Tuloksena oli yhteenveto (liite 4) tiimipalavereista, mitä myös haettiin. Projektiryhmän mielestä jokainen sai osallistua tiimipalavereissa ja myös menetelmä tuki kaikkien osallistuvuutta. Kaksi tuntia, joka oli varattu jokaiselle tiimille, koettiin sopivaksi ajaksi tiimeissä työskentelyyn. Projektin toteutuksessa tähän asti ei ollut vielä korvattavia asioita. Projekti oli edennyt suunnitelmien

mukaan. Aikataulu oli pitänyt ja resurssit olivat olleet riittävät.

Projektiryhmän mielestä toisten tiimipalaverien tavoite saavutettiin eli tuplatiimi-menetelmän avulla saatiin nousemaan ensimmäisten tiimipalaverien tuotoksista keskeisimmät asiat eli ytimet. Projektiryhmän mielestä palaverien ilmapiiri oli avoin. Aikataulu oli muuten pitänyt, mutta yhtä tiimipalaveria jouduttiin siirtämään kahdella viikolla, koska suunniteltuna päivänä ei ollut monta vakituista tai pitkäaikaista työntekijää työvuorossa kyseisessä tiimissä.

Kolmansien tiimipalaverien tavoite saavutettiin osittain. Työyhteisöön saatiin luotua toimintaperiaatteet, mutta toimintaperiaatteet vaativat vielä muokkausta. Palaverien ilmapiiri oli ollut avoin ja salliva. Menetelmät, joita projektissa oli käytetty, olivat tukeneet kaikkien osallistuvuutta, joka oli projektissa myös tarkoituksena.

Tiimien normaalien tiimipalavereiden tavoite saavutettiin osittain. Kaikissa tiimeissä toimintaperiaatteita oli saatu muokattua osittain. Eräässä tiimipalaverissa toimintaperiaatteiden muokkaus oli jätetty viimeiseksi asiaksi, jolloin aika loppui kesken. Hoiva I ja II tiimeistä viidennessä projektiryhmän kokouksessa ei ollut osanottajaa, joten projektiryhmän jäsenillä ei ollut tietoa näiden tiimien toimintaperiaatteiden muokkauksesta. Kokouksen jälkeisenä päivänä kävi ilmi, että hoivaosaston tiimit olivat muokanneet toimintaperiaatteita palavereissaan suunnitellun mukaisesti. Projektiryhmän laatima yhteenveto Suovilla/Sarastus- ja Sinivuokko-tiimien muokkaamista toimintaperiaatteista toimitettiin vielä hoivaosaston tiimien muokattavaksi, jolla varmistettiin kaikkien tiimien osallistuvuus myös toimintaperiaatteiden lopulliseen versioon.

Kuudennessa projektiryhmän kokouksessa projektin etenemistä arvioitiin edellisen projektiryhmän kokouksessa asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Viidennen projektiryhmän kokouksessa sovitun mukaisesti toimintaperiaatteista saatiin tehtyä yhteenveto, johon oli otettu huomioon myös edellisessä kokouksessa poissaolleiden Hoiva I ja II mielipiteet. Huoneentaulu-asia oli myös edennyt hyvin. Aukkoon kädet hoitajan käsissä oli valittu kuvaksi huoneentauluun. Hoivaosaston nimiasia oli saatu päätökseen, eli hoivaosaston nimi on Suvituuli. Hoivaosaston nimen antamisella pyrittiin myös vanhainkodin yksikköjen yhtenäisyyteen. Yhteneväinen yksikköjen nimilinja kuvaisi

yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä. Vanhainkodin yksikköjen nimet ovat Suovilla, Sarastus, Sinivuokko/Saarentupa ja Suvituuli.

Projektiryhmän jäsenten mielestä muutamat työyhteisön jäsenet olisivat voineet olla aktiivisempia. Asioista keskustelu ja pohdinta vaativat asioiden yhdessä pohtimisen, johon myös projektissa on kiinnitetty huomiota. Tiedonkulku kaikissa asioissa ei ole ollut kattavaa projektin aikana. Esimerkiksi edellisessä kokouksessa oli epäselvyyksiä hoivaosaston asioista. Sovituista asioista on pidettävä kiinni. Projektiryhmän kokouksissa jokaisesta tiimistä tulee olla jäsen paikalla. Jos vakituinen jäsen ei pääse, niin sijainen. Tällöin vältetään katkoja tiedonkulussa.

Seitsemännessä projektiryhmän kokouksessa viimeisteltiin huoneentaulun ja perehdytyskansion osan ulkomuoto. Suunnitellussa aikataulussa pysyttiin ja asetettuihin tavoitteisiin projektissa päästiin.

7.2 Palautekysely

Projektista kysyttiin palautetta eri kyselylomakkeilla koko henkilökunnalta, joka osallistui projektiin, ja projektiryhmän jäseniltä. Palautekyselyn avulla kartoitettiin henkilökunnan ja projektiryhmän jäsenien mielipidettä projektin toimivuudesta ym. Kyselylomakkeessa kysyttiin mielipidettä mm. projektin ilmapiiristä, tavoitteiden saavuttamisesta ja tiimipalaverien toimivuudesta. Vanhainkodin henkilökunnan kyselylomake (liite 6) oli määrällinen ja projektiryhmän jäsenille suunnattu kyselylomake oli laadullinen (liite 7).

Tutkimuksessaan jokaisen tutkijan on arvioitava vastaajilta kysyttävät asiat ja myös perusteltava, miksi juuri nämä asiat kysytään. Yleensä kyselylomakkeen alussa kysytään vastaajien taustatietoja. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 90.) Tässä projektissa henkilökunnan palautelomake oli koottu siten, että lomakkeen alussa oli kolme kohdejoukon taustatietoja täsmentävää kysymystä. Lomakkeessa oli myös kolme avointa kysymystä. Loput kysymykset olivat Likert 5-portaisella asteikolla arvioitavia väittämiä. Kysely suoritettiin paperisella kyselylomakkeella.

Henkilökunnan palautelomakkeen asenneväittämien muodostuksessa on käytetty pohjana

Kankkunen ja Vehviläinen-Julkunen (2009, 102) kirjassaan esittelemää 5-portaista Likert-asteikkoa. Asenneväittämät suositellaan myös tilastotieteen oppikirjoissa muodostettavan kyseisellä tavalla. Likert-asteikko on järjestysasteikko, jossa mittaustuloksen järjestykseen asettaa muuttuja. Henkilökunnan palautelomakkeessa työyhteisön jäseniltä kysyttiin mm. projektin tavoitteiden saavuttamisesta, ilmapiiristä, projektipäällikön osaamisesta ja muutenkin projektin toimivuudesta ja hyödyllisyydestä asteikolla 1= täysin eri mieltä, 2 = melko eri mieltä, 3 = en samaa enkä eri mieltä, 4 = melko samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 90–102.) Palautekyselyssä väittämät oli muodostettu siten, että asteikon avulla saadaan vastaukset projektin arvioinnin kannalta keskeisiin asioihin.

Vastaukset käsiteltiin luottamuksellisesti. Palautekysely toteutui maaliskuussa 2010. Kyselyn kautta saadut vastaukset käsiteltiin Excel-ohjelman avulla. Aineisto kuvailaan raportista käyttämällä frekvenssejä ja prosenttiosuuksia. Monien tutkimusmenetelmäkirjojen mukaan kvantitatiivisen tutkimusraportin peruselementit ovat juuri frekvenssit ja prosenttiosuudet. Frekvenssi tarkoittaa tilastoyksiköiden lukumäärää, jotka kuuluvat kuhunkin luokkaan (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 103–104.) Aineistoa kuvatessa kokonaisuutena ja ryhmittäin esitetään siitä yleensä ns. frekvenssi- eli jakaumataulukot sekä numeerisina että myös graafisina. Frekvenssitaulukoihin lasketaan yleensä myös mukaan pistemäärien prosenttiosuudet kyseisestä ryhmästä tai koko aineistosta. (Anttila 1996, 119.)

Projektiryhmän palautelomake koostui tässä projektissa 13 avoimesta kysymyksestä. Otos oli tarkoituksenmukainen eli tiedonantajiksi valittiin projektiryhmän jäsenet, joilla on projektista ja sen toimivuudesta ym. paljon tietoa ja jotka olivat projektin läpiviemisessä avainhenkilöitä (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 85). Projektiryhmän palautekyselyn avoimien kysymysten analysoinnissa vastaukset luettiin neljään kertaan läpi, jotta saatiin kattava yleiskäsitys vastausten sisällössä. Tämän jälkeen laadittiin yhteenveto vastauksista, joka liitettiin myös kehittämistyön loppuraporttiin.

7.3 Palautekyselyn tulokset

7.3.1 Henkilökunnan palautekyselyn tulokset

Projektiin osallistujien kokonaismääräksi on arvioitu noin 40, joten henkilökunnan palautekyselyn vastaajien määrä on 33. Luvusta on vähennetty projektiryhmän vakinaiset jäsenet sekä varajäsenet eli 7. Palautekyselyn vastaamisprosentti oli 33 (11). Kyselyyn vastanneista suurin osa oli yli 49-vuotiaita ja 40–49-vuotiaita oli reilu neljännes. Alle 39-vuotiaita ei ollut kukaan kyselyyn vastanneista. Vastaajien koulutuksena oli suurimmalla osalla lähihoitaja/perushoitaja. Loput kyselyyn vastanneista olivat sairaanhoitajia tai apuhoitajia. Vastanneista vajaa puolet työskenteli Suovilla/Sarastuksessa ja vajaa puolet hoivaosastolla eli Hoiva I:llä 27 prosenttia ja Hoiva II:llä 18 prosenttia. Osa vastanneista oli rastittanut joko kohdan Suovilla tai Sarastus, mutta yksi vastaaja oli rastittanut molemmat kohdat. Loput vastanneista työskenteli Sinivuokossa. Suovilla ja Sarastus ovat vanhainkodin erilliset yksiköt, mutta projektissa ja tulosten analysoinnissa nämä yksiköt on yhdistetty samaksi tiimiksi. Taulukossa 1. Suovilla ja Sarastus on kuitenkin eritelty erilliseksi yksiköiksi vastausten mukaan.

TAULUKKO 1. Vastaaajien (N= 11) taustatiedot

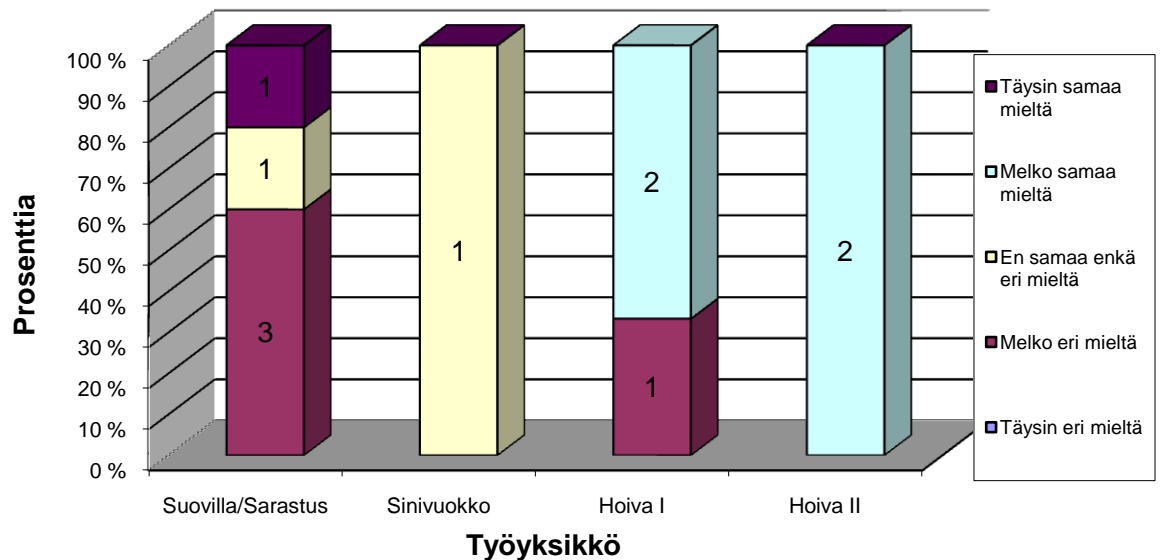
Taustatiedot		n	%
Ikä	< 29 v.	0	0 %
	30 – 39 v.	0	0 %
	40 – 49 v.	3	27 %
	yli 49 v.	8	73 %
Koulutus	Sairaanhoitaja	2	18 %
	Perushoitaja/lähihoitaja	7	64 %
	Apuhoitaja	2	18 %
Työyksikkö	Suovilla/Sarastus	1	9,1 %
	Suovilla	1	9,1 %
	Sarastus	3	27,3 %
	Sinivuokko	1	9,1 %
	Hoiva I	3	27,3 %
	Hoiva II	2	18,2 %

Vastaaajilta kysyttiin mielipidettä projektille asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Vastaaajista oli täysin samaa mieltä 18 prosenttia (n=2) ja melko samaa mieltä 64 prosenttia (n=7) siitä, että projektille asetetut tavoitteet saavutettiin. Tavoitteiden saavuttamisesta ei samaa eikä eri mieltä oli vastaaajista 18 prosenttia (n=2). Täysin eri mieltä ja melko eri mieltä tavoitteiden saavuttamisesta ei ollut kukaan vastanneista. (Liite 6, väittämä 1.)

Projektin tavoitteista ja etenemisestä riittävästi tietoa oli saanut lähes joka toinen vastanneista eli he olivat vastanneet palautekyselyn väittämään ”sain riittävästi tietoa projektin tavoitteista ja etenemisestä” täysin samaa mieltä 9 prosenttia (n=1) tai melko samaa mieltä 36 prosenttia (n=4). Väittämän kanssa ei samaa eikä eri mieltä oli vajaa puolet vastanneista (46 %, n=5) ja melko eri mieltä harvempi kuin joka kymmenes (9 %, n=1). Vastanneista kukaan ei ollut väittämän kanssa täysin eri mieltä. (Liite 6, väittämä 2.)

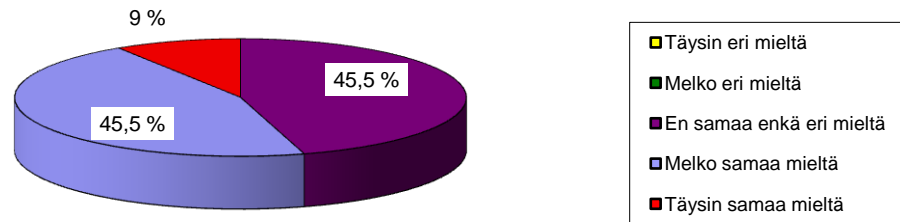
Projektista informoimiin ja kuvaaviin tilaisuuksiin oli osallistumisessa eroja eri tiimien välillä. Kuviossa 6 eritellään väittämän ”olen osallistunut projektista informoiviin tai

kuvaaviin tilaisuuksiin” kanssa täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä ovat lukumäärällisesti jokaisesta yksiköstä. Projektin kuluessa järjestettiin kolme osastokokousta, joissa projektia käsiteltiin. Projektin päätöskokous järjestettiin palautekyselyn suorittamisen jälkeen. Tiimipalaverien alussa käytiin myös projektin tavoitteet, tarkoitus ja tähän asti aikaan saadut tulokset läpi. Vastanneista johonkin edellä mainittuun tilaisuuteen oli osallistunut lähes joka toinen (45,5 %, n=5) eli he olivat väittämän kanssa joko täysin samaa mieltä 9,1 prosenttia (n=1) tai melko samaa mieltä 36,4 prosenttia (n=4). Väittämän kanssa täysin eri mieltä ei ollut vastanneista kukaan, mutta melko eri mieltä oli reilu kolmannes (36,4 %, n=4). Ei samaa mieltä eikä eri mieltä oli vastanneista 18,2 prosenttia (n=2). (Liite 6, väittäjä 3.)



KUVIO 6. Projektista informoiviin ja kuvaaviin tilaisuuksien osallistuneet (N=11)

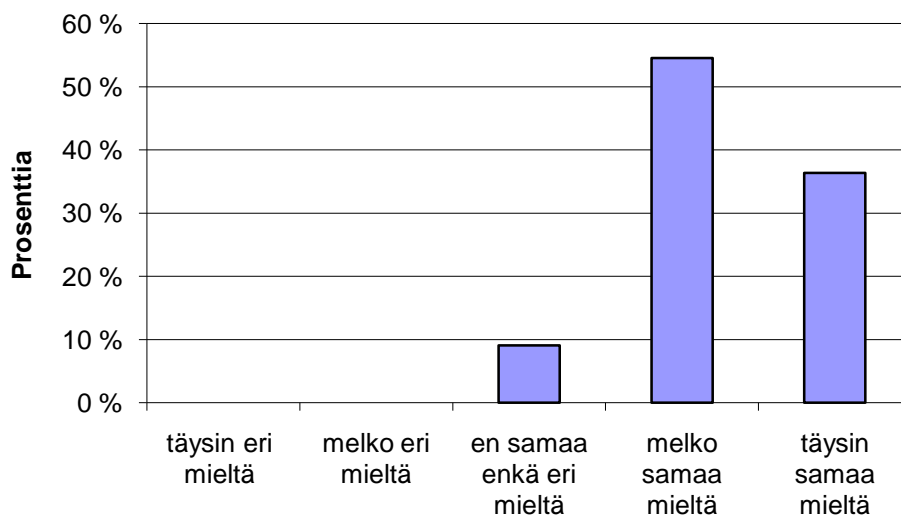
Suunniteltua aikataulua toimivana vastanneista piti yli puolet eli he vastasivat väittämään ”suunniteltu aikataulu oli toimiva” joko täysin samaa mieltä (n=1) tai melko samaa mieltä (n=5). Väittämän kanssa ei samaa eikä eri mieltä oli vastaajista vajaa puolet (n=5) ja täysin eri mieltä ja melko eri mieltä ei ollut kukaan vastanneista. (Liite 6, väittäjä 4, kuvio 7.)



KUVIO 7. Aikataulun toimivuus henkilökunnan mielestä (%) (N=11)

Vastaajista yli puolet oli sitä mieltä, että projektille annetut resurssit olivat riittävät, eli he vastasivat henkilökunnan palautekyselyn väittämään ”projektille annetut resurssit olivat riittävät” täysin samaa mieltä (9 %, n=1) tai melko samaa mieltä (45,5 %, n=5). Väittämän kanssa ei samaa mieltä eikä eri mieltä oli vajaa puolet vastanneista (45,5 %, n=5). Melko eri mieltä tai täysin eri mieltä ei ollut kukaan vastanneista. (Liite 6, väittämä 5.)

Vastanneista 91 prosenttia (n=10) koki, että projektin ilmapiiri oli hyvä, joko ollen täysin samaa mieltä (36 %, n=4) tai melko samaa meiltä väittämän (55 %, n=6) ”projektin ilmapiiri oli hyvä” kanssa. Väittämän kanssa ei samaa eikä eri mieltä oli 9 prosenttia (n=1). Melko eri mieltä tai täysin eri mieltä väittämän kanssa ei ollut kukaan vastanneista. (Liite 8, väittämä 6, kuvio 8.)



KUVIO 8. Projektin ilmapiiri oli hyvä -väittämän tulosten jakautuminen (%) (n=11)

Vastanneista suurin osa ei kokenut omaa projektiin osallistumisestaan aktiiviseksi. Enemmistö (73 %, n=8) oli melko eri mieltä väittämän ”oma osallistumiseni projektiin oli aktiivista” ja harvempi kuin joka kymmenes (9 %, n=1) oli väittämän kanssa täysin eri mieltä. Melko samaa mieltä väittämän kanssa oli 9 prosenttia (n=1) ja täysin samaa mieltä ei ollut kukaan vastanneista. Ei samaa eikä eri mieltä oli 9 prosenttia (n=1). (Liite 6, väittäjä 7.)

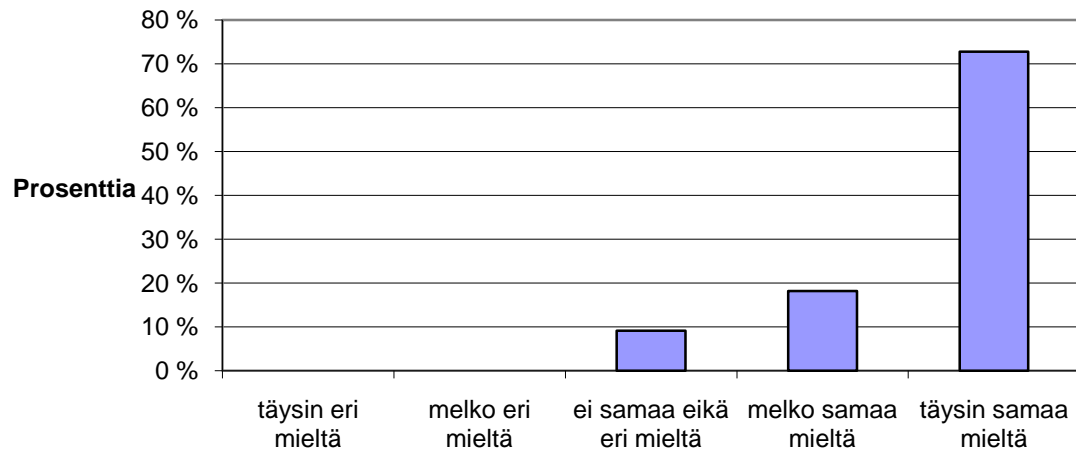
Suurin osa vastanneista koki tiimipalaverit toimivaksi tavaksi käsitellä asioita. Vastanneista reilu neljännes (n=3) oli täysin samaa mieltä ja melko samaa mieltä oli useampi kuin joka kolmannes (n=4). Kukaan vastanneista ei ollut väittämän ”tiimipalaverit olivat toimiva tapa asioiden käsittelyyn” kanssa melko eri mieltä tai täysin eri mieltä. Väittämän kanssa ei samaa eikä eri mieltä oli 4 kyselyyn vastanneista. (Liite 6, väittäjä 8, taulukko 2.)

Tiimipalaverissa käytettyjen apuvälineiden valintaperusteena projektissa oli, että niiden piti tukea kaikkien osallistuvuutta. Palautekyselyn tulosten mukaan suurin osa vastanneista oli myös sitä mieltä, että apuvälineet tukivat kaikkien osallistuvuutta. Täysin samaa mieltä oli 18 prosenttia (n=2) ja melko samaa mieltä oli vajaa puolet vastanneista (46 %, n=5). Ei samaa eikä eri mieltä oli 18 prosenttia (n=2). Väittämän kanssa melko eri mieltä oli 18 prosenttia (n=2) ja täysin eri mieltä ei ollut kukaan vastanneista. (Liite 6, väittäjä 9, taulukko 2.)

TAULUKKO 2. Tiimipalaverien toimivuus henkilökunnan mielestä (N=11)

Tiimipalaverien toimivuus	Täysin eri mieltä n (%)	Melko eri mieltä n (%)	En samaa mieltä n (%)	Melko samaa mieltä n (%)	Täysin samaa mieltä n (%)
Tiimipalaverit toimiva tapa asioiden käsittelyyn	0	0	4 (36,4)	4 (36,4)	3 (27,3)
Käytetyt apuvälineet tukivat kaikkien osallistuvuutta	0	2 (18)	2 (18)	5 (46)	2 (18)

Projektipäällikön taidoista johtaa projektia suurin osa vastanneista oli sitä mieltä, että projektipäällikkö osasi johtaa projektia. 73 prosenttia (n=8) oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja melko samaa mieltä oli 18 prosenttia (n=2). Väittämän kanssa ei samaa eikä eri mieltä oli vastanneista 9 prosenttia (n=1). Melko eri mieltä ja täysin eri mieltä väittämän kanssa ei ollut kukaan vastanneista. (Liite 6, väittämä 10, kuvio 9.)



KUVIO 9. Projektipäällikkö osasi johtaa projektia -väittämän tulosten jakautuminen (%) (N=11)

Vastanneiden mielestä projektilla on ollut positiivinen vaikutus työyhteisöön. Arvot ovat selkiintyneet ja ne ovat helpommin ymmärrettäviä. Arvoja pystyy toteuttamaan selkeämmin ja ne myös huomioi työssään. Vastanneista yli puolet oli kuitenkin jättänyt kohdan, jossa kysyttiin projektin vaikutuksista työyhteisöön, joko tyhjäksi tai vastannut ettei osaa sanoa tai ei vielä näkyviä vaikutuksia arjessa. (Liite 6, kysymys 11.)

”Uskon sen myös vahvistavan eri osastojen välistä yhteistyötä, kasvattavan me-henkeä.”

Kyselyyn vastanneiden mielestä projektissa onnistuivat hyvin lopputulos, yhteistyö ja esittely. Noin puolet vastanneista oli kuitenkin jättänyt tämän kohdan vastaamatta. (Liite 6, kysymys 12.)

”Yhteinen asia, jota pohdittiin. Oli hyvä asia.”

Projektissa olisi voinut olla hieman tiiviimpi aikataulu ja työvuoroissa olisi voinut huomioida enemmän projektin, esimerkiksi tiimipalaverit. Välillä kokoonnuttiin aika pienellä porukalla ja aikaa olisi voinut vastanneiden mielestä olla enemmän. Henkilöstöltä olisi haluttu enemmän säännöllistä osallistumista. Vastanneet kokivat oman osallistumisensa vähäiseksi, mutta he olisivat kuitenkin halunneet mahdollisuuden osallistua enemmän. (Liite 6, kysymys 13.)

Palautekyselyssä eri tavoitteiden toteutuminen oli eritelty omaksi väittämäkseen. Yli puolet vastanneista oli sitä mieltä, että vanhainkodin toimintaideologia selkiintyi projektin aikana eli he olivat väittämän kanssa täysin samaa mieltä (n=1) ja melko samaa mieltä (n=5). Väittämän kanssa ei samaa eikä eri meiltä oli vajaa puolet vastanneista (n=5) vastanneista. Eri mieltä väittämän kanssa ei ollut kukaan vastanneista. (Liite 6, väittämä 14, taulukko 3.)

Väittämän ”toiminta on yhtenäistynyt projektin edetessä” kanssa täysin samaa mieltä ei ollut kukaan vastanneista ja melko samaa mieltä oli 27 prosenttia (n=3) vastanneista. Loput (73 %, n=8) eivät olleet väittämän samaa eivätkä eri mieltä. Täysin eri tai melko eri mieltä väittämän kanssa ei ollut kukaan. (Liite 6, väittämä 15, taulukko 3.)

Vastanneista yli puolet oli sitä mieltä, että tiimien rooli/työjako oli selkiintynyt projektin aikana. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa ei ollut kukaan, mutta 55 prosenttia oli melko samaa mieltä. Ei samaa eikä eri mieltä oli 36 prosenttia ja melko eri meiltä oli 9 prosenttia. Täysin eri mieltä väittämän kanssa ei ollut kukaan vastanneista. (Liite 6, väittämä 16, taulukko 3.)

”Yhteistyö tiimien välillä on parantunut projektin aikana” väittämän kanssa täysin samaa mieltä ei ollut kukaan. Melko samaa mieltä oli useampi kuin joka kolmannes (n=4) ja ei samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa oli yli puolet (n=6). Täysin eri mieltä ei ollut kukaan ja melko eri mieltä oli harvempi kuin joka kymmenes (n=1) vastanneista. (Liite 6, väittämä 17, taulukko 3.)

TAULUKKO 3. Projektin tavoitteiden toteutuminen henkilökunnan mielestä (N=11)

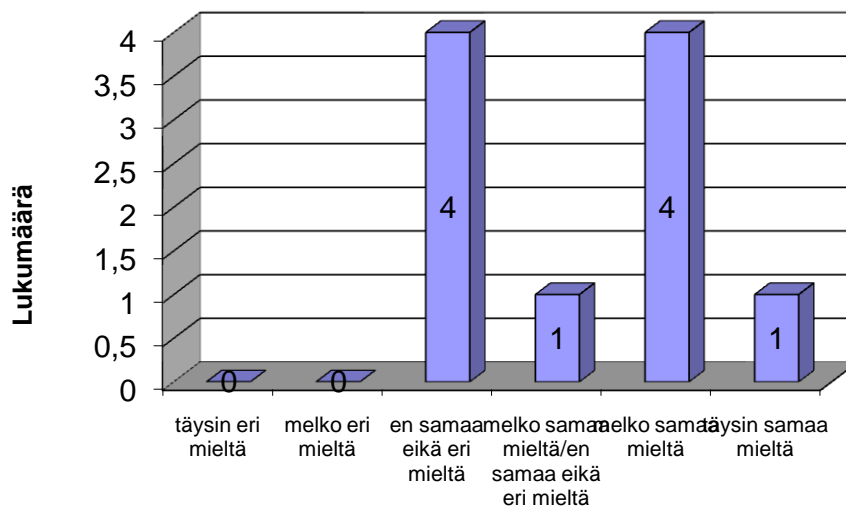
Tavoite	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)
Toimintaideologia					
selkiintyi	0	0	5 (45,5)	5 (45,5)	1 (9)
Toiminta yhtenäistyi					
	0	0	8 (73)	3 (27)	0
Tiimien rooli/työnjako					
selkiintyi	0	1 (9)	4 (36)	6 (55)	0
Yhteistyö tiimien välillä parani					
	0	1 (9)	6 (55)	4 (36)	0

Projektin lopputulokseen tyytyväinen oli vajaa puolet (n=5) vastanneista eli he vastasivat väittämään ”olen tyytyväinen lopputulokseen” melko samaa mieltä (45 %, n=5). Täysin samaa väittämän kanssa ei ollut kukaan vastanneista. Tähän saattoi vaikuttaa myös se, että esimerkiksi lopullista huoneentaulun ulkomuotoa ei oltu vielä julkaistu eikä päätöskokousta pidetty palautekyselyn aikaan, joten lopullinen lopputulos ei ehkä ollut kaikkien henkilökunnan jäsenten tiedossa. Osa vastaajista kommentoikin kyselylomakkeeseen, että ei ole vielä lopullista tulosta nähnyt. Ei samaa eikä eri mieltä oli vastanneista vajaa puolet (n=5). Kukaan vastanneista ei ollut tyytymätön lopputulokseen, joten melko tai täysin eri mieltä ei ollut kukaan. Vastanneista 9 prosenttia (n=1) oli laittanut oman mielipiteensä, asteikolla vaihtoehtojen en samaa enkä eri mieltä ja melko samaa mieltä väliin. (Liite 6, väittämä 18.)

Oma aktiivisuus projektiin osallistumisessa ei vaikuttanut palautekyselyn tulosten mukaan paljoakaan lopputulokseen tyytyväisyyteen. Kyselyyn vastanneista, joka koki oman osallistumisensa aktiiviseksi vastaten väittämään ”oma osallistumiseni projektiin oli aktiivista” melko samaa mieltä oli myös melko tyytyväinen lopputulokseen. Mutta myös vajaa puolet (n=3) niistä, jotka vastasivat väittämään melko eri mieltä, olivat melko samaa mieltä väittämän ”olen tyytyväinen projektin lopputulokseen” kanssa. Loput eli reilu puolet (n=5) ”osallistumiseni projektiin oli aktiivista” melko eri mieltä olleet, vastasivat

lopputulokseen tyytyväinen väittämään, en samaa enkä eri mieltä. Oman aktiivisuutensa alhaiseksi kokenut vastasi väittämään ”olen tyytyväinen lopputulokseen” vaihtoehtojen en samaa enkä eri mieltä ja melko samaa mieltä väliin.

Projektista koki olleen hyötyä työyhteisön toiminnan kehittämiseen vastanneista vajaa puolet (n=5) eli he vastasivat väittämään täysin samaa mieltä (9 %, n=1) ja melko samaa mieltä (36 %, n=4). Väittämän kanssa ei samaa eikä eri mieltä oli reilu kolmannes vastanneista (36 %, n=4). Väittämän kanssa täysin tai melko eri mieltä ei ollut kukaan vastanneista. 9 prosenttia (1) vastanneista oli laittanut oman mielipiteensä vaihtoehtojen, en samaa enkä eri mieltä ja melko samaa mieltä, väliin. Yksi vastaajista oli jättänyt tämän kohdan vastaamatta. (Liite 6, väittämä 19, kuvio 10.)



KUVIO 10. Projektista oli hyötyä toiminnan kehittämiseen henkilökunnan mielestä (N=11)

7.3.2 Projektiryhmän palautekyselyn tulokset

Projektiryhmän palautekyselyyn (liite 7) vastasivat projektiryhmän jäsenet (4) sekä varajäsenet (3), jotka osallistuivat ainakin yhteen kokoukseen vakituisen jäsenen ollessa estynyt. Kyselyn täytti 6 projektiryhmän jäsentä eli vastausprosentti oli 86. Projektiryhmän kokoonpano oli: yksi jäsen jokaisesta vanhainkodin yksiköstä (Suovilla/Sarastus,

Sinivuokko, Hoiva I ja Hoiva II), opinnäytetyön ohjaaja, työelämäohjaaja ja opinnäytetyön tekijä. Opinnäytetyön tekijä, opinnäytetyön ohjaaja ja työelämäohjaaja eivät vastanneet palautekyselyyn. Vakinaisen jäsenen poissa ollessa projektiryhmän kokoukseen osallistui varajäsen.

Projektiryhmän mielestä asetetut tavoitteet saavutettiin melko hyvin. Yhteiset arvot löydettiin ja huoneentaulut ovat valmistumassa ajallaan. Palautekyselyn aikaan päätöskokousta ei ollut vielä pidetty, eikä konkreettista huoneentaulua julkistettu. Projekti herätti ajatuksia ja hyviä keskusteluja saatiin työyhteisössä aikaan myös projektin ulkopuolella.

”Tavoitteet ja asiat olivat lähellä käytäntöä, eivät liian korkealentoisia.”

Puolet projektiryhmän jäsenistä oli sitä mieltä, että tiedotus projektin tavoitteista ja etenemisestä toteutui ihan hyvin. Aikataulu oli selvillä hyvissä ajoin ja palavereissa projektin eteneminen konkretisoitui hyvin. Tiedotus tavoitteista ja projektin etenemisestä oli toteutunut kirjallisessa muodossa hyvin ja oli selkeä ja ytimekäs. Eräs projektiryhmän jäsen oli myös sitä mieltä, että tiedon hankkimisesta vastuu oli paljon työntekijöillä itsellään. Yksi projektiryhmän jäsenistä oli sitä mieltä, että tiedotus tavoitteista ja etenemisestä toteutui huonosti. Suunnitelma oli hieno kaiken kaikkiaan, mutta osallistujien aktiivisuus ja sitoutuminen ehkä ontui.

”Tiedotus välillä ontui hieman, mutta ei projektipäällikön puolelta.”

Projektiryhmä sai mielestään vaikuttaa projektin etenemiseen ja tavoitteisiin hyvin. Jäsenet kokivat palautekyselyn tulosten mukaan, että heidän mielipiteitään kuunneltiin.

”Jokainen saanut ilmaista oman mielipiteensä ja antaa ehdotuksia.”

”Projektinvetäjä antoi suuntaviivat, mutta antoi vapaat kädet projektiryhmälle.”

Projektiryhmän jäsenistä osan mielestä aikataulu oli laadittu sopivaksi ja toimi melko hyvin, mutta osan mielestä se olisi voinut olla hieman tiiviimpikin. Aikaväli alun ja lopun

välillä oli ehkä liian pitkä. Projekti alkoi kesäkuussa 2009 ja päättyi toukokuussa 2010. Projektille annetut resurssit toimivat projektiryhmän mielestä osittain tai suhteellisen hyvin. Työvuorosuunnittelussa olisi voinut huomioida projektin paremmin.

Projektin ilmapiiri oli projektiryhmän mielestä hyvä. Ilmapiiri oli toiveikas, aikaansaava, positiivinen ja avoin. Huumoria oli myös mukana ja kaikkia kuunneltiin. Erään projektiryhmän jäsenen mielestä ilmapiiri ei ollut kovin aktiivinen eikä innostunut, mutta kuitenkin hyvä.

”Sellainen mielikuva jäi, että kaikki haluavat Suonsaaren parasta.”

Työyhteisön osallistuvuudesta projektiin jäi hieman parannettavaa, mutta kaiken kaikkiaan osallistuvuus onnistui ihan hyvin/vaihtelevasti, vaikka olisi voinut onnistua paremminkin. Kaikki osallistuivat projektiin tasapuolisesti mahdollisuuksien mukaan. Osallistuvuuteen vaikutti työvuorot. Varsinaisen työn lomassa oli välillä hankalaa lähteä kokoontumisiin, esimerkiksi iltavuoroissa.

Välillä tiimipalavereissa oli paljon käsiteltäviä asioita, jolloin näiden asioiden käsittely jäi välillä vähemmälle. Niissä käytiin läpi myös kokouksissa esiin tulleita asioita. Tiimipalaverit olivat projektiryhmän mielestä avoin ja monipuolinen tilaisuus. Sovussa saatiin luotua ytimekäs lopputulos.

”Alkuunpääsy vaikeuksien jälkeen puhe alkoi aina luistaa hyvin.”

Projektipäälliköltä projektin johtaminen sujui hyvin ja asioiden esittely oli selkeää. Projektipäällikkö on osannut onkia juuri tärkeät jutut keskusteluista. Yhden jäsenen mielestä työtavat olivat aluksi hieman ”hakusessa”, mutta yhteiset työtavat löytyivät projektin edetessä ja lopputulos oli hyvä. Projektipäällikkö on ollut talossa töissä, joten hän tietää käytännön työn ja tämän vuoksi tavoitteet olivat mahdollista täyttää.

Projektin lopputulosta oli projektiryhmän mielestä hieman vaikea kommentoida palautekyselyn suorittamisen aikaan, koska projekti oli silloin vielä hieman kesken, sillä huoneentaulua ei ole julkistettu eikä päätöskokousta pidetty. Tähän asti tapahtuneeseen

oltiin kuitenkin tyytyväisiä. Asetetut tavoitteet saavutettiin. Sovitussa aikataulussa pysyttiin ja lopputulos oli sitä mitä tavoiteltiin eli lopputulos oli hyvä.

Projektin vaikutuksia työyhteisöön projektiryhmän jäsenten mielestä oli, että työyhteisössä kiinnitetään enemmän huomiota tärkeimpiin arvoihin. Keskustelua on työyhteisössä käyty paljon, mikä on positiivista. Osa ei osannut sanoa, mitä vaikutuksia projektilla on ollut tai ei kovin ihmeellisiä vielä tässä vaiheessa.

”On ollut hyvä ja mukavaa huomata, että työyhteisö on samoilla linjoilla, haluamme samoja asioita.”

Projekti onnistui, koska asetettuihin tavoitteisiin päästiin ja projekti saatiin päätökseen. Projektissa onnistuneita asioita oli myös, että ilmapiiri oli koko ajan hyvä, toiminta oli selkeää ja johdonmukaista. Yhteistyö projektiryhmän ja projektipäällikön välillä oli hyvää.

”Hyvin pysyi tilanteen tasalla ”kirjallisten paperien” avulla.”

Projektiryhmän jäsenistä osa oli jättänyt tyhjäksi kohdan ”mitä olisi voinut tehdä projektissa toisin?” tai vastannut en osaa sanoa. Loppujen kyselyyn vastanneiden mielestä aikataulu olisi voitu tehdä tiiviimmäksi ja henkilökunnan osallistumisen mahdollistaminen olisi pitänyt olla tehokkaampaa.

”Jotenkin olisi pitänyt myös saada kaikki osapuolet motivoitua osallistumaan aktiivisemmin, kaikki kuitenkin oli sitä mieltä, että tärkeistä asioista on kyse!”

7.4 Palautekyselyn tulosten tarkastelu

Henkilökunnan ja projektiryhmän mielestä projektissa onnistui hyvin yhteistyö. Ilmapiiri oli myös hyvä koko projektin ajan. Asetetut tavoitteet saavutettiin ja suunnitellussa aikataulussa pysyttiin, vaikka aikataulu olisi voinut olla tiiviimpikin. Toiminta oli selkeää ja johdonmukaista ja lopputulos oli hyvä.

Työvuorojen suunnittelussa olisi voitu huomioida projekti paremmin. Tiimipalaveriinkin osallistui välillä vain muutama ihminen, joten henkilökunnan osallistumisen mahdollistaminen olisi voinut olla tehokkaampaa.

Palautekyselyn tuloksista on vedettävissä johtopäätös, että projektista on ollut hyötyä. Arvot saatiin aukikirjoitettua ja toimintaperiaatteet saatiin luotua yhdessä. Vaikutuksia on vaikea arvioida näin aikaisessa vaiheessa, mutta osan mielestä arvot ovat selkiintyneet ja ne ovat helpommin ymmärrettäviä. Arvoja pystyy myös toteuttamaan selkeämmin työssään. Arvojen ja toimintaperiaatteiden pohdinta on synnyttänyt myös keskustelua, mikä on positiivista.

Tiedotus ontui välillä projektin aikana. Tämä asia huomioitiin jo projektin aikana ja tiedotukseen panostettiin projektin edetessä. Projektin ilmapiiri oli työyhteisön jäsenten mielestä hyvä ja suurin osa koki tiimipalaverit toimivaksi tavaksi asioiden käsittelyyn. Tiimipalaverissa käytettyjen apuvälineiden valintaperusteena projektissa oli, että niiden piti tukea kaikkien osallistuvuutta. Palautekyselystä kävi ilmi, että myös suurin osa työyhteisön jäsenistä koki valittujen apuvälineiden (”kymmenen sanaa”, tuplatiimi) tukevan kaikkien osallistuvuutta. Projektissa kaikkien työyhteisön jäsenten osallistuvuuden mahdollistaminen oli tärkeää, jolloin työyhteisön jäsenet pääsivät vaikuttamaan mielipiteillään ja nostamaan esille tärkeinä pitämiään asioita. Kun henkilökunta on ollut tiiviisti mukana arvojen aukikirjoittamisessa ja toimintaperiaatteiden luomisessa, niin niihin sitoutuminen on varmasti parempaa kuin, jos arvot ja toimintaperiaatteet olisi laadittu johdon toimesta kuulematta henkilökuntaa.

8 POHDINTA

Kehittämistyön aihe nousi työyhteisöstä eli projektille oli selkeä työelämälähtöinen tarve. Kehittämistyön lähtökohtana voidaankin pitää työyhteisön halua kehittymiseen eli toiminnan yhtenäistämiseen ja toimintaideologian selkiinnyttämiseen muutosten jälkeen. Vuoden 2008 alussa tapahtuneesta Mikkelin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen vanhusten palvelut -tulosalueen laitoshoidon alaisen Suonsaaren osaston yhdistymisestä osaksi Mikkelin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen vanhusten palvelut -tulosalueen

asumispalveluiden vanhainkotihoitoon alasta Suonsaaren vanhainkotiä oli kulunut jo hieman aikaa, joten työyhteisössä koettiin aika otolliseksi arvoprosessin läpiviemiseen. Arvot voivat ollakin vahva keino yhtenäistää ja ohjata toimintaa (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 25).

8.1 Kehittämisen prosessin tarkastelu

Itse prosessi on arvoja määriteltäessä yhtä tärkeä kuin lopputulos. Se millä tavalla prosessi toteutetaan, kertoo jo paljon työyhteisön arvoista. (Aaltonen & Junkkari 1999, 229.) Tämän vuoksi oli tärkeää, että arvoprosessi toteutettiin henkilöstölähtöisesti ja jokainen pääsi vaikuttamaan arvojen määrittämiseen. Sitoutuminen arvoihin ja toimintaperiaatteisiin on varmasti parempaa, kun on itse päässyt vaikuttamaan, eivätkä arvot ja toimintaperiaatteet ole pelkästään johdon määrittelemiä.

Nykyäänä työyhteisöissä on monenlaisia projekteja menossa, niin myös kyseessä olevassa työyhteisössä. Alkukartoituksen alhaisen vastausprosentin perusteella oli aistittavissa, että työyhteisö ei olisi innostunut projektista, ainakaan alkuvaiheessa. Ensimmäisiin tiimipalaveriin siirryttäessä mielikuva muuttui paljon. Tiimit olivat motivoituneita ja innokkaita kehittämiseen. Tähän voi tietysti vaikuttaa konkreettiseen työhön käsiksi pääseminen. Projektin edetessä toiset työyhteisön jäsenet olivat aktiivisia ja toiset seurasivat sivusta. Jälkimmäisetkin osallistuivat kyllä tarvittaessa projektiin. Myös alkukartoituksen tuloksissa ilmeni, että toiset halusivat olla kehittämistyössä aktiivisesti mukana ja toiset hieman sivummalla seuraten ja osallistuen tarvittaessa työskentelyyn. Työyhteisössä osa työntekijöistä, kuten myös opinnäytetyön tekijä, alkoivat arvojen ja toimintaperiaatteiden yhdessä pohdinnan kautta pohtimaan myös omaa toimintaansa. Vastaako oma toiminta työyhteisön yhdessä luotuja arvoja ja toimintaperiaatteita?

Koko henkilökunnalle suunnatun alkukartoituksen perusteella työyhteisössä on arvoista keskusteltu aikaisemmin vähän ja arvojen käytännössä näkyvyys on ollut vähäistä, joten työyhteisön jäsenet kokivat arvoista ja toimintaperiaatteista keskustelun tärkeäksi. Työyhteisön jäsenet myös noudattivat toiminnassaan monia erilaisia arvoja. Työyhteisössä oli yli 40 nykyistä arvoa. Tulevaisuuden arvoista, joihin työyhteisössä voitaisiin sitoutua, nousivat kyselyn mukaan mm. tasa-arvo, yhteisöllisyys, ihmisarvon kunnioittaminen,

turvallisuus ja yhteistyö. Tärkeää oli myös, että kaikilla on samat arvot ja toimintaperiaatteet ja ne myös näkyisivät käytännössä, eivätkä olisi vaan kauniita sanoja huoneentaulussa.

Prosessin tueksi perustettiin projektiryhmä, jonka jäsenet olivat jokaisesta neljästä tiimistä yksi jäsen, opinnäytetyön ohjaaja, työelämäohjaaja ja opinnäytetyön tekijä. Kuten palautekyselyn tuloksista käy ilmi, opinnäytetyön tekijä eli projektipäällikkö antoi projektiryhmälle aika vapaat kädet. Projektiryhmän kokouksissa projektipäällikkö toi ehdotuksia asioihin, mutta ryhmä teki lopulliset päätökset yhdessä. Projektiryhmällä oli myös projektin arvioinnissa tärkeä asema. Jokaisen projektiryhmän kokouksen jälkeen arvioitiin projektin siihen asti onnistumista ja mm. ryhmäkeskustelumenetelmien sopivuutta kyseiseen asiaan. Tällä tavoin varmistettiin myös, että projektin suunta pysyi oikeana ja tavoitteet oli mahdollista saavuttaa. Mitään ei lyöty suunnitellussa lopullisesti lukkoon, vaan toteutusta oli mahdollista muuttaa tarpeen vaatiessa. Projektiryhmässä oli mukana myös tämän opinnäytetyön ohjaaja, joten projektiryhmän kokoukset toimivat samalla ohjauspalaverina. Työelämäohjaaja eli vanhainkodin osastonhoitaja oli mukana projektiryhmässä, millä varmistettiin myös johdon sitoutuminen arvoihin ja toimintaperiaatteisiin

Tiedotus projektin alkuvaiheessa ei ollut kattavaa. Vanhainkoti on iso ja siinä on monta yksikköä, joten tieto ei välttämättä aina tavoittanut kaikkia. Tiedotukseen panostettiin projektin kuluessa. Projektiryhmän jäseniä oli jokaisesta vanhainkodin tiimistä, jotka omalta osaltaan veivät tietoa omiin yksikköihinsä. Projektia käsiteltiin kolmessa osastokokouksessa, mutta kaikki eivät olleet paikalla kokouksissa. Projektin päätöskokous järjestetään kesäkuussa 2010. Tiedotusta parannettiin myös käymällä tarvittaessa jokaisessa tiimipalaverissa lävitse kehittämistyön tarkoitus, tavoitteet ja aikataulu. Tiimipalaverien osallistujakunta muuttui, joten kertauksella mahdollistettiin tiedon perille meno mahdollisimman monelle. Kehittämistyöstä tiivistelmä, jossa oli tarkoitus, tavoitteet ja aikataulu ym., jaettiin jokaiselle työyhteisön jäsenelle.

Tiimipalaverissa päästiin kiinni konkreettiseen työhön. Tiimipalaveriinkin siirryttäessä henkilökunta osallistui innokkaasti työskentelyyn. Joissakin tiimipalaverissa oli hieman vaikeuksia päästä alkuun, mutta kuten palautekyselyssä ilmeni, alkuvaikeuksien jälkeen

puhe alkoi luistaa. Ryhmäkeskustelua jäsentämään valitut apuvälineet, ”kymmenen sanaa” -menetelmä ja tuplatiimi, auttoivat myös hiljaisempia pääsemään mukaan ja sanomaan mielipiteensä. Projektissa tärkeää oli osallistuvuuden mahdollistaminen. Jokaisen mielipide otettiin huomioon ja kirjattiin ylös.

Ensimmäisissä tiimipalavereissa käytössä ollut ”kymmenen sanaa” -menetelmä tuottikin tiimipalavereissa paljon materiaalia. Tiimien tuotoksista laadittiin yhteenveto (liite 3), joka kirjoitettiin mahdollisimman paljon tiimien jäsenten omilla sanoilla, mutta joitakin asioita jouduttiin lyhentämään. Mahdollisimman sana sanalta kirjoittamisella pyrittiin myös tulosten luotettavuuteen. Alkukartoituksen, tiimipalaverien tuotosten ja palautekyselyn tulokset kerrotaan raportissa rehellisesti. Opinnäytetyön raportissa kehittämistyön toteutus on kuvattu tarkasti, jonka tarkoituksena on vaikuttaa projektin luotettavuuteen. Tarkoituksena on, että lukija saisi mahdollisimman kattavan kuvan kehittämistyön toteutuksesta ja pääsisi toteutusta lukemalla ja liitteitä seuraavalla samaan lopputulokseen kuin raportissa on päädytty. Raportin rakennetta on yritetty keventää erilaisilla taulukoilla ja kuvioilla, varsinkin palautekyselyn tulosten esittelyssä. Toteutus-osiossa kuviosta 5 on eritelty vielä tiimipalaverien osiot tekstiin, jotta lukija pysyisi paremmin mukana prosessin kulussa. Prosessin aikana otettiin myös osallistujien suostumuksella valokuvia, jonka tarkoituksena oli prosessin tukeminen.

Tiimipalavereissa arvojen aukikirjoittamiseen käytettiin visuaalista apuvälinettä eli prosessi kuvattiin taululle. Tämä auttoi tiimin jäseniä pysymään mukana. Tiimipalaverit ja projektiryhmän kokoukset nauhoitettiin osallistujien suostumuksella. Nauhat kuunneltiin pariin kertaan läpi. Nauhoja ei purettu sana sanalta auki, vaan niistä koottiin pääasiat kuitenkin tiimin jäsenten omin sanoin. Palaverien nauhoittaminen tuki myös prosessin kuvausta. Nauhoilta pystyi jälkikäteen tarkistamaan asioiden oikeellisuuden. Taulun tila oli rajallinen, joten asioita joutui lyhentämään ja osa asioista jäi merkitsemättä. Pääasiat olivat taululla, mutta nauhojen avulla pääasioita pystyi tarkentamaan ja lisäämään asioita ja tiimin jäsenten mielipiteitä tiimipalaverien tuotosten yhteenvedon kirjoitusvaiheessa.

Myös jokaisesta projektiryhmän kokouksesta tehtiin yhteenveto, mistä asioista keskusteltiin ja mitä sovittiin. Paasivaaran ym. (2008, 134) mukaan kokouksissa asioiden ylöskirjaaminen on tärkeää, koska ne muodostavat projektin edetessä sovittaville tehtäville

perustan. Projektiryhmän kokouksen aluksi käytiin läpi edellisen projektiryhmän kokouksen yhteenveto, jotta jokainen olisi perillä projektin etenemisestä ja siihen asti sovitusta ja aikaansaaduista asioista. Kaikki projektiryhmän jäsenet eivät välttämättä päässeet jokaiseen projektiryhmän kokoukseen, jolloin kokouksessa oli varajäsen samasta tiimistä. Jokaiselle ryhmän jäsenelle annettiin myös yhteenveto kirjallisena.

Aineiston keruu projektissa toteutettiin tiimipalaverien avulla käyttäen erilaisia ryhmäkeskustelumenetelmiä apuna jäsentämään ryhmäkeskustelua. Keskusteluun ja kuunteluun on varattava arvoprosessissa tarpeeksi aikaa (Aaltonen & Junkkari 1999, 235). Tässä projektissa jokaiseen tiimipalaveriin ja projektiryhmän kokoukseen oli varattu aikaa kaksi tuntia, joka oli työyhteisön jäsenille työaikaa. Projektiryhmän kokouksessa tapahtuneen arvioinnin mukaan kaksi tuntia oli hyvä aika pohdinnalle.

Valitut ryhmäkeskustelumenetelmät tukivat prosessia. Niiden avulla (”kymmenen sanaa” -menetelmä ja tuplatiimi) saavutettiin tiimien palavereille asetetut tavoitteet. Myös projektiryhmän ja henkilökunnan palautekyselyn perusteella menetelmien valinta oli onnistunut. Projektissa korostui dialogisuus. Demokraattinen dialogi onkin tiimityöskentelyn ehdoton edellytys. Tiimipalavereissa apuvälineet tukivat jokaisen osallistuvuutta. Jokaisen tiimin jäsenen on kyettävä ottamaan vastuuta, sekä siitä että saa suunsa auki että myös siitä että ei tuki toisen suuta omalla toiminnallaan. Tiimipalavereissa arvojen ym. pohdinta aloitettiin aina asioiden yksinpohdinnalla. (Mäkisalo 2004, 93.) Yleensä myös, kuten palautekyselyn tuloksista käy ilmi, keskustelu lähti alkuvaikeuksien jälkeen hyvin sujumaan. Jokaisen mielipidettä kuunneltiin ja otettiin myös huomioon.

Tiimipalaverien tuotoksista tehtiin yhteenveto, joka toimitettiin työyhteisön jäsenille ennen seuraavaa tiimipalaveria tutustuttavaksi. Edellisen tiimipalaverien tuotosten yhteenveto toimi seuraavien tiimipalaverien alustuksena. Laatomalla kaikkien tiimien tuotoksista yhteenveto varmistettiin, että arvot ja toimintaperiaatteet ovat koko vanhainkodin yhteiset, eivätkä jonkin tiimin omat. Tiimipalavereissa osallistujat vaihtuivat, jolla varmistettiin, että mahdollisimman moni pääsi vaikuttamaan lopputulokseen. Toimintaperiaatteita muokattiin myös yhdessä tiimien normaaleissa tiimipalavereissa.

Projektiryhmä arvioi prosessia koko ajan. Keväällä 2010 koko henkilökunnalle ja

projektiryhmän jäsenille järjestettiin mahdollisuus arvioida projektia nimettömänä. Palautekyselyn tuloksista kävi ilmi, että projektista on ollut hyötyä työyhteisön toiminnan kehittämisessä. Kehittämistyössä päätavoitteina oli aukikirjoittamalla arvot ja luomalla työyhteisöön toimintaperiaatteet selkiinnyttää vanhainkodin toimintaideologiaa ja yhtenäistää toimintaa. Kehittämistyössä tavoitteena myös oli, että yhdessä tehdyn kehittämistyön aikana ja kautta rooli/työnjako tiimeissä selkiintyy ja yhteistyö paranee. Palautekyselyn tuloksista käy ilmi, että osa työyhteisön jäsenistä koki vanhainkodin toimintaideologian selkiytyneen jo kehittämistyön aikana ja toiminnan yhtenäistyneen.

Projektin lopputulosta käsitellään päätöskokouksen ohella myös tiimivastaavien johdolla tiimipalavereissa. Päätöskokoukseen eivät pääse kaikki työyhteisön jäsenet. Käsittelemällä projektin toteutusta ja lopputuloksia myös tiimipalavereissa mahdollistetaan tiedon kulku mahdollisimman monelle työyhteisön jäsenelle.

8.2 Tulosten tarkastelu

Kehittämistyön tarkoituksen mukaisesti saatiin projektin aikana aukikirjoitettua toimintaa ohjaavat arvot, luotua yhteiset toimintaperiaatteet työyhteisöön sekä pohdittiin samalla, miten nämä uudet yhteiset toimintaperiaatteet ja arvot saadaan näkymään käytännössä. Arvojen aukikirjoitus ja toimintaperiaatteiden luominen toteutettiin käytännönläheisesti, jotta arvot ja toimintaperiaatteet todellakin näkyisivät käytännön arjessa. Pohdittiin mitä arvot ja toimintaperiaatteet merkitsivät käytännön toiminnassa. Arvoista keskusteleminen herättää mm. seuraavia kysymyksiä: mikä on tärkeää työyhteisölle, mihin työyhteisö uskoo. Pelkkä arvoista keskustelu ei riitä, vaan arvojen tulee myös näkyä käytännössä ja ohjata toimintaa. Arvot voidaan myös nähdä ihanteina, joiden mukaan toimintaa pyritään muuttamaan. (Juujärvi ym. 2007, 50.)

Arvoiksi ja toimintaperiaateiksi ja niiden sisältöihin on valittu sellaisia asioita, jotka työyhteisö kokee tärkeiksi, mutta joiden on myös mahdollista toteutua käytännössä. Yhdessä tehdyn kehittämistyön kautta arvot ja toimintaperiaatteet tulivat samalla myös tutuiksi työyhteisön jäsenille. Tässä kehittämistyössä oli tärkeää, että työyhteisön jäsenet pääsivät vaikuttamaan arvoihin ja toimintaperiaatteisiin. Jos henkilökuntaa ei oteta mukaan arvoprosessiin, vaan arvot ovat johdon määrittelemiä, silloin on vaarana, että ne jäävät

tyhjiksi fraaseiksi eikä sitoutumista arvoihin synny työyhteisössä. (Karlöf & Helin Lövingssön 2004, 27.) Ihminen ei kykene sitoutumaan myöskään sellaiseen, mitä hän ei ymmärrä. Joten tiimipalaverieissa on tärkeää varata tarpeeksi aikaa myös keskustelulle. (Mäkisalo 2004, 99.)

Tiimipalaverien tuotoksista kävi ilmi, että tiimit miettivät samoja asioita. Ensimmäisissä tiimipalaverieissa keskusteltiin arvoista, joita tiimit halusivat lähteä pohtimaan tarkemmin. Eri tiimit kokivat samat arvot tärkeimmiksi; kaikilla neljällä tiimillä oli arvoista turvallisuus ja tasa-arvo, kolmella tiimillä ihmisarvon kunnioittaminen ja yhdellä tiimillä yhteistyö. Vaikka alkukartoituksen mukaan työyhteisössä on monia erilaisia arvoja, joita työyhteisön jäsenet painottavat oman työnsä ohjaajina, tiimipalaverieissa selvisi kuitenkin, että eri tiimeissä tärkeimmät arvot olivat samat. Tiimit ajattelivat myös arvojen sisällöistä paljon samalla tavalla, vaikka hieman vivahde-eroja oli riippuen yksiköstä. Varsinkin toisissa tiimipalaverieissa, joissa lähdettiin jäsentämään ensimmäisten tiimipalaverien tuotoksia, tiimit pitivät keskeisimpinä asioina eli ytimenä samoja asioita. Esimerkiksi turvallisuus-arvosta ammattitaitoinen henkilökunta oli jokaisella neljällä tiimillä keskeisimpien asioiden joukossa. Tästä voidaan todeta, että ajatusten tasolla työyhteisön eri yksikköjen toiminta on hyvinkin yhtenäistä. Haasteena on vain saada yhtenäisyys myös käytännön toimintaan.

Projektin tulokseen oli palautekyselyn tulosten perusteella tyytyväisiä vain vajaa puolet vastaajista. Tähän saattoi vaikuttaa, että projektin lopullista tulosta eli huoneentaulua ja perehdytyskansion osaa ei oltu vielä julkistettu palautekyselyn suorittamisen aikaan. Projektiryhmä teki lopullisen päätöksen lopputuloksen ulkomuodosta tiimeistä saamansa ehdotusten pohjalta, joten lopputuloksesta voitiin olla työyhteisössä epätietoisia, joka omalta osaltaan vaikutti palautekyselyn tuloksiin. Kukaan vastaajista ei ollut kuitenkaan projektin tulokseen tyytymätön. Palautekysely haluttiin suorittaa ennen päätöskokousta, jotta kyselyn tulokset olisivat mahdollisimman todenmukaisia, eikä päätöskokous ja projektin kertaus vaikuttaisi kyselyn tuloksiin, esimerkiksi tiedotuksen osalta.

Projektiin osallistujat, niin projektiryhmän jäsenet kuin koko henkilökuntakin, olivat hyvin mukana koko projektin ajan. Välillä oli kyllä havaittavissa pientä väsymystä. Aikataulu oli laadittu niin, että tiimipalaverien välille jäi noin kuukausi. Projektiryhmän kokoukset olivat

ennen tiimipalavereja, mutta väliin ei jäänyt kuin muutama päivä. Tämä osoittautui hieman hankalaksi tiedon kulun kannalta. Ensimmäisinä vuorossa olleille tiimien jäsenille ei jäänyt aikaa tutustua edellisen tiimipalaverien tuotosten yhteenvetoon ennen seuraavaa tiimipalaveria. Toisen tiimipalaverien tuotosten yhteenveto toimitettiin tiimeille ennen projektiryhmän siihen tutustumista, jotta tiimeille jäi viikko aikaa tutustua siihen. Joihinkin tiimipalavereihin ei riittänyt kuin kolme osallistujaa. Tähän osasyynä olivat vakituisen henkilökunnan sairaslomat, joita ei voitu ennustaa aikataulun laadinnassa. Kuten palautekyselyn tuloksista kävi ilmi, että työvuorojen suunnittelussa olisi voinut ottaa projektin paremmin huomioon ja näin ollen mahdollistaa mahdollisimman monen työyhteisön jäsenen projektiin osallistuminen. Projekti toteutui aikataulun mukaisesti. Ainoastaan yhtä tiimipalaveria ja projektiryhmän kokousta jouduttiin siirtämään hieman.

Arvot ja toimintaperiaatteet ovat kyseisen työyhteisön ja sen jäsenten yhdessä pohtimat, joten ne eivät ole suoraan yleistettävissä. Työyhteisön arvoissa ja toimintaperiaateissa ja niiden sisällöissä on kuitenkin samoja asioita kuin valtakunnallisen terveydenhuollon eettisen neuvottelukunnan (ETENE) vuonna 2001 laatimassa terveydenhuollon eettisissä periaateissa ja vuonna 2008 laaditussa raportissa ”Vanhuus ja hoidon etiikka”, mm. ihmisarvon kunnioitus, itsemääräämisoikeus, hyvä ammattitaito, yhteistyö. Samoja asioita nousi myös Sosiaali- ja terveysministeriön ja Suomen Kuntaliiton vuonna 2001 julkaisemassa ”Ikäihmisten hoitoa ja palveluja koskevassa laatusuosituksessa”.

Arvoista ja toimintaperiaateista keskustelu on tärkeää jatkossakin. Arvot ovat tärkeitä tienviittoja työntekijöille ja myös koko organisaatiolle. Arvojen tulee olla sellaiset, joihin työ ja työyhteisö voivat sitoutua. Menestyvän organisaation yksi menestystekijöistä onkin juuri jatkuva arvokeskustelu. (Borgman & Packalen 2002, 26.) Arvokeskustelu on työyhteisössä tarkoituksena liittää osaksi kehityskeskusteluja, joissa voidaan mitata arvojen ja toimintaperiaatteiden ym. yhdessä sovittujen sääntöjen toteutumista.

8.3 Jatkokehittämisideat

Arvot ja toimintaperiaatteet ja niiden merkitys kyseisessä työyhteisössä on selvinnyt projektin aikana, mutta arvojen jalkauttaminen on vielä alussa. Arvojen jalkauttamisen vaihe onkin paljon pitempi kuin arvojen määrittämisen vaihe. Arvoja lähdettiin

projektissa miettimään konkreettisten tekojen, arjen kautta. Palautekyselyn tulosten perusteella arvojen selkiintymisen myötä osa työyhteisön jäsenistä huomioi jo arvot työssään. Hyvään jalkauttamiseen kuuluu olennaisina tiedotus ja tiedonkulku. Arvoprosessi ei ole koskaan valmis, koska arvoja voidaan aina oppia syvemmin. Tämä asia tulisikin ottaa enemmän huomioon perehdytyksessä. Seuranta on myös tärkeää. Arvoprosessi on normaalia toimintaa sitä enemmän, mitä pitemmälle aika kuluu. Arvoja tulee tukea ja nostaa ne esille sopivin ajoin sekä myös niitä tulee päivittää tarvittaessa ja niiden toimivuutta seurata. (Aaltonen & Junkkari 1999, 239–244.) Tiedotukseen ja tiedonkulkuun onkin tulevaisuudessa panostettava työyhteisössä, jotta arvot ja toimintaperiaatteet ja niiden merkitys eivät unohdu.

Tärkeää on, että yhdessä pohditut arvot ja toimintaperiaatteet eivät unohdu kauniiksi sanoiksi huoneentaulussa. Tulevaisuudessa haasteena on saada uudet työntekijät sitoutumaan arvoihin ja toimintaperiaatteisiin. Esimerkiksi Sysmän terveyskeskuksen vuodeosaston kehittämishankkeessa ilmeni haasteellisena uusien työntekijöiden perehdyttäminen työyhteisön yhteisiin arvoihin siten, että heillä olisi mahdollisuus sisäistää arvot toiminnan perustaksi eikä vaan kauniiksi sanoiksi arvotaulussa. (Vuorinen 2006.)

Arvokeskustelu on kyseisessä työyhteisössä tulevaisuudessa tarkoitus liittää osaksi kehityskeskustelua, jolloin arvojen ja toimintaperiaatteiden käytännössä näkyvyyttä voidaan mitata. Projektin vaikuttavuus, joka on viime vuosina korostunut projektiarvioinnin näkökulmasta, tarkoittaa sitä, missä määrin projekti pystyy vaikuttamaan kyseessä olevaan ongelmakenttään sekä missä määrin se tuottaa tavoitellut vaikutukset. Todellisia vaikutuksia saadaan aikaan vain onnistuneella projektilla ja sen tulosten käytäntöön viemisellä. Perusta projektin vaikuttavuuden arvioinnille luodaan jo suunnitteluvaiheessa eli silloin arvioimalla projektin tarvetta ja perusteita hahmotetaan projektin vaikuttavuutta. Tälle kehittämisprojektille oli selkeä työelämälähtöinen tarve eli aihe nousi työyhteisöstä. Projektin toteuttamisvaiheessa selvitetään projektin suuntaa. Onko suunta sellainen, että projektilla on vaikuttavuutta? Tässä projektissa arvojen ja toimintaperiaatteiden pohdinta aloitettiin käytännönläheisesti, työn kautta, jotta niiden olisi myös mahdollista näkyä käytännössä. Arvoiksi ja toimintaperiaateiksi ja niiden merkitykseksi on projektissa valittu sellaisia asioita, jotka on mahdollista myös toteuttaa

käytännössä. (Paasivaara ym. 2008, 144.)

Projektin vaikuttavuuden arviointiin voidaan käyttää erilaisia menetelmiä. Esimerkiksi palautekyselyssä voidaan arvioida sen vaikuttavuutta. Saavutettiin tulokset ja onko projekti muuttanut toimintaa? (Paasivaara ym. 2008, 144.) Tässä projektissa projektin vaikuttavuutta konkreettisen prosessin päättymisen jälkeen arvioitiin palautekyselyn avulla. Palautekyselyssä projektiryhmän jäseniltä ja koko henkilökunnalta kysyttiin mielipidettä tavoitteiden saavuttamisesta ja projektin vaikutuksista. Projektin päätöskokous oli palautekyselyn suorittamisen aikaan vielä pitämättä, mutta projektin aikana osa työyhteisön jäsenistä oli palautekyselyn tulosten perusteella alkanut ottaa arvot jo huomioon työssään ja kiinnittää huomiota heille tärkeisiin asioihin. Osa mielestä projektilla ei ole ollut vaikutuksia työyhteisöön vielä tässä vaiheessa. Tämän vuoksi olisi tärkeää, että projektin vaikutuksia eli arvojen käytännössä näkyvyyttä voisi kehityskeskustelujen lisäksi kartoittaa esimerkiksi vuoden kuluttua kyselyn avulla, jolloin saataisiin kattavampi kuva arvojen näkyvyydestä käytännössä. Samalla voisi tutkia, miten työyhteisöön kehittämisprosessin jälkeen tulleet työntekijät ovat sisäistäneet arvot ja toimintaperiaatteet vai ovatko ne jääneet vain kauniiksi sanoiksi huoneentaulussa. Tärkeää olisi myös kartoittaa asukkaiden ja heidän omaistensa mielipiteitä työyhteisön arvoista, esimerkiksi miten omaiset kokevat työyhteisön arvomaailman ja arvojen käytännössä näkyvyyden.

Opinnäytetyön toteuttaminen henkilöstölähtöisenä ja yhteisöllisenä kehittämisprojektina oli antoisaa, mutta myös haastavaa. Opin paljon projektin toteuttamista ja osallistavista kehittämismenetelmistä. Koen myös saaneeni esiintymisvarmuutta lisää tiimipalaverien ja projektiryhmän vetämisen kautta. Koen saaneeni projektin johtamisesta myös eväitä aloittelevana esimiehenä, koska projektiryhmän vetämisen voidaan katsoa olevan lähellä normaalia esimiestyötä. Projektissa mukana olevien ihmisten johtaminen poikkeaa kuitenkin projektin väliaikaisen luonteen vuoksi jonkin verran varsinaisesta esimiestyöstä. (Kettunen 2009, 34.) Projekti oli työelämälähtöinen ja koska itse olen kyseisen työyhteisön jäsen, koin myös itsekkin projektin tärkeäksi. Oman työyhteisön kehittämisen mahdollisuus toi aivan uuden ulottuvuuden omaankin sitoutumiseen. Projektin läpiviemiseen meni paljon aikaa. Projektin palautekyselyssä saamani positiivinen palaute antoi uutta puhtia ja intoa projektissa vielä loppusuorallekin.

LÄHTEET

Aaltonen, Tapio, Heiskanen, Erika & Innanen Pekka 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Helsinki: WSOY.

Aaltonen, Tapio & Junkkari, Lari 1999. Yrityksen arvot ja etiikka. Porvoo – Helsinki – Juva: WSOY.

Aaltonen, Tapio & Junkkari, Lari 2003. Yrityksen arvot ja etiikka. Helsinki: WSOY.

Aarnikoivu, Henrietta 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.

Ahonen, Jorma & Pohjanheimo, Esa 2000. Asian ytimessä. Työkulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa. Helsinki: Helsingin yliopiston Tutkimus- ja koulutuskeskus Palmenia.

Ala-Mutka, Jukka 2008. Strategiamalli. Helsinki: Talentum.

Anttila, Pirkko 1996. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Taito- tiede- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet. Helsinki: Akatiimi Oy.

Anttonen, Kyösti 2003. Tehosta projektityötä. Johda hanketta 80/20 – periaatteella. Helsinki: Talentum.

Borgman, Merja & Packalen, Esa 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.

Erämetsä, Timo 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

ETENE 2001. Valtakunnallinen terveydenhuollon eettinen neuvottelukunta (ETENE) 2001. Terveydenhuollon yhteinen arvopohja, yleiset tavoitteet ja periaatteet.

ETENE-julkaisuja 1. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. PDF-dokumentti.

<http://www.etene.org/dokumentit/EteneFIN.pdf>. Päivitetty 7.2.2002. Luettu 19.6.2009.

ETENE 2008. Vanhuus ja hoidon etiikka. Valtakunnallinen terveydenhuollon eettinen neuvottelukunta (ETENE). ETENE-julkaisuja 20. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. PDF-dokumentti. http://www.etene.org/dokumentit/Etene_vanhusraportti_finverkko.pdf. Päivitetty 19.9.2008. Luettu 19.6.2009.

Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto. Factsheets. Työpaikkakiusaaminen. <http://osha.europa.eu/fi/publications/factsheets/23>. Päivitetty 30.5.2002. Luettu 8.6.2009.

Furman, Ben, Ahola, Tapani & Hirvihuhta, Harri 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Heikkilä, Jorma & Heikkilä Kristiina 2001. Dialogi – Avain innovatiivisuuteen. Helsinki: WSOY.

Heikkilä, Kristiina 2002. Tiimit - avain uuden luomiseen. Helsinki: Kauppakaari.

Juujärvi, Soile, Myyry, Liisa & Pessa, Kaija 2007. Eettinen herkkyyden ammatillisessa toiminnassa. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, Pekka 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Kamensky, Mika 2004. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kankkunen, Päivi & Vehviläinen-Julkunen, Katri 2009. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kanste, Outi 2005. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Oulun yliopisto. Väitöskirja. PDF-dokumentti. <http://herkules oulu.fi/isbn9514276485/isbn9514276485.pdf>. Päivitetty 30.1.2006. Luettu

8.5.2009.

Karlsson, Åke & Marttala, Anders 2001. Projektikirja. Onnistuneen projektin toteuttaminen. Helsinki: Kauppakaari.

Karlöf, Bengt & Lövingsson, Fredrik Helin 2004. Johtamisen näkökulmat: peruskäsitteitä ja -malleja. Helsinki: Edita.

Kettunen, Sami 2009. Onnistu projektissa. 2., uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

Kinnunen, Tommi 2005. Mikä motivoi ihmisiä jatkuvasti oppimaan uutta ja kehittämään organisaation toimintaa? Teoksessa Juuti, Pauli (toim.) 2005. Osaa ja innovoi – osaja innovoi. Oitmäki: JTO-Palvelut Oy.

Kokonaho, Alekski Tommi Tapani 2008. Voimaannuttava johtaminen: Ammattimaisesti käyttäytyä ja toimiva organisaatio. Helsinki: Aksios.

Koskensalmi, Saija, Lauttio, Leena-Maija & Lindström, Kari 2000. Innovatiiviseksi työyhteisöksi voi kehittyä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Koski, Leila 2005. Laadukasta vanhainkotihoitoa Raumalla. Artikkelit: ilmestynyt Vanhustyö- lehdessä 1/2005. Kirjoittanut vanhustyön johtaja Leila Koski, Rauman kaupunki. PDF-dokumentti.

http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;353;11124;78167. Päivitetty 21.2.2005.

Luettu 15.4.2009.

Lahtinen, Marjaana 2002. Työyhteisön kehittämishankkeen itsearviointi. Teoksessa Lindström, Kari & Leppänen Anneli (toim.) 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos.

Leino-Kilpi, Helena. Eettinen ongelmanratkaisu. Teoksessa Leino-Kilpi, Helena & Välimäki, Maritta 2009. Etiikka Hoitotyössä. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Lindström, Kari 2002a. Työyhteisön kehittämisen haasteet. Teoksessa Lindström, Kari & Leppänen, Anneli (toim.) 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos, 14–23.

Lindström, Kari 2002b. Organisaatioteoriat ja organisaatioiden kehittämissuuntaukset. Teoksessa Lindström, Kari & Leppänen, Anneli (toim.) 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos, 46–65.

Lindström, Kari 2002c. Työyhteisön osallistuva – kehittämismalli. Teoksessa Lindström, Kari & Leppänen, Anneli (toim.) 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos, 170–179.

Mikkelin kaupungin ikäihmisten palveluopas. 5.painos Helmikuu 2009. PDF-dokumentti. http://www.mikkeli.fi/fi/liitteet/03_mikkeli-tieto/03_julkaisut/ikaihmissen_palveluopas_v_www.pdf. Päivitetty 4.6.2009. Luettu 9.6.2009.

Mikkelin kaupungin sosiaali- ja terveyslautakunta käyttösuunnitelma 2009. PDF-dokumentti. http://www.mikkeli.fi/fi/liitteet/02_palvelut/05_terveys_sosiaalipalvelut/kayttosuunnitelma_2009.pdf. Päivitetty 3.2.2009. Luettu 13.5.2009.

Mikkelin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen käyttösuunnitelma 2010. 17.12.2009. PDF-dokumentti. http://www.mikkeli.fi/fi/liitteet/02_palvelut/05_terveys_sosiaalipalvelut/ks_2010.pdf Päivitetty 5.1.2010. Luettu 18.1.2010.

Mikkelin kaupungin strategia. Mikkelin kaupunginvaltuusto 15.6.2009. PDF-dokumentti. http://www.mikkeli.fi/fi/liitteet/03_mikkeli-tieto/03_julkaisut/mikkelin_strategia_15062009.pdf. Päivitetty 16.6.2009. Luettu 5.8.2009.

Mikkelin kaupungin talousarvio 2008 ja taloussuunnitelma 2008–2011. PDF-dokumentti. http://www.mikkeli.fi/fi/liitteet/05_paatoksenteke/07_kaupunginvaltuusto/talousarvio_valtuusto.pdf. Päivitetty 4.12.2007. Luettu 3.5.2009.

Mikkelin kaupunki, tiedotteet 04/2009. Toinen käyttäjätori avasi kunnan roolia kansalaiskunta. 14.4.2009. WWW-dokumentti.

http://www.mikkeli.fi/fi/sisalto/03_mikkeli_tieto/05_tiedotus/08d_le... Luettu 11.6.2009.

Mikkelin kaupunki 2009, tiedotteet 06/2009. Mikkeli haluaa olla moderni palvelukaupunki. 17.6 2009. WWW-dokumentti.

http://www.mikkeli.fi/fi/sisalto/03_mikkeli_tieto/05_tiedotus/08f_lehdistotiedotteet_06_2009/kaupungin_uusi_strategia. Luettu 5.8.2009.

Moilanen, Raili 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Mäkisalo, Merja 1999. ”Me teemme sen” Hoitotyöntekijä oman työnsä tutkijana ja kehittäjänä. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Mäkisalo, Merja 2004. Yhdessä onnistumme: opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. 2.painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Mäkisalo, Merja 2001. Yhteisöllisyys parantaa hoitotyön laatua. Ryhmästä tiimiksi – projekti Juuan kunnan terveyskeskuksen vuodeosastolla. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.

Nikkilä, Juhani & Paasivaara, Leena 2007. Arjen johtajuus. Rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.

Otala, Leenamajja 2003. Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan. Työhyvinvoinnin työkirja. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Paasivaara, Leena, Suhonen, Marja & Nikkilä, Juhani 2008. Innostavat projektit. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.

Paasivaara, Leena 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Parviainen, Tuire 1990. Vanhustenhuollon kehittämiskouluttajan opas. Helsinki: Suomen Kaupunkiliitto, Sairaalaliitto ja Suomen Kunnallisliitto.
- Paukkala, Maija 2004. Eettisyys vanhusten laitoshoidossa on arjen pieniä asioita: Henkilöstön eettisen osaamisen vahvistaminen terveyskeskuksen vuodeosastolla. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu.
- Pelkonen, Marjaana 1992. Tavoiteltavan laatutason määrittäminen. Arvojen selkiinnyttäminen. Teoksessa Pelkonen, Marjaana & Perälä, Marja-Leena (toim.). Hoitotyön laadunvarmistuksen perusteet. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Puohiniemi, Martti 2002. Arvot, asenteet ja ajankuva. Opaskirja suomalaisen arkielämän tulkintaan. Espoo: Limor kustannus.
- Puttonen, Martti 1993. Työyhteisön kehittäminen. Helsinki: WSOY.
- Sajama, Seppo 1993. Arkipäivän filosofiaa: Kertomus ihmisestä tiedon hankkijana ja arvoratkaisujen tekijänä. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Sarvimäki, Anneli 2008. Gerontologisen hoitotyön arvot ja eettiset periaatteet. Teoksessa Voutilainen, Päivi & Tiikkainen, Pirjo (toim.) 2008. Gerontologinen hoitotyö. Helsinki: WSOY.
- Sarvimäki, Anneli & Stenbock-Hult, Bettina 2009. Hoitotyön etiikka. Helsinki: Edita.
- Schein, Edgar H. 2009. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Espoo: Suomen Laatu keskus Oy.
- Schwalbe, Kathy 2000. Information technology project management. Cambridge: Course technology.
- Silverberg, Paul 2007. Ideasta projektiksi: Projektityön käsikirja. Helsinki: Edita.

Smith, J. 1996. Empowering People; How to bring out the best in your workforce. London: Kogan Page.

Sosiaali- ja terveysministeriö & Suomen Kuntaliitto 2001. Ikäihmisten hoitoa ja palveluja koskeva laatusuositus. Oppaita 2001:4. PDF-dokumentti.

http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;353;11124;10316. Päivitetty 4.5.2001. Luettu 15.4.2009.

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämissuunnitelma KASTE 2008–2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008:6. PDF-dokumentti.

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-2534-2>. Päivitetty 29.5.2008. Luettu 21.10.2009.

Spiik, Karl-Magnus 2003. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY.

Sydänmaanlakka, Pentti 2007. Älykäs organisaatio. Talentum.

Syrjäpalo, Kyllikki 2006. Arvot ja arvostukset psykiatrisessa hoidossa: Henkilökunnan ja potilaiden näkemyksiä hoidon nykytilasta. Oulu: Oulun yliopisto.

Tuplatiimi. Opettajan verkkopalvelu. PDF-dokumentti.

www.edu.fi/peruskoulu/et/tuplatiimi.pdf. Päivitetty 9.6.2008. Luettu 11.7.2009.

Vahla, Lilli 2009. Perehdytyshoitajan työtä osataan arvostaa. Sairaanhoidaja-lehti 3/2009, 38–40.

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Virtanen, Petri 2007. Arviointi: Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita.

Voutilainen, Päivi 2007. Lukijalle. Teoksessa Lehtoranta, Heini, Luoma, Minna-Liisa & Muurinen, Seija (toim.). Ikäihmisten laitoshoidon laadun kehittämishanke. Loppuraportti 2007. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus.

Vuorinen, Jaana 21.3.2006. Arvot hoitotyön arjessa. Suomen sairaanhoitajaliitto-lehti artikkeli ilmestynyt 1/2006.

http://www.sairaanhoitajaliitto.fi/ammattilliset_urapalvelut/julkaisut/sairaanhoitaja-lehti/1_2006/muut_artikkelit/arvot_hoitotyön_arjessa/. Luettu 19.6.2009.

Väkevä-Harjula, Aira Irene 2002. Arvojen sisäistäminen organisaatiossa - esteet ja edistäjät? Case: Stora Enson Anjalan tehtaas. Pro gradu tutkielma Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. PDF-dokumentti. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe20021271>. Päivitetty 29.5.2002. Luettu 19.6.2009.

Välimäki, Maritta. Etiikka hoitotyön hallinnossa. Teoksessa Leino-Kilpi, Helena & Välimäki, Maritta 2003. Etiikka hoitotyössä. Porvoo: WSOY.

LIITE 1(2).
Toteutunut aikataulu

Marraskuu 2009	<p>4. Projektiryhmän kokous 9.11.2009 klo 13: 3. tiimipalaverien tuotosten yhteenveto, arviointi ja jatkon suunnittelua</p> <p>Osastokokous 16.11.2009 -> projektissa tähän asti saatujen tulosten tarkastelu</p> <p>Tiimien normaalit palaverit: tavoitteena toimintaperiaatteiden muokkaus</p>	3. vaihe Toteutus Arviointi Suunnittelu
Joulukuu 2010	<p>5. Projektiryhmän kokous 7.12.2009 klo 13: Tiimien normaalien tiimipalaverien tuotosten muokkaus, arviointi ja suunnittelu -> miten edetään jatkossa</p>	Arviointi
Helmikuu 2010	<p>6. Projektiryhmän kokous 1.2.2010 klo 13: Tulosten tarkastelu Projektin arviointi; mitä on saatu aikaiseksi projektin aikana, saavutettiinko projektin tavoitteet</p>	Arviointi
Maaliskuu 2010	<p>7. Projektiryhmän kokous 11.3.2010 klo 13: Tulosten tarkasteleminen ja loppuraportti Huoneentaulun ja perehdytyskansion osan ulkomuodon suunnittelu Projektin päätöskokouksen suunnittelemine Palautekysely projektiryhmän jäsenille ja koko henkilökunnalle</p>	Arviointi
Toukokuu – kesäkuu 2010	<p>Osastokokous: <u>Projektin päättäminen:</u> Kehittämistyön lopullisen version esittely työyhteisössä; huoneentaulu ja perehdytyskansion osan julkistaminen Projektin toteutuksen kertaus, mitä ja miten tehtiin sekä mitä projektin aikana saatiin aikaan</p>	Arviointi

Alkukartoitus: (kirjoita vapaamuotoisesti)

- 1) Mitä arvo-käsite tarkoittaa mielestäsi?
- 2) Mitkä ovat työyhteisösi nykyiset arvot mielestäsi?
- 3) Miten nykyiset arvot näkyvät käytännössä? (omassa ja työyhteisön toiminnassa)
- 4) Mihin yhteisiin arvoihin ja toimintaperiaatteisiin voisit ja haluaisit sitoutua tulevaisuudessa?
- 5) Kirjoita nimesi ja millä tavalla haluaisit olla kehittämisessä (projektissa) mukana?

1. TIIMIPALAVIERIEN TUOTOKSET (8.9- 15.9.2009)

– Kaikilla tiimeillä kolmesta tärkeimmästä arvosta löytyivät tasa-arvo/yksilöllinen tasa-arvo ja turvallisuus. Kolmella tiimillä oli kolmantena arvona ihmisarvon kunnioittaminen/kunnioittaminen ja yhdellä tiimillä yhteistyö.

Turvallisuus (kaikilla neljällä tiimillä)

- **tukeminen** -> apuvälineet, omaiset/läheiset, omatoimisuus, avustaminen, opastaminen, aika, ihmisen tarpeet, huomio, havainnointi, kosketus, puhe, rauhallisuus, yksilöllisyys
- **läheisyys** -> samat tutut hoitajat, omaiset/läheiset, kosketus, puhe (ensin puhe ja sen jälkeen vasta kosketus), aika, välittäminen, läsnäolo, levollinen olotila (seurauksena turvallisuudesta), luottamus
- **olla lähellä tarvittaessa** -> varmistetaan, että asukkaat tietävät hoitajan läsnä olosta kerrotaan, että hoitajia koko ajan saatavilla (toistetaan tarvittaessa), kerrotaan, että ollaan asukkaita varten (monilla tunne anteeksi, kun vaivasin -> ei tarvitse tuntea syyllisyyttä kellon soittamisesta)
- **kuuntelu** -> rauhoittaa, annetaan mahdollisuus puhua/jutella, jos asukas esim. levoton
- **tutut hoitajat (henkinen turvallisuus)** -> vaihtuvuus -> aiheuttaa turvattomuutta, tutut hoitajat -> poistaa pelkoa, luo turvallisuutta
- **jatkuvuus** -> raportointi (vuoron vaihtuessa), hoito jatkuu yhtenäisenä, siirrot toiseen laitokseen, hoitajalähete -> mitä lääkkeitä on tänään saanut, vatsantoiminta, mitä siirtopäivänä on tapahtunut
- **suunnitelmallisuus** -> yhteiset hoitolinjat, suunnittelu työvuoron aluksi (mistä lähdetään, yhdessä suunnitellaan), miten esim. nostot toteutetaan, jalkojen kautta ym.
- **kerrotaan asukkaalle, mitä tehdään** -> poistaa pelkoa, kun tietää mitä tehdään, luo turvallisuutta
- **fyysinen ympäristö/ympäristö/rakenteet** -> turvallinen ympäristö, johdot eivät roiku, ei liukkaita lattioita, ei kaatuvia kaappeja, ehjät sängyt, turvalliset kalusteet, ahtaat tilat, ympäristön huomioon ottaminen (portaat), samat tutut hoitajat (pysyvä henkilökunta), esineet, vaatteet, lämpö, oma tuttu paikka, rauha, apuvälineet, rauhallisuus, pelot (erilaiset), luottamus, välittäminen, turvallinen, turvattomuus (fyysinen ympäristö aiheuttaa)
- **koskemattomuus**
- **huomioon ottaminen** -> hoito ja huolenpito, asukkaan voimavarojen huomioiminen
- **erillisyyks (erikuntoisia)** -> asukkaan voimavarat, fyysinen kunto, toiset jaksaa itse, toiset ei
- **sitominen (g-tuoli, sänky)** -> itse ei ymmärrä välttämättä omia voimavaroja (heikentyneet) -> loukkaantumiset, tarkistaminen (onko kaikki hyvin), valvonta
- **lonkkahousut** -> loukkaantumisten ehkäisy
- **ulkoiset uhkat** -> vanhainkodin sijainti (syrjässä), isot ikkunat, ovia paljon
- **sisäiset uhkat** -> asukkaat toisilleen, ahtaat tilat, liukkaat lattiat, pöytiä ja tuoleja paljon -> pakoreitit tukittu
- **tuttu ympäristö (huonetta ei vaihdettaisi jatkuvasti)** -> poistaa pelkoa, luo turvallisuutta, sänky monille turvallinen ja tuttu paikka, omat tavarat -> luo turvallisuutta vieraassa ympäristössä
- **potilashuoneisiin sijoittelu** -> samanoloiset/tyyppiset huonekaverit -> ettei toinen joudu pelkäämään toista, äänekkäät asukkaat saattavat aiheuttaa pelkoa, hoito turvallista (apuvälineille jää tilaa), eristys

LIITE 3(2).

- **tartuntataudit** -> MRSA, C-hepatiitti, sikainfluenssa, norovirus ym.
- **sisäilma** -> home -> joutunut vaihtamaan työpaikkaa, allergia, sairaslomat lisääntyvät
- **ammattillisuus** -> **hoitajien taustat** -> rikostaustat
- **asukkaiden taustat** -> taudit, narkomaanit, vieroitusoireet ym., aggressiivinen käytös
- **onnettomuuksien ehkäisy/minimointi** -> asukkaan kunnon huomiointi (esim. ennen toimenpiteitä), ympäristö
- **turvallisuuden tunne/henkinen turvallisuus** -> aika, rauhallinen käytös, lempeä, asiallinen käyttäytyminen -> ei tarvitse asukkaan pelätä, keskustelu, läsnäolo, turvallinen olo
- **apuvälineet** -> nostolaite, ovat kunnossa, ehjät (sängyt, suihkutuolit ym.) niitä käytetään -> oikein, opastaminen käytössä, niitä olisi tarpeeksi, hoitajat eivät loukkaa itseään (selkä), asukkaat eivät loukkaannu
- **hyväkuntoiset, toimivat sängyt** -> hoitajien turvallisuus, ei jää esim. sormet rikkinäisen laidan väliin
- **turvallinen olo** -> asukkaalla
- **jos asukas soittaa kelloa tai huutaa** -> **mennään paikalle** -> ei odotuteta asukasta -> ei hätäntymistä odottamisen takia -> turvaton olo varmistetaan, että kello on saatavilla
- **pukeutuminen** -> kunnolliset jalkineet hoitaja/asukas, vaatteet -> ei irtoavia osia, hoitajille asianmukaiset työvaatteet + kengät (turvalliset) eivät aiheuta vaaraa
- **lääkitys/läaketurvallisuus** -> oikeat lääkkeet oikealle ihmiselle, selitetään lääkkeitä asukkaalle, jos on epäselvyyksiä (mitä lääkkeet ovat) liikalääkitys turvallisuusuhka ihmiselle (kävelevät)
- **ammattitaito/koulutettu henkilökunta** -> koulutus, lääkekoulutus -> kaikki käynyt (lupa antaa lääkkeitä) palokoulutus -> ajan tasalla oleminen -> pystyy reagoimaan tarvittaessa ensiapukurssit ammatillisuus, erilaisiin sairauksiin erikoistuminen/perehtyminen -> luo turvallisuutta, kun on tietoa erilaisista sairauksista
- **tulipalo** -> osataan toimia tarvittaessa, sähkölaitteiden kunto (tarkastettu), televisiot palamattomia, palokoulutus
- **ergonomia/työskentelytavat (siirrot, käännöt)** -> hoitajan turvallisuus, rauhallinen työskentelytapa -> ei hosuta, vaikka olisi kiire, eikä näytetä kiirettä asukkaalle -> ei sanota asukkaalle kiireestä, oikeat otteet, oikeat asennot, molemmat hyötyvät asukas/hoitaja, ei riuhtaista (käännöt), kerrotaan tekemisestä, apuvälineet
- **kuolema** -> turvallinen -> ei tarvitsisi pelätä, riittävä kipulääkitys, jos turvallisuuteen ei kiinnitetä huomiota -> seuraus pahimmassa tapauksessa
- **omaiset** -> voi luottavaisin mielin jättää omaisensa vanhainkotiin, pidetään ajan tasalla, muutoksista kerrotaan (soitetaan herkästi), jos ei tiedä kysyttäessä, ottaa selvää tai hakee sellaisen, joka tietää, omaisilla myös turvallinen olo
- **omaisten turvallisuus** -> turvallinen ympäristö (ei liukkaita lattioita), käsidesi -> tartunnat

Tasa-arvo/yksilöllinen tasa-arvo (kaikilla neljällä tiimillä)

- **tasapuolisuus (samanlainen kohtelu)** -> hyväksyminen, läsnäolo, oikeudenmukaisuus, vuorovaikutus, kuuntelu, jutteleminen huomioidaan nekin, jotka eivät sitä vaadi (saisivat myös aikaa), ruokailussa tasapuolisuus ("kaikille kahvi ja pulla") -> huonosti syöville myös välillä extraa, istumaan päiväsaliiin, pois sängystä myös heikommat välillä
- **itsemääräämisoikeus** -> ihmisyyys, oikeus, mielipide, herätä omaan aikaansa (mahdollisuuksien mukaan), vuorovaikutus, oikeudenmukaisuus, aika *tasapuolisuus ja itsemääräämisoikeus taistelevat -> hoitajan rooli korostuu*

- **aika/ajan antaminen** -> juttelu, kuuntelu, vuorovaikutus, läsnäolo, antaa asiakkaalle itselleen aikaa liikkua, ruokailla, pukeutua ym. (aika rajoittaa toteutumista), pyritään antamaan saman verran/tasapuolisesti aikaa kaikille (kaikki eivät osaa/pysty vaatimaan)
- **kuuntelu** -> asukkaan kuuntelu (kaikkien asukkaiden), ei vähätellä, asukkaalle jäisi tunne, että häntä kuunnellaan ja ymmärretään -> turvallisuuden tunne
- **puhutaan** -> kerrotaan, mitä ollaan tekemässä, puhutaan myös niille, josta eivät itse pysty tuottamaan puhetta, kosketus, rauhoittaa
- **huomioon ottaminen** -> kuuntelu, juttelu, välittäminen, turvallisuus, suosimattomuus (hoitaja ei valikoi), asukkaan huomiointi, myös sellaiset huomioidaan, jotka ei ota kontaktia hoitajaan (sairaus)
- **ei valikoida** -> ei oteta helpointa, mukavinta (suihkutus, ruokailu), ei anneta asukkaiden valikoida
- **kysytään asukkaalta** -> asukkaan mielipide tärkeä myös (vaatetus), tärkeää mitä kysytään ja miten kysytään, päätösvalta (osallistua)
- **asiakaslähtöisyys** -> asukkaan tarpeista lähtevä hoito? (ristiriita)
- **kunnioittaminen**
- **samat palvelut** -> mahdollisuus saada samat palvelut, tarpeen mukaan, perustarpeet (hygienia, ruoka ym.)
- **yksilöllisyys** -> huomioidaan ihminen ihmisenä
- **oikeudenmukainen kohtelu** -> ihmisen tarpeet huomioidaan, TV:n katselu -> ei yksi määrää
- **yhteistyö (hoitaja/asukas/esimiehet)** -> samalla tasolla oleminen ammatillisuus muistaen, ei alisteta
- **turvallisuus** -> puhuminen, kuuntelu, pidetään lupaukset, ei luvata, mitä ei pystytä pitämään -> luottamus, turvallisuus
- **ulkoilu** -> tasapuolisesti halukkaat ulos
- **lämmin ruoka** -> ruuanjakojärjestyksen vaihtaminen, ajan käyttö -> aika rajoittaa, jos yksi saa paljon aikaa -> pois muilta -> ruoka jäähtyy (ei tasapuolista muita kohtaan, jos yksi saa paljon aikaa)
- **kohtelu** -> tasapuolisesti kohdellaan asukkaita, tasapuolisuus -> huomioidaan tasapuolisesti kaikkia
- **oli mies, nainen tai siltä väliltä** -> **erilaisuuden hyväksyminen** -> ottaa huomioon myös miehet (miehet eivät välttämättä ota niin paljon kontaktia kuin naiset), kunnioittaminen, samanarvoisia, mies saa olla mies, nainen saa olla nainen

LIITE 3(4).

- **erilaisuuden hyväksyminen** -> erilaiset sairaudet (asettaa omat haasteensa), seksuaalisuuden hyväksyminen (miten suhtautua), asukkaasta huolimatta tasa-arvoinen kohtelu ym., oli asukas minkäläinen tahansa
- **yksityisyys** -> väliverhot, ovet kiinni hoidettaessa, odotus WC:n oven ulkopuolella -> jos ei ole turvallisuusriski
- **hoito (yhtenäinen)** -> hoitaa tasa-arvoisesti kaikkia tarpeen mukaan, selkeät hoito-ohjeet (haavahoito), tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus, samanarvoisuus, pyritään antamaan aikaa kaikille, vaikka asiakas ei vaatisikaan, omaiset eivät vaikuta (omaiset ovat voineet toiminnallaan vaikuttaa?), tausta ei vaikuta (alkoholisti ym.), varallisuus ei vaikuta
- **virikkeet** -> voimavarat huomioiden tarjotaan kaikille (myös vuodepotilaat)-> valokuvien katselu -> muistelu, lehden lukeminen, laulu -> kuka pitää mistäkin, välillä esiintyjät myös hoivan päiväsaliin -> vuoteessa olijat pääsisivät myös nauttimaan
- **omat tavarat, vaatteet** -> jotain omaa, kodikkuus, tunnearvo, turvallisuus, menneen muistelu, läheisten kuvat
- **omat aatteet (niitä kunnioitetaan)** -> saa olla kuka on, saa ajatella miten haluaa, ei viedä hartauteen, jos ei itse halua
- **uskonto** -> samanlainen hoito -> uskonto ei vaikuta, hoitaja ei välttämättä ajattele asioista samalla tavalla (eri uskonto) -> asiat taka-alalle hoitaessa
- **pelko/arkuus** -> vaikka aggressiivinen asukas -> pelkoa herättävä -> samanlainen hoito, arkuus hoitaa erilaisia asukkaita aluksi, joita ei ole ennen hoitanut (kehitysvammaisuus)
- **ei vähätellä asukkaan omia kykyjä** -> annetaan tehdä itse -> ainakin yrittää, siirrot omien jalkojen kautta mahdollisimman pitkään
- **voimavarojen huomioiminen (toimitaan asukkaan voimien ja tarpeiden mukaan)** -> ruokailussa, kävelyssä voimien huomiointi -> päivät erilaisia, tänään voi jaksaa syödä itse, mutta huomenna ei, jaksako itse?, psyykkiset voimavarat (mieliala voi olla jonain päivänä sellainen, ettei jaksaa istua ym.)
- **mahdollisuus osallistua (tehdä itse)** -> voimien mukaan osallistuminen, aika rajoittaa
- **yksilön tarpeet huomioidaan (tasapuolisesti) ilman, että se on joltain toiselta pois** -> aika rajoittaa (toisen kanssa menee pakosti enemmän aikaa kuin toisen, esim. haavahoidot), yksilöllisyys, elämänhistorian tietäminen -> selittää käyttäytymistä ym. -> auttaa ymmärtämään asukasta
- **tiedon jakaminen** -> tasapuolisesti jakaa tietoa kaikille (asukkaille), sijaisille (lyhytaikaisille myös), omaisille
- **omaiset** -> huomioidaan tasapuolisesti kaikki omaiset myös kauempana olevat, ei vaan lähisukulaiset omaisista huolimatta tasa-arvoinen kohtelu, hoito ym. (riippumatta onko omaisia vai ei, onko omaiset vaativia vai ei)
- **vallankäyttö (kaikki tasapuolisesti, ei että toinen saa mahdollisesti ja toinen ei)** -> asukas huomioon päätöksissä -> hoitaja ei päättää kaikesta, ei anneta myöskään dominoida, ensin keskustelu, lähestymistapa asukas huomioon ottava, pehmeästi

Ihmisarvon kunnioittaminen/kunnioittaminen (kolmella tiimillä)

- **kannustettavuus (kannustava)** -> elämänhaluisuus, läsnäolo, luontevaa, omatoimisuus, riippumattomuus

– **oikeudenmukaisuus**

– **itseääräämisoikeus** -> saa itse päättää, mitä syö tai ei syö

– > omaisilta tietoa, jos ei itse pysty kertomaan, esim. mistä ruuasta ei pidä

– > annetaan asukkaalle päättää hoitotoimista niin pitkälle kuin mahdollista (asennon vaihdot)

– **hyväksyminen** -> ihmisen hyväksyminen sellaisena kuin on (katsomatta ulkomuotoon, ei tekojen kautta)

– **puhuttelu** -> äänensävyt, puhuttelutapa (millä tavalla puhuttelee)

– **huomioon ottaminen** -> juttelu, kuuntelu, läsnäolo, rauha, hyvä kohtelu, kosketus, aika, luontevaa, aitous, tunteet (rakkaus – viha), mielipide, yksityisyys, luottamus

– **oikeus** -> olla mies tai nainen, tiettyihin asioihin, hyvään hoitoon, turvallisuuteen, olla omanlaisensa, ruokaan, ravintoon, puhtauteen, lääkkeisiin, kuulluksi tulemiseen, tasavertaisuus

– **ainutlaatuisuus** -> elämäkertta/historia, ihmisyyt (olen ihminen loppuun asti), arvostaminen, juttelu, aika, yksilöllisyys, mielipide, elämäntaluisuus, kunnioittaminen, hyvä kohtelu, kohteliaisuus (kohtelias käytös toista kohtaan)

– **elämänviisaus/elämäntaluisuus** -> tieto, taito, eletyn elämän kunnioittaminen (elettyä elämää takana, koviakin aikoja, tietoa ja taitoa löytyy varmasti moniin asioihin), iäkäs/vanhuus

– **kohtelu** -> miten toimitaan, toimia voi monella eri tavalla, hoitaa hyvin, hellin käsin, ei kovakouraisesti -> vaikka voimaa tarvitaankin useissa tilanteissa

kohtaaminen, huomioon ottaminen, arvostus, arvostaminen (asukas), kunnioittaminen, erilaisuuden huomioiminen (oma reviiiri ym.) hoitamisessa, kohtelussa

ottaa huomioon kulttuuri, tavat, uskonto

– **inhimillisyyt** -> empaattisuus, tunteet mukana työssä, ei tuoteta tarpeettomasti kipua/tuskaa

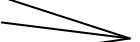
– **ystävällisyys** -> äänensävyt, asian ilmaisut

– **kuuntelu** -> asukkaalle toiveiden ja ajatusten kuuntelu (mitä he haluavat), asukkaalle tietojen kuuntelu, annetaan aikaa sanoa asiansa (voi olla hidasta) -> ei tehdä omia johtopäätöksiä,

kuunnellaan mitä heillä on sanottavana, ei laiteta sanoja asukkaalle suuhun,

kuunnellaan toinen toisiamme henkilökunnan kesken (viesti menee eteenpäin), omaisten kuuntelu, kaikki eivät puhu -> äänettömien viestien tulkinta

– **ravinto**

– **liikunta**  perustarpeet

– **puhtaus**

– **kohteliaisuus** -> toisten huomioon ottaminen, tervehtiminen, oveen koputus, kerrotaan, mitä ollaan tekemässä, huomiointi, puhuttelutapa

– **ammattisuus = hyvä hoitaja (ammattilainen)** -> vaitiolovelvollisuus, työtoverien kunnioitus, rauhallinen olemus, suhtautuminen ammatillisesti asioihin, työtoveri, koulutus, asioiden omaksuminen (koko ajan tulee uutta), osaa tehdä työnsä, tieto, taito

– **työtoveri** -> eri vahvuudet, erilaisia kaikki, mielipiteen kunnioittaminen, työtoverit tärkeitä,

yhdessä olemme vahvempia!

– **läsnäolo** -> tilanteessa myös psyykkisesti/oikeasti mukana/läsnä -> ei jossain muualla ajatuksissa, huomaa ihminen ihmisenä, ei jutella yli, aika (pieni hetki aikaa myös)

ei -> kädet tekevät työn, mutta muuten muissa jutuissa

LIITE 3(6).

- **ajan antaminen** -> läsnä hoitotilanteessa (sen aikaa, kun siinä ollaan -> ollaan tosissaan), antaa aikaa muutenkin, ulkoilu, lehdenluku ym.
jos on aikaa, ollaan asukkaan luona (juttelu)
jos itse pystyy tekemään asioita, annetaan aikaa tehdä
- **olla ihminen ihmiselle** -> kaikkia edellisiä ”tee toisille niin kuin haluaisit sinulle tehtävän”
- **hellä** -> helläkätinen
- **intimiteettisuoja** -> wc: n ja huoneen ovi kiinni, verhot monen hengen huoneessa?
- **ikähaitari** -> hoitajien ja asukkaiden välillä, luonnollinen kiertokulku
- **omaiset**
- **tasapuolisuus, oli kuningas tai renki**
- **toteutetaan toiveita**
- **erilaisuuden huomioiminen (erillisyyt)**
- **kunnioittaminen**
- **auttaa tarvittaessa**
- **mielihalut**
- **elämänkaari** -> asukkaan arvot, historian tunteminen tärkeää -> pystyy toteuttamaan mielihaluja, toiveita ym., selittää käyttäytymistä ja monia muita asioita, voidaan keskustella menneestä elämästä.
- **sota/sotaveteraani** -> kunnioittaminen (selviytynyt kovista ajoista), tärkeä asia useimmille -> puhua asiasta -> kuuntelu
- **vakaumus** -> kunnioitetaan, vaikka itse ei ajattelisi samalla tavalla asioista, uskonto, musiikkimaku (”ei rokki soi koko ajan”)-> omailta kysytään, jos itse ei pysty kertomaan (papereista selviää myös asioita), ei viedä hartauteen ym., jos ei itse halua
- **päivärytmi** -> toiveiden kuunteleminen mahdollisuuksien mukaan (tasapuolisuus)
- **sosiaalisuus** -> toiset kaipaavat seuraa ja toiset haluavat olla yksin -> huomioiminen (oma pöytä päiväsalissa rauhaa kaipaavalle)
- **oman toimintakyvyn tukeminen/ylläpitäminen** -> jos itse pystyy tekemään, annetaan aikaa tehdä, ei tehdä puolesta liikaa (ruokailu ym.), kannustaminen, kehuminen

Yhteistyö (yhdellä tiimillä)

- **vanhainkodin osastojen välinen yhteistyö** -> tieto kulkisi yksikköjen välillä, muiden osastojen asiat myös (vaikka ei välttämättä koskisi kyseistä yksikköä, ketä töissä nykyisin muissa yksiköissä), yleiset asiat esille (paperiversio) (ei välttämättä kerkeä lukemaan sähköpostia) -> pysyy ajan tasalla, yhteistyö -> avunanto tarvittaessa (puolin ja toisin)
- **omaisten kanssa** -> tapahtumien järjestäminen, kynnyksen madaltaminen hoitaa läheistään -> kaikki eivät uskalla, ennakkoluulot, mahdollistetaan osallistuminen, ei pakoteta, omaisten toiveiden kysyminen, kuuntelu, omat ruoat (lempiruuat), mahdollista tuoda
- **eri laitokset, toimijat (koulu)** -> terveyskeskussairaala, opiskelijat/opettajat (lähihoitaja, sairaanhoitaja)
- **tiimien välinen** -> tiedonkulku (myös muiden tiimien asiat), auttaminen, tiimien raja matalampi, tiimien välillä liikkuvuus (ei 2 vakituista toisessa tiimissä ja 2 sijaista toisessa, vaan vaihdetaan tiimiä tarvittaessa) -> yhdessä sovitaan, mikä vaihtoehto on kaikille hyvä
- **tehotiimi** -> rakentavaa, ei arvostelevaa
- **moniammatillinen yhteistyö** -> voi kysyä, jos ei tiedä (fysioterapeutti),

LIITE 3(7).

- ammattillinen tukeminen, voi myös ehdottaa asioita -> toinen ei loukkaannu
- **parityöskentely** -> avunanto, tietää, missä toinen on, jos tarvitsee apua, tarvittaessa -> pyrkii siihen, jos mahdollista, asukkaan mukavuus, hyvät otteet, ei riuhtomista, hyvät asennot, turvallisuus, yhdessä sovitaan, miten toimitaan, hoitajan turvallisuus -> loukkaantumiset, kynnys matalampi pyytää apua (esim. muista tiimeistä)
 - **yhteistyö asukkaan ja hoitajan välillä** -> yhdessä sovitaan
 - **esimiehet** -> asioista puhutaan, kysytään mielipidettä työntekijöiltä asioista -> ei tiedoteta vaan päätöksistä, mahdollisuus vaikuttaa esim. sijaisiin (tutut, ei aina uusia) (vaihtuvuus suurta), keskustelu asioista muutenkin (kiertää esim. aamukahvilla yksiköissä), tiedonkulku ajallaan, varmistaa tiedon perille meno, sijaisten nimet taululle -> ketä sijaistaa -> helpompi suunnitella esim. työnjako, sovituista asioista pidetään kiinni

2. TIIMIPALAVERIEN TUOTOSTEN YHTEENVETO (1.10–19.10.2009)**Turvallisuus**

- **ammattitaito/koulutettu henkilökunta**
- **turvallisuuden tunne/henkinen turvallisuus**
 - o ollaan lähellä tarvittaessa
 - o tukeminen
- **turvallinen, viihtyisä ja kodikas fyysinen ympäristö/ympäristö/rakenteet**
 - o apuvälineet
 - o pukeutuminen
 - o sisäiset uhkat
- **jatkuvuus**
- **lääkitys/lääketurvallisuus**
- läheisyys
- hyvinvoiva hoitaja
- ergonomia

Ihmisarvon kunnioittaminen ja tasa-arvo

- **asiakslähtöisyys**
- **tasapuolisuus**
- **itsemääräämisoikeus**
- **inhimillisuus**
- **oikeudenmukaisuus**
- **yksilöllinen huomioiminen**
- **hoito** (yhtenäinen)
 - o **olla ihminen ihmiselle**
 - o elämänsäkaari
 - o perustarpeet
- yksityisyys
- erilaisuuden hyväksyminen
- ainutlaatuisuus
- ajan antaminen
- vakaumus
- voimavarojen huomioiminen

Yhteistyö

- **asukkaan ja hoitajan välillä**
- **vanhainkodin osastojen/ tiimien välillä**
 - o tiedon kulku
- **omaisten kanssa**
- **parityöskentely**
- moniammatillinen yhteistyö
- esimiesten kanssa

VANHAINKODIN TOIMINTAPERIAATTEET

(tiimipalaverien tuotokset 29.10.–3.11.2009)

TURVALLISUUS

Ammatillisuus/ammattitaitoinen ja vakituinen henkilökunta

Koulutettu ja motivoitunut henkilökunta, perehdytys, tiedonkulku, vastaa turvallisesta lääkehoidosta/hoidosta

Vuorovaikutus (luo henkistä turvallisuutta)

Rauhallinen -> luoda omalla olemuksella turvallisuutta, persoona -> ammatillisuus, huumori

Jatkuvuus

Raportointi -> tiedon kulku, tutut hoitajat, hoitopaikan pysyvyys

Henkinen turvallisuus

Kuunteleminen, lähellä olo, päivärytmi, tutut hoitajat, läheisyys, jatkuvuus -> raportointi, tuttu ympäristö

Tukeminen (psykykinen ja fyysinen)

Apuvälineet (kunnossa, oikea käyttö), hoitaja itse-> persoonallisuus, ajan anto

Ympäristö

Inhimillisyys (huomioidaan asukkaan persoonallisuus, esim. huoneen valinnassa), kodinomaisuus, elämänkaari, turvalliset ja tarkoituksenmukaiset tilat, asianmukaiset ja ehjät laitteet/apuvälineet

Esteetön liikkuminen

Asukashuoneissa ja yleisissä tiloissa vain tarpeellinen (kalusteet)

Olla aidosti läsnä tarvittaessa

Lääkitys

Asianmukainen -> yksilöllisyys, seuranta

IHMISARVON KUNNIOITTAMINEN/TASA-ARVO

Hoito

Perustarpeet, kivuttomuus, omahoitaja

Asiakaslähtöisyys

Yksilölliset tarpeet huomioidaan tasapuolisesti

Yksilöllinen huomioiminen

Asukkaan tarpeet, erityisesti perustarpeet -> puhtaus, ravinto, erilaisuuden hyväksyminen

Erilaisuuden hyväksyminen

Asukkaat yksilöitä (erilaisia persoonia), yksilöllinen huomioiminen, kaikilla sama tavoite -> hoitokeinot voivat olla erilaisia

Voimavarojen huomioiminen

Annetaan asukkaan tehdä itse mitä pystyy (päivittäiset toiminnot)

Elämäntahti

Asiakaslähtöisyys, asiakkaan tarpeet huomioidaan, vakaumus

Itsemääräämisoikeus/omaisen määräämisoikeus

Vakaumus, voimavarojen huomioiminen, inhimillisuus

Tasapuolisuus

Kaikkia asukkaita kohdellaan samanarvoisesti ja oikeudenmukaisesti

Olla ihminen ihmiselle

YHTEISTYÖ

Avoimuus ja rehellisyys

Toiminnoissa, kanssakäymisessä, asiat kerrotaan kuin ne ovat

Tiedonkulku/avunanto

Hoitaja/hoitaja, esimiehet, omaiset, asukkaan hoitoon osallistuvien henkilöiden kesken

Yhteistyö asukkaan ja hoitajan välillä

Rehellisyys tärkeää päivittäisissä toiminnoissa, tiedon kulku -> jatkuvuus

Yhteistyö omaisten kanssa

Tiedottaminen -> omaiset tilanteen tasalla, jatkuvuus, osallistuminen

Yhteistyö esimiesten kanssa tiimien kesken

Tiedonkulku -> jatkuvuus, työntekijöiden huomioiminen

Yhteistyö kaikkien hoitoon osallistuvien kanssa

Tiedon kulku -> jatkuvuus

Jatkuvuus

LIITE 6(2).

- 8) Tiimipalaverit olivat toimiva tapa asioiden käsittelyyn 1 2 3 4 5
- 9) Tiimipalavereissa käytetyt apuvälineet tukivat kaikkien osallistuvuutta (kymmenen sanaa -menetelmä, tuplatiimi) 1 2 3 4 5
- 10) Projektipäällikkö (opinnäytetyön tekijä) osasi johtaa projektia 1 2 3 4 5
- 11) Millaisia vaikutuksia projektilla on ollut työyhteisöönne? _____

- 12) Mikä onnistui projektissa hyvin? _____

- 13) Mitä olisi voinut tehdä projektissa toisin? _____

- 14) Vanhainkodin toimintaideologia selkiintyi projektin aikana 1 2 3 4 5
- 15) Toiminta on yhtenäistynyt projektin edetessä 1 2 3 4 5
- 16) Tiimien rooli/työnjako on selkiintynyt projektin aikana 1 2 3 4 5
- 17) Yhteistyö tiimien välillä on parantunut projektin aikana 1 2 3 4 5
- 18) Olen tyytyväinen projektin lopputulokseen 1 2 3 4 5
- 19) Projektista oli hyötyä työyhteisömme toiminnan kehittämisessä 1 2 3 4 5

KIITOS VASTAUKSESTASI!

PALAUTEKYSELY PROJEKTIRYHMÄN JÄSENILLE

Kerro mielipiteesi seuraavissa kysymyksissä: (tarvittaessa voit jatkaa paperin toiselle puolelle)

1) Millä tavalla asetetut tavoitteet saavutettiin? _____

2) Millä tavalla tiedotus projektin tavoitteista ja etenemisestä toteutui? _____

3) Miten projektiryhmä sai vaikuttaa projektin etenemiseen ja tavoitteisiin? _____

4) Miten projektille suunniteltu aikataulu toimi? _____

5) Miten projektille asetetut resurssit toimivat? _____

6) Millainen oli projektin ilmapiiri? _____

7) Miten työyhteisön jäsenten osallistuvuus projektiin onnistui?_____

8) Miten tiimipalaverit onnistui arvojen ja toimintaperiaatteiden käsittelyssä?_____

9) Mitä mieltä olet projektipäällikön (opinnäytetyön tekijän) taidoista johtaa projektia?

10) Mitä mieltä olet projektin lopputuloksesta?_____

11) Millaisia vaikutuksia projektilla on ollut työyhteisöönne?_____

12) Mikä onnistui projektissa hyvin?_____

13) Mitä olisi voinut tehdä projektissa toisin?_____

KIITOS VASTAUKSISTASI!

SUONSAAREN VANHAINKOTI

OLLA IHMINEN IHMISELLE

TURVALLISUUS

Ammattitaitoinen henkilökunta
Koulutettu ja motivoitunut henkilökunta, omahoitaja, perehdytys, tiedonkulkua, asianmukainen lääkehoito, hoidon jatkuvuus

Henkinen turvallisuus
Vuorovaikutus, kuunteleminen, lähellä olo, päivärytmi, tuttu ympäristö

Turvallinen ympäristö
Kodinomaisuus, turvalliset ja asianmukaiset tilat, tarpeelliset ja ehjät lattat/apuvälineet, asukashuoneissa ja yleisissä tiloissa vain tarpeellinen



YHTEISTYÖ

Yhteistyö kaikkien hoitoon osallistuvien kanssa
Avoin, rehellinen ja luottamuksellinen

IHMISARVON KUNNIOITTAMINEN/ TASA-ARVO

Perustarpeista huolehtiminen
Kivuttomuus, puhtaus, ravitseminen, liikkuminen, lepo

Asukasiälhtöisyys
Yksilöllisesti huomioon ottaminen

Voimavarojen vahvistaminen
Omatoimisuuden tukeminen

SUONSAAREN VANHAINKODIN ARVOT JA TOIMINTAPERIAATTEET

OLLA IHMINEN IHMISELLE

TURVALLISUUS

Ammattitaitoinen henkilökunta

Koulutettu ja motivoitunut henkilökunta, omahoitaja, perehdytys, tiedonkulku, asianmukainen lääkehoito -> yksilöllisyys ja seuranta, hoidon jatkuvuus -> raportointi

Henkinen turvallisuus

Vuorovaikutus, kuunteleminen, lähellä olo, kosketus, päivärytmi, tutut hoitajat, tuttu ympäristö, rauhallinen -> luoda omalla olemuksella turvallisuutta, persoona -> ammatillisuus, huumori

Turvallinen ympäristö

Inhimillisuus (huomioidaan asukkaan persoonallisuus, esimerkiksi huoneen valinnassa), kodinomaisuus, elämänkaari -> tutut asiat, turvalliset ja asianmukaiset tilat, tarpeenmukaiset ja ehjät laitteet/apuvälineet, asukashuoneissa ja yleisissä tiloissa vain tarpeellinen (kalusteet) -> esteetön liikkuminen

IHMISARVON KUNNIOITTAMINEN/TASA-ARVO

Perustarpeista huolehtiminen

Kivuttomuus, puhtaus, ravitsemus (tarpeeksi vitamiineja, rasvaa ym.), liikkuminen, lepo, eritystoiminta

Asukaslähtöisyys

Yksilöllisesti huomioon ottaminen, erilaisuuden hyväksyminen -> asukkaat yksilöitä (erilaisia persoonia), erilaisuuden hyväksyminen myös työkavereissa, kaikilla hoitajilla sama tavoite -> hoitokeinot voivat olla erilaisia, elämänkaari, vakaumus

Voimavarojen vahvistaminen

Omatoimisuuden tukeminen -> annetaan asukkaan tehdä itse mitä pystyy (päivittäiset toiminnot)

YHTEISTYÖ

Yhteistyö kaikkien hoitoon osallistuvien kanssa

Avoin, rehellinen, luottamuksellinen

Toimijat; hoitaja/asukas, hoitajien välillä, omaiset, vanhainkodin yksikköjen/tiimien välillä, tiimien sisällä, esimiehet, lääkäri, seurakunta, eri järjestöt, vapaaehtoiset, sosiaalitoimi, kuntoutus/fysioterapeutit, tehotiimi, terveystakeskus, keskussairaala, kotihoito ym.

Tiedonkulku/avunanto

