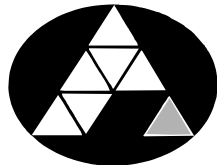


POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma

Marja Silpola

**RYHMÄKODIN TOIMINTAKULTTUURIN KEHITTÄMIS-
PROSESSI, JAETUN ASIANTUNTIJUUDEN PERIAATTEELLA**

Opinnäytetyö
Toukokuu 2011



POHJOIS-KARJALAN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Toukokuu 2011

Sosiaali- ja terveydenhuollon kehittä- misen ja johtamisen koulutusohjelma

Tikkarinne 9, 80200 JOENSUU

p. (013) 260 600

Tekijä

Marja Silpola

Nimeke

Ryhmäkodin toimintakulttuurin kehittämisprosessi, jaetun asiantuntijuuden periaatteella

Tiivistelmä

Mahdollisuus olla käynnistämässä uuden työyksikön toimintaa on ainutlaatuinen tilaisuus. Toimintakulttuurin kehittäminen on prosessi, jossa jokaisen toimijan osaamista tarvitaan. Tämä opinnäytetyö kertoo Kontiolahden vastaanottokeskukseen perustetun uuden ryhmäkodin toiminnan suunnittelutyöstä ja sen käynnistämisestä. Työn tekemisen periaatteena oli asiantuntijuuden jakaminen tasavertaisten toimijoiden kesken.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää työkäytänteitä, joita tarvitaan perustettaessa uutta työyhteisöä ja luotaessa sen toimintakulttuuria. Se toteutettiin toimintatutkimuksellista lähestymistapaa sekä ohjaajien kokemuksia hyödyntäen. Teemahaastatteluiden avulla kerätty aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla.

Asiantuntijuutta jakava työskentelytapa osoittautui kokemusten perusteella toimivaksi. Työskentelytapa luo vahvaa yhteisöllisyyden tunnetta, mutta edellyttää yhteisvastuullisuutta. Ryhmätyö- ja viestintätaitojen hallinta sekä moniosaaminen ovat työskentelyn oleellisia kulmakiviä. Esimiehen tasavertaisuuden merkitys korostuu hyvän ja avoimen työilmapiirin saavuttamisessa.

Jatkokehittämishankkeena olisi mielenkiintoista nähdä, tarjoaisiko jaetun asiantuntijuuden malli kehittymisen mahdollisuuksia myös sellaisiin työyhteisöihin, joissa toimintakulttuuri jo on olemassa.

Kieli

suomi

Sivuja 75

Liitteet 6

Liitesivumäärä 6

Asiasanat

jaettu asiantuntijuus, osallisuus, työyhteisön kehittäminen, esimiestyö



THESIS
May 2011
**Degree Programme in Development
and Management of Social Services
and Health Care (Master's Degree)**
Tikkariinne 9, 80200 JOENSUU
p. (013) 260 600

Author

Marja Silpola

Title

The Development Process of Operational Culture of Group Home by Using the Expertise Sharing Way of Principle

Abstract

It is a unique opportunity to be part of the start-up of a new operational unit. The development of operational culture is a process in which every actor's know-how is needed. This thesis is about planning of operation and start-up of a group home in the reception centre of Kontiolahti. The guideline of the work was sharing of expertise between equal actors.

The object of this thesis was developing work practices needed in establishing a new work community and creating its' operational culture. It was realized by using a study of operation approach and the experiences of the instructors. The material collected by theme interviews was analyzed with a material-based content analysis.

The expertise-sharing way of working was found practical. This way of working creates a strong feeling of communality, but it requires joint responsibility. Teamwork and communicative skills as well as multi-skills are the basis of working. The equality of the superior with the staff is important for achieving a good and open work atmosphere.

As a further development project it would be interesting to see if the model of expertise sharing offers an opportunity of development also to work communities having existing operational culture.

Language
finnish

Pages 75
Appendices 6
Pages of Appendices 6

Keywords

shared expertise, inclusion, development of work community, leadership

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	5
2	OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT	6
	2.1 Mistä kaikki sai alkunsa	6
	2.2 Kehittämisen prosessin alustavat toimet	7
	2.3 Esimiehen kasvukivut	9
3	TUTKIMUKSELLISIA NÄKÖKULMIA KEHITTÄMISPROSESSIIN	14
	3.1 Kehittämistehtävien muodostuminen ja niiden rajaus	14
	3.2 Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa ja sen hyödyntäminen	16
	3.3 Aineistojen kerääminen	21
4	TOIMINTAKULTTUURIN KEHITTÄMISPROSESSI	23
	4.1 Suunnittelutyö ja toiminnan käytännön valmistelu	23
	4.2 Asiakastyö alkaa	28
	4.3 Toimintakulttuuri etsii itseään	31
	4.4 Kokemusten yhteenvedon aika	31
	4.5 Aineiston analyysi	34
5	KOKEMUKSET UUDEN RYHMÄKODIN TOIMINTAKULTTUURIN KEHITTÄMISESTÄ ASIANTUNTIJUUTTA JAKAEN	37
	5.1 Yhteisöllisyys	37
	5.2 Yhteisvastuullisuus	39
	5.3 Moniosaaminen	41
	5.4 Ryhmätyötaidot	43
	5.5 Viestintätaidot	44
6	ESIMIEHEN KAHTIAJAKAUTUNUT TOIMENKUVA	45
	6.1 Esimies lähellä tasavertaisena toimijana	45
	6.2 Esimiestyön haasteet	47
7	POHDINTA	48
	7.1 Tulosten tarkastelua ja johtopäätöksiä	49
	7.2 Luotettavuus	62
	7.3 Eettisyys	66
	7.4 Opinnäytetyön hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaihe	68
	7.5 Oma ammatillinen kasvu ja oppimisprosessi	69
	LÄHTEET	72

LIITTEET

- Liite 1 Kyselylomake 20.1.2010 ryhmäkoti Parkin ohjaajille
- Liite 2 Kyselylomake 4.3.2010 ryhmäkoti Parkin ohjaajille
- Liite 3 Ryhmähaastattelut 12.5.2010 ryhmäkoti Parkin ohjaajille
- Liite 4 Opinnäytetyön prosessi
- Liite 5 Tutkimuslupahakemus
- Liite 6 Tutkimuslupahakemus

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön raportti kertoo henkilöstön kokemuksista Kontiolahden vastaanottokeskukseen perustetun uuden työyksikön käynnistämiseen liittyvästä suunnittelu-työstä ja sen toimintakulttuurin kehittymisestä. Itse toimin ko. ryhmäkodin vastaavana ohjaajana. Olemme yhdessä ohjaajien kanssa olleet luomassa uutta työyksikköä ja siihen kehittyvää toimintakulttuuria. Kyseessä on siis ollut tilaisuus, johon monellakaan ei ole mahdollisuutta koko työhistoriansa aikana.

Onnistumisien kuten epäonnistumisienkin kautta nousevat kokemukset tuottavat raportissani lisäymmärrystä olemassa olevaan tietoon työyhteisön sisäisen toimintakulttuurin kehittymisestä sekä sen pullonkauloista. Opinnäytetyöni raportti etenee kronologisesti seuraten kehittämisprosessin eri vaiheita.

Kehittämisprosessi sisälsi piirteitä toimintatutkimuksellisesta lähestymistavasta, jossa tutkimus on osa toiminnan kehittämistä (Heikkinen 2008, 37). Ryhmäkodin henkilöstö toimi oman työnsä asiantuntijana, suunnittelijana, kehittäjänä ja arvioijana. Toimijatutkijan roolissa olin mukana kehittämässä omaa työtämme yhdessä muun henkilöstön kanssa (Huovinen & Rovio 2008, 94).

Kehittämisprosessimme eteni sykleissä, joiden lomassa henkilöstö arvioi siihenastisia käytännön kokemuksiaan kirjallisten kyselyiden avulla. Kyselyiden tarkoituksena oli pysäyttää henkilöstö prosessin etenemisen arviointiin, jonka avulla tarkennettiin toiminnan etenemisen suuntaa toimintatutkimukselle tyypillisellä tavalla. Raportissa tuon esiin myös itselleni työskentelystä kertyneitä kokemuksia. Prosessin loppuvaiheessa toteutetun ryhmähaastattelun tarkoituksena oli summata koko prosessin aikaiset kokemukset. Haastattelusta litteroidun tekstin analysoin sisällönanalyysin avulla vastaten asetettuihin kehittämistehtäviin.

Kokemusperäinen tieto pääsee opinnäytetyön kirjallisen raportin välityksellä päivänvaloon. Syntyneet kokemukset ja käytännöt voivat tarjota vaihtoehtoisia toimintatapoja organisaatiomme yksiköiden osaamisverkostoon. Osaamisverkostolla tarkoitan tässä

Helakorven (2005, 23) määrittelemää asiantuntijoiden ja erilaisten osaajien verkostoa, jonka kautta uusien ideoiden, innovaatioiden ja kokemusten on mahdollista välittyä. Toisaalta tämä kehittämisprosessimme kokemusten dokumentointi antaa myös muille työyhteisöille mahdollisuuden hyödyntää kokemuksiamme. Mielestäni tämän prosessin kautta ymmärryksen esimiestyöskentelyn merkityksestä uuden työyksikön kehittämisprosessissa lisääntyi.

2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Mistä kaikki sai alkunsa

Kontiolahden vastaanottokeskuksen yhteydessä toimi vuodesta 1998 vuoden 2009 loppuun ryhmä- ja perheryhmäkoti Lukkarila, jossa ilman huoltajaa tulleet oleskelulupaansa odottavat turvapaikanhakijalapset (ryhmäkodin lapset), sekä jo oleskeluluvan ja Kontiolahdesta kuntapaikan saaneet alaikäiset pakolaislapset (perheryhmäkodin lapset) asuivat fyysisesti saman katon alla. Turvapaikanhakija on suojelua ja oleskeluoikeutta maasta hakeva, ulkomaalainen henkilö (Maahanmuuttoviraston sanasto 2009). Ilman huoltajaa tulleella alaikäisellä turvapaikanhakijalla tarkoitetaan alle 18-vuotiaita lapsia ja nuoria, jotka ovat saapuneet Suomeen ilman vanhempiaan tai muuta laillista huoltajaa (Helander & Mikkonen 2002, 32).

Ryhmäkodissa lapsi asuu turvapaikkaprosessinsa ajan odottamassa turvapaikkapäätöstä. Ryhmäkodin ydintehtävä on lasten ikätason mukainen kasvatusta ja hoito (Alaikäisen turvapaikanhakijan vastaanotto 2009). Perheryhmäkoti taas on paikka, jossa lapset asuvat turvapaikkapäätöksen saatuaan siihen asti kunnes heidän perheensä saapuu Suomeen tai he tulevat täysi-ikäisiksi (Helander & Mikkonen 2002, 40). Perheryhmäkodissa tehtävän työn tavoite on hoidon ja kasvatuksen ohella kotouttaminen (Alaikäisen turvapaikanhakijan vastaanotto 2009). Yhdistetyssä ryhmä- ja perheryhmäkoti Lukkarilassa alaikäinen sai oleskeluluvan saatuaan jatkaa asumistaan kuntalaisena ja kunnan sinne sijoittamana.

Sisäasiainministeriöstä kesäkuussa -09 tulleen toimeksiannon mukaan valmistelussa olevasta hallinnonmuutoksesta johtuen vastuu turvapaikanhakijoiden vastaanottotoiminnasta ja vastaanottoyksiköiden ohjauksesta oli siirtymässä sisäasiainministeriöltä maahanmuuttovirastoon. Tämä muutos edellytti ryhmäkotien ja perheryhmäkotien myös noudattavan niin toiminnallisesti kuin taloudellisestikin tätä jakoa vuoden 2010 alusta lähtien. (Sisäasiainministeriön maahanmuutto-osasto 16.6.2009.)

Käytännössä toimeksianto tarkoitti Kontiolahden vastaanottokeskukselle organisatiomuutosta. Oli perustettava uusi ryhmäkoti, johon vuoden 2010 alusta alkaen Kontiolahden vastaanottokeskukseen saapuvat, alaikäiset yksintulleet turvapaikanhakijat sijoitettaisiin. Myös aiemmin ryhmä- ja perheryhmäkoti Lukkarilassa asuneet lapset, joilla ei vielä ollut oleskelulupapäätöstä, siirtyisivät uuteen perustettavaan ryhmäkotiin.

2.2 Kehittämisprosessin alustavat toimet

Kontiolahden vastaanottokeskuksessa lähdettiin johtajamme toimesta suunnittelemaan toimenpiteitä, joita organisaatiomuutos edellyttäisi. Näitä toimia olivat mm. uuden ryhmäkodin toimintaan soveltuvien tilojen löytäminen sekä henkilöstön rekrytointi. Ryhmäkodin henkilöstörakennetta määrittelee laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista (L272/2005) ja sen määrää lastensuojelulaki (L417/2007).

Rekrytointi tarkoittaa niitä toimenpiteitä, joita henkilöstön hankinta organisaation tarpeita vastaavaksi kulloinkin edellyttää. Rekrytointi jakautuu organisaation sisäiseen ja ulkoiseen henkilöstöressurssien hankintaan. Ulkoisessa rekrytoinnissa etsitään työntekijöitä vapailta työvoimamarkkinoilta. Sen avulla hankitaan organisaatioon uusia henkilöstövoimavaroja. Sisäisellä rekrytoinnilla tarkoitetaan organisaation sisäisiä resurssien siirtoja, joilla edistetään yksilöiden urasuunnittelua ja -kehitystä, sekä kohdennetaan ja kehitetään niitä. Jokainen uusi rekrytointi on askel kohti organisaation kehittymistä, josta kuitenkin syntyy myös kustannuksia. Siksi asiaan on syytä paneutua hyvin. (Rainio 2010, 13–15.)

Rekrytoinnin käynnistyessä olin toiminut noin vuoden ryhmä- ja perheryhmäkoti Lukkarilan vt. vastaavana ohjaajana ja sitä ennen 5 vuotta Lukkarilan ohjaajana. Olin mukana uuden ryhmäkodin ohjaajiksi hakevien henkilöiden haastatteluissa. Ohjaajan paikkaa hakeneiden sekä haastatteluihin kutsuttujen henkilöiden joukosta etsimme erilaista osaamista, yhteistyötaitoja omaavia ja lisäksi ryhmään soveltuvia henkilöitä. Tavoitteena oli, että he yhdessä tiiminä vastaisivat mahdollisimman hyvin ryhmäkodissa vaadittavan työn erilaisia osaamistarpeita.

Rekrytointi perustuu organisaation osaamistarpeen arviointiin, jonka vuoksi tehtäväkuvaukset ja työn sisältöjen määrittelyt on oltava selvät (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2006, 40–42). Sovelsimme tässä tilanteessa ryhmä- ja perheryhmäkoti Lukkarilan ohjaajien tehtäväkuvauksia. Lisäksi olimme määritelleet, millaisia erilaisia vahvuuksia uuden ryhmäkodin henkilöstöltä tulisi löytyä. Samanaikaisesti oli lisäksi käynnissä ryhmäkodin vastaavan ohjaajan haku.

Rekrytointiprosessi päättyi 2. p:nä joulukuuta 2009, jolloin organisaatiomme hallitus hyväksyi kokouksessaan uuden ryhmäkodin henkilöstön (4 mieshölöä ja 4 naishölöä), joiden koulutustaustat olivat: lasten ja nuorten erityisohjaaja, kouluavustaja, nuorisohjaaja, mielenterveyshoitaja, 2 lähihoitajaa (joista toisella myös keittiöalan ammattitutkinto) sekä 2 sosionomia, joista toinen olin itse. Tulin myös valituksi ryhmäkodin vastaavan ohjaajan tehtävään.

Henkilöstöstämme 5 ohjaajaa valittiin sisäisen haun menetelmällä. Sisäisiin siirtoihin liittyy Rainion (2010, 17) mukaan varmuustekijöitä; henkilöt tunnetaan ja he tuntevat organisaation. Pitkiä ja syvällisiä perehdytyksiä ei tarvita. Sisäisellä urakierrolla on myös mahdollista motivoida ja sitouttaa yksilöä paremmin työyhteisöönsä. Esimiesten on mahdollista kartoittaa henkilöiden halukkuutta sisäisiin tehtäväsiirtoihin esim. kehityskeskusteluiden yhteydessä. Kolme ohjaajaa valittiin ulkoisen haun kautta. Heistä yksi lukeutui pitkäaikaisiin sijaisiimme.

Henkilöstöhankintatilanne on esimiehen kannalta muutoksen lisäksi myös mahdollisuus. Rekrytoinnin myötä työyhteisöön on mahdollista saada uutta, kriittistä osaamista. Tällaisen kriittisen osaamisen hankkiminen pelkästään henkilöstökouluttamisen avulla

olisi vaikeaa. (Honkaniemi ym. 2006, 18.) Oma näkemykseni on, että onnistunut rekrytointi ja henkilöstön osaamisen kehittämiseen tähtäävä suunnitelmallisesti toteutettu henkilöstökoulutus rinnakkain, takaavat parhaan lopputuloksen.

Toimitilaksemme valikoitui viihtyisä ja reilun kokoinen, yksityisomistuksessa oleva omakotitalo. Se sijaitsee n. 10 km:n päässä Kontiolahden vastaanottokeskuksen muita yksiköitä. Vuokrasopimus tehtiin 14.12.2009. Pienten restaurointitöiden jälkeen tilojen oli määrä olla käytössämme 1. helmikuuta 2010 alkaen.

Ryhmäkodin toiminnan perustamis- ja käynnistämisprosessi oli tähän asti edennyt kaiken kaikkiaan varsin nopealla aikataululla. Toimeksianto, jonka vuoksi organisaatiomme toimintaa tuli alkaa uudistaa, tuli vastaanottokeskukseemme kesäkuussa -09. Päätöksen ryhmäkodin perustamisesta vastaanottokeskukseemme hallitus teki syyskuussa. Itse sain tiedon valinnastani uuden ryhmäkodin vastaavaksi ohjaajaksi joulukuun -09 alussa. Toimitilat varmistuivat joulukuun puolivälissä. Vastaanottokeskustyö yleisestikin ottaen on hyvin lyhyillä sykleillä tapahtuvaa toimintaa. Kokonaisia vastaanottokeskuksia perustetaan ja lakkautetaan erittäinkin pienillä varoitusajoilla.

2.3 Esimiehen kasvukivut

Työyksikön vastaavaksi ohjaajaksi valinta käynnisti kohdallani väistämättä tässä vaiheessa todellisen itsetutkiskelun käsityksistäni esimiehen pohjimmaisesta tehtävästä ja hänen vaikutuksestaan syntyvän työyksikön toimintakulttuuriin sekä yhteistyökykyyn. Seppänen-Järvelän (2009,71) mukaan huolimatta siitä, että työyhteisölähtöinen kehittäminen on demokraattinen ja koko yhteisöä osallistava prosessi, on esimies siinä kuitenkin avainasemassa. Näin ollen myös opinnäytetyöni kannalta tämä henkilökohtainen pohdintani oli tarpeen.

Aiemmassa työhistoriassani yli 20 vuoden työrupeaman sairaalamaailmassa tehneenä olin nähnyt ja kokenut hierarkkisen työyhteisön haasteet. Isoherrasen (2008, 52) mukaan onnistuakseen hyvin hierarkkisessa, eli kilpailevassa vuorovaikutuskulttuurissa, on vallittava tarkat yhteistyötä määrittävät säännöt. Muuten kilpailuasetelman johdosta

oman aseman puolustaminen nousee vahvasti esiin ja mm. erilaiset mielipiteet tai näkemykset on vaikeaa esittää hierarkiassa korkeammalla olevalle.

Vaikka en työhistoriassani suoranaista kilpailuasetelmaa ja sen tuomia ongelmia ollut itse kokenut, en silti lainkaan aseta kyseenalaiseksi Isoherrasen näkemyksiä kilpailevan vuorovaikutuskulttuurin heikkouksista. Kokemuksieni kautta on itselleni muodostunut käsitys, että hierarkkinen asetelma organisaatiossa ei edistä hyvän työilmapiirin syntymistä. Se ei omakohtaisen kokemukseni mukaan myöskään motivoi ottamaan vastuuta juuri itselle osoitettujen tehtävien ulkopuolelta, kuten esimerkiksi työn kehittämisestä.

Nakari (2003, 191–192) on väitöskirjassaan tutkinut työilmapiirin yhteyttä työntekijöiden hyvinvointiin. Hänen tutkimuksensa tulokset osoittavat, että työyhteisön omalla kehittämistoiminnalla sekä työn kehittävyydellä on vahva merkitys työyhteisön ilmapiirin ja hyvinvoinnin muovaajana.

Halusinkin nyt yhdessä työyksikkömme henkilöstön kanssa olla luomassa työtä kehittävää vuorovaikutuskulttuuria. Tavoitteeni oli, että huolimatta erilaisista tehtäväkuvis- tamme pyrkisimme tasavertaisina työyksikön jäseninä ja asiantuntijuutta jakaen kehittämään omaa toimintakulttuuriamme kohti asettamiamme tavoitteita. Oma kehitymis- prosessinsa oli selvittää itselleen, mitä tasavertaisuus työyhteisössä tarkoittaa. Alkuperäinen ymmärrykseni oli, että se merkitsee yhteistä vastuuta työyhteisön menestymisestä ja tavoitteiden saavuttamisesta. Kyseessä olisi siis jaettu vastuu.

Kuljetin ymmärrystäni jaetusta vastuusta mukanani koko kevään ajan. Näin ollen se käsitteenä toistuu myös kyselykaavakkeissa, jotka olivat apuna kehittämisprosessin etenemisen itsearvioinneissa. Tapamme työskennellä ryhmänä ja viedä prosessia eteenpäin pysyi kuitenkin samantyyppisenä koko prosessin ajan. Kyseessä olikin lähinnä oikean käsitteen löytymisen ongelma. Näin ollen mielestäni ei koitunut haittaa siitä, vaikka jaettu vastuu säilyikin kevään ajan kyselykaavakkeiden ja keskusteluidemme otsikkona.

Jaetun vastuun käsite antoi kuitenkin mielestäni valheellisen kuvan esimiehen roolista. Vaikka apuna on ryhmä ammattilaisia, on esimiehellä lopullinen vastuu mm. työsuojelusta ja työntekijöiden hyvinvoinnista. Pentikäinen (2009, 18–19) muistuttaa työnteki-

jöiden mahdollisuudesta vetäytyä vastuusta milloin tahansa tiukan paikan tullen. Tätä mahdollisuutta esimiehellä ei sen sijaan ole, vaan juridisesti hän on vastuussa kaikesta, mitä työyksikössä tapahtuu.

Johtamiskirjallisuuden avulla aloin selvittää itselleni puolestaan jaetun johtajuuden merkityksiä. Kun vastuiden ja tehtävien jakamisen sijasta jaetaan tietoa, tietämättömyyttä, kokemusta, arvostusta sekä luottamusta, on kysymys yhteiseksi tekemisestä eli jaetusta johtamisesta (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005, 100). Tämä teoria oli jo lähellä etsimääni.

Kaski ja Kiander (2005, 137–138) taas puhuvat osallisuuden maksimoinnin merkityksestä yhteistyön sekä vuorovaikutuksen laadun kehittämisestä työyhteisössä. Kirjoittajien mukaan osallisuuden maksimointia tapahtuu työyhteisön päivittäisissä työtehtävissä ja sen toteutumisesta on pitkälti vastuussa esimies. Osallisuuden viisi ulottuvuutta ovat kirjoittajien mukaan sosiaalinen osallisuus, tiedollinen osallisuus, päätöksentekoon osallistuminen, jaettu vastuu sekä osallisuus yhteiseen tarinaan. Seppänen-Järvelä ja Vataja (2009, 29) esittävät näkemyksen, että ihmisten sitoutumishalua edistää heidän vaikutusmahdollisuuksiensa lisääntyminen sekä kehittämisen kokeminen ”omaksi jutuksi”.

Viitala (2004, 68) vertaa esimiestyötä joukkueen valmentajan työhön. Esimiehen tulee toimia ryhmänsä lähellä suunnannäyttäjänä ja tukihenkilönä, mutta samanaikaisesti auttaa ylintä johtoa organisaation päämäärien saavuttamisessa ja strategioiden toteuttamisessa (emt.s.68) muistuttaa. Esimiehen tehtäväkuva poikkeaa siis työntekijöiden toimenkuvasta siinä määrin, ettei jaettu johtajuus mielestäni ollut sekään etsimäni käsite.

Asiantuntijuus Helakorven (2005, 57) mukaan tarkoittaa henkilön kykyä yhdistää vahva teoreettinen taustatieto ja käytännöllinen osaaminen kehittääkseen työtään, työyhteisöään sekä ammattialaansa yleensä. Asiantuntijaksi kehittyäkseen yksilöiden on teoreettisen tietämyksen lisäksi kohdattava erilaisia työkokemuksia, prosessoitava ja arvioitava näitä ja osattava soveltaa syntynyttä ymmärrystä (Valkeavaara 1999, 104; Haapakoski 2002, 105).

Kokemusten määrällä ei sinällään varmisteta kehittymistä asiantuntijaksi. Oleellista on yksilön kyky muuntaa arjen onnistumiset ja epäonnistumiset laajemmaksi tietämiseksi ja osaamiseksi eli asiantuntijuudeksi. Jokapäiväinen työympäristömme tuottaa siis subjektiivisten kokemusten, niiden tulkintojen sekä informaalisen työssä oppimisen kautta asiantuntijuuden rakennusaineita. (Valkeavaara 1999, 105–107.)

Erittäin mielenkiintoinen on teoria, jonka mukaan asiantuntijuus kehittyy vuorovaikutuksessa asiakkaan ja ammattilaisen välillä. Käytössä ovat tuolloin sekä ammattilaisen asiantuntijatieto, että asiakkaalla oleva arjen kokemustieto. He tuottavat yhdessä muutoksenalaista ja muuttuvaa tietoa ilmiöstä tai ongelmasta, joka kulloinkin on työn alla. Näin kumuloituessaan uusi tieto tuo esiin uusia näkökulmia entisen tiedon rinnalle muokaten työ- ja puhetapoja, käsitteitä, ymmärrystä sekä asiantuntijuutta. (Peltomäki, Harjumäki & Husman (2002, 91.) Myös Helakorven (2005, 100) näkemys on, että asiantuntijuuteen kasvu on siis suhteellisen pitkä prosessi ja edellyttää koulutuksen lisäksi myös työelämän kokemuksia. Sitä ei yleensä pidetä aivan nuoren ihmisen ominaisuutena.

Kuten rekrytointia käsittelevässä kappaleessa 2.2 tuli esiin, oli ryhmäkoti Parkin henkilöstöksi valikoiduilla työntekijöillä monipuolisia koulutustaustoja. Aivan nuoria työntekijöitä ei ryhmässämme ollut. Kaikilla oli jo runsaasti työkokemusta, osalla hyvinkin monelta alalta. Henkilöstöämme voidaan siis tarkastella moniosaavana asiantuntijaryhmänä.

Helakorpi (2005, 56) kirjoittaa jaetusta asiantuntijuudesta. Se koostuu asiantuntijayksilöiden synergiasta eli toinen toisiaan vahvistavasta yhteisvaikutuksesta, joka sisältää kokonaisten järjestelmien hallinnan. Uuden työyksikkömme henkilöstöön kuului niin entisiä, työhön jo perehtyneitä, kuin myös uutta osaamista ja tietämystä omaavia henkilöitä. Viimeksi mainitut toivat mukanaan muissa organisaatioissa opittua tietotaitoa.

Brown, Ash, Rutherford, Nakagawa, Gordon ja Campione (1993, 224) puhuvat jaetusta asiantuntijuudesta, jossa ideat ja tieto jakautuvat työyhteisön yhteiseksi tietoisuudeksi. Ideoita ”heitetään ilmaan”, niitä tulkitaan, muunnetaan ja yhdistetään. Näin ne henkilökunnan vastavuoroisessa yhteistyössä jalostuvat. Tähän Salomon (1993, 135) lisää vielä yksilöiden edun näkökulman, jonka mukaan heidän oma osaamisensa laajenee asiantuntijuutta jaettaessa useiden henkilöiden kesken.

Hakkaraisen, Longan ja Lipposen (2000, 143–146) mukaan jaetussa asiantuntijuudessa on kysymys prosessista. Ryhmä ihmisiä, jotka jakavat tiedon, suunnitelmat ja tavoitteet saavuttavat tuloksia, joihin yksittäinen ihminen ei pystyisi. Ryhmässä ihmisten erilaiset näkökulmat ja osaamiset täydentävät toisiaan. Näin yksilöiden on mahdollista käyttää toinen toisiaan ajatustensa ja osaamisensa kehittämisen välineenä. Asiantuntijuuden jakamisen riski piilee siinä, jos jollakin ryhmän jäsenellä on voimakas, mutta virheellinen ratkaisumalli ratkaistavana olevaan ongelmaan. Tällöin ratkaisuprosessin eteneminen saattaa hidastua, varoittavat Hakkarainen ym. (2000, 145.) Oli siis tässä prosessissamme syytä pitää huolta, että ryhmässä vuorovaikutuksellisuus säilyisi tasavertaisena suhteessa toinen toiseen.

Launis ja Engeström (1999, 64) näkevät, että jaettu asiantuntijuus näkyy juuri organisaation näkökulmasta tarkasteltuna sen vahvuudessa ratkaista yhdessä eteen tulevia uusia ja jatkuvasti muuttuvia haasteita. Työryhmämme oli juuri nyt uuden haasteen eli ryhmäkodin toiminnan suunnittelun ja sen käynnistämisen edessä. Toimiminen asiantuntijuutta jakavalla työtavalla tarjosi tässä tilanteessa mielestäni parhaiten välineitä tielle, jota olimme kulkemassa.

Metodeja löytyy siis monia. Lyhyellä esimieskokemuksellani ei ollut helppoa määritellä linjaani, jolla esimiehenä halusin työyksikköä sen suunnannäyttäjänä ohjata. Pitkän työhistoriani aikana, sivusta esimiesteni työskentelyä seuranneena, minulle oli kuitenkin muodostunut tietynlainen käsitys esimiestyön tärkeimmistä tavoitteista. Mielestäni esimiestyön tavoite on motivoida ja kannustaa työntekijöitä pyrkimykseen käyttää parhaita osaamistaan työn tekemisessä ja näin mahdollistaa myös heidän henkilökohtainen kehitty misensä työssään.

On tärkeää, että esimies selkiyttää itselleen omat toimintaansa ohjaavat periaatteet. Jatkuvat periaatteelliset suunnanmuutokset esimiehen toiminnassa luovat kokemuksieni mukaan epävarmuutta koko työyhteisöön. Virtanen (2005, 78) kirjoittaa johtamistehtävissä toimivien henkilöiden hyvinvointijohtamiseen liittyvistä arvoista asenneorientaation perustana. Virtasen (2008, 78) mukaan niiden muotoutumiseen vaikuttavat mm. sosiaalinen perimämme, henkilökohtainen elämäkokemuksemme ja koulutuksemme. Niitä voidaan kutsua hyvinvointijohtamisen selkärangaksi.

Tähän itselleni muodostuneeseen käsitykseen esimiestyön tavoitteesta Nakari (2003, 191) tuo uutta ulottuvuutta esittäessään tutkimuksensa tuloksen johtamistoimintojen merkityksestä työyhteisön stressin kokemukseen. Tulosten mukaan työntekijöiden kasvu- ja kehittymismahdollisuuksia avaavilla johtamistoiminnoilla on selvä positiivinen yhteys työyhteisön stressitasoon. Näistä toiminnoista tutkija nostaa esimerkeiksi uusiin ideoihin kannustamisen ja vastuun antamisen. Tässä kehittämisprosessissamme näin tärkeimpänä tekijänä yhteisen päämäärän saavuttamiselle, että jokaisen osaaminen ja asiantuntijuus pystyttäisiin hyödyntämään ja se tulisi jaetuksi yhteiseen käyttöön.

3 TUTKIMUKSELLISIA NÄKÖKULMIA KEHITTÄMISPROSESSIIN

3.1 Kehittämistehtävien muodostuminen ja niiden rajaus

Kehittämistehtävän rajaus oli aluksi sangen vaikea tehtävä. Aiheen rajaaminen riippuu siitä, mitä haluaa tietää tai osoittaa. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2008, 81) mukaan yksi kvalitatiivisen tutkimuksen tunnusmerkkejä on, että aihe on joustava ja kysymyksenasettelua on mahdollista aineiston keruun yhteydessä tarkentaa tai jopa suunnata uudelleen. Myös Huovinen ja Rovio (2008, 96) varoittavat liiaksi rajatusta kysymyksenasettelusta, joka saattaa jättää kehityksen ja tutkimuksen kiinnostavuuden kannalta oleelliset asiat huomiotta. Isompaan organisaatioon kuuluva työyksikkö toimii kiinteässä verkostoyhteistyössä organisaation toisten yksiköiden sekä monien ulkopuolisten sidosryhmien kanssa. Asiakastyön menetelmät ja ratkaisut ovat myös laaja asiakokonaisuus. Kiinnostavia asioita aihepiirissä siis riitti.

Toisaalta Hirsjärvi ym. (2008, 81–82) tarkentavat, että tehtävän tulee kuitenkin olla kyllin selkeä ja rajattu, jotta ulkopuolisen lukijan on mahdollista ymmärtää hankkeen mielekkyys. On siis perusteltua tutkia mieluummin pienempää aluetta huolellisesti, kuin käytettävään aikaan nähden suurta ja hutiloiden. Opinnäytetyöni viitekehikseksi olin määritellyt jo aiemmin nimenomaisesti työyksikkömme sisäisen toimintakulttuurin kehittämisen sekä esimiestyön merkityksen siihen. Mielestäni työyksikön sisäisen toimintakulttuurin muodostuminen sisälsi jo itsessään runsaasti kiinnostavia asioita. Katsoin

siis aiheelliseksi rajata opinnäytetyöni kysymyksenasettelusta pois suoranaisesti asiakastyön menetelmiin sekä verkostoyhteistyön kehittämiseen liittyvät asiat. Ajallisesti opinnäytetyössäni keskityin käsittelemään vain kehittämisprosessin suunnittelu- ja käynnistymisvaiheita. Yksikköemme alkutaipaleellaan olevien työtapojen muotoutuminen arjen käytännöiksi olisi ollut liian pitkä ja loputonkin prosessi kuvattavaksi opinnäytetyön rajaamassa ajanjaksossa kokonaisuudessaan.

Ryhmäkoti Parkin henkilöstöksi valittuna työryhmänä tehtävämme oli kehittää työyksikköömme toimintakulttuuri, joka tukisi henkilöstömme työhyvinvointia. Se osaltaan edistäisi tavoitteita, jotka ryhmäkodissa tehtävälle työlle on asetettu. Näin ollen kehittämisprosessin ensimmäiseksi kehittämistehtäväksi muodostui:

■ Kehittää oman näköisemme sisäinen toimintakulttuuri ryhmäkoti Parkkiin

Kontiolahden vastaanottokeskuksen ryhmäkodin vastaavana ohjaajana työnkuvani oli työnantajan kanssa yhdessä määritelty siten, että työajastani 60 % on esimiestyötä ja 40 % asiakastyötä. Esimiestyöni ohella teen osittain samaa arkityötä työntekijöiden kanssa. Työskentelen myös fyysisesti lähellä työntekijöitä jakaen mm. saman toimiston.

Esimiehen fyysinen ja sosiaalinen läheisyys, sekä hänen työskentelynsä samanaikaisesti esimiestehtävässä kuin myös perustyössä, saattaa sisältää omat käänköpuolensa. Samoin esimiehen asema ja hänen samanaikainen roolinsa kehittämisprosessin aktiivisena toimijana on mielenkiintoinen kombinaatio. Toimiminen samanaikaisesti esimiehenä ja toimijaryhmän jäsenenä työyhteisön kehittämisessä ei Seppänen-Järvelän ja Vatajan (2009, 73) mukaan ole automaattisesti haasteeton asetelma. Valta-aseman olemassaolo saattaa aiheuttaa mm. vaikenemista ja vetäytyvää käyttäytymistä.

Niinpä koko kehittämisprosessin, kuin opinnäytetyönkin kannalta oli välttämätöntä pohdita myös kysymystä siitä, nostaako päällekkäinen rooli työyksikön esimiehenä ja toimijaryhmän jäsenenä esiin ristiriitaisuuksia. Aihe nostatti monia kiinnostavia kysymyksiä. Ilmenisikö vaikenemista tai vetäytyvää käyttäytymistä ja miten ryhmäkodin ohjaajat kokisivat esimiehen roolin jakautumisen. Olisivatko roolit mahdollisesti ristiriidassa ja

vaikuttaisiko esimiehen hierarkkinen asema tiedonrakentamiseen. Niinpä toiseksi opin- näytetyöni kehittämistehtäväksi muodostui:

■ **Esimiestyön kehittäminen tilanteessa, jossa hänen toimenkuvansa on kaksijako-
nen**

3.2 Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa ja sen hyödyntäminen

Toimintatutkimus pohjautuu sosiaalipsykologi Kurt Lewinin 1940-luvulla muodosta- miin käsityksiin sosiaalisen toiminnan rakentumisesta. Hän loi toimintatutkimuksen peruskäsitteet, joita ovat demokraattisuus, yhteistoiminnallisuus sekä sen teoriaa ja käy- täntöä muuttava luonne. Toimintatutkimus menetelmänä on paikallaan, kun sen avulla halutaan löytää työskentelyyn uusia näkökulmia. Toimintatutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, suunnitella ja kehittää käytäntöjä entistä paremmiksi esimerkiksi työyhteisöissä. Näin ollen se sopii hyvin mm. kehittämistyön lähestymistavaksi. (Metsämuuro- nen 2005, 217–218; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 58; Heikkinen 2008, 16–17.)

Toimintatutkimus voidaan nähdä myös lähestymistapana, jonka avulla pyritään ratkai- semaan asioita ihmisten välisen yhteistoiminnan avulla. Toiminnassa esiin nousevien haasteiden systemaattiseen ratkaisemiseen toimintatutkimus tarjoaa käyttökelpoisia vä- lineitä. Toimintatutkimukselle on ominaista sen osallistavia menettelytapoja suosiva luonne. Niiden avulla osallistujien on itse mahdollista päästä pohtimaan ongelmia, joi- den ratkaisemisella on merkitystä heille itselleen. (Stringer 1996, 15.)

Luonteenomaista toimintatutkimukselle on pyrkimys kehittää toimintaa, sekä seurata sitä samanaikaisesti ja systemaattisesti (Toikko & Rantanen 2009, 30). Myös Aaltola ja Syrjälä (1999, 19) näkevät toimintatutkimuksen reflektiivisenä keinona, jonka tavoit- teena on toiminnan kehittäminen. Huovinen ja Rovio (2008, 94) katsovat, että tutkijan on oltava valmis yhdessä tutkittavan yhteisön kanssa vauhdittamaan kehittämistyötä tuoden siihen oman työpanoksensa.

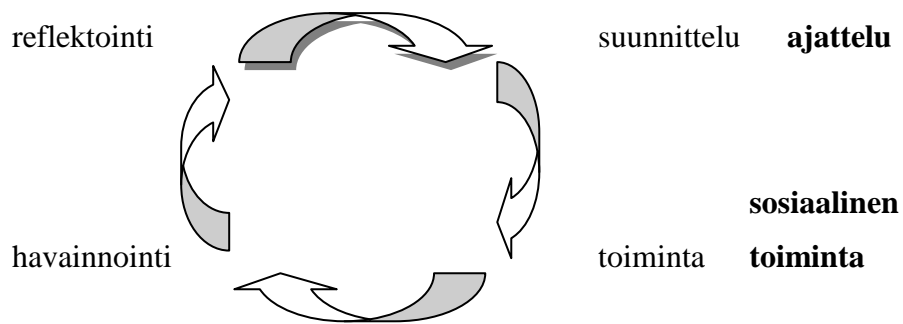
Toinen tyypillinen ominaispiirre toimintatutkimukselle on sen kohdistuminen erityisesti vuorovaikutukseen pohjautuvaan sosiaaliseen toimintaan, joka edellyttää kaikkien toi-

mijoiden aktiivista osallisuutta toimintaan. (Kuula 1999, 116; Metsämuuronen 2005, 217; Heikkinen 2008, 16–17). Pienimuotoisimmillaan se voi olla oman työn kehittämistä, joka edellyttää ihmisten välistä yhteistoimintaa. Yleensä toimintatutkimus on ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti. (Heikkinen 2008, 19.)

Toimintatutkimuksen ominaisuutena pidetään sen kehämäistä syklisyyttä (kuvio 1). Konstruoivassa vaiheessa rakennetaan uutta ja suunnataan ajatukset tulevaisuuteen. Rekonstruoivassa vaiheessa taas havainnoidaan ja arvioidaan tehtyjä ratkaisuja ja rakennetaan uusia, paranneltuja suunnitelmia. (Heikkinen ym. 2008, 78–79.)

rekonstruoiva ”taaksepäin”

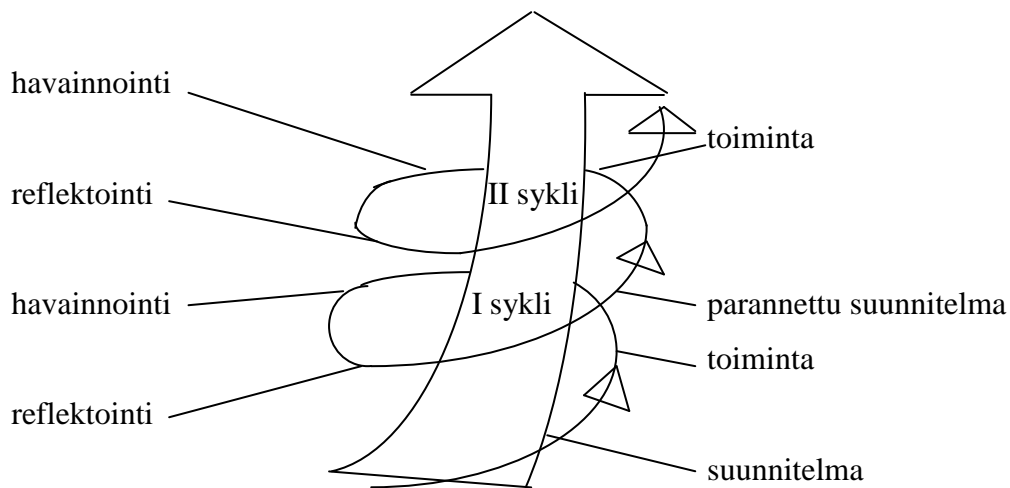
konstruoiva ”eteenpäin”



Kuvio 1. Toimintatutkimuksen syklit (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2008, 79)

Toimintatutkimuksellista otetta tässä kyseisessä kehittämistehtävässä tukee Toikon ja Rantasen (2009, 66–67) kuvaama toimintatutkimukselle tyypillinen spiraalimainen rakenne, jossa suunnittelu, toteutus, havainnointi ja reflektio vuorottelevat. Opinnäytetyöni keskittyy kuvaamaan vain varsin lyhyttä ajanjaksoa ryhmäkodin kehittämistoiminnan koko prosessista. Kuitenkin siinä on jo nähtävissä vuorovaikutus konkreettisen toiminnan ja sen reflektoinnin välillä.

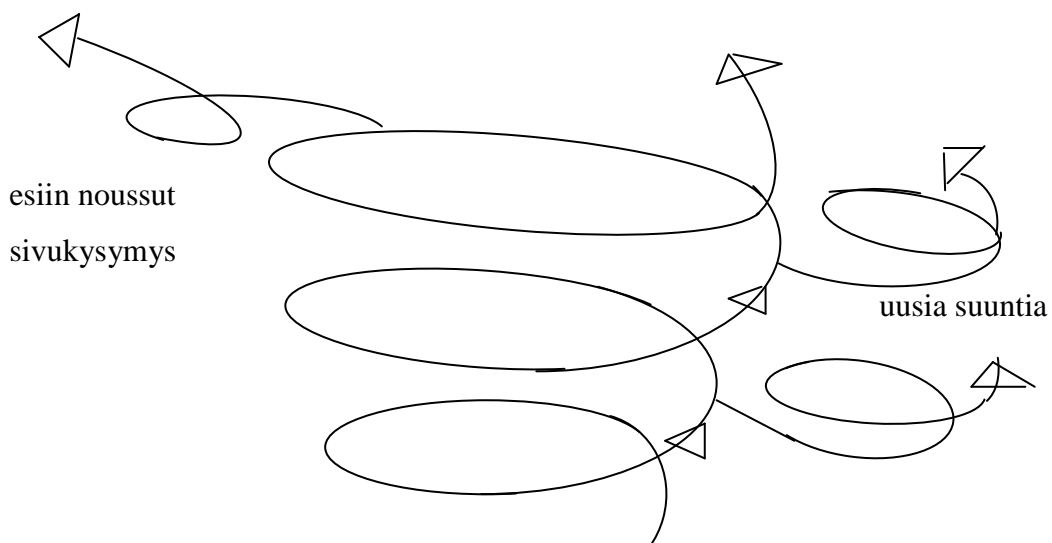
Toimintatutkimuksen etenemistä kuvataan usein itsereflektiivisenä, spiraalimaisena kehänä (kuvio 2). Toiminnan kuvataan hioutuvan useiden peräkkäisesti, ajassa etenevien suunnittelu- ja kokeilusykliden kautta. (Heikkinen & Jyrämä 1999, 36–37.)



Kuvio 2. Toimintatutkimuksen spiraali (Heikkinen & Jyrämä 1999, 37)

Heikkinen ym. (2008, 86–87) kyseenalaistavat kuitenkin toimintatutkimukseen usein sisällytettyä teoriaa etenevästä spiraalista. Heidän mukaansa toimintatutkimuksesta on esimerkiksi mahdotonta kirjoittaa etukäteen täsmällistä tutkimussuunnitelmaa, koska tutkija oppii uutta prosessin edetessä niin tutkimuskohteestaan kuin menetelmistäänkin.

Käytännössä työyhteisön toiminnassa tapahtuu monia prosesseja. Jokin pieni ongelma tai nouseva sivukysymys saattaa nostattaa uuden merkittävän suunnan avauksen, jota tutkimusprosessia käynnistettäessä ei ole voitu ennakoida (kuvio 3). Tällöin myös tutkimustehtävä muuttuu tai tarkentuu, tähdentävät Heikkinen ym. (2008, 86–87.)



Kuvio 3. Toimintatutkimuksen sivuspiraalit (Heikkinen ym. 2008, 87)

Tämä kehittämisprosessi oli mielestäni hyvä esimerkki toimintatutkimuksen spiraalimaisesta, ajassa etenevästä prosessista, ollen toisaalta kuitenkin kulultaan säännöllisen epäsäännöllistä. Uutta, kehittämisprosessin kannalta merkityksellistä tietoa sekä sivuky-symyksiä syntyi koko ajan prosessin edetessä. Samoin suunnittelu, toiminta ja arviointi lomittuivat toinen toisiinsa. Työkäytäntöjen kehittämisen kannalta ei olekaan syytä väkisin pyrkiä noudattamaan orjallisesti syklimalleja, muistuttavat Heikkinen ym. (2008, 82.)

Lähestymistapana toimintatutkimus, jossa tutkija on osallisena itse toiminnassa, tarjosi mielestäni osallistavana kehittämismenetelmänä parhaat puitteet tietoa tuottavalle yhteiselle kehittämistyölle. Ojasalon ym. (2009, 59–60) mukaan toimintatutkimus sopii hyvin työkäytänteiden ja työmenetelmien kehittämistyöhön, kun pyrkimyksenä on uuden toiminnan kehittäminen ja sen ymmärtäminen. Tässä kehittämisprosessissa olimme työyksikössä luomassa omannäköistämme toimintakulttuuria. Kiinnostus kohdistuu kokemuksiimme siitä. Aaltolan ja Syrjälän (1999, 17) mukaan toimintatutkimuksessa ei olekaan vain yhtä oikeaa tai väärää tapaa edetä. Tässä työssäni käytin toimintatutkimuksellisia menetelmiä yhteisen oppimisprosessin apuvälineenä.

Oman haasteensa voi tuoda toimintatutkimuksille tyypillinen ongelma löytää muiden aiempia tuloksia kyseisestä aihepiiristä. Tutkimuksen kohde kun on aina tilannekohtainen ja spesifi, jonka vuoksi toimintatutkimusta onkin kritisoitu. Perusteluina on sen tulosten yleistettävyyden vaikeus. (Metsämuuronen 2005, 220.)

Myös Ojasalo ym. (2009, 59) näkevät toimintatutkimuksen haasteena sen tilannesidon-naisuuden, jonka johdosta mahdollisesti löytyneitä aikaisempia tutkimustuloksia voi olla vaikea hyödyntää. Kirjoittajien mukaan myös tavoitteiden ja käytettyjen menetelmien määrittely on toimintatutkimuksen tekijöille usein epäselvää. On vaara, että kehittämistehtävä jää tällöin väljäksi, Ojasalo ym. (2009, 59) täsmentävät. Kehittämistyön tavoitteiden ja menetelmien määrittelyn vaikeuden koin omakohtaisesti myös tässä opinnäytetyön prosessissa. Tavoitteita määrittelin pitkään suhteessa henkilöstön haluun motivoitua tai sitoutua tehtävään työhön. Lopulta päädyin tiedon rakentumiseen puhtaalta pöydältä käsin ja henkilöstön kokemusten kautta.

Metsämuurosen (2005, 220) esittämässä kritiikissä toimintatutkimuksesta nousee yleensä esiin tutkijan ja tutkittavien välisen todellisen tasavertaisen dialogin puute. Tämä on kirjoittajan mukaan johtanut siihen, että yhteistyö toimijoiden ja tutkijan välillä on johtanut monesti riippuvuuteen tutkijasta. Omassa työssäni haasteena siis oli paitsi esimiesasemani, mutta myös samanaikainen kehittäjän ja toimijan asema.

Kuten kaikessa tutkimustyössä, myös toimintatutkimuksessa tutkijan on syytä pohtia omia ennakkokäsityksiään ja niiden vaikutusta käsiteltävään aiheeseen. Omat ennakkokäsitykset, esioletukset sekä sokeat pisteet saattavat aiheuttaa sen, että objektiivisen kuvan muodostaminen työn tuloksista vaikeutuu. (Huovinen & Rovio 2008, 97.) Miles ja Huberman (1994, 278) varoittavatkin, että ellei tutkija ole tietoinen olettamuksistaan, voivat pahimmassa tapauksessa tulokset ja johtopäätökset riippua enemmän tutkijasta itsestään kuin tutkittavista tai tutkituista oloista.

Oma ennakkokäsitykseni lähtökohdistamme ryhmäkodin toimintakulttuurin kehittämisprosessin alkaessa oli, että takanamme on johdon luottamus alkavaan prosessiin ja itse työtä tekemässä oli erittäin motivoitunut ja vastuullinen ryhmä ohjaajia. Oma sitoutumishaluni työhön ja kulloinkin työn alla oleviin projekteihin on suoraan verrannollinen siihen, miten pääsen itse vaikuttamaan niiden tavoitteiden laadintaan ja suunnitteluun. Näin ollen minulle on muodostunut ennakkokäsitys siitä, että vaikuttamisen mahdollisuudella on suuri merkitys henkilön työhön sitoutumiseen. Tunnistaen nämä ennakkokäsitykseni pystyin mielestäni pitämään huolta siitä, etteivät ne vaikuttaneet analyysin etenemiseen tai sen tuloksista syntyviin johtopäätöksiin.

Huovisen ja Rovion (2008, 96) mukaan tutustuminen aiempiin tutkimuksiin, käsitteisiin ja teoriasuuntauksiin tulee toimintatutkijan tehdä jo prosessin suunnitteluvaiheessa. Näin kohdallani ei tapahtunut. Johtamiskirjallisuuteen perehtymistäni lukuun ottamatta pääsin todenteolla tutkimuskirjallisuuden pariin vasta syksyllä 2010.

3.3 Aineistojen kerääminen

Kehittämisprosessia ja sen hallintaa kantoivat eteenpäin hyvin erilaiset, kehittämisprosessin eri vaiheissa kertyneet aineistot. Kehittämisprosessin alkupäivinä pidetystä suunnittelukokouksesta, työskentelyä eteenpäin ohjaavaksi aineistoksi jäivät omat muistiinpanoni sekä fläppitaulun sivuille tehdyt merkinnät. Ne kertovat omaa tarinaansa siitä, miten prosessin etukäteissuunnittelu toteutui ja mitä ratkaisuja tehtiin.

Kahdessa vaiheessa tehtyjen kirjallisten kyselyiden tarkoituksena oli kerätä seurantatietoa prosessin etenemisestä ja ohjaajien siihenastisista kokemuksista. Kyselyt sisälsivät itsearviointia, joiden tavoitteena oli johdatella ohjaajat pohtimaan ja refleктоimaan omaa työskentelyämme. Ohjaajien itsearvioinnit antoivat kehittämisprosessin etenemiseen arvokasta tietoa. Ne kertoivat olimmeko etenemässä työmme suunnittelu- ja käynnistämisvaiheissa oikeaan suuntaan kohti asettamiamme tavoitteita. Ne myös antoivat arvokasta tietoa esimiestyöhön vastuiden jakautumisesta sekä kokemuksista suhteessa ryhmän toimintaan. Itsearviointien avulla päivänvaloon nousivat asiat, joita oli syytä samantien tarkentaa tai korjata. Vastaukset kyselyihin olin pyytänyt ohjaajilta nimettöminä ja koneella kirjoitettuna, ettei henkilöiden tunnistettavuus rajoittaisi vastausten sisältöjä.

Kevään mittaan ohjaajakokouksia pidettiin kuusi kertaa. Ohjaajakokouksiin laadin itselleni käsiteltävien asioiden listan etukäteen ja johdin myös keskustelua. Lisäksi jokaisella osallistujalla oli mahdollisuus nostaa käsiteltäväksi aiheelliseksi katsomiaan asioita. Kokouksissa toimi sihteerinä kukin vuorollaan. Tehdyt muistiot sisältävät arkisten asiakkaisiin liittyvien asioiden lisäksi merkintöjä toimintatapojemme tarkastelusta, tarkennuksista sekä tehdyistä uusista suunnitelmista, joita nousi esiin mm. kirjallisissa kyselykaavakkeissa.

Ohjaajakokousten rinnalla päivittäin toistuvissa päiväpalavereissa käsiteltiin usein myös arjen toiminnan hiomiseen liittyviä asioita. Päiväpalavereissa ei tehty koko henkilöstöä koskevia suurempia päätöksiä, eikä niistä myöskään tehty muistioita. Kuitenkin niissä syntyneet ideat viestitettiin sisäisen viestintämme keinoin henkilöille, jotka eivät olleet paikalla. Näitä keinoja olivat face to face viestintä, sähköinen sisäinen raportti, manuaalinen raporttikansiomme sekä toimistomme akuuttien asioiden tiedotustaulu.

Prosessin loppuvaiheessa toteutin ryhmähaastattelun, jonka nauhoitin. Nauhoitteesta litteroidun tekstin analysoin sisällön analyysin avulla. Haastattelun tarkoituksena oli koota yhteen ajatukset ja kokemukset koko prosessista, osallisuuden merkityksestä sekä esimiestyöskentelystä. Analysoitavaksi aineistoksi valitsin nimenomaisesti haastatteluaineiston, koska se ensinnäkin aikataulullisesti sijoittui kehittämisprosessimme loppuvaiheeseen. Toisaalta sen teemojen avulla oli tarkoitus käsitellä koko prosessia, sen kaikkia vaiheita. Näin ollen se antoi kattavimmin tietoa prosessin kulusta, koko sen ajalta.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 72) kiteyttävät haastattelun idean menetelmäksi saada tietoa ihmisen ajatusmaailmasta. Perusteluja hänen toimintatavoilleen saamme parhaiten kysymällä niitä häneltä itseltään. Hirsjärven ym. (2008, 199–200) mukaan haastattelua voidaan pitää hyvänä tiedonkeruumenetelmänä, kun ihmiselle halutaan antaa mahdollisuus mahdollisimman vapaaseen itseään koskevien asioiden esille tuomiseen. Haastattelutilanteessa tiedonkerääjän on myös mahdollista pyytää haastateltavalta selvennystä ja perusteluja, eli syventää esiin nousevia asioita.

Tiedonkeruumenetelmäksi tässä vaiheessa valitsin haastattelun, koska kyseessä oli ohjaajien kokemusperäinen tieto ja sen kerääminen. Halusin myös itselleni mahdollisuuden asioiden selvennyksiin ja tarkennuksiin. Mielestäni tämä oli tärkeää esiin nousevien näkökulmien merkityksien ymmärtämisen kannalta.

Hirsjärven ym. (2008, 205–206) mukaan haastattelu voidaan toteuttaa yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluna. Valinnan näiden haastattelumuotojen kesken määrää tutkimuksen aihe ja keitä haastateltavana on. Tässä kehittämisprosessissa keräsin aineistoa käyttäen ryhmähaastattelua tiedon kokoamisen menetelmänä. Ryhmähaastattelujen etuna Hirsjärvi ja Hurme (2000, 61–63) näkevät haastattelijan mahdollisuuden esittää kysymykset samanaikaisesti sekä useille haastateltaville (aikaa säästyy) mutta myös yksittäisille ryhmän jäsenille. Ryhmähaastattelun haaste piilee siinä, että haastateltavien ryhmädynamiikka ja mahdollinen valtahierarkia voivat vaikuttaa siihen, kuka ryhmässä puhuu ja mitä sanotaan, Hirsjärvi ja Hurme (2000, 63) varoittavat. Työryhmämme haastatteluja suunnitellessani rohkenin ryhmästä siihen asti saamani kokemuksen perusteella valita

menetelmäksi ryhmähaastattelun, koska edellä kuvailtua valtahierarkian olemassa oloa en ollut havainnut.

Prosessin alkuhetkistä asti olin tehnyt omia päivärytmejäni, joita myös pystyin raporttia kirjoittaessani hyödyntämään. Merkinnät koskivat lähinnä omia esiin nousseita ajatuksiani prosessin eri vaiheista. Kotona työhuoneeni seinälle tekemäni kehittämisprosessia kuvaavan janalakanan avulla hahmotin prosessin kronologista etenemistä. Lakana auttoi muistamaan, mitä erilaisia asioita oli prosessin missäkin vaiheessa tapahtunut. Tämä oli suurena apuna prosessin raportoinnissa ja sen kokonaisuuden hahmottamisessa.

4 TOIMINTAKULTTUURIN KEHITTÄMISPROSESSI

4.1 Suunnittelutyö ja toiminnan käytännön valmistelu

Ryhmäkodin toiminnan suunnittelu alkoi 18. tammikuuta 2010 kolme päivää kestäneellä suunnittelukokouksella, mihin kaikki työryhmämme jäsenet osallistuivat. Itse toimin kokouksessa puheenjohtajana ja käsiteltävien asioiden valmistelijana. Suunnittelutyömme sekä toimintamme konkreettista käynnistämistä edeltävien toimenpiteiden, kuten toimitilojen valmistelun ja kalustehankintojen aikataulu oli varsin tiukka. Tavoitteena oli, että olisimme valmiit vastaanottamaan ensimmäiset asukkaamme helmikuun alkupäivinä. Aikaa oli siis kaksi työviikkoa.

Suunnittelukokoukseen olin valmistautunut huolella. Päivä alkoi kahvitelulla ja toinen toisiimme tutustumisella (henkilöstö oli osittain toisilleen tuntematon). Tässä vaiheessa kerroin myös opinnäytetyöstäni sekä kehittämisprosessista, joka koski jokaista yksikömmä työntekijää. Kävin lyhyesti läpi sen etenemissuunnitelmaa, tavoitteita sekä sen hyötyjä niin itsellemme kuin muillekin. Sain koko ryhmän hyväksynnän opinnäytetyöni liitokseen kehittämisprosessissamme, sekä jo tässä vaiheessa suullisen luvan tutkimusaineistojen hankintaan, kirjallisiin kyselyihin sekä haastatteluun.

Suunnittelukokouksen ensimmäinen päivä sisälsi pääosin perehtymistä organisaatiomme yleisiin asioihin. Perehdyimme vastaanottokeskuksen organisaatiomalliin ja alaikäisten turvapaikkaprosessiin sekä organisaatiomme atk-järjestelmään. Päivän asiantuntijoiksi ja aiheiden alustajiksi olivat lupautuneet vastaanottokeskuksen johtaja, ryhmäkodin lapsien prosessien kulkua ja heidän talouttaan hoitava sosiaalityöntekijä sekä toimistosihteerit. Päivän päätteeksi pääsimme tekemään tutustumiskäynnin viihtyisiin toimitiloihimme, joissa tuolla hetkellä talon omistajaperhe vielä asui. Oli hieno tunne havaita, miten toimitilojemme viihtyisyys ja kodikkuus tuntuivat kasvattavan henkilöstön intoa edessä olevaan työhön.

Toisen kokouspäivämme aamuna taloushallintoon ja rahapolitiikkaan sekä palkkaukseen liittyvistä asioista saimme perehdytystä organisaatiomme taloussihteeriltä. Päivä jatkui oman toimintamme suunnittelulla. Työtavaksi olin valinnut yhteisöllisen ideointimenetelmän, aivoriihityöskentelyn. Aivoriihi tarkoittaa ryhmässä toteutettavaa luovaa ongelmanratkaisumenetelmää, jossa tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman paljon ideoita, uusia lähestymistapoja ja ratkaisuja. Se aloitetaan vapaalla ideoinnilla, ilman arviointia, asetettujen ja rajattujen tavoitteiden puitteissa. Ideat kirjataan esim. mind mapille. Ideoiden syntymisvaiheen jälkeen niitä tarkastellaan kriittisesti, niitä arvioidaan ja yhdessä valitaan niistä toteuttamiskelpoisimmat. (Ojasalo ym. 2009, 44, 145–147.)

Aivoriihimenetelmän avulla mielestäni parhaiten saimme kuuluville niin entisten työntekijöidemme kokemustiedon, kuin uusien työntekijöidemme tuoreet näkemykset kulloinkin pohdittavana olevista asioista. Pelisäännöiksi olimme sopineet, että kaikki ideat, ajatukset, näkökulmat ja kommentit ovat yhtä arvokkaita. Uudet ajatukset ja luovat ideat koetaan usein uhkana vallitsevalle ajattelutavalle. Ne siis helposti tukahdutetaan heti alkuunsa. Siksi niiden esillepääsyn edellytys on salliva ja suvaitseva ilmapiiri. (Juuti & Vuorela 2002, 28.) Sovimme aivoriihessämme heti alkuun, että kommentit tyyliin ”tuota on jo kokeiltu – ei toimi”, ei käytetä lainkaan. Kun uusia ideoita ei enää noussut esiin, aloimme arvioida niiden realistisuutta ja toteuttamiskelpoisuutta ja etsimme niistä parhaimpia.

Näin rakensimme vaihe vaiheelta toimintamme arvoperustaa, tavoitteita ja toimintastrategiaa tulevaan työyksikköömme. Nostimme yhteiseen aivoriiehen pohdittavaksi seuraavia asioita: Millaisena näemme työyhteisömme tietyn ajan kuluttua asiakkaittemme kannalta, työntekijöiden kannalta, organisaation kannalta ja sidosryhmien kannalta? Millaisilla toimintaperiaatteilla toimien visiomme parhaiten toteutuisivat? Mitkä ovat työemme keskeiset arvot ja miten niiden tulee näkyä käytännön arjessa? Oli erityisen tärkeää, että pohdimme ja määrittelimme näitä asioita kaikki yhdessä. Näin ne koettaisiin omina ja itse luotuina.

Aivoriiehen aikana kirjasimme fläppitaulun sivuille ylös ajatuksia ja tekemiämme päätöksiä erilaisista asioista, joita nousi esiin päivän edetessä. Opinnäytetyöni rajautuu käsittelemään ryhmäkodin henkilöstön kokemuksia ryhmäkodin sisäisen toiminnan suunnittelusta ja sen käynnistämisestä. Siispä esittelen tässä ainoastaan toimintayksikkömme sisäiseen toimintakulttuuriin liittyviä arvoja ja tavoitteita työntekijöiden kannalta tarkasteltuna.

Työyhteisön arvot ovat koko työyhteisön toimintaa ohjaavia periaatteita ja päämääriä. Niiden avulla työyhteisölle muodostuu eettinen infrastruktuuri, joka antaa kivijalan ja suunnan hyvälle toiminnalle. (Virtanen 2005, 78–79.) Ryhmäkoti Parkin tavoiteltaviksi arvoiksi henkilöstön sisäisen toimintakulttuurin näkökulmasta tarkasteltuna nousivat:

- * avoimuus
- * luotettavuus
- * turvallisuus
- * ennakkoluulottomuus
- * joustavuus
- * aito osallisuuden tunne.

Turvallisuuden merkitystä ryhmä tarkensi siten, että jokaisen tulee voida/rohjeta antaa palautetta ja kommentoida kehittyviä toimintatapoja. Ennakkoluulottomuuden katsottiin tarkoittavan työyhteisön kykyä ottaa vastaan uusia ideoita ja lähteä harkintansa mukaan niitä yhdessä toteuttamaan. Joustavuudella ei tarkoiteta loputonta sovituista säännöistä

tai annetuista rajoista lipsumista, vaan kykyä harkita niitä tilannekohtaisesti ja toimia sen mukaan.

Syntyvään toimintakulttuuriin asetettiin työntekijöiden näkökulmasta seuraavia tavoitteita:

- * jokainen pitää kiinni sovituista pelisäännöistä
- * työyhteisössä säilytetään avoimuus; suoraa palautetta voi/saa/pitää antaa
- * yhteistyö pelaa
- * ennakkoluulottomuus uusia asioita kohtaan ja avoimuus kehittymiselle säilyvät
- * iloa saa ilmetä, työtä tehdään tosissaan - muttei totisena
- * työajoista pidetään kiinni ja sovitut työtehtävät hoidetaan.
- * työskentelytapamme on itseohjautuva
- * tieto kulkee avoimesti joka suuntaan

Itseohjautuvuuden olen kokenut erittäin tärkeänä ryhmässä tehtävän työn taitona siitä lähtien, kun tulin vastaanottokeskukseen. On paljon työtä, jota ei varsinaisesti ole nimetty kenellekään. Tällaiset tehtävät jäävät helposti yksien ja samojen henkilöiden hoidettavaksi, mikä ei ole tarkoituksenmukaista. Toimiva yhteistyö ja avoimuuden merkitys nousivat aivoriihessämme vahvasti esiin monissa kannanotoissa ja näistä kehkeytyi myös eräänlainen punainen lanka koko prosessiimme.

Kolmantena kokouspäivänä aivoriihityöskentely jatkui edelleen. Aamupäivän aiheena olivat käytännön työn vastuualueiden jako ja työturvallisuusasiat, joiden tiimoilta asiantuntijatietoa oli kutsuttu alustamaan organisaatiomme työsuojeluvaltuutettu. Iltapäivällä vuoron saivat hankintojen, kuten kalusteiden, kodinkoneiden, ja tekstiilien hankintojen suunnittelu. Organisaatiomme kuuluu paikallisten palveluiden ja tuotteiden tarjoajien ns. kilpailutusrinkiin, joten tehtäväksemme jäi suunnitella koneiden ja kalusteiden tarve ja toimittaa tarjouspyynnöt kilpailutetuille liikkeille. Iltapäivän viimeiset tunnit ohjaajat käyttivätkin kaupunkiasiointiin ja erilaisten tarvikkeiden hankintojen tekoon.

Kolmen päivän mittainen aloituskokouksemme oli täynnä informatiivista asiaa, yhteistä pohdintaa, suunnittelua ja tavoitteiden asettelua. Havaitsin, että päivät olivat meille kai-

kille melko voimia vaativia ja uuvuttaviakin. Olihan kyseessä jokaiselle meistä hyvin merkittävä asia, eli syntyvä uusi työyhteisö ja sen toimintakulttuuri. Oli ilo seurata ryhmän aitoa paneutumista vaativaan asiaan. Yhteisen tärkeän asian suunnittelutyö, jossa jokainen sai käyttää osaamistaan ja äänensä kuuluviin, näytti toimivan tehokkaana ryhmäyttäjänä.

Suunnittelukokouksen jälkeisen 1 ½ viikon jakson ohjaajat käyttivät hankintojen tekoon sekä toimitilakiinteistömme perusteelliseen siivoukseen. Osan ajasta he myös työskentelivät ryhmä- ja perheryhmäkoti Lukkarilassa. Jakson lopulla jaoin ohjaajille ensimmäisen kirjallisen kyselylomakkeen (liite 1).

Käytössämme ollut aikataulu toiminnan suunnittelun, kalustehankintojen ja toimitilojen käynnistämisen suhteen oli varsin tiukka. Aikataulussa pysyäksemme, sai jokainen henkilöstön jäsen paljon vastuuta erilaisten tehtävien hoitamisesta. Niinpä katsoin tässä vaiheessa perustelluksi koota kyselylomakkeilla ohjaajien kokemuksia nimenomaisesti vastuun saamisesta/siihen joutumisesta, sen jakautumisesta sekä ryhmän toiminnasta yleisesti. Tässä vaiheessa pyysin myös ohjaajiltamme kirjallisen suostumuksen kyselylomakeaineistojen keräämiseen. Tutkimusluvan opinnäytetyön toteuttamiseen, sekä siihen liittyvien aineistojen hankintaan, olin pyytänyt organisaatiomme johtajalta jo aiemmin.

Kyselykaavakkeiden vastauksista tein itselleni koosteen, jota käytin hyväkseni esimiestyöskentelyssä toimiessani prosessin ”kuljettajana”. Koosteeseen olin jo muuttanut yleiskielelliseen muotoon ilmaisut, joista vastaajien henkilöllisyyden olisi voinut tunnistaa. Katsoin tärkeäksi, etten itsekään henkilöi vastauksissa esiin nousseita asioita kehenkään, vaan pystyn käsittelemään tietoja täysin puolueettomasti. Vastauslomakkeet olin koodannut kirjaimilla A-G.

Kyselyiden vastauksista ilmeni, että ryhmän jäsenet olivat kokeneet vastuun saamisen intoa tekemiseen lisäävänä, positiivisena asiana ja myös luottamuksen osoituksena heti alusta alkaen. Tämän puolestaan koettiin kasvattavan ryhmän jäsenten luottamusta omaa osaamistaan ja ammattitaitoaan kohtaan. Vastauslomakkeessa A oli pohdittu vaaraa, että

ns. vahvat persoonat saivat äänensä ja tahtonsa esiin toisia kuuluvammin. Tämä voisi johtaa siihen, että osa vetäytyisi vastuusta tietoisesti tai tiedostamatta sitä itsekään.

Työtä oli ohjaajien kesken tähän asti tehty pitkälti tiiviissä ryhmässä. Esim. tarvikkeiden hankintareissut kaupunkiin oli koettu raskaina, mutta toisaalta mukavina yhdessä tekemisen hetkinä. Tämän koettiin toimivan samalla hyvänä ryhmäyttäjänä tilanteessa, jossa osa työntekijöistä oli uusia. Vastuut olivat kaikkien mielestä jakautuneet tasapuolisesti. Vastauslomakkeessa A oli kannettu huolta siitä, että esimiehen erilaisista tehtävistä johdettua hänen koettiin jäävän etäiseksi muusta ryhmästä tässä vaiheessa.

Ryhmän toimintaan oltiin tyytyväisiä. Työn tekemistä tällä ryhmällä kuvailtiin sanoilla: helppoa, sujuvaa, luontevaa, avointa, joustavaa ja onnistunutta. Vastauslomakkeessa F tuotiin esiin ilmiö, jossa nopeassa toiminnassa jotkut persoonat ovat enemmän esillä kuin toiset. Tätä ei kuitenkaan oltu katsottu häiritseväksi ilmiöksi kokonaisuutta ajatellen.

Vastuun saamisen kokemuksista keskusteltiin myös etenkin päiväpalavereissa. Näiden keskusteluiden sekä kyselystä saatujen vastausten perusteella vastuun jakautuminen oli koettu hyvänä asiana, eikä sitä ollut syytä muuttaa. Prosessin vastuuhenkilönä ja yksikömmä toiminnasta vastaavana ohjaajana huomiota tuli jatkossa kiinnittää kuitenkin yksilöiden väliseen tasa-arvoisuuteen kehittämisprosessin tasa-vertaisina toimijoina. Myös omaa rooliani ryhmän jäsenenä oli syytä tarkkailla. Tarkoitus oli, että ryhmässä sen kaikki jäsenet kokevat oman panoksensa olevan yhtä merkittävässä asemassa työn tavoitteiden saavuttamista ajatellen.

4.2 Asiakastyö alkaa

Itse asiakastyö käynnistyi 3. p:nä helmikuuta, jolloin otimme vastaan ryhmäkodin 5 ensimmäistä asukasta, jotka kaikki olivat jo olleet jonkin aikaa Suomessa turvapaikanhakijoina. Työ lähti käyntiin varsin jouhevasti. Alkujännitystä toki oli ilmassa niin lasten kuin meidän työntekijöidenkin puolelta. Etukäteen pohditut kodin säännöt ja toimintaperiaatteet auttoivat tässä kohtaa paljon. Kaikkea vastaantulevaa ei koskaan voi kuiten-

kaan valmiiksi pureskella ennakoon. Tilannetta auttoi paljon se, että henkilökuntaamme kuului työntekijöitä, jotka olivat työskennelleet jo pitkään ohjaajina toisissa yksiköissä. Heidän kokemuksensa ansiosta kaiken arjen toiminnan ei tarvinnut syntyä yrityksen ja erehdyksen kautta. Aiemman kokemuksen tuoma ymmärrys helpotti päivien ja elämisen eteenpäin viemisessä ja oli siis tässä kohdassa erityisen arvokasta.

Voisi hyvällä syyllä sanoa, että ensimmäisen kuukauden ajan teimme työtämme erittäin perinteisellä tavalla. Saimme ryhmäkoti Parkkiin atk-laitteet internet-yhteyksineen vasta kuukauden kuluttua asiakastyön käynnistymisestä. Yhteytemme organisaatiomme muihin yksiköihin sekä sidosryhmiimme oli siihen saakka puhelimen ja henkilökohtaisen kanssakäymisen varassa. Myös esim. päivittäinen raportointimme ja päivien kulun kirjaaminen muistiin tapahtui kynän ja ruutuvihon avulla. Ensimmäisen kuukautemme toimimme siis vailla nykyaikaisia yhteyksiä ulkomaailmaan (sähköpostit, internetin tarjoama informaatio sekä toisten toimiyksiköiden toiminnan seuranta). Toisaalta tämä vapautti aikaa tutustua ensimmäisiin asiakkaisiimme, totuttautua toinen toisiimme työntekijöinä, sekä paneutua vielä monin tavoin keskeneräisien toimintatapojemme kehittelyyn.

Toiseen laatimaani kirjalliseen arviointiin ja kokemuksien kartoitukseen toiminnan käynnistymisestä työntekijät vastasivat maaliskuun alussa, eli kun asiakastyö oli ollut käynnissä kuukauden ajan. Tämä kysely sisälsi vastuun saamisen arvioinnin lisäksi myös arviointia esimiehen roolista sekä itsearviointia syntyneistä toimintatavoista (liite 2).

Kyselyn vastauksien perusteella tapamme toimia oli koettu erittäin mielekkäänä, motivoivana ja työn viihtyisyyttä lisäävänä tapana tehdä työtä. Vastauksissa sen oli kuvailtu näkyvän toimijoiden innostuneisuutena, innovatiivisuutena sekä ihmisten halussa sitoutua työtehtävien hyvään hoitamiseen.

Kyselyn vastauksissa siihenastiset kokemukset työskentelystämme olivat kokonaisuudessaan hyviä. Ryhmän yhteistyön sujuvuuteen oltiin edelleen tyytyväisiä. Vastauslomakkeessa A kuvattiin saadun ”hallittu alku” toiminnallemme. Tarkennuksia kaivattiin

arjen asiakastyön menetelmiin sekä kodin sääntöihin. Liitoksia ja aktivoitumista yhteistyöverkostojen suuntaan kaivattiin myös lisää.

Vastuun jakautumiseen olivat lähes kaikki tyytyväisiä. Vastauslomakkeessa E toivottiin kaikkien toimijoiden tasapuolisempaa osallistumista myös ”ikävämpiin” tehtäviin kuten siivoukseen ym. Esimiehen osallistuminen omien tehtäviensä ohella myös arjen töihin koettiin hyvänä asiana. Toisaalta hänen kuitenkin odotettiin säilyttävän selkeästi tietynlaisen esimiehen roolin ja sitä kautta myös kokonaistilanteen tajun ja hallinnan.

Vastuun ”kuorman” oli kaikissa vastauslomakkeissa kerrottu olevan sopiva. Vastuuta oltiin jatkossa valmiit ottamaan enemmänkin. Ohjaajien vähäisen lukumäärän johdosta aikaa lapsille koettiin vastauslomakkeessa A jäävän ehkä liian vähän.

Kyselyn vastausten perusteella tapamme tehdä työtä koettiin mielekkäänä ja monia hyviä asioita toimintakulttuurin kehittämisprosessissa koettiin jo saavutetun. Suunta oli siis oikea. Asiakastyön menetelmiä ja kodin sääntöjä hiottiin ja tarkennettiin kahdessakin kyselyn jälkeisessä ohjaajapalaverissa. Yhteistyöverkostojen rakentaminen päätettiin aloittaa lähinaapureistamme. Suunnittelimme palaverissamme ryhmäkodin avoimien ovien tapahtumaa. Tapahtuman tavoitteena olisi tehdä itseämme ja toimintaamme heille tutuksi, vähentäen samalla mahdollisia ennakkoluuloja. Myös organisaatiomme muiden yksiköiden henkilöstölle järjestettiin avointen ovien päivä.

Kyselykaavakkeet olivat luottamuksellisia, joten sinällään ja kaikkea niiden sisältöjä ei yhdessä purettu. Yhteisesti hyödynnettävät, vastauksista esiin nousseet kehittämisprosessimme linjoihin kohdistetut muutosehdotukset, toin ohjaajakokouksissa ja/tai päiväpalavereissamme yhteiseen pohdintaan. Tällaisia olivat esimerkiksi erilaiset arkirutiineihin liittyvät toimintatavat, joiden katsoimme edellyttävän samanlaista menettelytapaa kaikilta ohjaajiltamme.

Kaiken kyselykaavakkeissa tulleen informaation hyödynsin omassa esimiestyöskentelyssäni. Vastauksissa oli mm. huomioita eri henkilöiden kuormittumisesta ja erilaisista tavoista ottaa vastuuta kannettavakseen. Näitä huomioita käytin hyväkseni seurattessani työskentelyn kulkua. Tarvittaessa ohjailin tehtäviä tavalla, jonka tavoitteena oli tasapuo-

listaa entisestään työn kuormitusta ja vastuun kuormaa. Tarkoituksena tässä oli, että kehittämisprosessin edetessä jokainen ryhmän jäsen tuntisi tuovansa tasavertaisen ja yhtä arvokkaan panoksen tavoitteiden toteutumiseen.

4.3 Toimintakulttuuri etsii itseään

Kevään edetessä toimintaamme alkoi hiljalleen muodostua niin työntekijöille kuin asiakkaillekin turvallisuutta tuovia arkirutiineja. Akuuttien käytännön asioihin liittyvien päiväpalavereiden ohella pidimme sisällöltään laajempia ohjaajien kokouksia, joissa kävimme läpi työskentelyämme hyvinkin yksityiskohtaisesti. Alkuvaiheen kolmen päivän mittaisessa suunnittelukokouksessa tehtyjen suunnitelmien toimivuutta arvioitiin keskustelemalla ja vaihtamalla kokemuksia. Suunnitelmia tarkennettiin ja toimintatapoja muutettiin tarpeen mukaan. Ohjaajakokouksia, joissa suurin osa henkilöstöstämme olisi paikalla, oli alun perin tarkoitus pitää kerran viikossa. Tähän tavoitteeseen ei työaikateknisten ongelmien tai muiden esteiden vuoksi päästy. Näitä kokouksia pidettiin kuitenkin niin usein kuin mahdollista, vaikka vähemmälläkin osallistujamäärällä. Ohjaajakokouksista tehtyjen pöytäkirjojen avulla myös ne ohjaajat, jotka eivät olleet kokouspäivinä työvuoroissa, pysyivät ajan tasalla tehdyistä ratkaisuista.

Henkilökuntaresurssit osoittautuivat jo ensimmäisten kuukausien aikana riittämättömiksi ajatellen vuorotyön vaatimuksia. Asia vietiin eteenpäin organisaatiomme johdolle, joka asiaa pohdittuaan päätti resursoida henkilöstöömme yhden vakituisen ohjaajapaikan lisää vuoden 2011 alusta lähtien.

4.4 Kokemusten yhteenvedon aika

Toukokuun 2010 puolivälissä henkilöstön yhteinen työn kehittämisen prosessi oli kestänyt 4 ½ kuukautta. Kokemusta asiakastyöstä oli tällä ryhmäkokoontamolla 3 ½ kuukauden ajalta. Jonkinlainen käsitys ryhmäämme rakentuneesta toimintakulttuurista ja sen sujuvuudesta jo kaikilla oli. Oli aika koota kokemukset yhteen ryhmähaastattelulla,

joka osallistavana ja toinen toistensa ajatuksia tukevana sekä täydentävänä menetelmänä palveli mielestäni parhaiten tässä kohdassa.

Varmistin haastateltavien mahdollisuuden valmistautua haastattelutilanteeseen informoimalla heitä sen ajankohdasta riittävän ajoissa sekä jakamalla heille kirjallisena etukäteen haastattelun sisältämän teemarungon. Nämä seikat Tuomen ja Sarajärven (2009, 73) mukaan ovat apuna, kun halutaan saada koottua mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Pyysin haastateltavilta tässä vaiheessa myös kirjallisen luvan haastattelusta saatavan aineiston jatkokäyttämiseen opinnäytetyöni raportoinnissa.

Haastattelun luotettavuutta voi heikentää ihmisen taipumus antaa mahdollisesti sosiaalisesti suotavia vastauksia halutessaan vaikuttaa esim. moraalisesti tai sosiaalisesti hyvältä työntekijältä (Hirsjärvi ym. 2008, 201). Tämä luotettavuuteen liittyvä asia huolestutti aluksi, koska olin työyksikön esimiehenä haastattelun vetäjänä. Vaihtoehtona olisi voinut olla täysin ulkopuolisen henkilön käyttäminen haastattelijan roolissa.

Työyksikkömme henkilöstö oli tässä vaiheessa kuitenkin ryhmäytynyt hyvin. Koin, että keskinäinen vuorovaikutus oli avointa ja luottamus ryhmäläisten kesken toimi. Olin myös selvittänyt kaikille, että haastattelussa esiin nousevia asioita käsittelemme luottamuksellisesti ja tulevassa raportissani huolehdin henkilöiden anonymiteetin säilymisestä. Näiden seikkojen ansiosta katsoin voivani luottaa haastattelun tuottamaan aineistoon.

Haastattelurunko muodostui seuraavista teemoista:

1. Kokemukset tavastamme suunnitella ja kehittää ryhmäkodin toimintakulttuuria.
2. Kokemukset ryhmän toiminnasta. Plussat, miinukset. Perusteluja.
3. Kokemukset esimiehen samanaikaisesta roolista toisaalta esimiehenä ja toisaalta ohjaajana muiden joukossa.

Haastatteluja varten jaoin henkilökuntamme kahteen kolmen hengen ryhmään ja toteutin haastattelut kahdessa osassa. Kuuden hengen ryhmä olisi ollut liian suuri haastatel-

tavaksi. Pelkästään yövuoroja tekevä ohjaajamme ei päässyt osallistumaan ryhmähaastatteluihin. Toimitin hänelle ryhmähaastattelun teemat toivoen saavani vastaukset niihin kirjallisina. Yövuoroa seuraavat vapaajaksot ja loma-aika kuitenkin sattuivat tähän kohtaan ja näin hänen vastauksensa jäivät saamatta.

Haastattelutilanteet molemmissa ryhmissä koin suhteellisen luonteviksi. Nauhoituksesta johtuen haastattelutilanne oli poikkeava. Olin myös pyytänyt haastateltavia kiinnittämään huomiota siihen, että toisen puheen päälle puhumista vältettäisiin nauhoituksen purkamisen helpottamiseksi. Luonnollisesti mm. näistä seikoista yleensä aiheutuu, ettei vapautunutta puhetta synny samalla tavoin kuin arkijutustelutilanteessa. Osallistuin itse nauhoitettavaan keskusteluun tarkoituksena omalla esimerkilläni vapauttaa tilannetta ja luoda siitä mahdollisimman rento. Molemmissa ryhmissä mielestäni kaikki osallistujat saivatkin äänensä kuuluviin tasapuolisesti ja näin ollen haastatteluaineistosta tuli hyvin kattava ja sisällöltään värikäs.

Ryhmähaastattelut nauhoitin ja litteroin samantien jatkotyöstämistä varten. Litterointi tarkoittaa aineiston kirjoittamista sanatarkaksi tekstiksi (Hirsjärvi & Hurme 2000, 138). Litteroitua, yhtenäistä tekstiä rivivälillä 1, tuli haastatteluista yhteensä 31 sivua. Haastatteluilla keräämäni aineisto oli koossa toukokuun lopulla 2010.

Opinnäytetyöprosessin näkökulmasta kehittämistyön ajalliset rajat olin asettanut ryhmäkodin suunnittelu- ja käynnistymisvaiheiden käsittelyyn. Näin ollen haastattelutilanne oli viimeinen työryhmämme kanssa yhteisesti toteutettu kehittämisprosessia eteenpäin kuljettava tehtävä. Opinnäytetyöprosessin kannalta sen seuraavat vaiheet jäivät omalle vastuulleni. Itse ryhmäkoti Parkin toimintakulttuurin kehittämisprosessi sen sijaan jatkuu työryhmämme yhteisenä toimintatapana toivottavasti hamaan tulevaisuuteen.

Tällä hetkellä toimintamme alkamishetkestä on kulunut runsas vuosi. Lapsia ryhmäkodissa on tällä hetkellä kuusi, iältään 1,5v–15v. Koti on nyt kalustuksensa ja muun sisustuksensa suhteen saatu valmiiksi. Piha-alamme sai kesän aikana uusia aktiviteetteja. Piharakennuksen ulkovarastotila muunnettiin lämpimäksi, ympärivuoden palvelevaksi kerhohuoneeksi biljardipöytineen.

4.5 Aineiston analyysi

Aineiston analysoinnin pääsin aloittamaan tammikuussa 2011. Kehittämisprosessissa, jossa kenttätöön toimijat ovat kehittämistyön aktiivisia osallistujia, on aineiston analyysin tehtävä pyrkiä käsitteellistämään toimintaa. Tämän käsitteellistämisen avulla pyritään lisäämään osallistujien tietoisuutta niistä tekijöistä, jotka ohjaavat työtä. (Huovinen & Rovio 2008, 103.)

Tässä kehittämisprosessissamme olin esitellyt ohjaajille jo prosessin alun suunnittelu-kokouksessa käsitteitä, jotka ohjaavat työtämme. Näistä käsitteistä olin rakentanut posterin, jossa prosessin keskeiset käsitteet selvensivät toimintamme lähtökohtia, tavoitteita sekä menetelmiä, joilla tavoitteisiin pyritään. Posterin oli ryhmäkodin toimiston seinällä koko prosessin alkuajan muistuttamassa meitä työtämme ohjaavista tekijöistä.

Aineiston keräämisen jälkeen analysoin haastattelusta litteroidun aineiston aineistolähtöisen sisällön analyysin avulla, jossa tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen ja ehjä kokonaisuus (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95). Tuomen ja Sarajärven (2009, 91) mukaan monet eri nimillä tunnetut laadullisen aineiston analyysimenetelmät perustuvat tavalla tai toisella sisällönanalyysiin, silloin kun kyseessä on kirjoitettujen kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysi. Aineistolähtöinen ja teoriaohjaava sisällönanalyysi eroavat toisistaan niiden abstrahointitavassa. Aineistolähtöisessä analyysissä pelkistettyjen ilmausten ala- ja yläluokat synnytetään aineistosta käsin. Teoriaohjaavassa analyysissä ne sen sijaan liitetään valmiiksi olemassa oleviin teoreettisiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117.)

Tässä kehittämisprosessiin lomittuvan toimintatutkimuksen analyysissä halusin antaa kerätylle aineistolle mahdollisuuden kertoa itse itsestään, valikoimatta sen esiin tuomia ilmauksia teoriasidonnaisesti. Luotin siihen että keräämäni haastatteluaineiston teemojen ansiosta saan siitä vastauksia asetettuihin kehittämistehtäviin. Näillä perusteilla valitsin analyysimenetelmäksi aineistolähtöisen sisällönanalyysin.

Dokumenttien sisällön sanallista kuvaamista tarkoittavalla sisällönanalyysillä tavoitellaan aineiston selkiyttämistä ja järjestämistä tiiviiseen muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Aineisto ensin pilkotaan osiin, käsitteellistetään ja lopuksi kootaan

takaisin loogiseksi kokonaisuudeksi uudella tavalla. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 101-108.) Kylmä ja Juvakka (2007, 119) kuvaavat sisällönanalyysiä menetelmäksi, jossa aineiston pelkistämisen, ryhmittelyn ja abstrahoinnin käsitteellistämisen avulla rakennetaan synteesi, joka antaa vastauksen tutkimustehtäviin. Se etenee induktioon (yksittäistapauksesta johdettu yleistys) perustuen yhden haastattelun tarjoamasta kuvauksesta yleiskuvaukseen.

Luin aineiston läpi kahteen kertaan. Aineistoista etsin aluksi kehittämistehtävien aihepiiriä koskettavia, merkityksellisiä ilmaisuja, jotka alleviivasin. Keräsin alkuperäisilmaisut allekkain konseptille ja pelkistin ne. (Taulukko 1.) Pelkistettäessä alkuperäisilmaisuja on tärkeää huolehtia, että niiden olennainen sisältö säilyy (Kylmä & Juvakka 2007, 117; Tuomi & Sarajärvi 2009, 108).

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus
”...siksi on tosi hyvä, et meillä osa on ihan uusia työntekijöitä, koska ne kyseenalaistaa sitte meidän asioita.”	Uudet työntekijät kyseenalaistavat
”...se syntyykö halua ottaa vastuuta pistää johtamistaidot koetukselle.”	Esimiehen johtamistaidot koetuksella
”...kun kaikki puuttuu tilanteisiin niin ei synny niitä pahoja ohjaajia, jotka vaan sitte aina naputtaa ja puuttuu.”	Jokainen tarttuu tilanteisiin
”...et halua sitte tehdä asiat hyvin, kun on ollut itse luomassa niitä, esim. sääntöjä”.	Itse tekemästään haluaa pitää huolta
”...niin onhan sekin sitä vastuun ottamista just siitä työilmapiiristä et huolehtii omalta osaltaan et se pysyy hyvänä.”	Jokainen vastuussa työviihtyvyydestä

Kuvio 1. Esimerkki aineiston pelkistämisestä eli redusoinnista

Pelkistetyt ilmaukset ryhmittelin eriväristen yliviihtyvyyden avulla samaa tarkoittavien ilmaisujen joukoiksi, joista ryhmittelin eli klusteroin alakategorioita (kuvio 2).

Pelkistetty ilmaus	Alakategoria
Uudet työntekijät kyseenalaistavat Erilaiset mielipiteet herättää ajattelemaan Ei pakko tehdä samoin kuin aina ennen	Kokemus ja uusi tieto yhdistyvät
Esimiehen johtamistaidot koetuksella Asian esittämistapa ratkaisee Käskytylinja synnyttää vastarintaa	Esimiehen henkilökohtaiset taidot
Jokainen tarttuu tilanteisiin Yhteisvastuullisuus töiden hoitamisessa Sitoutuminen yhteisiin juttuihin	Ryhmätyön sujuvuus
Tuntuu omalta, kun on saatu itse tehdä Itse tekemästään haluaa pitää huolta	Yhdessä tehty – sitouttaa pitämään huolta
Jokainen vastuussa työviihtyvyydestä Yhdenkin ihmisen merkitys suuri	Kaikki rakentavat työilmapiiriä omalta osaltaan

Kuvio 2. Esimerkki aineiston klusteroinnista ja alakategorioiden muodostumisesta

Saman sisältöisiä alakategorioita yhdistäen syntyi yläkategorioita (kuvio 3).

Alakategoria	Yläkategoria
Kokemus ja uusi tieto yhdistyvät Moniammatillisuus vahvistaa	Moniosaaminen
Esimiehen henkilökohtaiset taidot Esimiehen vastuu	Esimiehen ammattitaitoisuus
Ryhmätyön sujuvuus Työn jakautuminen tasaisesti	Ryhmätyötaidot
Yhdessä tehty - sitouttaa pitämään huolta Osallisuuden ja luottamuksen tunne	Yhteisöllisyys
Kaikki yhdessä rakentavat työilmapiiriä Asenne työhön ja työtoveriin merkitsevää	Yhteisvastuullisuus

Kuvio 3. Esimerkki käsitteellistämisestä eli abstrahoinnista

Näiden eri kategorioiden avulla aloin hahmottaa vastauksia asettamiini kehittämistehtäviin.

Hajanaisen aineiston selkiyttämällä pyritään informaatioarvon lisäämiseen, jotta luotettavien johtopäätösten tekeminen tutkittavasta ilmiöstä mahdollistuisi. Sisällönanalyysin avulla aineisto vain järjestetään, joten sen haaste piilee mielekkäiden johtopäätösten tekemisessä. Vaarana on, että tutkija esittelee järjestetyn aineiston tulokset, mutta itse johtopäätösten teko jää hataraksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103–108.)

5 KOKEMUKSET UUDEN RYHMÄKODIN TOIMINTAKULTTUURIN KEHITTÄMISESTÄ ASIAANTUNTIJUUTTA JAKAEN

Ensimmäinen opinnäytetyöni kehittämistehtävä oli kehittää toimintakulttuuri uuteen ryhmäkotiin henkilöstölle kertyviä kokemuksia hyödyntäen. Henkilöstön kokemukset yhdistyivät aineiston analyysissä yläkategorioihin, joita olivat: yhteisöllisyys, yhteisvastuullisuus, moniosaamisen hyödyntäminen, ryhmätyö- sekä viestintätaidot. Tässä, kuten myös kappaleessa kuusi, esittelen mistä alakategorioista ja niitä kuvaavista ilmiöistä yläkategoriat rakentuivat. Tuon esiin myös tekijöitä kuvaavia suoria, ryhmähaastattelusta poimimiani lainauksia, jotka mielestäni kuvaavat hyvin kulloinkin esillä olevia teemoja.

Haastateltavien tunnistettavuuden estämiseksi olen poistanut lainauksista henkilöille tyypillisiä ilmaisutapoja, mahdollisia murteellisia tunnistettavuuksia tai muita tiettyihin henkilöihin yhdistettäviä kommentteja. Olen kuitenkin huolehtinut siitä, että lainauksien alkuperäinen merkitys on tallella.

5.1 Yhteisöllisyys

Tässä kappaleessa avaan henkilöstömme kokemuksellisia käsityksiä siitä, miten yhteisöllisyyden tunne eri tekijöiden avulla rakentuu ja missä se näkyy. Yhteisöllisyys edellyttää mukana olevilta yhteistyötaitoja. Oman ideoinnin lisäksi tulee osata kuunnella, arvostaa ja ottaa oppia muiden ajatuksista ja ideoista. Kun on saanut olla itse aidosti ja konkreettisesti luomassa yhdessä muiden kanssa asioita alusta asti, syntyy osallisuuden

tunne sekä vahva me-henki. Omaksi kokeminen oli koettu vaikuttavan positiivisella tavalla ja sitouttavan työn hyvään suorittamiseen.

...on ollu hyvä kun on ite saanut suunnitella miten haluais jonkun asian olevan ja sitte kun on vielä saanu toteuttaa sen.

...niin kuin olis sen itse synnyttänyt.

...et koetaan niin paljon omana koko tää työyhteisö ja tää koko juttu.

Yhteisöllisyyden rakentumisesta kertoo myös se, että henkilöstölle on prosessin aikana noussut tarvetta tehdä työtä itseohjautuvasti. Tämä tarve syntyy ns. ryhmäkurin kautta, kun havaitaan että jokainen osallistuu työn tekemiseen aktiivisesti ja oma-aloitteisesti. Esimiehen ”käskytystä” ei tarvita, kun jokainen ”käskee” itse itseään.

...tääl on ainakin vielä hyvin hommat hävinny ilman nimeämistä.

...kun hommat on jaettu niin ehkä se yhteisön paine on tässä sitten kovempi sitä ns. lusmuilijaa kohtaan et kun kaikki muut tekee ja oletetaan et kaikki tekee hommia, niin ehkä on vähän vaikeampi jäädä vaan laakereilleen.

Kokemukset toivat esiin, että yhteisöllisyyden tunne ei kuitenkaan synny itsestään. Ryhmän jäseniltä vaaditaan erilaisia sosiaalisia- ja yhteistyön taitoja, kuten asioiden ääneen puhumista ja kykyä tehdä kompromisseja. Pysyminen avoimena niin uusille ideoille kuin ihmisillekin oli myös koettu tärkeiksi taidoiksi yhteisöllisyyden säilymisen kannalta.

...tokihan tää vaatii joustavaa asennetta kaikilta...

...ääneen pohdiskelu auttaa asioiden eteenpäin viemisessä.

...jatketaan samalla tavoin et peiliin katotaan ja muutetaan toimintatapoja jos on tarvis.

Ohjaajat kuvaavat tapaamme työskennellä mielekkäänä, joustavana ja ”aikuisempana tapana” työskennellä. Joustavuuden katsottiin luovan hyvää työilmapiiriä ja motivoivan tekemiseen. Työtapamme katsottiin tarjoavan myös erittäin monipuolisia haasteita. Se, millaisena työn haasteellisuus koetaan, on tietenkin yksilöstä kiinni. Yleisesti ottaen vastuun saamista ei kukaan haastatelluista ollut kokenut negatiivisena asiana. Työ koet-

tiin kokonaisvaltaisempaan juuri vastuun ansiosta. Haastatelluista jotkut ilmaisivat työn tulleen aiempaa enemmän mukaan vapaa-aikaan.

Aiemmin mainittu työn kokeminen ”omaksi jutuksi” nähtiin aiheuttaneen oman lisähaasteensa. Aineistosta nousi tärkeäksi pohdittavaksi aiheeksi kysymys, miten saada uudellekin työntekijälle kokemus ”omasta jutusta”. Esiin nousi myös huoli siitä, miten säilyttää avoimuus ottaa vastaan sellaiset uusien työntekijöiden ideat, jotka poikkeavat alkuperäisen ryhmän suunnitelmista.

...työ on mielekkäämpää, kun siihen pystyy itse vaikuttamaan.

...tulee mietittyä vapaa-ajallakin näitä hommia, ei silleen et se häiritsis, tää vain on jollain lailla sellaista kokonaisvaltaista tekemistä.

...kunhan sitte vaan ei olla liian tiiviisti täällä et tää on meidän, et osattais sen avoimuuden säilyttää kun joku uusi ihminen tulee et hänkin voi tuoda jotakin tähän meidän juttuun.

Tunne siitä, että työyhteisö ja sen toimintakulttuuri ovat itse toteutetun kehittämistyön ansiosta omannäköisiä, saa aikaan halua säilyttää olemassa oleva, saavutettu tilanne.

...se ei todellakaan ole kenenkään muun tekemää kuin meidän ja jos me sitte tehtiin väärin niin meidän pitäis myös sitte yrittää korjata niin kyl se sitouttaa paljon enemmän.

Mulle on tullu ihan sellanen olo et nyt se on yhdessä polkaistu käyntiin ja nyt se pyörii. Varmaan sille pitää aina välillä antaa vauhtia jos se ei meinaa pysyä käynnissä.

...ei aattele tätä työtä et kohan nyt teen tän työvuoron tästä ja ne tehtävät mitkä mulle on annettu, vaan sen aattee sellasena jatkumona.

5.2 Yhteisvastuullisuus

Tämä yhteisvastuullisuutta käsittelevä kappale keskittyy henkilöstön kokemuksiin työilmapiirin syntymisestä ja asioista, joita hyvän työilmapiirin aikaansaaminen ja säilyminen edellyttää.

Yhteisvastuullisuuden käsite rakentui analyysissäni yläkategorioista, joille olin antanut nimeksi ”jokaisen yksilön tunnettava vastuunsa” ja ”esimiehen oltava kartalla”. Yhteisvastuullisuus nousi koko analyysiprosessin punaiseksi langaksi noustuaan tuon tuosta-kin esiin keskeisenä yhteisenä nimittäjänä henkilöstön kokemuksille.

Kokemukset paljastivat yksilön vastuun koostuvan kolmesta keskeisestä osa-alueesta. Ensimmäinen niistä oli yksilön asenne työtovereihin ja työn tekemiseen. Jo pelkällä asioiden ilmaisutavalla voidaan osoittaa kunnioitusta työtovereita kohtaan. Asenne työn tekemistä kohtaan on myös merkittävä tekijä työilmapiirin syntymisessä.

...semmoinen yksi pieni voisitko-sana, et kun sen laittaa sinne alkuun niin se muuttaa koko homman luonteen toiseksi.

...niin pitkällä aikavälillä varmaan näkyis vaikutukset jos jokainen tarkastelis omaa asennettaan työn tekemiseen.

Toinen merkittävä osa-alue oli, että jokaisen yksilön on ymmärrettävä osuutensa yhteisen ilmapiirin rakentumisesta. Kokemukset toivat erinomaisesti esiin sen, miten kunkin ryhmän jäsenen on otettava vastuu ennen kaikkea omasta panoksestaan työyhteisön ilmapiirin syntymiseen. Koska ilmapiirin syntymiseen vaikuttaa jokainen työntekijä, on siis tärkeää, että jokainen on myös kartalla työyhteisön sisäisistä asioista. Siksi pidettiin tärkeänä asiana, että vakituisesti yövuoroa tekevä henkilö pääsee myös osalliseksi yhteisiin tapahtumiin ja mahdollisuuksien mukaan myös yhteisiin palavereihin.

...jos joku on aina pahalla päällä ja on asiat huonosti ja sillä on aina jotakin ongelmia muiden kanssa niin silloin on tosi vaikeaa olla töissä ja se on iso juttu koko ryhmän kannalta.

...ei tarvitse olla kuin yksi ihminen joka on pahalla päällä niin se kyllä kummasti myrkyttää koko porukan ilmapiirin.

...on tärkeää että yövuorolainenkin tulee yhteisiin kokouksiin, koulutuksiin ja tapahtumiin.

Kolmas osa-alue, josta yksilön vastuun nähtiin rakentuvan, oli avoimuus ja asioiden esiin nostaminen. Kaikki haastatellut ovat olleet jo melko pitkään työelämässä ja tietävät ”lumipalloejektin” syntymisen, mikäli asioita ja ongelmia pantataan.

...kun jokin asia ei toimi niin mitä nopeammin se nostetaan heti keskusteluun niin sen parempi.”

...ja sitte se kasvaa ja kasvaa isommaksi ja isommaksi.

...kylhän näitä juttuja pitää tarkastella, niin kuin ollaan tehtykin et ollaan keskusteltu, vaikka esim. työajoista et onks nää hyvät näin vai onko tarpeen muuttella niitä vähän vai miten mennään...!

Jokaisen on tunnettava vastuunsa - eikä vähiten esimiehen. Vaikka asiantuntemusta, osaamista ja päätöksentekoaikin osittain jaetaan, koettiin esimiehellä olevan lopullinen vastuu. Hänen vastuunsa katsottiin kattavan niin työntekijöiden huomioimisen päätöksenteossa, motivaation ylläpysymisessä kuin lopullisessa vastuunkantamisessa ja päätöksenteossakin.

Haastattelussa tuli esiin näkökulma siitä, että perusteluja vailla oleva johtaminen ja päätöstenteko ei sitouta, eikä motivoi pyrkimään parhaimpaansa. Työntekijöiden ottaminen mukaan mahdollisimman monien päätösten tekoon koettiin parhaaksi tavaksi. Toisaalta esimieheltä kuitenkin odotetaan, että hän kykenee erottamaan, mitkä päätökset ovat puhtaasti hänen tehtäviään ja mistä taas on hyvä päättää yhdessä.

...jos kysytään eikä sitte kuitenkaan huomioida vastauksia vaan päätös tehdään kuitenkin niin kuin itse haluaa niin se ei olis hyvä.

...se ei motivois suunnittelemaan jos suunnitelmat jäis vaan paperille, tai jonnekin toimintasuunnitelmiin, sellaseksi teoriaksi.

...sellanen esimies, joka vaan kuuntelis ja kuuntelis eikä osais päättää eikä siitä sais tolkkua...se olis ihan kamalaa.

5.3 Moniosaaminen

Haastatteluaineisto osoitti, että kun asiantuntijuutta jaetaan ja kaikkien edellytetään antavan panoksensa yhteisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen, on henkilöstörakenteen monipuolisuudesta etua. Henkilöstön erilaisuus, kuten sen monenlaisen osaamisen hyödyntäminenkin, oli kokemusten mukaan osoittautunut ehdottomaksi valttikortiksi tiedon rakentumisessa.

Osa henkilöstöstämme oli jo aiemmin muissa organisaatiomme yksiköissä ohjaajan työtä tehneitä. Osa taas aloitti aivan puhtaalta pöydältä, vailla aiempaa kokemusta vastaanottokeskustyöstä. Tämä asetti työntekijät lähtökohdiltaan erilaiseen asemaan.

On varmaan vielä ihan ehkä erilaista et ketkä tultiin tuolta toisista toimipisteistä, kun ehkä jos tultais ihan niin kuin ulkopuolisena aloittamaan.

Työn aiempi tuntemus oli henkilöstön kokemusten mukaan sekä etu että riski. Katsottiin että kokemuksen avulla on mahdollista välttyä turhilta ”pään seinään hakkaamisilta”. Toisaalta taas kokemusta omaavat työntekijät tietämättäänkin voivat tuoda entisestä työstään mukanaan asioita, jotka eivät välttämättä palvele parhaalla tavalla uuden työyhteisön tavoitteita.

Kun jo tietää perustyön, niin sitte pystyy keskittyyen et näkee mitä asioita kannattaa muuttaa ja näkee mahdollisuuksia tai mihin ei ollut mahdollisuutta vaikuttaa ennen.

...huonona puolena on se, et tietämättään voi kantaa niitä samoja mokia entisestä työstä..

Henkilöstön näkemysten mukaan kokemuksen ja uuden tiedon yhdistäminen kannattaa. Uudet tuoreet näkemykset, joita oman organisaatiomme ulkopuolelta tulleet työntekijät olivat tuoneet tullessaan, kyseenalaistivat vanhojen työntekijöiden tottumuksia. Toisaalta ”pyörää ei tarvitse keksiä uudelleen” kun joitakin asioita tiedetään hyvin toimiviksi jo etukäteen.

...on tosi hyvä et meillä osa on ihan uusia työntekijöitä, koska ne kyseenalaistaa sitte meidän asioita..

...et se sitten herättää ajattelemaan et eihän sitä oo pakko tehdä aina sillä tavalla kuin on aina ennen tehny.

...jos kaikki työntekijät ois uusia, niin mitenkä pitkään sitte menis, ennen kuin se toimintamalli saadaan sitte toimivaksi.

Erilaisuuden ja moniammatillisuuden edut oli havaittu kokemusten perusteella ilmeiseksi. Erilaisten ihmisten tuomien näkökulmien katsottiin jalostavan työyksikön toimintaa ja osaamista.

...hieno juttu et on etninenkin työntekijä mukana, ymmärtää kieltä ja toista kulttuuria.

...erilaisten ongelmien ratkaisijat on toistaseks löytynyt työntekijöiden joukosta..

5.4 Ryhmätyötaidot

Kaikki esittelemäni tulokset ja niiden antama informaatio on peräisin henkilöstön oma-kohtaisista kokemuksista ryhmäkoti Parkin suunnittelu- ja käynnistämisvaiheista. Haastattelutilanteissa kuitenkin havaitsin, että ohjaajat keskustellessaan tästä prosessista ker-tyneistä kokemuksistaan peilasivat usein niitä aiempiin kokemuksiinsa muista työyhteisöistä tai toimiyksiköistä.

Tässä kappaleessa henkilöstön arvioinnit perustuvat mielestäni eniten nimenomaisesti kokemukseen onnistumisesta/epäonnistumisesta nyt koossa olleen ryhmän toiminnasta. Arviointeihin ei siis sisälly vertailua entisiin kokemuksiin. Erityisesti tämän kappaleen kokemukset ovat hyvinkin tilannesidonnaisia tähän prosessiin ja sitä määritelleisiin muuttujiin. Tosin tilannesidonnaisiakin kokemuksia voidaan kuitenkin yleistää Aristoteleen ajatuksen mukaisesti, jossa yksityisessä toistuu yleinen (Hirsjärvi ym. 2008, 177).

Ryhmäkoti Parkin suunnittelun- ja toiminnan käynnistymisprosessin aikaisena vahvuutena tällä ryhmäkokoontamalla nähtiin hyvin sujunut ryhmätyöskentely.

...meillä sattuu olemaan niin hyvä porukka et kaikki osaa niitä kompromisseja tehdä.

...en ole kokenut et joku henkilö ois jääny sivummalle tai jotain...

...yhteistyö työntekijöiden kesken toimii hyvin.

Kaikkien ryhmän jäsenten koettiin ottavan vastuuta ja sitoutuneen yhteisiin pelisääntöihin. Jälleen yhteisvastuullisuuden, jonka työntekijät kokivat olevan vahva osaamisalueemme, koettiin olevan erityisen tärkeä ryhmätyöskentelyn taito.

...tietää et toinen tekee sen homman mikä on tavallaan hänen vastualueensa mut toisaalta voi luottaa siihenkin et jos ite ei oo paikalla niin toinenkin kyllä tekee sen jutun...et sujunut on.

...kun kaikki puuttuu tilanteisiin niin ei synny pahoja ohjaajia, jotka sitten aina naputtaa ja puuttuu.

Työn jakautuminen tasaisesti koko työryhmän kesken vaikuttaa niin työn fyysiseen kuin psyykkiseenkin työhyvinvointiin. Yksilöt ovat erilaisia ja toisen työtapa voi poiketa toisen työtavasta paljonkin. On kuitenkin tärkeää, että työt eivät kasaannu, eivätkä liiaksi eriydy vain yksille ja samoille tekijöille.

... ehkä jos oikein tiukkaan tarkastelee, niin jotkut tekevät enemmän ja jotkut vähemmän, mut luulen et pidemmällä aikavälillä kaikki sitten kuitenkin tasoittuu.

...kyl mul sellanen näppituntuma on, et vaikka vähän eri tavalla eri asioista vastuuta on enemmän tai vähemmän, niin ei kumminkaan kenelläkään oo sitä liikaa.

5.5 Viestintätaidot

Viestintä ja sen toimivuus tiedetään haasteelliseksi osa-alueeksi. Se vaikuttaa moneen muuhun asiaan ja se on monen työyhteisön kompastuskivi. Myös meillä koettiin siinä olevan puutteita, näin heti toimintamme alkumetreillä. Yhteiset palaverit ja kokoukset ovat tärkeitä tiedon- ja viestinvälitystilanteita. Näitä koettiin olevan liian harvoin. Yhteisistä kokouksista ja palavereista laadittujen muistioiden sekä tarkkojen raportti-merkintöjen avulla myös lomalta palaavan tai esim. yövuoraa tekevän henkilön on mahdollisuus saada informaatiota kaikkia koskevista asioista. Pitkän vapaan jälkeisen töihin paluun koettiin olevan vaikeaa ja ulkopuolisuuden tunnetta ilmenee.

...on harmi et meillä on aika harvoin yhteisiä kokouksia...

...raportteihin ja muistioihin ei tule lähellekään kaikkea kirjattua mitä ehkä pitäis..

...itekin vois varmaan sitä suullistakin raportointia parantaa.

...on vaara että yövuorolainen jää ulkopuoliseksi.

Avoimuutta ja uskallusta puhua ääneen koettiin löytyvän.

...se avoimuus onkin just yks asia jota mä toivon ja tiedän et tästä työyhteisöstä ei kyllä ikinä tuu sellasta syntymään et ei uskalletais puhua avoimesti et tää on kyllä menny niin hyvin ja itellä on sellanen hyvä tunne...

6 ESIMIEHEN KAHTIAJAKAUTUNUT TOIMENKUVA

Toinen opinnäytetyöni kehittämistehtävistä oli kehittää esimiestyötä. Hyviä eväitä tähän antavat henkilöstön kokemukset esimiehen samanaikaisesta roolista työyhteisön esimiehenä ja toisaalta yhtenä sen toimijaryhmän jäsenistä. Tutkimusaineiston analyysin pohjalta yhdistäviä luokkia muodostui kaksi. Nämä olivat esimies tasavertaisena toimijana sekä esimiestyön haasteet.

6.1 Esimies lähellä, tasavertaisena toimijana

Esimiehen tasavertaisuus suhteessa ohjaajiin nostatti haastattelussa kaksi laajempaa kokonaisuutta, jotka olivat esimiehen fyysisen ja sosiaalisen läheisyyden olemassaolo sekä auktoriteettikysymys. Esiin nousi sekä järjestelmän tuomia etuja että uhkia.

Ryhmäkoti Parkissa esimies esimiestyönsä ohella osallistuu ohjaajien arkityöhön (40 % työajasta). Hänellä ei ole käytössään omaa toimistoa tai muuta tilaa, vaan hän jakaa työtilan yhdessä ohjaajien kanssa. Esimiehen fyysinen läheisyys ei ollut henkilöstön kokemusten mukaan ongelma, vaan näyttäytyi lähinnä työtä helpottavana asiana.

...lähestyminen on silleen helppoa, et kun kyse on jostain ihan käytännön jutusta, niin kun tehdään vierekkäin töitä...

...tuntuu et kun olet tässä mukana ja näet kaikkea niin me tiedetään et sinäkin olet nähnyt ja kokenut ja tiedetään kaikki et sinä ymmärrät sen jo heti valmiiksi.

...jos esimies olis jossakin tuolla ylhäällä sellasena pömpelijohtajana erossa niin ei olis sellasta oikeaa aitoa kiinnostusta.

Haastattelujen aineisto osoitti, että tasavertaisuuden tunne esimiestä kohtaan madalsi kynnystä lähestyä häntä.

...ite koen näin et on hirveän helppo puhua asioista...

...et ei tuu semmonen alemmuuskompleksi et tää nyt on tää meidän esimies täällä vaan keikkuu korkeella ja komentaa.

...se on plussaa et kaikki samalla tavalla tehdään töitä...

Lähekkäin työskentelyllä nähtiin olevan myös muita vaikutuksia.

...kun esimies on lähellä niin tulee seurattua senkin jaksamista ja ehkä puututtua-kin siihen.

...kun esimies on siinä samassa tilassa niin onko hän sitte tavoitettavissa yhdelle henkilölle silleen et joku toinen ei sitä heti havaitsis?

...joskus tietysti kun ollaan kahdestaan vaikka iltavuorossa niin siinä saa tilaisuuden jutella rauhassa asioista.

Auktoriteetti oikealla tavalla hyödynnettynä on eittämättä hyvä asia. Kun työskentelään tasavertaisina, fyysisesti lähekkäin voi auktoriteetin säilyminen vaarantua.

...miinuspuolena on tietysti auktoriteetin puute suhteessa työntekijöihin.

...nythän lapsia ei voi esimiehen puhuttelulla ns. pelotella.

Seuraavana henkilöstön kuvauksia tekijöistä, joilla heidän mielestään esimiehen on mahdollista säilyttää tarvittava auktoriteetti suhteessa työntekijöihin sekä asiakkaisiin.

...ei minun mielestäni esimiehen auktoriteetti kärsi vaikka samoja työtehtäviä tehdäänkin.

Auktoriteetti ei kärsi koska roolit on kuitenkin muuten selvät et ne on kumminkin jossakin vaiheessa tehty silleen selviksi.

...kyl ne lapset tietää että sinun takana on sellasia asioita joita ei keneltäkään muulta saa.

...se on hyvä kun sä pidät noi kotikokoukset koska kyllä se sana kuitenkin menee eri tavalla perille et on sillä kuitenkin painoarvonsa.

6.2 Esimiestyön haasteet

Useammastakin ilmaisusta tuli esiin, että henkilöstö arvioi käytössämme olevan työta-
van ja esimiehen työskentelyn lähellä ja tasavertaisena olevan haasteellinen nimen-
omaan esimiehelle. Esimiestyön haasteellisuus jakautui hänen henkilökohtaisiin omi-
naisuuksiinsa sekä ammattitaitoisuuteensa.

Esimiehen lähellä olon ja tasavertaisuuden katsottiin joissakin tapauksissa vaarantavan
työntekijöiden arvostusta esimiehen päätöksentekoa kohtaan.

...tai löytyykö työntekijöistä sitten semmoinen tietynlainen kunnioitus sitä
sinun päätöstä kohtaan vai sanooko et ei, sehän on ihan samanlainen kuin
me...

...tää on varmaan aika haasteellinen toimintatapa esimiehelle...

Henkilöstön kokemukset osoittivat, että esimiehen kyky säilyttää objektiivisuus on suo-
rastaan edellytys hänen menestymiselleen tehtävässään. Kun esimies työskentelee fyysi-
sessä läheisyydessä, mahdollisuus erilaisten kontaktien syntymiseen eri työntekijöihin
kasvaa. Näin on mahdollista, että myös ystävyssuhteita syntyy. Tällaisissa tilanteissa
esimieheltä pitää löytyä jämäkkyyttä asioiden hoitamisessa siten, etteivät ystävyssuh-
teet vaikuta.

...ja esimiehen kuitenkin pitää ikäänkuin ulkopuolisena tarkastella asioita...

...jos sattuu joskus tulemaan jokin ongelmatilanne, niin kun esimies on ns.
laskeutunut tavallaan riviohjaajien asemaan niin löytyykö sieltä sitten tietyn-
laista jämäkkyyttä selvittää se ristiriita?

...miinuspuolena on et tiettyihin ihmisiinhan tulee tietynlainen henkilökohtai-
nen kontakti erilailla kuin johonkin toiseen ja sitten vaikuttaako ne sitten risti-
riitatilanteiden selvittelyyn?

Kysymys esimiehen henkilökohtaisista ominaisuuksista nosti henkilöstön kokemusten
mukaan myös joitakin avoimia kysymyksiä:

Kasautuuko esimiehelle liikaa töitä?

...esimiehen oleminen lähellä ei mun mielestä vaikeuta ongelmatilanteessa asioiden selvittelyä. Mut ehkä se voi hänelle itelleen olla vaikeaa?

Monissa kommenteissa tuli esiin, että huolimatta läheisyydestä ja tasa-arvoisuudesta työntekijöiden kanssa esimiehen on tärkeää pitää mielessään hänelle kuuluvista vastuista tärkeimmät.

...jos jotakin työstä puuttuu, niin silloin esimiehen tehtävä on puuttua asiaan...

...esimieshän se kuitenkin sanoo viimeisen sanan ja sä olet myös se kuka kannat lopullisen vastuun.

Esimiehen tapa toimia ja olla esimies ratkaisee henkilöstön kokemusten mukaan varsin monia asioita työyhteisön toimintakulttuurissa.

...sehän riippuu ihan siitä miten asian esittää et saako aikaan haluttomuutta tai haluja ottaa vastuuta.

...se syntyykö halua ottaa vastuun asioista pistää johtamistaidot koetukselle.

...se semmonen saneleva tyyli esimieheltä tai keneltä tahansa työtoverilta ärsyttäisi.

...vastarinta tulee jos oot päättäny jo etkä anna mahdollisuutta silleen yhdessä pohtia asiaa.

...kaikkein ärsyttävintä olisi sellainen öyskähteleminen ja tiuskahteleminen tai öykkärimäinen asenne.

7 POHDINTA

Opinnäytetyössäni olen kuvannut Ryhmäkoti Parkin henkilöstön kokemuksia työskentelestä jaetun asiantuntijuuden periaatteella uuden työyksikön käynnistämiseen liittyvän suunnittelutyön ja sen toimintakulttuurin käynnistämisen vaiheilta. Kappaleissa viisi ja kuusi esittelin haastatteluaineistosta sisällönanalyysin avulla esiin nousseita tuloksia

kehittämistehtävittäin. Tässä kappaleessa tarkastelen saatuja tuloksia tehden niistä johtopäätöksiä ja suhteuttaen niitä tutkimus- ja teorian tietoon sekä ammatilliseen kenttään.

Arvioin myös opinnäytetyöni luotettavuutta, eettisyyttä sekä pohdin sen hyödynnettävyyttä ja jatkokehittämisasiheita. Kohdassa 7.5 pohdin tämän oppimisprosessin avulla tapahtunutta omaa ammatillista kasvuani.

7.1 Tulosten tarkastelua ja johtopäätöksiä

Seuraava kuvio tiivistää ja selventää tekijöitä, joita saatujen tulosten perusteella jaetun asiantuntijuuden periaatteilla toimiminen aikaansaa, edellyttää ja joita hyödyntäen päästään toivottuun lopputulokseen.



Kuvio 4. Tiivistetyt tulokset koetuista sisäisen toimintakulttuurin elementeistä

Yhteisöllisyys tämän kehittämisprosessin ja ohjaajien kokeman perusteella merkitsee palkitsevaa yhteistoimintaa, joka synnyttää itseohjautuvuutta, mutta edellyttää siinä mukana olevilta ryhmän jäseniltä hyviä yhteistyötaitoja. Yhteisöllisyyden peruspilarin, itseohjautuvuuden tavoitteen saavuttaminen kysyy ryhmältä yhteispeliä. Yhteispeli merkitsee saatujen tulosten mukaan kykyä joustaa, luovia ja tehdä kompromisseja. Se edellyttää myös avointa asennoitumista niin uusia ideoita kuin uusia ihmisiäkin kohtaan. Peiliin pitää pystyä katsomaan ja olla valmis tarvittaessa uusiutumaan.

Tämän prosessin kokemusten valossa yhteisöllisyyden koetaan syntyvän alun alkaen yksilöiden mahdollisuudesta vaikuttaa ja osallistua toiminnan suunnitteluun. Nämä jae-
 tulle asiantuntijuudelle ominaiset tunnusmerkit aikaansaavat osallisuuden tunteen toimi-
 joiden kesken. Kun yksilöt tuntevat olevansa aidosti osallisia yhteisestä asiasta, he ko-
 kevat sen omaksi ”jutukseen”. Tämä tunne edistää sitoutumista työn hyvään suorittami-
 seen. Tulos tukee teoriaa, jonka mukaan kehittämistyön kokeminen omaksi ja vaiku-
 tusmahdollisuus toiminnan suunnitteluun edistävät yksilön sitoutumishalua (Seppänen-
 Järvelä & Vataja 2009, 29). Sydänmaanlakan (2006, 118) mukaan visioiden ja päämää-
 rien yhdessä määrittely helpottaa tavoitteisiin sitoutumista. Koivumäki (2008, 112) nä-
 kee vahvassa yhteisöllisyyden tunteessa vielä yhden edun. Kun ryhmän yhteisöllisyys
 tiedostetaan, niin sen halutaan säilyvän, ja säilymistä edistetään toimimalla yhteisölli-
 sesti.

Myös Virtanen (2005, 148) näkee yhteisesti määritellyn vision merkittävänä tekijänä. Se synnyttää pyrkimystä ja imua saavuttaa tuo yhteinen tavoite. Virtanen (2005, 148) puhuu edusta, joka syntyy kun tiimi on selvillä tavoitteistaan ja sen jäsenet ovat kiinnos-
 tuneita työtovereidensa tekemisistä. Tällöin tiimi kykenee vuorovaikutustaitojensa hal-
 linnan avulla kunnioittamaan toinen toistensa erilaisuutta ja yksilöllisiä eroja. Eteen
 tulevien ongelmien ratkaiseminen helpottuu. Nämä tekijät taas synnyttävät yhteisölli-
 syyttä, joka luo yksilöille halua tehdä työtä itseohjautuvasti ja aikaansaa myös ryhmäku-
 ria.

Pirnes (2003, 124) kuvailee ryhmän kolmatta kehitysvaihetta, jossa ihmiset kaipaavat
 vaikutusmahdollisuuksia. He haluavat olla osallisia yhteisestä asiasta eli olla mukana
 tavoitteiden asettelussa ja niiden sopimisessa. He haluavat vuorovaikuttaa sekä kuunnel-

la toisiaan, ovat kehittymishaluisia ja aloitekykyisiä. Näitä kaikkia ilmiöitä haastatte-
luissa tuli myös esiin. Itseohjautuvuus on ominaisuus, joka syntyy ryhmään pikkuhiljaa
ja kertoo sen kehittyneisyydestä. Ryhmän toiminnan alkuvaiheissa ryhmä tarvitsee teh-
täväkeskeistä ohjausta sekä tunneperäistä tukea. Näitä tasapuolisesti saatuaan ryhmä
kehittyy ja ryhmän jäsenten merkitys osaajana ja itsensä ohjaajana kasvaa. Korkeimmal-
le kehitystasolle päästyään ryhmä ei enää tarvitse johtajaa sanan perinteisessä merkityk-
sessä, vaan johdettavat johtavat itseään, eli ryhmä toimii itseohjautuvasti. (Pirnes 2003,
123–124.)

Ryhmän itseohjautuvuuden kehittymistä on väitöskirjassaan sivunnut myös Vähämäki
(2008, 187). Hänen saamiensa tulosten mukaan ryhmän avoin vuorovaikutus, sekä sen
kyky sopia työnjaollisista asioista, edistää ryhmän kiinteyttä. Ryhmän kiinteydellä on
puolestaan suotuisa vaikutus sen itseohjautuvuuden kehittymiseen.

Johtopäätöksenä tästä prosessistamme kertyneiden kokemusten valossa voidaan todeta,
että osallisuuden tunne muodostaa yhteisöllisyyden alkulähteen. Osallisuuden tunteella
on suuri merkitys myös itseohjautuvuuden syntymiseen. Kehittämisprosessin tulosten
valossa näyttäisi siltä, että asiantuntijuutta jakavalla työtavallamme olisi mahdollista
päästä lähelle itseohjautuvaa työtapaa.

Työn motivoivuus syntyy tämän kehittämissäprosessin tulosten mukaan juuri mahdolli-
suudesta vaikuttaa työn kehittämiseen ja vastuun saamisesta siihen. Vastuu taas puoles-
taan vaikuttaa työhön asennoitumiseen. Työ kuvataan joustavammaksi ja pitkällä aika-
välillä mielekkäämmäksi. Nämä seikat aikaansaavat hyvää työilmapiiriä, joka taas aut-
taa työryhmän jäseniä työssä jaksamisessa.

Nakari (2003, 125) käsittelee väitöskirjassaan vastuun saamista työn kehittävyuden nä-
kökulmasta. Hänen tutkimuksensa tulokset paljastavat, että työn kehittävyuden kautta
on mahdollista vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin ja työhyvinvointiin. Tutkija mainitsee
useita esimerkkejä, joilla hänen mukaansa on mahdollista lisätä työn kehittävyyttä. Näi-
tä ovat työntekijän mahdollisuus oppimiseen, omien kykyjensä, tietojensa ja taitojensa
käyttämiseen, haasteiden vastaanottamiseen sekä vastuun saaminen ja oman työn toteut-
tamistavan säätely. Merkittävä havainto on, että pelkästään vähentämällä työn kuormit-

tavuutta eli esimerkiksi lisäämällä resursseja, ei tutkimustulosten perusteella ole esimerkiksi sairauspoissaoloja vähentävää vaikutusta, ellei samalla ole huolehdittu työn motivoivuudesta ja kehittävydestä, tarkentaa Nakari (2003, 125). Työntekijöiden mahdollisuudella olla mukana työn kehittämisessä sekä sillä, että itse työ koetaan kehittäväenä, on siis yhteys työyhteisön ilmapiiriin ja merkitys työhyvinvoinnin muovaajana. Haastatteluaineiston pohjalta noussut tulos on yhtenevä Nakarin (2003) tutkimustuloksen kanssa.

Vaativuutta työn tekemiseen, asiantuntijuutta jakaen, tuovat jo aiemminkin mainitut yhteistyön sujuvuuden edellytykset kuten joustavuus, avoimuus, kompromissit ja peiliin katsomisen taito. Työn kokonaisvaltaisuudesta katsotaan aiheutuvan myös sitä, että työasiat kulkeutuvat jonkin verran ohjaajien mukana heidän vapaa-ajalleen. Juuti ja Vuorela (2002, 77) varoittavat, ettei ihminen ole vain työhön keskittyvä kone. Liaksi työhönsä uppoutuvan ihmisen voimavarat loppuvat vähitellen. Tähänastisten kokemusten mukaan ilmiö ei kuitenkaan ole ollut haittaava, mutta pidemmällä aikavälillä on seikkaan kiinnitettävä huomiota.

Asiantuntijuuden ja jaetun asiantuntijuuden työtavan yhteinen kehittäminen kokonaisvaltaisena ja aikuisempana tapana työskennellä asettavat jo sinällään haastetta. Haastatteluista nousi esiin myös ajatuksia asiakkaittemme vaikutuksesta kehittyvään toimintakulttuuriin. Kokemuksien mukaan asiakkaiden vaihtumisen katsottiin tuovan mukanaan muospaineita uudenlaisten menetelmien kehittämiseen. Esimerkiksi asiakkaittemme ikä, sukupuoli ja kulttuurierot toivat mukanaan tarvetta tarkistaa toimintamme linjoja. Samansuuntaiseen tulokseen ovat tulleet myös Peltomäki ym. (2002, 91), joiden näkemysten mukaan ammattilaisen asiantuntijatieto vuorovaikutuksessa asiakkaalla olevan arjen kokemustiedon kanssa tuovat esiin uusia näkökulmia entisen tiedon rinnalle.

Työyhteisössämme vuorovaikutus ja uuden tiedon synnyttäminen asiakkaiden kanssa ovatkin usein hyvin haasteellisia, koska välttämättä yhteistä kieltä ei ole. Yhteisymmärryksen syntyminen arjen tilanteissa perustuu usein elekielen tulkintaan. Lisäksi pienimmät asiakkaamme ovat tähän mennessä olleet vielä vaippaikäisiä, joten oma äidinkielikään ei ole vielä kehittynyt. On siis toisinaan melko vaikeakin löytää työtapoja ja ymmärrystä asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen.

Oma haasteellisuuselementtinsä on uuden työntekijän saaminen ”sisään” toimintakulttuuriimme, jonka olemme tällä ryhmällä luoneet. Henkilöstö on mielestäni erinomaisesti tiedostanut haasteen, joka liittyy itse luotujen toimintaperiaatteiden altistamiseen uusille vaikutteille. Haastatteluissa nousi esiin huoli siitä, miten myös uudelle henkilölle saadaan tunne ”omasta jutusta” ja miten hänen mukanaan tuomansa uusi tieto ja osaaminen pystytään hyödyntämään. Nakari (2003, 59) toteaa väitöskirjassaan, ettei uuden tulokkaan liittyessä työyhteisöön vaikutussuunta olekaan aina tulokkaaseen päin, vaan tulijalla voi olla vaikutuksensa myös uuteen työympäristöönsä. Tilanne olisikin Nakarin (2003, 59) mukaan syytä nähdä muutoksen mahdollisuutena.

Johtopäätöksenä yhteisöllisyydestä voidaan tämän opinnäytetyön tulosten perusteella todeta, että kokemukset asiantuntijuutta jakavasta työtavasta näyttäisivät tuottavan henkilöstölle monenlaisia palkitsevia, työhön mielekkyyttä antavia ja motivoivia asioita. Tärkeimmäksi näistä nousee osallisuuden tunne. Yhteisöllisyyden tunnetta ei kuitenkaan saavuteta ilman ponnisteluja, vaan se edellyttää ryhmältä kykenevyyttä monenlaiseen avoimeen yhteispeliin ja uusiutumiseen.

Toiminta asiantuntijuutta jakaen edellyttää **yhteisvastuullisuutta**. Yhteisvastuullisuutta synnyttäviä elementtejä tämän kehittämisprosessin tulosten valossa ovat niin jokaisen työntekijän kuin esimiehenkin ymmärrys omasta tärkeästä roolistaan suhteessa syntyvään toimintakulttuuriin ja työilmapiiriin.

Henkilöstön positiivisella asenteella työn tekemistä kohtaan rakennetaan työyhteisön ilmapiiriä toivottuun suuntaan. Yhtä tärkeässä asemassa työilmapiirin rakentumisessa on suhtautuminen työtovereihin kunnioittavasti ja heitä arvostaen. Tämä kunnioitus ja arvostaminen näkyvät tutkimustulosten mukaan hyvin arkisissa asioissa. Tällaisia asioita ovat mm. sanavalinnat ja asioiden ilmaisutavat, joilla toisia työntekijöitä puhutellaan. Toisaalta jo yhdenkin henkilön jatkuva negatiivisuus työtä kohtaan, käskävä tyyli tai esimerkiksi toisten henkilöiden mustamaalaus voi myrkyttää koko työyhteisön ilmapiiriin ja pysäyttää kehittämisprosessin. Voidaan siis todeta, että yhteisestä hyvinvoinnista on jokainen yksilö vastuussa. Täysin sama linja löytyy Virtasen (2005, 206) näkemyksistä, joiden mukaan toisten kunnioitus ja arvostaminen ovat kysymyksiä, jotka väistä-

mättä näkyvät organisaatiokulttuurin muotoutumisessa. Virtasen, (2005, 207) mukaan kunnioitusta viestitään sanoilla, eleillä ja vastavuoroisella toiminnalla.

Haastatteluaineistosta analysoidut tulokset osoittavat jälleen kerran sen, miten suuri merkitys asioiden ääneen puhumisella on, oikeissa tilanteissa oikeille ihmisille. Mikäli käsittelemättömiä asioita lakaistaan maton alle, nousevat ne jossakin vaiheessa esiin kasvaneina ja entistä ongelmallisempina. Paljon siteerattu lumipalloefekti on valmis. Ropo ym. (2005, 163) muistuttavat avoimuuden ja luottamuksen merkityksestä ihmisten välisissä suhteissa, etenkin tiedon ja taidon jakamisen kannalta. Ryhmäkoti Parkin henkilöstön tavoitteena on ollut sisäistää asiantuntijuutta jakava toimintakulttuuri, joten ohjetta avoimuuden säilyttämisestä ei voi sivuuttaa.

Esimiehen merkitys ei kehittämisprosessin haastatteluaineiston tulosten perusteella ole epäselvä. Hänen toimintaansa kohtaan kohdistuu paljon, mutta mielestäni varsin perusteltuja odotuksia. Henkilöstön mielipiteitä tulee kuulla ja ottaa ne huomioon päätöksenteossa. Viimekädessä häneltä kuitenkin odotetaan kykenevyyttä tehdä perusteltuja päätöksiä. Hänellä myös toivotaan olevan loogisia, selkeitä ja valitun linjan säilyttäviä näkemyksiä asioihin. Esimiehen avainasemaa korostaa myös Seppänen-Järvelä (2009,71) muistuttaen johtamisen olevan sosiaalista toimintaa, jonka tuottamiseen koko työyhteisö ympäristöineen osallistuvat.

Johtopäätökset yhteisvastuullisuudesta ovat melko selvät. Vaikka kyse on selkeästi demokraattisesta ryhmätyöskentelystä, ovat kaikki ryhmän jäsenet mitä suurimmassa määrin vaikuttamassa siihen, millaiseksi toimintakulttuuri ja työyksikön ilmapiiri muodostuvat. Esimiehen rooli ei kuitenkaan ole hämärtynyt. Johtaminen on tässä työskentelyssä avainasemassa ja näin myös esimiehen tapa toteuttaa sitä. Kaiken kaikkiaan nämä esiin nousseet kokemukset antavat mielestäni erinomaisia välineitä hyvän työilmapiirin kehittämiseen ja ylläpitämiseen mihin tahansa työyhteisöön tai isompaankin organisaatioon.

Moniosaaminen henkilöstörakenteessamme nousi haastatteluiden tuloksissa tärkeään rooliin matkaeväänä kohti työyksikön toimintakulttuurin rakentumista. Moniosaaminen rakentui erilaisuuden sekä monenlaisen osaamisen hyödyntämisestä. Työyksikkömme jäseniin kuuluu puolet miehiä ja puolet naisia, puolet uusia ja puolet entisiä työntekijöitä

toisista toimipisteistä, eri etnistä syntyperää olevia työntekijöitä sekä koulutustaustoiltaan erilaisia henkilöitä.

Saman alan työkokemuksen ja työn aiemman tuntemuksen katsotaan helposti olevan henkilön vahvuus esimerkiksi rekrytointitilanteissa. Näin usein onkin. Kuten tämänkin kehittämistehtävän tuloksista ilmeni, helpottaa työn perustuntemus kehittämistä kaipaavien asioiden havaitsemista. Kokemusta omaavat työntekijät tuovat mukanaan työyksikköön myös jo aiemmin hyviksi käytännöiksi osoittautuneita toimintatapoja. Kuten Rainio (2010, 17) on todennut, liittyy heihin myös varmuustekijöitä heidän tunnettavuutensa ja työn tuntemuksensa johdosta. Myöskään perehdyttämiseen ei heidän kohdallaan juurikaan tarvita voimavaroja.

Tuloksista kuitenkin ilmeni, että työn aiempaan tuntemukseen liittyy kuitenkin myös omat riskinsä. Työn jo entuudestaan tuntevat työntekijät saattavat tuoda tietämättäänkin mukanaan entisestä työstään totuttuja, ei niin hyviä työtapoja. Hakkaraisen ym. (2000, 145) mukaan juuri asiantuntijuutta jakavassa työtavassa piilee vaara, että työn aiempaa tuntemusta omaavan työntekijän vahvat, mutta virheelliset ratkaisumallit saattavat hidastaa kehittämisprosessin etenemistä. Haastattelujen tulokset osoittavat, että uudet työntekijät tuovat yllä mainittuun probleemaan kuitenkin pelastuksen. He kyseenalaistavat totuttuja toimintatapoja, tuoden niihin uusia näkökulmia ja herättävät näin arvioimaan niiden käyttökelpoisuutta.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kertyneiden kokemusten perusteella monipuolinen henkilöstörakenteemme oli osoittautunut erittäin toimivaksi. Haastatteluissa tuli hyvin esiin se, miten henkilöstö antoi toinen toistensa erilaisille osaamisille ja taidoille niille kuuluvan arvon ja näkivät ne osaamista jalostavana vahvuustekijänä työyksikössä. Tulos vahvisti Jaben (2006, 58–59) näkemystä, jonka mukaan toimivassa tiimissä jokainen jäsen tuo siihen lisäarvoa. Heillä kaikilla on siinä oma roolinsa ja toisiaan täydentäviä taitoja. Tärkeää on, että he tulevat tietoisiksi toistensa vahvuuksista. Edelleen on tärkeää, että jokainen on sitoutunut yhteiseen päämäärään ja tavoitteisiin, ja että he ottavat vastuun aikaansaannoksista.

Helakorpi (2005, 25) taas esittelee ajatustaan kokemusperäisen osaamisen hyödyntämisestä. Hän puhuu kumppanuudesta, jossa ”kaikki voittavat”, ja jonka lähtökohtana on käsitys työtoverin paremmuudesta jollakin osa-alueella. Avainsanoja tämän tavoitteen saavuttamiseksi ovat lisäksi työyhteisön ilmapiiri ja johtaminen. Kysymys on ihmisten keskinäisestä vuorovaikutuksellisuudesta, joka puolestaan pikkuhiljaa lisää kumppanuuden kokemuksia. Positiiviset kokemukset taas lisäävät yhteistyötä ja luottamusta. Johtopäätös on, että erilaisuuden voidaan katsoa olevan voimavara. Haasteeksi nousee tuon erilaisuuden hyväksyminen tiimin sisällä, sekä se osataanko erilaisuutta riittävästi hyödyntää.

Ryhmätyö- ja viestintätaidot nousivat omakohtaisista kokemuksista keskeisiksi tekijöiksi, joita tarvitaan, kun työyksikköön halutaan luoda mahdollisimman hyvä toimintakulttuuri. Tässä kohdassa paljastuivat myös selvimmin niin omat vahvuudet kuin heikoudetkin, joihin kehittämisprosessin edelleen jatkuessa on kiinnitettävä enemmän huomiota.

Isoherranen (2008, 27) esittelee Michael Argylen (1991) määritelmän yhteistyöstä: ”*yhteistyö on koordinoitua toimimista yhdessä työssä, vapaa-aikana tai sosiaalisissa suhteissa yhteisten tavoitteiden eteen, siinä toteutuu yhdessä tekemisen ilo ja sosiaaliset suhteet vahvistuvat*”. Yhteistyön sujuminen ja hyvin toimivan työryhmän tuki voi tuottaa jäsenilleen iloa ja tyytyväisyyttä, avaa Isoherranen (2008, 27) Argylen määritelmää.

Isoherrasen (2008, 27) määritelmä yhteistyöstä on matkan varrella osoittautunut toimivaksi ja oikeaan osuvaksi. Yhteistyön sujuvuus ja työryhmän toinen toisilleen antama tuki ovat haastatteluiden tulosten perusteella myös tässä kehittämisprosessissa tuoneet henkilöstölle tekemisen iloa ja tyytyväisyyttä. Kun kukaan ei tunne jäävänsä sivuun, kompromisseja pystytään tekemään, ja on tunne siitä, että ympärillä on hyvä porukka, niin toimivan yhteistyön kokemukkin on vahva.

Osallisuutta jo sivuttiin tulosten tarkastelussa aiemmin suhteessa työilmapiirin syntymiseen. Tässä kohdassa osallisuutta käsitellään suhteessa töiden suorittamiseen. Tulokset osoittavat miten tärkeänä työyhteisössämme on koettu, että työntekijät voivat luottaa jokaisen sitoutumiseen yhdessä sovittuihin sääntöihin ja sopimuksiin. Toinen vahva

luottamus on löytynyt siihen, että työt tulevat hoidettua silloinkin, kun itse syystä tai toisesta ei ole paikalla.

Voidaan siis tehdä johtopäätös, että ryhmätyötaitoihin kuuluva osallisuus edellyttää vahvan luottamuksen olemassaoloa työtovereita kohtaan. Tämä tulos antaa vahvistuksensa Virtasen (2005, 225) näkemykselle, jonka mukaan hyvin toimiva tiimi tarvitsee rakennusaineekseen vahvaa keskinäistä luottamusta. Luottamusta puolestaan ylläpitää keskeisesti ihmisten välinen vuorovaikutus.

Sillanvuon (2010, 95–96) tutkimuksen mukaan luottamuksen merkitys toimivan työyhteisön peruselementtinä on merkittävä. Organisaation muutosprosessin onnistuneelle läpiviennille kirjoittaja näkee luottamuksen olevan suorastaan välttämätön, työmotivaatiota lisäävä edellytys. Sen olemassa olo helpottaa keskinäistä kommunikointia ja parantaa vuorovaikutusta. Avoimuus ja luottamus ihmisten välisissä suhteissa rohkaisevat jakamaan tietoa ja taitoa työyhteisössä (Ropo 2005, 163). Nämä ominaisuudet myös lisäävät ryhmän kiinteyttä, mikä puolestaan auttaa tavoitteiden saavuttamisessa (Isoheranen 2008, 98).

Haastatteluaineiston tuloksien tarkastelu tuo esiin työyhteisön fyysiseen ja psyykkiseen työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Työn sekä vastuiden jakautuminen tasaisesti henkilöstön kesken koetaan merkittävänä työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Vaikka työtavat ja työn tekemisen ”tahti” koetaankin poikkeavan toisistaan jonkin verran, on kuitenkin nähty, että pitkällä aikavälillä töiden määrä tasaantuu.

Tuloksista nousee esiin myös kokemus hyvästä työilmapiiristä. Tästä kertovat keskinäisen ymmärryksen löytyminen sekä huumorin kuuluminen osana arkeen. Yhteistoiminnallisuutta käsitelleessä tulosten tarkasteluosiossa tulikin jo esiin Nakarin (2003, 125) väitöstutkimuksen tulos työn kehittävyden ja työntekijöiden oman työn kehittämisen yhteydestä työyhteisön ilmapiirin syntymiseen. Voitaneen vetää johtopäätös, että yhteisen kehittämisprosessimme positiiviset seuraukset ovat jo nähtävissä työyksikkömme hyväksi koetussa ilmapiirissä.

Kaski ja Kiander (2005, 138) esittelevät osallisuuden viisi ulottuvuutta, joista yksi on tiedollinen osallisuus. Sauerin, Salovaaran, Mikkosen & Rovon (2010, 101) mukaan tiedollisella osallisuudella tarkoitetaan tiedon jakamista, vastaanottamista ja käsittelyä. Työssä tarvittava tieto välittyy kaikille, jolloin sitä pystytään hyödyntämään. Tällöin osallisuuden voidaan sanoa olevan avoin kaikille ja ryhmä pystyy parhaiten keskittymään perustehtäväänsä.

Viestintätaidot ovat hyvin tärkeässä roolissa työyhteisön toimintakulttuuria kehitettäessä. Viestintä on myös Viitalan (2004, 217) mukaan keskeinen strategisen johtamisen työväline ja resurssi. Haastatteluaineiston tuloksia tarkastellessani en voi välttyä havaitsemasta, että tässä kohdassa kehittämistyötä on jatkettava erityisellä aktiivisuudella.

Yhteiset kokoukset koettaisiin tärkeiksi ja koska niitä ei ole pidetty riittävän ahkerasti, koetaan niiden puute ongelmana. Viitala (2004, 217) toteaaakin, että yleensä edellytys viestin perille menemiseen kaikille on, että viestitään monella tavalla, toistuvasti ja monien kanavien kautta. Suuren merkityksen viestinnässä saa vuoropuhelu, jossa yhteistä näkemystä on mahdollisuus kehittää ja varmistua sen oikein ymmärtämisestä. Kokousten säännöllistäminen, voidaan siis katsoa selkeäksi kehittämisen kohteeksi.

Myös kirjaaminen sähköiseen raporttiin, sekä suullinen raportointi esim. työvuorojen vaihtuessa koetaan puutteelliseksi. Seurausta näistä tekijöistä on, että pidemmiltä vapailta töihin palaavalta työntekijältä kuluu usein ensimmäinen työvuoro kiinni pääsemiseen arjen asioista. Samoin kulloinkin vuorollaan yövuoroa tekevä työntekijä kokee yövuorojaksonsa aikana ulkopuolisuutta ryhmästä.

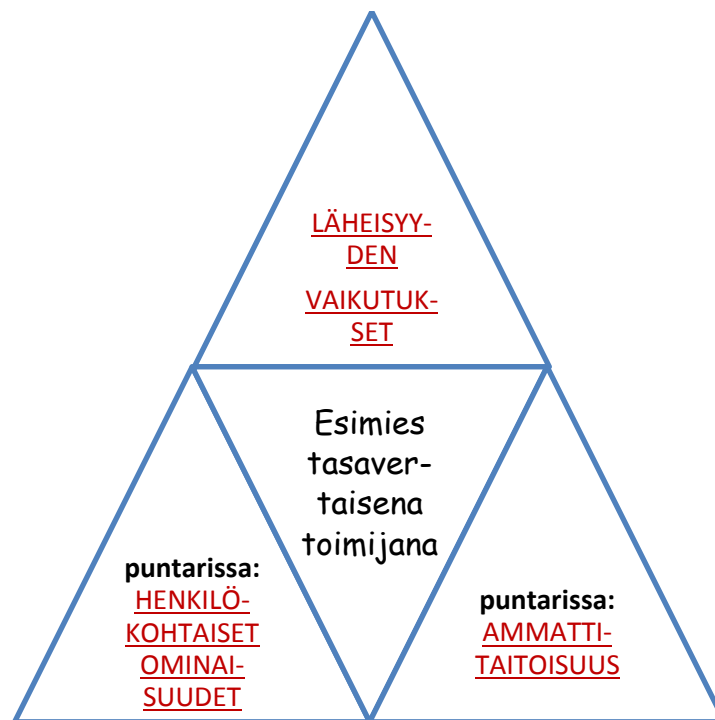
Järvisen (2000, 46–50) mukaan vaikeudet tiedonkulussa ovat erittäin yleinen ongelma monissa organisaatioissa. Vaikka tiedon välittäminen tuntuu yksinkertaiselta asialta, käytännössä tieto kuitenkin kulkee usein valitettavan huonosti. Ongelmat tiedonkulussa aiheuttavat epätietoisuutta, väärinymmärryksiä, heikentävät työyhteisön ilmapiiriä, yhteistyön sujumista sekä työyhteisön kehittymistä. Järvisen (2000, 46–50) näkemykset tiedonkulun katkosten seurauksista saavat tämän kehittämistyön valossa vahvistusta.

Vaikeistakaan asioista puhumista ei kuitenkaan koeta hankalaksi ja yleinen käsitys on, että kaikki uskaltavat halutessaan tuoda äänensä kuuluviin. Kasken ja Kianderin (2005, 23) mukaan työyhteisöä voidaan pitää turvallisena, kun sen arin ja asemaltaan heikoin-kin uskaltaa kriittisesti arvioida tehtyä työtä. Näin myös tunteisiin liittyvä tieto ja hyöty saadaan työyhteisön käyttöön. Tuloksista voidaan havaita, että ihmisten välinen avoimuus koetaan henkilöstön vahvuudeksi. Se luo uskoa henkilöstölle toimintakulttuurin kehittymisen jatkuvuudesta positiiviseen suuntaan.

Johtopäätöksenä kokemuksista suhteessa ryhmätyö- ja viestintätaitoihimme sanottakoon, että työtä toimintakulttuurin kehittämiseksi on vielä tekemättä. Ryhmätyötaitoista kokemusten mukaan tärkeimmiksi ja merkityksellisimmiksi nousi kaikkien osallisuus tekemiseen ja vastuun ottamiseen. Tällä on suora yhteys myös hyvän työilmapiirin säilymiseen, joten sen vaikutus on hyvin merkittävä.

Puutteet viestinnässä ovat heikkous. Yksikkö on toiminut vasta vuoden, joten vajavaizen viestintä ei ehkä vielä ole aiheuttanut laajemmin ongelmia työyksikön työilmapiiriin ja hyvinvointiin. Toimia tämän asian korjaamiseksi on kuitenkin käytävä ripeästi miettimään ja toteuttamaan ennen kuin suurempaa ongelmaa syntyy.

Esimiehen samanaikaisesta roolista toisaalta työyksikön esimiehenä ja toisaalta yhtenä sen toimijaryhmän jäsenistä koituu tulosten mukaan sekä hyödyllisiä että haitallisia vaikutuksia. Työskentelen esimiehenä kiinteässä fyysisessä ja sosiaalisessa läheisyydessä työyhteisön muun henkilöstön kanssa, jakaen toimiston ja osittain myös arkityön.



Kuvio 5. Esimiehen kahtiajakautuneesta roolista nousevat kysymykset

Esimiehen fyysinen **läheisyys** tuo mukanaan teknisiä, arjen työtä helpottavia etuja. Tiedonvälittäminen on helppoa ja esimies saa tietoa arjen asioista myös oman havainnointinsa avulla. Esimiehen on arjen läheisyytensä ansiosta helppo toimia tukihenkilönä akuuteissa tilanteissa. Tämä onkin Viitalan (2004, 68) mukaan yksi esimiehen tärkeistä tehtävistä.

Sosiaalisen läheisyyden ja tasavertaisuuden tunteen ansiosta työntekijöiden on helppo lähestyä asioillaan esimiestä. Kynnystä madaltaa myös se, että useissa asioissa esimiehen tiedetään jo valmiiksi olevan ”kartalla” asioista fyysisen läheisyytensä vuoksi. Yhteisvastuullinen huolenpito jaksamisesta puolin ja toisin toteutuu paremmin, kun ollaan fyysisessä ja sosiaalisessa läheisyydessä. Havainnot tukevat Juutin ja Vuorelan (2002, 72) näkemyksiä, joiden mukaan yhdessä työskentely ja tiimityön tekeminen helpottavat toisen asemaan asettumista. Kirjoittajat näkevät todennäköiseksi, että yhdessä työskennellen opitaan paremmin tuntemaan ihmisten toimintatapojen taustalla olevia syitä.

Tasavertaisuuden tunteen tuomista eduista yhteistyön sujuvuuteen kirjoittaa myös Freire (2005, 186–188). Vain perustavanlaatuisen kommunikoinnin toimiessa tasavertaisen

toimijoiden kesken, yhteistyön on kirjoittajan mukaan mahdollista toteutua. Näin siinäkin tapauksessa, vaikka heillä työssään olisikin erilaiset vastuut. Freiren kuvaus pitää mielestäni hyvin sisällään niitä perusarvoja, joita itse arvostan ja joita havaitsin jo kehittämisprosessimme suunnittelukokouksen aivoriihessä tavoitellun toimintamme kulmakiviksi. Erityisesti tasavertaisuuden tunteen saavuttaminen, niin työntekijöillä keskenään kuin suhteessa esimieheenkin, on mielestäni tavoiteltava arvo.

Esimiehen läheisyyden johdosta nousee ilmaan kuitenkin kysymys auktoriteetin säilymisestä. Haastatteluaineistojen tuloksia tarkastellessani minulle nousee käsitys, että terveen ja oikein käytettynä tarpeellisen auktoriteetin säilyminen koetaan henkilöstön keskuudessa tärkeänä asiana. Sen säilymistä esimerkiksi suhteessa asiakkaisiin voidaan edistää säilyttämällä tietyt asiat nimenomaisesti ja vain esimiehen takana. Auktoriteetti suhteessa työntekijöihin on tulosten perusteella mahdollista säilyttää esimiehen roolin ja tehtävien riittävän tarkalla määrittelyllä ja informoinnilla.

Esimiehen **henkilökohtaiset ominaisuudet** sekä hänen **ammattitaitoisuutensa** joutuvat puntariin, kun puhutaan objektiivisuuden säilyttämisestä huolimatta fyysisestä ja sosiaalisesta läheisyydestä. Haastattelujen tuloksien tarkastelu antaa selkeän kuvan niistä tekijöistä, jotka mahdollistavat ja jotka ovat suoranaisia edellytyksiä esimiehen työskentelylle välittömässä läheisyydessä.

Objektiivisuuden säilyttämisen lisäksi häneltä on löydyttävä johdonmukaisuutta ja jämäkkyyttä tarttua vaikeisiinkin asioihin. Ystävyysuhteet työntekijöiden kanssa eivät saa vaikuttaa hänen toimintaansa. Esimiehen on siis kohdeltava kaikkia tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Samat elementit toistuvat myös Sillanvuon (2010, 96) progradututkielman johtopäätöksissä, joissa hän erittelee edellytyksiä esimiehen uskottavuuteen. Hänen on kaikessa toiminnassaan ja päätöksenteossaan kyettävä rehellisyyteen, tasapuolisuuteen, oikeudenmukaisuuteen ja johdonmukaisuuteen.

Virtasen (2005, 78) näkemykset johtamistehtävissä toimivien henkilöiden hyvinvointijohtamiseen liittyvistä arvoista asenneorientaation perustana nousevat tässä kohtaa mieleeni. Tämän kehittämisprosessin alkuvaiheissa käytin paljon aikaa omien esimiestyöhön liittyvien johtamisarvojeni ja linjojeni selkiyttämiseen. Nämä vaiheet kirjasin myös

tähän opinnäytetyöhöni. Kun nyt huomaan, miten tärkeänä tekijänä esimiehen arvomaailma näyttäätyy hänen työskentelynsä pohjana, ymmärrän, ettei tuo työni mennyt hukkaan.

Kohdassa yhteisvastuullisuus käsittelin henkilöstön toisia kunnioittavaa ja arvostavaa kohtelua. Saadut tulokset olivat yhtenevät Virtasen (2005, 207) näkemysten kanssa. Samat lainalaisuudet koskevat myös esimiestä. Esimies heijastaa omia tunteitaan lähiympäristöönsä, joka taas peilaa niitä takaisin reaktioillaan (Pentikäinen 2009, 12). Tästä syystä esimiehen on erityisen tarkasti harkittava mitä sanoo ja miten sanoo. Kommenteissaan hänen on syytä välttää hyökkäävyyttä ja noudatettava mielipiteittensä ilmaisussa rauhallista rakentavuutta (Pentikäinen 2009, 12). Nämä odotukset tulivat esiin myös haastatteluissa ja nousivat analysoinnissa vaikuttavaan asemaan. Nähtiin jopa yhteys vastuunottamishalun ja esimiehen puhutavan välillä. Sanelupolitiikka, ”yksin tietäminen” sekä negatiivisten tunteiden äkkipikainen ilmaiseminen, nähtiin vasta-rintaa yhteistyöhön synnyttävänä tyylinä.

Vastuukysymys oli kutakuinkin selvä kaikille haastatelluille. Esimiehellä on lopullinen päätösvalta ja myös vastuu. Hänen tehtäväkseen katsotaan puuttuminen asioiden kulkuun silloin kun se on tarpeen.

Esimiehen kahtiajakautunut rooli toisaalta työyksikkömme ohjaajana (40 %) ja toisaalta esimiehenä (60 %) oli herättänyt tulosten perusteella huolen, onko esimiehellä liikaa työtä. Tämän huolen otan suoraan itselleni katsoen peiliin ja pohtien, enkö osaa priorisoida ja tarpeen vaatiessa delegoida, jos työni hallinta näyttäätyy työntekijöille kiireisenä.

7.2 Luotettavuus

Luotettavuuden katsotaan olevan keskeinen tunnusmerkki puhuttaessa tieteellisestä tiedosta. Luotettavuutta tarkastellaan suhteessa käytettyihin menetelmiin, itse kehittämisen prosessiin sekä saavutettuihin tuloksiin. Reliabiliteettia eli tutkimuksen toistettavuutta sekä validiteettia eli pätevyyttä käytetään perinteisesti kuvaamaan määrällisten tutkimusten luotettavuutta. Laadullisissa tutkimuksissa luotettavuutta tarkastellaan usein

reliabiliteetin ja validiteetin sijasta vakuuttavuuden käsitteellä. Vakuuttavuus tarkoittaa tutkimusta koskevien valintojen ja tulkintojen näkyväksi tekemistä. Kehittämistoiminnassakin luotettavuuden perinteisiä luotettavuuden kriteereitä on kuitenkin syytä tarkastella tutkimuksellisten asetelmien kohdalla. (Toikko & Rantanen 2009, 121–123.)

Tässä kehittämisprosessissa olen pyrkinyt valitsemaan käytetyt menetelmät siten, että ne palvelisivat mahdollisimman hyvin tiedontuotantoa. Tärkeänä tekijänä olen myös pitänyt sitä, että käytetyt menetelmät eivät häiritsisi itse prosessia, vaan palvelisivat luontevasti ja jopa huomaamattomasti tiedon keräämistä eri tilanteissa.

Tässä opinnäytetyöni raportissa olen perustellut valitsemiani menetelmiä aina saman tien niitä kuvatessani. Kehittämisprosessin tuloksista tehdyt tulkinnat olen pyrkinyt tekemään näkyväksi kuvaamalla mahdollisimman tarkasti ja johdonmukaisesti kerätyn aineiston analyysin etenemistä sekä tulkintojen ja johtopäätösten syntymistä.

Kerätyn aineiston analysointi sekä johtopäätösten teko olivatkin prosessin yksi haastavimpia ja myös työläimpiä vaiheita. Haastatteluaineisto oli runsas, värikäs ja monipuolinen, mikä sinänsä oli hieno asia. Antoihan se itselleni paljon taustatietoa ja eväitä hyödynnettäväksi niin työyhteisöömme kuin omaan esimiestyöhönikin. Oma haasteensa oli kuitenkin pystyä erottamaan aineistosta nimenomaisesti kehittämistehtävien kannalta oleellinen tieto ja muodostaa analyysin avulla tiedon jyvistä tiivistetty sanallinen kuvaus.

Kehittämistoiminnan luotettavuuden arvioinnin kohdalla Toikko ja Rantanen (2009, 121, 125) nostavat tärkeimmäksi tekijäksi käyttökelpoisuuden. Kirjoittajien mukaan totuudenmukaisen tiedon syntyminen ei kehittämistoiminnan yhteydessä riitä, vaan sen tulee lisäksi olla hyödyllistä. Myös Miles ja Huberman (1994, 278) korostavat kvalitatiivisen tutkimuksen kohdalla tulosten sovellettavuuden merkitystä. Tässä kehittämisprosessissa etsitään toimijoiden kokemusten kuvaamisen avulla nimenomaisesti käyttökelpoista ja hyödyllistä lisäymmärrystä hyödynnettäväksi laajemmin muidenkin toimijoiden käyttöön. Tavoitteeni on ollut, että työni tuottaisi arjessa hyödynnettävää ymmärrystä muille samankaltaisen haasteen edessä oleville toimijoille.

Toikon ja Rantasen (2009, 123) mukaan luotettavuuden tarkastelu kehittämistoiminnassa nostaa esiin useitakin ongelmia. Yhden ongelman muodostaa vaatimus prosessin toistettavuudesta eli reliabiliteetista. Jokainen ryhmäprosessi kun on omanlaisensa huolimatta siitä, että ulkoiset puitteet ja tehtävä asetettaisiin samalla tavalla. Nieminen (1997, 215) toteaaakin, että kvalitatiivisen aineiston ei ole tarkoituskaan olla laaja otos perusjoukosta. Tuloksin on luvallista olla tekijän persoonallinen näkemys, jossa saavat tulla esiin myös hänen tunteensa ja intuiotensa.

Tässä kehittämissuorituksissa olen pyrkinyt kuvaamaan mahdollisimman tarkasti itse prosessin kulun, sen taustat, lähtökohdat, organisaation sekä kulttuurisen ja yhteisöllisen ympäristön, jossa prosessi toteutui. Kuvauksen avoimuus ja riittävä huolellisuus kasvattavat Milesin ja Hubermanin (1994, 279) mukaan saatujen tulosten yleistettävyyttä.

Erääksi ongelmaksi Toikko ja Rantanen (2009, 123) mainitsevat kehittämistoiminnassa usein ilmenevän kiireen, jolloin esim. kyselylomakkeet joudutaan laatimaan nopealla aikataululla. Tämä saattaa kyseenalaistaa kyselyn pätevyyttä eli validiteettia, jolloin kyselyiden yhteys prosessia ohjaaviin käsitteisiin voi jäädä epäselväksi. Tämä ongelma tuli itselleni eteen varsin konkreettisesti. Kehittämissuoritus käynnistyi ja eteni varsin nopealla tempolla. Näin ollen kyselykaavakkeiden suunnitteluun ja testaamiseen ei jäänyt paljoakaan aikaa. Mikäli lähtisin samantyyppiseen kehittämissuoritukseen nyt uudelleen, pyrkisin käyttämään kyselykaavakkeiden kysymysten sisällölliseen pohdintaan paljon enemmän aikaa. Aloittaisin tuon pohdinnan myös heti prosessin alkuvaiheessa. Toisaalta kehittämissuorituksen kulku ja sen eteneminen muokkaavat kyselykaavakkeissa haettavaa tietoa, joten kysymysten tarkka määrittely hyvin varhaisessa vaiheessa tuskin kuitenkaan olisi mahdollista.

Tämä kehittämissuoritus noudatti toimintatutkimuksen ominaisuuksia siinä, että kehittämistehtävät hioutuivat ja tarkentuivat matkan varrella kaiken aikaa. Senkin vuoksi melko varhaisessa vaiheessa toteutetut kirjalliset kyselyt palvelivat parhaiten tiedontuottajina ja prosessin ohjaajina sen edetessä. Haastatteluaineistot taas tuottivat ohjaajien näkemyksiä ja kokemuksia suorituksista kokonaisuutena.

Toikko ja Rantanen (2009, 123) näkevät probleemana sen, että kehittämisprosessin aineistot jäävät helposti suppeiksi. Tuolloin ongelma liittyy toistettavuuteen sekä aineiston sisäiseen luotettavuuteen. Tämän kehittämisprosessin aineisto ei todellakaan jäänyt suppeaksi. Ongelma oli pikemminkin päinvastainen. Vaikka kyselykaavakkeiden kysymykset olivat hyvinkin tarkkaan rajattu ja haastatteluiden teemat huolellisesti mietitty ja myös rajattu, olivat aineistot runsaita ja paljon arvokasta tietoa sisältäviä. Kovasti pohdintaa aiheutuikin siitä, miten kaiken arvokkaan tiedon, jota tähän kehittämisprosessiin rajattujen kehittämistehtävien ulkopuolelta nousi esiin, voisi jatkossa hyödyntää.

Toikko ja Rantanen (2009, 124) liittävät kehittämistoiminnan luotettavuutta tarkasteltaessa sen osatekijöihin vielä kysymyksen toimijoiden sitoutumisesta. Koska kyseessä on sosiaalinen prosessi, oletetaan toimijoiden osallistuvan kehittämistoimintaan kiinteästi. Näin ollen heidän sitoutumisellaan kehittämisprosessiin on selvä merkitys aineistojen ja tulosten luotettavuuteen. Aineistojen, käytettyjen menetelmien ja tulosten luotettavuus heikentyisi, mikäli toimijat eivät sitoutuisi kehittämisprosessin kaikkiin vaiheisiin, Toikko ja Rantanen (2009, 124) täsmentävät.

Tässä ryhmäkoti Parkin toiminnan suunnittelu- ja käynnistämispöytätyössä toimijat olivat kehittämässä uutta työyhteisöä, josta tulisi toimijoiden tuleva työympäristö. Kenellekään ei luonnollisesti ollut yhdentekevää, millaiseksi toimintakulttuuri kehittyvässä työyhteisössä muodostuisi niin työntekijöiden kuin asiakkaidenkin kannalta. Varsin luonnollista siis oli, että toimijoiden sitoutuminen ja halu aktiivisesti osallistua kehittämistyöhön oli vahva.

Toimijat olivat aktiivisesti mukana prosessin suunnittelutyössä, sen toiminnallisissa- ja tiedontuotannon vaiheissa. Toimijat paneutuivat huolellisesti kyselykaavakkeisiin vastaamiseen. Samoin he osallistuivat haastatteluihin, käyden niissä aktiivista, asiaan paneutunutta ja vilkasta keskustelua asetettujen teemojen ympärillä. Tämä kaikki kertoi omaa kieltään siitä, että myös tiedontuotannon merkitys kehittämisprosessin onnistumiseen ymmärrettiin ja sitä arvostettiin.

7.3 Eettisyys

Etiikan peruskysymyksiksi Hirsjärvi ym. (2008, 23) määrittelevät kysymykset hyvästä, pahasta sekä oikeasta ja väärästä. Erimielisyyttä arkielämässä aiheuttaa ymmärrys siitä, mitä hyvä ja paha merkitsevät, mitä saa ja on velvollisuus tehdä ja mitä taas ei saa tehdä. Eettisyys tutkimuksellisessa kehittämistyössä ja tiedontuotannossa edellyttää hyvän tieteellisen käytännön noudattamista. Hyvää tieteellistä käytäntöä noudattavan työn peruselementteihin kuuluvat ihmisarvon kunnioittaminen, rehellisyys ja huolellisuus prosessin kaikissa vaiheissa, toisten tutkijoiden työn ja saavutusten kunnioittaminen sekä prosessin yksityiskohtainen suunnittelu, toteutus ja raportointi. (Hirsjärvi ym. 2008, 23–25; Kuula 2006; 34–35.)

Tässä kehittämisprosessissa mukana olleille toimijoille kerroin heti sen alkumetreillä prosessiin liittyvästä tutkimuksellisesta näkökulmasta. Kerroin myös opiskelustani, opinnäytetyöni tavoitteista, sen toteuttamistavasta ja kytköksestä edessä olevaan prosessiin. Toimijoille kerroin suunnittelemani tiedontuotannon menetelmistä. Avasin heille parhaani mukaan ymmärrystäni tiedontuotannon merkityksestä niin meille itsellemme, kuin laajemminkin sosiaalialan kentälle.

Toimijat tulivat tietoisiksi siitä, että kerätyn aineiston tulen käyttämään, käsittelemään, säilyttämään ja prosessin jälkeen hävittämään siten, että henkilöiden anonymiteetti säilyy. Kerroin myös, että osallistuminen aineistonkeruun eri vaiheisiin on vapaaehtoista. Alun perin oli ajatus, että myös työyksikkömme säilyisi opinnäytetyön julkistettavassa raportissa anonymina. Tämä ajatus kuitenkin osoittautui melko pian mahdottomaksi toteuttaa. Ala on kovin spesifi, ja uusia alaikäisille turvapaikanhakijoille tarkoitettuja ryhmäkoteja perustetaan eri puolille Suomea tällä hetkellä melko harvakseltaan. Vähänkään alaa tuntevan lukijan ei olisi ollut vaikea päätellä, mistä organisaatiosta ja mistä ryhmäkodista on kysymys. Neuvottelimme asiasta vastaanottokeskuksen johtajan sekä ryhmäkodin toimijoiden kanssa. Tulimme siihen tulokseen, että toisaalta ryhmäkodin perustamiseen liittyvän osaamisen ja tiedontuotannon näkyväksi tekeminen kasvattavat organisaation julkisuuskuvaa ja tunnettavuutta positiiviseen suuntaan.

Olen pyrkinyt prosessin kaikissa vaiheissa ja toimintatavoissa noudattamaan yleistä rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta. Olen kirjannut itselleni ylös tapahtumien kul-

kua ja etenemistä, sekä omia havaintojani niistä. Tämä on helpottanut kirjallisen raportin tekoa, joka näin jälkikäteen toteutettuna saattaisi pelkän muistinvaraisena olla hyvin haasteellista. Aineistosta saatujen tulosten sekä niistä tehtyjen johtopäätösten ja yleistysten muodostamisessa olen noudattanut tervettä kriittisyyttä. Selkeille onnistumisille olen kuitenkin antanut oikeuden nousta esiin.

Toisaalta olen tiedostanut, että epäonnistumiset on myös syytä tuoda avoimesti päivänvaloon. Ne tarjoavat ensiarvoisen oleellisia oppimisen mahdollisuuksia itselle kehittämistyön jatkuessa. Samoin muiden raporttiin tutustuvien on mahdollista saada niistä hyödynnettävää tietoa. Raportissani olen pyrkinyt tuomaan julki kaiken mahdollisen tiedon, mitä prosessin aikana aiheesta on muodostunut. Rajat tähän ovat asettaneet opinnäytetyöni sisältämä viitekehys ja asetetut kehittämistehtävät.

Kehittämisen prosessin raporttia laatiessani ja toisten tutkijoiden ja kehittäjien tuottamia tekstejä ja ajatuksia taustatietona käyttäessäni, olen muodostanut niistä oman näköisiäni, välttäen plagiointia. Kehittämisen prosessin kulkua, tavoitteita, siihen valittujen tiedontuotannon menetelmien valintoja, eettisyyttä ja luotettavuutta olin pohtinut etukäteen kirjallisessa kehittämissuunnitelmassa. Prosessi eteni kuitenkin toimintatutkimuksellisia piirteitä hyödyntäen, eli sykleittäin ja muotoaan muuttaen. Sen kuluessa nousi esiin uusia haasteita, jotka edellyttivät tarkennusta kehittämistehtäviin ja myös käytettäviin menetelmiin. Loppujen lopuksi alun perin laadittu kehittämissuunnitelma ei moniltakaan osin enää vastannut lopullisen kehittämissuunnitelmien kulkua.

Heikkisen ym. (2008, 86) mukaan täsmällisen kehittämissuunnitelman laatiminen toimintatutkimuksesta onkin mahdotonta. Myöskään tiedonhankinnan etenemisen etukäteen tarkka kuvaaminen ei ole mahdollista. Tutkimuskohteesta ja menetelmistä tutkija oppii matkan varrella kaiken aikaa, eikä niiden muuntumista näin ollen voida välttää. Kehittämistehtävät myös tarkentuvat eteen nousevien uusien ongelmien myötä ja tärkein tehtävä saattaa avautua vasta kesken hankkeen.

7.4 Opinnäytetyön hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaihe

Opinnäytetyössäni olen tarkastellut yhden työyksikön toimintakulttuurin kehittymistä. Keskeisenä periaatteena työskentelyssämme on pidetty jaettua asiantuntijuutta. Tässä kehittämisprosessissa ja tällä työryhmällä esiin nousseiden tulosten valossa, on se osoittautunut varsin onnistuneeksi ja toimivaksi tavaksi työskennellä. Kun palataan tarkastelemaan ryhmän omalle toiminnalleen prosessin alussa asettamia tavoitteita, voidaan todeta niiden tulleen viestintää lukuun ottamatta hyvin saavutetuiksi.

Opinnäytetyön raportin avulla hyväksi havaitsemamme tavat työskennellä, tai muuten huomioimamme oleelliset seikat ryhmätyön onnistumisen kannalta, välittyvät lukijoille. Näin syntyneen kokemustiedon on mahdollista tulla hyödynnetyksi niin oman organisaatiomme muissa työyksiköissä, kuin laajemmaltikin ammatillisella kentällä. Prosessin aikana ryhmäkoti Parkissa on työskennellyt sijaisia ja opiskelijoita, jotka ovat omakohtaisten kokemustensa kautta tulleet tietoisiksi tavastamme työskennellä. He myös voivat halutessaan hyödyntää omilla tahoillaan kokemaansa.

Prosessin aloituskokouksessa henkilöstö määritteli tulevaisuuskuvaansa ja sitä, millaisena työyksikkönä haluaisi ryhmäkoti Parkin näyttäytyvän. Esiin nousi termi ”houkutteleva työpaikka”. Kehittämisprosessin tuloksia tarkasteltaessa voidaan hyvällä syyllä todeta jaetun asiantuntijuuden työtavan olevan oikea suunta, kun tavoitellaan houkuttelevan työyhteisön mainetta. Toivon ja uskon opinnäytetyön raportin sekä prosessia sisältäpäin nähneiden sijaisten ja opiskelijoiden välittävän tätä houkuttavuutta laajemmalti sosiaalialan kentälle.

Kuten tuloksista ilmeni, näyttäisi osaamista ja asiantuntijuutta jakava tapamme työskennellä tuottavan avaimia hyvän työilmapiirin saavuttamiseksi. Hyvän työilmapiirin puolestaan tiedetään olevan edellytys työssä jaksamiseen ja yleiseen työhyvinvointiin. Kehittämisprosessimme työtavat ovat helposti sovellettavissa minkä tahansa alan työyhteisöön. Näin ollen niitä on mahdollista hyödyntää työntekijöiden työssä jaksamiseen sekä työyhteisöjen työhyvinvointiin tähtäävissä kehittämisprojekteissa.

Tämä hyödynnettävyys kasvattaa sinällään pienen prosessimme merkittävyyttä myös yhteiskunnalliselta kannalta tarkasteltuna. Viitala (2009, 212–213) näkee organisaatiois-

sa henkilöstön hyvinvoinnin kulmakiviksi mm. jatkuvan kehittymisen mahdollisuuden. Hänen mukaansa myös sairauspoissaoloriskiä voidaan vähentää lisäämällä työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa oman työnsä sisältöön. Lähitulevaisuuden tiedetään olevan tuomassa tullessaan työvoimapulaa, sekä pahenevaa rakennetyöttömyyttä. Työntekijöiden pitkät sairauslomat sekä ennenaikainen eläkkeelle jääminen eivät ole omiaan ainaakaan parantamaan hyvinvointiyhteiskuntamme heikkenemistä. Näkisin, että jo varsin pienilläkin toimenpiteillä, kuten jaetun asiantuntijuuden työtavalla toimien, on työyhteisöissä mahdollista parantaa työssä jaksamista ja lisätä työhyvinvointia. Tähän tarvitaan kuitenkin työnantajien, johtajien ja esimiesten osaamista ja kykyä nähdä työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät sekä aitoa halua panostaa niihin.

Tämä kehittämisprosessi keskittyi organisaatiomme pienimmän yksikön toimintaan ja sen kehittämiseen. Tähän kehittämistyöhön jaettu asiantuntijuus antoi hyvät välineet ja palvelee edelleenkin yksikössämme henkilöstön kesken hyvin sisäistettynä työskentelytapana.

Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista nähdä, miten jaettua asiantuntijuutta voitaisiin soveltaa isommassa mittakaavassa, laajentaen sitä esimerkiksi koskettamaan koko vastaanottokeskuksemme organisaatiota ja sen muita yksiköitä. Organisaatiomme visio on edustaa nyt ja tulevaisuudessa pakolaistyön korkeinta osaamista Suomessa. Tämän vision saavuttamisen edellytyksenä on, että työyhteisössämme tehtävän työn ja työtaitojen laatua jatkuvasti kehitetään.

Tämän vision toteuttaminen ei kuitenkaan onnistu ilman samanaikaista huolehtimista työntekijöiden työhyvinvoinnista sekä ennen kaikkea hyvän työilmapiirin säilymisestä. On hyvä pohtia voisiko tietämyksen laajentuminen jaetun asiantuntijuuden työtavalla työskentelystä, sekä sen edellytysten ja merkityksen sisäistäminen olla apuna oman organisaatiomme työhyvinvoinnin edistämässä.

7.5 Oma ammatillinen kasvu ja oppimisprosessi

Tämän opinnäytetyössä kuvaamani ryhmäkodin kehittämisprosessin ajoittuminen päällekkäin juuri YAMK-opintojeni kanssa, oli minulle erinomainen kasvamisen ja kehit-

tymisen mahdollisuus. Sain tilaisuuden soveltaa johtamisopinnoissa esiin nousseita asioita ja menetelmiä aina välittömästi arkityössäni ja yhdessä työryhmän kanssa. Saman aikainen opiskelu ja opinnäytetyön prosessin edellyttämä teoreettisen tiedon etsintä ja siihen perehtyminen ovat olleet suurena apuna ammatillisessa kasvuprosessissa.

Mukana oleminen uuden työyksikön toiminnan käynnistämässä on tuonut eteen monia ammatillisia haasteita, johtuen osittain vähäisestä aiemmasta esimieskokemuksestani. Lähes päivittäin eteen tulee asioita, joista ei ole aiempaa kokemusta. On vain pakko myöntää nöyrästi oma keskeneräisyytensä sekä tietämättömyytensä ja tarttua puheliin kysyäkseen neuvoa kokeneemmilta. Toisaalta juuri näiden eteen tulleiden ammatillisten haasteiden olen kokenut parhaiten tukevan omaa ammatillista kasvuani.

Esimies vastaa työyksikön toiminnasta ja sille asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta organisaation ylemmälle johdolle. Tämän vastuun kantaminen ja siinä tehtävässä onnistuminen edellyttää mielestäni esimieheltä jatkuvaa oman osaamisen kehittämistä. Tässä suurena tukenani ovat olleet osaavat ja työn kehittämiseen aktiivisesti osallistuvat yksikkömme työntekijät.

Ammatillinen kasvu pitää mielestäni sisällään myös oman työn merkityksen ymmärtämisen yhteiskunnalliselta kannalta. Opinnäytetyöni prosessi oli työyhteisön ja esimiestyön kehittämiseen tähtäävä kehittämistyö, jonka laajempaan tavoitteeseen voidaan pitää työyhteisössämme toimivien ihmisten hyvinvointia. Koska kehittämisprosessimme tuloksia on mahdollista hyödyntää laajalti erilaisissa työyhteisöissä ja organisaatioissa, on työn yhteiskunnallinen merkitys mielestäni melko helposti nähtävissä. Yksittäiset kehittämisprosessit, joilla edistetään työhyvinvointia, ovat yksi keino löytää sovellettavia toimintatapoja työssä jaksamiseen työelämässä yleensäkin.

Vaikka opinnäytetyöni ei käsitellyt asiakastyötä, on kehittämistehtävien tuloksellisuudella oma vaikutuksensa asiakkaittemme hyvinvointiin. Alaikäiset asiakkaamme ovat lähes kaikki tulevaisuudessa suomalaisen yhteiskuntaamme asettuvia, sen täysivaltaisia jäseniä. Näin ollen ei ole yhdentekevää, millainen ilmapiiri vallitsee paikassa, joka on tällä hetkellä heidän kotinsa. Monelle heistä se on ensimmäinen turvallinen koti koko heidän tähän astisessa elämässään. Sujuvan toimintakulttuurin ja hyvän hengen

kehittymisellä ryhmäkotiin on suora vaikutus alaikäisiin asiakkaisiimme, jotka jo taustojensa vuoksi tarvitsevat erityistä hoivaa ja huolenpitoa.

Oppimisprosessi, jonka opinnäytetyön tekemisen kautta olen läpikäynyt, on auttanut asiantuntijuuteni kehittämisessä merkittävästi. Prosessin aikana esiin nousseet kokemukset ja niiden pohdinta on selkiyttänyt minulle monta tärkeää asiaa, joihin esimiehen roolissani on kiinnitettävä huomiota. Yksi tärkeimmistä on esimiehen vastuu työyhteisön ilmapiirin säilymisestä avoimena. Omalla asenteellaan sekä sanallisella ja sanattomalla viestinnällä esimies voi antaa mallin koko työyhteisön toimintaan. Viestinnän merkitys yleisestikin ottaen on avautunut minulle tämän prosessin avulla uudella tavalla.

Objektiivisuus ja sen säilyttäminen vaatii paljon työtä kohdallani. Kun työskentelen hyvin läheisesti työntekijöiden kanssa, on vaara että työyhteisössä esiin tuleville ongelmille sokeutuu. Hyvänä apuna tässä ovat toisten yksiköiden vastaavilta ohjaajilta saatu vertaistuki. Heidän kanssaan on turvallista ja antoisaa peilata mm. objektiivisuuden säilyttämiseen liittyviä kysymyksiä.

Ilman opinnäytetyön tekemisen edellyttämiä vaatimuksia, olisi moni mietintä ja pohdinta jäänyt puolitiehen ja pinnallisemmaksi. Haasteena läpi koko opiskelun on ollut ajan käyttö ja sen riittäminen kaikkeen vaadittuun. Etenkin vuosi sitten tuntui, kun ryhmäkodin toiminta oli alkumetreillään, etteivät tunnit päivissä ja päivät viikoissa riitä millään.

Näin jälkeinpäin voin kuitenkin todeta olevani todella tyytyväinen opiskelun ja ainutkertaisen työn kehittämisprosessin ajoittumisesta samaan ajankohtaan. Esimiestyöhön olen oppimisprosessista saanut lukuisan joukon välineitä, jotka tulevaisuudessa varmasti palvelevat uusissa eteen tulevilla haasteilla.

LÄHTEET

- Aaltola, J. & Syrjälä, L. 1999. Tiede, toiminta ja vaikuttaminen. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä - Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: Atena kustannus, 11–24.
- Alaikäisen turvapaikanhakijan vastaanotto. 2009. Maahanmuuttoasioiden toimintakäsikirja (Manu). Päivitetty 5.10.2009.
<https://manu.migri.fi/public/default.aspx?contentid=2793&nodeid=8834>.
 4.2.2011
- Brown, A.L., Ash, D., Rutherford, M., Nakagawa, K., Gordon, A. & Campione, J. 1993. Distributed expertise in the classroom. Teoksessa Salomon, G. (toim.) Distributed cognitions. Psychological and educational considerations. Cambridge: Cambridge university Press, 188–228.
- Freire, P. 2005. Sorrettujen pedagogiikka. Tampere: Vastapaino.
- Haapakoski, A. 2002. Suuren ja pienen tiedon välissä – uusien asiantuntijaryhmien ammatillisen tiedon rakentuminen. Teoksessa Pirttilä, I. & Eriksson, S. (toim.) Asiantuntijoiden areenat. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 105–117.
- Hakkarainen, K., Lonka, K. & Lipponen, L. 2000. Tutkiva oppiminen. Älykkään toiminnan rajat ja niiden ylittäminen. Porvoo: WSOY.
- Heikkinen, H.L.T. 2008. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 16–38.
- Heikkinen, H. L.T. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: WSOY, 25–62.
- Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Kiilakosti, T. 2008. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 78–93.
- Helakorpi, S. 2005. Työn taidot – ajattelua, tekoja ja yhteistyötä. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

- Helander, R. & Mikkonen, A. 2002. Ikävä äitiä... ilman huoltajaa tulleet pakolaislapset Suomessa. Väestöntutkimuslaitoksen katsauksia E 13/2002. Helsinki: Väestöliitto.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2006. Viisaat valinnat. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Huovinen, T. & Rovio, E. 2008. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 94–113.
- Isoherranen, K. 2008. Moniammatillinen toiminta ryhmäilmiönä. Teoksessa Isoherranen, K., Rekola, L. & Nurminen, R. (toim) Enemmän yhdessä – moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY, 84–141.
- Isoherranen, K. 2008. Vuorovaikutuskulttuuri muutoksessa. Teoksessa Isoherranen, K., Rekola, L. & Nurminen, R. (toim) Enemmän yhdessä – moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY, 49–83.
- Jabe, M. 2006. Kyvyt käyttöön. Eväitä esimiestyöhön. Helsinki: Kirjapala Oy.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: WSOY.
- Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus. Helsinki; Edita.
- Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Väitöstutkimus. <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-7314-2.pdf>. 26.3.2011
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- L417/2007. Lastensuojelulaki
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=lastensuojelulaki>. 26.11.2010

- L272/2005. Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050272>. 26.11.2010.
- Launis, K. & Engeström, Y. 1999. Asiantuntijuus muuttuvassa työtoiminnassa. Teoksessa Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Helsinki: WSOY, 64-81.
- Maahanmuuttoviraston sanasto. 2009. Verkkodokumentti. <http://www.migri.fi/netcomm/content.asp?article=3127>. 25.11.2010.
- Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. 1994. Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook. 2nd edition. London: Sage Publications.
- Nakari, M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. <http://urn.fi/URN:ISBN:951-39-1548-4>. 27.1.2011.
- Nieminen, H. 1997. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. (toim.) Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Juva: WSOY, 215–221.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Peltomäki, P., Harjumäki, P. & Husman, K. 2002. Muuttuva auttamistyön asiantuntijuus – kriisityön ja työterveyshuoltotoiminnan tarkastelua. Teoksessa Pirttilä, I. & Eriksson, S. (toim.) Asiantuntijoiden areenat. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 81–103.
- Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. Helsinki: Otava.
- Rainio, P. 2010. Rekrytointiopas kunta-alalle. [http://www.kuntatyö2010.fi/public/files/Rekrytointiopas%20kuntaalalle%20\(pdf\).pdf](http://www.kuntatyö2010.fi/public/files/Rekrytointiopas%20kuntaalalle%20(pdf).pdf). 12.1.2011
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmit. Helsinki: Talentum.
- Salomon, G. 1993. No distribution without individuals' cognition: a dynamic interactional view. Teoksessa Salomon, G. (toim.) Distributed cognitions. Psychological and educational considerations. Cambridge: Cambridge university Press, 111–138.

- Sauer, E., Salovaara, P., Mikkonen, A-M. & Ropo, A. 2010. Johtajuuden uusi taide. Tampere University Press. http://books.google.fi/books?id=RBvxO-HW_8UC&pg=PA101&lpg=PA101&dg=tiedollinen+osallisuus&source=bl&ots=CW9KI. 30.1.2011.
- Seppänen-Järvelä, R. 2009. Kehittämisen johtaminen ja organisointi. Teoksessa Seppänen-Järvelä R. & Vataja, K. (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Juva; WS Bookwell Oy, 69–77.
- Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. 2009. Mitä työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen on? Teoksessa Seppänen-Järvelä R. & Vataja, K. (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Juva; WS Bookwell Oy, 13–29.
- Sillanvuo, T. 2010. Luottamus esimies-alaisuudessa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppätieteellinen tiedekunta. Progradu-tutkielma. <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/58983/nbnfi-fe201002031221.pdf?sequence=3>. 30.1.2011.
- Sisäasiainministeriön maahanmuutto-osasto. 16.6.2009. Toimeksianto turvapaikanhakijoiden vastaanottokeskuksille, perheryhmä- ja ryhmäkodeille, tukiasumisyksiköille ja Etelä-Savon TE-keskukselle.
- Stringer, E.T. 1996. Action research: A handbook for practitioners. London: Sage Publications.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Valkeavaara, T. 1999. Ongelmien kauttako asiantuntijaksi. Teoksessa Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Helsinki: WSOY, 102–124.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita.
- Vähämäki, M. 2008. Dialogi organisaation oppimisessa. Itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä. Turun kauppakorkeakoulu. Väitöstutkimus. Sarja A-2:2008. http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae2_2008.pdf. 30.1.2011.

**KYSELYLOMAKE 20.1.2010 RYHMÄKOTI PARKIN OHJAAJIL-
LE**

(Työskentely jaetun vastuun periaatteella)

Olet saanut/joutunut ottamaan paljon vastuuta ryhmäkodin toiminnan suunnitteluun ja käynnistämiseen liittyvistä asioista.

- 1) Ajatuksiasi/kokemuksiasi vastuun saamisesta/vastuuseen joutumisesta

- 2) Mitkä ovat mielipiteesi ja kokemuksesi vastuun jakautumisesta esimiehen – työntekijöiden välillä?

- 3) Toimintamme ryhmänä on ollut...

terv. Marja

KYSELYLOMAKE RYHMÄKOTI PARKIN OHJAAJILLE 4.3.2010

Suunnitellessamme ja toteuttaessamme ryhmäkoti Parkin toimintaa olemme kaikki toteuttamassa sosiaalialan kehittämistyötä ja osallisena tiedonrakentumiseen ja sen jakamiseen laajemmalle sosiaalialan kentälle.

Teemme työtä jaetun vastuun periaatteiden mukaisesti ja ”testaamme” sen toimivuutta oman työyksikkömme perustamisessa ja toimintakulttuurin luomisessa. Jaetun vastuun periaatteella toimimisen yksi tavoite on, että työntekijällä on konkreettinen mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä tavoitteisiin, kehittämiseen sekä toimintakulttuurin muodostumiseen omassa työyhteisössä.

1. Näkykö, ja jos niin miten jaetun vastuun periaatteilla toimiminen näkyy/tuntuu omassa toiminnassasi? Entä työyhteisömmе toiminnassa?
2. Kerro omista esiin nousseista kokemuksistasi / ajatuksistasi tähän astisesta toiminnastamme ryhmäkoti Parkin käynnistymisvaiheissa. Miten mielestäsi olemme onnistuneet? Missä hyvin? Missä olisi parantamisen varaa?
3. Mitä mieltä tällä hetkellä olet vastuun jakautumisesta? Entä esimiehen roolista? Mitä toivomuksia sinulla on esimiehesi työskentelystä jatkossa?
4. Millaisena koet vastuun ”kuorman” omalla kohdallasi tällä hetkellä? Perustele vähän.

Jos vaikka viikon - kahden sisällä saisin vastauksenne.

Kiitos! Marja

PS: Tämä kirjallinen kysely oli nyt viimeinen. Myöhemmin keväällä on ”ohjelmassa” vielä ryhmähaastattelu. Sittenpä koossa alkaakin olla riittävästi aineistoa raporttiin, jonka tarkoituksena on koota yhteen kokemukset toimintakulttuurin suunnittelusta ja käynnistämisestä jaetun vastuun periaatteella.

RYHMÄHAASTATTELUT RYHMÄKOTI PARKIN OHJAAJILLE
12.5.2010

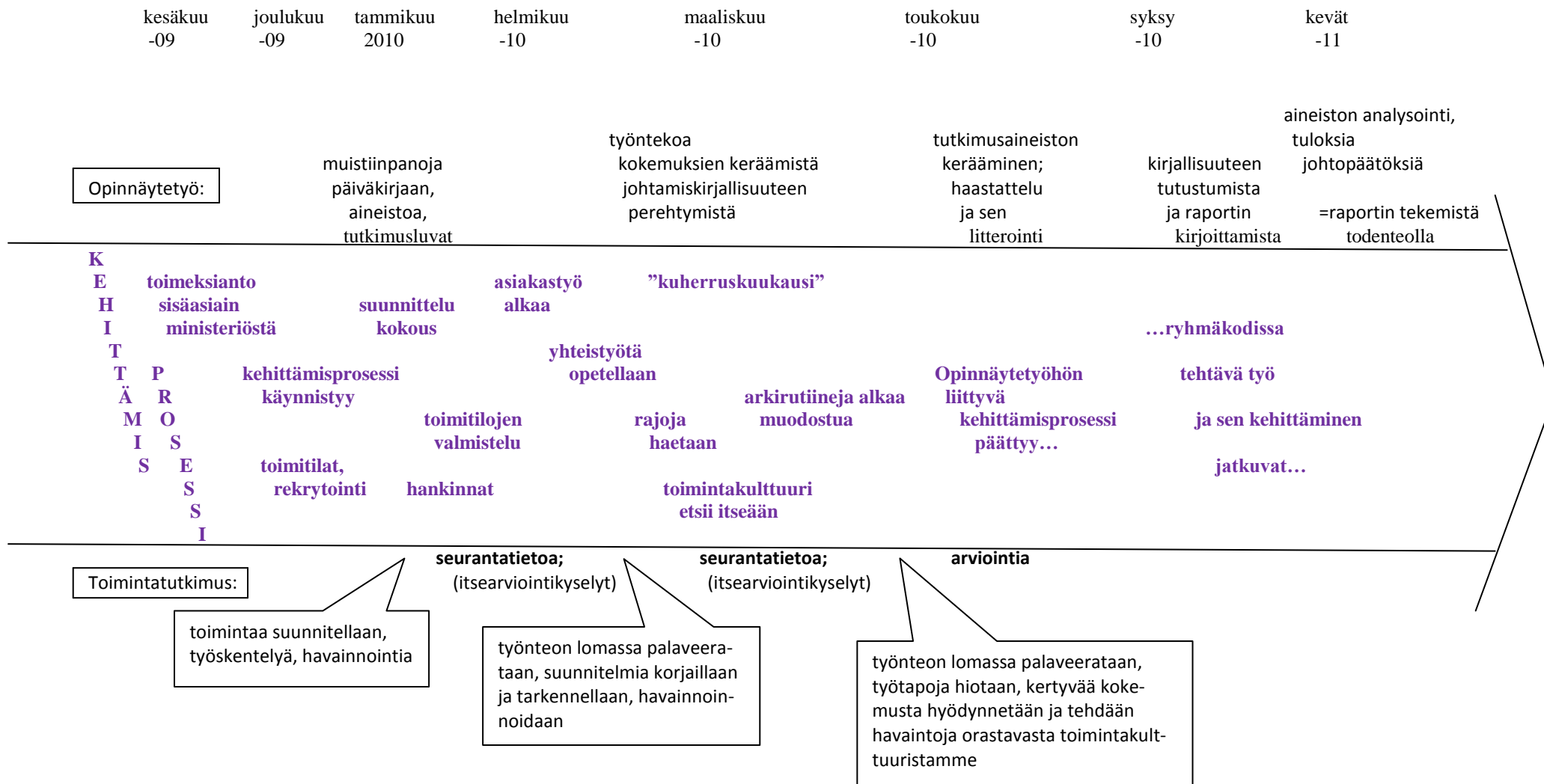
Teemat:

- Kokemukset ryhmäkodin sisäisen toimintakulttuurin muodostumisesta asiantuntijuutta jakaen (ryhmäkodin suunnittelu- ja käynnistämisvaiheilta)

- Arvioi kokemustesi perusteella ryhmätyömme sujuvuutta. Plussat, miinukset. Perusteluja.

- Arvioi kokemustesi perusteella esimiehen samanaikaista roolia (esimiehenä ja ryhmän tasavertaisena toimijana)? Plussat, miinukset. Perusteluja.

OPINNÄYTETYÖN PROSESSI





POHJOIS-KARJALAN
AMMATTIKORKEAKOULU

Liite 5 1 (1)

TUTKIMUSLUPAHAKEMUS

Haen lupaa suorittaa opinnäytetyöhön liittyvää aineistonkeruuta.

Opinnäytetyön aihe: Ryhmäkodin toiminnan suunnittelun, käynnistämisen ja näiden toteutuksen kuvaus. Työntekijöiden kokemukset jaetusta vastuusta sekä esimiehen roolista.

Tutkimuksen toteutuspaikka/-yksikkö: Kontiolahden vastaanottokeskuksen ryhmäkoti

Tutkimuksen:

- a) kohde/kohdejoukko: Ryhmäkodin toiminnan suunnittelu ja käynnistäminen/Ryhmäkodin henkilökunta.
- b) aineistonkeruu menetelmä: Ryhmähaastattelu
- c) aineiston keruun ajankohta: Toukokuu 2010

Opinnäytetyön ohjaaja:

Työelämäohjaaja:

Tutkimusluvan hakija

Marja Silpola

Marja Silpola saa luvallani suorittaa ryhmähaastattelun ryhmäkodin henkilökunnalle. Haastattelusta saatua aineistoa hän saa käyttää opinnäytetyönsä aineistona. Edellytän anonymiteetin säilymistä.

4 / 5 / 2010

Kontiolahden vastaanottokeskuksen johtaja



POHJOIS-KARJALAN
AMMATTIKORKEAKOULU

Liite 6 1 (1)

TUTKIMUSLUPAHAKEMUS

Haen lupaa suorittaa opinnäytetyöhön liittyvää aineistonkeruuta.

Opinnäytetyön aihe: Ryhmäkodin toiminnan suunnittelun, käynnistämisen ja näiden toteutuksen kuvaus. Työntekijöiden kokemukset jaetusta vastuusta.

Tutkimuksen toteutuspaikka/-yksikkö: Kontiolahden vastaanottokeskus/Ryhmäkoti

Tutkimuksen:

a)kohde/kohdejoukko: Ryhmäkodin toiminnan suunnittelu ja käynnistäminen/
Ryhmäkodin henkilökunta

b)aineistonkeruu menetelmä: Ryhmähaastattelu

c)aineiston keruun ajankohta: Toukokuu 2010

Opinnäytetyön ohjaaja:

Työelämäohjaaja:

Tutkimusluvan hakija

Marja Silpola

Suostumme ryhmähaastatteluun. Haastattelusta saatua aineistoa Marja Silpola saa luvallamme käyttää opinnäytetyönsä aineistona. Edellytämme anonyymiteetin säilymistä.

12 / 5 / 2010
