



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# ARVIOINNIN KEHITTÄMINEN HÄMEEN PÄIHDEHUOLLON KUNTAYHTYMÄSSÄ

Arvioinnin malli Mainiemen kuntoutumiskeskuksen  
toiminnan tueksi

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Sosiaali- ja terveysala  
Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammatti-  
korkeakoulututkinto  
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja  
johtaminen  
Kehittämishanke  
Syksy 2012  
Helena Heinonen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveystieteiden Ylempi Ammattikorkeakoulututkinto  
Sosiaali- ja terveystieteiden kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

HEINONEN HELENA: Arvioinnin kehittäminen Hämeen päihdehuollon kuntayhtymässä  
Arvioinnin malli Mainiemen kuntoutumiskeskusten toiminnan tueksi

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittämisen ja johtamisen opinnäytetyö, 91 sivua, 19 liitesivua

Syyskuu 2012

## TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kehittämishankkeena tiiviissä työelämäyhteydessä Hämeen päihdehuollon kuntayhtymän kanssa. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli 1. kehittää Mainiemen kuntoutumiskeskusten toimintaa arvioinnin kautta ja täältä osin parantaa Mainiemen kuntoutumiskeskusten asiakkaiden mahdollisuutta itsenäiseen elämään sekä 2. parantaa Hämeen päihdehuollon kuntayhtymän asemaa kuntoutumiskeskusten välisessä kilpailutilanteessa. Kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda arvioinnin malli Mainiemen kuntoutumiskeskustelle.

Arvioinnin malli perustuu aiemmin tehtyyn arviointityöhön Mainiemen kuntoutumiskeskustessa ja Mainiemen päihdetyön kehittämissuunnitelmassa. Mallissa käytetty arvioinnin teoriatausta on realistinen käytännön arviointi, jossa arviointi nivotaan kokonaisuudeksi Mainiemen kuntoutumiskeskusten toimintaan sekä Hämeen päihdehuollon kuntayhtymän strategiatyöhön. Arvioinnin mallin kautta Mainiemen tehtävän työn oletetaan muuttuvan näkyvämmäksi ja mitattavammaksi, jolloin palveluja tilaavat kunnat voivat tehdä palvelujen ostamis päätöksen perustuen arvioinnin tuotoksina saatuihin tietoihin. Arvioinnin tuotoksina saatuja tietoja käytetään jatkossakin kuntayhtymän toiminnan edelleen kehittämiseen.

Arvioinnin malli sisältää kuusi osa-aluetta: mittarit, arviointipäivät, strategiaan yhdistämisen, arvioinnin vuosikellon, kehityskeskustelut ja arvioinnin viestintäsuunnitelman. Arvioinnin mallissa strategiaan yhdistäminen toteutettiin Balanced Scorecardin (BSC) Mainiemeen räätälöidyn, Lumijärven mukaisen, sovelluksen avulla. BSC:n käyttö varmistaa, että arviointia tarkastellaan riittävän useilta näkökulmilta niin toiminta- kuin hallinto-organisaation kannalta.

Kehittämishankkeen prosessia tarkasteltiin sekä Demingin kehän (suunnittele, toimi, arvioi ja kehitä/vakiinnuta) että Sengen mukaisen oppivan organisaation kautta. Prosessin raportoinnissa painotettiin aiemman arviointityön merkitystä mallin mahdollistamiseksi. Prosessin aikana luotiin Hämeen päihdehuollon kuntayhtymälle myös strategia-wiki, jota kehitetään edelleen kehittämishankkeen valmistumisen jälkeen. Strategia-wiki julkaistaan keväällä 2013 aikana.

Asiasanat: arviointi, strategia, oppiva organisaatio



## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	HÄMEEN PÄIHDEHUOLLON KUNTAYHTYMÄ, ARVIOINNIN MALLIN KOHDEORGANISAATIO	5
2.1	Hämeen päihdehuollon kuntayhtymä osana suomalaista päihdetyötä	5
2.2	Mainiemen kuntoutumiskeskus päihdehuollon toteuttajana	6
2.3	Mainiemen päihdetyön kehittämissyksikön toiminta ja merkitys päihdetyön kentässä	10
2.4	Mainiemen kuntoutumiskeskuksessa toteutettavan yhteisohoidon toimintaideologia	13
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TARKOITUS JA TAVOITE	17
4	ARVIOINTI JA STRATEGIATYÖ TOIMINNAN TUKENA	19
4.1	Arviointi toiminnan arvon määrittelyssä	19
4.2	Arviointi muutoksen tai tuloksen todentamisessa	20
4.3	Strategia organisaation työn tukena	23
4.4	Balanced Scorecard strategiatyön rakenteena ja työvälineenä	25
5	KEHITTÄMISHANKE OPPIMISEN JA KEHITTÄMISEN EDISTÄJÄNÄ	28
5.1	Kehittämishanke prosessina oppimisen ja kehittämisen näkökulmasta	28
5.2	Oppivan organisaation näkökulma kehittämishankkeen kehyksenä	30
6	PERUSTA ARVIOINNIN MALLILLE HÄMEEN PÄIHDEHUOLLON KUNTAYHTYMÄSSÄ	36
6.1	Mainiemen kuntoutumiskeskuksessa tehtävän arviointityön perustan laatiminen	36
6.2	Arviointiasetelman laatiminen Mainiemessä toteutettavan arvioinnin perustaksi	38
6.3	Hämeen päihdehuollon kuntayhtymään sovellettu Balanced Scorecard	42
7	KEHITTÄMISHANKKEEN PROSESSI TEKIJÄN SILMIN	46
7.1	Kehittämishankkeen etenemisen päälinjat	46
7.2	Suunnitteluvaihe	47
7.3	Toimintavaihe	48
7.4	Arviointivaihe	51
7.5	Kehittämisen ja vakiinnuttamisen vaihe	53

8	KEHITTÄMISHANKKEEN PROSESSI PEILATTUNA OPPIVAN ORGANISAATION VIIDEN OPIN PERIAATTEISIIN	55
8.1	Systeemiajattelu	55
8.2	Henkilökohtainen oppiminen	56
8.3	Mielen mallit	57
8.4	Jaettu visio	58
8.5	Tiimioppiminen	59
9	KEHITTÄMISHANKKEEN TUOTOKSET	60
9.1	Arvioinnin malli	60
9.2	Mittarit	61
9.3	Arviointipäivät	66
9.4	Kehityskeskustelut	67
9.5	Arvioinnin vuosikello	68
9.6	Arviointi osana strategiatyötä	70
9.7	Arvioinnin viestintäsuunnitelma	71
9.8	Kehittämishankkeen odotettuja tuloksia	72
10	TUOTOKSEN SAATTAMINEN KÄYTTÖÖN, LUOTETTAVUUDEN JA EETTISYYDEN TARKASTELU	73
11	POHDINTA	77
	LÄHTEET	80
	LIITTEET	92

## LUETTELO KUVIOISTA:

Kuvio 1. Arvioinnin mallin kolme perustaa kehittämishankkeessa .....	3
Kuvio 2. Hämeen päihdehuollon kuntayhtymän organisaatio.....	7
Kuvio 3. Mainiemen kuntoutumiskeskuksen organisaatio.....	9
Kuvio 4. Ohjelmateoria mukailtuna Chenin (2005, 31) Conceptual Framework of Program Theory (Comprehensive Form) -kuvioista .....	22
Kuvio 5. Generatiivinen kausaalisuus (mukailtuna Pawson & Tilley 1997, 58)	23
Kuvio 6. BSC Kaplanin ja Nortonin mallin mukaisesti (suomennettu ja mukailtu Kaplan & Norton 1996, 76).....	26
Kuvio 7. Kehittämishankkeen prosessi Demingin kehää mukailten .....	29
Kuvio 8. Demingin kehän ja Sengen viiden opin yhdistyminen kehittämishank- keen prosessin aikana .....	31
Kuvio 9. Asiakkaan kuntoutumisen kuvaus Mainiemen kuntoutumiskeskuksessa.....	38
Kuvio 10. Hämeen päihdehuollon kuntayhtymän arviointiasetelma.....	39
Kuvio 11. Toimintamalli Hämeen päihdehuollon kuntayhtymässä .....	40
Kuvio 12. Muutosmalli Hämeen päihdehuollon kuntayhtymässä.....	41
Kuvio 13. BSC:n ydinalueen Mainiemen kuntoutumiskeskuksessa .....	44
Kuvio 14. Kehittämishankkeen aikataulun pääkohdat .....	46
Kuvio 15. Arvioinnin malli Hämeen päihdehuollon kuntayhtymässä.....	61
Kuvio 16. Arviointimittarit jaoteltuina BSC:n mukaisesti .....	61
Kuvio 17. Loppuarviointien vertailu yhteisöllisen tuen osalta.....	63
Kuvio 18. Yhden pienyhteisön yhteisö-ORS viikoilla 14–20 vuonna 2012 .....	65
Kuvio 19. Arvioinnin vuosikello Mainiemen kuntoutumiskeskuksessa .....	69
Kuvio 20. Arvioinnin mallin näkökulmia päihdetyön kontekstissa (luotu ja mu- kailtu Huurresalo 2012 haastattelun mukaan) .....	75

## 1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveysalan palveluntuotanto on jatkuvassa murroksessa (THL 2011). Vuoden 2011 lopulla julkisen talouden epävakaus ja maailmantalouden kehityksessä ennustettavuuden heikentyminen vaikuttaa kuntien talousnäkyymiin ja -ennusteisiin (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 5). Tässä epävakaassa tilanteessa myös Hämeen päihdehuollon kuntayhtymän on vastattava rahoitustilanteen haasteisiin tehostamalla, parantamalla ja uudistamalla palveluntuotantoaan. Yksi Hämeen päihdehuollon kuntayhtymän toimintaa parantavista tukitoimista on muun muassa se, että kuntayhtymä on liittynyt marraskuussa 2011 on alkaneeseen KASTE-rahoitteiseen (Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma) Välittäjä 2013 -hankkeeseen. Välittäjä 2013 -hankkeen paikallista osahanketta hallinnoi Hämeen päihdehuollon kuntayhtymä ja sitä toteuttaa Mainiemen päihdetyön kehittämisyksikkö (Mainiemen päihdetyön kehittämisyksikkö 2011). Kehittämishankkeen tekijä toimii Välittäjä 2013 -hankkeen Hämeen osahankkeen projektipäällikkönä.

Hämeen päihdehuollon kuntayhtymän toiminta-ajatuksen ytimenä on mahdollistaa palvelua käyttävän ihmisen aiempaa parempi ja itsenäinen elämänhallinta. Toiminta-ajatus on tiivistetty muotoon ”Inhimillisesti erilainen”, joka kuvastaa kuntayhtymän lähtökohtaa ja arvomaailmaa tarjoamiensa palvelujen tuottamiseen. Aiempaa parempi ja itsenäinen elämänhallinta on kuvattu myös sosiaali- ja terveyspolitiikan strategiassa sosiaalisesti kestävä yhteiskunnan tavoitteissa. Strategian (STM 2011, 4) mukaan sosiaalisesti kestävä yhteiskunta kohtelee kaikkia yhteiskunnan jäseniä reilusti, vahvistaa osallisuutta ja yhteisöllisyyttä, tukee terveyttä ja toimintakykyä sekä antaa tarvittavan turvan ja palvelut. Näin ollen Hämeen päihdehuollon kuntayhtymän strategian toiminta-ajatus on hyvin linjassa Sosiaali- ja terveysministeriön ohjauksen kanssa. Mainiemen kuntoutumiskeskuksen toimintaideologiaksi on valittu Maxwell Jonesin mukainen demokraattinen yhteiskuntoutuminen (Mainiemen kuntoutumiskeskus 2012.). Yhteisöllisyys nivoutuu tiiviisti myös oppivan organisaation käsitteeseen. Ihmisellä itsen rakenne kootuu vain yhteisössä. (Kofman & Senge 2001, 16.)

Tenkanen ja Soikkeli (2012) kuvaavat uudessa ehkäisevän päihdetyön laatutähdessä laatutyön perustuvan kuuteen tähden sakaraan: 1. Tietoperusta ja etiikka, 2. Kohdistaminen ja suunnittelu, 3. Resurssien varmistaminen, 4. Viestintä, osallisuus ja yhteistyö, 5. Toteutus ja 6. Uudistaminen, levitys ja vakiinnuttaminen. Myös tämän, EU:n ehkäisevän päihdetyön laatusuosituksiin 12/2011 perustuvan, mallin voidaan katsoa tukevan niitä arvioinnin ja prosessin menetelmiä koskevia valintoja, mitä on tehty tässä kehittämishankkeessa. Edellä mainittu ”Suomalainen laatutähti vuosimallia 2012” on perusajatukseltaan Demingin kehän kaltainen. Tähdien keskustaan merkityt tavoitteet tasapainoinen kokonaisuus sekä seuranta ja arviointi sisältävät myös strategisen työn ulottuvuuden.

Arvioinnin luonteen ymmärtäminen vaatii sen tarkastelemista laajasta hallinnon kehittämisen perspektiivistä (Virtanen 2007, 13). Arvioinnin teoriakenttä on hyvin moninainen ja monikäsitteinen (Chen 2005, 3). Mainiemessä arviointi, erityisesti käytännön arviointi, on ollut jo useiden vuosien ajan tärkeä toimintaa tukeva työkalu. Tästä syystä tässäkin kehittämishankkeessa arvioinnin kehikko on tehty Mainiemeen sovelletun käytännön arvioinnin näkökulmasta. Käytännön arviointi on jonkin asian, arvon tai ansion määrittelyä (Robson 2001, 18). Arvioinnin hyödyntämisellä on oletettu saavutettavan kuntayhtymien välisessä kilpailussa etua niin asiakkaiden parantuneen palvelun kuin ajantasaisen ja luotettavan tiedon muodossa (Mäkelä & Hyvärinen 2012).

Tässä kehittämishankkeessa sidotaan yhteen arviointitoiminta ja kuntayhtymän strategia. Näin luodaan väline kuntayhtymän toiminnan ja johtamisen tueksi. Kehittämishankkeessa arvioinnilla on huomattavasti painavampi rooli verrattuna strategiatyöhön, näin ollen arvioinnin teoria esitetään ennen strategiateoriaa, vaikka arviointi voidaankin nähdä yhtenä osana strategiatyötä. Arvioinnin mallin tekemisen näkökulmasta arviointi- ja strategiatyön yhdistämisen lisäksi tässä kehittämishankkeessa kehittämishankkeen prosessia kuvataan oppimisen ja kehittämisen näkökulmasta paitsi Demingin kehän (1994, 131–133) – suunnittele, toimi, arvioi ja kehitä/vakiinnuta – myös Sengen mukaisen oppivan organisaation kautta.

Kehittämishankkeen keskeisimmät käsitteet ovat strategia, arviointi ja oppiva organisaatio. Kehittämishankkeen tietoperustan muodostavat soveltuvat käytännön



arvioinnin mallit sekä strategian muodostaminen Hämeen päihdehuollon kuntayhtymälle sovelletun Balanced Scorecardin (BSC) mukaisesti. Tässä kehittämishankkeessa BSC:a, laajaa strategista työkalua, käsitellään kapeasti ja vain siltä osin, joka on sovellettavissa arvioinnin kehittämisen alle Hämeen päihdehuollon kuntayhtymän kontekstissa.

Arvioinnin mallin rakentamisen kolmea ydinaluetta arviointia, strategiaa ja mallin tekemisen, tai toisin sanoen kehittämishankkeen prosessia kuvataan kuviossa yksi tasavertaisina ja toistensa kanssa vuorovaikutuksessa olevina ilmiöinä, minkä tuotoksena syntyy arvioinnin malli. Yhdistämällä arvioinnin ja strategiatyön teoriat sekä prosessin kuvaaminen peilaten oppivan organisaation periaatteeseen saadaan kokonaisnäky siitä, miten arvioinnin malli on rakentunut. Jo tässä vaiheessa on syytä painottaa, että mallin tekeminen pohjautuu vahvasti aiempaan Hämeen päihdehuollon kuntayhtymässä tehtyyn kehittämistyöhön.



Kuvio 1. Arvioinnin mallin kolme perustaa kehittämishankkeessa

Kehittämishankkeessa mallinnetaan Hämeen päihdehuollon kuntayhtymän, Mainiemen kuntoutumiskeskuksen arvioinnin osa-alueita kokonaisuudeksi. Tämän työn oletetaan olevan yksi niistä toimenpiteistä, joilla parannetaan Mainiemen

kuntoutumiskeskuksen asemaa kilpailutilanteessa. Kilpailu palveluntuottajien kesken johtuu pitkälti valtion ja kuntien rahoitustilanteen kiristymisestä. Arvioinnin mallin rakentaminen perustuu strategian uudistamiseen Hämeen päihdehuollon kuntayhtymässä, ja on rakennetta ja teoriataustaa vaativa tehtävä. Näin ollen aihe kohtaa sekä työpaikan kehittämistarpeet että opintojen näkökulmasta tulevat vaatimukset. Kehittämishankkeen aihe on merkittävä niin taloudellisesta kuin toiminnallisesta näkökulmasta Hämeen päihdehuollon kuntayhtymän suunnitellussa tulevaisuuden valintoja ja vastatessa kuntayhtymän alueen tarpeisiin.

Mainiemen kuntoutumiskeskuksessa järjestelmällinen arvioinnin kehittäminen on aloitettu vuonna 2007 tuolloin aloittaneessa Kehittämisyksikkö-hankkeessa. Mainiemessä on erilaisin menetelmin kehitetty arviointia sekä asiakkaiden, henkilökunnan että toiminnan rakenteiden osalta. Arvioinnin kehittämisessä ollaan tultu siihen pisteeseen, että osin jo aiemmin käyttöön otetuista arviointityökaluista ja osin uusista arviointityökaluista halutaan rakentaa vuosikelloon sidottu ja strategiatyötä tukeva arvioinnin malli. Mallin avulla tulee voida tarkastella kuntayhtymää niin talouden, toiminnan, henkilökunnan, asiakkaiden kuin osaamisen lisäämisen ja vaikuttavuuden näkökulmista.

Kehittämishankkeen tuotoksena esitellään arvioinnin malli, joka pitää sisällään kuusi osa-aluetta: mittarit, arviointipäivät, strategiaan yhdistämisen, arvioinnin vuosikellon, kehityskeskustelut ja arvioinnin viestintäsuunnitelman. Kehittämishankkeen tuloksena odotetaan, että Hämeen päihdehuollon kuntayhtymän parantamalla palvelujen laatua inhimillinen hyvinvointi lisääntyy ja asiakkailla on mahdollisuus parempaan ja itsenäisempään elämänhallintaan. Lisäksi odotetaan, että Hämeen päihdehuollon kuntayhtymän toiminnan rakenteet kehittyvät ja viestintä selkiytyy niin, että näiden kautta kilpailukyky paranee. Mainiemessä toteutettavan yhteisöllisen menetelmään perustuen arvioinnin mallin rakentamisessa on erityisesti otettava huomioon kuntoutumiskeskuksen asiakkaiden osallisuus, elämällä oppimisen malli, tarveperusta ja avoimen kommunikaation tukeminen.

## 2 HÄMEEN PÄIHDEHUOLLON KUNTAYHTYMÄ, ARVIOINNIN MALLIN KOHDEORGANISAATIO

### 2.1 Hämeen päihdehuollon kuntayhtymä osana suomalaista päihdetyötä

Päihdetyö on ehkäisevää, hoitavaa ja kuntouttavaa päihdetyötä, jota tehdään erilaisissa toimintaympäristöissä – sekä päihdehuollon peruspalveluissa että erityis- palveluissa (Terävä & Inkinen 2007). Sosiaali- ja terveysministeriön asettaman Mieli 2009 -työryhmän (2009, 13) antamien toimenpide-ehdotusten mukaan mielenterveys- ja päihdetyöhön sijoittaminen on panostamista toimintakykyyn ja tuotavuuteen. Edellä mainitun mielenterveys- ja päihdesuunnitelman pääteemoiksi on valittu asiakkaan aseman vahvistaminen, edistävää ja ehkäisevää työtä sekä kaikkien ikäryhmien mielenterveys- ja päihdepalvelujen järjestäminen toiminnallisena kokonaisuutena, jossa painopisteet ovat perus- ja avohoitopalveluissa sekä tiiviisti yhteen sovitussa mielenterveys- ja päihdetyössä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 13). Näin ollen päihdetyö käsitteenä pitää sisällään sekä päihdehuollon että päihdepalveluiden käsitteen.

Päihdetyön kokonaisuus muodostaa saumattoman jatkumon, joka muodostuu ehkäisevästä ja korjaavasta päihdetyöstä. Päihdetyö edellyttää usean hallinnonalan ja toimijan sitoutumista ja yhteisiä ponnistuksia. Päihdetyö ei ole vain kuntien sosiaali- ja terveydenhuoltoa. Päihdetyötä tehdään myös oppilaitoksissa, kulttuuri- ja vapaa-ajan toiminnassa, yhdyskuntasuunnittelussa ja elinkeinoelämässä. Järjestöillä ja muilla kolmannen sektorin toimijoilla on päihdetyössä omat tehtävänsä. (THL 2012.) Esimerkiksi oppilaitoksissa päihdetyön tulisi näkyä opintojen sisällyksessä, oppilaitoksen toimintakulttuurissa sekä päihdeettömyyteen kannustamisena. (THL 2012b.)

Päihdepalveluilla tarkoitetaan Kaukosen (2000, 109) määritelmän mukaan päihde- ehtoisesti käytettäviä sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja. Mieli 2009 - toimenpide-ehdotuksissa todetaan, että mielenterveys- ja päihdepalveluissa asiakas saa parhaan avun, kun palvelujärjestelmä muodostaa yhtenäisen toiminnallisen kokonaisuuden, joka kattaa monipuolisesti avo- ja laitospalvelut, perus- ja

erikoispalvelut sekä mielenterveys- ja päihdepalvelut (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 29). Sosiaali- ja terveysministeriö (2011, 11) on strategiassaan linjannut, että päihde- ja mielenterveyspalvelujen saatavuutta parannetaan, jotta palvelujärjestelmä pystyy auttamaan varhain ja tehokkaasti silloin kun asiakkaan omat voimavarat eivät riitä.

Päihdehuolto on osa sosiaalihuoltolain (710/82) määrittämää sosiaalihuoltoa. Sosiaalihuollon toimintalohkot voidaan jakaa kolmeen lohkoon: 1. Viimesijaiseen toimeentuloturvaan, 2. Yleisiin sosiaalipalveluihin ja 3. Erityispalveluihin. Näistä lohkoista päihdehuolto kuuluu erityispalveluihin, jota on säädelty erillisellä lailla (Päihdehuoltolaki 1986/41). Päihdehuollon palvelut perustuvat myös sosiaalipoliittisille tarpeille. Palvelujen saatavuutta ja saavutettavuutta pidetään tärkeinä periaatteina. (Kaukonen 2000, 108–109.)

*Päihdehuollon palveluja tulee antaa henkilölle, jolla on päihteiden käyttöön liittyviä ongelmia, sekä hänen perheelleen ja muille läheisilleen. Palveluja on annettava henkilön, hänen perheensä ja muiden läheistensä avun, tuen ja hoidon tarpeen perusteella.*  
(Päihdehuoltolaki 1986/41.)

Kuntien tehtävänä on järjestää asukkaidensa tarvitsemat päihdehuollon palvelut (Päihdehuoltolaki 1986/41). Päihdehuollossa on pystyttävä vastaamaan lääkkeiden ja alkoholin väärinkäyttäjien sekä huumeiden käyttäjien ja sekakäyttäjien palvelutarpeisiin. Suurin osa päihdeongelmaisista kohdataan tavallisissa palvelukontakteissa terveyskeskuksen vastaanotoilla, sosiaalitoimistossa, neuvoloissa, työterveyshuollossa ja poliklinikoilla. Erikoissairaanhoidon vastaa päihteiden käyttäjien terveysongelmien vaativammasta hoidosta. (Kuntaliitto 2011.)

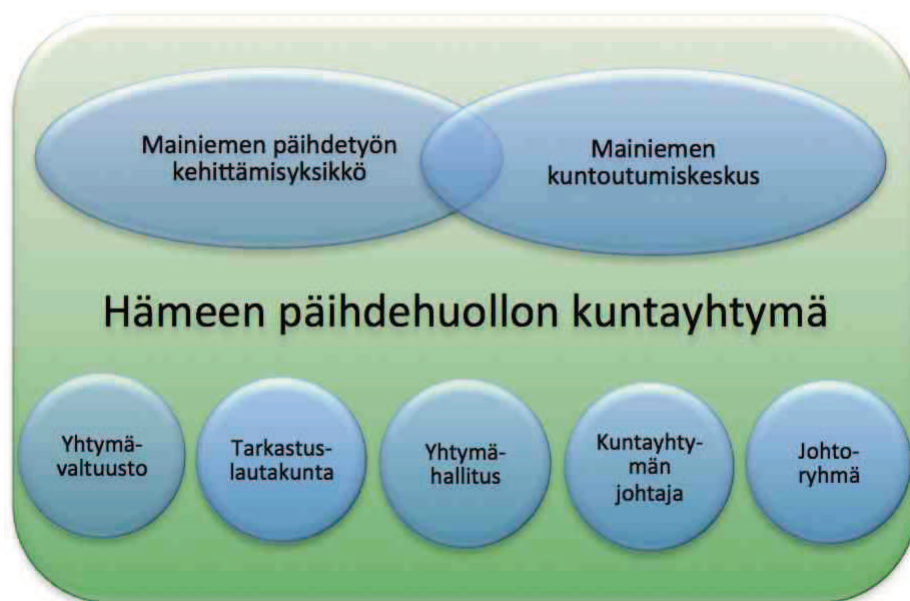
## 2.2 Mainiemen kuntoutumiskeskus päihdehuollon toteuttajana

Hämeen päihdehuollon kuntayhtymä on päihdepalveluja tarjoava organisaatio ja sen toiminta-ajatuksena on edistää ihmisten mahdollisuuksia hallita elämänsä paremmin ja mahdollisimman itsenäisesti. Kuntayhtymän tehtävänä on järjestää jäsenkuntien puolesta niiden tarvitsemia päihdehuollon palveluja. Tehtävänsä to-

teuttamiseksi kuntayhtymä ylläpitää Mainiemen kuntoutumiskeskusta ja Mainiemen päihdetyön kehittämissyksikköä. Kuntayhtymä vaikuttaa tutkimuksen ja kehittämisen keinoin osaltaan toimialansa ja toimialueensa yhteistoimintaverkostojen ja palvelujärjestelmän kehittämiseen. (Mainiemen kuntoutumiskeskus 2011.)

Kuntia palvelevan Hämeen päihdehuollon kuntayhtymän toimintaorganisaatio esitellään kuviossa kaksi. Organisaatio muodostaa kokonaisuuden, joka hallinnoi niin Mainiemen kuntoutumiskeskuksen kuin Mainiemen päihdetyön kehittämissyksikön toimintaa. Hallinnon muodostavat yhtymävaltuusto (yksi edustaja jokaisesta 29 jäsenkunnasta), tarkastuslautakunta, seitsenhenkinen yhtymähallitus, kuntayhtymän johtaja sekä johtoryhmä.

Tämän kehittämishankkeen tekstissä puhuttaessa Hämeen päihdehuollon kuntayhtymästä tarkoitetaan koko kuntayhtymän toimintaa, johtamis- ja luottamusorganisaatiota ja lisäksi sekä Mainiemen kuntoutumiskeskusta että Mainiemen päihdetyön kehittämissyksikköä. Tarkoitettaessa yksinomaan kuntoutumistoimintoja, käytetään nimeä Mainiemen kuntoutumiskeskus ja tarkoitettaessa yksinomaan kehittämistoimintoja, käytetään nimeä Mainiemen päihdetyön kehittämissyksikkö.

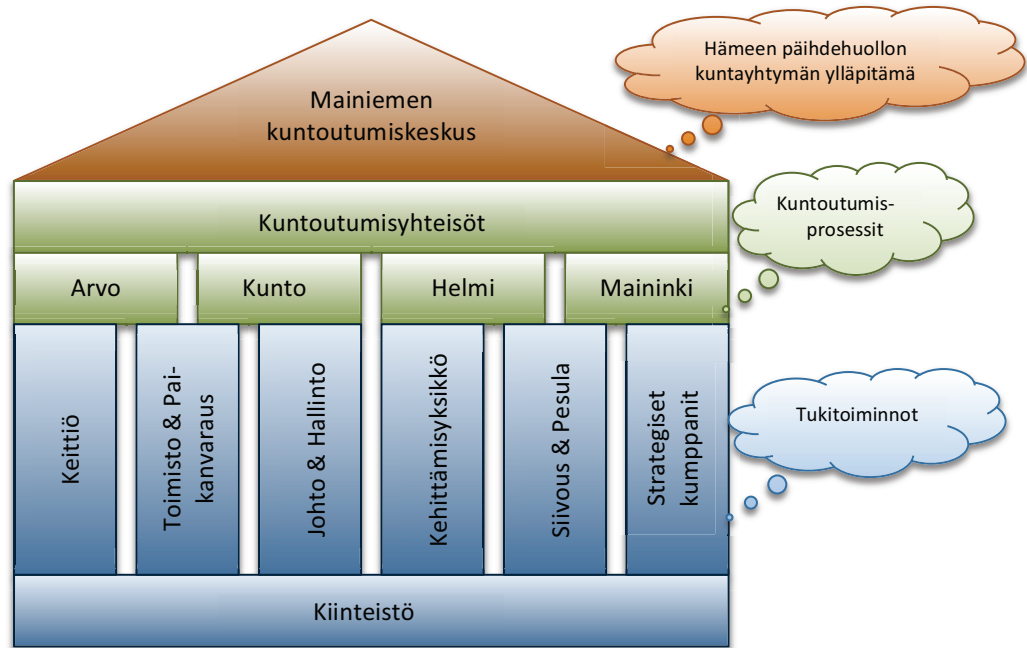


Kuvio 2. Hämeen päihdehuollon kuntayhtymän organisaatio

Mainiemen kuntoutumiskeskus on Hämeen päihdehuollon kuntayhtymän 29 jäsenkunnan omistama alueellinen päihdehuollon erityispalveluyksikkö. Toiminta-alueena on Kanta-Häme, Päijät-Häme ja Pirkanmaa. Asiakkaaksi Mainiemeen voi tulla myös muista kuin jäsenkunnista. Mainiemen kuntoutumiskeskuksessa tarjotaan miehille, naisille ja perheille kattavia päihdehuollon palveluja. Näitä monipuolisia erityistason palveluja tarjotaan päihdekuntoutumista tarvitseville asiakkaille ja heidän läheisilleen sekä yhteistyötahoille. (Mainiemen kuntoutumiskeskus 2012.)

Mainiemi tuottaa päihdeongelmallisille, heidän läheisilleen ja kuntoutusta toteuttaville yhteistyötahoille sellaisia palveluja, joilla tuetaan päihteettömien selviytymiskeinojen löytymistä. Mainiemessä on valittu kuntoutumisen perustaksi ja toimintaa ohjaavaksi ajattelutavaksi demokraattinen yhteisökuntoutus. Yhteisökuntoutus perustuu yhteisön jäsenten tasavertaiseen yhteistyöhön, avoimeen vuorovaikutukseen ja keskinäiseen vastuuseen. Kuntoutumisen tukena käytetään laajalajaisesti eri menetelmiä. (Mainiemen kuntoutumiskeskus 2012.)

Mainiemen kuntoutumiskeskuksen yhteisöä varten laaditun perussopimuksen mukaisesti eri yhteisöjen kaikki jäsenet pyrkivät tukemaan toisiaan siihen, että Mainiemessä vallitsee turvallisuutta, kuntoutumisrauhaa ja päihteettömyyttä edistävä ilmapiiri. Mainiemen kuntoutumiskeskuksessa on syksyllä 2012 neljä kuntoutumisyhteisöä Arvo, Kunto, Helmi ja Maininki sekä kuvion kolme mukaiset tukitoiminnot, jotka ovat: keittiö, toimisto ja paikanvaraus, johto ja hallinto, kehittämissyksikkö, siivous ja pesula, kiinteistö sekä strategiset kumppanit. (Mainiemen kuntoutumiskeskus 2012.)



Kuvio 3. Mainiemen kuntoutumiskeskuksen organisaatio

Asiakkailla jotka tulevat Mainiemeen on todettu päihdeongelma. Teoreettisesti päihdeongelmaa ja -riippuvuuden ongelmaa voidaan tarkastella useasta eri viitekehuksesta. (Heiskanen 2008, 11.) Kullakin näkemyksellä on oma kantansa siihen, mikä toimii etsittäessä ratkaisuja päihde- ja riippuvuusongelmiin. Päihdeongelman määrittely on aina kulttuuri- ja aikasidonnaista. Päihdeongelmaa voidaan tarkastella esimerkiksi yksilön, yhteisön tai yhteiskunnan kannalta. (Ruisniemi 2006, 15.)

Fyysisen ja psyykkisen riippuvuuden käsitteitä voidaan erotella niin, että fyysisessä riippuvuudessa on kyse sietokyvyn kasvusta, vieroitusoireista sekä vaikutuksille herkistymisestä. Psykkisessä riippuvuudessa on kyse myönteisistä vaikutusodotuksista, mielihaluista ja himosta, toiminnan hallinnan menettämisestä, kieltomekanismeista ja selityksistä, muiden tärkeiden toimintojen laiminlyönnistä addiktivisen käyttäytymisen kustannuksella sekä retkahduksista pitkienkin taukojen jälkeen. Nykyinen käsitys addiktiosta on lähempänä psyykkistä riippuvuutta kuin fyysistä riippuvuutta. (Koski-Jännes 2008.)

Mainiemen kuntoutumiskeskuksessa kuntoutus ei perustu mihinkään yksittäiseen näkemykseen päihdeongelman luonteesta. Asiakkaat saavat itse määrittellä oman päihdeongelmansa luonteen ja sen pohjalta aloitetaan työskentely asiakkaan määrittelemien tavoitteiden suuntaisesti. Hyvä työskentelysuhde on mahdollisuus saavuttaa silloin kun asiakkaan tavoitteet ovat sellaisia, joiden toteuttamiseen työntekijä ja muut yhteisön jäsenet voivat sitoutua yhdessä asiakkaan kanssa. (Piispanen 2009, 4, 19, 30.)

### 2.3 Mainiemen päihdetyön kehittämissyksikön toiminta ja merkitys päihdetyön kentässä

Hämeen päihdehuollon kuntayhtymä ylläpitää kuntoutumiskeskuksen lisäksi myös Mainiemen päihdetyön kehittämissyksikköä, joka näkyy kuviossa kolme tukitoimintona. Kehittämissyksikkö toimi vuodesta 2007 vuoteen 2009 kehittämissyksikkö-hankkeena, vuodesta 2009 vuoteen 2011 Välittäjä 2009 -hankkeen Hämeen osahankkeena ja vuodesta 2011 vuoden 2013 lokakuun loppuun Välittäjä 2013 -hankkeen Mainiemen päihdetyön kehittämissyksikkö -hankkeena. Hämeen päihdehuollon kuntayhtymän hallitus on tehnyt valtuuston esityksestä päätöksen kehittämissyksikön vakiinnuttamisesta lokakuun 2013 jälkeen kuntayhtymän omaksi toiminnaksi.

Kehittämissyksikkö tarjoaa arviointi-, asiantuntija- ja kehittämisspalveluita alueen päihdetyön kehittämiseksi (Mainiemen päihdetyön kehittämissyksikkö 2011). Mainiemen päihdetyön kehittämissyksikkö toteuttaa lokakuun 2013 loppuun asti Välittäjä 2013 -hankkeen osahanketta. Työn pääpainoalueena on Mainiemen kuntoutumiskeskuksen toiminnan ja rakenteen kehittäminen. (Välittäjä 2013 -hanke 2012.) Kehittämissyksikössä on määritelty toiminnan arvoja prosessimaisesti kehittämissyksikkö-hankkeen alusta saakka, vuodesta 2007. Asiakaslähtöisyys on tärkeää kehittämissyksikön toiminnassa. Palveluja kehitetään niin, että asiakkaat hyötyvät kehittämisestä ja kehitystyön tuloksista. Asiakkaina voivat olla niin organisaatio- kuin henkilöasiakkaat. Palveluja kehitettäessä asiakkaiden tarpeet ovat toiminnan lähtökohtana ja heidän mielipiteitä kuunnellaan aktiivisesti ja ne otetaan huomioon kehittämistyössä.



Kun kehittäminen on käytännönläheistä, ollaan lähellä palveluja, palvelujen tuottajia sekä asiakkaita. Tällä varmistetaan, että kehittämisestä on hyötyä asiakkaille. Kehittämistyön tuloksien juurruttamiseen käytännön toimintaan kiinnitetään huomiota olennaisena osana kehittämistyötä. Kehittämissyksikössä toteutettavassa työssä ammatillisuus pitää sisällään luovuuden, uusien innovaatioiden ja teorian yhdenmukaisen huomioonottamisen. Vuorovaikutus kehittämistyössä ja yhteistyössä eri on oleellista kehittämistyön onnistumisen kannalta. Vuorovaikutus on määritelty yhdeksi kriittiseksi alueeksi kehittämissyksikön toiminnassa.

Inhimillisyyden pitäminen mukana kehittämistyössä on välttämätöntä. Päihdeongelmat koskettavat ihmistä ja ympäristöä laajasti. On tärkeää huomioida, että ongelman taakse kätkeytyy ihmisen elämä ja sen ympärille useiden ihmisten elämiä. Elämää tulee suojella, ja päihdepalveluissa tulee muistaa, että inhimillisen kärsimyksen lieventäminen antaa palveluille olemassaolon oikeutuksen.

Mainiemen päihdetyön kehittämissyksikkö hankkeessa 2007–2009 tehdyn loppuraportin mukaan kehittämishankkeisiin osallistuneiden kuntien ja muiden kumppaneiden työntekijöiden hankkima työnkehittäjän ammattimainen prosessi- ja menetelmäosaaminen kumuloituu huonosti. Tästä syystä elinvoimainen ja paikallinen kehittämissosaaminen tarvitsee alueellisten kehittämissyksiköiden ja muiden asiantuntijaryhmien tarjoamaa jatkuvuutta. Tämän lisäksi raportissa todetaan kehittämistoiminnan ääneen lausuttujen toimintatapavalintojen jäsentävän ja selkiyttävän kehittämistyötä huomattavasti. Kehittämistapojen valinnat edellyttävät kehittäjiltä kehittämistyön ammattiosaamista ja hanketyön prosessikeskeistä arviointia. (Mainiemen päihdetyön kehittämissyksikkö 2009.)

Edellä mainitussa loppuraportissa kysytään:

*Tarvitaanko kansalaisten hyvinvoinnin ja paikallisten palvelujen kehittämiseen valtakunnallisten asiantuntija- ja kehittämisorganisaatioiden ja yhteiskuntapoliittisten ohjelmien lisäksi paikallisia kehittämissyksiköitä? Jos tarvitaan, niin kuinka näiden yksiköiden toiminnan itsenäisyys ja jatkuvuus turvataan tulevaisuudessa?*

Mainiemen päihdetyön kehittämissyksikössä on linjattu Välittäjä 2013 -hankkeen,

Hämeen päihdehuollon kuntayhtymän osahankkeen, tärkeimmäksi tehtäväksi va-  
kiinnuttaa kehittämysyksikkö osaksi Hämeen päihdehuollon kuntayhtymän toimin-  
taa. (Mainiemen päihdetyön kehittämysyksikkö 2012, 2). Näin kehittämysyksikös-  
sä vastataan aiempaan kysymykseen myöntävästi ja toiminta tähtää kehittämis-  
työn itsenäisyyden ja jatkuvuuden turvaamiseen. Syyskuussa 2012 käytiin keskus-  
telu ja sähköpostiviestintää koskien kehittämysyksikön merkitystä ja tarkoitusta.  
Käydyn keskustelun pohjalla on koko kehittämysyksikön olemassaolon aikana  
kertynyt kokemus, tieto ja ymmärrys siitä, millainen merkitys kehittämysyksiköllä  
on ollut. Keskustelussa mukana ja haastateltavina olivat kuntayhtymän johtaja  
Kimmo Mäkelä sekä kehittämysyksikön suunnittelija Riikka Hyvärinen. Seuraa-  
van tekstin lähteenä on tuon keskustelun (Mäkelä & Hyvärinen 2012) aikana teh-  
dyt muistiinpanot sekä aihepiiristä heiltä saamani sähköposti.

Kehittämysyksikön merkitys kuntoutumiskeskukselle näkyy toiminnan proaktiivi-  
suutena, henkilökunnan osaamisen lisäämisenä ja mukana olemisena uusien pal-  
velumallien kehittämisessä. Kehittämysyksikkö on myös tulkki esimerkiksi yh-  
teiskunnallisen keskustelun sekä päihdetutkimuksen ja käytännön välillä. Kehit-  
tämysyksiköllä katsotaan olevan ymmärtämys päihdepalvelujen kokonaisuudesta  
sekä perustyötä laajempi näky kehityksen suunnasta ja trendeistä.

Hämeen päihdehuollon kuntayhtymälle kehittämysyksikkö takaa ajan hermolla  
olemista, hiljaisten signaalien kuulemista ja uusien palvelumallien kehittämistä  
kuntayhtymän tarpeista käsin. Kehittämysyksikkö koetaan tärkeäksi imagon raken-  
tajaksi, viestinnän kautta kuntayhtymässä tehtävän työn näkyväksi tekijäksi ja  
tunnettavuuden lisääjänä. Kehittämysyksikössä tehtävä työ on koettu olevan myös  
johtamisen ja strategiatyön tukena kuntayhtymän kehittäessä toimintojaan.

Kunnat, jotka tilaavat palveluja Mainiemestä, hyötyvät kehittämysyksiköstä kun-  
toutumistyön laadun paranemisen sekä jaetun asiantuntijuuden kautta. Kehittä-  
mysyksiköllä on tärkeä osa kuntoutumistyön näkyväksi tekemisessä, minkä perus-  
teella kunnat voivat osallistua ostamiensa palvelujen arviointiin. Näkyväksi ja  
mitattavaksi tekeminen takaa myös sen, että kunnilla on mahdollisuus tietää mil-  
laista palvelua he asiakkaana odottavat. Kehittämysyksikkö on tärkeä yhteistyö-  
kumppani asiakkaiden tavoitteiden selvittämiseksi ja saavuttamiseksi.

Kehittämyksiköllä nähdään olevan merkitys myös valtakunnalliselle päihdetyön kehittämiselle. Se toimii tulkkina valtakunnalliseen kehittämisen suuntaan päihdetyön käytännön kokemuksen ja päihdekuntoutujien käytännön kokemuksen sekä alueellisten tarpeiden ja ilmiöiden välittämisessä päihdetyön valtakunnalliselle kehittämistasolle. Kehittämyksikössä on erikoisosaamista sen omasta toimintaympäristöstä, demokraattisesta yhteisökuntoutumismenetelmästä ja päihdehuollon kuntayhtymästä. Lisäksi kehittämyksikkö on yhteistyön tekijäosapuolena.

#### 2.4 Mainiemen kuntoutumiskeskuksessa toteutettavan yhteisöhoidon toimintaidologia

Mainiemen kuntoutumiskeskuksen kuntoutumisasiologiaksi on valittu Maxwell Jonesin mallin mukaan, Mainiemeeseen sovellettu, demokraattisen terapeuttisen yhteisön malli (Mainiemen kuntoutumiskeskus 2011b). Jones (1953, 12) perustaa mallinsa kokemuksiin ja kokeiluihin, joiden mukaan demokraattisen terapeuttisen yhteisön mallin mukaisen hoidon tuloksena potilaiden on mahdollista muuttaa suhtautumistaan oireisiinsa. On huomattava, että Jonesin teksti on 1900-luvun puolivälistä, jolloin päihde- ja mielenterveysasiakkaita käytettiin nimitystä potilas.

Keskeistä terapeuttisen yhteisön toiminnassa on vapaaehtoisuus, sosiaalinen vastuu sekä tradition merkitys, jossa arvot ovat toiminnan taustana. Traditionaaliseen laitoksen pakkoon perustuva vallankäyttö pyritään terapeuttisessa yhteisössä korvaamaan asiakaskunnan sisäistämällä normatiivisella kontrollilla. Terapeuttisen, asiakaslähtöisen yhteisön tavoitteena on suvaitsevampi ja humanimpi suhtautuminen asiakkaaseen. Terapeuttinen ideologia on luonteeltaan optimistinen, asiakkaan uskotaan pystyvän muutokseen sopivien hoitomenetelmien avulla. Lisäksi Jonesin yhteisömenetelmän taustalla on nähtävissä Carl Rogersin humanistisen ajattelun mukaista humanistisen ihmiskäsityksen arvomaailmaa, mikä tuo oman erityispiirteensä yhteisömenetelmään kuntoutumisen ideologiana (Heiskanen 2008, 3, 4.) Terapeuttisessa yhteisössä koko potilaan sairaalassa viettämä aika on ajateltava kuntoutuksena. Kuntoutumisen lähtökohta on potilaan oman sosiaalisen ympäristön, jossa hän elää ja työskentelee, sekä väliaikaisen sairaalayhteisön jäsenyyden vuorovaikutus. (Jones 1953, 53.)

Terapeuttisen yhteisön johtamisen tavoitteena on päätöksenteko konsensuksen kautta. Yksisuuntaista päätöksentekoa vältetään kaikissa toisiin ihmisiin vaikuttavissa päätöksissä. Tällaisen menetelmän käyttäminen johtaa useisiin kokouksiin henkilökunnan ja asiakkaiden kesken – yhdessä ja erikseen. Kokousten käyttäminen päätöksen tekoon, roolien ja roolisuhteiden tutkimiseen, oppimiseen ja ennen muuta kuntoutumisen edistämiseen kokousten avulla voi viedä valtaosan henkilön työpäivästä. Termin johtaja voisi terapeuttisessa yhteisössä korvata joko termillä katalysaattori tai karismaattinen johtaja. (Jones 1968, 24.) Nykyiset terapeuttiset yhteisöt ovat monimutkaisia organisaatioita vaatien työntekijöiltä monenlaisia työtapoja. Työntekijä on samalla tavalla yhteisön jäsen, kuin yhteisön asukkaatkin (asiakkaat) ja työntekijöillä on yhteinen rooli yhteisön jäsenten kanssa. Roolit sisältävät muun muassa fasilitointia, ohjaamista, ammatillista tukea, lääkinnällistä tukea sekä toimipaikkaan ja sen ympäristöön liittyvää tukea. (De Leon 2000, 151, 162–164.)

Jones (1968, 69, 70) jatkaa myöhemmissä kirjoituksissaan, että terapeuttisessa yhteisössä sosiaalinen oppiminen näkyy siten, että sisäinen tarve tai paine johtaa avoimeen tunteen ilmaisuun. Kun tätä paineen kautta pintaan nousutta tunnetta ilmaistaan avoimesti, tapahtuu kognitiivinen prosessi ja oppiminen. Kun sosiaalista oppimista toteutetaan Jonesin mukaisessa terapeuttisessa yhteisössä, se tarkoittaa kaksisuuntaisen kommunikaation mahdollistamaa oppimista yhteisön avulla. Sosiaalisen oppimisen käsite kuvaa muutosprosessia, joka on vähän ymmärretty käsite. Tämä muutosprosessi voi johtua esimerkiksi henkilön sisäisestä prosessoinnista, kun joku kriisi tai konflikti analysoidaan sellaisessa ryhmätilanteessa, jossa käytetään jotakin avointa vuorovaikutusta hyödyntävää psykodynaamista taitoa. Heiskasen (2008, 6) mukaan Jonesin lähtökohtana oli pyrkimys välttää perinteiseen asiantuntijavetoiseen suljettuun systeemiin liittyviä ongelmia korvaamalla asiantuntijavalta kahdensuuntaiseen kommunikaatioon perustuvalla avoimella vuorovaikutuksella.

Elämällä oppiminen on Mainiemen kuntoutumiskeskuksessa tärkeässä osassa. Elämällä oppimisen mallin mukaisesti kaikkea yhteisössä tapahtuvaa toimintaa on hyvä tarkastella ja arvioida perustehtävän mukaisesti ja yhteisten tavoitteiden valossa. (Hellqvist, Honkanen, Honkanen-Lilja, Hyvärinen, Ketola, Koskinen, Lau-

niala, Lähde, Pimiä, Torenius-Heikkonen & Welin 2012, 22.) Elämällä oppimisella on yhteyksiä Revansin esittelemän Action Learningin kanssa. Molemmissa malleissa toimintaa seuraa pysähtyminen ja menneen toiminnan tutkiminen yhdessä. Tutkimisen tuottamien tulosten perusteella sovitaan uusia toimia, joita jälleen pysähdytään tutkimaan myöhemmin ja tämän perusteella sovitaan jälleen uusia toimia. (Murto 2010.)

Kun organisaatio oppii hitaammin kuin sen muutosvauhti, organisaatio on vaarassa epäonnistua. Jos taas organisaation oppiminen on samantahtista muutoksen kanssa, tai jopa nopeampaa, organisaatio selviää ja sillä on mahdollista myös kasvaa. Oppivassa yhteisössä ihmisille luodaan ympäristö, jossa heidän on kohdattava arjessa todellisen elämän muutoksia. (Revans 1979, 2, 3.) Action Learning ei ole oppimista asiantuntijoilta, simulaatioista tai peleistä, vaan oppimista toinen toisilta, työpaikalla, ”tässä ja nyt”. Tämän lisäksi Action Learning on muun muassa oppimista tekemisen tai kokemisen kautta, ideoiden jakamista, oppimisen oppimista ja elinikäistä oppimista. (Zuber-Skerritt 2002, 114, 117.)

Raportin (1960, 54) mukaan Jonesin mukaisen yhteisökuntoutumisen pääteemat ovat demokraattisuus, suvaitsevaisuus, yhteisöllisyys ja realiteettikonfrontaatio. Nämä perusteemat jo sinällään vahvistavat asiakaslähtöisyyttä käytettäessä Jonesin mukaista yhteisökuntoutumismenetelmää. Myös Heiskanen (2008, 5,6) korostaa asiakaslähtöisyyttä Mainiemessä sellaisen demokraattisen päätöksenteon kautta, jossa asiakkaiden vastuu ja osallistuminen ulotetaan myös päätöksentekoon. Mainiemen kuntoutumiskeskuksen toiminnan lähtökohta on ammatillinen asiakaslähtöisyys. Asiakaslähtöisyys pitää sisällään osallisuuden vahvistamisen. (Mainiemen kuntoutumiskeskus 2012 b.)

Osallisuus on vaikeasti määriteltävä käsite. Taustalla on ainakin kaksi erilaista mallia, toinen liittyy konsumerismiin ja toinen demokraattiseen näkökulmaan. Konsumerismi korostaa palveluiden käyttäjien roolia asiakkaina, kuluttajina tai yhteistyötahoina. Demokraattinen näkökulma painottaa asiakkaiden äänen kuulemista ja heidän valtaistumistaan. (Laitila 2010, 7, 8.) Laitilan (2010, 145, 147) mukaan asiakkaan osallisuus mielenterveys- ja päihdetyössä määritellään asiak-

kaiden asiantuntijuuden hyväksymisenä, huomioimisena ja hyödyntämisenä ja osallisuuden tulee tukea asiakkaan omaa toipumista ja hyvinvointia.

Laitila (2010, 145, 146) päätyy väitöskirjassaan ”Asiakkaan osallisuus päihde- ja mielenterveystyössä” osallisuuden kolmeen kuvaukseen: Ensiksi hän kuvaa, että palveluiden käyttäjien osallisuus voidaan käsittää ratkaisevan tärkeänä ja toiminnan ehdottomana edellytyksenä. Tässä asiakkailla kuvataan olevan paras asiantuntijuus koskien palveluiden sisältöä. Toiseksi asiakkaan osallisuus voidaan käsittää suotavana ja järkevänä toimintatapana. Asiakkaiden mielipiteet olisi hyvä ottaa huomioon. Kolmanneksi osallisuutta kuvataan asiakkaan hoito- ja kuntoutussuhteen sisältönä. Tällöin keskeistä on asiakkaan mahdollisuus hänelle mielekkääseen hoitoon ja palveluun, johon asiakas pystyy myös sitoutumaan.

Santala (2008, 146, 158) tarkasteli huumeiden käyttäjien yhteisöllistä kuntoutusta asiakaslähtöisyyden ja erityisesti Jonesin luoman demokraattisen terapeutin yhteisön näkökulmasta. Aineisto on hankittu osallistuvalla havainnoinnilla. Tutkimuksen mukaan ei vaikuttaisi siltä, että huumeiden käyttäjien kuntoutus välttämättä edellyttäisi asiantuntijakeskeistä ja ”tiukkaa” hoidollista kulttuuria onnistuakseen. Huumeiden käyttäjillä ei ole sellaisia piirteitä, jotka estäisivät asiakaslähtöisen demokraattisen terapeutin yhteisökuntoutumisen toteuttamista arjessa. Demokraattisessa yhteisöllisessä kuntoutuksessa asiakaslähtöisyys ei ole eettisesti kestävän työn perusta, vaan sillä pyritään lisäämään kuntoutuksen vaikuttavuutta.

Santalalan (2008, 158) mukaan etiikka liittyy keskeisesti asiakaslähtöisyyden tarkasteluun Jonesin luoman kuntoutusideologian näkökulmasta. Kuntoutus tulisi järjestää siten, että vältettäisiin perinteiseen laitospsykiatriaan liittyvät ”ilkeydet” asiakkaiden persoonattomasta kohtelusta ja passivoitumisesta. Tavoitteena on ensisijaisesti laituskuntoutuksen humanisoiminen soveltamalla Jonesin mukaista demokraattista yhteisökuntoutusmallia kuntoutussysteemi avoimemmaksi ja asiakaslähtöisemmäksi. Keskeisiä sosiaalihuollon eettisiä periaatteita yksilöllisyydestä ja yksityisyydestä voi kunnioittaa myös huumeidenkäyttäjien yhteisöllisessä kuntoutuksessa.

### 3 KEHITTÄMISHANKKEEN TARKOITUS JA TAVOITE

Päihdepalvelut ovat rakennemuutoksessa (THL 2011). Päihdepalvelujen tuottajien kesken vallitsee kilpailutilanne, joka johtuu kuntien hupenevista resursseista. Kunnat valitsevat hyvin tarkasti, mitä palveluntuottajaa päihdekuntoutuksessa käytetään. Mainiemen kuntoutumiskeskuksen toiminnan turvaamiseksi on jo aiemmin aloitettu sarja toimintoja. Kehittämishankkeen arvioinnin mallin tekeminen tukee tätä työtä. Hyvin kuvattujen kuntayhtymän ja kuntoutumiskeskuksen toimintojen ja jatkuvan arvioinnin sekä tuotosten aktiivisen viestimisen kautta kuntien sosiaalityön on helpompi tehdä valintoja siitä, minkä kuntoutumislaitoksen palveluja kunnat käyttävät. Valinnat perustuvat arvioinnin kautta kertyneeseen tietoon Mainiemen toiminnasta.

Kehittämishankkeen tarkoituksena on kehittää Mainiemen kuntoutumiskeskuksen toimintaa arvioinnin kautta, ja tältä osin parantaa sekä Mainiemen kuntoutumiskeskuksen asiakkaiden mahdollisuutta itsenäiseen elämään että Hämeen päihdehuollon kuntayhtymän asemaa kuntoutumiskeskusten välisessä kilpailutilanteessa. Kehittämishankkeessa ei puututa Mainiemen kuntoutumiskeskuksen arjen toimintojen suoraan kehittämiseen tai uudistamiseen. Prosessin oletuksena on, että kuntoutumiskeskuksen toiminta kehittyy suunnitelmallisen ja huolellisen arvioinnin sekä arvioinnin esiin nostamien muutostarpeiden työstämisen kautta.

Kehittämishankkeen tavoitteena on luoda arvioinnin malli Mainiemen kuntoutumiskeskukselle. Kehittämishankkeessa arviointia kehitetään strategiatyön linjausten suuntaisesti. Tällainen kehittämishanke on rajattava huolellisesti. Kehittämishankkeen prosessinomaisesta luonteesta johtuen sen huolellinen dokumentointi on tärkeää. Kehittämishankkeessa ei niinkään erikseen suunnitella Hämeen päihdehuollon kuntayhtymän tai Mainiemen kuntoutumiskeskuksen viestintää, vaan viestinnän näkökulmaa kirjoitetaan sisään koskemaan viestintää vain arvioinnista ja arvioinnin mallista.

Arvioinnin mallin tekemisen tueksi käytetään strategiatyöskentelyä. Strategian kehittämisen yhteydessä aloitetaan Hämeen päihdehuollon kuntayhtymälle erik-

seen sovelletun Balanced Scorecard -työskentelyn (BSC) kirjaaminen strategiaan. Kehittämishankkeen tekemiseen saadaan vahvaa tukea Mainiemessä jo tehdystä työstä, joka on dokumentoitu osin täsmällisesti. Strategiauudistus aloitettiin luomalla strategiatyötä varten sähköinen wiki-alusta, joka mahdollistaa yhteiskirjoittamisen ja tätä kautta tekijöiden keskinäisen vuorovaikutuksen strategisista valinnoista.

Samanaikaisesti tehty, järjestelmällinen Mainiemen kuntoutumiskeskuksen toiminnankuvaamisen dokumentointi ja arviointi otetaan mukaan strategisen työn kautta arvioinnin mallin rakentamiseen. Toimimalla suunnitelmallisesti ja rakentamalla strategiatyön suuntaisesti arviointia pienistä paloista, muodostuu vähitellen arvioinnin malli, joka on samalla strategisen työn ydinaluetta.



## 4 ARVIOINTI JA STRATEGIATYÖ TOIMINNAN TUKENA

### 4.1 Arviointi toiminnan arvon määrittelyssä

Elämme yhteiskunnassa, jossa tilivelvollisuuden ohjaamana meidän tulee huolehtia siitä, että organisaatioon erilaisella ohjauksella tuleville rahoille saadaan vastinetta. Arviointia tehdään, jotta siitä olisi todellista hyötyä tilintekovastuun osoittamisessa ja toiminnan kehittämisessä. Sosiaalialalla tulevaisuudessa ei voida hoitaa yhteiskunnallista tehtävää ilman, että arviointi ja erityisesti vaikuttavuuden arviointi on olennainen osa ammatillista käytäntöä. (Paasio 2003, I; Virtanen 2007, 78.) Virtasen (2007, 202) mukaan arvioinnilla ei ole arvoa, mikäli arviointia ja siitä saatavaa tietoa ei hyödynnetä. Pawson & Tilley (1997, 1, 2) toteavat, että tutustumalla arviointikirjallisuuden historiaan on nähtävissä useiden, jopa kymmenien eri arviointimenetelmien kirjo. Pahempaa kuin useiden menetelmien määrä on heidän mielestään kuitenkin vaara siitä, että kun arviointiin valitaan jokin lähestymistapa samalla ryhdytään paradigmasotaan muiden lähestymistapojen kanssa.

Käytännön arviointi on jonkin asian, arvon tai ansion määrittelyä, minkä tyypillisiä ominaisuuksia ovat paikallisuus, arviointiryhmän pienuus, lyhyt ajanjakso, rajalliset resurssit ja yhdessä paikassa toteuttaminen. (Robson 2001, 18, 23.) Chenin (2005, 29) mukaan on tärkeää ymmärtää arvioinnin eri osien välisiä suhteita sekä on organisoitava ja yhdistettävä näitä arvioinnin erilaisia osia saavuttaakseen asettamansa, tai organisaation asettaman tavoitteen. Sosiaalitieteissä näyttöön perustuvan käytännön toiminnan päämääränä on valita sellainen interventio tai menetelmä, joka antaa pohjaa järkevälle muutostyölle ja on menestyksekkäästi toistettavissa eri olosuhteissa (Pawson 2006, 22).

Arviointia voidaan hyödyntää varsin monitahoisten ongelmien menestyksekkään ratkaisemisen tueksi. Näkökulmina erilaisiin ongelmiin voidaan henkilöstökehittämistyön arvioinnin näkökulmasta pitää jakoa talouteen, sosiaalipolitiikkaan, johtamiseen, intellektuelliin pääomaan, tiedon johtamiseen ja henkilöstökehittä-

miseen tieteenä. (Tomé 2008, 520.) Erilaisia näkökulmia ongelmiin ja arviointiin sosiaalitieteen ja yhteiskunnan sosiaalisten kysymysten yhteydessä on useita.

Monitahoiset ongelmat voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan: dynaamisiin, sosiaalisiin ja ilmaantuviin. Dynaamisilla ongelmilla tarkoitetaan ongelmia, jotka ovat välimatkaltaan ja ajaltaan etäällä toisista, sosiaalisilla ongelmilla sitä, että toimijoilla on erilaiset näkökulmat ja intressit ja emergenteillä tai toisin sanoen ilmenevillä ongelmilla innovaatioiden ja muutoksen tuntemattomia, ongelmallisia tekijöitä. (Scharmer 2009, 60.) Scharmerin kolmessa luokassa on yhtymäkohtia paitsi arviointiin, myös myöhemmin esiteltävään BSC:n neljään näkökulmaan.

Arvioinnin asianosaisia ovat kaikki, joilla on osuus, panos tai intressi arvioinnissa (Robson 2001, 32). Pawsonin ja Tilley'n esiin nostama realistisen arvioinnin suuri vallankumous merkitsee sitä, että ammattilaisen ensisijainen tehtävä ei ole tuottaa palveluja, vaan tunnistaa, löytää ja mahdollistaa ihmisten elämässä, elämäntilanteissa ja olosuhteissa toimivia muutosvoimia (Paasio 2003, 31). Paasio jatkaa samassa, että muutoksen subjekti on asiakas itse ja että tämä tieto on ollut sosiaalityössä jo pitkään.

#### 4.2 Arviointi muutoksen tai tuloksen todentamisessa

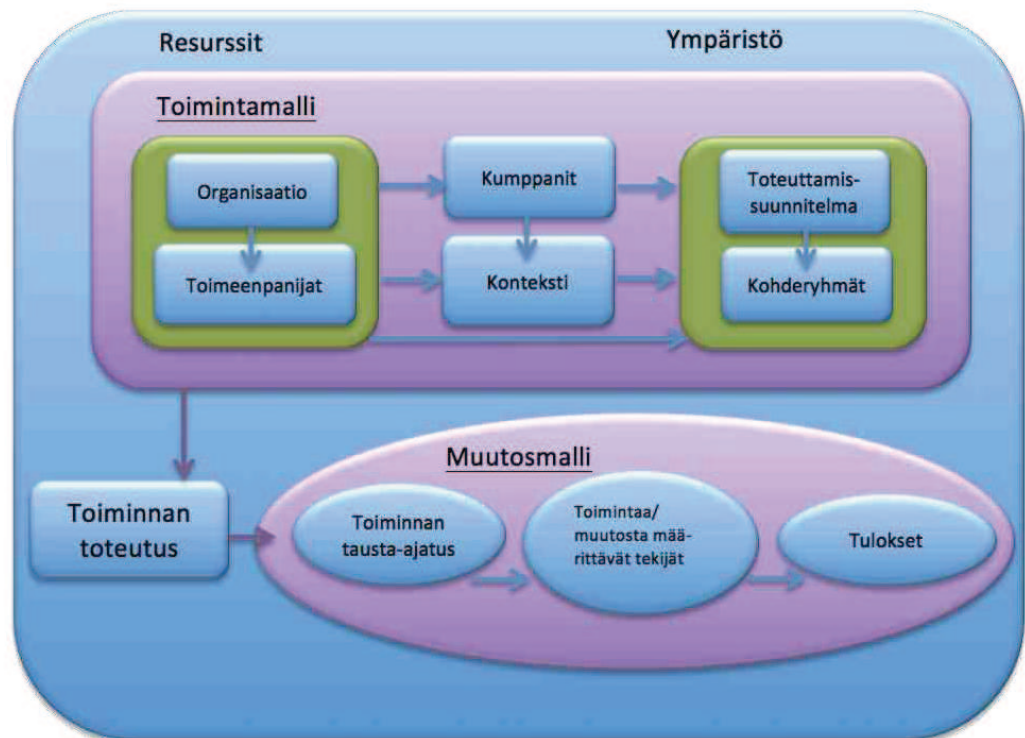
Arviointiasetelman rakentamisella tarkoitetaan sellaista viitekehystä, jossa käydään läpi arviointikysymykset, teoria, aineiston hankintastrategia sekä menetelmät. Arviointikysymykset ovat keskeinen osa arviointiprosessia, jossa tarkoituksenmukaiset arviointikysymykset voivat muuttua ja/tai syventyä arviointiprosessin aikana. Arvioinnin teorialla puolestaan tarkoitetaan esimerkiksi oletuksia siitä, miten palvelun oletetaan toimivan. Nämä oletukset voivat olla joko suoria tai epäsuoria hypoteeseja palvelun toimivuudesta. Arvioinnin tarkoitus määrittää sen, millaisia arviointikysymykset ovat. Aineiston hankintastrategiassa tulee painottaa tarkan valikoinnin merkitystä. Hankintastrategia määräytyy sen mukaan, miten täytyy edetä saadakseen vastauksia arviointikysymyksiin. Asetetut arviointikysymykset määrittelevät menetelmät. Yleispäteviä sääntöjä menetelmän valitsemiseksi-

si ei ole, koska menetelmät ovat kontekstisidonnaisia. Arviointikysymyksillä voidaan prosessin lopuksi nähdä se, mitä on opittu, mikä puolestaan voidaan systematisoida sarjaksi kysymyksiä ja vastauksia. (Robson 2001, 122–124.)

Dahler-Larsen (2005, 7, 8) toteaa, että vaikuttavuuden arvioinnin ajatus perustuu siihen olettamukseen, että jokin interventio johtaa tulokseen. Vaikuttavuuden arvioinnissa testataan näitä olettamuksia. Dahler-Larsen on valinnut sanan vaikuttavuus, koska se kuvaa sekä tulosta, vaikutusta että vaikuttamisen prosessia. Vaikuttavuuden arvioinnin kannalta on ratkaisevaa, että prosessit ja tulokset yhdistetään eikä tarkastella vain jompaakumpaa. Lumijärven (1999) mukaan vaikuttavuus on ymmärretty suhteellisen laajana käsitteenä, joka kattaa myös tulosten laadullista sekä asiakkaiden tarpeisiin suhteutettua seurantaa.

Vaikuttavuuden arvioinnin lähtökohtana pidetään tarkkoja ja selviä käsityksiä siitä, miksi ja miten jokin tietty interventio vaikuttaa. Näitä käsityksiä ja etenkin selitystä, miten interventio muutetaan tuloksiksi, kutsutaan ohjelmateoriaksi. (Dahler-Larsen 2005, 23.) Chen (2005, 3) perustaa ohjelmateorian ohjelma-arvioinnille. Ohjelma-arviointi on arvioinnin näkökulmien kokoelma, minkä tavoitteena on systemaattisesti arvioinnin avulla tukea ja parantaa toimenpiteiden suunnittelua, käytäntöön saattamista ja niiden vaikutuksia.

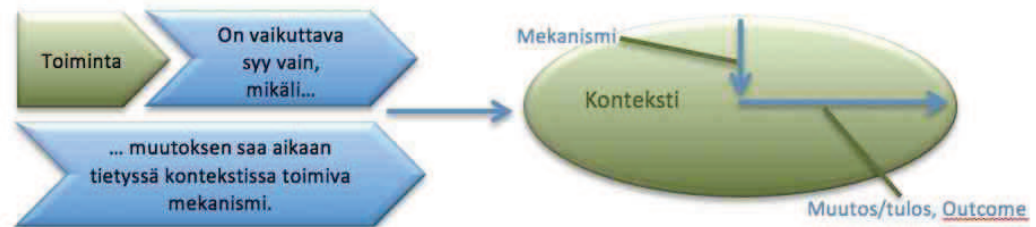
Ohjelmateoria voidaan jakaa kahteen malliin, muutos- ja toimintamalliin. Deskriptiiviset (kuvailevat/toteavat) oletukset voidaan nimetä muutosmalliksi, joka koostuu päämääristä ja tuloksista, toimintaa tai muutosta määräävistä tekijöistä sekä toiminnan tausta-ajatuksesta, eli siitä minkä prosesseissa ajatellaan toimivan. Tärkeää on kuvata edellä mainittujen osien keskinäisiä suhteita. Preskriptiiviset (ohjaavat/määräävät) oletukset voidaan puolestaan nimetä toimintamalliksi, joka koostuu organisaation, toimeenpanijoiden, kumppanien, toteuttamissuunnitelman, kontekstin ja kohderyhmien näkökulmista ja näiden keskinäisten suhteiden kuvauksista (Chen 2005 17, 18, 20–28.) Chenin mukaista ohjelmateoriaa on selkeytetty seuraavassa kuviossa neljä, jossa toiminta- ja muutosmallit kuvataan toiminnan toteutuessa tietyssä ympäristössä ja tietyin resurssein sekä toiminnan parantamiseen tähtäävien prosessien kulku.



Kuvio 4. Ohjelmateoria mukailtuna Chenin (2005, 31) Conceptual Framework of Program Theory (Comprehensive Form) -kuvioista

Realistinen arviointi on kiinnostunut generatiivisesta kausaalisuhteista, jotka tietyissä tilanteissa mahdollistavat tai estävät tiettyjä asioita. Kun jotakin menetelmä tai mekanismi saa aikaan muutoksen tai muutoksia, on kyseessä kausaalinen muutos (Pawson & Tilley 1997, 58). Kausaalisuuden luonnetta on tarkasteltava niin, että jos jokin ohjelma, menetelmä tai mekanismi toimii, tulee tutkia miksi se toimii. Keskeinen tehtävä on ymmärtää ohjelman vaikutukset ja liittää sekä tutkia sitä kenelle, missä olosuhteissa ja mitkä ohjelmaperheen tietyt sovellukset toimivat kyseisessä kontekstissa. (Pawson 2006, 25.) Paasio (2003, 29) toteaa, että realistisen arvioinnin pyrkimyksenä on selvittää, miksi jokin interventio toimii toisilla ihmisillä ja toisilla ei. Pawsonin ja Tilley (1997,58) mukaan realistinen arviointi perustuu neljään asiaan: 1. teoriaan, joka koostuu mekanismeista, konteksteista ja tuloksista; 2. hypoteeseihin, jotka kertovat mikä voisi toimia missäkin tilanteessa; 3. tarkkailuun, jota edustaa tiedon keruu ja analysointi sekä 4. ohjelman tarkentamiseen, joka kertoo sen mikä toimii missäkin olosuhteissa. Tutkimuksen tehtävänä on tutkia todellisissa tilanteissa vaikuttavia asioita ja päästä

selville, missä olosuhteissa (konteksti) erilaiset voimat (mekanismit) toimivat ja millä tuloksilla (toivottu tulos). Kun realistisella selitysmallilla etsitään tuloksia, on kaavana mekanismi + konteksti = tulos/muutos, Outcome (Kuvio 5).



Kuvio 5. Generatiivinen kausaalisuus (mukailtuna Pawson & Tilley 1997, 58)

#### 4.3 Strategia organisaation työn tukena

THL:n julkaisemassa oppaassa Mielenterveys- ja päihdetyön strateginen suunnittelu kunnissa strategian käsitettä lähestytään mielenterveys- ja päihdetyön näkökulmasta seuraavasti: ”Strategialla tarkoitetaan pitkäaikaista suunnitelmaa, jolla pyritään saavuttamaan tavoiteltu päämäärä”. Strategiassa pyritään etsimään toiminnan kannalta tärkeimmät asiat. (Laitila & Järvinen 2009, 5.) Tässä yhteydessä asiakkuudella voidaan tarkoittaa henkilöasiakasta, kunta-asiakasta, yhteistyökumppania tai muuta organisaatiota.

Organisaation, joka haluaa menestyä, tulee vastata ympäristön asettamiin haasteisiin. Strateginen suunnittelu on tarkoituksellinen ja kurinalainen lähestymistapa perustavien päätösten tekemiseen. Lisäksi strateginen suunnittelu tarkoittaa niitä toimia, jotka muokkaavat ja ohjaavat, mitä organisaatio on, mitä se tekee ja miksi. Strategisella suunnittelulla määritellään, missä organisaatio kyseisellä hetkellä on, missä se haluaa tulevaisuudessa olla sekä miten päästä haluamaansa tavoitteeseen. (Bryson 2011, 5, 7, 8, 11.)

Kunnissa toteutettavan päihde- ja mielenterveysstrategian tavoitteena tulee olla kuntalaisten hyvinvoinnin parantaminen ja turvaaminen sekä palvelujärjestelmän

kehittäminen siten, että varmistetaan riittävät ja oikea-aikaiset palvelut (Laitila & Järvinen 2009, 12). Kirjoittajat jatkavat, että strategiaprosessi on ajallisesti etenevä prosessi, jossa edeltävät vaiheet luovat pohjaa seuraaville vaiheille.

Strategisen suunnittelun keskiössä on strategisten ydinkysymysten tunnistaminen. Tapa, jolla nämä ydinkysymykset, esimerkiksi toiminta-ajatus ja arvot on asetettu, voi vaikuttaa perustavalla tavalla strategian toimeenpanon luomiseen. Tapa viestiä ydinkysymyksistä kertoo niistä päätöksistä, joilla organisaatio voi määrittellä julkisen arvonsa. (Bryson 2011, 185.) Strategisen suunnittelun suuri innovaatio on saada avainhenkilöt keskustelemaan siitä, mikä on todella tärkeää organisaatiolle, yhteistyölle ja yhteisölle. Lisäksi tulee huomioida, että tärkein strategisen suunnittelun resurssi ei ole raha, vaan avainasemassa olevien päätöntekijöiden huomio, arvostus ja sitoutuminen. (Taleb 2010, 90; Bryson 2011, 397.)

Yhtenä strateginen lähestymistapa on Sinisen meren strategia, joka sisältää uudelleenrakennuksen näkökulman. Tämä strateginen lähestyminen on käyttökelpoinen erityisesti, jos organisaation työ koskettaa ihmisten toimintaa. (Kim & Mauborgne 2009, 76.) Sinisen meren strategiassa siniset meret erottuvat punaisista meristä siten, että kun punaisissa merissä tarkoituksena on peitota kilpailija, sinisissä merissä sitä vastoin on ominaista hyödyntämättömän markkinatilan haltuunotto ja uuden kysynnän aikaansaaminen (Kim & Mauborgne 2005, 25). Sinisen meren strategian luojat Kim ja Mauborgne (2005, 47, 51) painottavat strategiaprofilia, eli analyttistä viitekehystä. Strategiaprofilissa luodaan arvokäyrä, jonka neljä ratkaisevaa kysymystä ovat: supistamisen, korostamisen, poistamisen ja luomisen määrittelemine. Tätä kautta päästään eriytymisen ja kustannusten välisen valintapakon sijaan muista erottumisen ja pienten kustannusten hyödyntämiseen.

Edellä esitetyn ratkaisevien kysymysten nelijaon perusteella nähdään keskittykö organisaatio vain korostamiseen ja luomiseen. Valitsemalla vain korostamista ja luomista organisaatio kuormittaa turhaan kustannusrakennettaan. (Kim & Mauborgne 2005, 57.) Myös Sosiaali- ja terveysministeriön (2011, 3) tekemässä strategiassa Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020 todetaan, että sosiaalinen kestävyys, joka on strategian ydin, on sekä toimintamalli että tavoite.

Balanced Scorecard (BSC) mahdollistaa yhteyden lyhyen aikavälin toimintojen ja pitkän aikavälin strategisten tavoitteiden välillä (Kaplan & Norton 1996, 75). BSC:n kehittäjät Kaplan ja Norton (2002, XI, 2) esittelevät viisi periaatetta, joita tarvitaan strategialähtöisen organisaation rakentamiseksi. Nämä ovat: strategian ilmaiseminen toiminnan käsitteinä, organisaation mukauttaminen strategiaan, strategian vieminen osaksi kaikkien jokapäiväistä työtä, strategian kehittäminen jatkuvaksi prosessiksi sekä vahva ja tehokas muutosjohtaminen. Voidaan huomata, että edellä mainitut periaatteet sisältävät samankaltaisen ajatuksen myöhemmin tässä kehittämishankkeen raportissa esiteltävän Demingin kehän kanssa.

Strategia koostuu useista toiminnoista, jotka tulee resursoida ja koordinoita hallintojärjestelmän kautta. Organisaation yhdensuuntaisuus on tärkeää strategian toteuttamisen mahdollistamiseksi. (Kaplan & Norton 2007, 41, 294.) Tämän kehittämishankkeen arvioinnin mallin rakentamisella pyritään samankaltaiseen yhdenmukaistamiseen ja tärkein näkökulma strategiatyöhön on strategian toteuttamisen selkeyttäminen ja vahvistaminen.

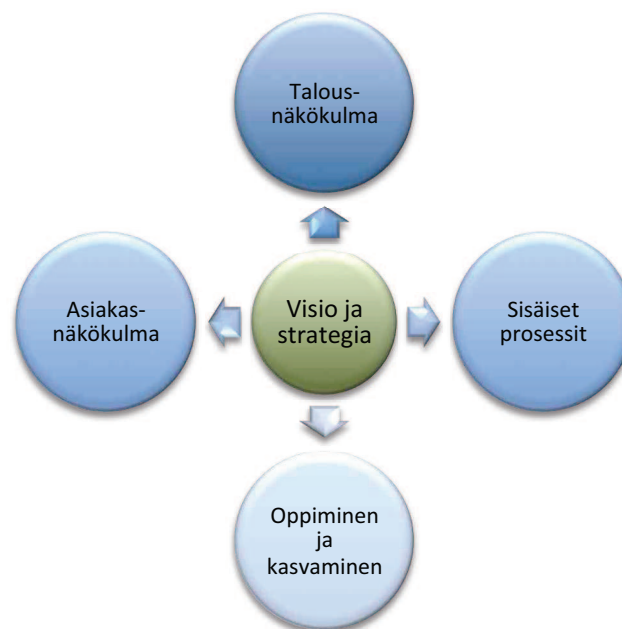
#### 4.4 Balanced Scorecard strategiatyön rakenteena ja työvälineenä

Kaplanin ja Nortonin (2002, 2) mukaan muuttuvassa ympäristössä strategian merkitys on suurempi kuin koskaan aiemmin. He esittelivät strategian tueksi Balanced Scorecard -menetelmän (BSC), joka tarjoaa perinteisen talouden mittareiden rinnalle kolme muuta näkökulmaa: asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulman sekä oppimisen ja kasvamisen näkökulman (Kaplan & Norton 1996, 75). Tällaisen BSC-menetelmään perustuvan strategiakartan tekemisen prosessi muistuttaa matkaa määrättyyn paikkaan. Tätä matkaa varten tarvitaan: valittu päämäärä, näkemys matkan tyypistä, näkemys reitistä, reitin kartta, ajan ja resurssien suunnitelma, itse matkanteko ja suunnan pitäminen. (Person 2009, 7.)

Yksi keskeisimmistä esteistä strategian tehokkaalle toteutumiselle on se, että vaikeaselkoista strategiaa ei onnistuta muuntamaan konkreettiseen muotoon. Strategian toteuttamiselle annetaan paljon vähemmän huomiota kuin sen luomiselle.

Strategian saattaminen käytäntöön on tärkeämpää kuin strategian hiotut yksityiskohdat. (Kaplan & Norton 1996, 79–81.)

Balanced Scorecard on väline vision ja strategian kääntämiseksi käytännön toimiksi neljällä näkökulmalla (kuvio 6) Kaplanin ja Nortonin mukaisesti. He jatkavat, että löyhä visio ja strategia muuttuvat huonosti toiminnaksi paikallisella tasolla ja siksi tarvitaan näitä neljää näkökulmaa terävöittämään strategian integroimiseksi mitattavina tavoitteina. Tämän lisäksi strategisen viestinnän on oltava kaksisuuntaista – alhaalta ylös ja ylhäältä alas. (Kaplan & Norton 1996, 76.)



Kuvio 6. BSC Kaplanin ja Nortonin mallin mukaisesti (suomennettu ja mukailtu Kaplan & Norton 1996, 76)

Avain strategian toimeenpanoon organisaatiossa on se, että ihmiset ymmärtävät strategian. Keskeistä on aineettoman pääoman muuttaminen prosessissa mitattavaksi tulokseksi. Strategiakartat auttavat tässä vaikeassa maastossa, (Kaplan & Norton 2000, 167.) Kaplan ja Norton (2000, 169) toteavat, että vaikka aineettomasta pääomasta on tullut kilpailuvaltin valtalähde, ei aineettoman pääoman kuvaamiseen ja arvon mittaamiseen ole ollut aiemmin työvälineitä.



Strategisessa johtamisessa kyse on organisaation mukauttamisesta strategiaan. Tavoitteena on näkemys erilaisten näkökulmien ja henkilöstön eri tehtävien kokonaisuudesta, yhdistelemisestä ja tulosten seurannasta (Kaplan & Norton 2002, 13). Turusen mukaan Balanced Scorecard tarjoaa yhden varsin lupaavan viitekehyksen strategioiden luomiseen, toteuttamiseen sekä toteutuneen arviointiin (Valtiovarainministeriö 2001).

Lumijärven (1999) mukaan Julkisella sektorilla Kaplanin ja Nortonin malli on sovitettava julkisen sektorin toimintaperiaatteisiin. Julkisen sektorin toiminta ei tähtää voiton tuottamiseen, vaan kuntalaisten tarpeiden tyydyttämiseen. Palvelujen arviointiin, niin tulosten kuin vaikuttavuuden osalta, tarvitaan riittävyden ja kohdentavuuden osoittimia. Siksi Lumijärvi (1999) on luonut julkiselle sektorille mallin, joka sisältää sellaisia mittareita, jotka kuvaavat tavoiteltavan palvelutason saavuttamista. Lumijärven malli esitellään tarkemmin luvussa 6.3 Hämeen päihdehuollon kuntayhtymään sovellettu Balanced Scorecard.

Arvot ja normit yleensä ilmaistaan organisaation missiossa tai visiossa. Ne kuitenkin edustavat vain virallisia määrittelyjä. Johtamisen kannalta olisi tärkeää, että valitut arvot olisivat harkittuja ja niin selkeästi ilmaistuja, että ne antaisivat orientaatioperustaa jokaiselle työntekijälle. (Kinnunen 2011, 171.) Balanced Scorecard pyrkii antamaan apua tällaiseen selkiyttämiseen ja strategian systemaattiseen johtamiseen arvioinnin näkökulmasta (Kaplan & Norton 2002, 17).

Tämän kehittämishankkeen näkökulmana arviointiin on käytännön arviointi vaikuttavuuden arvioinnin ja ohjelmateorian näkökulmista. Kehittämishankkeen prosessissa arvioinnin malli yhdistetään teoreettiseen kehykseen Mainiemessä tehtyjen linjausten mukaisesti. Tämän lisäksi linjauksiin perustuen arvioinnin malli liitetään strategiatyöhön Mainiemelle sovelletun, julkiselle hallinnolle Lumijärven mallin mukaisesti tehdyn, BSC-ydinajattelun mukaisesti. Perusta arvioinnin mallille Hämeen päihdehuollon kuntayhtymässä esitetään luvussa kuusi.

## 5 KEHITTÄMISHANKE OPPIMISEN JA KEHITTÄMISEN EDISTÄJÄNÄ

### 5.1 Kehittämishanke prosessina oppimisen ja kehittämisen näkökulmasta

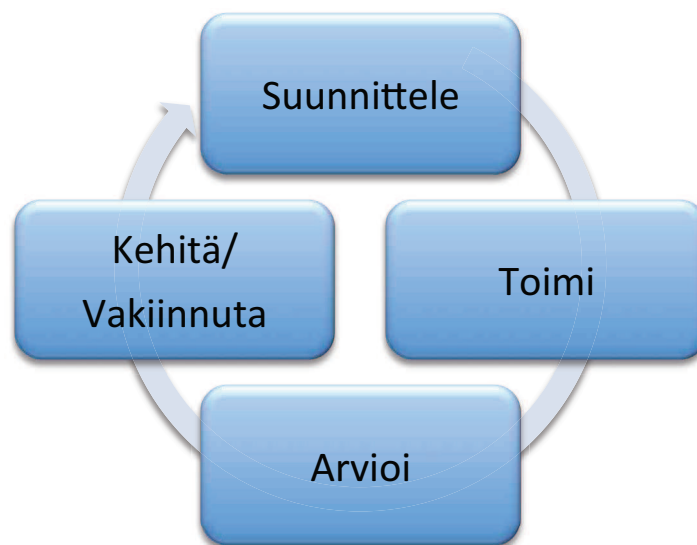
Kehittämistoimintaan liittyy viisi eri vaihetta: perustelu, organisointi, toteutus, arviointi ja tulosten levittäminen (Toikko & Rantanen 2009, 57–63). Tässä kehittämishankkeessa perustelu, organisointi ja toteutus ovat varsinaisen hankkeen aikaista toimintaa, kuitenkin niin, että painopiste on organisoinnilla, jolla tässä yhteydessä tarkoitetaan arvioinnin mallin kehittämistä. Oppimisen tärkeyttä on korostettu yritysten ja organisaatioiden kehittämistyössä. Organisaation henkilökunnan kouluttautuminen on tärkeä elementti samassa linjassa ja tasavertaisena tuottavuusvaatimusten trendien kanssa. (Dochy, Laurijssen & Kyndt 2011, 90.)

Oppivan organisaation idea perustuu myös Argyriksen ja Schönin luomaan kaksikehällisen oppimisen malliin, jossa tehtyjä asioita pysähdytään tarkastelemaan ja toimintatapaa muutetaan tarvittaessa tehdyn itsearviointin pohjalta. Kaksikehällisen oppimisen malli on parempi monimutkaisiin ongelmiin, sellaisiin joihin ei ole ohjelmoitavissa olevaa vastausta. (Argyris 1992, 68, 69; Robinson 2001, 61; Sun & Scott, 2003, 204.) Kenelläkään ei ole sellaisia valmiita ratkaisumalleja ongelmiin, joita organisaatioille voidaan opettaa ulkoapäin. Sen sijaan mahdollista on yhdistää oppiminen ja uuden luominen eli oppiminen ja kehittäminen. (Engeström 2004, 48.) Oppiva organisaatio liittyy läheisesti yhteisöllisyyteen. Oppivaa organisaatiota ei voi olla ilman positiivista yhteisöllisyyttä. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 16.)

Tämän kehittämishankkeen kronologisena runkona ja prosessin kuvana voitaneen pitää Demingin kehää, joka sisältää kehittämistoiminnan mallin perusajatuksen oppimisesta ja kehittämisestä jatkuvana toimintana. Kehä perustuu ympyrään, jota kierretään: ensin suunnitellaan (plan), sitten toimitaan (do). Toimimisen jälkeen arvioidaan mitä opimme ja mikä meni väärin (check) ja tarvittaessa joko kehitetään, tai hylätään tai hyväksytään muutos eli vakiinnutetaan (act). (Deming 1994, 131–133.) Demingin kehällä on mahdollista suorittaa toimintavaiheessa koko PDCA-kehää toimintaosan sisällä, jolloin Arvesonin (1998) mukaan toiminta-

kehän toisto kuvaa suhdetta strategisen suunnittelun ja organisaation kokonais-suunnittelun välillä.

Kun edellä mainittua kehää toistetaan niin, että kehittämisen jälkeen suunnittelu poikkeaa edeltävän kehän suunnittelusta, muodostuu kehistä kuvio, jota voitaneen myös kutsua kehittämisjatkumoksi tai spiraaliksi. Demingin kehä on aiemmin tunnettu nimellä Schewhartin kehä, mutta Demingin esitettyä kehää 1950 Japanissa, on kuviota kutsuttu siitä lähtien Demingin kehäksi. (Deming 1982, 88, 181.) Demingin kehän mallilla (kuvio 7) ja sen spiraaliin saattamisen tavalla on tarkoitus toimia myös tämän kehittämishankkeen prosessin edistämässä sekä kehittämishankkeen aikana että sen jälkeen. Tällä varmistetaan niin koko organisaation oppiminen kuin oma oppiminen ja tiedon syventyminen ymmärrykseksi hitaassa prosessissa.



Kuvio 7. Kehittämishankkeen prosessi Demingin kehää mukailten

Yhteisöä kehitetään ensisijaisesti alhaalta ylöspäin, koska perustehtävä niin julkishallinnossa kuin yksityisellä sektorilla, on asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen. Kaikki yhteisössä tarvittava tieto ja kokemus ei kuitenkaan kasaudu perustasolle, vaan menestyminen edellyttää kaikkien yhteisön jäsenten kokemusten hyödyntämistä. Tästä syystä yhtä prosessikeskeisen kehittämisen periaatetta voidaan nimit-

tää kokonaisvaltaisuudeksi. Prosessikeskeisessä kehittämisessä siirrytään konkreetista abstraktiin, tämän päivän arjesta eilisen kokemuksiin turvin huomiseen. (Murto 2001, 31, 42.)

Toisin sanoen koko organisaation tieto-aidon hyödyntämistä ja toisilta oppimista voidaan kutsua myös prosessikehittämisen tärkeäksi osa-alueeksi. Tällä tavalla ymmärrettynä niin prosessikehittäminen kuin Demingin kehä ovat läheisessä yhteydessä seuraavaksi esiteltävään Sengen mukaisen oppivan organisaation malliin.

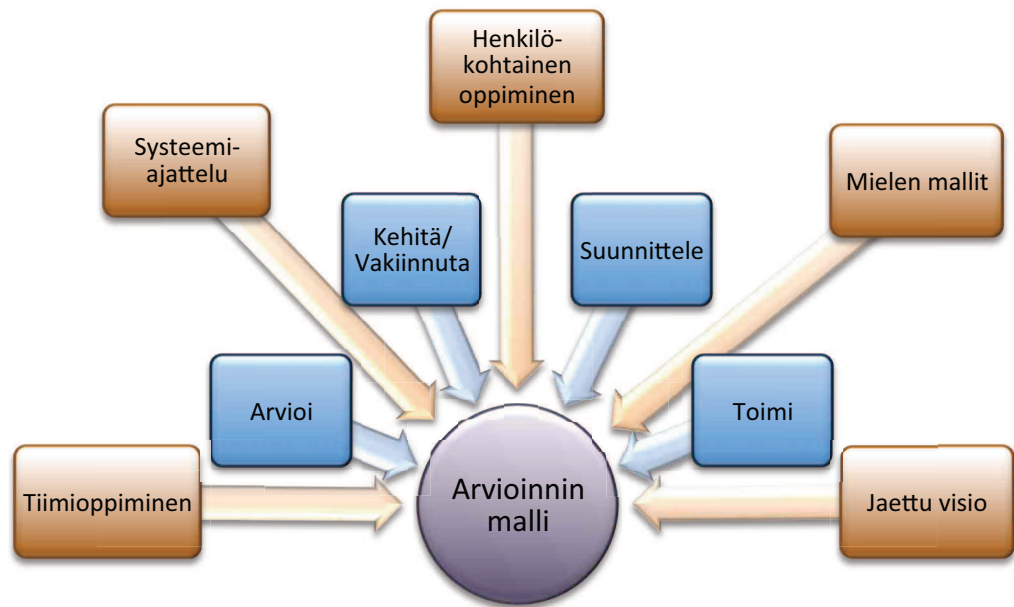
Sekä Deming, Senge, Kaplan & Norton että yhteisökuntoutuksen Jones ovat olleet omien alojensa pioneereja ja heidän perusteoksensa on helppo nimetä klassikoiksi. Tässä kehittämishankkeessa on pitäydytty näissä perusteoksissa. Tästä syystä osa lähteistöstä on jo iäkästä – silti perusteltua.

## 5.2 Oppivan organisaation näkökulma kehittämishankkeen kehyksenä

Prosessikehittämisellä ja Peter Sengen mukaisen oppivan organisaation mallin välillä voidaan nähdä yhtenevyyksiä. Molemmissa halutaan muun muassa korostaa syklisyyttä (Murto 2001, 32; Senge 2006, 211). Sengen (2006, 6–9) pääteoksessa viitenä opin, itsekurin tai järjestyksen ilmiöinä ovat: systeemiajattelu (Systems Thinking), henkilökohtainen oppiminen tai itsen hallinta (Personal Mastery), mielen mallit (Mental Models), jaetun vision luominen (Building Shared Vision) sekä tiimioppiminen (Team Learning). Viiden opin malli sijoittuu 1980-luvun ja 1990-luvun taitteeseen (Sun & Scott 2003, 205).

Seuraavassa kuviossa kahdeksan esitetään, miten kehittämishanke ja lähestymistapoina Demingin kehä ja Sengen viisi oppia kietoutuvat prosessin aikana toisiinsa. Prosessin lopputuotoksena on arvioinnin malli. Kuviossa seitsemän kuvattua Demingin kehän neljä osaa ovat itsenäisessä syklissä suhteessa viiden opin kehykseen kuviossa kahdeksan. Viiden opin osa-alueita voisi kuvata jokaisessa Demingin kehän vaiheessa kehittämishankkeen prosessin aikana, mutta se ei ole välttämätöntä eikä perusteltua. Olennaista on, että kehyksenä toimivan viiden opin nä-

kökulmat tulevat tarkastelluksi suhteessa arvioinnin malliin Demingin kehän eri vaiheiden avustuksella.



Kuvio 8. Demingin kehän ja Senge viiden opin yhdistyminen kehittämishankkeen prosessin aikana

Oppivan organisaation tarkasteleminen viiden opin näkökulmasta on kohdannut myös kritiikkiä. Esimerkiksi Smithin (2001) mukaan Senge yksinkertaistaa ja yleistää käsityksen siitä, mitä ihminen tavoittelee ja mikä saa ihmisen kukoistamaan. Tähän luomaansa käsitykseen Senge perustaa Smithin mukaan teorian siitä, miten työpaikoilla tulisi toimia oppivan organisaation luomiseksi. Näkemys ei miellytä kaikkia, mutta samalla luo kuitenkin kokonaisvaltaisempaa kuvaa organisaation toiminnoista verrattuna muihin organisaatiomalleihin. Kritiikistä huolimatta on myönnettävä viiden opin saavutukset. Esimerkiksi *Journal of Business Strategy* nimitti hänet vuosisadan strategistiksi yhtenä 24 miehestä ja naisesta, joilla on ollut suuri vaikutus nykyiseen johtamiseen. Tästä syystä on ymmärrettävää, että Senge lasketaan avainajattelijoihin, kun kyseessä on oppiva organisaation menetelmä tai näkökulma.

Viiden opin saama kritiikki osuu myös sen soveltamiseen käytännön elämään. Sengen korostaessa strategian ja käytännön prosessointia sekä seurausten ja muutosten analysointia, vähentää nykyinen tietoyhteiskunta samanaikaisesti merkittävästi organisaatioiden pääomaa ja palveluita. Nämä merkittävät vähennykset eivät mahdollista käytännössä viiden opin mukaista prosessia. (Johannessen 2009, 167.) Kuitenkin Argyriksen, Schönin ja Revansin työn saattelemana ja pohjustamana vasta Senge sai aikaan sen, että oppivan organisaation idea ja opit lähtivät leviämään laajaan tietoisuuteen (Yeo, 2005, 369).

Senge (2006, 10) korostaa, että käsitettä ”discipline” ei käytetä viiden opin yhteydessä pakotetun järjestyksen tai rangaistuksen mukaisesti, vaan teoriana ja tekniikkana, joka täytyy oppia ja hallita toimenpiteiden käytäntöön panemiseksi. Viiden opin ydinajatuksena voisi pitää sitä, että oppiminen ei ole vain tiedon omaksumista muistamalla, vaan se on syvä prosessi, joka vaatii myös aikaa ja ymmärrystä. Jos tarkastellaan viiden opin ydintä tiedon johtamisen näkökulmasta, löytyy niiden heikko kohta. Tämä on Sunin ja Scottin (2003, 206) mukaan nähtävissä, jos viiden opin mallia verrataan esimerkiksi Huberin mukaiseen tietosysteemiin. Huberin malli sijoittuu samaan aikakauteen kuin oppivan organisaation viisi oppia. Tämä tietosysteemin malli koostuu tiedon hankkimisesta, tiedon jakamisesta, tiedon esittämisestä ja organisaation muistista (Huber 1991, 90).

Viiden opin mukainen ydinajatus on nähdä kokonaisuuksia. Erityisesti tulee välttää kokonaisuuden näkemistä niin, että yrittää rakentaa ja järjestää kokonaiskuvaa sirpaleista. Yksittäisistä sirpaleista kootun kuvan sijaan tulisi luopua erillisyyden illuusioista, muodostaa uusi kuva. (Senge 2006, 3.) Coonanin (2010, 86, 88) mukaan yhteiskuntamme sirpaleisuus on keskeinen ongelma. Sosiaalipalveluiden työntekijät voivat nähdä, kuinka järjestelmä ei kohtaa esimerkiksi yksittäistä koditonta äitiä. Vasta kun on mahdollista nähdä yhteiskunnan rakenteiden taakse uudella tavalla, voi nykyisen sirpaleisuuden ongelma poistua. Nonaka toteaa Scharmerin (2000, 25, 31) haastattelussa, että ymmärrys perustuu tiedolle. Nonakan mukaan tieto voidaan siirtää yksilön uskomuksesta kohti totuutta niin, että se liikkuu vaiheittain yksilöltä ryhmälle, ryhmältä organisaatiolle, jonka jälkeen tieto voi muovautua organisaation sisäiseksi tiedoksi, joka palautuu takaisin yksilölle. Tämä vaiheittainen prosessi koskettaa sekä hiljaista että näkyvää tietoa.

Oppivan organisaation menetelmän kuvaus viiden opin kautta alkaa juuri viiden opin esittelyllä, joka on systeemiajattelu. Viiden opin esittäminen yhdessä on tärkeää ja siksi ensimmäisenä kirjassa esitellään systeemiajattelu, joka yhdistää muut neljä oppia sytyttäen ne koherentiksi teorian ja käytännön rungoksi. Viiden komponentin oppiminen ei luo oppivaa organisaatiota, vaan ennemmin uuden kokemuksen ja edistymisen. Oppiva organisaatio on paikka, jossa ihminen jatkuvasti luo uudelleen omaa todellisuuttaan. (Senge 2006, 11, 12.) Tämän kokemuksellisuuden, ja todellisuuden luomisen, yhdistämisen ja sisäistämisen painottamisen johdosta Scharmerin (2000, 30) tekemässä haastattelussa Ikujiro Nonaka väittääkin Sengen kuuluvan niihin länsimaisiin teoreetikoihin, joilta uupuu teoria. Nonakan mukaan teoria perustuu epistemologiaan, mutta oppiva organisaatio ohueen käyttäytymisen paradigmaan.

Yhtenä systeemiajattelun ytimenä kohti oppivaa organisaatiota on mielen kokonaisvaltainen muutos – ”metanoia” tai ”shift of mind”. Oppivan organisaation tulee sopeutuvan oppimisen rinnalle ottaa mukaan luova oppiminen. Oppiva organisaatio tarkoittaa jatkuvasti oman tulevaisuuden luomista vahvistavaa organisaatiota. (Senge 2006, 13, 14.) Sopeutuvaa oppimista voidaan verrata yksikehäiseen oppimiseen ja luovaa oppimista kaksikehäiseen oppimiseen (Sun & Scott, 2003, 202). Systeemiajattelun ydin on holismissa ja asioiden välisten yhteyksien ymmärryksessä. Viiden opin ottamista käyttöön voidaan verrata kielen oppimiseen, jossa tehokkain tapa oppia kieltä on käyttää sitä. Oppiminen tapahtuu kun tiimi alkaa käyttämään systeemiajattelun kieltä. (Senge 2006, 252, 385)

Toinen oppi on henkilökohtaisen oppimisen oppi. Henkilökohtainen oppiminen sijoittuu tiedon ja taidon taakse, vaikka se perustuu näihin. Se sijoittuu myös henkisen aukeamisen taakse, vaikka vaatii henkistä kasvua. Henkilökohtainen oppiminen tai itsen hallinta tarkoittaa henkilön elämää luovana työnä, elämän elämistä luovasti vastakohtana reaktiiviselle näkökulmalle. Kun henkilökohtainen oppiminen on tullut sisäiseksi opiksi, toiminnaksi, jonka on integroinut elämäänsä, se tuo mukanaan kaksi perustavaa asiaa. Ensiksi opin sisäistäminen auttaa selkiyttämään jatkuvasti sitä, mikä on itselle tärkeää ja toiseksi oppii näkemään nykyisyyttä entistä selkeämmin. (Senge 2006, 131, 132.)

Sengen (2006, 138, 140, 141) mukaan henkilökohtainen oppiminen liittyy visioon. Visio eroaa tarkoituksesta siten, että tarkoitus on enemmän suunta ja yleinen päämäärä, kun taas visio on määritelty päämäärä, kuva halutusta tulevaisuudesta. Myös luova jännite liitetään tähän henkilökohtaiseen oppimiseen, ja on tämän opin keskeinen periaate. Luova jännite on voima, joka esiintyy kun visio eroaa olemassa olevassa todellisuudesta. Luova jännite tulee erottaa emotionaalisesta jännityksestä. Luova jännite on positiivinen ja visiota vahvistava, kun taas emotionaalinen jännite tai jännitys asettaa paineita vision tai tavoitteen tason laskemiselle ja sitä kautta negatiiviseen kehään.

Kolmantena viiden opin mallissa ovat mielen mallit. Mielen malleja voidaan verrata myös Argyriksen ja Schönin ideaan ihmisen teorian omaksumisesta (Sun & Scott 2003, 204). Mielen mallien avulla ihminen kohtaa, testaa ja vahvistaa sisäisiä kuvia siitä, miten maailma toimii. Mielen mallien ytimenä on rakkaus totuuteen ja avoimuus. Ajatuksemme kulkee salamannopeasti, mutta ironista on se, että nopeus hidastaa oppimista, koska hyppäämme välittömästi yleistämiseen ilman ajatuksen testaamista. Mielen mallit liittyvät myös siihen, että kun puolustamisen tai oman kantansa ajamisen rinnalle otetaan avoin kysyminen, ei enää ole tarve vain voittaa keskustelua, vaan löytää paras argumentti. (Senge 2006, 163, 178, 185, 385, 386.)

Neljäs kokonaisuus on jaetun vision oppi. Jaettu visio ei ole vain idea, ei edes vain tärkeä idea, vaan voima – pakottava ja vaikuttava voima, joka saa aikaan muutoksen useammassa kuin yhdessä ihmisessä. Jaetun vision ytimenä on yleisen tarkoituksen ja kumppanuuden ymmärrys. Yksinkertaisimmillaan jaettu visio vastaa kysymykseen ”Mitä me haluamme yhdessä luoda?” Ehkä parhaiten jaetun vision idea on kirjoitettu lainauksessa toiselta toimitusjohtajalta: ”Työni on perustaltaan kuunnella mitä organisaatio yrittää sanoa ja sen jälkeen varmistaa että se tulee vahvasti selvitetyksi”. (Senge 2006, 192, 202, 386.)

Viimeisenä esitellään tiimioppimisen idea. Tiimioppimisessa tärkeää on ryhmän voimien suuntaaminen samansuuntaiseksi. Mikäli tiimin jäsenten voimavarat suuntautuvat eri suuntiin, on tiimillä heikommat mahdollisuudet menestyä. Tämä johtaa energiankäytön hukkaamiseen. Toisena tärkeänä teemana ovat keskustelu



ja dialogi sekä niiden väliset erot. Senge tulkitsee sanaa dialogi sen kreikkalaisen alkuperän kautta, jossa logos tarkoittaa sanaa ja dia tarkoittaa läpi jonkun. Näin hän tulkitsee dialogin tarkoittavan vapaata virtaa kahden ihmisen välillä kuten joki virtaa kahden penkan välissä. (Senge 2006, 217, 218, 221, 223, 224.)

Viiden opin henkistä näkökulmaa on hyödynnetty ja syvennetty myös muussa, erityisesti Society for Organizational Learning:n julkaisemassa kirjallisuudessa. Teksteissä palataan muun muassa vision äärelle pohtimalla kuinka kehittää intelliitiä. Siinä lainataan erästä keskustelua: ”Tulet erittäin tietoiseksi siitä, mikä on se, mitä haluat tehdä. Miksi se on juuri se, mitä haluat tehdä? Miten se peilaa arvojesi? Miten se liittyy elämäsi ainutlaatuiseen tarkoitukseen, mitä haluat saavuttaa yhteiskunnassa?” Tekijät ovat kirjoittaneet myös uskovansa, että tulevaisuuden ymmärtämisen ydinkapasiteetti on läsnäolon kyky. (Senge, Scharmer, Jaworski & Flowers 2004, 13, 134.)

Toisaalta tulevaisuuden visiointi ja tulevaisuuden ennustaminen on mahdotonta (Taleb 2010, 135). Tosin Taleb (2010, 90) kirjoittaa, että hänen suurin toiveensa on nähdä jonain päivänä sellaista mikä antiikissa tiedettiin, eli että tiede ja päätöksentekijät pitävät arvokkaimpana valuuttana kunnioitusta. Talebin tapaan Senge, Scharmer, Deming ja varmasti monet oppivan organisaation kannattajat käsitykseni mukaan pitävät arvokkaimpana valuuttana kunnioitusta, jolla saadaan aikaan oppimista – prosesseja, jotka vaativat aikaa ja syvää ymmärrystä.

## 6 PERUSTA ARVIOINNIN MALLILLE HÄMEEN PÄIHDEHUOLLON KUNTAYHTYMÄSSÄ

### 6.1 Mainiemen kuntoutumiskeskuksessa tehtävän arviointityön perustan laatiminen

Tässä luvussa kuvataan sitä, miten arvioinnin perusteita on etsitty ja löydetty Hämeen päihdehuollon kuntayhtymän toiminnan parantamiseksi. Arvioinnissa mittarit ovat niitä välineitä, jotka mahdollistavat realistisen arvioinnin kysymyksiin vastaamisen. Jotta arvioinnista saatava tieto ja tiedon hyödyntäminen muodostavat perustellun kokonaisuuden kuntayhtymän toimintojen kehittämiseksi ja parantamiseksi, liitetään mittareiden avulla saatava tieto tässä luvussa ohjelmateoriaan.

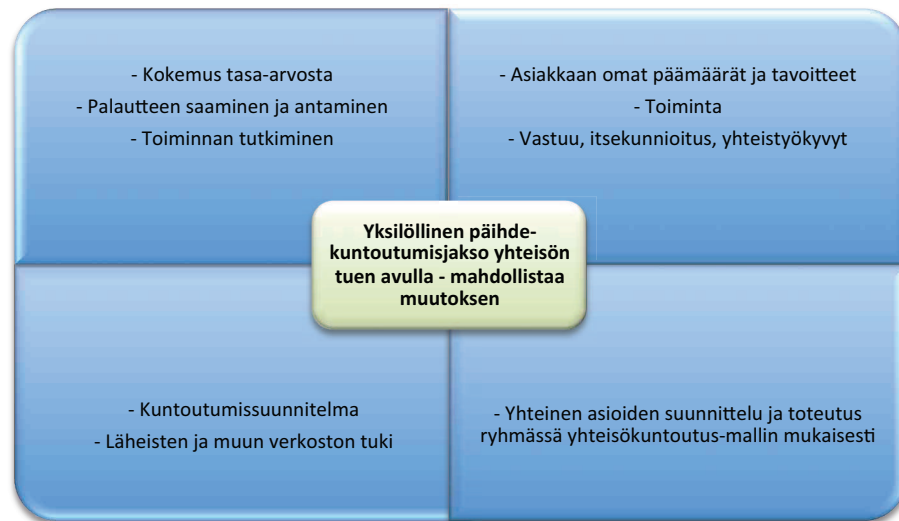
Realistisen arvioinnin näkökulma on otettu mukaan kehittämishankkeeseen arvioinnin mallin selittäväksi tekijäksi, koska arvioinnin kokonaisuutta Mainiemen kuntoutumiskeskuksessa on aloitettu rakentamaan syksyllä 2007 realistisen arvioinnin teorioiden pohjalta. Kerättävän arviointitiedon tärkeimpänä pohjana on aiemmin tehty arviointityö Mainiemen päihdetyön kehittämisyksikössä ja hankkeissa (Mainiemen päihdetyön kehittämisyksikkö -hanke 2007-2009, Välittäjä 2009 - ja Välittäjä 2013 -hankkeet ja Sosiaalialan tietoteknologiahanke Tikesos). Arvioinnin kehittäminen on ollut suuressa osassa näiden hankkeiden tavoitteita. (Mainiemen päihdetyön kehittämisyksikkö 2009; Välittäjä 2009 -hanke 2011; Heinonen 2010, 245, Välittäjä 2013 -hanke 2012.)

Chenin (2005, 16) ohjelmateoria, eli toiminta- ja muutosmallien kuvaaminen on ollut Mainiemen päihdetyön kehittämisyksikössä tärkeä osa järjestelmällisen arvioinnin alkuvaiheesta asti. Hämeen päihdehuollon kuntayhtymän arviointi perustuu realistiseen käytännön arviointiin. Tarkoituksenmukaista ei ole kuntayhtymässä tai tässä kehittämishankkeessa tehdä arviointitutkimusta, vaan toimivaa ja johtamista tukevaa käytännössä toteutettavaa arviointia. Tämän kehittämishankkeen arvioinnin mallin asianosaisia ovat Hämeen päihdehuollon kuntayhtymän asiakkaat, työntekijät, luottamushenkilöt sekä yhteistyökumppanit.

Arviointiaselman laatimiseksi Mainiemen kuntoutumiskeskuksessa toteutettiin kysely henkilökunnalle vuosina 2008–2009 Mainiemen päihdetyön kehittämisyksikkö -hankkeessa. Mainiemessä toteutetun kyselyn tavoitteena oli luoda yhteinen käsitys siitä, 1. mitä päihdeongelma tarkoittaa, 2. minkälaisen muutoksen ja toipumiskokemuksen henkilökunta toivoisi kuntoutujassa tapahtuvan, 3. millä keinoin ja menetelmin edellä mainitut kokemukset saavutetaan sekä 4. mitkä ovat ne mekanismit käytetyissä menetelmissä, jotka mahdollistavat muutoksen ja toipumiskokemuksen. Kysymykset esitettiin jotta saataisiin pohjaa arviointiaselman tekemiseksi arviointikokonaisuuden luomista vasten sekä erityisesti tietoa henkilökunnan nykyisistä käsityksistä näihin peruskysymyksiin. (Heiskanen, Piispanen & Heinonen 2009, 12, 15.) Arvioinnin mallin näkökulmasta tämä kysely takaa arvioinnin kohteen oikeellisuuden.

Kyselyn avulla saatiin selville perusolettamukset, jotka koskevat Mainiemen kuntoutumiskeskuksessa tapahtuvaa kuntoutumistoimintaa. Perusolettamukset luovat pohjan Pawsonin ja Tilley'n (1997, 84–85) esittelemälle realistisen arvioinnin kehälle. Realistisen arvioinnin kehällä ensimmäinen osa, teoria, muodostuu mekanismin, kontekstin ja muutoksen kokonaisuudesta (vrt. kuvio 5, s. 23). Toinen kehällä esiintyvä osa on hypoteesit, eli se, mikä saattaisi toimia kenellekin tietyissä tilanteissa. Kolmas on havaintojen ja datan keruun osio ja neljäs ja viimeinen on ohjelman tarkentaminen.

Mainiemessä kysymysten asettelun perustana oli olettaus päihdetyön merkityksestä asiakkaalle ja päihdetyön perustana olevien käsitteiden määrittely arvioinnin viitekehyksen kautta. Demokraattisessa yhteisökuntoutuksessa näyttäisi kuntoutumisen kannalta tärkeimmäksi tekijäksi nousevan tasa-arvoisten suhteiden muodostama yhteisö. Asiakkaiden kokemus tasa-arvoisuudesta korostui ja sen koettiin tukevan yhteisön hyvinvointia ja edistävän yksilöllisten päämäärien saavuttamista. Henkilökunnan tehtävänä on auttaa yhteisöä toimimaan yksilöiden parhaaksi. (Heiskanen ym. 2009, 15.) Näin ollen myös arvioinnin kokonaisuuden tulee tukea yhteisön toimintaa ja tasa-arvon kokemusta. Kuviossa yhdeksän esitellään tiivistettynä tuloksia edellä mainitusta kyselystä.



Kuvio 9. Asiakkaan kuntoutumisen kuvaus Mainiemen kuntoutumiskeskuksessa

Jotta tämä kehittämishanke ei pakene liian kauas Mainiemen kuntoutumiskeskuk- sen arjen työstä, on edellinen kuvio perustellusti valittu kuvaamaan sitä työtä, jota Mainiemessä on tehty ja johon myös arvioinnin kokonaisuuden tulee vastata. Ke- hittämishankkeessa on tärkeää tavoitella Hämeen päihdehuollon kuntayhtymän perustehtävän tukemista, edistää ihmisten mahdollisuuksia hallita elämäänsä pa- remmin ja mahdollisimman itsenäisesti (Mainiemen kuntoutumiskeskus 2011).

## 6.2 Arviointiasetelman laatiminen Mainiemessä toteutettavan arvioinnin perus- taksi

Edellisen tekstin ja kuvion keskittyessä kuntayhtymän keskeisen toiminnon, Mai- niemen kuntoutumiskeskuksen asiakkaiden kuntoutumisprosessien arviointiin, on muistettava, että tässä kehittämishankkeessa on tarkoitus rakentaa arvioinnin malli strategisen työn tueksi. Päihdeongelma on luonteeltaan monitahoinen ja ilkeä on- gelma, joka koskettaa paitsi henkilöä itseään, myös hänen läheisiään sekä katta- vasti kaikkia elämän osa-alueita. Hämeen päihdehuollon kuntayhtymän arviointi- asetelmassa voidaan tarkastella ilmiöitä Scharmerin (2009, 60) muotoilemalta kolmelta monitahoisten ongelmien näkökulmalta, dynaamiset, sosiaaliset ja il- maantuvat ongelmat. Dynaaminen ongelma tarkoittaa, että syyn ja seurauksen

välissä on systemaattinen etäisyys tai viive. Esimerkkinä Scharmer käyttää tästä ilmaston lämpenemistä. Sosiaalisena ongelmana käsitetään intressien ja näkökulmien eroa asianosaisten kesken. Ilmaantuvana ongelmana taas voidaan käsittää sellainen ongelma, joissa ratkaisua ongelmaan ei tunneta, ongelma on tarkasti määrittelemättä tai ei voida tunnistaa ongelmaan liittyviä asianosaisia. Mainie-  
messä käytettiin aikaa ja työpanosta arviointiasetelman ja -kysymysten laatimiseksi ja muun muassa edellä mainittujen monitahoisten ongelmien ymmärtämiseksi ja arvioinnin tärkeimmän tehtävän löytämiseksi. Arviointikysymysten laatiminen on kuitenkin myös Robsonin (2001, 123, 124) mukaan juuri se, jonka avulla voidaan prosessin päätyttyä nähdä, ovatko tulokset ja tavoitteet saavutettu.

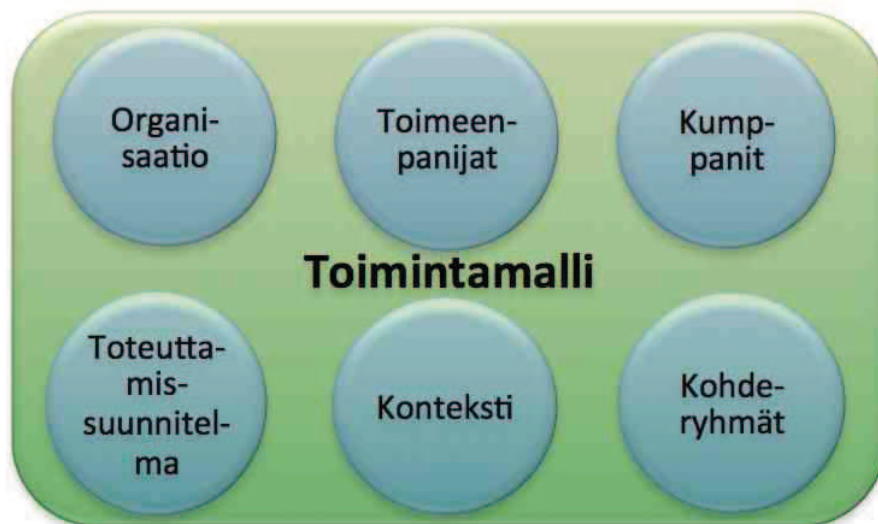
Kuntayhtymän arviointiasetelmassa (kuviokuva 10) koko arvioinnin asetelma jakautuu painoarvoltaan kahteen osaan: asiakasarviointi ja muu arviointi. Kuntayhtymän perustehtävän, asiakkaiden palvelemisen, painoarvo on niin suuri, että se ansaitsee oman fokuksensa. Tästä syystä esimerkiksi arvioinnin mallin mittareissa asiakasarvioinnin mittarit korostuvat.



Kuvio 10. Hämeen päihdehuollon kuntayhtymän arviointiasetelma

Ohjelmateoria-osa sisältää kuntayhtymän toimintamallin ja muutosmallin Chenin (2005, 20, 23) luoman jaottelun mukaisesti. Aineistonhankinta perustuu niihin pitkäaikaisiin valintoihin, joita Mainiemessä on tehty järjestelmällisen arvioinnin aloittamisen yhteydessä – muokattuna ja täydennettynä. Aineistonhankintaa osana kehittämishankkeen prosessia kuvataan myöhemmin luvussa seitsemän. Arviointimenetelmäksi on Hämeen päihdehuollon kuntayhtymässä valittu realistinen arviointi pohjautuen tässä tekstissä aiemmin olleisiin perusteluihin.

Ohjelmateoriaan liittyvässä toimintamallissa (kuvio 11) kuvataan arvioinnin pohjaksi kerättävän tiedon taustatekijöitä.

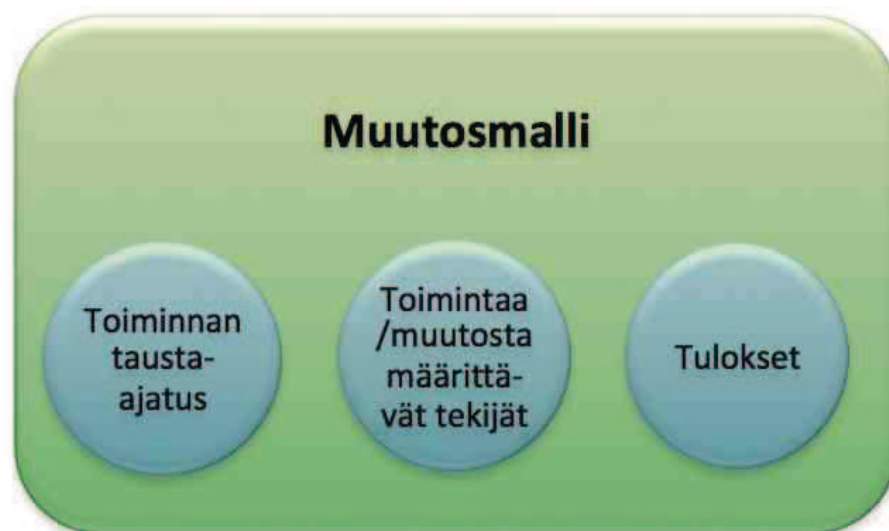


Kuvio 11. Toimintamalli Hämeen päihdehuollon kuntayhtymässä

Ensimmäisenä toimintamallissa on toimeenpaneva organisaatio, joka on Hämeen päihdehuollon kuntayhtymä. Kuntayhtymän toimeenpanijat ovat käytännössä Mainiemen kuntoutumiskeskus ja Mainiemen päihdetyön kehittämissyksikkö työntekijöineen ja asiakkaineen. Tehtävän työn kumppaneina ovat muiden muassa asiakkaiden läheiset, kunnat, joissa erityisesti kuntien sosiaalityöntekijät, A-klinikat, muut avohoitopaikat, terveyskeskukset ja sairaalat, kolmannen sektorin päihde- ja mielenterveystoimijat, työviranomaiset, vankilat, oppilaitokset ja kansalliset päihde- ja mielenterveystyön kehittäjäorganisaatiot. Kontekstiin voidaan

lukea muun muassa yhteiskunnallinen kehitys, Hämeen päihdehuollon kuntayhtymän strategia, lait ja laatusuosituksat, henkilökunta, yhteisöllisyys ja arvot. Toiminnan toteuttamissuunnitelmaan kuuluvat esimerkiksi kuntoutumisen prosessi ja sen eri vaiheet, menetelmä Käypä hoito -suositusten mukaan jaoteltuna, oletetut mekanismit, oletetut vaikutukset sekä arvot ja asenteet. Toiminnan varsinaisina kohderyhminä ovat Mainiemen kuntoutumiskeskuksen asiakkaat ja osin myös henkilökunta sekä kumppanit.

Muutosmallin (kuvio 12) teoreettisena kehyksenä ovat toiminnan tausta-ajatus, toimintaa/muutosta määrittävät tekijät ja toiminnan kehittämisen lähtökohtana olevat tulokset.



Kuvio 12. Muutosmalli Hämeen päihdehuollon kuntayhtymässä

Hämeen päihdehuollon kuntayhtymän toiminnan muutokseen ajatellaan vaikuttavan vuorovaikutus, yhteisökuntoutusmenetelmä, kuntoutumissuunnitelmat, palveluohjaus ja verkostotyö sekä lisäksi psykodynaamiset, systeemiteoreettiset ja kognitiiviset elementit sekä arvot ja asenteet. Toiminnan tausta-ajatuksena on esimerkiksi fokus muutosta estäviin/edistäviin tekijöihin tai ongelmien syihin, tasavertaisuus, muutosvalmius, suunnitelmallisuus, yhteinen päätöksenteko, vastuullisuus, arviointi, arvojen tarkastelu, itsen tunteminen, pysähtyminen ja oman tilanteen tarkastelu sekä luottamuksellinen ja toimiva työskentelysuhde. Oletettuina

tuloksina ajatellaan olevan muutokseen motivoitunut asiakas, lisääntynyt hyvinvointi, asiakkaalla kokemus kuulluksi tulemisesta, kuntayhtymä toiminta strategiansa mukaisesti ja kuntayhtymän vankka asema päihdetyön toimijakentässä.

Tähän arviointiasetelmaan perustuvan arvioinnin mallin tarkoituksena on seurata ja parantaa kuntayhtymän toimintaa ja tältä osin parantaa sekä Mainiemen kuntoutumiskeskuksen asiakkaiden mahdollisuutta itsenäiseen elämään että Hämeen päihdehuollon kuntayhtymän asemaa kuntoutumiskeskusten välisessä kilpailutilanteessa sen aseman vakauttamiseksi, vahvistamiseksi ja kehittämiseksi. Arviointiasetelma Mainiemessä perustuu kehittämissyksikössä tehtyyn Arviointisuunnitelmaan (Heiskanen ym. 2009) sekä Kuntoutumisen kuvaukseen Mainiemen kuntoutumiskeskuksessa (Piispanen 2009). Arviointiasetelmaa on edelleen prosessoitu sekä Välittäjä 2009- että Välittäjä 2013 -hankkeiden Hämeen päihdehuollon kuntayhtymän osahankkeissa. Arviointiasetelma on laadittu Robsonin (2001, 123) mallin mukaisesti.

### 6.3 Hämeen päihdehuollon kuntayhtymään sovellettu Balanced Scorecard

Mainiemen päihdetyön kehittämissyksikössä tehtiin jo vuonna 2007 linjaus, että strategiatyötä Hämeen päihdehuollon kuntayhtymässä alettiin hiljalleen suunnata kohti Balanced Scorecard (BSC) -ajattelua. Alusta asti oli selvää, että kyseessä tulee olemaan Mainiemeen tehty oma sovellus, koska Mainiemen kuntoutumiskeskukseen valittu yhteisökuntoutusmenetelmä vaatii myös kontekstiin soveltuvan strategiakehyksen. Kehittämissyksikössä päädyttiin BSC:n käyttämiseen sovelluksen mallina, koska se koettiin hyväksi ja tutkituksi menetelmäksi strategiatyön tukemiseen. (Mäkelä 2012.) BSC on laaja strateginen työkalu. Tässä kehittämissuunnitelman hankkeessa BSC:a käsitellään vain siltä osin, joka osuu arvioinnin kehittämisen ja sen hyödyntämisen alle.

Tuolloin, vuonna 2007 valinnan tukena ja perusteena käytettiin muun muassa Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirille tehtyä BSC-sovellusta (Simonen 2004). Toisena tukena on ollut Suomen itsenäisyyden juhlarahaston (SITRA) jul-



kaisema esiselvitys Pk-yritysverkoston kasvu ja suorituskyvyn mittaaminen (Varamäki, Pihkala, Vesalainen & Järvenpää 2003). Lisäksi päätöksen tekemisessä on hyödynnetty sosiaali- ja terveysministeriön tuotosta siitä, miten BSC-viitekehystä on toteutettu sosiaali- ja terveysministeriössä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005). (Mäkelä 2012.)

BSC:n teoriapohjan Mainiemen kuntoutumiskeskuksen sovelluksen luomisen tärkein osa-alue on nelijako, jota Kaplan ja Norton (2002, 26) kutsuvat uudeksi johtamismalliksi. Uudessa johtamismallissa strategiaa käsitellään neljästä näkökulmasta: taloudellisuuden näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Mainiemen kuntoutumiskeskuksen strategiatyöhön nämä näkökulmat tuodaan käsitteillä vaikuttavuus-, asiakas-, prosessi- ja henkilöstönäkökulma. Mainiemessä tehty valinta vastaa suoraan Lumijärven (1999b, 12) julkiseen toimintaympäristöön varta vasten tehtyä nelikenttää, jonka pohjalle arviointijärjestelmä voidaan perustaa.

Lumijärven (1999b, 9, 11, 12) mukaan strategisen johtamisen tärkeys on nähty kunnallisessa toiminnassa 2000-luvulla. Tämä tarkoittaa tuloksellisuuden arvioinnissa määrällisten ja laadullisten vaateiden tasapainottamista sekä henkilöstöön, uudistumiseen ja oppimiseen liittyvien kompetenssien hyödyntämistä pitkällä aikavälillä. Toisaalta kunnan sisäisten toimintojen tehokkuus sekä kaikesta toiminnasta saavutettava vaikuttavuus tulee asettaa johtamisen ja tuloksellisuuden arvioinnin tavoitteeksi. Julkisen sektorin tasapainotettuun tulostittaristoon tarvitaan myös palvelujen vaikuttavuuden, riittävyyden ja kohdentavuuden osoittimet. Tällä tavoitellaan sitä, että palvelun suhteellinen hyöty asiakkaiden näkökulmasta paranee.

Lumijärven (1999) mukaan tuloksellisuuden kannalta olennaisia seurattavia ja mitattavia alueita ovat edelliseen perustuen: 1. palvelujen vaikuttavuus, riittävyys ja kohdentavuus sekä olennaiset kerrannaisvaikutukset, 2. palvelujen laatu, asiakkaiden tyytyväisyys, palveluyksiköiden keskinäinen yhteistyö ja palvelujen saataavuus, 3. palveluprosessien sujuvuus, taloudellisuus ja tuottavuus, toisin sanoen hallittavuus ja suunnitelmallisuus ja 4. henkilöstön aikaansaannoskyky eli osaa-

minen, innovatiivisuus, jaksaminen, työmotivaatio ja viihtyvyys sekä näihin liittyvät panostukset.

Toisaalta julkishallinnossa on mahdollista hyödyntää myös alkuperäistä BSC:n nelijakoa (Niven 2008, 32). Kuviossa 13 kuvataan Kaplanin ja Nortonin ydinkysymyksiä Lumijärven mallin mukaisesti, sovellettuna Mainiemen kuntoutumiskeskukseen.



Kuvio 13. BSC:n ydinalueet Mainiemen kuntoutumiskeskuksessa

BSC on tehokas apu myös julkisen, voittoa tuottamattoman sektorin strategiatyössä. BSC:a voidaan kuvata, että se on vuorovaikutuksen väline, mittaamismenetelmä ja strategisen johtamisen menetelmä (Niven 2008, 12, 13). Suomessa BSC:a on käyttänyt julkisella sektorilla esimerkiksi opetushallitus. Opetushallituksessa BSC on sidottu laatutyöhön, mikä vahvistaa BSC:n strategista toimivuutta vielä entisestään. (Opetushallitus 2010.)

Myös Niven (2008, 19) lainaa Sengeä, seuraavasti: Usealla johtajalla on henkilökohtaisia visioita, jotka eivät koskaan muutu sellaiseksi jaetuksi visioksi, joka läpäisee koko organisaation (Senge 2006, 9). BSC mahdollistaa menetelmänä sen, että visio ja strategia voidaan esittää tavoitteina jotka läpäisevät koko organisaation. BSC voidaan nähdä sekä strategiakartan että mittareiden yhdistelmänä, joka takaa harmonisen strategian läpiviennin mahdollistamalla keskustelun näkyvistä ja mitattavista tavoitteista. (Niven 2008, 19, 20.) Mainiemesä varsinaisten tuloskorttien suunnittelu ja luominen BSC:n ydinalueiden kuvaajiksi tapahtuu vasta tämän kehittämishankkeen jälkeisessä vaiheessa, mikäli tuloskortit katsotaan välttämättömäksi osaksi arviointia ja sen mittareita kehitettäessä.

Edellä kuvattuun monitahoiseen arvioinnin teoreettiseen näkökulmaan, strategiaan valintoihin sekä aiemmin esiteltyihin Demingin kehään ja Sengen mukaisen oppivan organisaation malliin perustuen seuraavassa luvussa seitsemän kuvataan se, miten arvioinnin mallin rakentaminen on edennyt käytännön tasolla. Luvusta seitsemän eteenpäin teksti on peilattu enemmän persoonan kautta kuin teorian kautta. Tästä syystä myös teksti muuttuu enemmän kertovaksi ja minämuotoiseksi.

## 7 KEHITTÄMISHANKKEEN PROSESSI TEKIJÄN SILMIN

### 7.1 Kehittämishankkeen etenemisen päälinjat

Kehittämishankkeeni etenemisen esitän kuviossa 14. Olen valinnut tähän kuvioon vain tärkeimmät ydinasiat, jotta kuvio ja etenemisen kuvaus olisi mahdollisimman selkeä. Niin kuvio kuin seuraavat alaluvut noudattavat aiemmin esiteltyä Demingin kehää. Siirtymät eri vaiheesta toiseen ovat liukuvia ja osin päällekkäisiä. Näistä tämän kehittämishankkeen päällekkäisyyksistä sekä jo aiemmin tehdyn työn huomioimisesta huolimatta hankkeen aikataulut on sujunut päälinjoin kuvion 14 mukaisesti.



Kuvio 14: Kehittämishankkeen aikataulun pääkohdat

Syksyllä 2011 suunnitteluvaiheessa pidin aiheseminaarin ja valmistelin arviointiteorioiden taustaa. Arvioinnissa tärkeimmät lähteet ovat olleet realistisen arvioinnin perusteokset. Keväällä 2012 pidettyäni suunnitteluseminaarin alkoi toimintavaihe, jossa aluksi tutustuin syvemmin strategiatyöhön niin strategian perusteosten kuin Sinisen meren strategian kautta. Syksyllä 2012 jatkui vielä osin toimintavaihe limittyen kehittämishankkeen arviointi- ja kehittämisvaiheen kanssa.

Samana syksynä valmistelin oppivan organisaation teoriatekstin perustuen oppivan organisaation teksteihin sekä rakensimme yhdessä Hämeen päihdehuollon kuntayhtymän johtajan ja työparini tukemana kuvaa arviointikonaisuudesta. Syksyllä 2012 keräsin aineistoa suullisen ja kirjallisen palautteen muodossa kehittämishankkeen arviointia ja kehittämistä varten. Kehittämishankkeen raporttia paransin saamani palautteen myötä, arvioinnin mallin ydinkohtia ei tarvinnut muokata uudelleen.

## 7.2 Suunnitteluvaihe

Ajatukseni kehittämishankkeen teemasta alkoi muotoutumaan jo alkusyksystä 2011, kun olin tullut hyväksytyksi Lahden ammattikorkeakoulun (LAMK) ylemmää ammattikorkeakoulututkintoa opiskelemaan ja olin saanut tiedon siitä, että minut oli valittu projektipäälliköksi Mainiemen päihdetyön kehittämisyksikköön syksyyn 2013 saakka. Kehittämisyksikön projektipäällikkönä minulta oli kysytty arvioinnin kehittämistyön jatkamista Hämeen päihdehuollon kuntayhtymälle. Työn ja tämän kehittämishankkeen tiivis yhteys on mahdollistanut kehittämishankkeen valmistumisen aikataulussa. Kehittämishankkeen perustan laatimisen aloitin kartoittamalla niitä hankeaihetta koskevia dokumentteja, joita Mainiemen kuntoutumiskeskuksessa on tehty aiemmin.

Strategian uudistamistyön aloitin tutustumalla tarkasti Hämeen päihdehuollon kuntayhtymän nykyiseen strategiaan sekä käymällä keskusteluja kuntayhtymän johtaja Mäkelän kanssa. Yksi strategisen työn suuntaaja on ollut Mainiemessä vuonna 2007 tehty, vuonna 2008 raportoitu tulevaisuuden muistelu. Tutustuin myös muihin sosiaali- ja terveysalan strategioihin, muun muassa Sosiaali- ja terveysministeriön sosiaali- ja terveystieteiden strategiaan ”Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020”.

Tässä vaiheessa en voi riittävästi painottaa Mainiemessä ennen tämän kehittämishankkeen alkua tehdyn työn merkitystä. Arviointia, strategiatyötä ja kehittämistä ei voi tehdä, mikäli ei ole aiempaa työtä, jolle nykyisen muutostyön voi perustaa.

Tätä työtä ovat tehneet niin kehittämissyksikkö erilaisissa hankkeissa pilotteineen kuin Mainiemen kuntoutumiskeskuksen ohjaajat ja sairaanhoitajat sekä koko henkilökunta mukaan lukien kuntayhtymä luottamushenkilöineen. Mainiemessä on pyritty panostamaan dokumentoinnin kehittämiseen. Olenkin ollut iloinen huomautessani kuinka paljon Mainiemessä on kirjoitettua aineistoa, johon tätäkin kehittämishanketta on voinut perustaa.

Suunnitteluvaihe sujui myös teoriataustan kartoittamisen ja kirjoittamisen osalta suuremmista ongelmista. Suunnittelu- ja toimintavaiheen limittyminen tapahtui talven 2012 aikana. Tosin, mielestäni suunnitteluvaihe sisältyy tavallaan myös muiden vaiheiden, toiminta-, arviointi- ja kehittämis-/vakauttamisvaiheen alkuosaan. Näin ollen näen kaikissa neljässä vaiheessa sisäkkäin Demingin kehän kaikki vaiheet.

### 7.3 Toimintavaihe

Arvioinnin osalta toiminnan vaihe on vaikea ajoittaa tiettyyn ajankohtaan. Tämä johtuu siitä, että arviointia on Mainiemessä tehty järjestelmällisesti vuodesta 2007 ja olen ollut mukana arvioinnin kehittämisessä tuosta asti, syksystä 2011 alkaen projektipäällikön tehtävässä. Tämän kehittämishankkeen arvioinnin toimintavaiheen aloitukseksi voisin nimetä sen, kun arvioinnin vuosikelloa aloitettiin piirtämään kevättalvella 2012. Arvioinnin kokonaisuuden liittäminen osaksi arjen toimintoja vaatii monen osapuolen näkökulmia. Koin olennaiseksi, että suunnitelimme vuosikellon pääpiirteet jo toimintavaiheen alussa. Vuosikellon rakentamisen perustin valittuihin BSC-näkökulmiin. Tämän lisäksi on sovittu kahdesti vuodessa järjestettävistä arviointipäivistä, myös nämä päivät rytmittävät vuosikelloa. Ensimmäinen arviointia koskeva päivä on pidetty jo kehittämissyksikköhankkeen aikana, mutta se koski vain henkilökuntaa. Sen jälkeen on pidetty arviointi-iltapäivä koko Mainiemen kuntoutumiskeskukselle kahdesti. Koko Mainiemeä koskevia arviointipäiviä on pidetty kolme, yksi syksyllä 2011, toinen helmikuussa 2012 ja kolmas syyskuussa 2012. Arviointipäivänä käytimme ja jatkossakin tulimme käyttämään henkilöstön ja asiakkaiden osallisuutta vahvistavia menetelmiä

tai kolmannen sukupolven ryhmätyömenetelmiä, kuten fasilitointia esimerkiksi Nummen (2007, 104) esittelemän Idealogin mukaisesti. Arviointipäivä on koskettanut ja koskettaa tavalla tai toisella kaikkia Mainiemen kuntoutumiskeskuksessa sillä hetkellä olevia henkilöitä. Päivien aikana saatu palaute otetaan huomioon kuntayhtymän toiminnan jatkokehittämisessä.

Aineiston hankinta arvioinnin mallin hahmottamiseksi ja sen liittämiseksi kuntayhtymän strategiaan on ollut varsin monivaiheinen prosessi. Vuosina 2007–2008 kävin läpi joitakin satoja päihdetyöhön liittyviä kysely- ja arviointimalleja löytääksemme Mainiemeen juuri meille sopivan ja luotettavan kehyksen sekä mittarit asiakkaiden kuntoutumisen aikaisen muutoksen mittaamiseksi. Yhtäaikaaisesti tuolloisen Kehittämisyksikkö-hankkeen työntekijät Mäkelä ja Heiskanen tekivät Mainiemessä Tulevaisuuden muistelu -tekniikalla kartoitusta yhteisön tarpeista. Tämän lisäksi Piispanen teki samaan aikaan Kuntoutumisen kuvausta ja kirjoitimme yhdessä arvioinnin teoriataustaa niin kehittämistyön valintojen kuin yhteisön kouluttamisen pohjaksi.

Arviointityön yhdistäminen strategiatyöhön oli ajatuksena jo tuolloin. Tästä ajasta lähtien tausta-ajatuksena on vaikuttanut BSC:n ydinajatus: vaikuttavuus-, prosessi-, henkilöstö- ja asiakasnäkökulmat. Mainiemessä päädyttiin tässä vaiheessa muun muassa ORS-mittareiden (Outcome Rating Scale) hyödyntämiseen. ORS-mittareita käytetään yksilö- yhteisö- ja henkilökuntapalautteen keräämiseksi viikoittain. Näistä palautteista voidaan antaa asiakkaalle visuaalinen tuloste niin halutessa, mutta tarkoitus on antaa tulokset mukaan hänen lähtiessään Mainiemestä. Kaikista palautteista kerätään myös kooste jokaiseen arviointipäivään.

Siirryin syksyllä 2008 Mainiemen kuntoutumiskeskukselta Tikesos-hankkeeseen (Tietoteknologiaa sosiaalialalle) kahdeksan kuukauden ajaksi, jona aikana tehtävänäni oli luoda selvitys palvelukohtaisista asiakastiedoista päihdetyössä. Tässä yhteydessä loin selvityksen yhdeksi osaksi, yhdessä erilaisten kumppanien – muun muassa A-klinikka -säätiön kanssa, asiakkaan tilannearviointia koskevan suosituksen. Tätä tilannearviointia aloitettiin pilotoimaan Mainiemessä ja sen rinnalle kehitettiin myös asiakkaan loppuarviointi. Tilanne- ja loppuarviointia on jatkuvasti kehitetty ja parannettu perustuen niin työntekijöiden kuin asiakkaiden

palautteeseen. Tämän kehittämishankkeen valmistumisen aikaan prosessissa on tilanne- ja loppuarvioinnin sähköistäminen ja liittäminen osaksi asiakastietojärjestelmää.

Tilanne- ja loppuarviointi luovat yhdessä kokonaisuuden, josta on nähtävissä asiakkaan voinnissa ja asenteissa tapahtuneita muutoksia Mainiemen kuntoutumisjakson aikana. Olemme rajanneet asiakasarviointimme Mainiemen kuntoutumiskeskuksen ajanjaksoon jättäen pitkäaikaisseurannan ja yli organisaatorajoja koskevan asiakasseurannan myöhempään tarkasteluun. Tilanne- ja loppuarvioinnin rinnalle luotiin Mainiemeen rakenne lähtevien asiakkaiden palauteryhmästä, jotta Mainiemeen saadaan sanallista palautetta toiminnan kehittämiseksi. Lähtevien asiakkaiden palauteryhmään osallistuu jokainen kyseisellä viikolla Mainiemestä lähtevä asiakas.

Työhyvinvoinnin mittareiden hankinta ja/tai luominen on ollut arvioinnin aineistonhankinnassa uusin tavoite. Työhyvinvoinnin mittareiden luominen Mainiemen kuntoutumiskeskukseen ja siellä toteutettavaan yhteisökuntoutumismenetelmään on osoittautunut myös aikaa vieväksi prosessiksi. Tavoitteena on luoda sellainen kysely, jolla pystytään riittävän ytimekkäästi kartoittamaan työhyvinvointia yhteisön ja yksilön näkökulmasta. Tämä prosessi jatkuu tämän kehittämishankkeen valmistumisen jälkeen. Toiminnan tunnuslukujen ja talouden mittareiden määrittelyyn en ole osallistunut juurikaan. Nämä valinnat on tehnyt kuntayhtymän johto. Toiminnan ja talouden mittarit kerätään asiakashallinta- ja talousohjelmista. Yhtenä prosessina talouden ja toiminnan mittareiden valintaan on kuitenkin ehkä vaikuttanut asiakasarvioinnin kehittyminen. Sen eri vaiheissa on huomattu, että keskeyttämisprosentin seuraaminen on tärkeä osa toiminnan seuraamista. Näin ollen keskeyttämisprosentin seuraaminen on valittu yhdeksi kriittiseksi tekijäksi talouden ja toiminnan tarkastelussa.

Strategiatyön toimintavaiheen varsinainen aloitus tämän kehittämishankkeen kohdalla voisi olla Hämeen päihdehuollon kuntayhtymän strategiaa varten perustamani wiki-sivuston. Sen luominen aloitti prosessin, joka sitoo yhteen aiempaa arviointityötä ja strategian uudistusta entistä tiiviimmin. Toimintavaiheen alussa määrittelin BSC:n mukaisten otsikkojen sisältöjä suoraan strategia-wikiin. Tär-



keimpänä työkaluna ja lähtökohtana tässä oli kuntayhtymän olemassa oleva strategia.

Arvojen uudelleen tarkasteleminen on jo aloitettu henkilökunnan viikkopalaverissa ja muissa aiemmissa kehittämisspäivissä sekä aiemmin pidetyssä arviointipäivässä. Toukokuun 25. päivänä 2012 pidettiin erityinen henkilökunnan kehittämispäivä arvojen uudistamiseksi ja tarkentamiseksi. Henkilökunta työsti arvoja ryhmätyöskentelynä lehtiötaululle, joista kirjoitettiin yhteenveto henkilökunnan käyttöön. Tuosta yhteenvedosta muotoilin ja lyhensin Hämeen päihdehuollon kuntayhtymän strategia-wikiin arvotekstin. Tällaisessa tavassa työskennellä näkyy mielestäni parhaiten se, miten kehittämishanke on osa niitä prosesseja, jotka ovat meneillään Mainiemen kuntoutumiskeskuksessa.

Strategian ja vision selkiyttämiseksi ja kirkastamiseksi Hämeen päihdehuollon kuntayhtymän hallitus työskenteli 31.5.2012 iltapäivän Sinisen meren strategian keinoin määrittäen strategian ydinalueet sekä korostettavia, supistettavia, poistettavia sekä luotavia osa-alueita kuntayhtymän nykyisessä toiminnassa. Työskentelyssä esille nousseita asioita olivat muun muassa laadun ja yhteisöllisyyden korostaminen. Kuntayhtymän hallinnon mukaan ottaminen strategian ja arvioinnin kokonaisuuden suunnittelemiseen on välttämätöntä luottamushenkilöiden sitouttamiseksi ja heidän näkökulman tuomiseksi strategia- ja arviointityöhön. Ajallisesti toimintavaiheeseen liittyvät teoriaosuuden näkökulmasta minulle ennestään vieraimmat aihealueet, strategia ja oppiva organisaatio.

#### 7.4 Arviointivaihe

Prosessityöskentelyn pääperiaatteisiin kuuluu jatkuva seuranta. Murron (2001, 33) mukaan niin yksilön kuin yhteisönkin on pakko pysähtyä pohtimaan elettyä ja tehtyä, kun entisellä tavalla ei ole mahdollista jatkaa eteenpäin. Myös tässä kehittämishankkeessa koin prosessin piirteitä ja pysähtymistä sekä uudelleenarviointia. Tätä työtä olen tehnyt ensisijaisesti lähikollegoideni kanssa. Lisäksi minulla on

ollut lähelläni ammattilaisia, joiden kanssa olen voinut reflektoida kehittämishankkeen etenemistä ja tarkistaa hankkeen suuntaa.

Yhteistyö niin Mainiemessä kuin opinnoissa on sujunut mutkattomasti. Tunnen olevani etuoikeutetussa asemassa, kun olen voinut tehdä kehittämishankettani tiiviisti integroituna työhöni. Samalla koen, että Hämeen päihdehuollon kuntayhtymä on saanut kehittämishankkeen kautta lisäarvoa. Tämä lisäarvo tulee paitsi oman työskentelyni kautta, myös niiden lähdeaineistojen kautta, jotka jäävät Mainiemeen. Kehittämishankkeen tavoite on muotoiltu yhdessä johtaja Mäkelän kanssa hankkeen suunnittelusta saakka, ja kohti tavoitetta on ollut helppoa suunnata myös itsenäisellä työotteella.

Strategiatyöskentely on mielestäni jäntevöittänyt Hämeen päihdehuollon kuntayhtymän strategiaa. Toinen merkittävä muutos on strategian julkaiseminen sähköisenä wiki-sivustona. Mielestäni sähköinen, kaikille avoin strategia on kuntayhtymän arvojen suuntainen. Sähköistäminen, varsinkin yhteiskirjoittamisen keinoin, on myös uusi toimintatapa päihdehuollon toimijoilla ja voimmekin olla avoimen yhteiskunnan mallina muille tältä osin.

Strategia-wikissä Mäkelän (2012b) mielestä on hyvää sen perusidea, helppo jaettavaus ja huolellisesti suunniteltu ulkoasu. Parannettavaa hänen mielestä on wikiä, sen kehitysvaiheessa, käyttäneiden vuorovaikutuksessa. Keskustelu sivustolla on ollut olematonta, asioita on kuitenkin käyty läpi puhelimitse ja tapaamisissa. Olen kokenut wikin helpoksi tavaksi jakaa asioita. Miellyttävää on myös se, että wiki vähentää sähköpostien määrää ja eri versioiden epäselvyydet jäävät pois käytettäessä wiki-pohjaa.

Itsearvioinnin tekee hankalaksi tämän kehittämishankkeen kannalta se, että olen ollut mukana vuodesta 2007 kehittämässä arviointijärjestelmää Hämeen päihdehuollon kuntayhtymälle, ja tästä syystä olen sokeutunut arvioinnin mallin rakentumiselle. Kehittämishankkeen näkökulmasta minulle on tärkeää aiemman pirstaleisen työn kasautuminen yhdeksi arvioinnin malliksi, jossa on nähtävissä BSC:n mukaiset erilaiset näkökulmat. Tämän pirstaleisuuden kokoamiseksi olen valinnut prosessiin Sengen mukaisen oppivan organisaation näkökulman. Tuo näkökulma

painottaa juuri kokonaisuuden hahmottamista. Arvioinnilla pyritään näyttämään Hämeen päihdetyön kuntayhtymässä tehdyn työn laatua ja viestimään tehdystä työstä ymmärrettävästi ja luotettavasti.

Myös itse viestinnän arviointi on tärkeää kuntayhtymän toiminnan tukemisessa. Juholinin (2010, 89) mukaan työyhteisöviestinnän seurannan pitäisi kohdistua siihen, miten viestintä ja henkilöstödialogi toimivat tässä ja nyt. Hän jatkaa, että pitää huomioida se, onko työyhteisön jäsenillä riittävä tieto ja kokevatko he voivansa vaikuttaa työhönsä, työyhteisöönsä, yhteiseen oppimiseen ja osaamisen jakamiseen. Mainiemesä mitataan henkilöstön kokemusta viikoittain ORS-mittarilla siitä, millainen tunnelma ja vuorovaikutus meidän mielestämme yhteisössä on. Tämän lisäksi kerätään tietoa mahdollisuudesta vaikuttaa työhön ja kuinka koemme työyhteisön tukeneen perustyön tekemistä. Henkilökunta-ORSin tuloksia ja sieltä nousseita kehittämissuhteita käsitellään henkilökunnan isoissa palavereissa määräjain toiminnan jatkuvan kehittämisen turvaamiseksi.

Hämeen päihdehuollon kuntayhtymä on ollut mukana vaikuttavuuden arvioinnin kehittämisessä suomalaisessa päihdehuollon kentässä ja tämä kehittämishanke on osa päihdetyön arvioinnin uutta kehittämistä. Tämän kehittämishankkeen myötä arviointi on saanut uudenlaisen kehyksen ja yhteyden strategiatyöhön päihdehuollon näkökulmasta. Koen tämän kokonaisnäkömyksen rakentamisen tärkeäksi, koska liian usein arviointi eriytyy irralliseksi nipuksi erilaisia kyselyjä tai temppeja ja arviointitieto jää sekä hyödyntämättä että viestimättä niin työyhteisön sisällä kuin kumppaneille.

## 7.5 Kehittämisen ja vakiinnuttamisen vaihe

Tämän kehittämishankkeen tuotosten ja tulosten kehittämisen sekä vakiinnuttamisen vaihe tapahtuu vasta kehittämishankkeen esittelyn jälkeen. Tuotos on tavara, palvelu tai muu selkeä tuote, joka on siirrettävissä ja jota voidaan käyttää tai soveltaa muuallakin (Hyttinen 2006, 66). Tämän hankkeen tuotoksena on ensisijaisesti arvioinnin malli, mutta tuotoksena voidaan pitää myös yksittäisiä arviointiin

liittyviä mittareita, joista kokonaisuus koostuu sekä Hämeen päihdehuollon kuntayhtymälle laadittua uudistettua strategia-wikiä.

Tulokset ovat toimintaympäristössä tai kohderyhmässä tapahtuvia projektin toiminnan kautta syntyneitä välittömiä muutoksia (Hyttinen 2006, 67). Tässä kehittämishankkeessa toimintaympäristön muutos on osin jo aiemman kehittämistyön aikaansaamaa, mutta tuloksena pidän arvioinnin mallin tuomaa arvioinnin rakenteisuutta, jatkuvuutta ja arvioinnista viestimistä. Toisena tuloksena on strategian ja arvioinnin yhdistyminen sekä siitä viestiminen sähköisesti.

Kehittämisen ja vakiinnuttamisen vaihe on yhteydessä Mainiemen päihdetyön kehittämissyksikön jatkoon. Kehittämissyksikön toiminta päätettiin vakiinnuttaa osaksi Hämeen päihdehuollon kuntayhtymän toimintaa hallituksen kokouksessa 3.10.2012. Tämä tarkoittaa sitä, että useita vuosia hanketyönä tehty kehittämissuunnitelma on nähty tärkeäksi osaksi kuntayhtymän toimintaa. Arvioinnin mallin näkökulmasta tämä tarkoittaa mallin vakiinnuttamisen ja sen parantamisen mahdollisuutta.

Määrätietoinen johtaminen on johtanut kehittämissyksikön vakiinnuttamispäätökseen ja samalla johtamisen vakaudella arvioinnin malli voidaan saattaa toimivaksi osaksi sekä kuntoutumistoiminnassa että koko kuntayhtymän toiminnan parantamisessa. Kuntayhtymän hallitus ja valtuusto ovat tehneet tärkeän ja rohkean linjavetön vakinaistaessaan kehittämissyksikön toiminnan juuri kuntavaalien aikaan.

Arvioinnin malli perustuu pitkäaikaiseen kehittämistyöhön ja se on samansuuntainen johtamisen ja strategiatyön kanssa. Tästä syystä se on johtamisen tukena paitsi lyhyen aikavälin työkaluna myös pitkän aikavälin strategia- ja suunnittelutyössä. Arviointityötä ja arvioinnin mallin kehittämistä on tehty ja varmasti tullaan tekemään johdon tuella ja avustuksella myös tästä eteenpäin.

## 8 KEHITTÄMISHANKKEEN PROSESSI PEILATTUNA OPPIVAN ORGANISAATION VIIDEN OPIN PERIAATTEISIIN

### 8.1 Systeemiajattelu

Viiden opin mukaisen oppivan organisaation tarkastelun liitän osin Mainiemen kuntoutumiskeskukseen, mutta vahvemmin viiden opin peruseriaatteet näkyvät Demingin kehän lisäksi tämän kehittämishankkeen prosessin ja prosessin kirjoittamisen toisena raamina. Tämä osio ei etene kronologisesti, vaan viiden periaatteen kehystämänä.

Kehittämishankkeeni perusajatus on systeemiajattelun mukainen. Tavoitteena on ollut luoda arvioinnin kokonaisuus, joka tukee asioiden yhteyksien näkemistä. Systeemiajattelun näkökulmasta olen pystynyt viemään kehittämisyksikköön ajatuksen perustavien ratkaisujen ja oireenmukaisten ratkaisujen erottamisesta. Systeemiajattelun mukaisesti oireenmukainen ratkaisu on nopea, pinnallinen ja sisältää varsin usein asioiden perustaa ja ydintä alleen hautaavia ratkaisuja (Senge 2006, 392).

Systeemiajatteluun liittyy myös vahvistavan ja tasapainottavan palautteen ymmärtäminen sekä palautteen viiveestä aiheutuvan epämukavuuden sietäminen ja epämukavuuden analysointi omassa työssä (Senge 2006, 89, 90). Viiveen sietäminen on kehittämishankkeen arkipäivää. Kirjoittamistyössä se näkyy esimerkiksi siinä, että tarvittava tieto ei ole saatavilla juuri silloin, kun sitä tarvitsisi. Näin ollen kirjoittaminen ja siihen liittyvä ajatuksenvirta katkeaa. Palautteen viiveestä olen keskustellut pääasiassa kuntayhtymän johtaja Mäkelän kanssa, peilaten viivettä niin kehittämishankkeeseen kuin johtamistyöhön.

Oppivaa organisaatiota käsittelevien kirjojen lukeminen avasi uuden näkökulman viiveen arvostamiseen ja oletan ymmärtäväni sekä arvostavani niin välimatkallista kuin ajallista viivettä. Tämä on kasvattanut myös kärsivällisyyttäni niin, että kun ymmärrys on kasvanut, kärsivällisyys on tullut pinnalle myönteisenä ilmiönä.

Tämä näkyy esimerkiksi siinä, etten ole ahdistanut kumppaneitani strategia-wikin lukemiseen samalla tavalla kuin aiemmin olisin tehnyt.

Systemiajattelun sisäistäminen on paljon pidempi prosessi kuin tämä kehittämissanke. Olen tyytyväinen valintaani keskittyä oppivan organisaation menetelmän osalta juuri Sengen tapaan käsitellä oppivaa organisaatiota. Tämän rajaavan valinnan myötä minulla on ollut mahdollista tutustua asiaan syvemmin ja hahmottaa kokonaisuuksia sirpaleiden sijaan. Koska Sengen (2006, 57) mukaan ”tämän päivän ongelmat perustuvat eilispäivän ratkaisuihin”, on ensin nähtävä tämän päivän kokonaisuus etsiäkseen ja ymmärtääkseen niitä mahdollisia ratkaisuja, joita on mahdollista löytää kuntayhtymän toiminnan turvaamiseksi tai oman oppimisen lisäämiseksi.

## 8.2 Henkilökohtainen oppiminen

Oppiminen on mielestäni varsin mutkaisen tien kulkemista. Tutustuminen henkilökohtaisen oppimisen oppiin on vahvistanut ajatustani siitä, että elämällä oppiminen on arvokasta. Nykyisin luotan yhä enemmän kaikkiin niihin kokemuksiin, mitä minulle on kertynyt myös entisessä ammatissani. Henkilökohtainen oppiminen on ajatuksena syvempää, kuin pelkästään pätevyyden ja taitojen oppimista (Senge 2006, 131). Tämän yhden periaatteen purkaminen on avannut ajatuksiani ja lisännyt ymmärrystäni erilaisuuksien ja erilaisten näkökulmien arvostamiseen niin omassa toimissa kuin kollegoiden työssä.

Viidessä opissa puhutaan henkilökohtaisen oppimisen kohdalla paljon luovasta jännitteestä ja erotetaan luova jännite tunnepohjaisesta jännitteestä (Senge 2006, 140). Jännite koetaan usein vain negatiivisesti jännityksenä, mutta olen oppinut tämän kehittämishankkeen kautta vielä paremmin erottelemaan jännitteen ja jännityksen eroja. Luovan jännitteen ratkaisukeinojen yhdistäminen vision tai tavoitteen heikentämiseen antoi minulle ajattelemisen aihetta siitä, mihin Mainiemi oikeastaan on pyrkimässä. Henkilökohtaisen oppimisen idean kautta olen pystynyt varmasti tukemaan paremmin Hämeen päihdehuollon kuntayhtymälle asetettuja

tavoitteita ja visiota sekä olen pystynyt sanoittamaan sitä entistä selkeämmin strategia-wikiin.

Henkilökohtaisen oppimisen idean syvemmän ymmärtämisen kautta olen pystynyt entistä paremmin erittelemään ja analysoimaan niitä tunteita, joita tämän kehittämishankkeen aikana olen kokenut. Analysoimalla ja ymmärtämällä nykyisen todellisuuden ja oman vision välisiä suhteita olen pystynyt rakenteistamaan niin arvioinnin mallin rakentamista kuin strategiatyön tukemista. Uskon rakenteen tuovan ryhtiä, ymmärrettävyyttä ja konkretiaa sekä Mainiemessä tehtävään työhön että oppimiseni hahmottamiseen.

### 8.3 Mielen mallit

Luettuani mielen malleista opin huomaamaan protestanttisen perinteemme jälkiä niin lainsäädännössämme, valtion ja kuntien järjestämisen rakenteissa kuin omassa toiminnassanikin. Olemme myös kovin kasvaneita ja tottuneita autoritääriiseen rakenteeseen sekä autoritääriiseen johtamiseen. Mainiemen kuntoutumiskeskukseen valittu demokraattinen yhteisökuntoutumisen malli ravistelee paitsi asiakkaiden, myös työntekijöiden mielen malleja.

Silloin kun syvässä olevat mielen mallit eivät kohtaa niitä ideoita tai visioita, joita organisaatiossa on haluttu painottaa, syntyy ristiriita ihmisessä (Senge 2006, 188). Näiden ristiriitojen käsittelyssä Mainiemeläinen keskusteleva ja dialogia painottava menetelmä tai työtapa on opettanut minua katsomaan asioita yhä uudelleen ja uudelleen eri näkökulmista. Uteliaisuuden ja asiantuntijuuden tasapaino mielen mallina on edelleen mielestäni haasteellinen ilmiö.

Joiltakin osin mielen mallien näkymisessä Mainiemen kuntoutumiskeskuksessa lienee kysymys enemmän ilmiöiden ja organisaatioiden ylä- ja alamäkien vaihtelusta. Tässäkin on tärkeää hahmottaa palautteen viive ja sen vaikutus valintoihin. Hankalaa on ollut arvioinnin kokonaisuuden ja strategiatyön vaatiman ”raakadatan” ja tulkintojen välinen ero. Huomaan omien mielen malliemme vaikuttavan

tulkintoihin, onpa kyse minusta tai henkilöstä, joka edustaa Mainiemeä, LAMK:ta tai yhteistyökumppania.

Olisi hyödyllistä ja tärkeää päästä testaamaan omia oletuksia. Tämän kehittämishankkeen aikana olen kasannut arvioinnin kokonaisuutta tästä näkökulmasta liikaa oman työpöytäni äärestä. Toisaalta olen luetuttanut kehittämishankkeen raporttia sen kirjoittamisen vaiheessa useilla henkilöillä ja tätä kautta altistanut itseni kritiikin ja omien ”ajatusten kiertoratojen” kolhimisen kohteeksi. Joskus aikatauluista kiinnipitäminen tuntuu oikealta, vaikka näenkin tässä myös oman mielen mallini: lupauksista on pidettävä kiinni.

#### 8.4 Jaettu visio

Viiden opin mukaan jaettu visio ei ole idea vaan pakottava voima (Senge 2006, 192). Mainiemessä kuntayhtymän visio, mahdollistaa kansalaisille parempi ja mahdollisimman itsenäinen elämäntilanne, näkyy esimerkiksi työntekijöiden paaneutumisenä asiakkaiden elämään sekä elämään vaikuttavien asioiden hoitamiseen. Toinen tärkeä jaettu visio, jonka koen olevan Mainiemessä tehtävän työn arvopohjaa, on kaikkien arvostaminen samanarvoisina ja tasavertaisina yhteisön jäseninä.

En voi muuta kuin ihaila sitä työntekijöiden sitoutumista asiakkaisiinsa, jota näen ympärilläni. Toisaalta, kuten Sengen (2006, 61) laeissa todetaan – ”hoito voi olla tautia pahempi”. Luettuani sekä Sengen että Scharmerin ajatuksia jään miettimään jo aiemmin syntynyttä ajatusta siitä, kuinka paljon ihmistä tulee tukea ja missä kohdin ollaan jo puolesta tekemisen tiellä. Mitä enemmän olen lukenut oppivan organisaation asiaa, sitä epäselvempänä tuo raja minulle näyttäytyy. Näin ollen prosessoitavaa riittää myös tämän kehittämishankkeen jälkeen.

Vaikka niin arviointikokonaisuuden kuin strategisten linjausten tekeminen on ollut tuskaisen hidasta, koen koko hallinnon ja kehittämissyksikön olevan erittäin hyvin sitoutunut työhönsä. Tämä sitoutuminen on ollut tärkeä henkinen tuki niinä



hetkinä, kun kehittämishankkeen valmistuminen on ollut omassa mielessäni liian hidasta johtuen joko omasta osaamattomuudestani tai muista viiveistä. Tärkeimpänä koen kuitenkin Mainiemen kuntoutumiskeskuksen olevan sitoutunut jaetun vision päämäärään ja työskentelevän yhteisönä kohti jaettua visiota ja arvomaailmaa – kohti yhteistä todellisuutta, niin kuin se Mainiemeläisittäin sanotaan.

## 8.5 Tiimioppiminen

Tiimioppimisen ytimenä on se, että yksilöt jakavat tietonsa avoimesti ja täydentäen toistensa tietovarantoja oppien siinä samalla yhdessä uutta (Senge 2006, 219). Minulle suurin ihmettelyn kohde tehdessäni viime vuosina hanketyötä on ollut tiimien ja työryhmien luomisen ja muuntautumisen kyky – eräänlainen ihme, jota olen saanut olla kokemassa. En olisi koskaan oppinut niin paljon erilaisista ilmiöistä, kuin mitä olen oppinut yhteiskehittämisen ansiosta – toisten ihmisten seurassa ja innostamana. Tämä yhteiskehittely ja vuorovaikutus on todettu kehittämistyössä niin tärkeäksi, että kehittämissyksikön arvoissa on määritelty seuraavasti:

*Vuorovaikutuksen ymmärtäminen kehittämistyössä ja yhteistyössä eri tahojen kanssa on oleellista kehitystyön onnistumisen kannalta ja on määritelty yhdeksi kriittiseksi alueeksi kehittämissyksikön toiminnassa.*

Yhteiskehittelyssä tulee kiinnittää huomiota siihen, että dialogi ja keskustelu osataan erottaa toisistaan. On aika mielipiteen puolustamiselle ja on aika uusien ja yhteisten näkökulmien etsimiselle. (Senge 2006, 223, 224). Tätä taitoa olen oppinut vasta päädyttyäni töihin Mainiemeen. Tiimioppimisen kannalta on välttämätöntä suunnata tiimin voimavarat samaan suuntaan. Tämä vaatii puolustusmekanismien käsittelyä niin henkilökohtaisella tasolla kuin tiimissä ääneen puhuttuna. Olen huomannut, että tutustuttuani oppivan organisaation periaatteisiin olen tullut tietoisemmaksi omista puolustusmekanismeistani ja toivon sen ennen pitkää johtavan kehittymiseeni entistä paremmaksi yhteiskehittäjäksi ja tiimityöntekijäksi.

## 9 KEHITTÄMISHANKKEEN TUOTOKSET

### 9.1 Arvioinnin malli

Tuotokset syntyvät hankkeiden toimenpiteiden seurauksena. Jokainen toimenpide vaikuttaa johonkin tuotokseen. Yleisesti hankkeiden intressit ovat tuotoksissa, kun taas taustaorganisaation pääintressi on tuloksissa. (Aro 2012.) Tuotos on tavara, palvelu, ohjelma tai muu tuote, joka on siirrettävissä ja jota voidaan käyttää tai soveltaa muuallakin. Hyvillä tuotoksilla saadaan aikaan tuloksia. (Hyttinen 2006, 66.) Tuotokset ovat yleensä helposti lueteltavissa ja ne pyrkivät vastaamaan hankkeen tavoitteisiin (Stannard-Stockton 2010). Prosessi ja tuotos tulee erottaa arvioijan roolista ja tulee ymmärtää hankkeen prosessin, (mitä tapahtui hankkeen aikana) ja tuotosten (mitä hankkeessa saatiin aikaan) ero (Weiss 1998, 32). Tämän kehittämishankkeen tuotoksena odotetaan syntyvän arvioinnin malli, joka käytännön tasolla hyödynnettynä edistää asiakkaiden kuntoutumista, kehittää Mainiemen kuntoutumiskeskuksen toimintaa sekä parantaa sen asemaa kilpailutilanteessa.

Tuotoksen, arvioinnin mallin, tulee olla selkeä, ajantasainen, kuntayhtymän strategian kanssa samansuuntainen sekä luotettavaan tietoperustaan pohjautuva. Kun arvioinnin malli on selkeä ja helposti ymmärrettävä, sen sisältämä ja arvioinnin kautta saatava tieto ja ohjeistus siirtyy tuloksena Mainiemen kuntoutumiskeskuksen toiminnan kehittämiseen mahdollisimman hyvin, osittain jo kehittämishankkeprosessin aikana. Tästä on esimerkkinä arviointipäivän rakenteen kehittyminen.

Tässä kehittämishankkeessa kehitetty arvioinnin malli käsittää arvioinnissa käytettävät mittarit, arviointipäivien kuvauksen, kehityskeskustelujen kuvauksen, arvioinnin vuosikellon sekä kuvauksen arvioinnin liittämistä strategiatyöhön ja arvioinnin suppean viestintäsuunnitelman. Tässä luvussa näkyy käytännön työvälineet, joilla vastataan realistisen arvioinnin kysymyksiin. Arvioinnin mallin osat alueet on esitetty kuviossa 15. Kuvion jokaista osa-alueita esitellään tarkemmin seuraavissa alaluvuissa 9.2–9.7. Suunnitelmallisesti toteutetulla arvioinnilla on mielestäni merkittävä etu kuntayhtymälle. Näin saatavalla tiedolla voidaan tarkastella ja ohjata kuntoutumiskeskuksen toimintaa perustuen tietoon, ei arvaamiseen.



Kuvio 15. Arvioinnin malli Hämeen päihdehuollon kuntayhtymässä

## 9.2 Mittarit

Aluksi Mainiemen kuntoutumiskeskuksessa käytettävät mittarit esitellään kuviossa 16 sijoitettuna BSC:n kehykseen. Tämä esitystapa tukee mittareiden sitomista paitsi arviointi- myös strategia työhön.

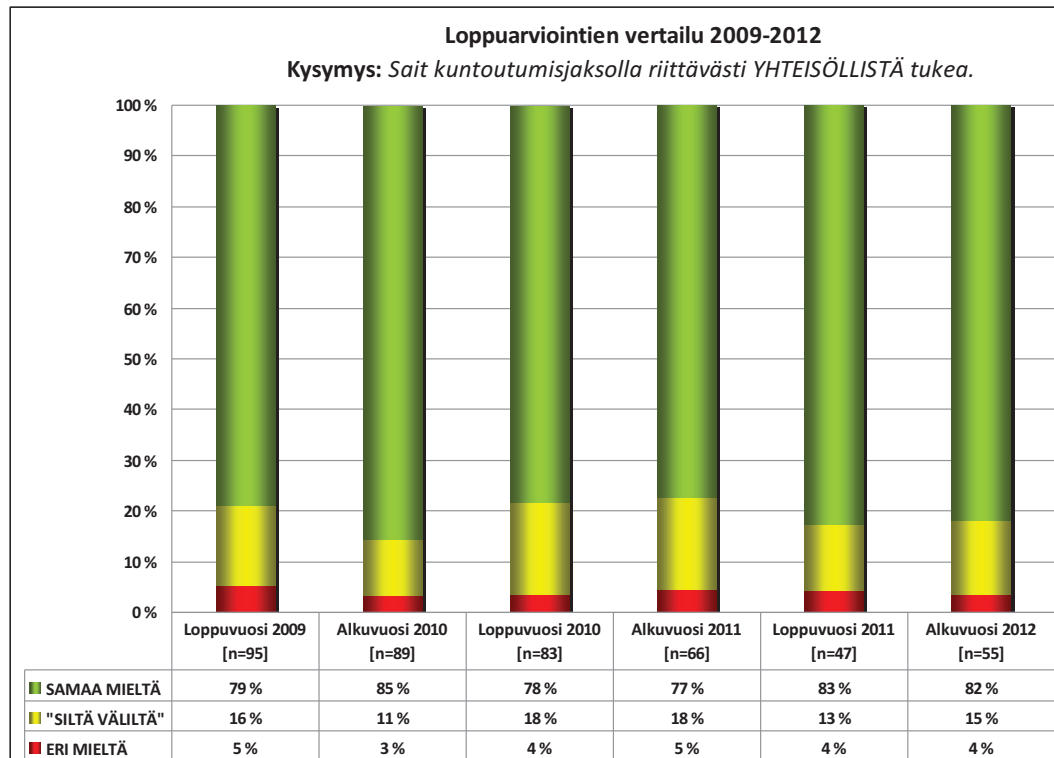


Kuvio 16. Arviointimittarit jaoteltuina BSC:n mukaisesti

Tilanne- ja loppuarvioinnit (liitteet 1 ja 2) ovat asiakkaan tilannetta kartoittavia kyselyjä, jotka perustuvat Tikesos-hankkeessa tehtyyn kansalliseen suositukseen päihdetyössä kerättävästä tiedosta. Arviointikyselyissä kartoitetaan niin päihdeidenkäyttöä, terveydentilaa, asenteita kuin sosiaalista verkostoakin. Tilannearviointi täytetään ja käydään läpi yhdessä ohjaajan kanssa piakkoin asiakkaan saavuttua Mainiemeen ja loppuarviointi tehdään ennen kuntoutumisjakson päättymistä.

Tilanne- ja loppuarvioinnissa on osittain samoja kysymyksiä. Näiden avulla voidaan todentaa asiakkaan muutosta erilaisissa kuntoutumiseen liittyvissä kysymyksissä. Mainiemi on kuntoutumisyhteisö, jossa asiakasarviointia on kehitetty tarkokkaasti, ja jossa sitä käytetään säännöllisesti tuottamaan arviointitietoa niin asiakkaalle itselleen kuin Mainiemen kuntoutumiskeskukseen tehostamaan ja ohjaamaan toimintaa ja kuntoutumista. Tilanne- ja loppuarviointeja kehitettäessä ja muokattaessa yhä paremmiksi on otettu huomioon Mainiemeen valittu yhteisö-kuntoutumismenetelmä sekä aineiston monipuolisen hyödyntämisen näkökulma.

Tilanne- ja loppuarvioinneista tehdään arviointipäiviin koosteita toiminnan kehittämiseksi. Koosteet kuvaavat yleisellä tasolla asiakkaiden kokemusta muutoksesta. Mainiemessä on päädytty asiakasarvioinnissa pitäytymään vain kuntoutumisen ajalta kerättävässä tiedossa. Muutosta asiakkaan voinnissa ja asenteissa erityisesti muutosvalmiutta kohtaan kartoitetaan vain kuntoutumisjakson ajalta. Tilanne- ja loppuarviointeja käytetään ensisijaisesti kuntoutumistyössä. Niitä käytetään esimerkiksi keskustelun, yhteisen tavoitteen asettamisen ja tavoitteen saavuttamisen konkretisoinnin välineinä. Kuntoutumiskeskuksesta juuri kuntoutumisen ajalta kerättävä tieto auttaa ohjaamaan paremmin toiminnan kehittämistä. Kuviossa 17 on esimerkki loppuarviointien vertailusta, kun kysymyksenä on ollut yhteisön tuki kuntoutumisen aikana.



Kuvio 17. Loppuarviointien vertailu yhteisöllisen tuen osalta

Mainiemessä kokoontuu lähtevien asiakkaiden palauteryhmä joka viikko. Siihen osallistuvat ne, jotka ovat sen viikon kuluessa lähdössä pois Mainiemestä. Ryhmän tarkoitus on kerätä sanallista arviointitietoa Mainiemen kuntoutumiskeskukseen toiminnan kehittämiseksi. Tavoitteena on saada kirjatuksi muistiin asiakkaiden ajatukset ja kokemukset kuntoutumisesta. Ryhmässä asiakkaalla on mahdollisuus antaa palautetta kuluneesta kuntoutumisjaksosta ja ottaa esille asioita, jotka tulisi käsitellä ennen kotiinlähtöä.

Lähtevien asiakkaiden palauteryhmässä kirjataan kysymysten pohjalta käytävää keskustelua ajantasaisesti niin, että se heijastetaan kaikkien nähtäville. Näin varmistetaan se, että kaikki annettava palaute on juuri sellaista, kuin asiakkaat sen haluavat olevan. Kysymysten ytimenä on Mainiemelle tärkeitä asiat kuten esimerkiksi vuorovaikutus. Ryhmässä varmistetaan myös, että kaikille lähtijöille on olemassa jatkosuunnitelma ja kysytään lähtijän mielipidettä jatkosuunnitelmasta. Lähtevien asiakkaiden palauteryhmän palautteista tehdään kooste arviointipäiviin.

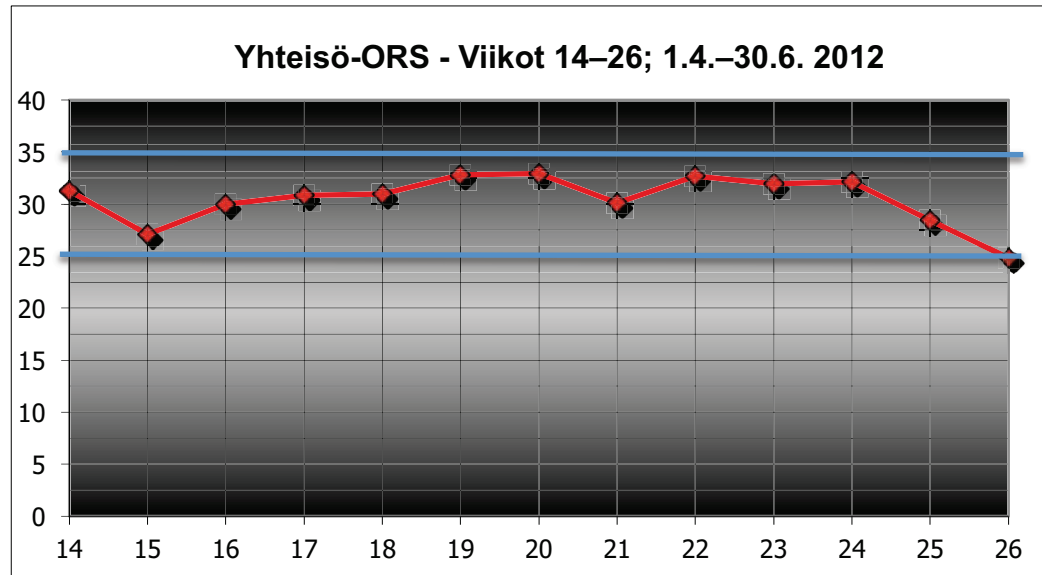
Koosteiden lisäksi ryhmästä nousevia akuutteja asioita viedään tarpeen mukaan muihin Mainiemen foorumeihin keskusteltavaksi ja toiminnan kehittämisen lähtökohdaksi. Lähtevien asiakkaiden palauteryhmän kysymyksiä uudistetaan, kun aineisto alkaa kylläntymään, toisin sanoen kun palaute alkaa toistamaan itseään. Kysymysten uudistamiseen on osallistunut sekä Mainiemen kuntoutumiskeskuksen asiakkaita että henkilökuntaa, esimerkiksi kuntoutumiskeskuksen kehittämissyöryhmä.

ORS:n eli Outcome Rating Scalen avulla selvitetään millaiseksi asiakas, työntekijä tai yhteisö kokee oman hyvinvointinsa juuri kyselyn hetkellä. ORS on kehitetty alunperin Barry Duncanin ja Scott L. Millerin yhteistyönä (Duncan & Sparks 2010, 193). Kehittämissyöryöryhmästä otettiin yhteyttä heihin talvella 2008 ja saimme luvan käyttää ORS-menetelmää Mainiemessä. Nykyisin menetelmästä saa tietoa Partners for Change Outcome Management System (PCOMS) -käsitteen kautta (Miller, Duncan, Sorrell & Brown, 2004). ORS perustuu visuaaliseen janaan, johon merkitään haluttu kohta. ORS:n etuna on se, että siitä pystyy seuraamaan asiakkaan, työntekijän tai yhteisön hyvinvoinnin kehitystä ajantasaisesti. Tätä kyselytyyppiä käytettäessä toipuminen tai tilanteen paraneminen on oletusarvoisesti odotettavissa, jolloin ORS itsessään lisää jo tehdyn muutoksen positiivista huomioimista.

Mainiemessä käytetään säännöllisesti kolmea erilaista ORS-kyselyä: asiakkaan yksilö-ORS (liite 3), yhteisö-ORS (liite 4) sekä henkilökunnan ORS. Kaikkia näitä täytetään viikoittain. Tärkeää ORS:ssa on saada asiakkaan, yhteisön tai työntekijän oma ääni kuuluviin. Arvioija tulee kuulluksi hänen skaalallaan toisin kuin numeerisissa arvioinneissa. Tästä huolimatta ORS-jana on mitattava määre, joka tuottaa niin yksilö-, ryhmä-, ajantasais- kuin pitkäaikaistietoa. Sen avulla ei haeta kausaalisia odotuksia tai selityksiä.

ORS ei rajaa kuntoutumisyhteistyössä käytettäviä menetelmiä millään tavalla, eikä myöskään arvota niitä, päinvastoin monimenetelmällisyyttä suositaan. ORS kertoo muutoksia tilanteessa, joka voi näyttää ulospäin stabiililta. Kuviossa 18 esitetään yhden Mainiemen pieniyhteisön yhteisö-ORS viikoilta 14–26 vuonna

2012. Sinisten viivojen osoittama arvoväli 25–35 osoittaa yhteisön toimineen nämä viikot toiminnan optimaalisella tasolla.



Kuvio 18. Yhden pieniyhteisön yhteisö-ORS viikoilta 14–26 vuonna 2012

Edellä mainittujen kolmen, säännöllisesti käytettävän ORSin lisäksi kuntayhtymässä käytetään ORS-menetelmää muun muassa erilaisten foorumeiden ja tapaamisten, oppilaitosyhteistyön ja arviointipäivien arviointiin. Samankaltaisen mittausmenetelmän käyttämisen yksi hyöty on arvioinnista saatavan tiedon samankaltaisuus, jolloin hyödyntäminen ja arvioinnista viestiminen on myös samankaltaista ja tätä kautta asianosaisille helpommin omaksuttavaa.

Talouden ja toimintakyvyn mittarit kerätään pääasiallisesti asiakastieto- ja taloushallintajärjestelmästä. Toiminnan tunnuslukujen mittareina käytetään muun muassa kuntoutusvuorokausien määrää ja sitä mitataan sekä suhteessa vuosittaiseen asetettuun tavoitteeseen sekä verrataan edelliseen vuoteen. Tämän lisäksi seurataan aktiivisesti asiakasmääriä, kuntoutumisjaksoja ja käyttöastetta sekä kuntoutumisjaksojen keskeytysprosenttia. Talouden ja toiminnan mittareista raportoidaan hallitukselle säännöllisesti ja niitä käytetään toiminnan kehittämisen lähtökohtana.

Talouden mittareina Hämeen päihdehuollon kuntayhtymässä käytetään kustannusten ja tuottojen vertailua, toimintakatetta suhteessa tavoitteeseen ja edelliseen vuoteen sekä tilikauden tulosta suhteessa tavoitteeseen ja edelliseen vuoteen. Näitä seurataan ja niistä viestitään säännöllisesti niin kuntoutumiskeskukseen kuin kuntayhtymän hallinnolle. Koko kuntayhtymän toiminta jaetaan näissä mittareissa kuntoutustoimintaan ja kehittämistoimintaan. Kuntoutustoiminta puolestaan jaetaan hallintoon, kuntoutuspalveluihin ja näiden tukipalveluihin, joita ovat kiinteistö, keittiö sekä maa- ja metsätalous. Menoja suhteutetaan asiakasmääriin ja tätä kautta tarkastellaan kustannuskehitystä, myös suhteessa edelliseen vuoteen.

Työhyvinvoinnin mittaamiseksi kerättiin ehdolle kolme erilaista mittaria, joista yhdessä johtaja Mäkelän kanssa olemme muokkaamassa mahdollisimman hyvin yhteisökuntoutumisympäristöön sopivaa kyselyä. Työhyvinvointikysely on tarkoitus tehdä joka toinen vuosi yksilökyselynä ja joka toinen vuosi tiimikyselynä. Työhyvinvointikyselyn selvitystyö johti orastavaan yhteistyöhön Työterveyslaitoksen kanssa, koska he osoittivat kiinnostusta arvioinnin kokonaisuutemme. Näin ollen työhyvinvoinnin mittarien lopullinen valinta jää tämän kehittämissankkeen jälkeiseen aikaan.

### 9.3 Arviointipäivät

*Hämeen päihdehuollon kuntayhtymän perussopimuksen mukaisesti kuntayhtymä tuottaa kunnille ja kuntalaisille kustannustehokkaasti tarpeita vastaavia, monipuolisia, nykyaikaisia, joustavia ja uudistuvia palveluratkaisuja koko toiminta-alueellaan. Näin toimimalla kuntayhtymä mahdollistaa omalta osaltaan tarpeita vastaavien ja ajanmukaisten palvelujen saatavuuden.*

Edelliset, kuntayhtymän toiminta-ajatuksesta otetut virkkeet kertovat siitä arvopohjasta, jolla arviointi on määritelty yhdeksi kriittiseksi menestystekijäksi kuntayhtymän tehtävää toteutettaessa.

Arviointipäivät ovat muotoutuneet muutaman vuoden kuluessa nykyiseen muotoonsa ja ne järjestetään kahdesti vuodessa. Arviointipäivään osallistuvat kaikki



Mainiemen alueella kyseisenä päivänä olevat henkilöt tavalla tai toisella. Arviointipäivät on merkitty henkilökunnan työajan käyttöön koulutuspäivänä. Arviointipäivän ytimen muodostavat henkilökunnan keskusteluryhmät, joille menneen ajanjakson (puoli vuotta, 1.1.–30.6. ja 1.7.–31.12.) ajalta kerrotaan arvioinnista kertynyttä analysoitua tietoa. Näin henkilökunta saa palautetta toiminnastaan. Asiakkaille on järjestetty myös arviointia tukevaa ohjelmaa, tosin tämä osa-alue kaipaa erityisesti kehittämistä arviointipäivien jatkotyöstämisessä. Joinakin arviointipäivinä osa ohjelmasta, tai koko ohjelma, voi olla yhteinen kaikille Mainiemessä oleville.

Arviointipäivästä on ollut tähän asti vastuussa kehittämysyksikkö sekä hallinto, johto ja toimistopalvelut. Valmistautuminen arviointipäivään kertoo arvioinnin merkityksestä ja arviointipäivästä on viestitty niin Mainiemen kuntoutumiskeskuksen kuin Mainiemen päihdetyön kehittämysyksikön toimesta kuntayhtymän kunnille ja kumppaneille. Mainiemessä tehtyjen linjavalintojen johdosta arviointiaineistoa kertyy tutkittavaksi huomattava määrä puolivuositain. Arviointimittareiden tuottaman tiedon tutkiminen, tiedosta oppiminen ja sitä kautta toiminnan kehittäminen on arviointipäivien keskeinen teema.

Arviointipäivän rakenteeseen on pyritty sisällyttämään kehittämisen näkökulma. Jokaisen ryhmän on tarkoitus tuottaa kehittämissuhteita perustuen päivän mittaan saatavalle tiedolle. Nämä kehittämissuhteet dokumentoidaan ja niitä käytetään Hämeen päihdehuollon kuntayhtymän toiminnan kehittämistyön lähtökohdaksi. Arviointipäivänä jätetään tilaa myös uusille arvioinnin kehittämissuhteille, joten arviointia ei ole tarkoitus pitää vuodesta toiseen samanlaisena, vaan myös sen on kehityttävä. Tämän lisäksi huolehditaan, että itse arviointipäivän arvioinnille ja päivän edelleen kehittämiselle jää myös aikaa arviointipäivinä.

#### 9.4 Kehityskeskustelut

Mainiemen kuntoutumiskeskuksessa kehityskeskustelut käydään joka toinen vuosi yksilötasolla ja joka toinen vuosi tiimeittäin. Kehityskeskustelun tavoitteena Mai-

niemessä on luoda avoin ja vuorovaikutuksellinen ilmapiiri, jossa molemmat osapuolet antavat ja saavat palautetta. Kehityskeskusteluja käytetään oppimisen, sekä henkilökohtaisen oppimisen että organisaation oppimisen, tukemiseen.

Kehityskeskusteluun mentäessä voisi pohtia esimerkiksi seuraavia kysymyksiä: Missä olen onnistunut? Missä asioissa minun pitäisi kehittyä? Mitä olen oppinut? Minkälaista tukea kaipaisin esimieheltäni? Miten olen onnistunut tukemaan Mainiemen toimintaa omalla toiminnallani? Tulisi myös miettiä valmiiksi sellaisia ajankohtaisia asioita, joista haluaa esimiehensä kanssa keskustella. Sekä esimiehen että alaisen valmistautuminen yhteiseen kehityskeskusteluun kertoo kehityskeskustelun kunnioittamisesta.

Tämän kehittämishankkeen prosessin tuotoksena on huomio, että kehityskeskusteluja ja niihin liittyviä prosesseja pitäisi Mainiemessä kehittää. Kehityskeskusteluihin liittyvää dokumentaatiota ja teoratietoa tulisi kerätä kehityskeskustelujen laadun parantamiseksi ja keskusteluista saatavan tiedon paremman hyödyntämisen takaamiseksi. Kehityskeskusteluihin tulisi sijoittaa kysymys tai kysymyksiä siitä, miten strategia näkyy henkilön omassa työssä sekä siitä, miten kyseinen henkilö on kehittänyt omaa osaamistaan.

## 9.5 Arvioinnin vuosikello

Arvioinnin vuosikello on minulle ollut tärkeä osa kokonaisuuden hahmottamisessa alusta alkaen. Arvioinnin vuosikello näyttää rakenteena sen konkreettisen työn, mistä arvioinnin kokonaisuus rakentuu. Arviointia ei voi tehdä kokonaisuutena ilman arvioinnin eri osatekijöitä. Arviointia ei mielestäni tule tehdä ilman suunnitelmaa arvioinnin hyödyntämisestä ja mahdollisimman suurta arviointitiedon palautumisprosenttia kaikille arviointiin osallistuneille. Myös arvioinnin jatkuva kehittäminen tulisi näkyä vuosikellossa. Arviointi ei ole mielestäni vain olemassa olevien arviointitapojen käyttämisestä, vaan jatkuvasti kehittyvä prosessi, jossa jokaista arvioinnin kokonaisuuden osaa tulee kehittää. Edellä mainitun lisäksi koko ajan pitää kehittää myös saadun tiedon hyödyntämistä.

Arvioinnin vuosikellossa (kuvio 19) ei näy kovin yksityiskohtaisia asioita, kuten esimerkiksi arvioinnissa käytettäviä mittareita. Vuosikellon on syytä pysyä yksinkertaisena. Mainiemessä on harjoiteltu mittareiden käyttöä jo vuodesta 2007, joten jatkuva arviointi on tuttua. Mittareiden käyttöä on avattu tarkemmin luvussa 8.2, jossa on kuvattu myös käytettävien mittareiden käyttötaajuutta ja tarkoitusta.



Kuvio 19. Arvioinnin vuosikello Mainiemessä kuntoutumiskeskuksesta

Myös arvioinnin vuosikelloa ja sen sisältöä on tarkoitus kehittää edelleen tämän kehittämishankkeen jälkeen. Arviointipäivässä 25.9.2012, kun vuosikello esiteltiin ensimmäisen kerran, sai se positiivisen vastaanoton ja arvioinnin vuosikellon rinnalle toivottiin myöhemmässä vaiheessa kehiteltävän koko Mainiemen toimintaa kuvaava vuosikello.

## 9.6 Arviointi osana strategiatyötä

Hämeen päihdehuollon kuntayhtymän visiossa kehittyminen ja kehittäminen ovat merkittävässä osassa yhteistyön ohella. Kuntayhtymän toiminnan kehittäminen vaatii panostusta paitsi arviointiin, myös arvioinnin kehittämiseen, jotta seuraavaksi lainatussa visiossa asetetut tavoitteet voisivat toteutua.

***Kuntayhtymän asiakkaiden ja tilaajakuntien käytössä on tarpeista lähtevät maan kehittyneimmät ja kilpailukykyisimmät kuntoutumis- ja asiantuntijapalvelut.***

*Tähän tavoitteeseen päästäkseen kuntayhtymässä tehdään joustavaa ja monipuolista työtä kuntayhtymän kuntien alueella ja koko maassa. Kuntayhtymän palveluja ja asiantuntemusta kehitetään ja uudistetaan aktiivisesti ja innovatiivisesti yhteistyössä kumppanien kanssa vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Kuntayhtymä ja sen kehittämissyksikkö ovat mukana myös valtakunnallisessa palvelujen kehittämisessä.*

Strategisesti on myös linjattu, että arviointiin perustuva kehittyvä johtaminen ja kehittämistyö tukevat kuntayhtymän perustoimintaa. Arviointitietoon perustuva laaja-alainen yhteistyö ja osaaminen vahvistaa kuntayhtymän asemaa palvelujen tuottajana ja tehostaa kuntayhtymän palvelujen kehittämistä. Oletuksemme on, että arviointi tukee kuntayhtymän johdon toimintaa niin, että johtaminen on suunnitelmallista ja perustuu strategiseen suunnitteluun sekä strategisesti valittuihin työkaluihin.

Huomattavaa on, että myös strategiatyötä on tarkoitus arvioida etenkin arviointipäivien aikana. Lisäksi luottamushenkilöitä sitoutetaan arvioimaan niin kuntayhtymän toimintaa kuin omaa työtään. Yhtenä tärkeänä strategisena kumppanina

kuntayhtymässä koetaan yhteistyö oppilaitosten kanssa. Arviointi on ulotettu koskemaan myös oppilaitosyhteistyötä erilaisin menetelmin. Myös tässä hyödynnetään muun muassa ORS-arviointeja. Lisäksi esimerkiksi yhteistyössä oppilaitosten kanssa järjestettävissä läheispäivissä arviointi on mukana päivän rakenteessa.

## 9.7 Arvioinnin viestintäsuunnitelma

Arvioinnista viestittäessä olennaista on viestinnän avoimuus, ennakoivuus, näkyvyys ja suunnitelmallisuus. Viestinnän arvioinnista tulee olla avointa ja vuorovaikutteista niin, että se mahdollistaa kuntayhtymän toiminnan ja kehittymisen seurannan. Viestinnässä ennakoidaan myös tulevaa, eikä keskitytä ainoastaan nykyisyyteen. Arvioinnista ja toiminnan tuloksista viestiminen tarjoaa myös kuntalaisille, yksittäisille työntekijöille, ja erilaisille työyhteisöille mahdollisuuden osallistua keskusteluun ja sitä kautta kuntayhtymän kehittämiseen.

Viestintä arvioinnista jakautuu kahteen osaan: sisäiseen viestintään ja ulkoiseen viestintään. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan kaikkea vuorovaikutusta kuntayhtymän sisällä mukaan lukien luottamushenkilöt. Ulkoisella viestinnällä tarkoitetaan kuntayhtymän ulkopuolisten ihmisten ja toimijoiden kanssa käytävää vuorovaikutusta. Vastuu arvioinnin viestinnästä on pääosin kuntayhtymän johtajalla. Arvioinnin viestintää tulee arvioida osana kuntayhtymän arvioinnin kokonaisuutta samalla tavalla kuin muitakin arvioinnin osa-alueita suunnitellaan ja arvioidaan.

Viestinnässä tulee erityisen tarkasti huomioida, ettei yleisesti esitettävistä ja yleisissä tuotoksista ole tunnistettavissa yksittäistä henkilöä. Tämä koskee niin Mainiemen kuntoutumiskeskuksen asiakkaita, henkilökuntaa kuin kumppaneiden henkilöstöä ja asiakkaita. Myös verkkoviestinnässä tulee ottaa huomioon hyvät kirjoittamisen ja verkkoviestinnän tavat niin Mainiemeä kuin sen kumppaneita arvostaen.

## 9.8 Kehittämishankkeen odotettuja tuloksia

Tulokset voidaan määritellä toimintaympäristössä tai kohderyhmässä tapahtuviksi projektin toiminnan kautta syntyneiksi välittömiksi muutoksiksi (Hyttinen 2006, 67). Tuotokset muuttuvat tuloksiksi vasta, kun tuotokset otetaan pysyvään käyttöön, tuotoksia hyödynnetään normaalissa arjessa tai tuotosten ansiosta on opittu toimimaan uudella tavalla. Näin ollen kyseessä on muutos. (Aro 2012.) Tuloksissa voidaan sanoa onko asiakkaan tilassa tapahtunut muutos kyseisessä interventiossa, mutta arviointi itsessään ei kerro onko tulos juuri sen intervention aikaansaamaa. Tällaisessa tilanteessa on liian monta sivumuuttujaa. (Chen 2005, 186.) Tästä riskitiriidasta huolimatta kuntayhtymän toiminnan arvioinnilla odotetaan saavutettavan merkittävää etua suhteessa niihin toimiin ja toimijoihin, jotka eivät arvioi suunnitelmallisesti toimintaansa.

Mainiemessä tapahtunut toiminnan muutos oletetaan perustuvan osin aiempaan arviointi- ja kehittämistyöhön, joka on samansuuntaista tämän kehittämishankkeen kanssa. Aron (2012) mukaan taustaorganisaation intressit painottuvat juuri tuloksiin ja vaikutuksiin, kun taas itse hankkeen keskeisin intressi painottuu tuotoksiin. Odotusten mukaan kuntayhtymän toiminta tehostuu jatkossakin ja kilpailukyky kasvaa yhdistetyn strategia- ja arviointityön tuloksena. Odotettuna tuloksena tässä kehittämishankkeessa pidän arvioinnin mallin tuomaa arvioinnin rakenteisuutta, suunnitelmallisuutta, jatkuvuutta sekä arvioinnista viestimistä. Toisena odotettuna tuloksena on strategian ja arvioinnin yhdistyminen sekä lisääntynyt sähköinen tuotoksista viestiminen verrattuna aiempaan strategia- ja arviointityöhön.

## 10 TUOTOKSEN SAATTAMINEN KÄYTTÖÖN, LUOTETTAVUUDEN JA EETTISYYDEN TARKASTELU

Tuotoksen käytäntöön saattaminen kokonaisuudessaan ei varsinaisesti kuulu enää kehittämishankkeen aikatauluun. Suurin osa kehittämishankkeessa esitellyistä mittareista ovat jo käytössä kuntoutumiskeskuksen arjen työssä, joten arviointi ei ole uusi elementti kuntoutumiskeskuksen työssä. Osa arvioinnin mallin tuotoksista ehditään liittää osaksi Mainiemen kuntoutumiskeskuksen toimintaa ja arvioinnin malli on esitelty Mainiemen III Arviointipäivässä 25.9.2012.

Kehittämishankkeen tarkoituksena ei ole tuottaa useita uusia työvälineitä henkilökunnan, asiakkaiden tai yhteistyökumppaneiden arvioitavaksi, vaan ennemminkin rakentaa kokonaisuus, joka pohjautuu pääosin nykyiseen arviointitoimintaan. Henkilökunnan työtehtäviä tai asiakkaiden tehtäviä ei ole tarkoitus lisätä kohtuuttomasti Mainiemen kuntoutumiskeskuksessa tehtävän arvioinnin onnistumiseksi ja kuntayhtymän toiminnan tehostamiseksi. Arvioinnin mallin rakentaminen on alkanut ennen tätä kehittämishanketta ja arvioinnin kokonaisuuden prosessointi jatkuu tämän kehittämishankkeen jälkeen. Kehittämishankkeen aikana olennaisinta on ollut toimivan mallin aikaansaaminen ja mallin liittäminen strategiatyöhön. Osana mallia on ollut myös strategian uudistamistyö, joka yhdessä mallin rakentamisen kanssa tukee mallin käyttöön ottamista Hämeen päihdehuollon kuntayhtymässä. Strategiatyön ja arvioinnin suhdetta tullaan vielä tiivistämään entisestään tulevassa kehittämistyössä.

Johtamisella ja johtamisen tukemisella on tärkeä osa kehittämishankkeen tuotoksena syntyneen mallin kiinnittämisessä kuntayhtymän toimintaan. Kehittämishankkeen aikana johdon tuki on ollut olennainen osa mallin suuntaa haettaessa. Paitsi johtaminen, myös aiemmin Mainiemessä tehty kehittämistyö on ollut vahvana pohjana ja suunnannäyttäjänä mallille. Kun kehittämishankkeessa rakennettu malli jatkaa ja vahvistaa aiempaa suuntaa, on mallin käyttöön ottaminen helpompaa verrattuna irralliseen kehittämis- ja uudistamistyöhön. Arviointikokonaisuuden tekemisen tukena kaikkiin kuntayhtymän työtehtäviin on ollut johtamistyö ja suunnitelmallinen arvioinnin kehittäminen pitkällä aikavälillä, vuodesta 2007.

Tulevaisuuden tärkeimpiä osaamistarpeita ovat vuorovaikutustaidot, oman ammattialan osaaminen, toisten innostaminen ja tietotekniikka osaaminen (Hyrkäs 2009, 151). Kehittämishankkeen jälkeen sen tuotoksia ja tuloksia on syytä tämän perusteella seurata myös yhteisöllisen tarkastelun, vuorovaikutus- ja innostamisnäkökulmien kautta. Yhtenä yhteisöllisen näkökulman seuraamisen indikaattorina voisi pitää esimerkiksi sitä, kuinka usein kehittämishankkeeseen liittyviä asioita käsitellään tulevaisuudessa henkilökunnan palavereissa ja niiden muistioissa.

Tämän kehittämishanke on osa koko ajan etenevää prosessia. Kehittämishanke tehtiin muuttuvassa Hämeen päihdehuollon kuntayhtymän ympäristössä. Hanke perustuu arvioinnin interventiomaiseen luonteeseen. Huttunen, Kakkori ja Heikkinen (1999, 113, 114) kuvaavat, että tällaisessa ympäristössä sama tulos ei ole edes periaatteessa saavutettavissa intervention jälkeen, koska tilanne on jo toinen. Näin ollen perinteisen tutkimuksen reliabiliteetti (pysyvyys) ja validiteetti (pätevyys) ovat huonosti sovitettavissa tämän kehittämishankkeen eettiseen tarkasteluun.

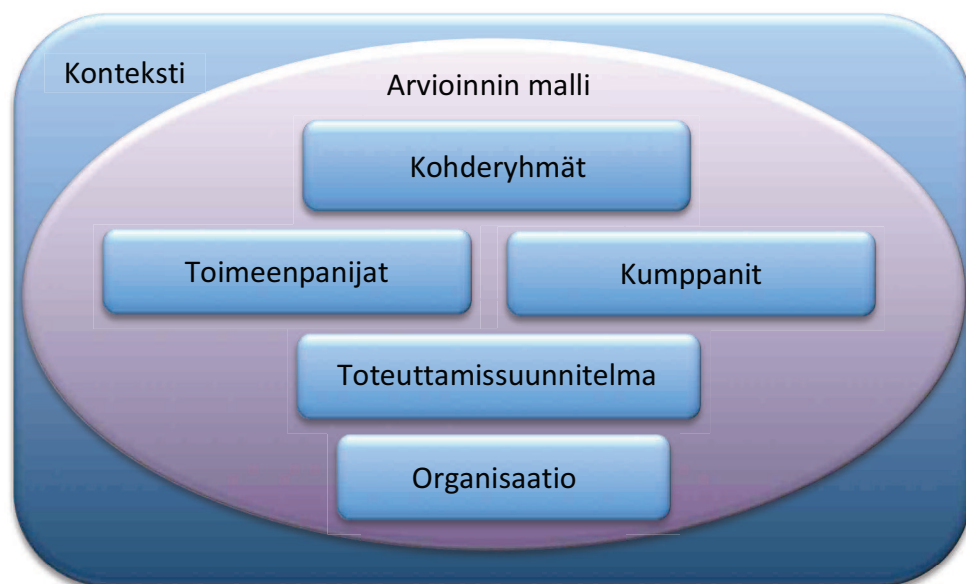
Perinteisen asetelman sijaan tarjotaan luotettavuuden tarkasteluun esimerkiksi ”kriittisiä ystäviä” ja luotettavuusryhmiä. Kriittisillä ystäville tarkoitetaan ammatillisesti päteviksi tunnettuja ja koko hankkeen ajan rinnalla pysyviä henkilöitä, ja joihin suhde on niin luottamuksellinen ja hyvä, että aito vuoropuhelu hankkeen etenemisestä sekä luotettavuudesta on mahdollista. Luotettavuusryhmällä on erilainen tehtävä. He ovat mukana arvioimassa hankkeen edistymistä ja luotettavuutta tietyin väliajoin. (McNiff & Whitehead 2011, 164, 165.) Tässä kehittämishankkeessa on nähtävissä sekä kriittisten ystävien joukko että luotettavuusryhmä.

Luotettavuus tämän kehittämishankkeen prosessissa pohjautuu mittareille, joita on Hämeen päihdehuollon kuntayhtymään valittu perustuen huolelliseen arvioinnin taustoittamiseen. Lisäksi luotettavuutta lisää tämän kehittämishankkeen aikana tehty itsearviointi ja palautteen saaminen niin moniammatillisten kriittisten ystävien, luotettavuusryhmän taholta. Kehittämishankkeen prosessi on kuvattu tässä raportissa sekä Demingin kehän mukaisesti kronologisena kuvauksena että oppivan organisaation mukaisesti viittä eri näkökulmaa kunnioittaen. Prosessi myötäilee myös valtakunnallista linjausta, esimerkiksi Laatutähti 2012 -mallin rakennet-



ta. Strategia-wikiä on kirjoitettu tämän kehittämishankkeen ajan internetpohjaisesti ja se on ollut luettavissa ennalta sovitulla ryhmällä koko ajan.

Arvioinnin malli on sijoitettavissa kuvion 20 mukaisesti päihdetyön kontekstiin. Tässä kehittämishankkeen raportissa on käsitelty kaikkia kuviossa esiintyviä osia, mikä lisää niin kehittämishankkeen kuin arvioinnin mallin luotettavuutta. Luotettavuus tässä yhteydessä osoitetaan riittävän usean näkökulman tarkastelun kautta.



Kuvio 20. Arvioinnin mallin näkökulmia päihdetyön kontekstissa (luotu ja muokailtu Huurresalo 2012 haastattelun mukaan)

Luotettavuuden ja eettisyyden näkökulmasta tarkasteltuna prosessi on ollut avoin. Niin tekstejä kuin mallin käytettävyyttä ja konkreettisuutta on altistettu keskustelulle ja palautteelle. Olen myös pitänyt työn keskeisiä kuvioita piirrettynä työhuoneen seinällä, jolloin ne ovat olleet kaikkien huoneessa poikkeavien keskusteltavissa ja arvioitavissa. Tuotoksena esitettävän mallin on hyväksynyt kuntayhtymän johtaja Kimmo Mäkelä. Malli perustuu sekä arviointiteoreettiseen että kehittämisprosessin, Demingin kehän, kuin myös Balanced Scorecardin ydinajatuksiin.

Arvioinnin malli on myös konkreettinen ja kuvattu tässä kehittämishankkeen raportissa. Arvioinnin malli sisältää testattuja ja jo käytössä olevia elementtejä. Eet-

tisestä näkökulmasta mallin rakentaminen on perustunut tarpeeseen ja mallin rakentamisen aikana ei ole tuotettu millekään osapuolelle tarpeettomia työtehtäviä. Olen pyrkinyt mahdollisimman optimaaliseen tiedon ja lähteiden käyttämiseen sekä työpanokseen niin omassa työssäni kuin muiden henkilöiden työpanosten osalta.

Malli ei sisällä mitään osapuolta vahingoittavia tai minkään osapuolen toimintaa estäviä osia. Mallissa painotetaan myös viestinnän osalta henkilöiden yksityisyyden suojaa ja tunnistamattomuutta sekä yleistä hyvän verkkokirjoittamisen tapaa, jossa huomioidaan myös Hämeen päihdehuollon kuntayhtymän kumppanit.

## 11 POHDINTA

Tämän kehittämishankkeen prosessi on ollut mielenkiintoinen. Palatessani ajatuksissani prosessin alkuun huomaan, että olen saavuttanut kehittämishankkeelle asettamani tavoitteet – tosin toisella tapaa ja toisenlaista tietä kulkien. Prosessi on ollut enemmän työpöydän ääressä tehtävää työtä verrattuna aikomukseeni. Toisaalta olen nauttinut suuresti tämän kehittämishankematkan mukanaan tuomista keskusteluista, kirjallisuuteen tutustumisesta ja oppimisen mahdollisuuksista. Lisäksi koen pystyneeni pitämään riittävän etäisyyden Mainiemen kuntoutumiskeskuksen arkeen pysyäkseeni riittävän objektiivisena tarkkailijana.

Arvioinnin mallia rakennettaessa tulee olla tietoa ja osaamista arvioinnista, strategiasta, käytännön tarpeista sekä siitä toimintaympäristöstä, mihin mallia rakennetaan. Mallia on hiottu ja viimeistelty, ja sitä tullaan edelleen muuttamaan ja kehittämään. Odotuksena on, että arvioinnin malli selkeyttää Hämeen päihdehuollon kuntayhtymässä tehtävää työtä ja kirkastaa perustehtävää omalta osaltaan. Lisäksi malli auttaa kuntoutumiskeskuksen työn kehittämisessä, mikä selkiyttää kuntoutumisen prosessia ja sitä kautta mahdollistaa asiakkaan itsenäisempää elämänhallintaa. Tämän lisäksi odotan, että tämän kehittämishankkeen myötä kuntayhtymän kilpailukyky on parantunut, koska mallista voidaan viestiä ajantasaisesti ja luotettavasti sekä mallia voidaan levittää muille toimijoille. Mallin rakentamisen pohjaajatuksena ollut oletus kuntoutumistyön näkyvyyden lisääntymisestä näyttää toteutuneen, minkä myötä kunnat voivat tietää entistä tarkemmin, millaista palvelua ne asiakkailleen odottavat Mainiemen kuntoutumiskeskukselta.

Arvioinnin mallin taustalla on sekä teoreettinen tieto että Mainiemessä kerätty kokemus arvioinnin hyödyntämisestä Mainiemen kuntoutumiskeskuksen vaikuttavuuden osoittamisessa. Teoreettinen tieto jakautuu arviointitietoon, strategiatietoon, oppivan organisaation tietoon sekä päihdetyön tietoon. Arviointimittareita ja käytännön toimia sekä näiden molempien merkitystä on seurattu ja arvioitu yhteisössä. Tähän tiedon ja kokemuksen yhdistelmään on olen rakentanut arvioinnin kokonaiskuvaa yhdistettynä strategiatyöhön.

Kehittämishankkeeseen kuuluu myös hankkeesta viestiminen ja hankkeen tuosten ja tulosten esittely. Olen viestinyt niin työ- kuin opiskelijaroolissa aktiivisesti valmistuvasta mallista. Olen ollut myös esittelemässä arvioinnin mallia kansallisella foorumilla. Tähän kehittämishankkeen kirjalliseen raporttiin olen luonut mahdollisimman selkeitä kuvioita, joita tulen hyödyntämään myös esitellessäni arvioinnin mallia.

Arvioinnin mallin merkitys selviää vasta kun kehittämishankkeen loppumisesta on kulunut kuukausia tai jopa vuosia. Mallin merkitys tulisi näkyä esimerkiksi siinä, että arviointi integroituu entistä tiiviimmin Mainiemen kuntoutumiskeskuksen arkeen ja kaikkien yhteisön jäsenten perustehtäväksi. Mallin toinen merkitysulottuvuus liittyy strategiatyöhön ja mallin tukeen strategian rakenteistamisessa. Jos vuosikello tulee toimimaan hyvin myös käytännön toimissa, mallin voidaan olettaa edistävän kuntayhtymän toiminta-ajatuksen täyttymistä ja pyrkimystä kohti asetettua visiota.

Ilman henkilökohtaista oppimista opintoihin liittyvä kehittämishanke jäisi yksipuoliseksi ja vajaaksi. Minulle tämän kehittämishankkeen suurin yllätys ja ilonaihe on ollut se, kuinka paljon olen saanut työvälaineitä niin työhöni kuin minän vahvistamiseen oppivan organisaation kautta, erityisesti tutustumalla Sengen ja Scharmerin ajatuksiin. Taloustieteilijä Talebin ennustamisen mahdottomuutta käsittelevät kirjat ja internetissä jaossa olevat haastattelut vahvistivat sisäistä kasvuni itsenäisemmäksi ja avarakatseisemmäksi. Ne rohkaisivat minua tutustumaan ja etsimään tietoa entistä laajemmin yli ja ohi sosiaali- ja terveystieteiden.

Professori David L. Freyberg (2002) kertoo luennossaan *Problem Sets, Failure, and Learning*, että oppiminen tehostuu kun se sisältää, ja oppimiseen yhdistetään epäonnistuminen. Hänen mielestään oppiminen vaatii sitä, että uskaltaa ja osaa epäonnistua oppiakseen kokemuksestaan. Freybergin mielestä oppiminen ei ole yksioikoinen prosessi, vaan prosessi, joka vaatii useita vaiheita erehdyksen ja oppimisen kautta. Tämän luennon katsominen, jopa useaan kertaan, vahvisti ja kannusti minua kehittämishanke-prosessin loppuaikana yhä uudelleen ja uudelleen korjaamaan hankkeen tuotoksia ja raportointia. Schulzin (2011) mukaan väärässä oleminen on itse asiassa optimistinen ja ihmisen oppimista lisäävä ominaisuus.

Haluan kehittämishankkeessa opitun vuoksi vahvistaa itsessäni virheen mahdollisuuden tai oman väärässä olemisen havainnointia oman oppimiseni lisäämiseksi.

Virheistä oppiminen ja kehittämishankkeessa vastaan tulevan vastuksen sietäminen ja siitä oppiminen ovat tärkeitä elementtejä kehittämishanketyöntekijän kannalta. Esimerkkien kautta oppiminen ja/tai puhdas benchmarkkaus ovat hyviä tapoja poimia olennaisia asioita valtavasta tietotulvasta, jota johtamisen ja kehittämisen alueelta tarjotaan. Michelli (2007, 115) kirjoittaa, että kun virheitä on tehty, johtajat ymmärtävät suunnanmuutoksen tärkeyden, yksiselitteisen vastuun; ja virhettä seuraa korjausliike. Hän jatkaa, että se mikä ei tapa yritystä tekee sen vahvemmaksi, mutta vain jos on ottanut opikseen tarjotusta ”oppitunnista”.

Kehittämishankkeen aikana olen tehnyt useita pieniä korjausliikkeitä, suurimpana ehkä se, että otin mukaan raportointiin prosessin laajahkon aukikirjoittamisen suunnitelmaseminaarin palautteesta oppineena. Jos jotakin tekisin toisin, yrittäisin sitoa lähimmät kollegat enemmän prosessoimaan asioita yhdessä. Myös kirjoittamisprosessia tulisi rakenteistaa enemmän ja aikaisemmassa vaiheessa. Tätä voisi tehdä esimerkiksi kuvin ja vuokaavioin kirjoittamisprosessin alussa.

Tämän kehittämishankkeen pohjalta jatkokehittämisehdotuksia voisivat olla muun muassa arviointikokonaisuuden mallin käytäntöön saattamisen tutkiminen ja dokumentoiminen sekä kuntayhtymän että kuntoutumiskeskuksen näkökulmasta, mallin edelleen kehittäminen niin, että sitä pilotoidaan myös jossain muualla kuin Hämeen päihdehuollon kuntayhtymässä sekä seuranta mallin yhteydestä vaikuttavuuden muutoksiin kuntayhtymän toiminnassa ja asiakkaiden kuntoutumisessa. Tämän lisäksi mallia tulisi kehittää niin, että arvioinnin mallin avulla voitaisiin entistä paremmin osoittaa muutoksia asiakkaiden kuntoutumisprosessissa, kuntoutumistoiminnan vaikuttavuutta ja kilpailukyvyn muutoksia. Lopuksi haluan lainata Mainiemen päihdetyön kehittämissyksikkö -hankkeen (2009) loppuraportin johtopäätöksiä:

*Parhaimmillaan palvelun vaikuttavuuden arvioinnin kehittäminen, kun sitä ovat tekemässä palvelun kehittäjät, asiakkaat sekä työntekijät, tuottaa vaikuttavuuden arvioinnin työvälineiden lisäksi osallistujille yhteistä mielikuvaa yhteisöstä ja sen merkityksestä.*

## LÄHTEET

Argyris, C. 1992. *On Organizational Learning*. Second edition. Oxford: Blackwell Publishers Inc.

Aro, T. 2012. Vaikutusketjuajattelu projektihallinnan apuvälineenä. Porin kaupungin henkilöstökoulutus 23.3.2012. [Viitattu 18.10.2012.] Saatavissa <http://www.slideshare.net/TimoAro/vaikutusketjuajattelu-projektihallinnan-apuvlineen>.

Arveson, P. 1998. *The Deming Cycle*, Balanced Scorecard Institute. [Viitattu 21.10.2011.] Saatavissa <http://www.balancedscorecard.org/TheDemingCycle/tabid/112/Default.aspx>.

Bryson J. M. 2011. *Strategic Planning. For Public and Nonprofit Organizations*. Fourth Edition. San Francisco, California: Jossey-Bass A Wiley Imprint.

Chen, H.-T. 2005. *Practical Program Evaluation. Assessing and Improving Planning, Implementation and Effectiveness*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, Inc.

Coonan, M. 2010. Raising the Gaze. *New England Journal of Public Policy*: Volume 23: Issue 1, Article 16, 85–88. [Viitattu 20.9.2012.] Saatavissa <http://scholarworks.umb.edu/nejpp/vol23/iss1/16/>.

Dahler-Larsen, P. 2005. *Vaikuttavuuden arviointi*. Helsinki: Stakes.

De Leon, G. 2000. *The Therapeutic Community. Theory, Model and Method*. New York: Springer Publishing Company.

Deming, W. E. 1994. *The New Economics for Industry, Government, Education*. Second Edition. Massachusetts: Insitute of Technology (MIT), Center for Advanced Educational Services.

Deming, W. E. 1982. *Out of the Crisis*. Massachusetts: Insitute of Technology (MIT), Center for Advanced Educational Services.

Dochy, F., Laurijssen, J. & Kyndt, E. 2011. *Systems thinking and building learning organisations*: P. Senge. Teoksessa Dochy, F., Gijbels, D., Segers, M. & Van den Bossche, P. 2011. *Theories of Learning for the Workplace. Building blocks for training and professional development programs*. Oxon: Routledge, 87–114.

Duncan, B. & Sparks, J. 2010. *Heroic Clients, Heroic Agencies: Partners for Change. A Manual for Client-Directed, Outcome-Informed Clinical Services and Implementation. Second Edition*. E-book. Heart and Soul of Change Project. [Viitattu 20.9.2012.] Saatavissa/ostettavissa <http://www.clientdirectedoutcomeinformed.com/assets/bookstore.aspx>.

Engeström, Y. 2004. *Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä*. Tampere: Vastapaino.

Freyberg, D. L. 2002. *Problem Sets, Failure, and Learning*. Lecture on Stanford's Award-Winning Teachers on Teaching 25.3.2002. [Viitattu 2.9.2012.] Saatavissa <http://itunes.apple.com/fi/itunes-u/problem-sets-failure-learning/id385634612?i=118242186&l=fi>.

Heinonen, H. 2010. *Päihdetyön asiakastiedot*. Teoksessa Väyrynen, R., Kärki, J., Heinonen, H., Kaisla, S. & Metsävainio M. (toim.) *Selvitys palvelukohtaisista asiakastiedoista vammaisten, ikäihmisten ja päihteiden ongelmakäyttäjien sosiaalipalveluissa*. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 196–317.

Heiskanen, A. 2008. *Maxwell Jonesin demokraattinen terapeutin yhteisö Mainiemen kuntoutumiskeskuksen toiminnan perustana. Maxwell Jonesin demokraattisen yhteisön teoria ja humanistinen käsitys*. [Viitattu 21.11.2011.] Saatavissa [http://www.mainiemikk.fi/tiedostot/yhteiskuntoutuksesta\\_ja\\_rogersista.pdf](http://www.mainiemikk.fi/tiedostot/yhteiskuntoutuksesta_ja_rogersista.pdf).

- Heiskanen, A. Piispanen, P. & Heinonen, H. 2009. Arviointisuunnitelma. Mainiemen kuntoutumiskeskuksesta tapahtuvan kuntoutuksen vaikuttavuuden arviointi. Mainiemen kuntoutumiskeskuksen sisäisiä raportteja.
- Hellqvist, M., Honkanen, K., Honkanen-Lilja, I., Hyvärinen, R., Ketola, T., Koskinen, T., Launiala I., Lähde S., Pimiä, S., Torenus-Heikkonen, K. & Welin, L. 2012. Henkilökuntapalaverin rakenteen ja vuorovaikutuksen kehittäminen Mainiemen kuntoutumiskeskuksesta. Yhteisöhoidon koulutuksen kehittämistehtävä 2010–2012. Mainiemen kuntoutumiskeskuksen sisäinen raportti.
- Huber, G. P. 1991. Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science* 1991, Volume 2, No. 1, Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March. (1991), 88–115.
- Huttunen, R. Kakkori, L. & Heikkinen, H. L. T. 1999. Toiminta, tutkimus ja totuus. Teoksessa Heikkinen H. L. T., Huttunen, R. & Moilanen P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja, 111–136.
- Huurresalo A. 2012. Projektipäällikkö. Välittäjä 2013 -hanke, Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin osahanke. Haastattelu 15.5.2012.
- Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto: Kauppatieteellinen tiedekunta.
- Hyttinen, N. K. 2006. Arviointi avuksi projektityöhön. Helsinki: Sininauhaliitto.
- Jones, M. 1953. *The Therapeutic Community. A New Treatment Method in Psychiatry*. New York: Basic Books Inc.
- Jones, M. 1968. *Beyond the Therapeutic Community. Social Learning and Social Psychiatry*. London: Yale University Press Ltd.
- Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Helsinki: Infor.



Kaplan, R. S. & Norton, R. 1996. Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review 1996. January-February 1996. Volume 74, Issue 1, 75–85.

Kaplan, R. S. & Norton, R. 2000. Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. Harvard Business Review. September-October 2000, Volume 78, Issue 5, 167–176.

Kaplan, R. S. & Norton, R. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaproessin toteutus. Helsinki: Talentum.

Kaplan, R. S. & Norton, R. 2007. Strategian toteutus. Synergiaetujen luominen Balanced Scorecardin avulla. Helsinki: Talentum.

Kaukonen, O. (2000): Päihdepalvelut jakautuneessa hyvinvointivaltiossa. Tutkimuksia 107. Helsinki: Stakes.

Kim, W. C. & Mauborgne R. 2005. Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum.

Kim, W. C. & Mauborgne R. 2009. How Strategy Shapes Structure? Harvard Business Review. September 2009, Volume 87, Issue 9, 72–80.

Kinnunen, J. 2011. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Teoksessa Rissanen S. & Lammintakanen, J. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus. Helsinki: WSOYpro OY, 166–180.

Kofman, F. & Senge P. 2001. Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations. Revised Version. Organizational Learning Center, Massachusetts Institute of Technology (MIT). [Viitattu 1.10.2012.] Saatavissa <http://www2.tatweer.edu.sa/Ar/sdp/MediaCenter/DigitalLibrary/The%20Heart%20of%20Learning%20Organizations.pdf>.

Koski-Jännes, A. 2008. Riippuvuuden psykologiaa. AHTS:n seminaari toiminnallisista riippuvuuksista 29.2.2008. Tampereen yliopisto. Sosiaalipsykologian laitos. Viitattu 21.8.2012. Saatavissa

[www.ahts.fi/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=17](http://www.ahts.fi/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=17).

Kuntaliitto 2011. Mielenterveys- ja päihdepalvelut. [Viitattu 20.8.2012.] Saatavissa

<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/soster/terveyspalvelut/terveyskeskus/mielenterveys-ja-paihdepalv/Sivut/default.aspx>.

Laitila, M. 2010. Asiakkaan osallisuus mielenterveys- ja päihdetyössä Fenomenografinen lähestymistapa. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto: Terveystieteiden tiedekunta.

Laitila, M. & Järvinen T. 2009. Mielenterveys- ja päihdetyön strateginen suunnittelu kunnissa. Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen oppaita 2009:6.

Lumijärvi, I. 1999. Alustus valtionhallinnon paikallis- ja aluehallintopäivillä 10.11.1999. [Viitattu 2.10.2012.] Saatavissa

<http://www.uta.fi/~hlislu/al101199.html>.

Lumijärvi, I. 1999b. Tasapainotetun mittariston malli ja kunta-alan tuloksellisuusarviointi. Neljäs painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Mainiemen kuntoutumiskeskus 2011. Päihdekuntoutuspalvelut. [Viitattu 11.11.2011.] Saatavissa <http://www.mainiemikk.fi/?sivu=Perustietoa&id=134>.

Mainiemen kuntoutumiskeskus 2011b. Hämeen päihdehuollon kuntayhtymä. [Viitattu 12.11.2011.] Saatavissa <http://www.mainiemikk.fi/?sivu=Perustietoa&id=55>.

Mainiemen kuntoutumiskeskus 2012. Perustietoa. [Viitattu 20.8.2012.] Saatavissa <http://www.mainiemikk.fi/?sivu=Perustietoa&p=/Perustietoa/>.

Mainiemen kuntoutumiskeskus 2012b. Henkilökunnan palaverimuistio 7.6.2012. Mainiemen sisäinen asiakirja.

Mainiemen päihdetyön kehittämissyksikkö 2009. Mainiemen päihdetyön kehittämissyksikkö -hankkeen (2007-2009) loppuraportti. "Tarkoituksena ei ole tehdä maailmaa valmiiksi nyt vaan saada prosessit etenemään siihen suuntaan kuin on ajateltu". [Viitattu 17.9.2012.] Saatavissa <http://paihdeyonkehittamisyksikko.pbworks.com/w/page/13683508/4%20JOHTOP%C3%84%C3%84T%C3%96KSET>.

Mainiemen päihdetyön kehittämissyksikkö 2011. Hämeen päihdehuollon kuntayhtymä ja Mainiemen päihdetyön kehittämissyksikkö. [Viitattu 12.11.2011.] Saatavissa <http://www.paihdekehitys.fi/>.

Mainiemen päihdetyön kehittämissyksikkö 2011b. Etusivu. Uutiset. [Viitattu 12.11.2011.] Saatavissa <http://paihdekehitys.fi/?sivu=Etusivu&uutinen=93>.

Mainiemen päihdetyön kehittämissyksikkö 2012. Hankekortti, maaliskuu 2012. [Viitattu 19.9.2012.] Saatavissa [http://www.valittajahanke.fi/fi/tiedostopankki/cat\\_view/6-tiedostopankki/12-haameen-paeihdehuollon-kuntayhtymae](http://www.valittajahanke.fi/fi/tiedostopankki/cat_view/6-tiedostopankki/12-haameen-paeihdehuollon-kuntayhtymae).

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto [Viitattu 1.10.2012.] Saatavissa <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>.

McNiff, J. & Whitehead, J. 2011. All You Need to Know about Action Research. Second edition. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: Sage.

Michelli, J. A. 2007. The Starbucks Experience. 5 Principles for Turning Ordinary into Extraordinary. New York: McGraw-Hill.

- Murto, K. 2001. Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Neljäs painos. Jyväskylä: Jyväskylän Koulutuskeskus Oy.
- Miller, S. D., Duncan, B. L., Sorrell, R. & Brown, G. S. 2004. The Partners for Change Outcome Management System. Published online in Wiley InterScience. DOI: 10.1002/jclp.20111. [Viitattu 2.10.2012.] Saatavissa <http://scottdmiller.com/uploadedFiles/documents/LambertInSessionProof.pdf>.
- Murto, K. 2010. Action Learning ja prosessikeskeinen kehittäminen. [Viitattu 17.9.2012.] Saatavissa [http://www.jyvaskylankoulutuskeskus.fi/YY/artikkelit/2010\\_05\\_action\\_learning.php](http://www.jyvaskylankoulutuskeskus.fi/YY/artikkelit/2010_05_action_learning.php).
- Mäkelä K. 2012. Kuntayhtymän johtaja. Hämeen päihdehuollon kuntayhtymä. Haastattelu 15.8.2012.
- Mäkelä K. 2012b. Kuntayhtymän johtaja, Hämeen päihdehuollon kuntayhtymä. Haastattelu 24.8.2012.
- Mäkelä, K. & Hyvärinen R. 2012. Keskustelu kehittämissyksikön tarkoituksesta ja merkityksestä. Haastattelu ja sähköpostit 21.9.2012.
- Niven, P. R. 2010. Balanced Scorecard. Step-by-step for Government and Non-profit Agencies. Second edition. Hoboken, New Jersey: John Willey & Sons Inc.
- Nummi, P. 2007. Fasilitaattorin käsikirja, Tarina siitä miten Ykä Hirvi vie ryhmän tuskasta tulokseen. 4. Painos. Helsinki: Edita.
- Opetushallitus 2010. Opetushallitus, Säädökset ja ohjeet, Balanced Scorecard. [Viitattu 10.11.2011.] Saatavissa [http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/leonardo\\_quality\\_in\\_vet\\_schools/balanced\\_scorecard](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard).

Paasio, P. 2003. Vaikuttavuuden arvioinnin rakenne ja mahdollisuus sosiaalialalla. STAKES. FinSoc työpapereita 3/2003.

Pawson, R. 2006. Evidence-based Policy. A Realist Perspective. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: Sage Publications Ltd.

Pawson, R. & Tilley, N. 1997. Realistic Evaluation. 10# reprinted revision 2007. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: Sage Publications Ltd.

Piispanen, P. 2009. Kuntoutumisen kuvaus Mainiemen kuntoutumiskeskuksessa. [Viitattu 21.8.2012.] Saatavissa <http://paihdeyonkehittamisyksikko.pbworks.com/f/kuntoutuksen+kuvaus.pdf>.

Person, R. 2009. Balanced Scorecards & Operational Dashboards with Microsoft Excel®. Indianapolis: Wiley Publishing inc.

Päihdehuoltolaki 41/1986. Saatavissa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860041>.

Rapoport, R. N. 1960. Community as Doctor. London: Tavistock. Reprinted unchanged version 2001. London: Routledge.

Revans, R. 1979. Action Learning. Its Terms and Character. [Viitattu 17.9.2012.] Saatavissa <http://www.revanscenter.com/files/Download/reg-revans-manuscripts.pdf>.

Robinson, V. M. J. 2001. Descriptive and Normative Research on Organizational Learning: Locating the Contribution of Argyris and Schön. International Journal of Educational Management 2001, Volume 15, Issue 2, 58–67.

Robson C. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ruisniemi, A. 2006. Minäkuvan muutos päihderiippuvuudesta toipumisessa. Tutkimus yhteisöllisestä päihdekuntoutumisesta. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta.

Santala, J. 2008. Asiakaslähtöinen toimintatapa huumeidenkäyttäjien yhteisöllisessä kuntoutuksessa. *Janus* 2008, Volume 16 (2), 146–160.

Scharmer, C. O. 2000. Conversations with Ikujiro Nonaka. *Reflections*, Volume 2, Number 2, 24–31. [Viitattu 20.9.2012.] Saatavissa [http://www.ottoscharmer.com/docs/interviews/Nonaka\\_interview.pdf](http://www.ottoscharmer.com/docs/interviews/Nonaka_interview.pdf).

Scharmer, C. O. 2009. *Theory U. Leading from the Future as It Emerges. The Social Technology of Presencing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Schulz, K. 2011. Being wrong. Adventures in the Margin of Error. Lecture at the George Washington School of Business. Held on November 28, 2011. [Viitattu 9.11.2012.] Saatavissa <http://www.youtube.com/watch?v=crNHB4DSyw4>.

Senge, P. M. 2006. *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.

Senge, P., Scharmer, C. O., Jaworski, J. & Flowers B. S. 2004. *Presence. Human purpose and the Field of the Future*. New York: Crown Business.

Simonen, O. 2004. Tasapainotettu tulokortti (BSC) hoitotyön johtamisen viitekehystenä – käytössä olevat mittarit ja niiden yhteys strategioihin. Helsinki: Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri, HYKS, Jorvin sairaala. [Viitattu 13.11.2011.] Saatavissa [www.hus.fi/default.asp?path=1,32,660,546,570,9165,9167,7547](http://www.hus.fi/default.asp?path=1,32,660,546,570,9165,9167,7547).

Smith, M. K. 2001. Peter Senge and the Learning Organization. [Viitattu 9.11.2011.] Saatavissa <http://www.infed.org/thinkers/senge.htm>.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2005. Sosiaali- ja terveysministeriön työryhmämuis-  
tioita 2005:19. [Viitattu 13.11.2011.] Saatavissa  
<http://pre20090115.stm.fi/hu1141810433576/passthru.pdf>.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2009. Mielenterveys- ja päihdesuunnitelma. Mieli  
2009 -työryhmän ehdotukset mielenterveys- ja päihdetyön kehittämiseksi vuoteen  
2015. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2009:3.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2011. Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020. Sosiaali- ja  
terveyspolitiikan strategia. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2011:1.

Sosiaalihuoltolaki 710/1982. [Viitattu 1.6.2012] Saatavissa  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1982/19820710>.

Stannard-Stockton, S. 2010. Getting Results: Outputs, Outcomes and Impact.  
Stanford Social Innovation Review. July 26, 2010. [Viitattu 1.11.2012.] Saatavis-  
sa [http://www.ssireview.org/blog/entry/getting\\_results\\_outputs\\_outcomes\\_impact](http://www.ssireview.org/blog/entry/getting_results_outputs_outcomes_impact).

Sun, P. Y. T. & Scott J. L. 2003. Exploring the Divide – Organizational Learning  
and Learning Organization. The Learning Organization 2003, Volume 10, 4/5,  
202–215.

Taleb, N. 2010. The Black Swan. The Impact of the Highly Improbable. New  
York: Random House Trade Paperbacks.

Tenkanen, T. & Soikkeli M. Laatutähti 2012 – väline ryhtymysten suunnitteluun,  
paranteluun ja arviointiin. THL, ehkäisevä päihdetyö. Laatukoulutus 2012. PDF-  
materiaali [Viitattu 6.10.2012.] Saatavissa  
<http://www.videonet.fi/thl/20120919/3/tenkanen.pdf>.

Terävä, A. & Inkinen M. 2007. Päihdetyön asiantuntijatoiminnan pilottivalmen-  
nus. [Viitattu 18.10.2012.] Saatavissa [http://projektit.a-klinikka.fi/](http://projektit.a-klinikka.fi/huuko/sites/projektit.a-klinikka.fi.huuko/files/Asiantuntijatoiminnan_pilottivalmennus1.pdf)  
[huuko/sites/projektit.a-klinikka.fi.huuko/files/Asiantuntijatoiminnan\\_pilottivalmennus1.pdf](http://projektit.a-klinikka.fi.huuko/files/Asiantuntijatoiminnan_pilottivalmennus1.pdf).

THL 2011. Päihdetyön kehittäminen. Päihdepalvelut rakennemuutoksessa. [Viitattu 27.11.2011.] Saatavissa [http://www.thl.fi/fi\\_FI/web/neuvoa-antavat-fi/paihdepalvelut-rakennemuutoksessa](http://www.thl.fi/fi_FI/web/neuvoa-antavat-fi/paihdepalvelut-rakennemuutoksessa).

THL 2012. Päihdetyö on tärkeä osa ammattilaisen tekemää hyvinvointityötä. [Viitattu 10.8.2012.] Saatavissa [http://www.thl.fi/fi\\_FI/web/kasvunkumppanit-fi/tyon/toimintatavat/paihdeyto](http://www.thl.fi/fi_FI/web/kasvunkumppanit-fi/tyon/toimintatavat/paihdeyto).

THL 2012b. Oppilaitosten rooli ehkäisevässä päihdetyössä [Viitattu 27.11.2012.] Saatavissa [http://www.thl.fi/fi\\_FI/web/fi/aiheet/tietopaketti/amis/ehkaiseva\\_paihdeyto/oppilaitosten\\_rooli](http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/aiheet/tietopaketti/amis/ehkaiseva_paihdeyto/oppilaitosten_rooli).

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.

Tomé, E. 2009. The Evaluation of HRD: a Critical Study with Applications. Journal of European Industrial Training 2009, Volume 33, Issue 6, 513–538.

Valtiovarainministeriö 2001. Balanced Scorecard valtionhallinnossa. Balanced Scorecard Forum 2000. [Viitattu 4.10.2012.] Saatavissa <http://www.hallinto.oulu.fi/suunnit/toiminta/BSCvaltionhallinnossa.pdf>.

Varamäki, E., Pihkala, T., Vesalainen, J. & Järvenpää, M. 2003. Pk-yritysverkoston kasvu ja suorituskyvyn mittaaminen. Helsinki: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto SITRA. Saatavissa myös <http://www.sitra.fi/Julkaisut/raportti31.pdf>.

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



Välittäjä 2009 -hanke. 2011. Välittäjä 2009 -hanke. Osahankkeet. Hämeen päihdehuollon kuntayhtymä. [Viitattu 13.11.2011.] Saatavissa <http://www.valittajahanke.fi/fi/valittaja-2013-hanke/hameen-paihdehuollon-kuntayhtyma>.

Välittäjä 2013 -hanke, Hämeen osahanke 2012. Välittäjä 2013 -hanke. Hämeen päihdehuollon kuntayhtymä. [Viitattu 21.5.2012.] Saatavissa <http://www.valittajahanke.fi/fi/valittaja-2013-hanke/hameen-paihdehuollon-kuntayhtyma>.

Weiss, C. H. 1998. Evaluation. Second Edition. New Jersey: Prentice Hall.

Yeo, R. K. 2005. Revisiting the Roots of Learning Organization: A Synthesis of the Learning Organization Literature. *The Learning Organization* 2005, Volume 12, Issue 4, 368–382.

Zuber-Skerritt, O. 2002. The Concept of Action Learning. *The Learning Organization* 2002, Volume 9, Issue 3, 114–124.

## LIITTEET:

### Liite 1. Tilanearviointi Mainiemen kuntoutumiskeskuksessa

#### ASIAKKAAN TILANEARVIOINTI

Nimi:  
Ikä:  
Sukupuoli:  
Täyttöpvm:  
Yhteisö/yhteisöt:

(ympyröi seuraavissa oma valintasi ja kirjoita tarvittaessa lisätietoja)

##### **1. Mistä syystä olet tullut kuntoutumisjaksolle?**

- |  |   |
|--|---|
| 1 alkoholin käyttö   | 6 nettiriippuvuus                           |
| 2 huumausaineiden käyttö   | 7 läheisriippuvuus                          |
| 3 lääkkeiden, liiman, liuottimien, korvikkeiden<br>tai kaasun väärinkäyttö | 8 läheisen päihteiden käyttö tai riippuvuus |
| 4 päihdyttävien aineiden sekakäyttö  | 9 muu syy, mikä                             |
| 5 uhka- tai rahapeliriippuvuus   | _____                                       |

##### **2. Kuinka usein juot olutta, viiniä tai muita alkoholijuomia?**

- 5 en koskaan  
4 noin kerran kuukaudessa tai harvemmin  
3 n. 2-4 kertaa kuussa  
2 n. 2-3 kertaa viikossa  
1 juon 4 kertaa viikossa tai useammin

Yllä olevan asian käsittely on mielestäsi kuntoutumisesi kannalta tärkeää

**Kyllä**  
**Ei**

##### **3. Kuinka monta annosta alkoholia yleensä olet ottanut niinä päivinä, jolloin käytit alkoholia?**

- 5 kerralla 1-2 annosta  
4 kerralla 3-4 annosta  
3 kerralla 5-6 annosta  
2 kerralla 7-9 annosta  
1 kerralla 10 annosta tai useampia annoksia

Yllä olevan asian käsittely on mielestäsi kuntoutumisesi kannalta tärkeää

**Kyllä**  
**Ei**

##### **4. Millaisia alkoholin pitkittyneen käytön jaksoja sinulla on?**

- Pitkittyneellä tarkoitetaan esim. viikon/viikkoja kestävää yhtäjaksoista käyttöä.  
5 ei käyttöjaksoja  
4 vuosittain tai harvemmin esiintyvä käyttöjakso  
3 vuodessa 2-3 käyttöjaksoa  
2 vuodessa 4-5 käyttöjaksoa  
1 vuodessa 6 tai useampia käyttöjaksoja

Yllä olevan asian käsittely on mielestäsi kuntoutumisesi kannalta tärkeää

**Kyllä**  
**Ei**

**5. Oletko käyttänyt eri aineita yhdessä toistensa kanssa (esimerkiksi: alkoholia ja lääkkeitä yhdessä)?**

- 5 ei yhtäaikaista päihteiden käyttöä elämän aikana  
 4 kyllä, joskus elämän aikana  
 3 kyllä, viimeisen vuoden aikana  
 2 kyllä, viimeisen kuukauden aikana  
 1 kyllä, viimeisen viikon aikana

Tähän nimetään yhtäaikaisesti käytetyt päihteet

---



---

**Huom. Alkoholin ja lääkkeiden yhteiskäyttöä on myös särkylääkkeiden nauttiminen alkoholin kanssa tai sen vaikutuksen alaisena (esimerkiksi toistuva krapulan lääkitseminen särkylääkkeillä)**

Yllä olevan asian käsittely on mielestäsi kuntoutumisesi kannalta tärkeää

**Kyllä**

**Ei**

**6. Oletko käyttänyt huumeita?**

- 5 ei huumeiden käyttöä elämän aikana  
 4 kyllä, joskus elämän aikana  
 3 kyllä, viimeisen vuoden aikana  
 2 kyllä, viimeisen kuukauden aikana  
 1 kyllä, viimeisen viikon aikana

Yllä olevan asian käsittely on mielestäsi kuntoutumisesi kannalta tärkeää

**Kyllä**

**Ei**

**7. Onko sinulla aiempia kontakteja jossain päihdepalvelupaikassa alkoholin, huumeiden tai lääkkeiden käytön vuoksi?**

A Kyllä

B Ei

C Ei tietoa

**8. Missä iässä hakeuduit ensimmäisen kerran päihdepalveluihin?**

A ikä vuosina \_\_\_\_\_

B Ei tietoa

**9. Mitä kautta olet ohjautunut Mainiemeen?**

- |                             |                              |                                 |
|-----------------------------|------------------------------|---------------------------------|
| 01 tullut oma-aloitteisesti | 02 perhe / ystävät           | 03 terveyskeskus                |
| 04 sairaala                 | 05 yksit. lääkäri ( -asema)  | 06 kouluterveydenhuolto         |
| 07 poliisi                  | 08 päihdehuollon avopalvelut | 09 päihdehuollon laitospalvelut |
| 10 lastensuojelu            | 11 terveysneuvontapiste      | 12 muu sos. toimi               |
| 13 muu terv. huolto         | 14 työnantaja                | 15 muu, mikä _____              |

**10. Millainen on päihteiden ongelmakäytön historiasi?**

	Päihde	Käyttötapa	Käyttökerrat viim. kk:n aikana	Säännöllisen käytön kesto vuosina	Missä iässä käytit 1. kerran
Ensisijainen päihde					
2. päihde					
3. päihde					
4. päihde					
5. päihde					
Tiedon käyttö	A alkoholi B kannabistuotteet C opiaatit D amfetamiini ym. stimulantit E hallusinogeenit F lääkkeet G muu, mikä? (esim. MDPV)	A pistäminen B polttaminen C nenän kautta D suun kautta E muu	A ei käytetty B satunnainen kokeilu C kerran viikossa D 2-6 kertaa viikossa E joka päivä		

**11. Missä iässä (ikä vuosina) olet käyttänyt ensimmäisen kerran alla kysytyjä päihteitä sekä montako kuukautta olet ollut päihteetön kuluneena vuonna?**

ensi kerran alkoholia	ensi kerran huumausaineita	ensi kerran pistämällä huumeita	Päihdeettömät kuukaudet viimeisen 12 kk:n aikana

**12. Millaista päihteiden käyttöä ilmenee perheessäsi?**

- 5 perheessä ei esiinny runsasta (lähes päivittäistä) päihteiden käyttöä  
 4 perheessä on henkilö, jolla esiintyy runsasta (lähes päivittäistä) päihteiden käyttöä  
 3 perheessä on useita henkilöitä, joilla esiintyy runsasta (lähes päivittäistä) päihteiden käyttöä  
 2 perheessä on henkilö, joilla on (päihdepalvelua vaatinut/vaativa) päihdeongelma  
 1 perheessä on useita henkilöitä, joilla on (päihdepalvelua vaatinut/vaativa) päihdeongelma

Yllä olevan asian käsittely on mielestäsi kuntoutumisesi kannalta tärkeää

**Kyllä**  
**Ei**

**13. Millaista päihteiden käyttöä ilmenee ystäväpiirissäsi?**

- 5 ystäväpiirissä ei esiinny runsasta (lähes päivittäistä) päihteiden käyttöä  
 4 ystäväpiirissä on henkilö, jolla esiintyy runsasta (lähes päivittäistä) päihteiden käyttöä  
 3 ystäväpiirissä on useita henkilöitä, joilla esiintyy runsasta (lähes päivittäistä) päihteiden käyttöä  
 2 ystäväpiirissä on henkilö, joilla on (päihdepalvelua vaatinut/vaativa) päihdeongelma  
 1 ystäväpiirissä on useita henkilöitä, joilla on (päihdepalvelua vaatinut/vaativa) päihdeongelma

Yllä olevan asian käsittely on mielestäsi kuntoutumisesi kannalta tärkeää

**Kyllä**  
**Ei**

**14. Mikäli olet vanhemman roolissa, hankaloittaako päihteiden käyttösi vanhemmuutta?**

- 5 ei lainkaan  
 4 ei juurikaan, pieniä ongelmia saattaa olla ajoittain  
 3 hankaloittaa hieman  
 2 hankaloittaa paljon  
 1 hankaloittaa merkittävästi, on aiheuttanut jo suuria ongelmia

Minulla on vanhemman rooli

**Kyllä**

**Ei**

Yllä olevan asian käsittely on mielestäsi kuntoutumisesi kannalta tärkeää

**Kyllä**

**Ei**

**15. Oletko koskaan tuntenut muita pakonomaisia kokemuksia, joita pidät ahdistavina ja/tai häpeää aiheuttavina ja/tai joita olet pyrkinyt salaamaan muilta ihmisiltä, kuten kumppaniltasi?**

**Vastaa kirjoittamalla oikea numero seuraavan kuvauksen mukaisesti**

5 en koskaan    4 hyvin harvoin    3 harvoin    2 melko usein    1 hyvin usein

Ongelman määrittely	Kuvaus	Arvio 5-1
Pelaaminen ja rahapelit	Oletko koskaan pelannut enemmän kuin olet aikonut tai joutunut salaamaan pelaamista tms. läheisiltäsi?	
Internetin käyttö	Oletko koskaan huomannut olleesi internetissä pidempään kuin olit ajatellut tai joudut puolustelemaan tai salailemaan netin käyttöäsi?	
Seksikäyttäytyminen	Oletko koskaan kokenut seksuaalisuuteen liittyviä ajatuksia ja tekoja ahdistavina ja häpeää aiheuttavina toimintoina, tai pyrkinyt salaamaan niitä muilta ihmisiltä, kuten kumppaniltasi?	
Syömishäiriöt	Oletko koskaan tuntenut syömiseen tai makeansyömiseen liittyviä pakon-omaisia kokemuksia, joita pidät ahdistavina ja/tai häpeää aiheuttavina ja/tai joita olet pyrkinyt salaamaan muilta ihmisiltä, kuten kumppaniltasi?	
Muu ongelmakäyttäytyminen	Oletko koskaan tuntenut muita pakonomaisia (läheissuhteisiin, shoppailuun yms. liittyviä) kokemuksia, joita pidät ahdistavina ja/tai häpeää aiheuttavina ja/tai joita olet pyrkinyt salaamaan muilta ihmisiltä, kuten kumppaniltasi? Kirjoita ruutuun myös tieto millaisesta käyttäytymisestä on kysymys.	

Yllä olevan asian käsittely on mielestäsi kuntoutumisesi kannalta tärkeää

**Kyllä**

**Ei**

Mikäli vastasit kyllä, kirjoita mikä yllä olevista määrittelyksistä on mielestäsi tärkeää ja miksi.

---



---

**16. Millainen on asumistilanteesi / tyytyväisyys asumistilanteeseen?**

- A asumistilanne vakaa / on asunto
- B asumistilanne pääosin vakaa, ajoittain tilapäisasumista
- C asuminen tilapäistä
- D asumistilanne täysin epävakaa / ei asuntoa

- 5 tyytyväinen
- 4 pääosin tyytyväinen
- 3 kohtalainen
- 2 tyytymätön
- 1 erittäin tyytymätön

Yllä olevan asian käsittely on mielestäsi kuntoutumisesi kannalta tärkeää

**Kyllä**  
**Ei**

**17. Ylin suoritettu koulutus (tai peruskoulu kesken) / tyytyväisyys koulutukseen?**

- A peruskoulu kesken
- B peruskoulu
- C toinen aste
- D korkea aste
- E muu, mikä \_\_\_\_\_

- 5 tyytyväinen
- 4 pääosin tyytyväinen
- 3 kohtalainen
- 2 tyytymätön
- 1 erittäin tyytymätön

Yllä olevan asian käsittely on mielestäsi kuntoutumisesi kannalta tärkeää

**Kyllä**  
**Ei**

**18. Millainen on työvoimaan kuulumisen tilanteesi / tyytyväisyys työvoimatilanteeseen**

- A työssä
- B työtön
- C opiskelija
- D kotiäiti / -isä
- E eläke tai sairauseläke
- F Muu

- 5 tyytyväinen
- 4 pääosin tyytyväinen
- 3 kohtalainen
- 2 tyytymätön
- 1 erittäin tyytymätön

Kirjataan halutessa myös ammatti.

Yllä olevan asian käsittely on mielestäsi kuntoutumisesi kannalta tärkeää

**Kyllä**  
**Ei**

**19. Millainen on toimeentulotilanteesi?**

Kun kotitaloutenne kaikki **lailliset** tulot otetaan huomioon, onko välttämättömien menojen kattaminen näillä tuloilla:

- 5 helppoa
- 4 melko helppoa
- 3 melko hankalaa
- 2 hankalaa
- 1 erittäin hankalaa

Yllä olevan asian käsittely on mielestäsi kuntoutumisesi kannalta tärkeää

**Kyllä**

**Ei**

**20. Onko sinulla ollut omasta päihteiden käytöstäsi aiheutuneita sosiaalisia haittoja?**

- 5 ei ollenkaan
- 4 kyllä, vain vähän
- 3 kyllä, jonkin verran
- 2 kyllä, huomattavasti
- 1 kyllä, erittäin paljon

*Mikäli vastasit kyllä, mikä tai mitkä haitat ovat aiheutuneet päihteiden käytöstäsi?*

- A asunottomuus
- B irtisanominen
- C työttömyys
- D perheongelma
- E huostaanotot
- F rikollisuus
- G muu, mikä \_\_\_\_\_

Yllä olevan asian käsittely on mielestäsi kuntoutumisesi kannalta tärkeää

**Kyllä**

**Ei**

**21. Millaiseksi koet fyysisen terveydentilasi tällä hetkellä? Voit kirjoittaa myös kuvauksen fyysisestä terveydentilastasi tyhjään tilaan.**

- 5 hyvä
- 4 melko hyvä
- 3 keskitasoinen
- 2 melko huono
- 1 huono

Yllä olevan asian käsittely on mielestäsi kuntoutumisesi kannalta tärkeää

**Kyllä**

**Ei**

**22. Millaiseksi koet psyykkisen terveydentilasi tällä hetkellä? Voit kirjoittaa myös kuvauksen psyykkisestä terveydentilastasi tyhjään tilaan.**

- 5 hyvä
- 4 melko hyvä
- 3 keskitasoinen
- 2 melko huono
- 1 huono

Yllä olevan asian käsittely on mielestäsi kuntoutumisesi kannalta tärkeää

**Kyllä**

**Ei**

**23. Onko sinulla ollut päihteiden käyttöön tai riippuvuuskäyttäytymiseen liittyviä lääkärin toteamia tai hoitamia sairauksia?**

- 5 ei päihteistä aiheutuvia terveydellisiä haittoja
- 4 kyllä, vain vähän
- 3 kyllä, jonkin
- 2 kyllä, huomattavasti
- 1 kyllä, jatkuvia

*Mikäli vastasit kyllä edelliseen kohtaan, kirjoita mitä haittoja tai sairauksia sinulla on ollut*

Haitat/sairaudet \_\_\_\_\_

Yllä olevan asian käsittely on mielestäsi kuntoutumisesi kannalta tärkeää

**Kyllä**

**Ei**

**24. Mikäli sinulla on todettu joku fyysinen tai psyykinen sairaus, kirjoita se/ne sekä toteamisvuosi**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Yllä olevan asian käsittely on mielestäsi kuntoutumisesi kannalta tärkeää

**Kyllä**

**Ei**

**25. Tunnetko itsesi yksinäiseksi?**

- 5 en koskaan
- 4 hyvin harvoin
- 3 joskus
- 2 melko usein
- 1 jatkuvasti

Yllä olevan asian käsittely on mielestäsi kuntoutumisesi kannalta tärkeää

**Kyllä**

**Ei**

**26. Millaiseksi koet ryhmätilanteet?**

- 5 aina helppoja
- 4 yleensä helppoja
- 3 mahdollisia mutta eivät helppoja
- 2 yleensä vaikeita
- 1 mahdottomia

Yllä olevan asian käsittely on mielestäsi kuntoutumisesi kannalta tärkeää

**Kyllä**

**Ei**



**27. Millaiseksi koet toimintakykyä tavanomaisissa toiminnoissa?** (esim. ansiotyö, opiskelu, vapaa-ajantoiminnot, kodin ja kodin asioiden hoitaminen)

- 5 normaaliksi
- 4 pieniä vaikeuksia
- 3 vaikeuksia
- 2 pystyn toimimaan vain pieneltä osin
- 1 en pysty toimimaan lainkaan

Yllä olevan asian käsittely on mielestäsi kuntoutumisesi kannalta tärkeää

**Kyllä**  
**Ei**

**28. Harrastatko (tai teetkö mielekkäitä asioita) säännöllisesti?**

- 5 kyllä, säännöllisesti
- 4 kyllä, melko säännöllisesti
- 3 kyllä, aika ajoin
- 2 kyllä, melko harvoin
- 1 ei harrastuksia eikä mielekästä tekemistä

Yllä olevan asian käsittely on mielestäsi kuntoutumisesi kannalta tärkeää

**Kyllä**  
**Ei**

**29. Tunnetko alakuloisuutta?**

- 5 en lainkaan
- 4 hieman
- 3 kohtuullisesti
- 2 paljon
- 1 äärimmäisen paljon

Yllä olevan asian käsittely on mielestäsi kuntoutumisesi kannalta tärkeää

**Kyllä**  
**Ei**

**30. Tunnetko surullisuutta?**

- 5 en lainkaan
- 4 hieman
- 3 kohtuullisesti
- 2 paljon
- 1 äärimmäisen paljon

Yllä olevan asian käsittely on mielestäsi kuntoutumisesi kannalta tärkeää

**Kyllä**  
**Ei**

**31. Tunnetko masentuneisuutta?**

- 5 en lainkaan
- 4 hieman
- 3 kohtuullisesti
- 2 paljon
- 1 äärimmäisen paljon

Yllä olevan asian käsittely on mielestäsi kuntoutumisesi kannalta tärkeää

**Kyllä**  
**Ei**

**32. Tunnetko hermostuneisuutta?**

- 5 en lainkaan
- 4 hieman
- 3 kohtuullisesti
- 2 paljon
- 1 äärimmäisen paljon

Yllä olevan asian käsittely on mielestäsi kuntoutumisesi kannalta tärkeää

**Kyllä**

**Ei**

**33. Tunnetko jännittyneisyyttä?**

- 5 en lainkaan
- 4 hieman
- 3 kohtuullisesti
- 2 paljon
- 1 äärimmäisen paljon

Yllä olevan asian käsittely on mielestäsi kuntoutumisesi kannalta tärkeää

**Kyllä**

**Ei**

**34. Tunnetko ahdistusta?**

- 5 en lainkaan
- 4 hieman
- 3 kohtuullisesti
- 2 paljon
- 1 äärimmäisen paljon

Yllä olevan asian käsittely on mielestäsi kuntoutumisesi kannalta tärkeää

**Kyllä**

**Ei**

**35. Tunnistatko itsessäsi liiallista ylienergisyyttä?**

- 5 en lainkaan
- 4 hieman
- 3 kohtuullisesti
- 2 paljon
- 1 äärimmäisen paljon

Yllä olevan asian käsittely on mielestäsi kuntoutumisesi kannalta tärkeää

**Kyllä**

**Ei**

**36. Tunnetko itsesi elinvoimaiseksi vai uupuneeksi?**

- 5 elinvoimaiseksi
- 4 hieman uupuneeksi
- 3 melko uupuneeksi
- 2 hyvin uupuneeksi
- 1 äärimmäisen uupuneeksi

Yllä olevan asian käsittely on mielestäsi kuntoutumisesi kannalta tärkeää

**Kyllä**

**Ei**

**37. Kykenetkö mielestäsi erittelemään tunteitasi?**

- 5 en lainkaan
- 4 hieman
- 3 kohtuullisesti
- 2 melko hyvin
- 1 hyvin

Yllä olevan asian käsittely on mielestäsi kuntoutumisesi kannalta tärkeää

**Kyllä**

**Ei**

**38. Arvostatko itseäsi?**

- 5 en lainkaan
- 4 hieman
- 3 kohtuullisesti
- 2 melko paljon
- 1 paljon

Yllä olevan asian käsittely on mielestäsi kuntoutumisesi kannalta tärkeää

**Kyllä**

**Ei**

**39. Oletko tehnyt päätöksen muuttaa päihteiden käyttötapaa tai muuta ongelmakäyttäytymisen mallia?**

- 5 olen tehnyt muutospäätöksen
- 4 haluan muutosta, en ole kuitenkaan tehnyt muutospäätöstä
- 3 haluan muuttaa käyttäytymistä, mutta koen, että muutokselle on joitakin esteitä
- 2 voisin jossakin vaiheessa harkita muuttavani käyttötottumuksiaan
- 1 en usko pystyväni muuttamaan käyttäytymistäni

Yllä olevan asian käsittely on mielestäsi kuntoutumisesi kannalta tärkeää

**Kyllä**

**Ei**

**40. Palautetta kyselystä ja toiveita kuntoutumisjaksolle:**

## Liite 2. Loppuarviointi Mainiemen kuntoutumiskeskuksesta

### KUNTOUTUMISJAKSON LOPPUARVIOINTI

Nimi:  
Ikä:  
Sukupuoli:  
Täyttöpvm:  
Yhteisö/yhteisöt:

(ympyröi seuraavissa oma valintasi)

#### **1. Oletko tehnyt päätöksen muuttaa päihteiden käyttötapaa tai muuta ongelmakäyttäytymisen mallia?**

- 5 olen tehnyt muutospäätöksen
- 4 haluan muutosta, en ole kuitenkaan tehnyt muutospäätöstä
- 3 haluan muuttaa käyttäytymistä, mutta koen, että muutokselle on joitakin esteitä
- 2 voisin jossakin vaiheessa harkita muuttavani käyttötottumuksiaan
- 1 en usko pystyväni muuttamaan käyttäytymistäni

Yllä olevan asian käsittely on mielestäsi kuntoutumisesi kannalta tärkeää

**Kyllä**

**Ei**

#### **2. Millainen on asumistilanteesi / tyytyväisyys asumistilanteeseen?**

- A asumistilanne vakaa / on asunto
- B asumistilanne pääosin vakaa, ajoittain tilapäisasumista
- C asuminen tilapäistä
- D asumistilanne täysin epävakaa / ei asuntoa

- 5 tyytyväinen
- 4 pääosin tyytyväinen
- 3 kohtalainen
- 2 tyytymätön
- 1 erittäin tyytymätön

Yllä olevan asian käsittely on mielestäsi kuntoutumisesi kannalta tärkeää

**Kyllä**

**Ei**

#### **3. Millaiseksi koet fyysisen terveydentilasi tällä hetkellä? Voit kirjoittaa myös kuvauksen fyysisestä terveydentilastasi tyhjään tilaan.**

- 5 hyvä
- 4 melko hyvä
- 3 keskitasoinen
- 2 melko huono
- 1 huono

Yllä olevan asian käsittely on mielestäsi kuntoutumisesi kannalta tärkeää

**Kyllä**

**Ei**

**4. Millaiseksi koet psyykkisen terveydentilasi tällä hetkellä? Voit kirjoittaa myös kuvauksen psyykkisestä terveydentilastasi tyhjään tilaan.**

- 5 hyvä
- 4 melko hyvä
- 3 keskitasoinen
- 2 melko huono
- 1 huono

Yllä olevan asian käsittely on mielestäsi kuntoutumisesi kannalta tärkeää

**Kyllä**

**Ei**

**5. Tunnetko itsesi yksinäiseksi?**

- 5 en koskaan
- 4 hyvin harvoin
- 3 joskus
- 2 melko usein
- 1 jatkuvasti

Yllä olevan asian käsittely on mielestäsi kuntoutumisesi kannalta tärkeää

**Kyllä**

**Ei**

**6. Millaiseksi koet ryhmätilanteet?**

- 5 aina helppoja
- 4 yleensä helppoja
- 3 mahdollisia mutta eivät helppoja
- 2 yleensä vaikeita
- 1 mahdottomia

Yllä olevan asian käsittely on mielestäsi kuntoutumisesi kannalta tärkeää

**Kyllä**

**Ei**

**7. Millaiseksi koet toimintakykysi tavanomaisissa toiminnoissa? (esim. ansiotyö, opiskelu, vapaa-ajantoiminnot, kodin ja kodin asioiden hoitaminen)**

- 5 normaaliksi
- 4 pieniä vaikeuksia
- 3 vaikeuksia
- 2 pystyn toimimaan vain pieneltä osin
- 1 en pysty toimimaan lainkaan

Yllä olevan asian käsittely on mielestäsi kuntoutumisesi kannalta tärkeää

**Kyllä**

**Ei**

**8. Mikäli olet vanhemman roolissa, hankaloittaako päihteiden käyttösi vanhemmuutta?**

- 5 ei lainkaan
- 4 ei juurikaan, pieniä ongelmia saattaa olla ajoittain
- 3 hankaloittaa hieman
- 2 hankaloittaa paljon
- 1 hankaloittaa merkittävästi, on aiheuttanut jo suuria ongelmia

Sinulla on vanhemman rooli

**Kyllä**

**Ei**

Yllä olevan asian käsittely on mielestäsi kuntoutumisesi kannalta tärkeää

**Kyllä**

**Ei**

**9. Tunnetko alakuloisuutta?**

- 5 en lainkaan
- 4 hieman
- 3 kohtuullisesti
- 2 paljon
- 1 äärimmäisen paljon

Yllä olevan asian käsittely on mielestäsi kuntoutumisesi kannalta tärkeää

**Kyllä**

**Ei**

**10. Tunnetko surullisuutta?**

- 5 en lainkaan
- 4 hieman
- 3 kohtuullisesti
- 2 paljon
- 1 äärimmäisen paljon

Yllä olevan asian käsittely on mielestäsi kuntoutumisesi kannalta tärkeää

**Kyllä**

**Ei**

**11. Tunnetko masentuneisuutta?**

- 5 en lainkaan
- 4 hieman
- 3 kohtuullisesti
- 2 paljon
- 1 äärimmäisen paljon

Yllä olevan asian käsittely on mielestäsi kuntoutumisesi kannalta tärkeää

**Kyllä**

**Ei**

**12. Tunnetko hermostuneisuutta?**

- 5 en lainkaan
- 4 hieman
- 3 kohtuullisesti
- 2 paljon
- 1 äärimmäisen paljon

Yllä olevan asian käsittely on mielestäsi kuntoutumisesi kannalta tärkeää

**Kyllä**

**Ei**

**13. Tunnetko jännittyneisyyttä?**

- 5 en lainkaan
- 4 hieman
- 3 kohtuullisesti
- 2 paljon
- 1 äärimmäisen paljon

Yllä olevan asian käsittely on mielestäsi kuntoutumisesi kannalta tärkeää

**Kyllä**

**Ei**

**14. Tunnetko ahdistusta?**

- 5 en lainkaan
- 4 hieman
- 3 kohtuullisesti
- 2 paljon
- 1 äärimmäisen paljon

Yllä olevan asian käsittely on mielestäsi kuntoutumisesi kannalta tärkeää

**Kyllä**

**Ei**

**15. Tunnetko itsesi elinvoimaiseksi vai uupuneeksi?**

- 5 elinvoimaiseksi
- 4 hieman uupuneeksi
- 3 melko uupuneeksi
- 2 hyvin uupuneeksi
- 1 äärimmäisen uupuneeksi

Yllä olevan asian käsittely on mielestäsi kuntoutumisesi kannalta tärkeää

**Kyllä**

**Ei**

**16. Tunnistatko itsessäsi liiallista ylienergiisyyttä?**

- 5 ei lainkaan
- 4 hieman
- 3 kohtuullisesti
- 2 paljon
- 1 äärimmäisen paljon

Yllä olevan asian käsittely on mielestäsi kuntoutumisesi kannalta tärkeää

**Kyllä**

**Ei**

**17. Kykenetkö mielestäsi erittelemään tunteitasi?**

- 5 en lainkaan
- 4 hieman
- 3 kohtuullisesti
- 2 melko hyvin
- 1 hyvin

Yllä olevan asian käsittely on mielestäsi kuntoutumisesi kannalta tärkeää

**Kyllä**

**Ei**

**18. Arvostatko itseäsi?**

- 5 en lainkaan
- 4 hieman
- 3 kohtuullisesti
- 2 melko paljon
- 1 paljon

Yllä olevan asian käsittely on mielestäsi kuntoutumisesi kannalta tärkeää

**Kyllä**

**Ei**

**19. INTERVENTIOT****Ympyröi oikea vaihtoehto**

Oletko saanut asiakaskirjeen ennen jaksolle tuloa?	kyllä	ei
Onko tilannearvio tehty?	kyllä	ei
Onko kuntoutumissuunnitelma tehty?	kyllä	ei
Onko verkostopalaveri pidetty?	kyllä	ei
Lukumäärä: _____		
Jos ei, olisiko pitänyt järjestää?	kyllä	ei
Onko jatkosuunnitelma tehty?	kyllä	ei
Oletko saanut riittävästi tukea tukiverkoston rakentamiseen?	kyllä	ei
Onko yhteenveto tehty yhdessä sinun kanssasi?	kyllä	ei



**20. Arvioi seuraavia asteikolla 1 täysin eri mieltä - 5 täysin samaa mieltä**

Sait kuntoutumisjaksolla riittävästi yksilöllistä tukea.	1	2	3	4	5
Sait kuntoutumisjaksolla riittävästi yhteisöllistä tukea.	1	2	3	4	5
Sait kuntoutumisjaksolla riittävästi vertaistukea.	1	2	3	4	5
Toiminta Mainiemessä on tukenut kuntoutumistasi.	1	2	3	4	5

**21. MEKANISMIT****Arvioi seuraavia asteikolla 1 täysin eri mieltä - 5 täysin samaa mieltä**

Sait kantaa riittävästi vastuuta kuntoutumisesi etenemisestä	1	2	3	4	5
Sait vaikuttaa kuntoutumiseesi	1	2	3	4	5
Työskentelit sitoutuneesti ja pitkäjännitteisesti kohti tavoitetta	1	2	3	4	5

**22. Sitoutumisesi kuntoutumiseen muuttui kuntoutumisjakson aikana seuraavasti:**

- 3 parantui
- 2 pysyi samana
- 1 huonontui

**23a. Asiakkaan näkökulma suhteen toimivuuteen henkilökunnan kanssa**

- 5 mahdollistaa keskustelun vaikeistakin asioista
- 4 mahdollistaa keskustelun hoidon keskeisistä asioista
- 3 mahdollistaa keskustelun käytännön asioista
- 2 toimii vain osittain, keskustelua ajoittain ja rajatusti asioista
- 1 ei toimi ollenkaan, vihamielisyyttä, haluttomuutta puhua asioista

**23b. Työntekijän näkökulma suhteen toimivuuteen asiakkaan kanssa**

- 5 mahdollistaa keskustelun vaikeistakin asioista
- 4 mahdollistaa keskustelun hoidon keskeisistä asioista
- 3 mahdollistaa keskustelun käytännön asioista
- 2 toimii vain osittain, keskustelua ajoittain ja rajatusti asioista
- 1 ei toimi ollenkaan, vihamielisyyttä, haluttomuutta puhua asioista

Työntekijän nimi/allekirjoitus \_\_\_\_\_

24. Oletko käynyt jakson aikana AA/NA –ryhmissä?            **kyllä**        **ei**
- Aiotko käydä AA/NA –ryhmissä kotiuduttuasi?            **kyllä**        **ei**

#### 25. PROSESSIN TULOSMITTARIT

##### *Toteutuiko jaksosi suunnitellusti?*

- 3 kyllä  
2 keskeytyi  
1 keskeytettiin

Toteutuneen jakson kesto kuukausina: \_\_\_\_\_  
(Voi merkitä myös viikkoina, tuolloin SELVÄSTI merkintä siitä että kyseessä viikko/viikkoja)

Alla tilaa kirjalliselle palautteelle, Kiitos vastauksestasi!

Liite 3. Yksilö-ORS. Esimerkki Arvo A -yhteisön ORS:sta. On huomattava, että tätä liitettä ei voi käyttää sellaisenaan janan väärän skaalautuvuuden vuoksi.

## ARVO / A - YHTEISÖ

### Muutosarviointiasteikko (ORS)

Nimi: _____	ikä vuosina: _____	sukupuoli M/N
Päivämäärä: _____		

Auta meitä ymmärtämään, miten olet voinut kuluneen viikon aikana, tämä päivä mukaan lukien.  
Mieti allaolevia elämänalueita ja laita merkki ( | tai X) sille kohdalle, millä tunnet olevasi.

Janan vasen reuna merkitsee alemmaa ja oikea reuna korkeampaa tasoa.

#### Yksilöllisesti

(Oma kokemus siitä, kuinka voin.)

|\_\_\_\_\_|

#### Läheisten ihmissuhteiden osalta

(Kuinka tyytyväinen olen läheisten ihmissuhteideni tilaan.)

|\_\_\_\_\_|

#### Sosiaalisesti

(Teenkö mielekkäitä asioita toisten ihmisten kanssa ja tuella.)

|\_\_\_\_\_|

#### Yleisesti

(Kuinka tyytyväinen olen elämääni.)

|\_\_\_\_\_|

Institute for the Study of Therapeutic Change

[www.talkingcure.com](http://www.talkingcure.com)

© 2000, Scott D. Miller and Barry L. Duncan

Suomenos: Jaakko Seikkula ([jaakko.seikkula@psyka.jyu.fi](mailto:jaakko.seikkula@psyka.jyu.fi))

Tapio Ikonen ([otikonen@dnainternet.net](mailto:otikonen@dnainternet.net))

Ilpo Kuhlman ([ilpo.kuhlman@kuh.fi](mailto:ilpo.kuhlman@kuh.fi))

Licensed for personal use only

Liite 4. Yhteisö-ORS. Esimerkki Arvo-yhteisön ORS:sta. On huomattava, että tätä liitettä ei voi käyttää sellaisenaan janan väärän skaalautuvuuden vuoksi.

## ARVO - YHTEISÖ

### Muutosarviointiasteikko (ORS) – Yhteisön tilan arviointi

Päivämäärä: _____	Täyttäjän sukupuoli: M / N
-------------------	----------------------------

Auta meitä ymmärtämään, miten yhteisö on voinut tämän viikon aikana.  
Mieti alla olevia yhteisöön vaikuttavia eri asioita ja laita merkki ( | tai X) sille kohdalle,  
millä tunnet yhteisön olevan.

Janan vasen reuna merkitsee huonompaa ja oikea reuna parempaa arviota  
yhteisön tilasta.

#### TUNNELMA YHTEISÖSSÄ

|-----|

#### VUOROVAIKUTUS YHTEISÖSSÄ

|-----|

#### MAHDOLLISUUS VAIKUTTAA YHTEISÖSSÄ

|-----|

#### YHTEISÖ TUKEE KUNTOUTUMISTA

|-----|