

Opinnäytetyö (AMK)

Sosiaalialan koulutusohjelma

Sosiaalipalvelutyö

2010

Henna-Maaret Peltomaa ja Saara Rapakko

ARVOT TYÖYHTEISÖN KOMPASSINA?

– Kehittämishanke Ruusukujan
palveluasumisyksikön työyhteisölle



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Henna-Maaret Peltomaa ja Saara Rapakko

ARVOT TYÖYHTEISÖN KOMPASSINA?

Tämä opinnäytetyö oli osa Ruusukujan palveluasuntojen kehittämishanketta, joka liittyi työyhteisön arvojen uudelleen määrittämiseen ja niiden sisällön avaamiseen. Opinnäytetyön tavoitteena oli työyhteisön arvopohjan lähtötilanteen kartoittaminen ja arvokeskusteluiden käynnistäminen. Erityispainopisteiksi muodostuivat kehittämistarpeet ja lähtökohdat huomioon ottaen asiakaslähtöisyys. Arvopohjan kartoittamisen lisäksi opinnäytetyön tarkoituksena oli suunnitella ja toteuttaa kehittämispäivä. Kehittämispäivän tavoitteena oli ohjata toimintaa, jonka avulla määritellä työyhteisölle uudet arvot, jotka esiteltäisiin Turun kaupungin vammaispalveluiden yhteisessä tilaisuudessa.

Tämä opinnäytetyö sisältää toiminnallisen näkökulman. Tarkoituksena oli ymmärtää ja kehittää tutkittavaa kohdetta samanaikaisesti yhteistyössä ja osallistaen työyhteisön jäseniä. Opinnäytetyössä käytettiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä, kuten teemahaastattelua sekä erilaisia toiminnallisia menetelmiä. Tarkoituksena oli, että yksilöhaastattelut orientoisivat työntekijöitä arvoaiheeseen ja asian käsittelyyn henkilökohtaisella tasolla. Kehittämispäivässä käytiin arvokeskustelua koko työyhteisöä osallistaen ja yhteisiä arvoja etsien.

Teemahaastatteluiden ja kehittämispäivän analysoinneista ja havainnoinneista kävi ilmi, että vaikka yhteisiä arvokeskustelua ei ollut käyty ennen kehittämispäivää, oli työyhteisön arvopohja melko yhteneväinen. Kehittämispäivän aikana arvot kirjattiin näkyviksi ja pohdittiin niiden sisältöä. Työyhteisö sai kehittämispäivästä useita uusia toimintamalleja ja käytäntöjä vietäväksi työhönsä. Tulevaisuudessa työyhteisön tulisi ottaa arvokeskustelut vakiintuneeksi osaksi työyhteisön toimintaa, jotta arvot tulisivat näkyväksi osaksi arkea ja niiden merkitys toimintaa ohjaavina tekijöinä tulisi näkyväksi.

ASIASANAT: arvot, asiakaslähtöisyys, työyhteisön kehittämistyö, toimintatutkimus

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree program of Social Services| Social Services

2010 | 51

Anssi Lähde

Henna-Maaret Peltomaa and Saara Rapakko

VALUES, COMPASS FOR WORK COMMUNITY?

This Bachelor's thesis is a part of developing process for Ruusukuja's sheltered accommodation and is related to redefining and opening the values of work community. The goal of this bachelor's thesis is to survey the starting level of the values and to start discussion about them. Especially of development needs and starting level of a custom oriented approach have been in the centre. As well as surveying the starting level of the values on other goal has been to define new values for the work community that would be introduced in a joint event of Turku City's disabilities Services.

This bachelor's thesis has a functional aspect. The goal was to understand and develop the object of research in co-operation and contribution with the work community. Methods of qualitative research like a theme interview and therapeutically activating methods were used in the implementation of this bachelor's thesis. The aim was to orientate the employees to subject of the values with individual interviews. The whole work community was participated in discussion of values and value searching in the developing day.

Analyses and observes of theme interviews and day of developing transpired that starting level of values was quite congruent even though discussions of values had not been spoken. During the day of developing the values were written and the content of them were reflected on. The work community got several new patterns and policies for their work in the day of developing. In the future work community should take discussions about the values for regular habit so that values could become visible part of the every day work and they could really work as a guiding part of the job.

KEYWORDS: values, develop of work community, custom-oriented approach, activity analysis

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET	7
3 KEHITTÄMISYMPÄRISTÖ	9
3.1 Ruusukujan työyhteisö	10
3.2 Ruusukuja toimintaympäristönä	11
4 NÄKÖKULMIA KEHITTÄMISTYÖHÖN	13
4.1 Kehittämistyön prosessi	13
4.2 Osallistava kehittäminen	18
4.3 Toimintatutkimus	19
5 HAASTATELU OSANA KEHITTÄMISPROSESSIA	20
5.1 Haastattelu menetelmänä	20
5.2 Haastattelujen analysointi teemoittain	22
5.2.1 Perustiedot	23
5.2.2 Työnkuva ja perustehtävä	24
5.2.3 Arvot	28
5.2.4 Asiakslähtöisyys	30
5.3 Haastattelutulosten pohdinta	32
6 KEHITTÄMISPÄIVÄ	32
6.1 Vahvuuskortit	33
6.2 Paras neljästä- harjoitus	34
6.3 Visio tulevaisuuteen - harjoite	36
6.4 Kiertokirje	40
6.5 Pohdintaa kehittämispäivästä	41
7 POHDINTA JA TULEVAISUUS	43
7.1 Kehittämishankkeen prosessi	43

7.2 Roolimme tässä kehittämisprojektissa	45
7.3 Ruusukujan tulevaisuuden näkymiä	46
7.4 Opinnäytetyön anti tekijöilleen	47
8 LÄHTEET	49

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

KUVAT

Kuva 1. Vahvuuskortit.	34
Kuva 2. Palautetähdet.	41

KUVIOT

Kuvio 1. Organisaatiokaavio.	9
Kuvio 2. Puution (2002) kehittämistyön neljä kysymystä.	15
Kuvio 3. Kehittämistyönprosessin eteneminen spiraalina mukailleen Borgman & Packalén (2002).	17
Kuvio 4. Työyhteisön ikäjakauma.	23
Kuvio 5. Koulutustaustat.	23
Kuvio 6. Työsuhteen kesto.	24
Kuvio 7. Työnkuvan sisältö.	25
Kuvio 8. Ruusukuja unelmien työpaikkana, mitä kehittäisin?	27
Kuvio 9. Työntekijöille tärkeät arvot.	29
Kuvio 10. Mitä asiakaslähtöisyyteen sisältyy?	31
Kuvio 11. Paras neljästä –tuotos.	35
Kuvio 12. Visio tulevaisuuteen- harjoitteen keskeiset kysymykset.	36
Kuvio 13. Pienryhmien tuotoksia.	37
Kuvio 14. Kehittämistyön prosessi mukailleen Lanning ym. (1999).	45

1 JOHDANTO

”Emme kykene kuuntelemaan, mitä toinen ihminen sanoo, jos meillä on vastaus valmiina. Emme pysty silloinkaan kuulemaan, jos koko ajan kuumeisesti mietimme neuvoja, joita voisimme antaa” (Mattila 2007, 12.)

Tämä opinnäytetyö on katsaus Ruusukujan palveluasuntojen yksikössä toteuttamaamme kehittämishankkeeseen. Tavoitteenamme oli vammaispalveluyksikön arvojen uudelleen määrittely ja niiden sisällön avaaminen yhdessä työyhteisön kanssa. Kehittämishanke toteutettiin työntekijälähtöisesti ja työyhteisön jäseniä osallistaen.

Arvotyöskentely käynnistettiin haastattelemalla kaikki työyhteisön jäsenet teemahaastattelun keinoin. Haastatteluiden jälkeen toteutimme suunnittelemamme kehittämispäivän työyhteisön jäsenille. Kuvaamme työyhteisön kehittämistyötä ja siihen sisältyneitä haastatteluja ja kehittämispäivää. Kehittämispäivän aikana työyhteisön jäsenet keskustelivat käsityksistään arvoista ja asiakaslähtöisyydestä. Havainnoinnin kohteiksi kehittämispäivässä olimme valinneet työntekijöiden osallistumisen arvokeskusteluun ja työyhteisön yhteisen arvopohjan luomiseen sekä mahdollisten arvoristiriitojen ilmenemisen. Samalla meillä oli mahdollisuus myös nähdä työyhteisön motivoituneisuus oman työyhteisönsä kehittämiseen.

Toinen opinnäytey työn tekijöistä on työskennellyt opiskeluiden ohessa työyhteisössä hoitajan ja vastaavan hoitajan tehtävissä ja toiselle työyhteisö ei ollut entuudestaan tuttu. Työssä on siis kaksi erilaista näkökulmaa, joita on vertailtu ja hyödynnetty työtä tehdessä. Molemmat opinnäytetyön tekijät ovat toimineet aktiivisesti kehittämisprosessin kaikissa vaiheissa. Raportissa on kuvattu tarkemmin yksittäisiä vastuualueita.

2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

Sosiaalialan ammattieettiset ohjeet (2005, 5-7) määrittelevät sosiaalialan työn päätavoitteeksi ihmisten hyvinvoinnin lisäämisen. Tavoite sisältää ihmisten auttamisen lisäksi myös muutoksen ja kehittämisen näkökulmat. Työtä tehdään vuorovaikutuksessa ihmisen ja hänen ympäristönsä välillä. Toikko (2005, 10) näkee opiskelijat tulevaisuuden kehittäjinä ja korostaa ammattikorkeakoulujen merkittävää roolia edelläkävijänä. Toikko tarkentaa, että sosiaalialalla kehittämistyö on keskittynyt käytäntöjen ja toimintatapojen kehittämiseen, mihin mekin tällä työllämme tähtäsimme. Opinnäytetyömme on osa työyhteisön kehittämisprosessia, jossa pyritään uudelleen määrittelemään ja avaamaan työyhteisön toiminnan taustalla olevia arvoja.

Tämä opinnäytetyö sisältää toiminnallisen näkökulman. Opinnäytetyömme tukeutuu laadullisen tutkimuksen menetelmiin. Ojasalo ym. (2009, 94) näkevät laadullisen tutkimuksen tarkoituksena hankkia laajalti tietoa suppeasta kohteesta sekä näin ymmärtää valittua ilmiötä paremmin ja kokonaisvaltaisemmin. Tehtävänäimme oli kehittämistoiminnan käynnistäminen haastatteluiden ja kehittämispäivän avulla.

Sosiaalialan ammattieettiset ohjeet (2005, 5-11) peräänkuuluttavat myös sosiaalialan työntekijöiltä eettistä pohdintaa niin työkäytäntöjä kuin omaa työtänsä kohtaan. Eettinen pohdinta on olennainen osa erityisesti sosiaalialalla työskentelevän henkilöiden ammatti-identiteettiä. Työntekijöiden tulisi pohtia ja tunnistaa omia elämän arvoja ja asenteita. Tärkeää olisi kunnioittaa ja tukea asiakkaan oikeutta tehdä valintoja ja päätöksiä, huolimatta omien arvojen läsnäolosta. Halusimme antaa työntekijöille mahdollisuuden eettiseen pohdintaan sekä yksilö- että työyhteisötasolla.

Lanning ym. (1999, 95) mukaan tavoitteellinen toiminta on kaiken kehittämistyön lähtökohta. Kehittämisprojekteilla pyritään varmistamaan, että jotakin todella saavutetaan. Opinnäytetyömme tavoitteena oli aloittaa työyhteisössä käytävää arvokeskustelua ja sen myötä herättää työyhteisössä

ajatuksia yhteisten arvojen uudelleen muokkaamisesta. Tavoitteena oli myös kartoittaa työyhteisön arvopohjan alkutilaa ja sen merkitystä työyhteisön jäsenille.

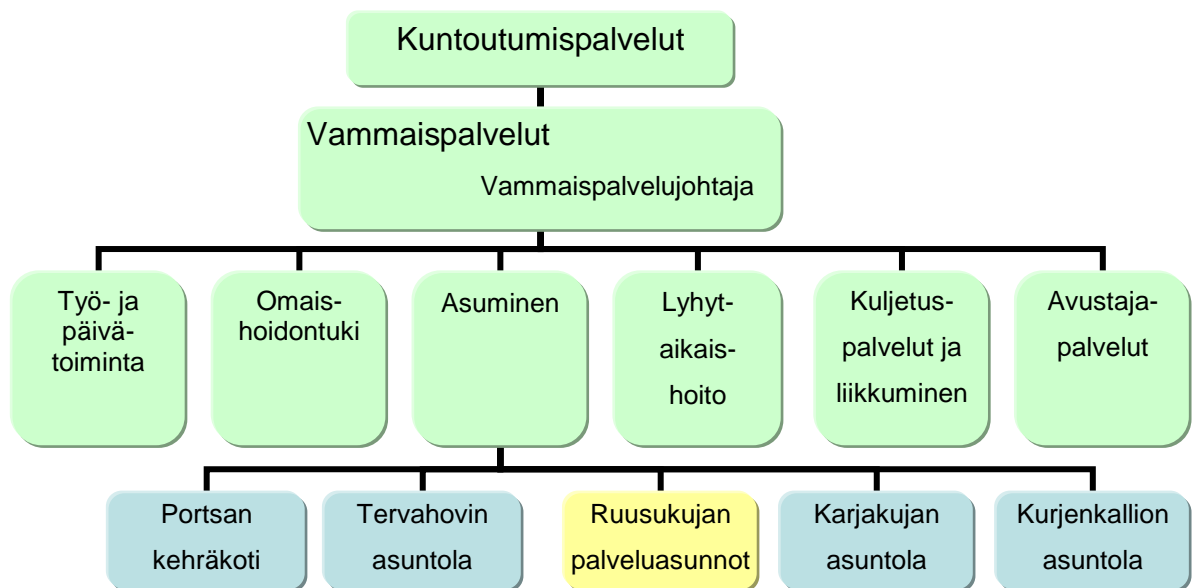
Oma käsityksemme arvoista yhtyy Furmanin ym. (2004, 92) näkemykseen, jossa arvot ovat työyhteisön tärkeinä pidettäviä periaatteita tai toimintatapoja. Arvot voivat ohjata työyhteisön toimintaa ja työskentelykulttuuria, vaikka niitä ei olisikaan tuotu julki tai virallistettu. Julkilausumista tärkeämpänä voidaan pitää arvojen tiedostamista ja toiminannan kehittämistä tunnistetun ja omaksutun arvopohjan mukaiseksi. (Furman ym. 2004, 92.) Barnes ja Mercer (2003, 22) muistuttavat vielä, että arvot ja asenteet ovat syvälle juurtuneita ja niiden muuttaminen vie aikaa.

Erityispainopisteeksi arvotyöskentelyyn olimme valinneet lähtökohdat ja kehittämistarpeet huomioon ottaen asiakaslähtöisyyden. Olemme rajanneet opinnäytetyömme siten, että työskentelemme asiakaslähtöisyyden ja arvojen parissa työntekijöiden kanssa ja työntekijälähtöisesti. Mikäli olisimme lähteneet tarkastelemaan asiaa myös asiakkaiden näkökulmasta, olisimme voineet keskittyä molempiin näkökulmiin vain pintapuolisesti. Toikko ja Rantanen (2009, 60) toteavat, että kehittämistoiminnassa joudutaan priorisoimaan asioita. Kaikkea ei voida toteuttaa joten toteutus pyrittiin rajaamaan mahdollisimman tarkasti. Tästä syystä mekin näimme tarpeelliseksi rajata työmme yksinomaan työntekijänäkökulmaan.

Tavoitteenamme oli vahvistaa myös omaa kehittämisosaamistamme. Koimme kehittämisosaamisen merkitykselliseksi ja ajankohtaiseksi aiheeksi sekä nyt että tulevaisuudessa sosiaalialan työkentällä. Tämän opinnäytetyön puitteissa saamamme kehittämisosaamiskokemus toimii myös hyvänä pohjana tulevaisuudessa työskennellessämme muiden asiakasryhmien ja työyhteisöjen kanssa. Kehittäjäyys nähdään olennaisena osana ammatillisuutta ja laadukasta palvelua. Suunnittelu ja kehittäminen kuuluvat organisaation jokaiselle tasolle. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 9.)

3 KEHITTÄMISYMPÄRISTÖ

Toimeksiantajamme on Turun kaupungin kuntoutumispalveluiden yksikkö Ruusukujan palveluasunnot. Ruusukujan palveluasunnot tarjoavat vammaispalvelulain 8 §:n 2 momentin mukaista palveluasumista yhdeksälletoista kehitys- ja vaikeavammaiselle henkilölle. Vammaispalvelulain mukaan kunnan on järjestettävä palveluasumista henkilöille, jotka tarvitsevat vammansa vuoksi palvelua selviytyäkseen elämäntoiminnoistaan. (Laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista 3.4.1987/380.) Asetuksen vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista (18.9.1987/759) 10 § 2 momentin mukaan palveluja voivat olla avustaminen pukeutumisessa, hygieniassa, liikkumisessa sekä palvelut, joita tarvitaan asukkaan kuntoutuksen, terveyden ja viihtyvyyden edistämiseen.



Kuvio 1. Organisaatiokaavio.

Ruusukujan palveluasunnot tuottavat kehitys- ja vaikeavammaisille henkilöille palveluasumista Ruusukorttelin hyvinvointikeskuksen tiloissa. Hyvinvointikeskus on toiminut 1990-luvulta lähtien ja sen tiloissa järjestetään monipuolisesti Turun

kaupungin tarjoamaa toimintaa. Ennaltaehkäisevät palvelut järjestävät toimintaa turkulaisille ikäihmisille ja kotihoito tarjoaa palveluasumista ja kotisairaanhoidoa vanhuksille. Ennaltaehkäisevien palveluiden tuottamat palvelut, kuten konsertit ja kerhot ovat myös Ruusukujan asukkaiden käytettävissä.

3.1 Ruusukujan työyhteisö

Ruusukujan palveluasunnoissa työskentelee vastaava hoitaja, kolmetoista hoitajaa ja hoitoapulainen. Vakituinen työsuhde Ruusukujalla työskentelevistä hoitajista on viidellä ja loppuilla on määräaikainen työsopimus. Kehittämispäivän toteuttamishetkellä henkilökunnasta lähes jokaisella oli kuitenkin vähintään puolenvuoden sijaisuus. Erilaiset kulttuuritaustat ovat laajalti edustettuina, koska työyhteisössä on useita maahanmuuttajataustaisia hoitajia. Hoitajilta vaaditaan lähihoitajan koulutus, mutta käytännössä työntekijäpulassa tästä vaatimuksesta on joskus joustettava.

Hoitajien työnkuvaan kuuluu perushoidon ja huolenpidon lisäksi erilaisten viriketoimintojen järjestäminen asukkaille. Käytämme käsitettä viriketoiminta kuvaamaan esimerkiksi ulkoilua, kaupassakäyntiä, retkiä, elokuvien katselua ja muuta yhteistä tekemistä asukkaiden kanssa, mikä ei liity perushoitoon. Perushoidolla taas tarkoitetaan esimerkiksi päivittäistä avustamista pukeutumisessa, hygieniassa ja siivouksessa. Lisäksi olisi tarkoitus, että hoitajilta löytyisi aikaa asukkaille myös keskustelujen merkeissä. Vastaava hoitaja toivoo henkilökunnan motivoituvan tällaiseen toimintaan arvokeskusteluiden myötä

Aamuvuoroissa henkilökuntaa on paikalla kuusi, vastaava hoitaja, hoitoapulainen ja neljä hoitajaa. Iltavuorossa on kolme hoitajaa. Yhteistyö on keskeinen tekijä työn onnistumisen kannalta ja se auttaa työn kuormittavuuden jakautumisessa.

Työyhteisössä on määritelty yhteiset arvot useita vuosia sitten, minkä jälkeen henkilökunnasta on vaihtunut suurin osa. Yksikössä on käytössä CAF-laaturjestelmä, jota olisimme voineet hyödyntää myös tämän opinnäytetyön

puitteissa ja saada siitä apua ja välineitä arvojen uudelleen määrittämiseen. Näimme kuitenkin hyödyllisemmäksi vaihtoehdoksi kehittämispäivän suunnittelun ilman tutustumista laatujärjestelmään.

Arvoasioista keskustellessa on välttämätöntä, että henkilökunta on sitoutunutta ja henkilöt, jotka ovat luomassa työyhteisön arvoja, ovat myös toteuttamassa niitä jatkossa. Ilman henkilökunnan aktiivista mukanaoloa arvot jäävät sisällöttömiksi, eivätkä siirry arjen työhön. Toukokuu kehittämisajankohtana oli ongelmallinen, koska vuosilomakausi oli juuri alkamassa, joten pitkäaikainen henkilökunta oli vaihtelevasti paikalla.

3.2 Ruusukuja toimintaympäristönä

Ruusukujan palveluasunnot yksikkönä pitää sisällään kaksitoista asuntoa, joissa jokaisessa on oma keittokomero, suihkutila, wc-tila ja makuuhuone. Asunnot ovat erikokoisia ja osassa on myös oma parveke. Lisäksi yksikköön kuuluu kaksi ryhmäkotiä, joista toisessa on kolme asukasta ja toisessa neljä. Nelipaikkainen ryhmäkoti on suunnattu itsenäisemmille asukkaille, jotka tarvitsevat pääasiassa vain ohjauksellista apua arjessaan. Tämä ryhmäkoti sijaitsee muista tiloista erillään kerrosta ylempänä. Henkilökunta Ruusukujalla on paikalla ympärivuorokautisesti kolmessa vuorossa.

Asukkaat Ruusukujan palveluasunnoissa muodostavat laajan kirjon. Ikähaarukka on 24-vuodesta 83-vuoteen ja avuntarve vaihtelee asukkaasta toiseen suuresti. Osa asukkaista on omatoimisia ja osa taas vaatii jatkuvaa hoitoa ja huolenpitoa kaikissa toiminnoissaan. Osalla on synnynnäinen kehitysvamma ja toiset ovat vammautuneet elämänsä aikana.

3.3 Aiheen merkitys kohderyhmälle

Opinnäytetyömme alkuperäisenä suunnitelmana oli laatukäsikirjan tekeminen Ruusukujan palveluasuntojen yksikölle yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Totesimme laatukäsikirjan toteuttamisen tämän opinnäytetyön puitteissa liian laajaksi. Keskusteltuamme toimeksiantajan edustajan kanssa, päädyimme ratkaisuun, jossa tehtäväksemme muodostui järjestää työyhteisölle

kehittämispäivä. Kaupungin vammaispalveluyksiköiden tuli esitellä työyhteisön toimintaa ohjaavat arvot toukokuun lopussa. Niinpä kehittämispäivän aiheeksi muodostuivat arvot ja asiakaslähtöisyys sekä yhdeksi tehtäväksi uusien arvojen määrittely. Opinnäytetyön puitteissa tehtyjen haastattelujen ja kehittämispäivän avulla työyhteisön jäsenet pohtivat syvällisesti arvojen sisältöä ja niiden tärkeyttä, minkä pohjalta työyhteisön uudet arvot määriteltiin.

Jokaisessa organisaatiossa on olemassa arvot, joiden olisi tarkoitus toimia toimintaa ohjaavina tekijöinä. Arvot ovat kuitenkin usein piilossa eikä niistä ole keskusteltu yhdessä. Yhteisissä tilaisuuksissa tulisi olla mahdollisuus keskustella arvoista, siitä mitä ne pitävät sisällään ja miten ne näkyvät arjen työssä. Arvokeskustelujen käyminen antaa mahdollisuuden pohtia omaa toimintaa ja kyseenalaistaa omia toimintatapojaan. (Holma ym. 2001, 25.)

Halusimme opinnäytetyön puitteissamme luoda Ruusukujan palveluasuntojen henkilökunnalle tilaisuuden arvojen syvällisempään pohdintaan. Työntekijöillä oli mahdollisuus pohtia yhdessä ja erikseen arjen tilanteita, joissa arvot ja etiikka tulevat esiin. Tavoitteenamme oli, että arvotyöskentelyn avulla työyhteisö saisi uutta voimaa ja uusia innovaatioita arjen työhönsä. Työnkuvan läpikäymisen ja uudelleen hahmottamisen kautta työyhteisön jäsenillä oli mahdollisuus löytää työstä uusia piirteitä ja monipuolisuutta.

Työnkuvan sisällön ja tehtävien määrittelemättömyys tai epäselvyys voi olla epäsuotuisaa luovuudelle. Organisaation taholta tuleva kontrolli ja ennustettavuus voivat myös vaikuttaa osaltaan asiakkaiden arkeen työyhteisön kautta, esimerkiksi byrokraattisuus voi vaikuttaa käytännön työskentelyn mutkattomuuteen. Työnkuvaa läpikäymällä oli mahdollisuus saada epäselvyydet esiin ja sekä muokata työnkuvaa selkeämmäksi. (Seppälä 2010, 193.) Barnes ja Mercer (2003, 22) toteavat että, ammattihenkilöt käyttävät edelleen huomattavasti valtaa vammaisten elämässä. Heidän mielestään ammattilaisten tulisi pyrkiä luopumaan holhoavuudesta ja riippuvuuden luomisesta. Käytetty ammattikieli ja asiantuntija-asenne vaikuttavat osaltaan myös muodostettujen osallisuusmahdollisuuksien muokkaantumiseen vain

muodolliseksi. Muodollinen osallisuus näyttäytyy muun muassa ammattilaisen ennalta tekemien päätösten muodossa.

Toivoimme, että kehittämisprosessin aikana työntekijät löytävät itsestään sekä toisistaan uusia vahvuuksia. Lisäksi olisi hienoa, jos työntekijöissä syttyisi kipinä työyhteisön kehittämiseen jatkossakin ja halu löytää uusia toimintamalleja työhönsä.

4 NÄKÖKULMIA KEHITTÄMISTYÖHÖN

Taatila (2004, 30- 40) kuvaa organisaation koostuvan erilaisista inhimillisistä menestystekijöistä, kuten toimintakulttuuri, osaaminen ja sitoutuminen. Inhimilliset menestystekijät vaikuttavat tuottavuuteen ja tavoitteiden saavuttamiseen, jonka kautta niistä tulee myös osa organisaation kyvykkyyttä. Organisaation kehityssuunnat jakautuvat positiiviseen ja negatiiviseen suuntaukseen. Inhimillisten tekijöiden tunnistaminen ja niiden yhdessä kehittäminen mahdollistaa positiivisen kehityskierteen syntymisen. Parhaimmillaan organisaatiosta tulee positiivisen kehittymiskierteen myötä vahva ja kehittymishaluinen. Tavoitteiden saavuttaminen luo työyhteisöön hyvää työvirettä ja työntekijät kokevat voimaantumista. (Kesti 2005, 17.)

Inhimillisistä tekijöistä painottuu kehittämistyössä erityisesti organisaation toimintakulttuurin merkityksen huomioiminen. Arvot ja niiden merkitys sisällytetään usein organisaation toimintakulttuurin käsitteeseen. (Smith 2003, 249-261.) Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena on vaikuttaa arvotyöskentelyn kautta organisaation yhden inhimillisen menestystekijän, toimintakulttuurin, vahvistamiseen.

4.1 Kehittämistyön prosessi

Kehittämistyön alkuvaiheen tärkein yksittäinen tekijä on Lanning ym. (1999, 33) mukaan muutostarve. He kuvaavat onnistumisen riippuvan suuresti työyhteisön

tahtotilasta muutoksen edessä, sillä työyhteisön tahto muuttua ja kehittyä harvoin syntyy ilman todellisia toimintatapojen muutostarpeita. Myös Toikko ja Rantanen (2009, 57) näkevät olennaiseksi kysyä, miksi jotakin pitää kehittää juuri nyt. Ruusukujan palveluasuntojen muutostarve oli lähtöisin koko työyhteisön tasolta. Kehittämisenkohteista oli puhuttu useassa foorumissa, mutta edelleen kaivattiin yhteistä tilaisuutta, jossa asioista voitaisiin keskustella avoimesti ja sopia yhteisistä käytännöistä kaikkien läsnä ollessa.

Muutostarpeen toi esille yksikön lähiesimies, jonka kanssa suunnittelimme kehittämishankkeen vastaamaan todellisia muutostarpeita ja kehittämisen kohteita. Tarkoituksena oli vielä vahvistaa työyhteisön yhteistä näkemystä kehittämistarpeista kehittämispäivän yhteydessä. Lanning ym. (1999, 33) näkevät kehittäjiä todelliseksi haasteeksi kehittämistarpeen havainnollistamisen niin, että kaikki kehittämistyöhön osallistujat ymmärtävät sen yhteneväisesti.

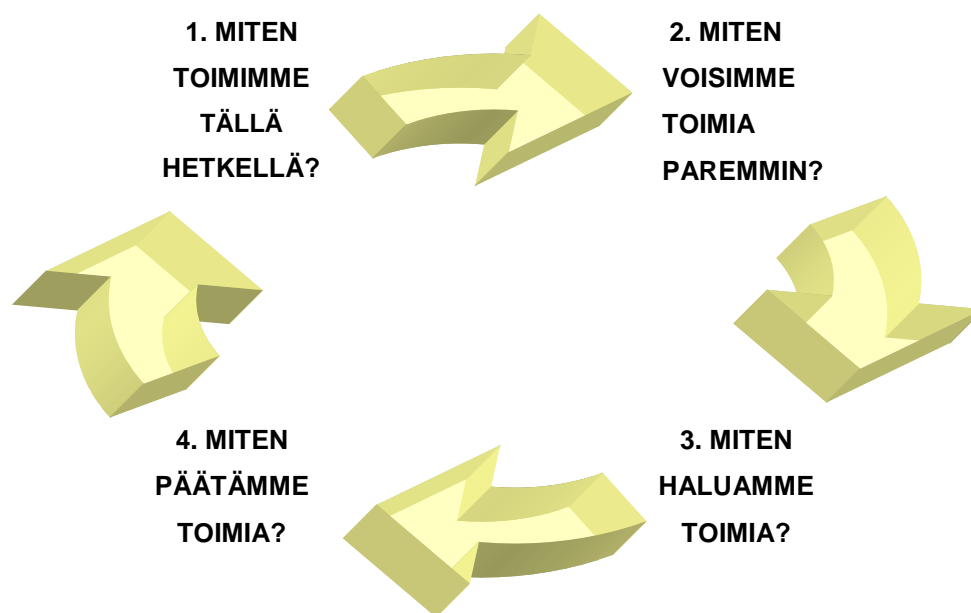
Myös Puutio (2002, 157) näkee tärkeänä yhteisten kehittämislähtökohtien tutkimisen. Kaikkien kehittämiseen osallistujien tulisi tietää mitä ja miksi kehitetään ja olla mukana sen määrittelyssä. Tärkeää olisi pohtia kuka haluaa muuttaa, ketä ja millä ehdoilla. Tässä kehittämishankkeessa työyhteisö oli tietoinen, että arvot tuli määritellä uudelleen tulossa olevaa esittelyä varten. Haastattelujen aikana pyrimme pohjustamaan tulevaa kehittämispäivää.

Sarala (2000, 16- 17) kuvaa työyhteisöjen kehittämistyön olevan monitahoinen ja monimutkainen kokonaisuus, joka rakentuu useista tasoista ja monista kehittämistyön aikana muuttuvista asioista. Tavoitteellinen kehittämistyö tarvitsee suunnitelmallisen projektitoiminnan ohelle oikeiden olosuhteiden rakentamista. Kehittämiprojektin onnistumiseen vaikuttavat oleellisesti henkilöstön toimintaan liittyvät tekijät, tärkeimpinä tahto, kyky ja mahdollisuus kehittämiseen. (Lanning ym. 1999, 26.)

Lanning ym. (1999, 26) sisällyttävät tahdon käsitteeseen jokaisen työyhteisön jäsenen henkilökohtaisen motivaatio- ja sitoutumistason. Kyvyistä puhuttaessa he tarkoittavat henkilöstön kykyä kehittää ja saavuttaa asetettuja tavoitteita

sekä oikean kehittämissuunnan ymmärtämistä. Ennen varsinaista kehittämispäivää tekemiemme haastattelujen yhtenä tavoitteena oli tarkastella myös kyseisiä henkilöstön toimintaan liittyviä tekijöitä. Haastattelujen myötä saimme käsityksen jokaisen työyhteisön jäsenen henkilökohtaisesta motivaation tasosta ja sitoutuneisuudesta organisoimaamme kehittämistyöhön. Haastattelujen perusteella muodostimme kuvan työyhteisön jäsenten käsityksistä tulevan kehittämistyön suuntaviivoista. Lanning ym. (1999, 26) toteavatkin, että kolmantena kehittämistyön onnistumisen elementtinä voidaan pitää aitoa mahdollisuutta kehittää ja kehittyä.

Puutio (2002, 63) näkee yhdeksi tavaksi jäsentää kehittämistyötä katsoa sitä neljän kysymyksen avulla.



Kuvio 2. Puution (2002) kehittämistyön neljä kysymystä.

Ensimmäisellä kysymyksellä, miten toimimme tällä hetkellä, houkutellaan pohtimaan työyhteisön nykytilaa ja sitä, miten kyseiseen tilanteeseen on päädytty (Puutio 2002, 64). Haastatteluissamme selvitimme itsellemme ja työntekijöille millainen arvotilanne työyhteisössä on tällä hetkellä. Halusimme selvittää miten työntekijät näkivät arvojen toteutuvan omassa työssään ja koko työyhteisössä.

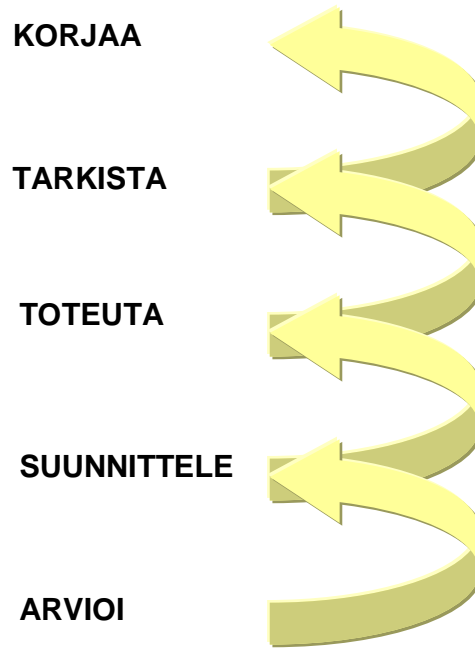
Myös toinen kysymys, miten voisimme toimia paremmin, tuli esille haastatteluissa. Kysyimme työntekijöiltä miten asiat työyhteisössä olisivat, jos ne olisivat heidän toivomallaan tavalla. Puution (2002, 64) mukaan kysymyksellä miten voisimme toimia paremmin, halutaan saada työntekijät pohtimaan haaveitaan ja unelmiaan. Lisäksi kysymyksellä saadaan työntekijät miettimään mitä tulisi tehdä eri tavalla, jotta unelmat toteutuisivat.

Puutio (2002, 64) näkee tärkeänä, että työntekijät keskustelevat myös yhdessä unelmakysymyksistä ja luovat näin yhteistä todellisuutta. Tämän vuoksi halusimme, että unelmakysymykseen palataan myös kehittämisspäivässä. Kehittämisspäivänä työyhteisö keskusteli pienryhmissä ja koko ryhmän kesken siitä, miten asiat voisivat muuttua ja millaista työtä he haluaisivat tehdä.

Kolmas kysymyksistä tuli esille kehittämisspäivässä. Kysymys siitä miten haluamme toimia oli esillä lähes koko kehittämisspäivän ajan. Tärkeää on pohtia konkreettisia ideoita, joiden avulla nähdään muutos entiseen. (Puutio 2002, 64-65.) Työyhteisö pohti selkeitä, yksittäisiä muutoksia entiseen, joiden avulla toiminta olisi heidän määrittelemiensä arvojen mukaista.

Neljäs kysymys, miten päätämme toimia, yhdistyi osittain kolmanteen kysymykseen. Kehittämisspäivän aikana työyhteisön jäsenet pohtivat miten he haluaisivat toimia ja miten se olisi mahdollista käytännön tilanteissa. Työntekijät kirjasivat kehittämissideoita, joihin voisivat palata myöhemmin.

Borgman ja Packalén (2002, 25) kuvaavat kehittämissprosessia nousevaksi spiraaliksi. Heidän mukaansa prosessin tuloksena syntyy uutta tietoa, jonka pohjalta syntyy uusi kehittämissprosessi, mistä seuraa jatkuva kehittämisen prosessi.



Kuvio 3. Kehittämistyönprosessin eteneminen spiraalina mukailleen Borgman & Packalén (2002).

Osallistumisemme tässä kehittämisprosessissa kohdistui yllä kuvatun kuvion kahteen ensimmäiseen vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe eli arviointi, oli alkanut jo ennen toimeksiantoamme. Työyhteisö ja etenkin sen esimies olivat arvioineet työyhteisön toimintaa ja nähneet siinä tarpeen muutokseen. Meidän osallisuutemme arviointiin alkoi tehtävänannosta ja esimiehen välittämistä tiedoista työyhteisön senhetkisestä tilanteesta. Lisäksi meiltä löytyi omakohtaista kokemusta työyhteisön tilanteesta. Annoimme työntekijöille mahdollisuuden arviointiin myös haastatteluissa ja kehittämispäivässä. Haastatteluissa työntekijät arvioivat omaa tilannettaan ja kehittämispäivässä koko työyhteisön tilaa. Kehittämispäivässä työyhteisö myös suunnitteli toimenpiteitä tilanteen korjaamiseksi.

Kolme viimeistä osaa kehittämisprosessista jäivät työyhteisön toteutettavaksi. Kehittämispäivässä annoimme heille mahdollisuuden ja keinoja suunnitella muutosta, mutta toteuttaminen jäi heidän vastuulleen. Työyhteisön vastuulle jäi

tarkistaa ja tarkkailla toimintaansa jatkossa ja korjata tilanne, mikäli tarve sitä vaatisi.

4.2 Osallistava kehittämistyö

Osallistavassa kehittämisessä peruseriaatteena on, että suunnitteluun ja toteuttamiseen osallistuvat työntekijät, joiden toimintaan kehittämistyö suuntautuu. Tarkoituksena on hyödyntää koko työyhteisössä olevaa asiantuntemusta, edistää uusien toimintatapojen käyttöönottoa ja vahvistaa sitoutumista. (Lanning ym. 1999, 170.) Halusimme, että työyhteisön jäsenet ovat itse vahvasti mukana osallisina kehittämistyössä. Pyrimme luomaan kehittämistyölle perustan, jossa työyhteisön jäsenillä olisi todellisia vaikutusmahdollisuuksia sekä edellytyksiä kehittämistyön jatkamiselle myös tämän kehittämishankkeen jälkeen.

Toikon ja Rantasen (2009, 58) mukaan toiminnan organisointi pitää sisällään toteutuksen suunnittelun ja valmistelun. Toiminnan organisointi alkaa tavoitteiden määrittelyn jälkeen ja keskeistä siinä on toimijoiden määrittely. Toimijoiden määrittelyssä tulisi pyrkiä siihen, että mahdollisimman moni niistä, joita kehittäminen koskettaa, olisi mukana toiminnassa. Toimijoiden määrittely alkaa siis jo melko aikaisessa vaiheessa kehittämishanketta. Tässä kehittämishankkeessa toimijoiden määrittely oli helppoa, koska kehittämistyöhön osallistui koko työyhteisö.

Osallistavassa kehittämismenetelmässä on monia etuja tutkijalle sekä kehittäjälle. Työyhteisön sisältä tulleet ratkaisut kehittämisongelmaan ovat usein parempia kuin ulkopuolelta tulleet, sillä työyhteisön jäsenet ovat oman toimintansa asiantuntijoita. Tutkijan rooli on tuoda ulkopuolista näkökulmaa ja teoreettista osaamista kehittämistyöhön. (Ojasalo ym. 2009, 59.) Tässä kehittämishankkeessa toinen tutkijoista on osa työyhteisöä. Rooli työyhteisön jäsenenä, arkitieto ja näkemys työyhteisön kehittämistilasta ovat helpottaneet kehittämishankkeen tavoitteiden määrittelemistä ja oikeiden keinojen valintaa niiden saavuttamiseksi. Toisen tutkijaparin rooliksi muodostui enemmänkin

ulkopuolisen näkökulman julkituonti sekä teoreettinen ja menetelmällinen osaaminen.

Myös Borgman ja Packalén (2002, 86) korostavat osallistavan kehittämisen merkitystä. Heidän mukaansa kehittämisessä on painotettu vaihtelevasti muun muassa suunnittelua, toteuttamisprosessia ja menetelmiä. Uusissa kehittämismalleissa on korostettu prosessia, johon osallistuu mahdollisimman laajasti koko henkilöstö. Näin mahdollisimman moni saa osallistua ja samalla velvoittuu antamaan oman panoksensa kehittämistyölle.

Osallisuus kehittämistyössä sisältää monia ulottuvuuksia ja tasoja. Kehittämistyössä tarvitaan sekä omakohtaista pohdintaa että ryhmäkeskusteluja. Ryhmäkeskustelujen tarkoituksena on käsitellä asioita yhdessä ja muodostaa yhteistä näkemystä. Omakohtaisella pohdinnalla ja reflektiivisellä ajattelulla voidaan löytää merkityksiä kehittämistyöstä henkilökohtaisella tasolla. Tällainen ajattelutyöskentely on tärkeää myös itsensä motivoimisen kannalta. Kehittämisen ideologiaa voi sisäistää vain aktiivisesti osallistumalla kehittämistyöhön ja sen suunnitteluun. (Sarala 2000, 31- 34.)

4.3 Toimintatutkimus

Kehittämistyössä on erityisesti korostettu erilaisten menetelmien tuntemisen ja hyödyntämisen tärkeyttä. Menetelmäosaaminen tulisi nähdä laajana, useasta taidosta ja tiedosta koostuvana kokonaisuutena. Kehittämistehtävän rajaamisen onnistumiseksi pitää hallita keskeisimmät käsitteet ja tuntea aiheeseen liittyvä olemassa oleva tieto. (Ojasalo ym. 2009, 11.)

Ennen konkreettisten menetelmien valintaa tulisi miettiä kehittämishankkeen lähestymistapaa. Asetetut tavoitteet ja valittu näkökulma määrittävät, millainen lähestymistapa sopii parhaiten kehittämishankkeeseen. (Ojasalo ym. 2009, 37-38.) Tähän kehittämishankkeeseen valitsimme toimintatutkimuksellisen lähestymistavan, jonka koimme sopivan parhaiten kehittämishankkeemme tavoitteisiin.

Ojasalo ym. (2009, 58) näkevät toimintatutkimuksen osallistavana tutkimusmuotona, jonka pyrkimyksinä ovat käytännön ongelmien ratkaiseminen ja muutoksen aikaansaaminen. Toikko (2005, 27) lisää, että tutkivan toiminnan avulla on mahdollista sekä tuottaa uutta tietoa, että kehittää uusia työvälineitä innovatiivisesti. Hän jatkaa, että toimintatutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää ja kehittää tutkittavaa kohdetta samanaikaisesti yhteistyössä ja osallistaen työyhteisön jäseniä. Toimintatutkimus voidaan nähdä vahvasti käytäntöön suuntautuvana ja ongelmankeskeisenä.

Toimintatutkimuksellisessa lähestymistavassa kiinnitetään huomiota lisäksi tulevaisuuteen, eli siihen miten asioiden tulisi olla. Tavoitteena on nykyisen todellisuuden muuttaminen tavoittaen ihmiset ja heidän toimintansa. Myös Mäkisalo (1999, 79) näkee toimintatutkimuksen tärkeimpänä vahvuutena sen, että siinä lähdetään liikkeelle työntekijöistä ja heidän käsityksestään todellisuudesta. Tiivistettynä toimintatutkimus on tilannekohtaista, osallistavaa, reflektiivistä sekä yhteistyöhön pohjautuvaa. Toimintatutkimuksessa olennaista on työyhteisön henkilöiden näkeminen tietoisina toimijoina ja heidän mukaan ottamisensa aktiivisina toimijoina osaksi tutkimusta ja kehittämishanketta. (Ojasalo ym. 2009, 58.)

5 HAASTATTELU OSANA KEHITTÄMISPROSESSIA

5.1 Haastattelu menetelmänä

Aloitimme toiminnallisen osuuden haastattelemalla kaikki asumisyksikön henkilökuntaan kuuluvat henkilöt. Haastattelut toimivat aineistonkeruumenetelmänä kehittämispäivän havainnoinnin lisäksi. Haastattelimme Ruusukujan palveluasuntojen työntekijöistä kymmentä hoitajaa, vastaavaa hoitajaa ja hoitoapulaista. Hirsjärvi ja Hurme (2000, 11) toteavat haastattelun olevan hyvä väline tiedon hankinnalle, kun halutaan kuulla ihmisten mielipiteitä ja kerätä tietoja muun muassa käsityksistä. Ojasalo ym.

(2009, 95) lisäävät vielä haastattelun sopivan hyvin erityisesti kehittämistehtäviin, sillä näin saadaan nopeasti kerättyä pintaa syvempää tietoa kehittämisen kohteesta.

Ojasalon ym. (2009, 95) mukaan haastattelun tehtävä voi olla asioiden selventäminen ja syventäminen. Tässä opinnäytetyössä haastattelujen tarkoituksena oli kartoittaa lähtötilannetta, miten asiakaslähtöisyys tässä työyhteisössä käsitetään ja millaiseen suuntaan henkilökunta toivoisi työnkuvansa kehittyvän. Lisäksi tavoitteenamme oli, että haastattelut herättäisivät henkilökunnan jäseniä pohtimaan yksilökohtaisesti omaa työskentelyään.

Hirsjärvi ja Hurme (2000, 48) kuvaavat teemahaastattelun mahdollistavan haastattelun toteuttamisen yksittäisten kysymysten sijaan teemojen pohjalta. Päädyimme teemahaastatteluun, koska koimme luovamme siten mahdollisimman hyvät puitteet todelliselle pohdinnalle. Laadimme etukäteen haastattelukysymykset (LIITE 1), jotka toimivat haastattelun runkona. Meillä oli mahdollisuus auttaa, mikäli haastateltava ei ymmärtänyt kysymystä ja annoimme heille mahdollisuuden täydentää vastauksiaan. Hirsjärvi ja Hurme (2000, 34) kuvaavat haastattelutilanteen yleisesti ottaen luovan mahdollisuuden non- verbaalille kommunikaatiolle ja haastatteluaiheiden järjestyksen muokkaamisen yksilöllisesti haastattelutilanteen mukaan.

Haastattelu on aina vuorovaikutustilanne, jossa vaaditaan osapuolten luottamusta. Haastattelijan tehtävä on kertoa kehittämishankkeen sekä haastattelun tarkoitus ja korostaa sen luottamuksellisuutta. Haastateltavan rooli on vastaaja, tiedonantaja ja haastattelijan rooli vastaavasti tiedonkerääjä. (Ojasalo ym. 2009, 97.) Hirsjärvi ym. (2001, 193) kehottavat myös huomioimaan haastattelutilanteen haastavuuden, koska haastateltava saattaa kokea tilanteen uhkaavaksi tai pelottavaksi.

Haastattelijan tulee valmistautua aina haastatteluun huomioimalla haastateltava. Ennen haastattelua on syytä kiinnittää huomiota haastattelupaikan vaikutukseen sekä haastateltavan kulttuuri- ja

koulutustaustoihin. (Ojasalo ym. 2009, 97.) Teemahaastattelu haastattelumuotona antoi meille mahdollisuuden auttaa työntekijää, mikäli hän ei ymmärtänyt kysymystä. Teemahaastattelu mahdollisti myös täydentävien kysymysten teon tarpeen mukaan.

Haastattelut toteutettiin työympäristössä sijaitsevilla kokoustiloilla. Haastattelupaikkana tilat olivat melko neutraalit, koska ne eivät ole osana työntekijöiden päivittäistä toimintaympäristöä. Haastattelimme ensimmäiseksi yksikön esimiestä. Ensimmäisen haastattelun perusteella saimme käsityksen haastattelujen tulevasta kestosta. Haastatteluajankohdat oli sovittu etukäteen, joten haastattelutilanteet eivät tulleet yllätyksinä haastatteluun osallistuneille. Haastattelutilanteesta pyrittiin luomaan mahdollisimman luontevia ja painotimme sitä, että haastattelut ovat luottamuksellisia, kysymyksiin ei ole oikeita vastauksia ja jokaisella on omanlaisensa näkemys asioista.

Nauhoitimme haastattelut, jotta meillä oli mahdollisuus käydä niitä myöhemmin uudelleen läpi ja saimme keskittyä haastattelutilanteessa itse haastatteluun muistiinpanojen kirjoittamisen sijaan. Osalla työntekijöistä oli alkuun vaikeuksia unohtaa nauhurin olemassaolo, mutta haastattelujen edetessä haastateltavat rentoutuivat.

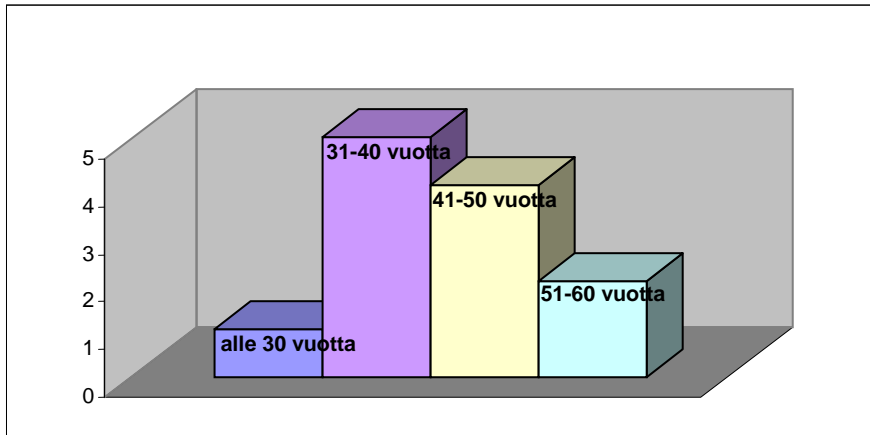
5.2 Haastattelujen analysointi teemoittain

Jaoimme haastattelumme neljään teemaosioon, jotka olivat perustiedot, yksikön perustehtävä, arvot ja asiakaslähtöisyys. Halusimme nostaa asiakaslähtöisyyden omaksi erilliseksi teemakseen, koska koimme sen keskeiseksi työmme kannalta.

Tavoitteenamme oli analysoida teemahaastattelujen pohjalta työyhteisön arvopohjan ja asiakaslähtöisyyden lähtötilannetta. Haastattelut antoivat uutta tietoa työyhteisön jäsenten senhetkisestä arvopohjasta ja sen yhdenmukaisuudesta. Haastattelujen avulla saimme tietoa kehittämispäivän lähtötilanteen arvioimiseen.

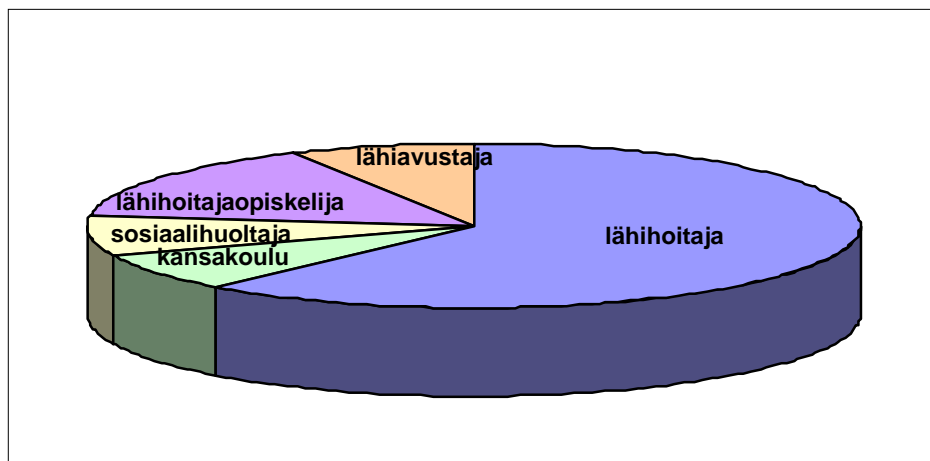
5.2.1 Perustiedot

Ensimmäisessä haastatteluosiossa kysimme haastateltavilta perustietoja, kuten ikä, koulutus, työsuhteen kesto ja aikaisempi työkokemus. Nämä olivat ikään kuin lämmittelykysymyksiä, joilla saimme työntekijän rentoutumaan ennen varsinaisen arvo-osion alkua.



Kuvio 4. Työyhteisön ikäjakauma.

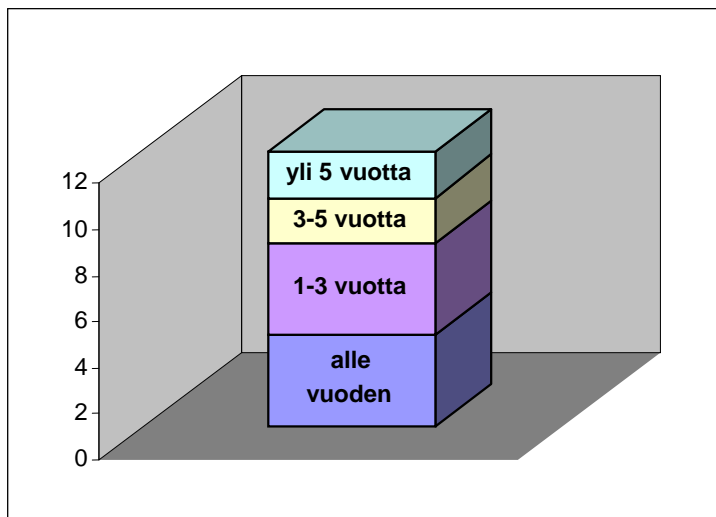
Edellä esitetystä kuviosta käy ilmi, että työntekijöistä suurin osa sijoittuu iältään 30-50 ikävuoden välille. Lisäksi saimme selville, että Ruusukuja on sukupuolijakaumaltaan tyypillinen sosiaali- ja terveysalan yksikkö, jossa vain yksi kahdestatoista haastatelluista työntekijöistä on mies.



Kuvio 5. Koulutustaustat.

Kuten edellä kuvatussa kuviosta 5. käy ilmi, oli haastatelluista hoitajista seitsemällä lähihoitajan koulutus, yksi opiskeli töiden ohessa lähihoitajaksi, yksi oli oppisopimuskoulutuksessa ja yhdellä oli lähiavustajan pätevyys. Vastaava hoitaja on koulutukseltaan sosiaalihoitaja ja hoitoapulainen työskentelee kansakoulutaustalla.

Vain kahdella haastatelluista oli aikaisempaa kokemusta kehitysvammaisista henkilöistä ennen työskentelyä Ruusukujalla, mutta muiden alojen työkokemuskirjo oli runsas. Osa työntekijöistä on maahanmuuttajataustaisia ja ovat kouluttautuneet uudelleen Suomeen muutettuaan. Aiempaa työkokemusta on muun muassa sähköalalta, opetuksesta ja kampaamoalalta.



Kuvio 6. Työsuhteen kesto.

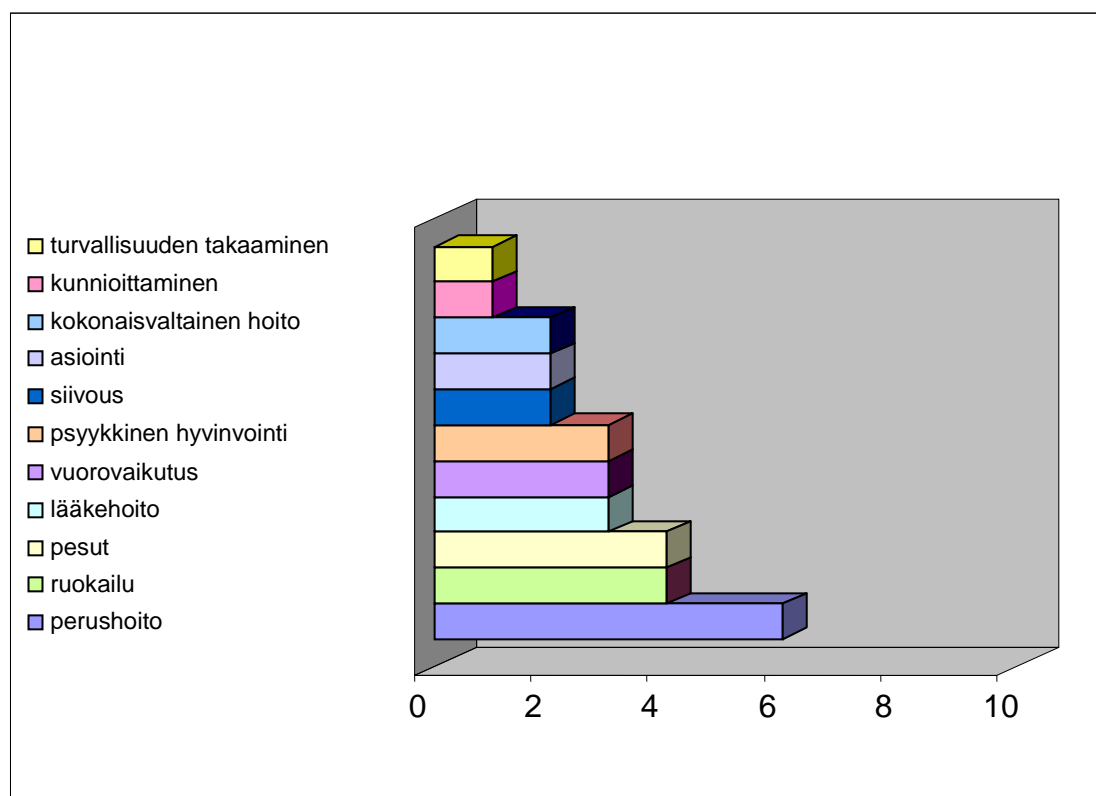
Hoitajien keskimääräinen työssäoloaika Ruusukujalla oli noin kolme vuotta, mutta työsuhteiden kestoissa oli suuria eroja. Pisin työsuhde oli viisitoista vuotta ja lyhin kaksi viikkoa. Kuten edellä olevasta kuviosta 6 käy ilmi, on suurin osa työntekijöistä työskennellyt alle kolme vuotta työyhteisössä. Osa työntekijöistä oli ollut työharjoittelussa Ruusukujalla ennen varsinaisen työsuhteen alkamista.

5.2.2 Työnkuva ja perustehtävä

Toinen haastatteluosio käsitteli yksikön perustehtävää. Pyrimme selvittämään millaisena työntekijät näkevät työnkuvansa ja yksikön perustehtävän sekä millä

tavoin esimerkiksi viriketoiminta siinä näyttäytyy. Työkuva muodostuu perustehtävistä ja tavoitteista. Perustehtävä koostuu erilaisista tärkeistä ja merkityksellisistä ydintehtävistä konkreettisine keinoineen ja toimenpiteineen. Tavoitteet muodostavat tilan, johon työyhteisön jäsenien tulisi pyrkiä, jotta perustehtävä toteutuisi. (Mattila 2010, 97.) Haastattelukysymyksissämme otimme huomioon perustehtävän määrittelyn tärkeyden ja pyysimmekin hoitajia kuvaamaan mitä heidän perustehtäväänsä Ruusukujalla kuuluu. Tämän kysymyksen avulla saimme selville nähdäänkö Ruusukujan perustehtävä samankaltaisena vai onko siinä suuri hoitajakohtaisia vaihteluita.

Kaivolan (2003, 144) mielestä työyhteisön perustehtävän tulisi olla jokaiselle työyhteisön jäsenelle selkeä ja se tulisi voida kuvata käytännönläheisesti. Selkeä perustehtävä auttaa kehittämään työyhteisöä sekä priorisoimaan asioita, jotta perustehtävä toteutuisi.

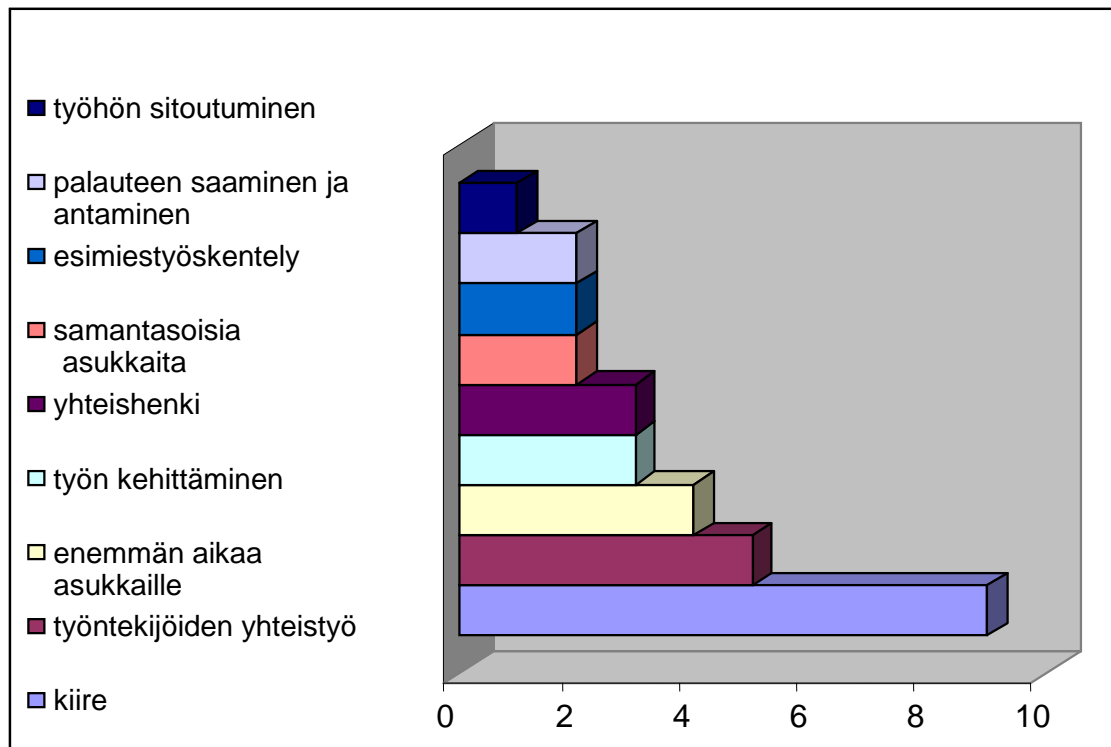


Kuvio 7. Työnkuvan sisältö.

Hoitajat näkivät työnkuvaansa kuuluvan perushoidon, johon sisältyi heidän mukaansa avustamista asukkaiden arjessa asioissa, joita asukas ei pysty itsenäisesti hoitamaan. Lisäksi hoitajat mainitsevat työnkuvaan kuuluvan fyysisten perustarpeiden tyydyttämisen lisäksi psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin edistämisen. Osalla työntekijöistä työnkuvaan kuului edellä mainittujen asioiden lisäksi yksilöllisiä vastuualueita, kuten lääkevastaavan tehtävät. Työntekijöiden näkemys työnkuvan sisällöstä oli yhtenäinen ja samat teemat toistuivat vastauksissa. Esille tulleet teemat ovat havainnollistettuna kuviossa 7.

Kysyimme työnkuvan lisäksi millaisena työntekijä näkee Ruusukujan perustehtävän. Tässä kysymyksessä työntekijöiden vastauksissa oli jonkin verran hajontaa, osa kuvaili tarkastikin yksittäisiä toimintoja Ruusukujalla ja osa näki perustehtävän laajana kokonaisuutena aina yhteiskunnallisen aspektin huomioiden. Osa työntekijöistä oli sisäistänyt ajatuksen, että ovat Ruusukujalla asukkaita varten toteuttaen mahdollisuuksien mukaan heidän toiveitaan ja tarpeitaan. Suppeammasta näkökulmasta perustehtävään sisällytettiin perushoidolliset toiminnot sekä viriketoiminta. Työntekijät näkivät perustehtävän sisältävän kehitysvammaisten ja vaikeavammaisten henkilöiden kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistämisenä ja oman paikan luomisena yhteiskunnassa. Mattila (2010, 73) määrittelee hyvinvointia ja terveyden ylläpitoa luokitteleviksi tekijöiksi muun muassa itsensä toteuttamisen sekä luottamuksen toisiin ihmisiin ja elämään. Terveyttä ja hyvinvointia voidaan edistää hyvällä huolenpidolla ja arvostavalla kohtelulla.

Unelmat kuuluvat myös työpaikoille. Mikäli työ on vain rutiinomaista suorittamista, jää se lähes poikkeuksetta myös keskinkertaiseksi ja näytellään samaa roolia päivästä toiseen. Sydämellä tehdystä työstä voi saada hyvän olon ja työpaikalta voi poistua päivän päätteeksi iloisin mielin. (Kulovesi 2002, 134.) Haastattelussamme kysyimme myös millaisena työntekijät näkisivät Ruusukujan palveluasunnot, jos asiat olisivat siellä niin kuin he haluaisivat. Tällä kysymyksellä pyrimme saamaan työntekijät hetkeksi miettimään työpaikkansa unelmatilaa, kehittämiskohteita ja pohtimaan tavoitteitaan työlleen.



Kuvio 8. Ruusukuja unelmien työpaikkana, mitä kehittäisin?

Yllä olevasta kuviosta 8 voi nähdä teemoittain, mitä tekijöitä työntekijät kehittäisivät tai muuttaisivat. Useissa vastauksissa muutoskohteiksi ilmeni työn organisointiin ja työyhteisöön liittyviä tekijöitä. Muutamat haastateltavat kokivat kiireen haittatekijäksi, joka näkyi konkreettisesti esimerkiksi liian vähäisenä yhdessäoloaikana asukkaiden kanssa. Työyhteisön yhteishengen ja samaan hiileen puhaltamisen merkitystä korostettiin. Osa haastateltavista koki, että parantamisen varaa olisi vielä tiimityöskentelyssä, jotta työn kuormittavuus jakautuisi tasaisesti kunkin vuoron aikana. Joissain vastauksissa kävi ilmi, että avoimen ilmapiirin luomiseen ja palautteen antamiseen tulisi tulevaisuudessa panostaa enemmän. Vastaajista osa toi kuitenkin ilmi yleisen ilmapiirin ja yhteishengen olevan pääasiallisesti hyviä. Osassa vastauksista nousi myös yhteistyön ja yhteydenpidon kehittäminen asukkaiden omaisten, viranomaistahojen sekä muiden yhteistyökumppaneiden kanssa.

5.2.3 Arvot

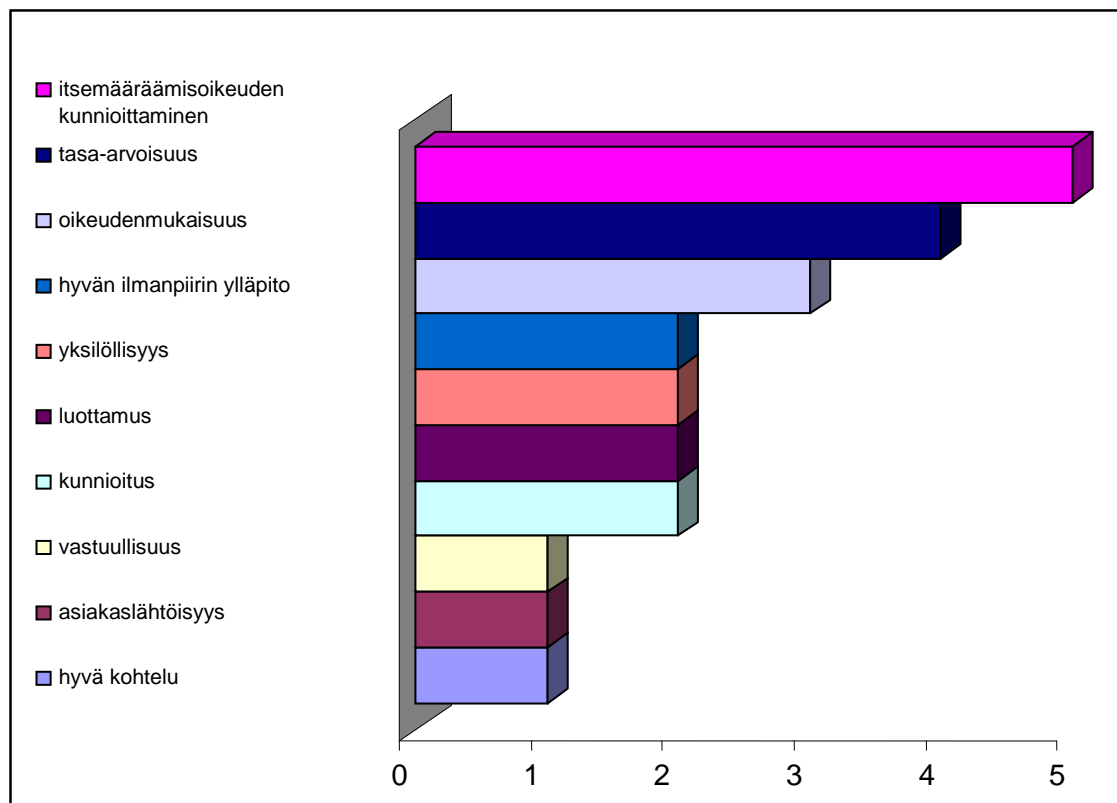
Kolmannessa osiossa teemana olivat arvot. Pyrimme selvittämään millaiset arvot ovat työntekijöille tärkeitä työssään ja miten ne näkyvät. Lisäksi kysyimme, mitä arvoja he tietävät työyhteisön määritelleen yhteisiksi arvoikseen. Arvot vaikuttavat työyhteisön kehittämistyöskentelyyn, arvojen avulla työyhteisö saa tienviitat siihen, mitä ryhdytään kehittämään. Arvojen avulla voidaan perustella miksi jokin asia on kehittämisen arvoinen. (Borgman & Packalén 2002, 28.)

Arvot ovat ihmisen inhimillisen toiminnan päämääriä. Arvot ovat syvälle juurtuneet ihmisiin ja niiden koetaan olevan vaikeasti ja hitaasti muutettavissa tai muokattavissa. Ihmisen toimintaa ohjaavat useat erilaiset arvot ja niiden merkityksellisyys jakautuu usealle tasolle. Arvojen moninaisuus ja monitasoisuus voivat aiheuttaa toimiessamme intressiristiriitoja, joita voi selvittää arvojen priorisoinnilla. Ihmisten väliset arvoristiriidat muodostuvat sen sijaan erilaisista käsityksistä toimintaa ohjaavista tärkeistä arvoista ja niiden saavuttamiseen käytettävistä keinoista. Tällaisia tilanteita esiintyy usein nykyajan monikulttuurisessa yhteiskunnassa. (Levomäki 1998, 8-9.) Ruusukujalla on työntekijöitä useista kulttuureista, joten on tärkeää käsitellä arvoja yhdessä ja pohtia mikä juuri tässä työyhteisössä on tärkeää, mikäli arvoristiriitoja ilmenee.

Aaltonen ym. (2003, 19) painottavat arvon etsimistä arjen tilanteista. Tilanne, jossa arvo toteutuu, konkretisoi arvon merkityksen, jolloin arvoa on helpompi lähestyä. Aaltonen ym. (2003, 20) jatkavat myös, että kokemuksista etsittyinä arvo on helpompi määritellä ja miettiä mikä sen merkitys arjessa on. Kysyimme työntekijöiltä miten arvot näkyvät arjessa ja käytännön toiminnassa. Koimme tärkeäksi, että työyhteisön jäsenet pohtivat arvoasioita nimenomaan oman työnsä kautta, jotta arvot tulisivat konkreettisemmiksi.

Arvot toimivat valintojamme ja toimintaamme ohjaavina tekijöinä. Todelliset arvot ja niihin sitoutuminen näkyvät toiminnassa ja mahdollisten resurssien hyödyntämisessä. Arvokeskusteluilla ei ole merkitystä, mikäli arvot eivät siirry

arjen työhön. (Heinämaa 1998; Levomäki, 1998, 13 mukaan). Kulovesi (2002, 134) toteaa, että yrityksen arvojen pohtiminen ja etenkin yhtymäkohtien etsiminen omiin arvoihin auttaa sitoutumaan organisaation visioon. Tämän vuoksi halusimme haastatteluissamme selvittää sekä työntekijöiden omia arvoja että työyhteisön arvoja. Koimme tärkeäksi, että työyhteisön jäsenet pohtivat arvoasioita omasta näkökulmastaan ennen kehittämispäivän yhteistä arvokeskustelua.



Kuvio 9. Työntekijöille tärkeät arvot.

Osalle haastateltavista arvo käsitteenä oli melko haasteellinen jäsentää. Haastattelijoina avasimme sen tarkoitusperää, kuitenkin antamatta valmiita vastausmalleja. Kuvio 9. käy ilmi millaisia arvoja työntekijät mainitsivat heille tärkeiksi. Itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus nousivat arvoista useimmin esiin.

Seuraavaksi kysyimme miten kyseiset arvot näkyvät työssä. Monissa vastauksissa esiintyi työntekijöiden halu tehdä työnsä mahdollisimman hyvin,

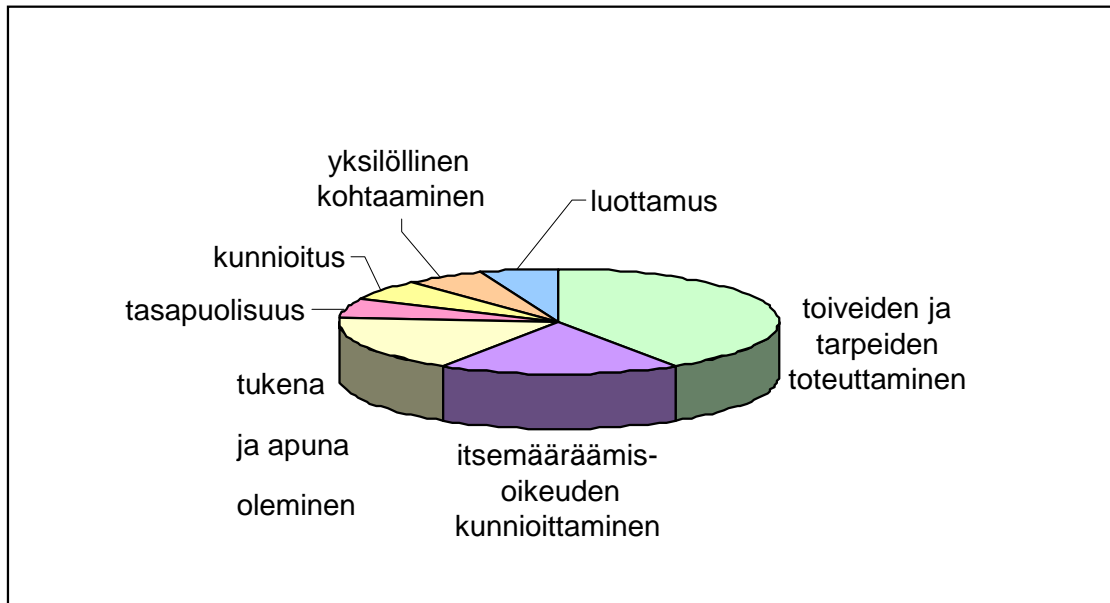
jotta asukkaat olisivat tyytyväisiä. Haastateltavat kuvasivat arvojen konkretisoitumista yleisellä työyhteisötasolla ilman suurempaa omakohtaista reflektiota. Itsemääräämisoikeudesta ja tasa-arvoisuudesta löytyivät konkreettisimmat esimerkit arvojen toteutumisesta sekä mahdollisista eettisistä ristiriitatilanteista. Haastateltavat kokivat tasa-arvon ja itsemääräämisoikeuden näkyvän toteutettaessa asukkaiden tarpeita ja toiveita. Osa näki toiveiden toteuttamisen epätasa-arvoa luovana, koska jotkut asukkaista osaavat vaatia enemmän kuin toiset. Osa työntekijöistä toi esille, että toisinaan asukkaiden toiveet fyysisen hyvinvoinnin edistämisestä ovat ristiriidassa työntekijöiden ammatillisen näkemyksen kanssa.

Arvoja ei ole käsitelty työyhteisössä aktiivisesti, mikä kävi myös haastatteluista ilmi. Löytyi myös työntekijöitä, jotka eivät olleet kuulleet, millaisia määriteltyjä arvoja Ruusukujalla on. Haastatteluissa kävi ilmi, että arvoista on puhuttu toiminnantasolla, mutta varsinaisia arvokeskusteluja ei ole käyty. Työntekijöillä oli kuitenkin yhteneväinen näkemys arvojen merkittävydestä ja useat totesivat kaipaavansa keskustelua arvoista. Haastateltavat kokivat arvojen ohjaavan toimintaa, vaikka niistä ei ole puhuttu.

5.2.4 Asiakslähtöisyys

Neljännän osion kysymyksissä oli asiakslähtöisyysteema. Halusimme tietää mitä asiakslähtöisyys työntekijöille tarkoittaa ja miten asiakslähtöisyys näkyy heidän työöteessään. Jokainen asiakas on yksilö ja jokaisen asiakkaan tilanne on yksilöllinen. Sosiaalialan ammattilaisen tulisi huomioida asiakkaan yksilöllisyys ja toimia mahdollisimman asiakslähtöisesti kaikissa tilanteissa. Sosiaalialan ammattilainen on etulinjassa mahdollistamassa asiakslähtöisyyden toteutumista käytännössä. Sosiaalialan ammattieettisissä ohjeissa (2005, 11) painotetaan päämäärien ja tavoitteiden toteuttamista asiakkaan lähtökohdista ja hänen hyväkseen. Sosiaalialalla työskentelevän ammattilaisen tulisi pyrkiä toiminnassaan edistämään ja kehittämään kaikin mahdollisin tavoin työkäytäntöjä ja tapoja niin, että ne vastaavat paremmin asiakkaiden tarpeita ja sosiaalialan ammattieettisiä periaatteita.

Mattila (2007, 32-33) kuvaa arjen tärkeimmäksi työkaluksi todellisen kohtaamisen, mikä tulee esille myös työyhteisön haastatteluissa. Myös työntekijät näkivät tärkeänä kunnioittamisen ja ihmisyyden, olemisen ihmisenä ihmiselle. Todellinen kohtaaminen ilmenee läsnäolona ja kuuntelemisena, ilojen ja surujen jakamisena.



Kuvio 10. Mitä asiakaslähtöisyyteen sisältyy?

Edellä olevassa kuviossa 10. on kuvattu mitä asioita haastatellut näkivät asiakaslähtöisyyden sisältävän. Kuviossa esitetyt asiat nousivat esiin selkeimmin vastauksissa. Lisäksi yksittäisinä huomioina haastateltavat mainitsivat asukkaan kuuntelemisen, huomioimisen ja palvelualltiuden. Joissain vastauksissa haastateltavat tiivistivät asiakaslähtöisyyden tarkoittavan sitä, että ollaan ihmisenä ihmiselle ja osataan asettua asukkaan asemaan. Vastaajat näkivät tasa-arvoisen ja välittömän kohtaamisen tärkeinä asiakaslähtöisyyden osa-alueina. Asiakaslähtöisyys näkyy ajan antamisena, kuuntelemisena ja luottamuksellisuutena.

Kysyimme miten asiakaslähtöisyys voisi näkyä työssä enemmän. Vastauksissa nousi esiin yhdessä tekeminen asukkaiden kanssa, kuten ulkoilu, ostoksilla

käyminen, keskustelu sekä muu viriketoiminta. Monissa vastauksissa nähtiin esteeksi ajanpuute, johon osa näki ratkaisuna työntekijöiden välisen yhteistyön kehittämisen.

5.3 Haastattelutulosten pohdinta

Koimme, että haastateltavat olivat motivoituneita arvoasioiden pohdintaan ja tarkempaan analysointiin. Haastateltavat kokivat arvokeskustelut tärkeiksi ja odottivat tulevaa kehittämispäivää innolla. Haastattelujen edetessä huomasimme vastauksissa toistuvan samoja teemoja ja avainkäsitteitä. Positiivisena näimme, että työyhteisön arvopohja oli lähtökohdiltaan samansuuntainen, vaikka varsinaisia arvokeskusteluja ei ollut aikaisemmin käyty.

6 KEHITTÄMISPÄIVÄ

Toinen osuus opinnäytetyössämme oli kehittämispäivän ohjelman suunnittelu ja siihen osallistuminen ohjaajan ja havainnoitsijan roolissa. Havainnointi mahdollistaa pääsyn tapahtumien luonnollisiin ympäristöihin ja sen avulla voi saada tietoa esimerkiksi siitä, toimivatko ihmiset siten kuin sanovat toimivansa. (Hirsjärvi ym. 2001, 199-200.)

Pääasiallisena tavoitteenamme kehittämispäivässä oli saada työyhteisö keskustelemaan arvoista, asiakaslähtöisyydestä ja etenkin siitä mitä ne heille tarkoittavat ja miten ne ilmenevät työtä tehdessä. Haastattelujen omakohtainen arvopohdinta tuki kehittämispäivässä tehtyä koko työyhteisön arvokeskustelua.

Kehittämistoiminnan voidaan sanoa olevan ennen kaikkea sosiaalinen prosessi. Osallistujilta edellytetään aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta. Dialogin avulla eri osapuolet voivat avoimesti tarkastella kehittämistoiminnan tavoitteita, perusteita ja toimintatapoja. (Toikko & Rantanen 2009, 89.)

Kaivola (2003, 145) kokee, että kiireen kulttuurissa keskustelua pidetään aikaa vievänä ja keskustelusta voidaan potea huonoa omatuntoa. Koko työyhteisön tulisi kuitenkin voida osallistua keskusteluihin ja kaikkien mielipiteiden tulisi tulla näkyviin. Ihmisten perimmäisissä arvoissa ei välttämättä ole suuria eroja, ne vain ilmenevät eri tavoin. Tässä arvokeskustelu voi toimia suurena apuna. Arvot keskustellaan näkyviksi ja näin voidaan saavuttaa uusia näkökulmia toimintaan. Itselle tärkeiden arvojen toteuttaminen työssä auttaa motivoitumaan ja sitoutumaan työhönsä. (Takanen 2005, 130.) Halusimme luoda kehittämispäivästä tilaisuuden, jossa työntekijöillä olisi mahdollisuus keskustella rauhassa arvoista ja niiden merkityksestä.

Toteutimme suunnittelemamme kehittämispäivän 6. toukokuuta 2010 klo 12- 16 Ruusukorttelin tiloissa. Kehittämispäivään osallistui yhtä hoitajaa lukuun ottamatta kaikki Ruusukujan työntekijät, joilla oli pidempiaikainen työsopimus. Kehittämispäivän ohjelman alkuun osallistui myös Turun kaupungin sosiaali- ja terveystoimen vammaispalvelujohtaja.

6.1 Vahvuuskortit

Aloitimme työskentelyn käyttäen vahvuuskortteja. Vahvuuskortein työyhteisön jäsenet oppivat tunnistamaan omat vahvuutensa, mikä vahvistaa omaa itsetuntemusta. Hyvän itsetunnon kehittäminen auttaa työntekijöitä hyväksymään omat ja muiden voimavarat, lahjat sekä myös heikkoudet. Omien vahvuuksien pohtiminen vaikuttaa siihen, minkälaisia havaintoja ihminen voi tehdä omasta itsestään. (Sosiaaliportti 2010.) Työntekijät valitsivat kaksi korttia, joista toinen kuvasi työntekijän omaa kehittämisaluetta ja toinen vastaavasti vahvuusaluetta. Valinnan jälkeen työntekijät kertoivat ja perustelivat, miksi olivat valinneet kyseiset kortit. Vahvuuskortit toimivat hyvänä alkulämmittelynä varsinaiselle toiminnalle. Työntekijät löysivät melko nopeasti omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan kuvaavat kortit ja kertoivat rohkeasti valinnoistaan.

Valitut arvot koostuivat laajasti myös valmiiksi annettujen arvojen ulkopuolelta. Kaikki työyhteisön jäsenet esittelivät omat arvovalintansa ja perustelivat miksi olivat päätyneet juuri kyseisiin arvoihin. Osa nimetyistä arvoista nousi esiin useammissakin puheenvuoroissa.

Valittuaan neljä itselleen tärkeää arvoa työntekijä veti yli määrittelemistään arvoistaan yhden, joka ei ole hänelle niin tärkeä kuin muut. Näin edettiin kunnes paperiarkissa oli vain yksi arvo. Jokaisen valinnan jälkeen jokainen kertoi, minkä arvon oli poistanut ja miksi.

<p>OIKEUDENMUKAISUUS</p> <p>REHELLISYYS</p> <p>YKSILÖLLISYYS</p>	<p>LUOTTAMUKSELLISUUS</p>
<p>ASIAKASLÄHTÖISYYS</p>	<p>ITSEMÄÄRÄMISOIKEUDEN KUNNIOITTAMINEN</p>

Kuvio 11. Paras neljästä –tuotos.

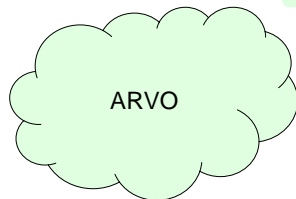
Kun jokaisella työntekijällä oli jäljellä neljästä arvostaan enää yksi, työyhteisön jäsenien tulokset koottiin ja ryhmiteltiin asiasisällön mukaan yhteen fläppitaululle. Kuvioon 11 keräsimme kaikki harjoitteessa jäljelle jääneet arvot. Näistä arvoista työyhteisön tuli äänestää kolme jatkotyöskentelyyn tulevaa arvoa, jotka näkyvät kuviossa tummennettuina. Asiakaslähtöisyys ja luottamuksellisuus oli valittu useammin kuin kerran tärkeimmiksi arvoiksi, joten työyhteisö päätyi keskustelun jälkeen niiden valitsemiseen jatkotyöskentelyyn. Yleisen keskustelun kautta työntekijät valitsivat kolmanneksi arvoksi itsemääräämisoikeuden kunnioittamisen.

6.3 Visio tulevaisuuteen - harjoite

Seuraavaksi toteutimme kehittämämme ratkaisukeskeisen ja tulevaisuuteen suuntautuneen pienryhmätyöskentelyharjoitteen. Konkreettisen tilanteen pohtiminen auttaa työyhteisöä näkemään toiminnan taustalla olevia arvoja ja piiloarvoja. Konkreettisten tilanteiden pohtiminen saattaa vapauttaa kokonaisuutta palvelemattomista piiloarvoista ja auttaa löytämään toimivampia arvoja. (Takanen 2005, 130.) Jaoin työyhteisön kolmeen pienryhmään syntymäpäiväjanan avulla. Jokaisella pienryhmälle annettiin aiheeksi yksi edellisessä harjoitteessa valittu arvo, jotka siis olivat asiakaslähtöisyys, luottamuksellisuus ja itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen. Olemme selvittäneet alla olevaan kuvioon 12, millaisten kysymysten parissa pienryhmät työskentelivät.

1. Mitä kyseinen arvo tarkoittaa?

2. Miten arvo ilmenee konkreettisesti arjen työssä?



3. Miten asiat olisivat tulevaisuudessa, jos arvo toteutuisi paremmin?

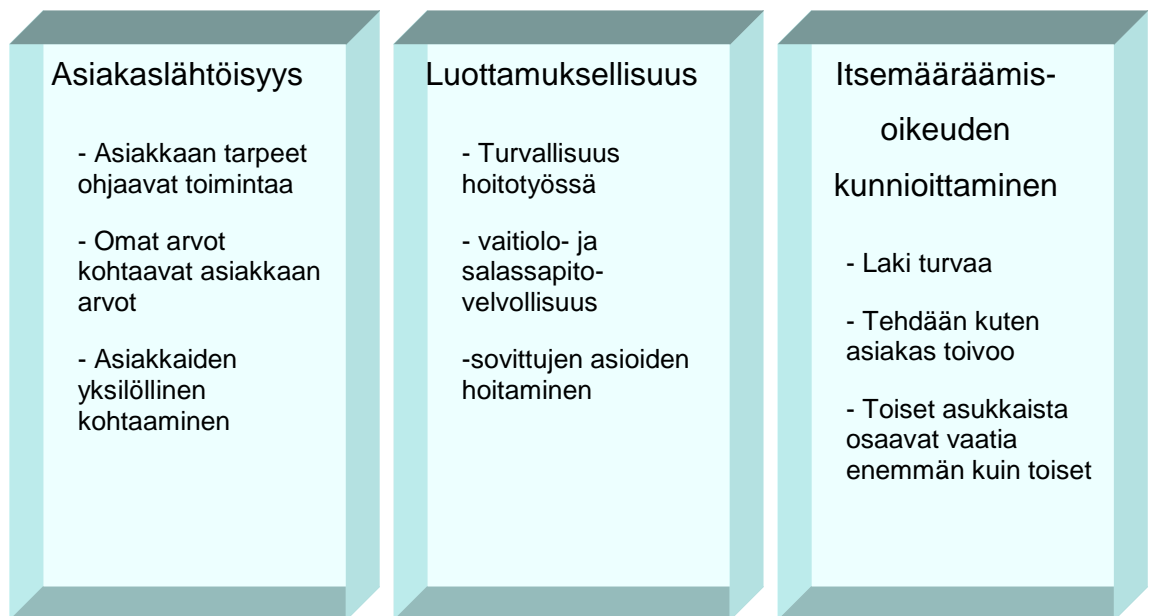
4. Miten arvo vaikuttaa arkeen asiakkaan, työntekijän ja työyhteisön näkökulmista?

Kuvio 12. Visio tulevaisuuteen- harjoitteen keskeiset kysymykset.

Jokainen pienryhmä aloitti määrittelemällä mitä ymmärsivät kyseisen arvon tarkoittavan. Tämän jälkeen ryhmät pohtivat, miten kyseinen arvo ilmenee konkreettisesti arjessa ja miten se voisi näkyä vielä enemmän. Lisäksi

tehtävänä oli vielä miettiä yksi tilanne, jossa kyseinen arvo on toteutunut onnistuneesti.

Ryhmät työstivät tehtävää innostuneesti ja jokaisella ryhmällä vaikutti olevan heti ainakin joitain ajatuksia aiheestaan. Ryhmien keskustelussa esiintyi arvokäsitteiden määrittelyn moninaisuus erilaisista näkökulmista riippuen. Varsinaisia esimerkkejä arjesta ja arvojen toteutumisesta ei tullut monia, mutta ryhmät löysivät useita kehittämistarpeita. Aiheiden käsittelyn jälkeen ryhmät esittelivät tulokset koko työyhteisölle ja asioita pohdittiin vielä yhteisesti.



Kuvio 13. Pienryhmien tuotoksia.

Kuviossa 13 kuvataan pienryhmien keskeisimpiä ajatuksia kukin arvon sisällöstä. Asiakslähtöisyys -ryhmän keskustelu oli vilkasta ja kaikki osallistuivat hyvin ryhmän toimintaan. Ryhmän mielestä asiakslähtöisyys sisältää ajatuksen, että asiakkaan tarpeet ohjaavat työntekijän toimintaa. Ryhmä keskusteli muun muassa omien ja asiakkaan arvojen kohtaamisista sekä mahdollisista ristiriitatilanteista, esimerkkinä ryhmä käytti uskontokysymystä. Vaikka oma uskontokäsitys ei olisi samansuuntainen asiakkaan kanssa, kunnioitettaisiin asiakkaan näkemystä. Ryhmä toi esille

asiakslähtöisyyden sisältävän myös asiakkaiden yksilöllisen kohtaamisen tärkeyden. Jokainen asiakas kohdataan hänen tarpeensa ja toiveensa huomioiden.

Vuori-Kemilä ym. (2005, 119) pohtivat ihmisten kunnioittamista lähihoitotyössä. Asiakas voidaan kohdata monin tavoin ja kohtaaminen voi olla esimerkiksi kuunteleva, välittävä ja arvostava tai välinpitämätön ja vähättelevä. Kunnioitus näkyy käytännön kohtaamisissa, astutaanko huoneeseen koputtamatta, varmoina vai kuulostellen ja havainnoiden, kohdellaanko asiakasta lempein vai kovakouraisin käsin.

Arvostaminen on hyvän hoidon ja huolenpidon kulmakiviä. Arvostusta syntyy hyvässä ja rakentavassa vuorovaikutuksessa toisia kunnioittaen. Ihmisten välisessä kohtaamisessa elämänpiirit saavat kosketuksen toisiinsa, mikäli kohtaaminen tapahtuu aidosti läsnä ollen, asiat vakavasti ottaen ja yhdessä jakaen. (Mattila 2007, 13 -15.) Ryhmä keskusteli tilanteista, joissa tulisi vielä enemmän kiinnittää huomiota asukkaan arvostavaan kohtaamiseen. Tällaisia tilanteita saattaa syntyä silloin, kun asukasta on hoitamassa kaksi hoitajaa. Näissä tilanteissa tulisi kiinnittää huomiota erityisesti asiakkaan kohtaamiseen eikä sortua työntekijöiden väliseen keskusteluun, jolloin asiakas jää ulkopuolelle.

Luottamuksellisuus -ryhmä pohti arvon merkitystä niin asiakkaan kuin työyhteisönkin näkökulmista. Ryhmä käsitteli muun muassa turvallisuutta hoitotyössä sekä vaitiolo- ja salassapitovelvollisuuden merkitystä. Ryhmä keskusteli myös sovittujen asioiden hoitamisesta sekä asukkaiden että työyhteisön näkökulmista. Sovituista asioista kiinnittäminen kasvattaa luottamusta asukkaiden ja hoitajien välillä. Työyhteisön näkökulmasta sovittujen asioiden hoitaminen edesauttaa hyvän yhteishengen muodostumista ja työn kuormittavuuden tasaista jakautumista työyhteisössä. Avoin ilmapiiri ja hyvä yhteishenki työyhteisössä synnyttävät luottamuksellisuutta, jolloin ongelmatilanteistakin voidaan keskustella avoimesti ja rakentavasti.

Itsemääräämisoikeuden kunnioittamisen -ryhmä lähti pohtimaan arvon sisältöä lain kautta. Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (22.9.2000/812) turvaa asukkaan itsemääräämisoikeuden toteutumista. Ryhmä toi esille, että asukkaalla on oikeus päättää omista asioistaan ja hoidostaan. Itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen näkyy käytännössä muun muassa asukkaan oikeutena päättää raha-asioistaan tai laatia hoitotestamentti. Ryhmä pohti erityisesti asukkaiden erilaisuuden huomioimista. Osa asukkaista osaa vaatia enemmän kuin toiset, mutta silti kaikki asukkaat tulisi huomioida tasapuolisesti. Yleisessä keskustelussa mietittiin, miten kaikkien asukkaiden toiveet ja tarpeet tulisivat huomioiduksi siten, että hoidollisesti vaatimattomammakin saisivat hoitajien huomion.

Tämän jälkeen jakauduttiin toistamiseen pienryhmiin ja jaettiin arvot uudelleen ryhmien kesken. Pienryhmissä pohdittiin tulevaisuusnäkymää, jossa arvot toteutuisivat paremmin ja miten asiat silloin olisivat. Tehtävänannon jälkeen ryhmät vaikuttivat hetken hämmentyneiltä, eivätkä päässeet heti tehtävään kiinni. Lisäohjeistuksen myötä keskustelut lähtivät kuitenkin käyntiin ja kehittämisideoita syntyi jokaisessa ryhmässä. Ryhmät pohtivat myös miten arvot vaikuttavat arkeen asiakkaan, työntekijän ja työyhteisön näkökulmista. Lopuksi pienryhmät esittelivät tuotoksensa koko ryhmälle.

Yhteisessä keskustelussa käytiin läpi pienryhmissä esiin nousseita kehityskohteita. Ajatuksia syntyi etenkin tiimityöskentelyn merkityksestä ja miten asioita voitaisiin hoitaa siten, että aikaa viriketoiminnalle ja keskusteluille saataisiin enemmän. Lisäksi keskusteltiin siitä, miten tietyissä tilanteissa asiakaslähtöisyys voitaisiin huomioida paremmin. Esille tuli lyhyet sijaisuudet, joiden koettiin hankaloittavan luottamuksellisen suhteen luomista asiakkaisiin sekä vaikeuttavan työyhteisön yhteishengen syntymistä. Työyhteisö sopi myös joidenkin yksittäisten toimintatapojen muuttamisesta jatkossa, jotta työn kuormittavuus jakautuisi tasaisemmin ja sitä kautta saataisiin asukkaille enemmän aikaa. Tulevaisuudessa haluttiin panostaa ja kiinnittää huomiota palautteenantoon.

Vuori-Kemilä ym. (2005, 132-133) näkevät yhdeksi luottamuksellisen suhteen rakennuspalikaksi läheisyyden ja etäisyyden säätelyn. Hoitajilta vaaditaan herkkyyttä aistia kuinka paljon asukas on valmis milloinkin itsestään ja asioistaan paljastamaan. Tämä vaatii myös halua ja kykyä kuunnella asukasta. Kehittämispäivässä työntekijät keskustelivat asukkaiden erilaisista tarpeista sekä fyysisen että psyykkisen hoidon suhteen. Asukkailla, jotka eivät vaadi paljoa fyysisiä hoitotoimenpiteitä, pitäisi kuitenkin olla mahdollisuus keskusteluun hoitajien kanssa. Työyhteisön jäsenet keskustelivat myös, että jokaisella asukkaalla tulisi olla mahdollisuus kertoa asioistaan sen verran, kuin tuntee tarpeelliseksi ja keskustelut tulisi käydä heidän ehdoillaan.

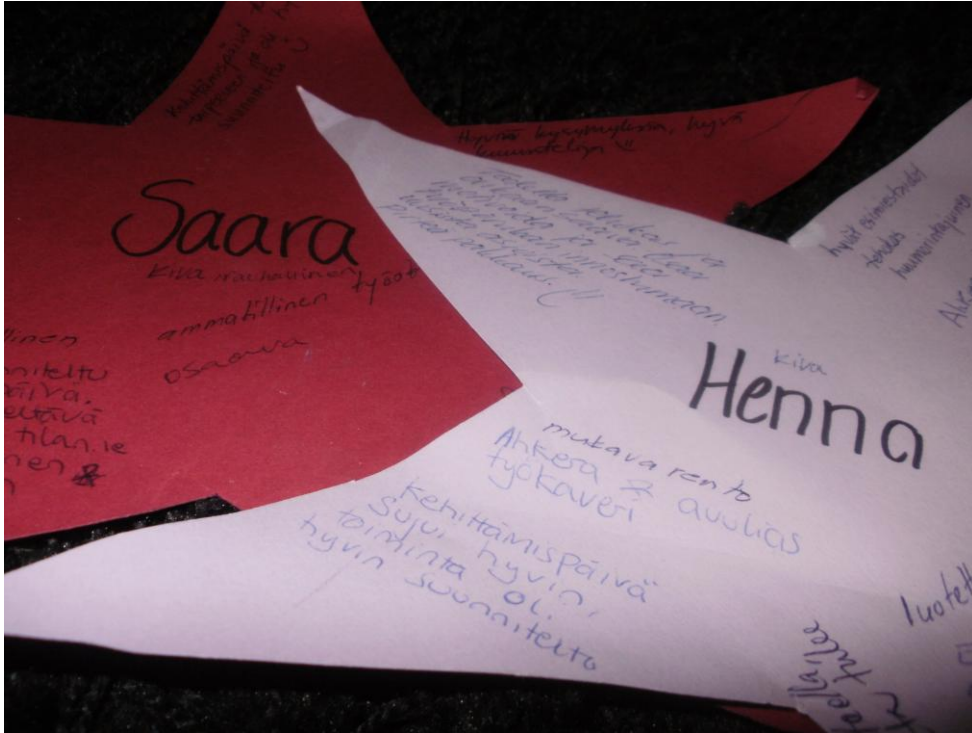
6.4 Kiertokirje

Kehittämispäivän päätteeksi tarkoituksenamme oli teettää Furmanin ym. (2004, 16) kuvaama harjoite Kiertokirje, mutta ajanpuutteen vuoksi emme ehtineet tätä harjoitetta toteuttamaan. Koimme kuitenkin mielekkääksi, että työyhteisön jäsenet tekisivät kyseisen harjoitteen, joten työyhteisössä työskentelevä opinnäytetyöntekijä ohjeisti harjoitteen työyhteisön seuraavassa palaverissa. Harjoitukseen osallistuvat kaikki työyhteisön jäsenet. Jokaiselle osanottajalle oli varattu hänen nimellään oleva paperiarkki, tässä tapauksessa palautetähti. Kaikki työntekijät kirjoittivat jokaisen palautetähteen asioita, piirteitä ja ominaisuuksia, joita he arvostavat kyseisessä henkilössä.

Loppuharjoituksen tavoitteena oli harjoitella palautteen antamista ja vastaanottamista. Halusimme kehittämispäivään osallistuvien työyhteisön jäsenien lähtevän yhteisestä kehittämistilaisuudesta hyvillä mielin ja myönteisin palaute-eväin valjastettuna. Tästä harjoitteesta syntyi jokaiselle työntekijälle tuotos, jossa muiden työyhteisön jäsenien antama myönteinen palaute muotoutuu konkreettiseksi ja näkyväksi. Furman ym. (2004, 16) toteavatkin, että arvostuksen merkitystä ihmiselle ja sen voimaa työyhteisön ilmapiiriin kohottajana ei voida liikaa korostaa.

Työyhteisön jäsenet kokivat harjoitteen mieluiseksi ja tuotokset ovat jääneet näkyville työpaikan taukotilaan. Kiertokirje-harjoitteessa oli mukana myös

opinnäytetyöntekijöiden nimillä varustetut palautetähdet, joihin työntekijät saivat kirjoittaa palautetta haastatteluista ja kehittämispäivästä. Harjoitteen alussa korostettiin vielä, että opinnäytetyöntekijöiden palautetähtiin sai antaa sekä positiivista palautetta että kritiikkiä.



Kuva 2. Palautetähdet.

6.5 Pohdintaa kehittämispäivästä

Havainnoitsijan roolin ja näkyvyyden pohtiminen on tärkeä osa havainnointiprosessia. Toisessa ääripäässä havainnoija on täysin ulkopuolinen tarkkailija ja toisessa päässä aktiivinen osallistuja. Haluttaessa mahdollisimman paljon ja monipuolisesti tietoa tutkittavasta asiasta voidaan käyttää strukturoimattoman havainnoinnin keinoja. (Ojasalo 2009, 103-105.) Kehittämispäivässä havainnoitsijan roolimme oli aktiivinen, koska olimme samanaikaisesti myös ohjaajan roolissa. Toinen opinnäytetyöntekijöistä on osa työyhteisöä ja liukui hetkittäin ohjaajan ja havainnoitsijan roolista myös osallistujan rooliin. Havainnoitsijan roolimme ei tullut kehittämispäivän aikana vahvasti esiin, koska ohjaajan roolimme oli niin keskeisessä osassa

kehittämispäivää. Olimme jakaneet etukäteen päivän ohjausvastuut, jolloin toisella oli aina aikaa havainnoida työyhteisöä, toimintaa ja toista ohjaajaa.

Tunnelma kehittämispäivän alussa oli hieman jännittynyt. Pohdimme, oliko vammaispalvelujohtajan läsnäololla merkitystä kehittämispäivän alkutilaisuuden ilmapiiriin, vai oliko se vain yleistä jännitystä. Kun työntekijät saapuivat tilaan, oli havaittavissa pientä muutosvastarintaa, sillä saimme kuulla negatiivista palautetta vahvuuskorteista. Suurelta osin työntekijät tuntuivat suhtautuvan alkavaan kehittämispäivään jännittyneellä odotuksella.

Nelikenttä- harjoitteessa työntekijät pohtivat arvoja henkilökohtaisella tasolla. Mielestämme työntekijät pohtivat syvällisesti valintojaan ja totesivat arvojen tärkeysjärjestykseen asettamisen haastavaksi. Omakohtainen pohdinta loi hyvän pohjan päivän jatkotyöskentelylle, jossa arvoja käsiteltiin pienryhmä- ja työyhteisötasoilla. Pienryhmäkeskusteluissa työntekijöillä oli mahdollisuus vertailla omia näkemyksiään arvoista ja laajentaa näkökulmaansa. Pienryhmien keskusteluissa tuli esille monia käytännön esimerkkejä kehittämiskohteista, joihin etsittiin ratkaisuja pienryhmien sekä koko työyhteisön tasoilla.

Olimme suunnitelleet kehittämispäivän aikataulut ja tauot jo etukäteen yhdessä vastaavan hoitajan kanssa. Aikataulutus toteutui suunnitelmien mukaan, eivätkä tauot mielestämme häirinneet kehittämispäivän aikana tehtyjä harjoitteita. Työntekijöiden keskustelun kiihtyminen loppupäivää kohden vaikutti osaltaan siihen, ettei viimeistä harjoitetta ehditty tehdä. Näin ollen kehittämispäivän lopetus jäi mielestämme ajan puutteen vuoksi hieman puutteelliseksi ja keskeneräiseksi.

Kehittämispäivässä oli positiivinen ja idearikas ilmapiiri. Työntekijät olivat valmiita suunnittelemaan uusia toimintatapoja työhönsä. Kehittämispäivässä asioista keskusteltiin avoimesti ja uusia ideoita tuli paljon. Koimme positiiviseksi, että työyhteisön kehittämistyön tahtotila oli korkea.

7 POHDINTA JA TULEVAISUUS

Kehittämishankkeen päättyessä on aika tarkastella tuloksia, arvioida ja antaa palautetta kehittämishankkeeseen osallistuneille henkilöille. Yhden kehittämishankkeen päättäminen ja tavoitteiden saavuttaminen voidaan nähdä toisaalta myös uuden kehittämishankkeen alkuna. Kehittämistyö tulisi nähdä kehittämishankkeiden jatkumona, missä kehittämistyötä tehdään aktiivisesti myös hanketoiminnan välissä. (Lanning ym. 1999, 290.)

Tässä kehittämishankkeessa tulokseksi saatiin Ruusukujan uudet arvot ja uusia toimintatapoja arjen työskentelyyn. Uskomme ainakin osan hoitajista saaneen uusia ajatuksia työskentelyn tiimoilta. Jatkossa on Ruusukujan henkilöstön ja etenkin esimiehen vastuulla, että arvot ja uudet käytänteet siirtyvät ja vakiintuvat päivittäiseen työhön. Kehittämispäivän keskustelujen ja tuotoksien pohjalta teimme työyhteisölle diaesityksen Ruusukujalle määritellyistä uusista arvoista. Työyhteisö käytti diaesitystä esitellessään arvoja Turun vammaispalveluiden yhteisessä tilaisuudessa.

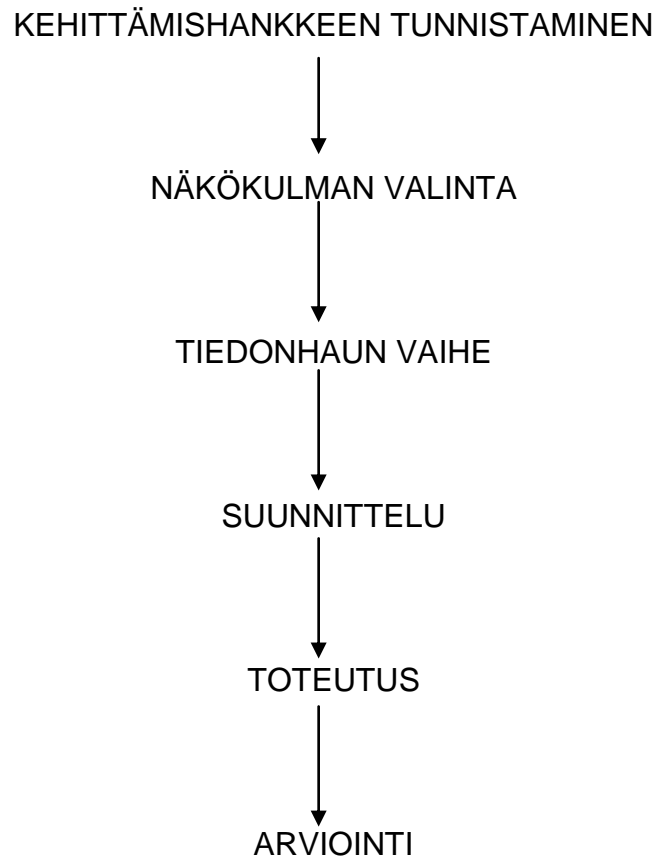
7.1 Kehittämishankkeen prosessi

Kehittämishanke on vaiheittain etenevä prosessi. Prosessimaisen toiminnan kautta voidaan toimia järjestelmällisemmin sekä kiinnittää huomiota asioihin ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. (Ojasalo ym. 2009, 22.) Kehittämishankkeen alussa kävimme keskustelua toimeksiantajaosapuolen kanssa kehittämishankkeen tavoitteista ja odotuksista. Lähtökohtia tutkimuksellisen kehittämishankkeen tekoon ovat kehittämiskohteen tunnistaminen ja siihen liittyvien tekijöiden ymmärtäminen. Kehittämishankkeen alussa tulisi pohtia, mitä kyseiseltä hankkeelta odotetaan ja millainen merkitys odotuksilla on työyhteisössä. (Ojasalo ym. 2009, 24-25.) Toimeksiantajaltamme saimme tietoa työyhteisön lähtötilanteesta. Pystyimme myös hyödyntämään toisen opinnäytetyöntekijän yli kahden vuoden omakohtaista kokemusta työyhteisöstä. Lähtiessämme suunnittelemaan kehittämishanketta meillä oli tietoa ja ymmärrystä työyhteisön kehittämiskohteista.

Varsinainen kehittämistyö alkaa, kun alustava kehittämiskohde on löydetty ja alustavat tavoitteet ovat määriteltty. Kehittämisen kohteena saattaa olla usein laajakin ilmiö, joten keskeistä on löytää näkökulma, jonka kautta kehittämiskohdetta tarkastellaan. Tavoitteiden asettamisen ja näkökulman valinnan avulla voidaan rajata kehittämishankkeen kohdetta. (Ojasalo ym. 2009, 24-26.) Opinnäytetyömme puitteissa toteuttamaamme kehittämishankkeeseen valitsimme työntekijänäkökulman. Näkökulman valinta ohjasi työskentelyämme kaikissa prosessinomaisesti toteuttamamme kehittämishankkeen vaiheissa.

Kehittämiskohteen tunnistamista ja näkökulman valintaa seuraa tiedonhaunvaihe. Tietoa kehittämiskohteesta haetaan käytännöistä sekä teoreettisista tietolähteistä. Tärkeää on antaa hankitulle tiedolle merkitys suhteessa kehittämishankkeeseen. (Ojasalo ym. 2009, 24-25.) Yhteisen linjan ja suunnan löydyttyä paneuduimme toimeksiantajalta saamiimme materiaaleihin, jotka käsittelivät työyhteisön tämän hetkisiä arvoja sekä peilasimme ajatuksiamme tulevasta kehittämishankkeesta teoreettiseen viitekehykseen.

Tiedonhaun jälkeen on aika ryhtyä suunnittelemaan. Tavoitteet, valittu näkökulma ja kehittämissiitot ohjaavat suunnittelua sekä menetelmien ja keinojen valintoja. Suunnitteluvaihetta seuraa toteuttamisen vaihe ja arviointi. (Lanning ym. 1999, 28-29.) Suunnitteluvaiheessa mietimme, mitkä menetelmät ja välineet edistäisivät opinnäytetyömme tavoitteiden toteutumista. Löysimme kirjallisuudesta tähän kehittämishankkeeseen sopivia ja meille mielekkäitä toiminnallisia menetelmiä. Kehitimme oman menetelmämme yhdistäen ja soveltaen Problem based learning- ja Tulevaisuusverstas-menetelmiä. Kehittämishankkeen toteutus sijoittui huhti-toukokuulle, joten suunnitteluvaiheesta tuli kiireinen. Tästä huolimatta koimme suunnitelman olevan siinä vaiheessa, että pystyimme toteuttamaan kehittämishankkeen varmoin mielin. Toteutus onnistui hyvin sekä meidän että toimeksiantajan mielestä. Kehittämishankkeen arviointia teimme läpi kehittämistyönprosessin. Olemme kuvanneet tiivistettynä kehittämistyönprosessin kuvion 14 avulla.



Kuvio 14. Kehittämistyön prosessi mukailten Lanning ym. (1999).

Lanning ym. (1999, 132) muistuttavat vielä, että kehittämishankkeissa saatetaan kohdata erilaisia ongelmia ja riskejä. He mainitsevat esimerkkeinä muutosvastarinnan, erilaiset käytännön ongelmat sekä ihmissuhteiden tulehtumisen. Ruusukujan palveluasunnoille suunnittelemamme ja ohjaajamme kehittämishanke ei kohdannut suuria ongelmia ja riskejä. Mahdollisia riskitekijöitä ja ongelmakohtia pohdimme jo etukäteen.

7.2 Roolimme tässä kehittämissuunnitelmassa

Hyödynsimme opinnäytetyössämme erilaisia näkökulmiamme työyhteisöstä. Toinen meistä on tehnyt useita sijaisuuksia Ruusukujalla sekä hoitajan että vastaavan hoitajan roolissa lähivuosina ja toiselle meistä yksikkö oli entuudestaan täysin vieras. Työkokemukseen perustuvalla tiedolla pystyimme suuntaamaan työskentelyä nimenomaan työyhteisön ongelmakohtiin ja toisaalta

meillä oli mahdollisuus myös hyödyntää ulkopuolisen silmin nähtävää kokemusta työyhteisön arvotilasta.

Jaoimme haastateltavat siten, että mahdollisia ennakkoasenteita haastattelijan ja haastateltavan välillä olisi mahdollisimman vähän. Käytännössä tämä toteutui niin, että vähemmän aikaa Ruusukujalla työskennelleet työntekijät olivat työyhteisössä työskennelleen opinnäytetyöntekijän haastateltavana.

Työyhteisön ulkopuoliselle opinnäytetyöntekijälle työyhteisön ilmapiirin, osallistumisaktiivisuuden ja työyhteisön keskinäisen yhteistyön havainnoiminen oli luontevaa ja mahdollista ilman ennakkoasenteita. Työyhteisössä työskennelleen opinnäytetyöntekijän havainnointiin vaikuttivat aikaisemmat kokemukset ja tiedot työyhteisöstä. Pitkään työyhteisössä toimineena ja kehittämistyötä osana työnkuvaansa tehneenä, ohjaajan ja havainnoitsijan roolin pitäminen oli haastavaa.

Aikaisempia kokemuksiamme hyödynsimme työntekijöiden puheiden ja käytännön toiminnan yhteneväisyyksien sekä ristiriitojen tarkasteluissa. Pohdimme myös mahdollisten ennakkoasenteiden läsnäolon vaikuttavuutta havainnoinnin toteutumisessa. Emme usko kuitenkaan aikaisempien kokemusten ja tietojen vaikuttaneen työn eettisyyteen. Tarkoituksenamme ei ollut tuottaa uutta tietoa, siitä millainen työyhteisö Ruusukuja on, vaan olla osana kehittämisprosessia.

7.3 Ruusukujan tulevaisuuden näkymiä

Tässä kappaleessa tuomme esiin asioita, jotka kiinnittivät huomiomme kehittämishankkeen aikana. Tulevaisuudessa työyhteisölle tulisi järjestää säännöllisesti mahdollisuus pohtia yhdessä arvoasioidensa nykytilaa ja tulevaisuutta. Arvokeskusteluille tulisi etsiä aika ja paikka säännöllisesti työpaikan palavereissa, jotta arvojen merkitys toimintaa ohjaavana tekijänä tulisi näkyviin.

Kehittämispäivään osallistuneista kolmestatoista työntekijästä kolme ei työskentele enää Ruusukujalla syksyllä 2010. Näemme yhdeksi tärkeimmistä

tekijöistä Ruusukujan jatkon suhteen henkilökunnan vaihtuvuuden tasaantumisen, mikä tuli esiin myös kehittämispäivässä. Henkilökunnan yhteishengen kannalta on ratkaisevaa saada työyhteisöön vakiintunut työntekijäkunta, joka hallitsee perustyön. Jatkuva perehdytys vie aikaa ja luottamuksen rakentuminen sekä työyhteisön jäsenten kesken että asukkaisiin hankaloituu. Jos henkilökunta on sitoutunutta ja pitkäaikaista, voidaan muutos- ja arvokeskusteluja käydä siten, että paikalla ovat oikeasti ne, jotka ovat suunnitelmia myös toteuttamassa pidemmällä aikavälillä. Tulevaisuudessa tulisi panostaa yhteisten toimintamallien ja työkäytäntöjen kehittämiseen ja selkiyttämiseen.

Toivomme, että tulevaisuudessa Ruusukujalla pystyttäisiin tutkimaan, millainen vaikuttavuus tämänkaltaisella kehittämistyöllä on. Olisi myös mielenkiintoista kuulla mitä työntekijät vastaisivat arvokysymyksiin nyt tai vuoden kuluttua. Arvot ovat syvälle juurtuneita niin yksilön kuin yhteiskunnan tasoilla. Koemme, ettei yksittäisellä hankkeella pystytä vielä takaamaan todellista vaikuttavuutta, vaan vaaditaan pitkäaikaista kehittämistyötä.

Lisäksi tulisi miettiä käytännöntasolla, miten asiat toteutuvat ja toteutuvatko ne tasapuolisesti kaikkien asukkaiden kohdalla. Yhteisten toimintamallien ja –käytäntöjen löytäminen olisi tärkeää, jotta jokainen tietäisi miten työyhteisössä on sovittu toimittavan.

7.4 Opinnäytetyön anti tekijöilleen

Lähdimme innolla mukaan Ruusukujan kehittämishankkeeseen. Koimme kehittämistyön ajankohtaiseksi aiheeksi ja uskoimme sen antavan paljon työvälineitä tulevaisuuden työkentille. Arvot ja asiakaslähtöisyys teemoina olivat monimerkityksellisiä ja antoivat mahdollisuuden nähdä niiden syvällisempiä merkityksiä työyhteisön jäsenien näkemysten kautta. Kehittämispöytätyön aikana heräsi myös omakohtainen pohdinta arvoista ja niiden vaikuttavuudesta oman työntekijäroolin näkökulmasta. Saimme kokemusta haastattelujen tekemisestä, ryhmän ohjaamisesta ja kehittämishankkeen prosessin etenemisestä. Koimme tämän kehittämispöytätyön ja siihen kuuluvien osa-

alueiden olleen mielenkiintoisia ja antoisia. Koemme asettamiemme tavoitteiden toteutuneen hyvin.

Yhteistyö työelämän edustajan kanssa sujui mutkattomasti ja työyhteisön kehittämisilmapiiri oli alusta asti odottavan innostunut. Olimme tyytyväisiä kehittämisspäivän keskusteluihin ja uusiin toimintatapoihin, joita nousi keskusteluiden kautta.

Opinnäytetyön mittasuhteisiin nähden tämä kehittämishanke oli laajuudeltaan sopiva. Pohdimme, että tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista osallistua laajempaan ja pidempikestoisempaan työyhteisön kehittämishankkeeseen. Pidempiaikaisessa kehittämishankkeessa olisi mahdollisuus seurata kehittämistyön vaikutuksia laajemmassa aikaperspektiivissä. Opinnäytetyömme antoi meille hyvät lähtökohdat tuleviin työelämässä tapahtuviin kehittämistehtäviin.

8 LÄHTEET

Aaltonen T., Heiskanen E. & Innanen P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Helsinki: WSOY

Asetus vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista 18.9.1987/759

Barnes, C. & Mercer, G. 2003. Research review on user involvement in promoting change and enhancing the quality of social "care" services for disable people. Viitattu 25.1.2010 <http://www.leeds.ac.uk/disability-studies/archiveuk/Barnes/SCIE%20user%20involvement%202.pdf>

Borgman M. & Packalén E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Furman, B. ; Ahola, T. & Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Heinämaa, S. 1998. "Huomioita arvoista ja arvokeskustelusta", artikkeliluonnos.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001, 6.- 7. uudistettu painos. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Holma, T. ; Outinen, M. ; Idänpään- Heikkilä, U. & Sainio S. 2001. Kirkasta ja uudista laadunhallintaa - kehitä laatutalo. Helsinki: Suomen kuntaliitto

Kaivola T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Helsinki: Kirjapaja Oy

Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit- Avain organisaation kehittämiseen. Tallinna: Reusner AS

Kulovesi, A. 2002. Unelma älykkäästä työyhteisöstä. Helsinki: Dialogia Oy

Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 22.9.2000/812

Laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista 3.4.1987/380

Lanning, H; Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen. Miten kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Hämeenlinna: Karisto Oy

Levomäki, I. 1998. Arvojen moninaisuus tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Sitra. Viitattu 16.4.2010 Saatavissa myös www.sitra.fi > Julkaisut > Julkaisuhaku > Arvojen moninaisuus yhteiskunnassa

Mattila, K-P. 2007. Arvostava kohtaaminen. Arjessa, auttamistyössä ja työyhteisössä. Jyväskylä: PS-kustannus

Mattila, K-P. 2010. Asiakkaana ihminen. Työnä huolenpito ja auttaminen. Jyväskylä: PS-kustannus

Mäkisalo, M. 1999. "Me teemme se" Hoitotyöntekijä oman työnsä tutkijana ja kehittäjänä. Helsinki: Kirjayhtymä Oy

Ojasalo, K; Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro OY

- Puutio, R. 2002. Merkitys mysteeri – organisaatiot ja kehittämisen kieli. Jyväskylä: Odeco
- Sarala, U. 2000. Toiveista totta. Työyhteisöjen kehittäminen käytännössä. Helsinki: Helsingin yliopiston Tutkimus- ja koulutuskeskus Palmenia
- Seppälä, H. 2010. Hoivan ja asumisen välimaastossa. Pohdintoja kehitysvammaisuuden kaksista kasvoista. Teoksessa Teittinen, A. (toim.) 2010. Pois laitoksista! Vammaiset ja hoivan politiikka. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press
- Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.) 2009. Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Juva: WS Bookwell Oy
- Smith, M. 2003. "Changing an organisation's culture: correlates of success and failure", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 24 Iss: 5. Viitattu 16.9.2010 <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1410691&show=abstract>
- Sosiaalialan korkeakoulujen ammattijärjestö Talentia Ry. 2005. Sosiaalialan ammattilaisen eettiset ohjeet. Helsinki: Ammattieettinen lautakunta
- Sosiaaliportti 2010. Vahvuuskortit. Viitattu 13.4.2010. Saatavissa www.sosiaaliportti.fi > lastensuojelun käsikirja > työvälineet > työmenetelmät > Pesäpuu ry: lapsilähtöisen työskentelyn välineet > vahvuuskortit
- Taatila, V. 2004. The concept of Organizational Competence- A foundational Analysis. Jyväskylä: University of Jyväskylä. Viitattu 16.9.2010 <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13248/9513917185.pdf?sequence=1>
- Takanen, T. 2005. Voimaantuva työyhteisö – Miten luomme tulevaisuutta? Keuruu: Otavan kirjapaino Oy
- Toikko, T. (toim.) 2005. Sosiaalialan kehittämistyön lähtökohtia. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu
- Toikko, T & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta : näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press
- Vuori-Kemilä, A., Lindroos, S., Nevala, S. & Virtanen, J. 2005. Ihmisen hyvä- Etiikka lähihoitotyössä. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö

HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. PERUSTIEDOT

- a. ikä
- b. sukupuoli
- c. koulutus
- d. työsuhteen kesto
- e. aikaisempi kokemus vammaisten henkilöiden parissa työskentelystä

2. TYÖNKUVA JA PERUSTEHTÄVÄ

- f. Miten kuvailisit työnkuvaasi?
- g. Millaisena näet Ruusukujan palveluasuntojen perustehtävän?
- h. Jos työpaikallasi olisi asiat toivomallasi tavalla, miten ne olisivat?

3. ARVOT

- i. Millaiset arvot ovat sinulle työssäsi tärkeitä?
- j. Miten arvot näkyvät työssäsi?
- k. Millaisia yhteisiä arvoja työyhteisössä on määritelty?
- l. Miten arvot näkyvät työyhteisössä?
- m. Millainen merkitys arvoilla on arjen työssä?

4. ASIAKASLÄHTÖISYYS

- n. Mitä asiakaslähtöisyys tarkoittaa sinulle?
- o. Miten asiakaslähtöisyys näkyy työssäsi?
- p. Pitäisikö asiakaslähtöisyyden näkyä enemmän työssäsi? Miten?