

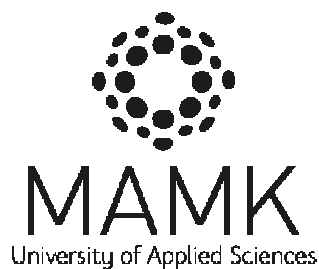
Liisa Ruottinen-Partanen

VIESTINNÄN
JA
TIEDOTTAMISEN MALLI
LAATUTYÖSKENTELYNÄ
Mikkelin vankilan poliklinikalla


Opinnäytetyö
Sosiaali- ja terveysalan koulutusohjelma

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosionomi

Tammikuu 2014



KUVAILELEHTI

 <p>MAMK University of Applied Sciences</p>	<p>Opinnäytetyön päivämäärä 20.9.2013</p>	
<p>Tekijä(t) Liisa Ruottinen-Partanen</p>	<p>Koulutusohjelma ja suuntautuminen Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen Ylempi ammattikorkeakoulututkinto</p>	
<p>Nimeke Viestinnän ja tiedottamisen malli laatutyöskentelynä Mikkelin vankilan poliklinikalla.</p>		
<p>Tiivistelmä Rikosseuraamuslaitoksen terveydenhuoltoyksikkö järjestää vangeille tarpeen mukaisia laadukkaita terveydenhuoltopalveluja. Laitoksen johto on vuonna 2010 kouluttanut ja sitouttanut henkilöstönsä laatutyöhön, joka kuuluu henkilöstön perustehtäviin ja on organisaation kärkihanke.</p> <p>Mikkelin vankilan poliklinikalla jokainen pääsee kehittämään omaa työtään itsearviointiin liittyvien laatu-kriteereiden mukaan. Opinnäytetyöni oli laatutyön kehittämistehtävä, jonka tarkoituksena oli arjen hoitotyön ohella tuottaa Mikkelin vankilan poliklinikan viestinnän ja tiedottamisen malli moniammatilliseen potilaslähtöiseen hoito- ja hoivatyöhön laadun jatkuvan parantamisen ja tasalaatuisen hoidon näkökulmasta. Kehittämistehtävän lähestymistapana oli tuotekehittelyprosessi, jossa luovan työyhteisötyöskentelyn kehittämisorientaatio oli osaaminen ja osaamisen johtaminen. Työyhteisön johtaminen oli vastavuoroinen vuorovaikutusprosessi.</p> <p>Tuotteistamisen prosessissa syntyi yksi luonnos, 11 kehittelytyötä ja viisi viimeistelytyötä. Tuotekehittelyjen 17 version keskinäinen vertailu, tietolähteet sekä testauspalautte ja työelämäntiimi auttoivat työyhteisöä tuotteen arvioimisessa ja tarkastelussa lopulliseen muotoonsa. Työelämälähtöisesti työyhteisötyönä kehitettiin tiedonvaihdon tuotekuvauks.</p> <p>Kehittämisen teoreettisena viitekehiksenä oli laatu, viestintä ja tiedottaminen sekä osaaminen ja osaamisen johtaminen. Tuotekehittelyprosessissa lopputuloksena niukoillakin resursseilla saatiin työyhteisön hiljainen tieto, potentiaalinen osaaminen yhdessä näkyväksi osaamisen johtamisella. Kehittämistehtävän laatutyöskentely ymmärrettiin osana oppivaa organisaatiota ja jaettua johtamista. Inhimillisin voimavaroin suoritettavan laatutyöskentelyn toteutumisen ja laatutyön etenemisen mahdollistaa tulevaisuudessakin esimies omalla esimerkillään.</p>		
<p>Asiasanat (avainsanat) laatutyö, kehittämistehtävä, työyhteisö, osaaminen ja osaamisen johtaminen, tuotekehittelyprosessi, viestintä ja tiedottaminen</p>		
<p>Sivumäärä 51</p>	<p>Kieli suomi</p>	<p>URN</p>
<p>Huomautus (huomautukset liitteistä) Liitteitä 4</p>		
<p>Ohjaavan opettajan nimi Leena Uosukainen ja Päivi Niiranen-Linkama</p>	<p>Opinnäytetyön toimeksiantaja Rikosseuraamuslaitoksen terveydenhuoltoyksikkö</p>	

DESCRIPTION

	Date of the master's thesis 20.9.2013	
Author(s) Liisa Ruottinen-Partanen	Degree programme and option Development and Management in Health Care and Social Services. Master's Degree.	
Name of the master's thesis Model for communication and informing for high-quality work at the outpatient clinic of the Mikkeli prison		
Abstract <p>The health care unit within the Criminal Sanctions Agency provides prisoners with high-quality health care services in accordance with their needs. In 2010 the management of the institution trained and engaged its staff to pursue high-quality work, making it one of the basic tasks of the staff and the primary project of the organization.</p> <p>In the outpatient clinic of the Mikkeli prison everyone is able to develop their own work according to the self-assessment quality criteria. My thesis aimed to develop the high-quality standards of work alongside with day-to-day nursing tasks in order to produce a model of communication and information for the multi-professional and patient-centered care at the outpatient clinic of the Mikkeli prison from the point of view of constant improvement in quality and standards of nursing. The approach of the developing task was product development process in which the developing of community-based collaboration focused on knowledge and management of knowledge. Work community management was a reciprocal interaction process.</p> <p>The productization yielded one sketch, 11 development works and five finishing works. The comparison of the 17 versions of the product development process, sources of information as well as testing feedback and the work-life team helped the work community to estimate and examine the product in its final form. The product description for communication and informing was the result of a working-life oriented community-based collaboration.</p> <p>The theoretical framework for development embraced quality, communication and informing, knowledge and knowledge management. Even with scant resources it was possible to obtain the quiet information of the work community and make this potential knowledge visible by collaborative management of knowledge. The quality work of the developing task was understood as a part of learning organization and shared management. The progress and realization of quality work by human resources will be secured by the superior with her own example also in the future.</p>		
Subject headings, (keywords) high-quality work, developing task, work community, knowledge and knowledge management, the product development process, informing and communication		
Pages 51	Language Finnish	URN
Remarks, notes on appendices Appendices 4		
Tutor Leena Uosukainen ja Päivi Niiranen-Linkama	Master's thesis assigned by Criminal Sanctions Agency Health Care Services	

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	1
2 RIKOSSEURAAMUSLAITOKSEN TERVEYDENHUOLTOYKSIKKÖ.....	3
2.1 Rthy:n tehtävät	3
2.2 Rthy:n organisaatiota ohjaava lainsäädäntö	3
2.3 Rthy:n terveydenhuoltoyksikön organisaatio	3
3 LAADUNHALLINTA	6
3.1 Rthy:n laatu ja laatujohtaminen	6
3.2 Rthy:n laatukäsikirjan laatukriteerit	8
3.3 Rth:n itsearviointikriteeristöt laatutyössä	8
3.4 Rth:n laatu politiikka	9
3.5 Laatutyö Mikkelin vankilan poliklinikalla	10
4 VIESTINTÄ JA TIEDOTTAMINEN.....	11
4.1 Viestintä organisaatiossa.....	11
4.2 Viestintä Rthy:n organisaatiossa	13
5 JOHTAMINEN.....	15
5.1 Oppiva organisaatio, osaaminen ja osaamisen johtaminen	15
5.2 Jaettu johtajuus.....	20
6 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE	22
7 MIKKELIN VANKILAN POLIKLINIKAN KEHITTÄMSPROSESSI	23
7.1 Kehittämistehtävän eteneminen ja vaiheet tuotekehittelynä.....	23
7.2 Ongelmien ja kehittämistarpeen tunnistaminen	27
7.3 Tuotteen ideointi	27
7.4 Tuotteen luonnostelu	29
7.5 Tuotteen kehittäminen.....	31
7.5.1 Mallin testaus.....	33
7.5.2 Hiljaisen tiedon siirto malliin	35
7.6 Tuotteen viimeistely	36

8 LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS	38
8.1 Kehittämistehtävän luotettavuus	38
8.2 Kehittämistehtävän eettisyys.....	39
9 POHDINTA.....	40
9.1 Opinnäytetyön kehittämistehtävän tarkastelu	40
9.2 Tuotekehittelymallin tuotteistamisen prosessin ja sen johtamisen tarkastelu	42
9.3 Tuotekehittelyprosessin työyhteisötyöskentelyn ja johtamisen tarkastelu	44
9.4 Jatkotutkimus- ja toimenpide-ehdotukset	45
LÄHTEET	48
LIITTEET	
1 Itsearviointien laatukriteerivajeet	
2 Kehittämistehtävän luonnosversio	
3 Testauksen sähköpostikysely	
4 Kehittämistehtävän valmis malli	

1 JOHDANTO

Laadunhallinnan edellytys on potilaslähtöinen organisaatiokulttuuri, tiimityöskentely ja oppiminen. Henkilöstön sitouttaminen laadun jatkuvaan parantamiseen on siten uuden toimintakulttuurin luomista ja johtamisen haasteita. Laadunhallinta mahdollistuu johdon, työyhteisön sekä potilaiden yhteistyön kokonaisuudesta. (Holma ym. 2001, 9 - 10.) Organisaatiot vaativat menestyäkseen enenemässä määrin yhteistoiminnallisia toimintatapoja ja avointa vuorovaikutusta kuin pelkästään omalla osaamisellaan työskentelyä. Oppivassa organisaatiossa jokainen työntekijä tuntee yhteiset tavoitteet ja kaikkien osaamista osataan hyödyntää. (Ojala 2006, 26 - 28.) Myös Mikkelin vankilan poliklinikan arjen potilastyössä laadun parantaminen ja hoitotyön kehittäminen potilaslähtöisesti ovat yhteydessä henkilöstön osaamiseen. Osaamisen arviointi mahdollistaa yhteisten visioiden ja kehittämissuunnitelmien laatimisen sekä tehon lisääntymisen. Osaaminen on arvosidonnaista ja osallisena kaikessa tekemisessä.

Yhteisöviestinnällä tarkoitetaan kaikkea sitä kommunikointia, vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä sekä tiedonvaihdamta, joka syntyy organisaatioiden sisällä niiden käytössä vuoropuhelua ympäristönsä ja sidosryhmiensä kanssa (Juholin 2009, 21). Tulevaisuuteen näkevissä organisaatioissa tehtävä työ nähdään yhä suuremmassa määrin yhteisinä toimintaprosessina, jolloin eri vaiheissa mitä moninaisimmat tilanneyhteydet ja taustatekijät on osattava ottaa huomioon (Järvinen ym. 2000, 80). Terveys- ja sosiaalialan moninainen ja samanaikainenkin potilastyöhön liittyvä tiedonvaihdanta edellyttää tasalaatuisuutta eri yhteistyösuuntiin työyhteisöltä ja johtamiselta. Rikosseuraamuslaitoksen terveydenhuoltoyksikön laatupolitiikka on osa organisaation yhteisten käytäntöjen strategiaa, johon kaikki osallistuvat.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Rikosseuraamuslaitoksen Mikkelin vankilan poliklinikalla viestinnän ja tiedottamisen malli moniammatillisessa työympäristössä työskentelylle. Työyhteisö osallistettiin laatutyöhön vaiheistamalla työskentely tuotekehittelyprosessin avulla oppivan organisaatiokulttuurin ja jaetun johtajuuden mukaisesti. Kehittämisprojektin aikana luotiin mahdollisuuksia avoimeen vuorovaikutukseen ammatillisessa työyhteisötyöskentelyssä. Nurmisen (2009) mukaan henkilökunnan osaaminen on aineetonta pääomaa, jonka hyödyntäminen lisää potilastyöväisyyttä, työyhteisöjen ja hoitotyön esimiesten jaksamista ja hyvinvointia sekä osaamisen johtamista ja yrityksen kuvaa.

Kun toiminnassa on paljon erilaisia tekijöitä ja paljon muutosta, pitää monimutkaisuutta johtaa prosesseilla, omaan tehtäväänsä keskittyvillä tiimeillä, selkeillä tavoitteilla, palautteella ja hyvällä tiedon ja osaamisen hallinnalla. Tiimien osaaminen ja jatkuva oppiminen ovat tärkeitä, samoin tiedon kulku tiimien välillä. Jatkuvaa parantamista ja laatutyötä hyödynnetään tehokkaana oppimismuotona. Esimiehet ovat valmentajia, jotka tukevat itsenäisiä tiimejä ja toisaalta varmistavat tiedonvaihdon tiimien välillä. (Ojala 2008, 284.) Tämän kokonaisnäkemyksen ymmärtämisellä oli tärkeä merkitys kehittämistehtävän tavoitteen saavuttamiseksi laatutyöskentelyn johtamis- ja esimiestyössä. Mikkelin vankilan poliklinikalla arvioimme ja tarkastelimme tuotteistamisen kehitysvaiheita ja työyhteistyöskentelyä työpaikkapalaverissa. Vastavuoroisuuden ja vuorovaikutuksen merkitys sekä oman tiedonvaihdon osaaminen ilmentyivät työyhteistyöskentelyn lopputuloksessa.

Åbergin (2006, 93) mukaan johtamisviestintä on organisatorisissa puitteissa tapahtuvaa johtamistyötä, jossa korostuvat asioiden tulkinta, toimintaan tarvittavan tiedon tuottaminen ja jakaminen, yksilöiden ja ryhmän työn suuntaus, organisointi, valvonta, motivointi ja kannustaminen sekä vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Sillanpään (2010) tutkimuksen mukaan on tärkeää, että jaetussa johtajuudessa työntekijät ottavat enemmän vastuuta omasta ja myös muiden kehittymisestä itsenäisesti, mutta vuorovaikutuksessa esimiehen kanssa. Työyhteisö on myös parhaiten selvillä niistä osaamisen ja tietämisen tarpeista, joita työssä esiintyy, ja joita työn menetyksellinen hoitaminen vaatii. Ojalan (2008, 288) mukaan esimiesten työ on yhä enemmän kommunikointia, alaisten, potilaiden ja omien esimiesten kuuntelua ja keskustelua siitä, mikä on yhteinen tavoite ja miten se toteutetaan.

Kiinnostukseni kehittämistehtävään liittyi laadun jatkuvaan parantamiseen kokonaisvaltaisessa laatuajattelussa ja arjen laatujohtamisessa. Tässä työssä keskeisiksi käsitteiksi laadun, viestinnän ja tiedottamisen lisäksi nousivat oppiva organisaatio ja osaaminen sekä jaettu johtajuus ja osaamisen johtaminen. Sydänmaanlakan (2004a, 116) mukaan systemiajattelu perustuu älykkääseen johtamiseen, jolloin se on kaikki vaikuttaa kaikkeen -kokonaisuuksien näkemistä ilmiöiden välisissä suhteissa ja muutosprosesseissa. Tämän laatutyön kehittämistehtävän lopputuloksena tapahtui konkreettista muutosta ja siten kehittämistä vastaten alkuperäiseen tarpeeseen parantaa laatua.

”Arvokkainta, mitä toinen ihminen voi antaa toiselle, on tieto.”

Sokrates (470 - 399 e.Kr)

2 RIKOSSEURAAMUSLAITOKSEN TERVEYDENHUOLTOYKSIKKÖ

Rikosseuraamuslaitoksen terveydenhuoltoyksikkö (=Rthy) on oikeusministeriön hallinnonalalla toimiva Rikosseuraamuslaitoksen keskushallintoyksikön tulosoija ja valvoma yksikkö. Terveydenhuollossa valvova viranomaisena on paikallinen aluehallintovirasto. Rthy:n visiona on siirtyminen STM:n alaisuuteen tällä vuosikymmenellä.

2.1 Rthy:n tehtävät

Rthy:n tehtävä on vankeuslain ja tutkintavankeuslain tavoitteiden mukaisesti järjestää terveydenhuolto vangeille organisaation omissa vankiloissa ja sairaaloissa sekä tarvittaessa ostopalveluna Rikosseuraamuslaitoksen (=Rise) ulkopuolella. Terveydenhuolto vaikuttaa omalta osaltaan uusintarikollisuuden ja syrjäytymisen ehkäisemiseen sekä yhteiskuntaan sijoittumisen edistämiseen. Rthy suorittaa vankien terveystarkastukset sekä järjestää tarpeen mukaisen terveyden- ja sairaanhoidon sekä lääkinnällisen kuntoutuksen käytettävissä olevin resurssein. Vangilla on samat oikeudet terveydenhuoltopalveluihin kuin muilla kansalaisilla julkisen terveydenhuollon organisaatioissa.

2.2 Rthy:n organisaatiota ohjaava lainsäädäntö

Vankien terveydenhuollon järjestämistä koskevista lainsäädännön määräyksistä ja ohjeista lait vankien terveydenhuollon järjestäminen (29/004/2010), vankeinhoitolaitoksen lääkehuolto (12/011/2006), terveydenhuoltolaki (30/012/2010), laki potilaan asemasta ja oikeuksista (17/008/1992), mielenterveyslaki (14/012/1990) ja laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen sähköisestä käsittelystä (09/002/2007) ovat ensisijaisia vankilaterveydenhuollon ohjeita. Vankilan kanssa yhteisiä valtionhallinnossa noudatettavia säädöksiä ovat lait Risen ruokahuolto ja ruokavaliot (7/004/2011), rangaistuslaitosten terveydelliset olot ja terveyshaittojen ehkäisy (26/004/2010), vankien mielenterveyspalvelut (30/004/2010) ja vangin kuolema (28/004/2010) sekä sosiaalihuoltolaki (17/009/1982) ohjaavat Rthy:n toimintaa.

2.3 Rthy:n terveydenhuoltoyksikön organisaatio

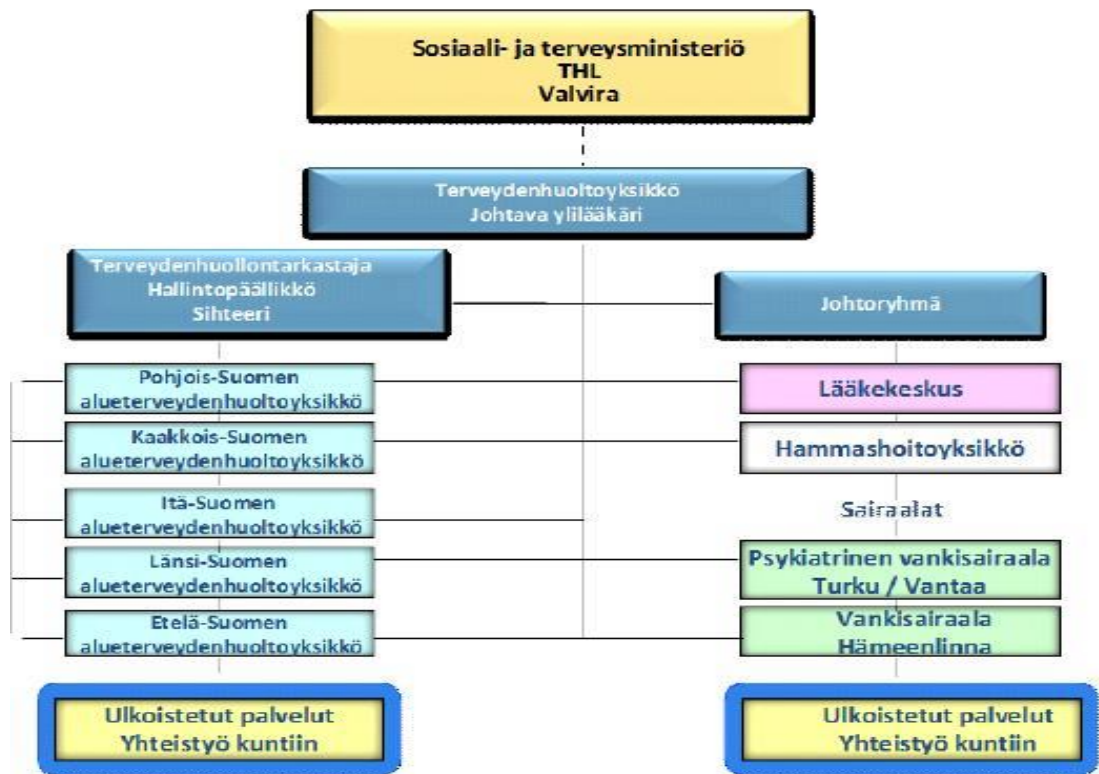
Laatukäsikirjan (2012, 28) mukaan Rthy muodostuu toiminnanohjausyksiköstä, lääkekeskuksesta, hammashuoltoyksiköstä, aluepoliklinikoista, psykiatrisesta vankisairaalarasta ja vankisairaalarasta (kuvio 1).

Risen Lääkekeskus on valtakunnallinen yksikkö, jota johtaa lääkekeskuksen johtaja. Lääkekeskuksen johtaja toimii apteekkitoiminnan esimiehenä. Hammashuoltoyksikkö on valtakunnallinen hoitoyksikkö, jota johtaa ylihammaslääkäri. Hammashuollon osastonhoitaja toimii hammashoitotyön esimiehenä. Alueterveydenhuoltoyksiköt ovat alueellisia, poliklinikoista koostuvia hoitoyksiköitä, joita johtaa alueylilääkäri. Alueterveydenhuoltoyksikön osastonhoitaja toimii hoitotyön esimiehenä. Kaikki 26 valtakunnallista poliklinikkaa muodostaa polikliinisen tulosyksikön, jonka vastaavana poliklinikoiden ylilääkärinä toimii Etelä-Suomen alueylilääkäri. (Laatukäsikirja 2012, 8.)

Psykiatrinen vankisairaala on valtakunnallinen hoitoyksikkö, jota johtaa vastaava ylilääkäri toimien samalla Turun sairaalan ylilääkärinä. Sairaalalla on Turussa kaksi sairaalaosastoa ja poliklinikka sekä Vantaan yksikössä osasto ja poliklinikka. Vantaan yksikön ylilääkäri johtaa vastaavan ylilääkärin alaisuudessa Vantaan yksikön toimintaa toimien osastonylilääkärin esimiehenä. Turun yksikön ylihoitaja toimii psykiatristen yksiköiden osastonhoitajien esimiehenä. Osastonhoitajat toimivat hoitotyön esimiehinä. (Laatukäsikirja 2012, 8.)

Vankisairaala on valtakunnallinen somaattisen hoidon hoitoyksikkö, jota johtaa ylilääkäri. Ylihoitaja on osastonhoitajan esimies, joka toimii hoitotyön esimiehenä. Ylihoitaja toimii myös toisena osastonhoitajana. (Laatukäsikirja 2012, 8.)

Rthy:n talous- ja suunnitteluosaston sisällön ajantasaisuudesta vastaavat Risen keskushallinnon (=Keha) talousyksikkö sekä prosessijohto. Rthy:n talousjohtajana toimii Risen koulutuskeskuksen (=Rskk) talousjohtaja. Risen taloussäännössä määrätään sisäisestä valvonnasta, taloushallinto-organisaatiosta, toiminnan ja talouden suunnittelusta, hankinnoista, menojen ja tulojen käsittelystä, maksuliikkeestä, kirjanpidosta, laskentatoimesta, tilinpäätöksestä, omaisuuden hallinnasta, taloushallinnon tietojärjestelmistä sekä menettelyistä havaittaessa virheitä ja väärinkäytöksiä talouden hoidossa. Taloushallintoa ohjaavat tärkeimmät säädökset ovat talousarviolaki, talousarvioasetus, taloussääntö, materiaalihjesääntö, Risen tiliviraston taloussääntö, Valtiokonttorin ohje rahahuollon järjestäminen ja korttimaksujen vastaanotto sekä valtion talous- ja henkilöstöhallinnon käsikirja. (Laatukäsikirja 2012, 9 - 10.) Rthy:n lääkäriesimiehet ja hoitotyön esimiehet toimivat alueillaan työparina ja vastaavat alueensa koko henkilöstön talousosaamisesta, aluebudjetoinnista ja alueen tuloksesta.



KUVIO 1. Suomen Rikosseuraamuslaitoksen terveydenhuoltoyksikkö (Laatukäsikirja 2012, 28)

Rikosseuraamuslaitos on luotettava ja arvostettu organisaatio, jonka osaava ja motivoitunut henkilöstö tekee mielekästä työtä. Henkilöstön työhyvinvointi perustuu hyvään johtamiseen, monipuolisiin ja mielekkäisiin tehtävänkuviiin, järkeviin työprosesseihin, töiden priorisointiin ja oikeudenmukaiseen työnjakoon. Rikosseuraamuslaitoksen terveydenhuoltoyksikössä käyttöön otetun varhaisen puuttumisen mallin ja yhtenäisten sairauspoissaoloihin puuttumiskäytäntöjen sekä johtamis- ja esimieskoulutuksen myötä työtyytyväisyys ja johtamisindeksi nousevat. (Terveysthuoltoyksikön tulossopimus vuodelle 2013, 7.)

Olen toiminut vuodesta 2007 alkaen osastonhoitajana Kaakkois-Suomen alueterveysthuoltoyksikössä, johon kuuluvat Mikkelin, Naarajärven ja Sulkavan vankiloiden poliklinikat. Laatujohdamisen lisäksi työhöni kuuluu alueen poliklinikoiden operatiivinen johtaminen, henkilöstöjohtaminen sekä talousbudjetointi ja tulosvastuu. Kaakkois-Suomen alueelta puuttuu kokonaan alueyllilääkäri ja siten minulta hallintojohtamisen lähityöpari. Siitä seuraa tavallista enemmän työtehtäviä ja kokonaisvastuuta. Työni vaatii myös viestintäjohtamista, jotta Rthy:n strategia ja visio toteutuvat.

3 LAADUNHALLINTA

3.1 Rthy:n laatu ja laatujohtaminen

Laatu on yrityksen laaja-alaista kehittämistä ja johtamista, jonka tavoitteena on potilaiden tyytyväisyys, kannattava liiketoiminta ja pitkällä aikavälillä myös kilpailukyvyyn säilyttäminen ja kasvattaminen. Laatu on käsitteellisesti muuttunut tarkoittamaan kaikkea yrityksen toimintaa tuotteen laadusta aina toimintaprosessien ja potilasyhteysien kehittämiseen asti. (Silen 2001, 15.) Johtamisen näkökulmasta laatu ymmärretään prosessina ja lopputuloksena, jolloin laatujohtaminen on monitasoinen johtajuuden, välineiden ja järjestelmän rakenne. (Mts. 42 - 43.) Jalava & Virtasen (1996, 46) mukaan laatu on sitä, mitä potilaat kokevat. Kokemuksella on kaksi ulottuvuutta; tekninen eli lopputulos ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. Qualitorin (2012) mukaan, jolta Rthy on hankkinut laatujohtamiskoulutuksen laatu on prosessin ja siihen liittyvien vaatimusten suhde. Sosiaali- ja terveysalan tavara- ja palvelutuotteiden laatu kiinnostaa Jämsä & Mannisen (2000, 127) mukaan tuotteiden käyttäjiä, maksajia, omaisia sekä kouluttajia että asiantuntijoita ja viranomaisia. Sosiaali- ja terveysalan tuottajalle on tullut yhä tärkeämmäksi tietää laatuun liittyviä käsitteitä ja niiden sisältöjä, jotta osataan soveltaa laatuasioita tuotteistamisprosessin eri vaiheissa.

Laatujohtaminen on järjestelmä, jonka avulla johdon tahtotila viedään systemaattisesti läpi koko organisaation. Se on toiminnan pelisäännöt sisältävä osa johtamisjärjestelmää. (Qualitor 2012.) Euroopan neuvoston terveydenhuollon komitea antoi vuonna 1997 suosituksen, jossa painotetaan laatujohtamisen käyttöönottoa, luotettavien arviointien tekoa sekä laatu-ulottuvuuden säilyttämistä ammattihenkilöstön koulutukseen. (Surakka ym. 2008, 36). Laadun osoittamisen työkaluja ovat erilaiset laatujohtamiset, kuten laatujohtamiskriteerit ja ISO 9000-standardit sekä esikuvavertailu eli benchmarking. (Surakka ym. 2008, 36.) Sosiaali- ja terveydenhuoltoon liittyvä laatujohtamiskäsitteistö on pääosiltaan lainattu teollisuuden ja elinkeinoelämän termistöä. Stakes (nykyinen THL) on laatinut sosiaali- ja terveydenhuollon laatujohtamisen käsitteiden käyttöön liittyvien sekaannusten välttämiseksi. (Manninen & Jämsä 2000, 128.)

Organisaation tavoitteiden saavuttamisen taustalla on sitä varmistamassa laatujohtamiskäytäntö, joka luo työntekijöille myönteisen tavan tehostaa toimintaansa. Se koostuu erilaisista tehtävistä, toimintatavoista, vastuista ja prosesseista. (Holma ym. 2001, 7-

10). Tämän opinnäytetyön laatutyöskentelyssä on arviointikriteeristöissä käytetyt termit kuuluvat Qualitorin menetelmäkoulutukseen, johon Rthy:n hankkima SHQS-laadunhallintajärjestelmä rakentuu. Laatujohtamisen perusajatuksia on suunnitelmallinen toiminnan kehittäminen. Pelkkä laatujohtamisen rakentaminen tai laatujohtamisen menetelmien hyväksikäyttö ei ole aitoa laatujohtamista ilman, että ne ovat osa arkipäivän johtamista. (Hirvonen 2005, 89.) Oppiva organisaatio on kuin hyvä laatutyö. Sitäkään ei tarkkaan mitata, mutta tiedetään kokemuksesta, että yrityksissä, joissa toimitaan laadukkaasti, saavutetaan myös erinomaisia liiketoimintatuloksia. Samoin tiedetään kokemuksesta, että yritykset, joissa toimintaa ohjaavat oppivan organisaation periaatteet, pysyvät jatkuvasti kilpailukykyisinä, uudistuvina ja innovatiivisina. (Ojala 2008, 79.)

Sosiaali- ja terveysministeriön (2011) määrittää: ”Laadunhallinnalla tarkoitetaan toimintakäytäntöjä sekä periaatteita, joilla varmistetaan palvelujen laatu. Laadunhallinnan toimintakäytäntöjä ovat laadunvarmistuksen ja jatkuvan parantamisen käytännöt sekä johtaminen, joka tukee laadunhallintaa.” Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan (1999, 24) laadunhallinta edellyttää luotettavaan tietoon perustuvaa toiminnan seuranta, mittaamista ja arviointia. Tiedolla on merkitystä arvioinnin ja päätöksenteon pohjana tuottajaorganisaatiossa, paikallisesti, alueellisesti ja valtakunnallisesti. Tieto on johtamisen väline. Tuottajaorganisaatio tarvitsee tietoa omaan käyttöönsä, mutta tuottaa myös ulospäin potilaille, palvelulinjan ja palveluketjun muille toimijoille, ostajille, päättäjille ja viranomaisille. Nämä tuottavat vastaavasti palvelujen tuottajille tärkeää tietoa. Laadunhallinta Qualitorin (2012) mukaan on yleisen johtamistoimen osa, jossa määritellään laatupolitiikka ja siitä johdetut tavoitteet sekä laatuun liittyvät vastuut, jotka toteutetaan määritellyin keinoin. SHQS-arviointikriteeristö noudattaa kansainvälisiä linjauksia, sisältää ISO 9001/2008 standardin keskeiset vaatimukset ja toimii itsearviointivälineenä, joka on palvelujärjestelmän laadun osoittaja ja kehittämisen suuntaaja. Laatukriteeri on laadun määrittämisen perusteeksi valittu ominaisuus.

Laatua tukevia johtamismenetelmiä ovat laatujohtaminen, prosessijohtaminen ja tasapainotettuun mittaristoon perustuva tiedolla johtaminen. Laatujohtaminen on laadun kautta johtamista ja organisaation prosessien ja ketjujen tekemistä näkyväksi. Tarvitaan huomion kiinnittämistä lisäksi prosesseissa ja ketjuissa toimiviin ihmisiin ja tiimeihin. Parhaiten yhteisö oppii käytännössä, yhdessä laatutyötä tekemällä ja toimintaprosessejaan avaamalla. (Sosiaali- ja terveysministeriö 1999, 15.)

3.2 Rthy:n laatukäsikirjan laatukriteerit

Rthy:n laatukäsikirja on laadittu potilaiden hoidon yhdenmukaistamiseksi sekä hoidon laadun tason parantamiseksi. Laatukäsikirjan tehtävä on koota yhteen Rthy:tä koskevia lakeja ja toimintaohjeita, jotka ohjaavat terveydenhuoltohenkilökunnan toimintaa. Laatukäsikirjan tavoitteena on varmistaa valtakunnallisesti Rthy:n potilaille tasoltaan yhtä laadukasta hoitoa ja hoidon jatkuvuutta. Laatukäsikirja mahdollistaa henkilökunnalle jatkuvan kehittämisen mahdollisuuden ja toimii johtamisen apuvälineenä. Rthy:n laatukäsikirja on aloitettu 2.7.2012. (Laatukäsikirja 2012, 4.) Rthy:n palvelujärjestelmän laadun arvioinnin SHQS-arviointikriteereillä arvioidaan johtamisjärjestelmän toimivuutta, palveluprosessien toimivuutta, resurssien sopivuutta ja laatujärjestelmän vaihetta. (Mts. 40 - 41.) Kriteeristöön kuuluu sanasto, jossa on määritelty kriteeristössä käytettyjä termejä. Kriteeristön tulkinnan tarkoituksena on auttaa ymmärtämään kriteerit oikein, syventää arviointia antamalla kriteeristön merkitystä laajentavia esimerkkejä, ohjata kriteerien saavuttamiseen ja tiedottaa, mihin auditoijat kiinnittävät arvioinnissa huomiota. (Mts. 41.) Johtamisen kriteeristö on tarkoitettu organisaation johdon käyttöön koko organisaation toiminnan arviointiin. Yhteisillä kriteereillä arvioidaan organisaation eri yksiköiden toimintaa työntekijöiden näkökulmasta. (Mts. 41.)

3.3 Rth:n itsearviointikriteeristöt laatutyössä

Laatukäsikirjan (2012, 42 - 43) itsearviointikriteeristö kuvaa Rthy:n laatutyön aloittamista. Kriteeristöillä tapahtuva ensimmäinen itsearviointi antaa kokonaiskuvan palvelujärjestelmän laadunhallinnasta, ja se voidaan toteuttaa eri tavoin. Oleellista kuitenkin on, että kaikki osallistuvat itsearviointiin ja itsearvioinnin tulos pohjautuu yhteisesti käytyihin keskusteluihin. Johto tekee itsearvioinnin ensin johtamisen kriteeristöllä ja sitten vastuuhenkilöiden kanssa johtamisen tukikriteeristöillä.

Yksiköiden itsearviointi tehdään kriteerikohtaisesti ensin yhteisellä kriteeristöllä ja sen jälkeen soveltuvalla palvelukohtaisella kriteeristöllä. Itsearvioinnin perusteella valitaan kehittämiskohteet, asetetaan ne tärkeysjärjestykseen ja kehitetään toimintaa kriteeristön vaatimusten suuntaisesti. Kehittämistyölle varatun ajan, yleensä noin vuoden jälkeen tehdään samoilla kriteeristöillä toinen itsearviointi ja katsotaan, mitä asioita on saatu kuntoon ja mitä vielä pitäisi kehittää. (Mts. 42.) Jatkossa itsearvioinnit tehdään

yleensä vuosittain kuluneen vuoden toiminnan arvioinnin ja tulevan vuoden suunnittelun yhteydessä joulukuussa. (Mts. 43.)

3.4 Rthy:n laatupolitiikka

Laatupolitiikka on ylimmän johdon organisaatiolle määrittämä yleinen tapa suhtautua laatuun. Se on organisaation perusarvoista johdettu viesti käytännön toiminnaksi. Laatupolitiikka on osa organisaation yleistä toimintapolitiikkaa, ja sillä on ylimmän johdon valtuutus. (Qualitor 2012.) Johto ja ohjausryhmä vastaa Rthy:n laatukäsikirjan (2012, 43) mukaan kehittämistyön organisoinneista, joita ovat laatutyön toiminnan strategiat, aikataulut ja organisointi, ylimmän johdon, esimiesten ja suorittavan tason roolien selkeytys toiminnassa ja kehittämistyössä. Laaja johtoryhmä itsearviointineen on kerran vuodessa elokuussa. Johdon seuranta on tammikuussa. Johtava ylilääkäri, johtoryhmä ja laaja johtoryhmä varmistaa organisaation kaikkien tasojen yhteisen ymmärryksen laadunhallinnan tärkeydestä ja kirkastaa yhteiset tavoitteet lääkär kokouksissa, hoitotyön esimieskokouksissa ja terveydenhuollon neuvottelupäivillä.

Rthy:n toiminnanohjaus luo edellytykset laatutyöskentelylle henkilö-, aika- ja välineresursseilla sekä valitsee oikeat avainhenkilöt, kuten koko organisaation laatutyön koordinoijan sekä yksiköiden ja toimintojen kehittämistyön vastuuhenkilöt. Laatukäsikirjan hyväksymiseen liittyy jatkuvaa päivitystä. Kerran vuodessa joulukuussa on johtavan ylilääkärin hyväksymän uuden tiedon siirto laatukäsikirjaan. (Mts. 44.) Laatukoordinaattorina terveydenhuollon tarkastaja huolehtii johdon katselmuksen, itsearviointien aikataulutuksen ja etenemisen seurannan. Yksiköissä vastuuhenkilöt, ylihoitajat ja osastonhoitajat tai heidän valtuuttamansa henkilöt huolehtivat itsearviointeista, kehittämiskohteiden valinnasta ja kehittämistehtävien vastuuhenkilöiden valinnasta sekä etenemisen seurannasta. Yksiköissä henkilöstö tekee itsearvioinnit ja osallistuu jatkuvaan laatutyöskentelyyn. Helmikuussa tehdään itsearvioinnit sekä valitaan kehittämiskohteet ja vastuuhenkilöt. Joulukuussa tehdään jälleen seurantaa. (Mts. 44.)

Rthy:n organisaatiotason laatutyöskentely on aloitettu keväällä vuonna 2009 johdon ja hoitotyön esimiesten kouluttamisella. Tämän jälkeen koko henkilökunnan koulutus laatutyöskentelyyn on aloitettu syksyllä vuonna 2010 yhteisellä koulutuksella terveydenhuollon neuvottelupäivillä. Rthy:n yksiköiden laatujärjestelmän toteutus on aloitettu syksyllä vuonna 2010 käyttäen Qualitorin SHQS-itsearviointilomakkeita. Laatukäsikirjaan liittyvä työskentely on aloitettu joulukuussa vuonna 2010 ja laatukäsikirja

tuotettu tammikuussa vuonna 2011. SHQS-arviointikriteeristöjen menetelmäkoulutus on aloitettu vuonna 2012. Laadunhallintatyön toteuttaminen koordinoidaan Rthy:n toiminnanohjauksesta. (Mts. 44.) Johtava ylilääkäri, terveydenhuollon tarkastaja, ylihoitajat ja osastonhoitajat tukevat ja motivoivat yksiköiden vastuuhenkilöitä laatutyössä ja varmistavat laatutyöskentelyn etenemisen. Itsearviointit tehdään yksiköissä kerran vuodessa käyttäen SHQS-itsearviointikriteeristöjä. Sisäisten auditointien kehittäminen on aloitettu keväällä vuonna 2012, ja sisäisiä auditointeja koulutetaan organisaation henkilökunnasta keväällä 2013. Hoidon laatua arvioidaan sisäisesti säännöllisin välein kerran vuodessa. (Mts. 45.)

Laatutietojen hallinta, ylläpito, jakelu ja julkaisuustiedot löytyvät Rthy:n laatukäsikirjasta organisaation sisäisestä RINKI Risealan yhteinen intranet-verkosta. Ylläpidosta vastaa Risen terveydenhuollon tarkastaja. Aineisto on koko terveydenhuoltoyksikön ja Risen työntekijöiden nähtävillä. Johtava ylilääkäri ja terveydenhuollon tarkastaja seuraavat laadunhallintatyön toteutusta. Laajennetussa johtoryhmässä arvioidaan toteutuksen edistymistä. Terveydenhuoltoyksikössä kokoonnutaan vuoden aikana useammalla eri foorumilla, joissa on tilaisuus ja tarkoitus arvioida laatutyötä. Laatutyön vaikiinnuttamiseksi ja ylläpitämiseksi toteutusta arvioidaan yhdessä myös poliklinikka-, esimies- ja lääkäripäivillä. (Mts. 45 - 46.)

3.5 Laatutyö Mikkelin vankilan poliklinikalla

Kokoonnuimme 11.11.2010 Mikkelin vankilaan kehittämisiltapäivään työstämään laatutyöskentelyn aloittamiseen liittyviä yhteisiin kriteereihin ja prosessikuvauksiin kuuluvia itsearviointeja. Koolla oli silloinen alueylilääkäri sekä Kaakkois-Suomen alueen kaikki sairaanhoitajat Sulkavan, Naarajärven, Konnunsuon ja Mikkelin vankilan poliklinikoilta. Konkreettisimpina kehittämistehtävinä prosessikuvausten tuolloisista itsearvioituista puutteista kirjasimme ja tuotimme DM-potilaan ja mielenterveyspotilaan hoitopolut sekä perehdytyskansion ja koulutussuunnitelman. Kehittämistä ilmeni lisäksi organisaatiojärjestelmän yhteisiin kriteereihin kuuluvan tiedottamisen/viestintä kriteereissä sivuilla 7 - 8 (liite 1). Kirjasimme sen itsearviointeihin työyksikkömme omaksi kehittämistehtäväksi arjen työn ohella ajallaan tehtäväksi.

Vuosiin 2010 - 2012 ajoittunut rakentaminen ja muutto vanhasta Mikkelin vankilasta viereiseen uudisrakennukseen siirsivät suurina päällekkäisinä hankkeina ajallisesti

laatutyön kehittämistehtävän aloittamista. Näin ollen parin vuoden kuluttua kehittämissiltapäivän itsearvioinneista oli tiedottamisen/viestinnän kehittämistehtävän aika, kun muutto lopputarkastuksineen oli valmistumassa. Tämä laatutyön tiedottamisen ja viestinnän kehittämistehtävä alkoi loppusyksyllä vuonna 2012 ja oli opinnäytetyön aihe.

4 VIESTINTÄ JA TIEDOTTAMINEN

4.1 Viestintä organisaatiossa

Viestintä on työyhteisön voimavara, jota tulee suunnitella, ohjata ja valvoa kuten muitakin voimavaroja. Viestintä tukee osaltaan työyhteisön tavoitteiden saavuttamista ja tuloksen tekoa. Tärkeä edellytys tavoitteelliselle toiminnalle on työyhteisössä toimiva viestintäjärjestelmä. Mikään työyhteisö ei pysty toimimaan ilman viestintää. Työyhteisöön kuuluvat eivät tiedä, mitkä ovat tavoitteita, miten työt jaetaan tai miten he ovat työssään menestyneet, ellei niistä viestitä. Työyhteisön viestintä eli organisaatioviestintä on prosessi, tapahtuma, jossa merkityksien antamisen kautta tulkitaan sellaisten asioiden tilaa, jotka koskevat työyhteisön toimintaa tai sen jäsenten yhteisöllistä toimintaa. Vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta keskinäinen tulkinta mahdollistetaan muiden tietoisuuteen. Työyhteisön viestintäjärjestelmä on kokonaisuus, joka muodostuu käyttöön otetuista viestintäkanavista, viestinnän järjestelyistä ja viestinnän säännöistä. (Åberg 2000, 95 - 96.) Esimiesten tulisi hallita suullisen lisäksi selkeä viestintä myös verkossa, sähköpostissa ja internetissä (Ojala 2008, 288).

Åbergin (2006, 96) mukaan on viisi erilaista syytä työyhteisöviestintään. Ensinnäkin työyhteisön *toimintaa tuetaan* eli viestintää tarvitaan palveluiden ja tuotteiden tuottamiseen ja niiden siirtämiseen asiakkaalle. Toiseksi *työyhteisöä profiloidaan* eli viestintää tarvitaan, jotta voidaan luoda pitkäjänteinen yhteisö-, johtaja- ja palveluprofiili. Kolmas tehtävä on *informointi* eli viestintää tarvitaan kertomaan työyhteisön tapahtumista. Neljänneksi *kiinnitetään* eli viestintää tarvitaan työyhteisön palveluksessa olevien perehdyttämiseksi työhönsä ja työyhteisöönsä. Viidenneksi *olla vuorovaikutuksessa* eli ihmiset ovat sosiaalisia, ja viestintää tarvitaan sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseen. Åbergin (2006, 97) mukaan työyhteisö voi itse päättää, miten viestinnän avulla tuetaan toimintaa, miten profiloidutaan, miten jäsenet kiinnitetään työyhteisöön

ja *miten tiedotetaan*. Sosiaalinen vuorovaikutus on henkilökohtaista läheisverkkoa ja puskaradiota, jota ei voi ohjata, mutta on otettava huomioon työyhteisön viestinnässä.

Viestintää tarvitaan kertomaan työyhteisön tapahtumista, niin omalle väelle kuin ulkopuolellekin. Tämä on informointia. Painopiste on uutisessa, siinä, mitä työyhteisössä tapahtuu. (Åberg 2006, 102.) Sisäisen tiedotuksen tärkein tehtävä on jakaa talon sisällä yleistä merkitystä omaavia tietoja laajalle joukolle samassa muodossa ja suurin piirtein samaan aikaan. Useimmat sisäisen tiedotuksen vaikutukset ovat epäsuoria. Sisäinen tiedotus antaa henkilöstölle yhteisen tiedollisen perustan tehdä yhteistyötä, vaikuttaa työtyytyväisyyteen, vaikuttaa työpakan ilmapiiriin ja lisätä työmotivaatiota. Nämä tekijät puolestaan vaikuttavat työn tuottavuuteen. (Åberg 2006, 111.) Lähin esimies on avainasemassa. Hänen puoleensa käännetään lähes kaikissa asioissa. Mutta nykyään alaiseltakin edellytetään aktiivisuutta ja oma-aloitteisuutta. Painopiste on siirtynyt lähettäjäkeskeisistä malleista vuorovaikutteisen ja vastaanottajan huomioivaan tarkasteluun. (Mts. 110.)

Yhteisön sisäinen tiedotus pitää henkilöstön hyvin tietoisena työyhteisön uutisista, ajankohtaisista asioista, kehityksestä, toiminnasta, tuotteista ja tavoitteista, keinoista, joilla noihin tavoitteisiin pyritään sekä tuloksista. Myös muutoksista ja ongelmista sekä tulevaisuuden suunnitelmista on tiedotettava. Nämä tiedot kirkastavat oman työyhteisön kuvaa ja antavat hinkua ja mielekkyyttä työntekoon. Sisäinen tiedotus puhuu enemmän nykyhetkestä, muutoksista ja lähitulevasta, pienistäkin ja henkilöstölle läheisistä asioista. Se on vuorovaikutusta ja tiedotusta eri suuntiin organisaatiossa. (Siukosaari 2002, 80.) Siukosaaren (2002, 80) mukaan tiedottaminen pyrkii aina vaikuttamaan tiedoilla, odotuksia vastaavilla, oikeilla ja mahdollisimman oikein ajoitetuilla tiedoilla. Yhteisön sisäisen tiedotuksen tehtävä, tietojen välittäminen toisille ihmisille, on arvokasta. Uusi käyttökelpoinen tieto, joka on vain jonkun päässä, omalla paperilla tai omalla päätteellä, ei auta ketään muuta organisaatiossa yhteisessä tuloksenteossa. Tieto on saatava liikkeelle, eikä se kulje perille itsestään. Vaikka tietoliikenteen kehitys on ollut valtavaa 1990-luvulla, tarvitaan koneiden ja laitteiden lisäksi lähettäjän ja välittäjän keskinäistä voimaa.

Sisäisen tiedotustoiminnan käynnistämiseksi riittää kuunteleminen. Esimiehet, jotka liikkuvat koko päivän henkilöstön keskuudessa, kuulevat paljon. He voivat myös kysellä ja yllyttää henkilöstöä puhumaan. Heillä on asemansa perusteella jo heti tuoreel-

taan mahdollisuus tehdä hyviä lisäkysymyksiä ja ottaa selville, mikä todella saattaa olla jonkin mieltä painavan tai kitkaa aiheuttavan asian takana. Kuuntelemisen täytyisi tapahtua kaiken muun ohessa. (Siukosaari 2002, 77.) Puron (2010, 119) mukaan kuuntelevan organisaation tavoitteena on, että organisaation viestinnän ja vuorovaikutuksen käytännöt ohjautuisivat suuntaan, joka hyödyttää koko organisaatiota sekä sen yksittäisiä työntekijöitäkin. Kuunteleminen ei ole keneltäkään pois. Se tuottaa niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin hyvinvointia, jaksamista ja tulosta. Kuunteleminen liittyy laajalla kirjolla mitä moninaisimpiin työelämän haasteisiin. Hyvä kuunteleminen auttaa esimerkiksi säästämään aikaa ja energiaa, kun jokapäiväisistä väärinkäsityksistä ja virhetulkinnoista saadaan näin entistä parempi ote. Se auttaa johtoa, esimiehistöä ja henkilöstöä saavuttamaan entistä paremmin yhteisymmärryksen asioista, joilla on taipumus muuttua jännitteisiksi.

Puron (2010, 8, 10, 18) mukaan hyvä kuunteleminen lisää motivoituneisuutta, innostuneisuutta ja viime kädessä myös tuottavuutta. Keskeistä on, miten esimerkiksi esimiehet kuuntelevat alaisiaan ja alaiset esimiehiään, mutta yhtä keskeistä on, mitä tapahtuu vaikkapa kahden asiantuntijan keskinäisessä kuuntelemisessa. Toisaalta juuri tiukat paikat voivat parhaimmillaan osoittaa, mikä merkitys kuuntelemisella on. Vastaavasti voi sanoa, että esimerkiksi tiimin vetäjän kriittisin kysymys on, kuinka hän osaa kuunnella tiimiään. Ei riitä, että tiimin vetovastuussa oleva osaa kuunnella heitä kahden kesken, kun työtehtävän kannalta olennaisin kysymys on, osaako hän kuunnella ja työstää asiaankuuluvalla tavalla ryhmän erilaisia näkökantoja ja mielipiteitä.

4.2 Viestintä Rthy:n organisaatiossa

Viestinnän ja viestintäsuunnitelman tavoitteena Rthy:n osalta laatukäsikirjan (2012, 14 - 15) mukaan on tehdä terveydenhuoltoyksikkö tunnetuksi yksikkönä, joka huolehtii vankien terveydenhuollon järjestämisestä. Viestintä kertoo perustehtävän toteuttamisesta ja välittää tietoa terveydenhuoltoyksikön sisällä sekä kertoo toiminnasta ulkopuolisille yhteistyökumppaneille. Viestintä luo kuvaa avoimesta, toimivasta ja luotettavasta yhteistyökumppanista vangeille sekä heidän omaisilleen ja vankiloille sekä Riselle ja viestittää siten myönteistä julkisuuskuvaa. Lisäksi viestintä parantaa sisäistä tiedon kulkua. Sen avulla pyritään myös helpottamaan sopeutumista ulkoisiin ja sisäisiin muutoksiin. (Mts. 14.)

Jokaisella Rthy:ssä on viestintävastuu omasta työstään. Viestintävastuu koskee silloin esimiehiä, potilaita sekä omaisia ja potilaan hoitoon liittyviä yhteistyötahoja salassapitosäännökset huomioiden. Toiminnanohjausyksiköllä on vastuu linjausten ja yleisten asioiden viestimisestä henkilökunnalle sekä ulkopuolisille. Alueellinen tiedotusvastuu on alueylilääkärillä ja osastonhoitajalla, mutta valtakunnallisesti merkittävät asiat sekä koko terveydenhuoltoyksikköä koskevat asiat kuuluvat johtavalle ylilääkärille. Hankalissa asioissa kannattaa aina olla yhteydessä johtavaan ylilääkäriin. Risen ja vankiloiden asioista pidättäytyään vastaamaan, jos se ei liity terveydenhuoltoon ja ohjataan kysymys oikealle henkilölle. (Mts. 15 - 16.)

Poikkeuksellisissa tilanteissa otetaan aina yhteys Rthy:n johtavaan ylilääkäriin ja sovietaan, kuka viestii mitä ja mihin. Potilaan kuolema on tilanne, josta pitää heti informoida johtavaa ylilääkäriä ja omaa esimiestä. Sen jälkeen pitää sopia, kuka ilmoittaa omaisille. Jos kuolema ei johdu sairaudesta, eikä hoidosta, on viestintävastuu usein vankilalla. Myös muissa poikkeuksellisissa tilanteissa, kuten esimerkiksi panttivanki-tilanne, karkaaminen tai muu sellainen, menetellään samoin. (Mts. 17.)

Työhön liittyvissä ulkoisissa viestintäasioissa täytyy aina huomioida hienotunteisuus ja salassapitovelvoite. Julkinen keskustelu potilaan asioista ei ole sallittua eikä luvalista. Poikkeuksena on, jos potilas tuo esille suunnitelmia rikoksen suunnittelusta. Rikoslain mukaan jokaisen, joka tietää valtiopetoksen, maanpetoksen, murhan, ryöstön, ihmisryöstön, eräiden raharikosten tai toisen hengelle ja terveydelle vaarallisten rikosten olevan tekeillä, on ilmoitettava siitä viranomaiselle tai sille, jota rikos uhkaa. Tällöin salassapitovelvollisuus väistyy. Säännös ei koske tehtyjä rikoksia. (Mts.17 - 19.)

Sisäisessä viestinnässä Rthy:n joryn ja laajan joryn, lääkärikokousten, hoitotyön esimiesten kokousten, alueterveydenhuoltoyksiköiden kokousten, Rthy:n sairaaloiden kokousten, yhteistoiminta- ja työsuojelutoimikunnan kokousten ja terveydenhuollon päivien tiedonvaihdamta edellyttää suullista ja kirjallista tilanteenmukaista tiedottamisen ja viestinnän vastavuoroisuutta. (Mts.19.)

5 JOHTAMINEN

5.1 Oppiva organisaatio, osaaminen ja osaamisen johtaminen

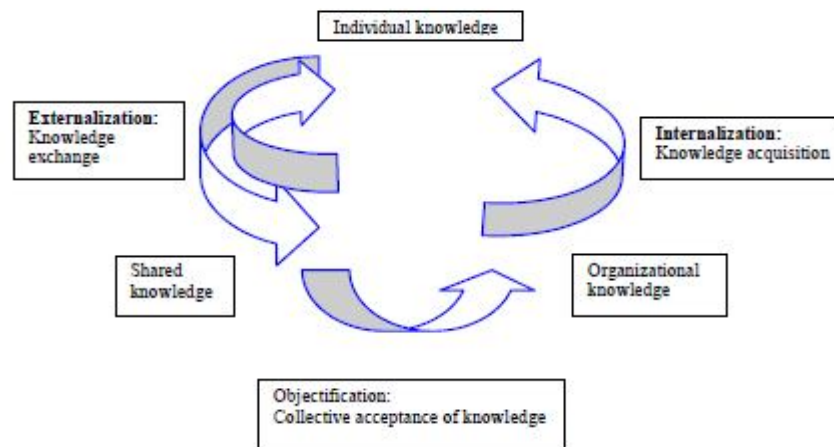
Osaaminen on yksilön kykyä suoriutua tehtävistään, kehittää työtään ja selviytyä pulmallisistakin tilanteista työyhteisössä. Organisaatio ja työyhteisö tarvitsevat jokaisen yksilön osaamista, jotta ne voivat saavuttaa tavoitteensa. Osaamisen johtaminen nähdään laajempänä kokonaisuutena hallita ja ohjata kaikkea sitä tietoa, taitoa ja kokemusta, mikä organisaatiossa on olemassa, hankittavissa ja muutettavissa. (Laaksonen ym. 2012, 144.) Osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista sekä kokemuksista ja kontakteista, jotka mahdollistavat hyvän suorituksen erilaisissa tilanteissa. Osaaminen rakentuu näistä osista, jolloin tieto on vain yksi osa osaamista. Tämä on oleellista, kun kyse on osaamisen kehittämisestä. (Sydänmaalakka 2004a, 150.)



KUVIO 2. Kolbin oppimiskehä (Kauhanen 2010, 160)

Kolbin oppimiskehämällissä (kuvio 2) Sivosen (2011) mukaan aluksi hankitaan uutta tietoa. Sitä arvioidaan organisaation toimintaympäristöön ja toimintaan. Sitten arvioidaan kokemuksia ja pohditaan, mitä on opittu, mitä tietoa tarvitaan lisää ja mitä pitää tehdä toisin. Siitä saatua tietoa käsitteellistetään, yleistetään ja pyritään luomaan niiden pohjalta teoria, yhteinen tiedon tulkinta. Lopuksi uutta käsitystä tai teoriaa kokeillaan käytännössä ja luodaan siitä yhteiset ajatusmallit ja teorian merkitykset.

Hahon (2009, 24) mukaan eettisesti toimimisen kyky hyväksytään tämän päivän hoitotyön ammattitaitovaatimuksena. Hyvä itsetuntemus mahdollistaa oman ammatillisen osaamisen kehittämisen vaikuttaen hoidon laatuun. Taloudellisia vaikutuksia tulee, kun tyytyväinen asiakas kuntoutuu nopeammin, ja osaava sekä hyvinvoiva henkilöstö tehostaa työtään. Ojalan (2008, 52) mukaan kokemuksen myötä henkilölle kertyy myös sellaista osaamista, hiljaista tietoa tai ääneen lausumatonta tietoa, jota on vaikea tai jopa mahdoton kuvata sanoina. Se on henkilökohtaista tietoa, tiukasti sidoksissa toimintaan ja tiettyyn tilanteeseen, ja sitä on vaikea välittää muille. Organisaation menestymisen perusta ovat osaavat työntekijät (Laaksonen, ym. 2012, 190). Osaamisen johtamiseen kuuluu kaikki se toiminta, jonka kautta yrityksen osaamista pidetään yllä, hankitaan lisää uutta osaamista ja kehitetään toimintaa (Viitalan (2008, 14).



KUVIO 3. Organisation of learning process (Huysman & de Witt 2002, 35)

Huysman & de Wittin (2002, 23 - 24) mukaan osaamisen johtaminen tarkoittaa osaamisen jakamisprosessin johtamista ja organisaation oppimisen tukemista. Organisaation oppiminen on institutionaalistava prosessi, jonka kautta yksilöllinen tieto muuttuu

organisaation tiedoksi. Prosessi käsittää ulkoistamisen, objektivoivan ja sisäistävän vaiheen (kuviot 3). Ulkoistamisessa henkilökohtaista osaamista tai tietoa vaihdetaan muiden kanssa. Objektivoivassa vaiheessa jaetusta tiedosta tulee organisaation tietoa. Tämä voi tapahtua vain silloin, kun jaettu tieto on hyväksytty kollektiivisesti. Sisäistävällä vaiheella yksilö saa tietoa organisaatiolta. Jotta organisaatio olisi oppiva organisaatio, tiedon hankkiminen, tiedon jakaminen ja kehittäminen ovat organisaation arkipäivää (Huysman & de Witt 2002, 126).

Sarala & Saralan (1996, 51) mukaan oppivan organisaation tarkasteluissa organisaation tehokkuus ja sen henkilöstön oppiminen nähdään toisistaan riippuviksi toiminnoiksi. Siten oppimisenäkökulma korostuu kaikissa yhteyksissä. (Mts. 51.) Pelkällä johtamistyyllillä ei voi edistää osaamisen jakamista. Ihmiset jakavat osaamistaan silloin, kun siitä on todellista hyötyä heidän päivittäisessä työssään. Organisaatiokulttuurilla on vaikutusta, kuinka hyvin osaamista jaetaan. Luottamus ja lojaalisuus edistävät tiedon jakamista. Osaamisen jakamista voidaan tukea palkitsemisella. (Mts. 127 - 140.)

Viitalan (2007, 172) mukaan tehokkaasti oppivaa organisaatiota alettiin kutsua oppivaksi organisaatioksi. Ojala (2006, 26 - 28) kuvaa oppivaa organisaatiokulttuuria siten, että ”sille on tyypillistä selkeät tavoitteet ja realistiset sekä kiehtovat haasteet ihmisille. Työntekijöiden innostaminen sekä toiminnan kehittäminen vaatii yhteisesti määriteltyjä arvoja ja avointa ilmapiiriä sekä luottamuksellista kulttuuria. Halu tehdä yhteistyötä ja lupa spontaaniuteen sekä erilaisuuteen mahdollistavat aidon vuorovaikutuksen työpaikalla. Ihmisten ydinosaamiset liittyvät kaikkeen tekemiseen ja kaikkiin projekteihin, ja osaamisen tarkastelu on lähtökohta kaikelle parantamiselle. Menestyvissä organisaatioissa osaamista arvostetaan, oppimisesta palkitaan ja osaamisen jakaminen tekee työntekijästä sankarin”.

Vähämäki (2004, 68 - 69) tuo esiin henkilökunnan asennemuutoksista sen, että ”ne liittyvät kokemuksellisen oppimisen, tiedon jakaminen ja vastuullisuuden ja siten osallistamisen ja valtaistamisen toteutumiseen projektissa. Asennemuutokset johtavat kehittymiseen ja yhteisölliseen oppimistapaan. Kun työyhteisö löytää tavan ratkoa ongelmia käyttämällä avointa vuoropuhelua kehittämistavoitteista, niiden yksityiskohdissa ja ratkaisuvaihtoehdoissa on kyse dialogista. Tämä mahdollistaa oppivan organisaation käsitteen mukaisen kehittymisen ja on hyvässä yhteishengessä eteenpäin pyrkimistä kohti menestyvää työpaikkaa”.

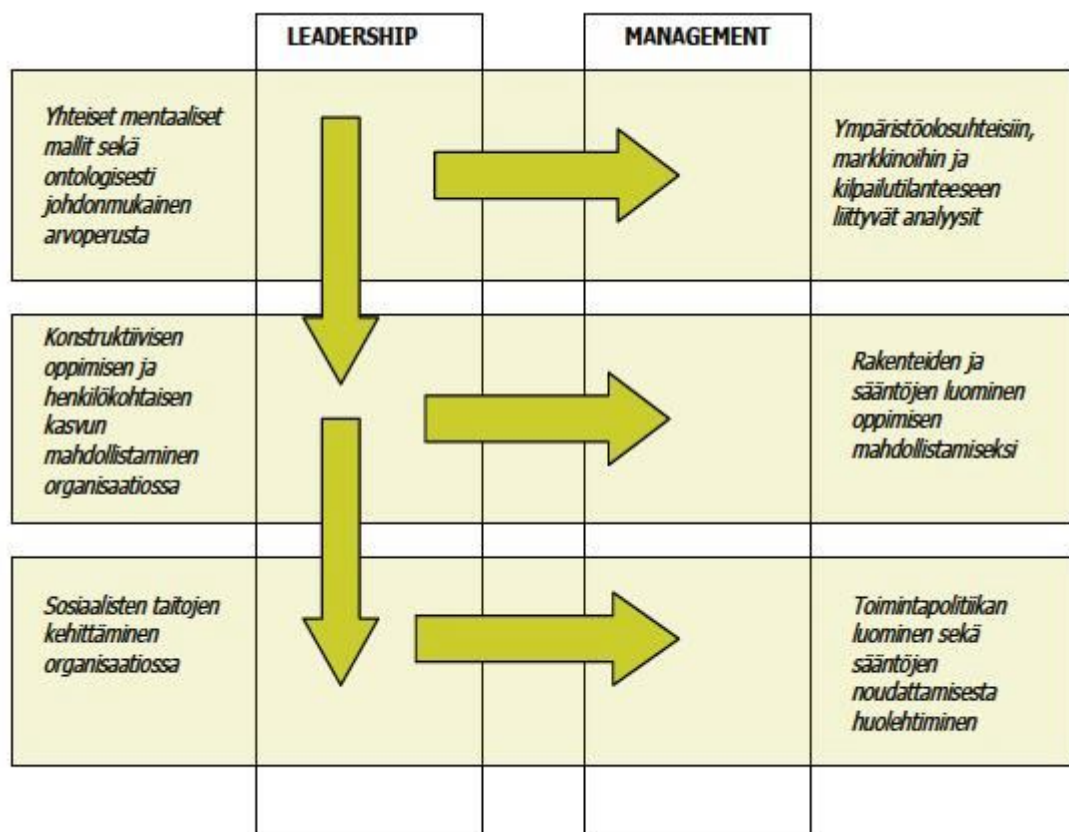
Sydänmaanlakan (2009, 219) mukaan yritys varmistaa resurssit innovatiivisuuden mahdollistamiseksi. Innovatiivisuuden merkityksen oivaltavassa yrityksessä osaamiseen ja tiedon johtamiseen panostetaan. Uudistumisen merkitys on olla osa työn jatkuvaa uudistumista, jolloin luovuus on yrityksen osaamisen ydintä, ja sitä odotetaan kaikilta työntekijöiltä. Sydänmaanlakan (2004a, 120) mukaan oikein johtamalla saadaan energia organisaation käyttöön ja sitä voidaan kanavoida toiminnaksi. Johtaminen on parhaimmillaan valtuuttamista, jolloin yksilö tai tiimi toimii itsenäisesti ilman ohjausta visioon tukeutuen. Valtuuttaminen on luottamusta, tukemista ja kehittämistä sekä esimerkin antamista. Valtuuttaminen on ihmisten potentiaalin esille tuomista ja energisointia. Johtaminen on tien näyttämistä meissä jokaisessa olevan suuruuden lähteille. Sydänmaanlakan (2002, 122) mukaan osaamisen johtamisprosessi on jatkuvaa osaamisen kehittämistä, jotta organisaatio pystyy hoitamaan vaaditut tehtävänsä. Osaamisprosessi alkaa organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista, jolloin tiedetään, minkälaista osaamista se tarvitsee toteuttaakseen omaa tarkoitustaan. Uudistumiseen tarvitaan luovuutta ja innovatiivisuutta (Sydänmaanlakka 2009, 89).

Viitalan (2007, 170) mukaan osaamisen johtamisen ymmärtämisen ydin on yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen, jolloin yksittäisten ihmisten ja ihmisryhmien osaamisen kytkeminen yrityksen päämääriin ja tavoitteisiin kanavoituu organisaation toiminnan ja kilpailukyvyyn kehittymiseen. Myös Nurmisen (2009) toteaa osaamisen johtamisesta, että ”se on toiminnan strategista johtamista. Olennaista on johtaa osaamista systemaattisesti strategian suuntaisesti tulevaisuutta ennakoiden. Osaamisen johtaminen on osa taloussuunnittelua. Sillä ennakoitaan osaamiseen ja henkilöstöön liittyviä tulevaisuuden tarpeita, jolloin ehditään ajoissa varmistamaan riittävät, tarpeen mukaiset henkilöstöresurssit ja kyetään kehittämään osaamista ja koulutusta oikeaan suuntaan. Samalla tunnistetaan organisaation kannalta keskeiset osaamiset, joilla turvataan organisaation kilpailu- ja toimintakyky pitkällä aikavälillä”.

Osaamisen johtaminen on tiivistä yhteistyötä henkilöstöjohdon ja muun johdon välillä (Viitala 2007, 172). Osaamisen johtaminen on yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyyn vahvistamista ja varmistamista osaamis pohjan avulla. Osaamisen johtaminen sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. (Viitala 2008, 14.)

Ihmisten johtaminen on yhteisten arvojen ja tavoitteiden jatkuvaa selkeyttämistä, strategian selittämistä, vision konkretisointia sekä lisäksi alaisten innostamista, motivoimista ja tukemista. Avointa ja lujaa luottamussuhdetta esimiehen ja alaisen välille rakentavat työntekijöiden kanssa keskusteleminen ja sitä kautta tavoitteiden selkeyttäminen, motivoiminen ja tuen tarjoaminen. Todelliset muutokset tapahtuvat työyhteisöissä ihmisten kautta, joten johtamisen voimavarat tulee suunnattava työntekijöiden tukemiseen. (Laine 2009, 24.) Vuorovaikutussuhteiden verkosto muodostuu kolmen y:n ympärille: ympäristö, yritys ja yksilö. Vuorovaikutusjohtaminen korostaa sitä, että strateginen pohdinta tapahtuu koko organisaation voimalla. Vuorovaikutusjohtamisessa yksilöillä on tärkeä rooli, sillä kaikki vuorovaikutus tapahtuu yksilöiden välillä Sydänmaanlakan (2004b, 144) mukaan.

Otalan (2008, 26) mukaan hiljaisen tiedon esiin nosto on tuonut monilla aloilla koko osaamisen johtamisen valokeilaan. Hiljaisen tiedon merkitys korostaa osaamisen johtamistarvetta. Nurmisen (2008, 196) mukaan intuitio ja hiljainen tieto ovat subjektiivisia, koska kokemukset, joihin ne perustuvat, ovat subjektiivisia. Intuition ja hiljaisen tiedon subjektiivisuudesta seuraa, että siitä on siirrettävissä tieto, mutta ei kokemusta.



KUVIO 4. ”Oppimisen johtamisen” prosessikuvaus (Suominen 2011, 113)

Sitoutumiseen tähtäävät hyvää tarkoittavat arvo-ohjauksen keinot (kuvio 4) eivät toimi organisaatiomuutosten yhteydessä, mikäli lähtökohdaksi ei oteta aidosti oman organisaation perustoimintatehtävään liittyvän idean ymmärtämistä. Uuden tietoisuuden tason saavuttaminen ja ”idean” ymmärtäminen edellyttävät konstruktiiivista ohjausta, jossa ”uuden tiedon” taustalla vallitsevista uskomuksista syntyy yhteinen ja ontologisesti johdonmukainen käsitys organisaation perustehtävästä. (Suominen 2011, 113.)

Åbergin (2006, 164) mukaan ainoa keino johtamisviestinnän avulla synnyttää sitoutumista on luoda edellytykset sitoutumisen syntymiselle ja viestiä niistä. Viitalan (2008, 322) mukaan, kun esimies toimii tavoitteellisesti hän saa tilanteita huomioimalla selville yksikkönsä osaamisen nykytilanteen ja pystyy siten suunnittelemaan ja hankkimaan tarvittavaa osaamista. Esimies on siten oppimisprosessin tukija. Kun esimies on selvillä työntekijöidensä osaamisen tilasta, hän voi yhdessä heidän kanssaan etsiä osaamista kehittäviä keinoja ja varmistaa osaamisen jakamisen. Esimies huomioi hyvän suorituksen rohkaisemalla ja antamalla rakentavaa palautetta, sillä myönteisen palautteen antaminen ohjaa osaltaan oikeaan suoritukseen ja oppimiseen.

5.2 Jaettu johtajuus

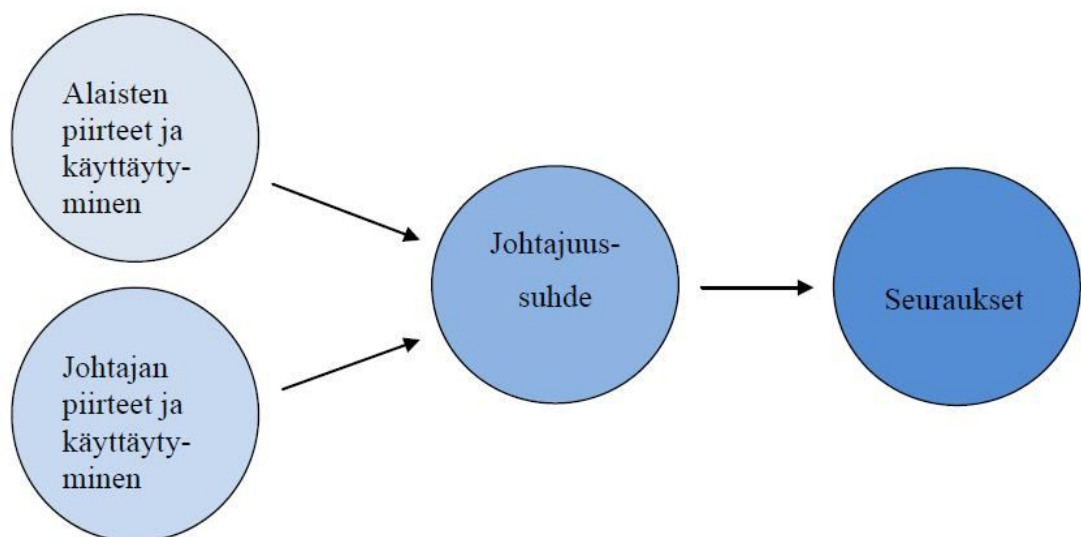
Kokkoniemen tutkimuksen (2007) mukaan vuonna 1990 johtajuustutkimus lähti liikkeelle hyvin rajoittuneena ja yksiulotteisena lähestymistapana, joka näki johtajuuden sellaisena sisäisenä ja individualistisena ilmiönä, jossa oli kyse johtajan persoonaa, käyttäytymistä tai ominaisuuksia hyödyntävästä prosessista. Myöhemmin vuorovaikutussuhdeteoriat toivat johtajuusteorioihin näkemyksen johtajuudesta vuorovaikutuksena alaisten kanssa. Kontingenssiteoriat taas sitoivat menestyksekkään johtajuuden eri elementtejä yhdisteleväksi ja tilanteet huomioon ottavaksi teoriaksi, jossa johtajan vuorovaikutus alaisten kanssa sekä johtamistilanne määrittivät hyvän johtajuuden. Myöhemmin johtajuus nähtiin pelkän ylhäältä alaspäin tapahtuvan vuorovaikutuksen lisäksi jopa enemmän alhaalta ylös tapahtuvana vaikutuksena.

Van Setersin (1990, 29 - 40) tutkimus pitää Kokkoniemen (2007, 19) mukaan transformaatioteorioiden aikakautta merkittävänä, sillä silloin otettiin ensimmäistä kertaa kokonaisvaltaisesti huomioon persoonat, tilanteet ja näiden keskinäisvuorovaikutukset sekä alaisten potentiaali johtamisessa. Kokkoniemi (2007, 2,32, 94, 97) toteaa organisaatioissa lisääntyvästä tiimi- ja asiantuntijatyöstä, että ne aiheuttavat paineita perin-

teiselle yksilökeskeiselle johtajuudelle. Muuttuva ympäristö vaatii uudenlaisia johtamismalleja. Jaettu johtajuus kohtaa kuitenkin asenteellisia esteitä, ja johtajuuden perinteisen ajattelumallin mukaan sitä pidetään jopa näennäisjohtajuutena. Humanistinen suomalainen tutkimus näkee jaetun johtajuuden organisaation läpäisevänä johtajuuden käsitteenä vaikuttaa vuorovaikutuksen kautta yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Ropo ym. (2005, 7) tuo esille tutkimuksessaan jaetusta johtajuudesta, että, ”se kyseenalaistaa perinteisen yksilökeskeisen johtajuusmallin. Johtajuuden jakaminen voidaan nähdä kokonaisvaltaisena olemisen tapana ja organisaation syväkulttuurin osana. Jaettu johtajuus antaa mahdollisuuden tarkastella ja nähdä asioita toisin”. Lisäksi Ropo ym. (2005, 19 - 21) kuvaa jaettua johtajuutta siten, että ”se voidaan nähdä johtajan tehtävien ja vastuiden jakamisena (vertaa ”shared leadership”), jossa johtajan työtä ositetaan ja siirretään. Jaettu johtajuus voidaan nähdä myös yhteisen tekemisen prosessiksi (vertaa ”distributed leadership”), jossa jaetaan kokemuksia ja vaihdetaan ajatuksia. Jakamisen kohteena ovat siis kokemus, tieto, tietämättömyys, arvostus ja luottamus”. Sydänmaanlakan (2009, 175) mukaan luovan johtamisen kulmakiviä ovat monitasoinen johtaminen, holistinen ihmiskäsitys, jaettu johtaminen sekä tasapainoinen johtaminen.

Halttusen (2009, 31) tutkimuksessa esitellään Shamirin (2007) hahmottelema malli (kuvio 5), joka hahmottaa alaisten aktiivista osaa johtajuussuhteen rakentumisessa sekä johtajuussuhteen relationaalista kuvaa. Alaisten rooli on vaikuttavampi verrattuna aikaisempiin teorioihin. Molemmilla on vaikutusta johtajuuden rakentumiselle, jolloin sitä onkin tarkasteltava molempien osapuolten vaikutuksena johtajuuteen.



KUVIO 5. Johtajuuden yhdessä tuottamisen malli (Shamir 2007, 31)

Arffmanin (2012) mukaan, kun aletaan puhua yhdessä tekemisestä, kumppanuudesta ja samantarvoisuudesta, ollaan lähellä jaettua johtajuutta. Sillä pyritään yhdessä tekemiseen, toisista välittämiseen ja yhdessä oppimiseen. Jakamalla omaa tietämättömyyttä ja ihmettelemällä asioita päästään tähän. Enää ei johtajan tarvitse olla viisain ja kaikkietävin, vaan jokaisella on muille jaettavaa, elämässä opittua tietoa ja taitoa. Eteenpäin ajattelevat yhteistyökumppanit ovat kehittämisen ydintä. (Arffman 2010.)

Johtajuus Nissisen (2011, 17) mukaan ei voi olla tulevaisuudessa yksin johtajien tehtävä. Muuten menetämme valtavan määrän sitoutumista ja aivokapasiteettia. Johtajuus on hyvää vuorovaikutusta, josta vastuu jakaantuu kaikille. Jokaiselta työntekijältä vaaditaan jatkossa lisää aktiivisuutta ja oma-aloitteisuutta kehittää työn sisältöjä ja työyhteisöjä. Työstä tulee sellaista, kuin miksi me sen itse muotoilemme. Myös Sydänmaanlakan mukaan (2004a, 213) johtajuus on niin tärkeä osa-alue, ettei sitä voi jättää vain johtajien varaan. Johtaminen on yhteistoimintaa. Se täytyy toteuttaa yhdessä, aloittaen kukin itsestämme, oppimalla olemaan aktiivisia ”alaisia” ja kantamalla tarvittaessa vastuun johtaa muita. Älykäs johtaminen rakentuu muun muassa jaettuun johtamiseen (Sydänmaanlakka 2004a, 104).

6 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda työyhteisön laatutyöskentelynä moniammatilliseen työympäristöön paikallinen viestinnän ja tiedottamisen tuotekuvaus. Tulevaisuudessa Rthy:n Mikkelin vankilan poliklinikalla on yhtenäinen tiedonvaihdaman malli tuotteistettuna näkyväksi potilaslähtöisessä arjen hoito- ja hoivatyössä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli Rthy:n laatuvaatimusten toteutuminen potilaan hyvän hoidon yhdenmukaisessa toteuttamisessa ja jatkuvuuden varmistamisessa työyhteisön osaamisella ja osaamisen johtamisella. Mikkelin vankilan poliklinikan työyhteisön laatutyön viestinnän ja tiedottamisen tuotemalli tehtiin työelämälähtöisesti Rthy:n laatukäsikirjaan paperi- ja nettiversiona koskien vakinaisia, uusia, sijaisia ja opiskelijoita. Vuonna 2010 aloitettua laatutyöskentelyä kehitettiin itsearviointin vuosipalautteen tarpeen pohjalta tavoitteena laadun jatkuva parantaminen ja tasalaatuinen hoito.

7 MIKKELIN VANKILAN POLIKLINIKAN KEHITTÄMSPROSESSI

7.1 Kehittämistehtävän eteneminen ja vaiheet tuotekehittelyinä

Tämän kehittämistehtävän lähestymistapana käytin tuotekehitysprosessia, joka jäseni laatutyön kehittämisprosessia. Mikkelin vankilan poliklinikalla vajetta oli laatuvaatimusten viestinnässä ja tiedottamisessa itsearviointien pohjalta. Hyvän tutkimuksen perustana on aina osoitettu tiedon puute (Kylmä & Juvakka 2007, 45).

Sosiaali- ja terveysalan ammattilaisilla Jämsän & Mannisen (2000, 10) mukaan on käytössään arvokasta osaamista, joka voidaan konkretisoida tuotteistamisen kautta välineiksi ja laitteiksi. Vaikka laite- ja välinetuotteistaminen tapahtuukin aina moniammatillisissa työryhmissä, tarvitaan käyttäjää ja käyttäjää lähellä olevien asiantuntijoiden innovaatioita ja näkemyksiä. Tämän tuotekehittelyprosessin työelämätiimin muodostivat Mikkelin vankilan poliklinikan sairaanhoitajat, kehittämistehtävän alussa Rthy:n organisaatiosta virkavapaalla oleva osastonhoitaja, silloinen laatupäällikkö sekä myöhemmin hänen tilallaan Mikkelin vankilan psykologi. Siten Mikkelin vankilan psykologi myös osallistui työelämätiimin tuotekehittelyprosessin ideointiin ja tuotekuvauksen mallin luovaan laatutyöskentelyyn.

Työyhteisönä ja työelämätiiminä pohdimme keskenämme yhdeksän kuukauden ajan keinoja omaa organisaatiota, työyhteisöä ja moniammatillista yhteistyötä koskevan viestinnän ja tiedottamisen mallin kehittämiseen. Tämän kautta pääsimme yhteisesti luomaan organisaation laatutyön linjausten mukaista tuotetta. Keskinäinen vuoropuhelu oli hyvin käytännönläheistä, ja se käynnisti jämäkästi yhteisen kehittämistehtävän konkreettisen viestinnän ja tiedottamisen mallin tuottamisen. Järvisen ym. (2000, 221) mukaan työyhteistyöskentely ymmärretään keskenään tasapuoliseksi, jossa toimitaan tasavertaisesti. Jokaisen työntekijän osaaminen ja asiantuntemus pääsee esille. Myös Jämsän & Mannisen (2000, 29) mukaan tuotekehitysprosessi edellyttää eri asiantuntijoiden ja tahojen välistä yhteistyötä.

Tuotekehittelyprosessissa Mikkelin vankilan poliklinikan laatutyön työyhteistyöskentelyn kehittämisorientaatio oli osaamisen johtamisen sekä oppivan organisaation ja jaetun johtajuuden mukaista, joilla kuvasin työyhteisön osallistumisen osuuden tuotteen tiedonkeruussa ja koko tuotekehittelyprosessissa. Siten jalkautin tuotekehittely-

prosessin työyksikköön ja osallistin työntekijät yhdessä tuotekehittelyyn mukaan. Kehittämisprosessin alkaessa toimin kehittämistehtävän vetäjänä ja vastasin sen etenemisestä. Oma roolini oli kehittämistehtävän projektin johtajana ja siten itsekin olin mukana tuotekehittelyprosessissa. Organisaatiossa meneillään oleva laatutyöskentely tuki opinnäytetyötäni ja osallisti työyhteisön jäsenet mukaan. Lähdimme työstämään kehittämiprojektia osallistavien menetelmien mukaan. Tarkoituksena oli avoimen ja luottamuksellisen dialogin luominen ja työyhteisön osaamisen innovointi.

Toikon & Rantasen (2009, 89) mukaan kehittämistoiminta on ennen kaikkea sosiaalinen prosessi. Myös Otalan (2008, 289) mukaan osallistuminen perustuu dialogiin, jonka avulla eri osapuolet voivat avoimesti tarkastella kehittämistoiminnan perusteita, toimintatapoja ja tavoitteita. Dialogissa haetaan erilaisia näkemyksiä, kuunnellaan erilaisia mielipiteitä ilman, että tyrmätään mitään mielipidettä tai arvostellaan muuta näkemystä. Se edellyttää kykyä kuunnella ja kuulla, nähdä toisen ehdotukset ja näkemykset mahdollisimman myönteisessä valossa ilman arvostelua, pyrkimystä löytää ja luoda yhteisiä merkityksiä asioille, jotta saadaan aikaan yhteinen perusta sekä halua jalostaa omaa ajattelua toisten näkemysten perusteella. Mikkelin vankilan poliklinikan tuotekehittelyprosessissa työyhteistyöskentely työyhteisötiiminä oli ainutkertaista ja siltä osin jo uuden oppimista. Dialogin tuloksena tuotimme konkreettisen tuotemallin.

Sosiaali- ja terveysalan tuotteen vanhentunut määrittely tarkoittaa materiaalisia tavaroita, kuten laitteita, apuvälineitä ja raaka-aineita. Nykyisin tuotteilla tarkoitetaan sekä tavaroita että palveluita tai vastaavasti tuote voi olla näiden yhdistelmä. Tuotteen tulee olla selkeästi rajattavissa, sisällöltään täsmennettävissä ja hinnoiteltavissa, olipa tuote aineellinen tai aineeton tai näiden yhdistelmä. (Jämsä & Manninen 2000, 13.) Mikkelin vankilan poliklinikalla viestinnän ja tiedottamisen malli oli informatiivinen tuote.

Jämsän & Mannisen (2000, 14) mukaan sosiaali- ja terveysalan tuotteen keskeisiin ominaisuuksiin kuuluu myös se, että tuote ostetaan terveyden, hyvinvoinnin ja elämäntilanteen edistämiseksi. Sosiaali- ja terveysalan palvelutuotteeseen sisältyy lähes aina tuotteen sisältöä tukeva vuorovaikutustilanne, jota teknologinen kehityskään ei voi korvata. Mikkelin vankilan poliklinikalla terveydenhuollon perustehtävä on tiedonvaihdannan kautta yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa vastata vankipotilaiden tarvitsemista kokonaisvaltaisista laadukkaista terveyspalveluista ja laadukkaaseen hoidon

tuottamisesta. Esimiehenä mahdollistan tarvittavien terveyspalveluiden toteuttamisen inhimillisten voimavarojen ja suoriutumisen johtamisella.

Jämsän & Mannisen (2000, 16) mukaan laadukas, kilpailukykyinen ja elinkaareltaan pitkäkestoinen aineeton tai aineellinen tuote syntyy tuotekehitysprosessin kautta. Tuotteeseen liittyvä visio tai innovaatio voi olla kannustava alkuvoima, mutta tuotteistamisen lähtökohtana on aina potilas, tuotteistamisen päähenkilö. Rthy:n työelämäohjaajan mukaan hoidon laadussa on aina perusteena potilas ja hänen saamansa paras mahdollinen hoito, joka perustuu käypähoitosuositukseen ja hyviin käytäntöihin.

Sosiaali- ja terveysalan tuotteiden suunnittelu ja kehittäminen jäsentyy tuotekehityksen vaiheiden mukaan. Tuotekehitysprosessin tavoitteet ja aikaansaannokset määräytyvät hankekohtaisesti. Tuotekehityksessä voidaan erottaa viisi vaihetta. Jos päätös tuotteesta ja sen ominaisuuksista on tehty jo alkuvaiheessa, pääpaino on tuotteen valmistamisessa. (Jämsä & Manninen 2000, 28.) Mikkelin vankilan poliklinikalla oli paikallinen tarve hoito- ja hoivatyön ajantasaisen viestinnän ja tiedottamisen mallin tuottamiseen, joten pääpaino oli uuden tuotteen valmistamisen kehittämissä vaiheissa.

Mikkelin vankilan poliklinikan viestinnän ja tiedottamisen tuotekehittelyprosessin (kuvio 6) vetäjänä annoin 19.10.2012 **ongelman tunnistamisen ja kehittämistarpeen** pohjalta kehittämistehtävän toimeksiannon. Työyhteisö **ideoi** 15.11.2013 mallia keskinäisessä palaverissaan. Samalla syntyi **luonnos**, josta tuotteen kehittäminen alkoi. **Kehittelyn** aikana muokattiin 11 eri versiota ja niihin siirrettiin työyhteisön hiljaista tietoa syksyn 2012 talven 2013 aikana. Mallia *testattiin* huhtikuussa 2013 kolmella Rthy:n poliklinikalla. **Viimeistelyn** versioita hiottiin viiden version verran. Tuotekehittelyprosessin valmis malli oli 10.6.13-versio ja 17. tuotekehitysversio.

Työyhteistyöskentelyä käytiin läpi 14 työpaikkapalaverissa. Mikkelin vankilan työelämäohjaajan kanssa ohjauspalavereja tuotekehittelyprosessin aikana oli sovitellusti molempien työtilanteiden mukaan. Prosesseissa syntyy käytännön hyöty potilaille (Laamanen 2005, 151).



KUVIO 6. Opinnäytetyöni tuotekehittelyprosessin etenemisvaiheiden malli

7.2 Ongelmien ja kehittämistarpeen tunnistaminen

Ongelmalähtöisten lähestymistapojen tavoitteena on yleensä jo käytössä olevan palvelumuodon parantaminen, tuotteen edelleen kehittäminen, kun se tai sen laatu eivät enää vastaa tarkoitustaan. Tavoitteeksi voidaan asettaa myös täysin uuden materiaallisen tuotteen, palvelutuotteen tai niiden yhdistelmän kehittäminen. (Jämsä & Manninen 2000, 29 - 30.) Mikkelin vankilan poliklinikalla uuden tuotteen, viestinnän ja tiedottamisen kehittämistarve oli tunnistettu laatujärjestelmän yhteisten kriteereiden itsearviointien yhteydessä. Kun valtakunnallisesti terveydenhuoltoyksiköt alueittain suorittivat itsearviointit ja niiden tiimityöskentelyt vuonna 2010, myös Kaakkois-Suomen terveydenhuoltoalueen poliklinikoilla tehtiin 11.11.2010 yhteisten kriteereiden itsearviointit. Arviointien pohjalta aloitimme Mikkelin vankilan poliklinikalla syksyllä 2012 selvittämään kehittämistehtävää viestinnän ja tiedottamisen vajeesta ja mallin puutteesta. Saimme laatutyöstä luontevan osan arjen hoitotyön kehittämistyöprosessia. Kehittämistehtävä liittyi Rthy:n laatuhyönten valtakunnalliseen tarpeeseen hoitotyön toimintamallien yhtenäisistä käytännöistä ja potilaiden hoidon tason nostamisesta.

Ongelmaa aiheutti se, että viestintää ja tiedottamista oli Mikkelin vankilan poliklinikalta paljon eri tahoille ja se jäi näkymättömäksi. Käytännössä viestintä ja tiedottaminen oli näin samanaikaisesti sekä virallisen, kirjallisen ja valtakunnallisen kuin myös epävirallisen, suullisen ja paikallisen tiedonvaihdon varassa. Potilaslähtöinen tiedonvaihdanta oli sekä Rthy:n että vankilan ja vankiloiden välistä tiedottamista kuin myös Risen valtakunnallisen keskushallintoyksikön ja ulkopuolisten tahojen välistä viestintää. Tiedonvaihdon käytännöt olivat kirjavia, joten sen olemassa olevat toimintamallit vaativat kehittämistä. Tunnistimme ongelman ja siten kehittämistarpeen.

7.3 Tuotteen ideointi

Jämsän & Mannisen (2000, 35) mukaan luovan ongelmaratkaisun avulla etsitään sallivalla ja avoimella tavalla vastauksia kysymykseen, millainen ratkaisu tai tuote vastaa tarpeeseen. Mikkelin vankilan poliklinikalla käynnistyi kehittämistarpeen tunnistamisen jälkeen ideointiprosessi viestinnän ja tiedottamisen mallin sisällön löytämiseksi. Aloitimme lokakuussa 2012 ideoimaan kehittämistehtävää Mikkelin vankilan poliklinikalla työyhteisön tiimityönä. Kehittämisyöjektin edetessä pohdimme viestintää ja tiedottamista monin eri tavoin sekä työyhteisötiiminä että tarpeen mukaan moniamma-

tillisesti työelämätiiminä. Pohdimme, kuinka saamme kehittämistehtävän toteutettua alueen hajautetuissa poliklinikkatiimeissä. Yhdessä sovimme kehittämistyön rajaamisesta siten, että se tehdään paikalliseen tarpeeseen Mikkelin vankilan poliklinikalla, koska valtakunnallinen tai alueellinenkin viestinnän ja tiedottamisen malli olisi suhteettoman laaja ottaen huomioon opinnäytetyön tekemisen ajallisen rajallisuuden.

Innovatiivisuus on tavoitteellista toimintaa. Ihmisten, tiimin ja organisaation kykyjä hyödyntämällä saadaan uusia ideoita toiminnan hyödyntämiseen sen lisäarvon tuottamiseksi. (Sydänmaanlakka 2009, 132.) Mikkelin vankilan poliklinikan työyhteisölle arjen työn ohella luovan ongelmanratkaisun menetelmistä aivoriihiteknikka ja tuumaltalkoot olivat kaikkein luontevin menetelmä abstraktiin aiheeseen. Aivoriihessä määrä on laatua tärkeämpi tekijä (Kananen 2009, 36). Määrän kasvattaminen lisää todennäköisyyttä löytää uusia, laadullisesti hyviä ideoita (Jämsä & Manninen 2000, 35 - 36). Ideointiprosessissa ideoiden arviointia suorittavat niiden kehittäjät ja kehittämishankkeen toimeksiantaja (Jämsä & Manninen 2000, 38). Tiesimme Mikkelin vankilan poliklinikalla, mitä tuotetta organisaation laatujärjestelmän itsearviointimme pohjalta ideoimme. Haastetta aiheutti abstraktin aiheen, viestinnän ja tiedottamisen konkretian rajaaminen siitä, mistä aloitetaan ja mitä se pitää sisällään.

Tiedotin 19.10.2012 työyhteisöä sekä sähköpostitse että suullisesti kehittämistehtäväprosessin ideoinnin aloittamisesta. Olin itse innostunut opinnäytetyön kehittämistehtävästä. Juuri sillä innostin ja pyrin innovoimaan myös muita aktiivisesti mukaan tiedon hankintaan aiheesta. Tehtävän ideoinnin alkuvaiheeseen kuului tutkitun tiedon etsiminen ja kokonaisvaltaisen näkemyksen luominen tuotekehittelymallista, laadusta sekä viestinnästä ja tiedottamisesta kuin myös osaamisesta ja osaamisen johtamisesta.

Tutkimustietoa viestinnästä ja tiedottamisesta löytyi, mutta niiden hahmottaminen olikin todella haasteellista. Mikä ero on viestinnällä ja tiedottamisella? Pyrimme hakemaan siitä teoretietoa. Mahdollisimman runsaan ideoiden määrän tuottamiseksi käytimme kuukauden ideoinnin aikana apuna laatukäsikirjaa, vapaamuotoisesti työelämätiimiä ja myös erilaisia tietolähteitä, kuten tietokirjallisuutta, googlausta ja YAMK-opintojeni opintojaksomateriaaleja. Laatutyöskentelyn ajaksi valitsimme poliklinikan työyhteisöstä vastuuhenkilön, joka toimi samalla sihteerinä kirjaten syntyneet vaihtoehtoiset ideat kirjallisesti ja sähköisesti kaikkien nähtäville, tarkasteltaviksi ja arvioitaviksi. Siten työn ohella ideoidessa mahdollistui kaiken aikaa yhteinen vapaa-

muotoinen keskustelumme ja keskinäinen mielipiteiden vaihtomme. Samalla kehittämistehtävän alussa lokakuussa 2012 sovimme yhdessä säännöllisistä, mutta tarvittaessa tilanteen ja tarpeen mukaisista työpaikkapalavereista, ”polipalavereista” asioiden viestittämiseksi ja tiedottamiseksi. Lisäksi perustettiin kansio palaverimuistoille.

Havaitsin kehitettävää Rthy:n laatukäsikirjasta, jossa tiedottaminen oli yläotsikko ja sen alla viestintä alaotsikko. Eri yhteistyötahoilta tulleet ideat ja tieto olivat tarpeen viestinnän ja tiedottamisen kokonaisuuden hahmottamisen ja kokoamisen kannalta. Tiedustelin asiaa syksyllä 2012 myös Risen viestintäpäälliköltä. Sain häneltä sähköpostitse Risen viestintäsuunnitelman ja ideoita sekä tietoa viestinnän ja tiedottamisen eroista siten, että viestintä on käsitteenä laajempi kuin tiedottaminen. Viestintä on kaksi- tai useampisuuntaista toimintaa. Tiedottaminen on lähinnä yhteen suuntaan, ylöspäin tai alaspäin tapahtuvaa tiedonvälitystä. Mikkelin vankilan työelämäohjaaja näki asian samalla tavalla, samoin kirjallisuuden teorioista etsimäni tieto tuki sitä. Useammalta taholta tiedusteltuani sanojen käsite-eroista saimme asian hahmottumaan selväksi. Toki tiedon siirtäminen on tärkeää, mutta lisäksi viestintä antaa mahdollisuuden erilaisten, usein epäselvien asioiden yhdessä pohtimiseen (Åberg 2006, 83).

7.4 Tuotteen luonnostelu

Palvelun tai tuotteen luonnostelu Jämsän & Mannisen (2000, 44) mukaan perustuu potilasanalyysiin ja potilasprofiilin laadintaan, jossa selvitetään potilaiden terveyteen ja hyvinvointiin liittyvät tarpeet ja odotukset. Tehokkaimmin potilaita palvelee tuote, joka on suunniteltu ottaen huomioon käyttäjäryhmän tarpeet, kyvyt ja muut ominaisuudet. Rthy:n perustehtävä lähtee vankipotilaiden tarpeista järjestää heille tarpeen mukaisia ja laadultaan hyviä terveydenhuoltopalveluita. Rthy:n tulossopimuksen mukaan (2013, 3) terveydenhuoltohenkilöstö tarkastaa rangaistuksen alkaessa vangin terveydentilan, toteuttaa rangaistusaikana tarpeenmukaiset hoitotoimenpiteet sekä ohjaa ja motivoi vankia käyttämään normaaleita terveydenhuoltopalveluita vankeusajan jälkeen. Vangin hyvä fyysinen ja psyykinen terveydentila tukee hänen kykyään osallistua rangaistusaikaiseen kuntouttavaan toimintaan ja rikoksettomaan elämään rangaistuksen suorittamisen jälkeen. Terveydenhuoltoyksikkö tuottaa rangaistuksen täytäntöönpanotyön kehittämisen näkökulmasta tarpeellista tietoa vangin terveydentilasta sekä toimintakyvyn muutoksista. Mikkelin vankilan poliklinikalla luonnostelumme käynnistyi pian, kun selvisi, millaista yhteistyöhön liittyvää tuotetta sisällöl-

tään aloimme suunnitella ja valmistella samoin kuin tiesimme viestinnän ja tiedottamisen erot. Lisäksi potilaslähtöinen näkökulma selkiytti tuotekuvauksen lähtökohdan.

Kuukauden kuluttua lähettämästäni toimeksiantoa koskevasta sähköpostista oli työyhteisön keskinäinen ensimmäinen kokoontuminen. Olin itse silloin Savonlinnassa opiskeluuni liittyvillä läsnäolopäivillä. Saatoin todeta, että hyvin suunniteltu oli puoliksi tehty. Sen kokoontumisen ideoinnin pohjalta syntyi työyhteisön tiimityöskentelynä ensimmäinen konkreettinen viestinnän ja tiedottamisen kehittämistehtävän luonnos-versio (liite 2).

Sosiaali- ja terveydenhuollossa potilaat Jämsän & Mannisen (2000, 44) mukaan eivät aina ole tuotteen ensisijaisia käyttäjiä ja hyödynsaajia, vaan hyöty potilaille tulee välillisesti palvelujen tuottajien kautta. Mikkelin vankilan poliklinikalla on potilaiden asiointilappu-käytäntö, jolla potilaat tiedottavat henkilökunnalle hoidon tarpeestaan. Tämän lisäksi ilman vankilalta saatua moniammatillista tietoa avun tarpeesta ja siihen liittyvästä vastavuoroisesta viestinnästä ja tiedottamisesta ei potilaiden moninaisiin kokonaisvaltaisiin tarpeisiin pystytä vastaamaan Mikkelin vankilan poliklinikalta.

Luonnosvaiheen versioon kirjaamiamme tiedon laadun sisältötavoitteita olivat **tosiasioihin perustuva tiedottaminen, tieto tavoittaa henkilön, jolle se on tarkoitettu sekä avoin, luottamuksellinen tiedottaminen niiltä osin kuin sen salassapitovelvollisuus mahdollistaa ja paras tulos saadaan, kun varmistetaan, että tiedottamisen kohde on saanut ja ymmärtänyt tiedottamisen.** Kaikkiaan kolmisivuisen luonnosmallin kehittelyä ja sen kuvaussisältöä työstettiin sovituissa työpaikkapalavereissa tai vapaamuotoisesti, kun kehittelytarvetta ilmeni. Kukin saattoi antaa ajantasaista palautetta luonnoksesta suullisesti tai kirjallisesti sähköpostin välityksellä. Jämsän & Mannisen (2001, 50) mukaan tuotteiden suunnittelussa ja valmistamisessa tarvitaan kaiken kattavaa asiantuntemusta ja osaamista. Esimerkiksi, jos sosiaali- ja terveysalan tuote pohjautuu tietojärjestelmien hyväksikäyttöön, tarvitaan yhteistyötä tietohallinnon kanssa. Mikkelin vankilan poliklinikan informatiivisen tuotteen kehittelyprosessin mahdollisti työyhteisön tietotekniikkaosaaminen Risen tietohallinnon kautta.

Toimintaympäristön ja toimintakokonaisuuksien jäsentäminen onnistuu Jämsän & Mannisen (2000, 45) mukaan tutustumalla paikan päällä varsinaiseen toimintaan havainnoimalla potilastilanteita ja haastatteleamalla osapuolia. Mikkelin vankilan polikli-

nikalla olimme kehittämistehtävän suorittajina ja vetäjinä kehittämisprosessin työympäristössä paikan päällä. Jämsän & Mannisen (2000, 44) mukaan palvelun tuottajien ja tarjoajien tarpeet on selvitettävä. Sama koskee potilaita, sillä he ovat hyödykkeen lopullisia hyödynsaajia. Molempien osapuolten näkökohtien huomioiminen suunnittelun lähtökohdaksi varmistaa tuotteen ja asiasisällön vastaamisen tarkoitusta. Mikkelin vankilan poliklinikalla tuotekehittely eteni sen ainoan luonnostelun pohjalta, koska luonnos perustui perusteelliseen tiedonkeruuseen ja luovaan tiimityöstyöhön.

Tuotteen tiedonkeruuta työstettäessä peilasimme tuotteen laatutekijöitä luonnosteluvaiheessa kehittämistyön tilaajan, Rthy:n laatuvaatimuksiin. Tuotteen laatutekijöitä ovat Jämsän & Mannisen (2000, 43) mukaan potilasprofiili, palvelujen tuottaja, tuotteen asiasisältö, rahoitusvaihtoehdot, asiantuntijatieto, arvot ja periaatteet, toimintaympäristö, säädökset ja ohjeet sekä sidosryhmät. Mikkelin vankilan poliklinikan tuotekehittelytuotteen kehittämisessä huomioimme koko ajan laatutekijät, kun kyseessä oli erityisesti tuotteen tekeminen työyhteisön laatutyöskentelynä laatukäsikirjaan.

7.5 Tuotteen kehittäminen

Tuotteen kehittäminen on Jämsän & Mannisen (2000, 54) mukaan varsinainen työskentelyvaihe. Tuotteen kehittäminen menee eteenpäin niiden ratkaisuvaihtoehtojen mukaisesti, joita on luonnosteluvaiheen aikana tehty. Silloin, kun tuotteen ominaisuus on informatiivinen, sen keskeinen sisältö pyritään tuomaan esille mahdollisimman ymmärrettävästi sekä täsmällisesti tosiasioihin perustuen. Informaation vastaanottajan tiedon tarve tulee huomioida. Tämä asettaa informaation välittämiseen tarkoitetuille tuotteille haasteita asiasisällön määrän ja valinnan sekä mahdollisten tietojen muutosten tai vanhentumisen suhteen. Myös Otalan (2008, 288) mukaan viestinnän kohteena olevat ihmiset voivat edustaa hyvin erilaisia kulttuureja ja erilaisia ajattelumalleja ja puhua eri äidinkieltä. Sekä sanalliselle että kirjoitetulle viestinnälle asetetaan yhä enemmän selkeysvaatimuksia, jopa yksinkertaisuusvaatimuksia. Viestinnän ja tiedottamisen mallille valitsimme henkilökohtaisen vastuuhenkilön, jonka vastuulla informatiivisen tuotteen asiasisällön vaatimukset ja tietojen ajantasaisuus olivat jatkossa.

Tuotekehittelyn työpaikkapalaverissa 24.1.2013 totesimme, että muokkausta oli tehty kolmen version verran ja pohdimme, onko suunta oikea. Pohdimme kuvauksen vastavuoroisuutta potilaan näkökulmasta, ettei tiedonsaaja jäisi passiiviseen asemaan. Jat-

koimme kehittelyä potilaslähtöisesti. Vaihdoimme tässä versiossa tiedonvaihdon kohteista **potilas**-sanana ennen **oma työyhteisö**-sanaa, joka siirtyi tuotekuvauksen asiasisällön ryhmittelyssä seuraavaksi. Rthy:n laatukäsikirjan (2012, 14) mukaan vankiterveydenhuollon visio on näyttöön perustuva pitkäjänteinen vankipotilaiden terveyden ja toimintakyvyn edistäminen.

Seuraavissa kaksisivuisissa kehittelyversioissa ja työpaikkapalaverissa 7.2.2013 ja 12.2.2013 kävimme läpi sisältöasioita. Lisäsimme tiedonvaihdon keinoihin, että **jokaisella on vastuu omalta osaltaan vastavuoroisesta tiedonkulusta ja osaamisestaan**. Lisäksi kokosimme **terveydenhuollon ja vankeinhoidon toimintaa ohjaavat keskeisimmät lait näkyville**. Polipalaverissa 8.3.2013 hienosäädimme asiasisältötekstiä ja rajasimme ulkoasun kaksisivuiseksi. Käsittelimme ja dokumentoimme ”polipalaverikansioon” työpaikkapalaverissa jakamani sairaanhoitajan osaaminen ja oppiva organisaatio -oppimismateriaalit. Lisäsimme kehittelyprosessin pohdinnan tuloksena **viestintä**-sanana pääotsikkoon, jolloin **viestintä ja tiedottaminen** hahmottuivat kokonaisuutena. Lisäsin myös tavoitteisiin **osaamisen varmistaminen koulutuksella**.

Kehittämistehtävän vastaava sairaanhoitaja jäi tässä vaiheessa suunniteltua aikaisemmin äitiyslomalle 23.3.2013. Samaan aikaan työyhteisömme kevään vuosilomat ilman sijaista olivat jo käytännössä alkaneet. Kehittämistehtävä jäi luonnostaan projektin vetäjälle, koska arjen hoitotyö jatkui niukoin henkilöstöresurssein. Olimme tuottaneet kymmenen kappaletta kehittelyversioita. Jatkoin kehittelyversion muokkausta eteenpäin siten, että Rthy:n hallinnon asiasisältöön kirjasin lisää sisältöä siten, että **Tiedon kulku: laajan joryn ja hoitotyön esimiesten kokouspöytäkirjat viikon sisällä**. Lisäksi tähän kehittelyversioon ajankohtaiseksi tulleen tarpeen vuoksi lisäsin **tarkasti seurattavat vangit**-asiakokonaisuuden kuuden eri tiedonvaihdon kohteen otsikon alle. Mikkelin vankilan työelämäohjaaja oli osallisena valtakunnallisessa Itsemurhien ehkäisy-työryhmässä. Tästä nousi esiin asian tärkeys ja sen huomioiminen juuri tässä moniammatillisessa viestinnän ja tiedottamisen kehittämistehtävässä, joka käytännössä juuri todentuu arjen vastavuoroiseen yhteistyön moniammatilliseen tiedonvaihtaan ja informointiin. Esittelin yksittäisenä asiana läsnä olevalle työyhteisölle, että kehittämistehtävän sisällöllä on yhteys Itsemurhien ehkäisy -työryhmän työhön, jossa etsitään moniammatillisia toimintamalleja etsivään ja ennalta ehkäisevään työhön.

Tuotemuotojen kehittelyn eri vaiheissa tarvitaan palautetta ja arviointia. Parhaita keinoja on testata tuotetta sen valmisteluvaiheessa. Palautetta on tärkeä hankkia sellaisilta tuotteen loppukäyttäjiltä, jotka eivät tunne kehitettävää tuotetta ennestään. Tuotteen koekäyttötilanteiden tulisi olla mahdollisimman todellisia arjen tilanteita. (Jämsä & Manninen 2001, 80.) Kehittämistehtävän aikana olimme sopineet työparini Itä-Suomen osastonhoitajan kanssa, että Kuopion ja Sukevan vankilan poliklinikalta työyhteisöt osallistuvat tuotekehittelymallin testaukseen. Sovimme myös Kaakkois-Suomen Naarajärven poliklinikan työyhteisön kanssa testaamiseen osallistumisesta.

7.5.1 Mallin testaus

Hienosäädin vielä kehittälyversiota testausvalmiuteen ja sen pohjalta pidimme työpaikkapalaverin 28.3.2013. Kävimme läpi laatutyön tilannekatsausta ja kehittälyprosessin arviointia kaikkien versioiden osalta. Sovimme palaverissa 18.4.2013, että laitamme 27.3.13-kehittälyversion (liite 3) testaukseen kolmelle poliklinikalle käyttökelpoisuuden, toimivuuden ja siirrettävyyden osalta.

Lähetin sovitun malliversion valituille poliklinikoille testaukseen. Informoin yhtäaikaaisesti, suullisesti ja sähköisesti testauspoliklinikoiden kaikkia pilottiryhmäläisiä laatutyön viestinnän ja tiedottamisen mallin testauksesta. Testattava malli oli heille ennestään tuntematon. Lisäksi mallin koekäyttötilanteet vastasivat Mikkelin vankilan poliklinikan arjen todellisia tilanteita. Tiedotin heille kolmen viikon testausaikataulun 9.4. - 26.4.2013, jotta työyhteisö pystyi huomioimaan tehtävän työvuorosunnittelusaan. Rajasin palautusajan, jotta kehittälytehtävä olisi priorisoituna moninaisista muista poliklinikan tehtävistä. Tarkoitukseni oli, että jokainen pilottityöntekijä osallistuu mahdollisuuksiensa mukaan työtiiminä, kuten se tiimityönä oli tuotettukin. Se ei mahdollistunut. Eri tapahtumien päällekkäisyyksien sekä sairauslomien ja vuosilomien samanaikaisuudesta johtuen testaukseen vastanneita pilottilaisia oli neljä kahdeksasta mahdollisesta sairaanhoitajasta. Testauspalautteita oli 27.4.2012 mennessä tullut kahdelta poliklinikalta. Kolmas testipalautte tuli 29.4.2012 sitä tiedusteltuani. Vastauksen lähettämisen kerrottiin unohtuneen arjen töissä.

Testauksen palautetta kävimme läpi Mikkelin vankilan poliklinikan työyhteisön kanssa polipalaverissa 28.5. ja työelämäohjaajan kanssa 29.5. Sama niukka henkilöstötilanne kuin mallin kehittäjillä oli myös mallin palautteen antajilla.

Erään vankilan poliklinikka kyseenalaisti mallin potilashoitoon liittyvän *hallinnollisen tiedottamisen tarpeen*. Palautteessa esitettiin *vastaanottajan ja lähettäjän tiedottamisen molemmin puolisen sisällön erittelyä* sekä tarkennusta, *miten tiedotetaan*. Mikkelin vankilan poliklinikalla näimme *hallinnollisen tiedonvaihdannan viestinnän ja tiedottamisen ydinasiaksi*, jotta organisaation strategia ja visio toteutuvat suunnitellusti potilaslähtöisesti ja arvojen mukaan. Lisäksi näimme, että *vastaanottajan ja lähettäjän näkökulmat* oli jo huomioitu mallissa, jossa ne tulivat esille mallin sisällön vastavuoroisuuden kuvauksessa sekä jo kehittämistehtävän otsikossa *viestintä ja tiedottaminen Mikkelin vankilan poliklinikalla*. *Miten tiedotetaan* oli Mikkelin vankilan poliklinikan työyhteisön mielestä mallissa kohdallaan, kun se oli malliin kirjattuna yleispätevästi *sanoin suullisesti, kirjallisesti ja sähköisesti* erittelemättä erikseen viestintäjärjestelmiä. Mielestämme J-asema, Intranet, Effica ynnä muut sellaiset ovat tiedottamisen tiedotuskanavien välineitä, joiden tarkka määrittely tässä yhteydessä kahlitsisi yksityiskohdillaan liikaa yleispätevää mallia siinä, mitä kukin ilmoittaa minnekin. Keskustelimme vankilan työelämäohjaajan kanssa, että on työn mielekkyyttä, ettei kaikkea ole ohjeistettu, vaan osan tiedonvaihdannasta voi itse toteuttaa. Tämän kehittämistehtävän mallin luonnosvaiheessa määrittelimme vain sen, **mikä prosessilla on tarkoitus saavuttaa siten kuin tiedonvaihdanta on tarpeen, jotta tieto saavuttaa henkilön, jolle se on tarkoitettu**. Prosessimallissa kuvataan **mitä, miten ja kenelle** informoidaan. Mallissa kuvataan myös **tavoitteet ja keinot, kuka toteuttaa ja kuka huolehtii seurannasta**.

Erään toisen vankilan poliklinikan testauspalautteen kuvauksen mukaan siellä *työpäikalta poissaolojen tiedottamiskäytäntö vankilalle* oli niukempi kuin Mikkelin vankilan poliklinikalla. Vankilan kanssa yhteisellä viikkotiedote-käytännöllä koimme olevamme *Mikkelin vankilan kanssa yhteistoiminnallisempia tiedonvaihdannassa ja siten tyytyväisiä poissaolotiedottamiseemme*.

Kolmannen testipalautteen antaneen vankilan poliklinikan näkemys peräänkuulutti mallin *lainsäädännön ja tekstin paljoutta ja siten mallin luettavuutta*, jotta oleellinen tieto ei häviäisi tekstin runsauteen. Mikkelin vankilan poliklinikan työyhteisö näki, että *lait ohjaavat meitä* niin paljon, että ne kuuluivat näkyviin. Palautteen pohjalta *pienensimme toimintaa ohjaavan lainsäädännön kirjainkokoja*. Lisäksi *vähensimme tekstin määrää asiasisältöä muuttamatta*, sillä itsekin halusimme pitää tuotekuvausmallin *mahdollisimman pelkistettynä ja määrältään kaksisivuisena*.

7.5.2 Hiljaisen tiedon siirto malliin

Informaation välittämiseen käytettävien tuotteiden keskeisin sisältö muodostuu tosiasioiden, jotka pyritään kertomaan vastaanottajan tiedontarve huomioiden mahdollisimman ymmärrettävästi ja täsmällisesti. Informaatiota laadittaessa tulee pyrkiä eläytymään vastaanottajan asemaan. (Jämsä & Manninen 2000, 54 - 55.) Kehittämistehtävässämme potilaan mukaan ottaminen ei ollut mahdollista, eikä siten ollut toteutettavissa vankilan erityisissä poikkeusolosuhteissa. Käytimme intuitiota. Sairaanhoitajat vertailivat potilailta saamia tietoja ja vihjeitä tietoon, joka oli kehittynyt muun muassa aiempien samanlaisten ja erilaisten kokemusten, mutta myös omien työelämäkokemusten kautta. Työyhteisön intuitiivinen ajattelu mahdollisti systemaattisemman potilaslähtöisen hoidollisen tilanteen tarkastelun, mahdollisen ongelman etsimisen ja ratkaisun löytämisen tiedonvaihdamman näkökulmasta.

Nurmisen (2008, 197) mukaan hoitajien toiminta ei ole satunnaista tai vailla tietopohjaa, vaan se perustuu pitkälle prosessoituun ja sisäistettyyn, kokemuksen kautta saavutettuun tietoon. Hiljainen tieto käsittää usein laajoja, yhtenäisiä ja hyvin prosessoituja tietokokonaisuuksia yksittäisten tietojen sijaan. Mikkelin vankilan poliklinikalla työyhteisön työ- ja elämäkokemukset auttoivat tuotteen kehittämisessä. Kokemuksestamme ja asiantuntijuudestamme johtuen prosessoitava tieto ja prosessit olivat havaittavissa tuotekehittelytyöskentelyssämme. Kehittämistehtävän tuotekehittelyprosessin valmistelu oli intuitiivista, potilaan asemaan eläytyvää ja perustui hiljaiseen, tosiasioihin perustuvaan tietoon, jonka saimme näkyväksi mallissa.

Toikon & Rantasen (2009, 164) mukaan käyttäjä- ja toimijalähtöinen kehittäminen ei perustu etukäteen suunniteltuun lopputulokseen ainakaan siten, että muutoksen suunnittelisi jokin ulkopuolinen taho. Mikkelin vankilan poliklinikan työyhteisössämme tuotekehittelyprosessin aikana hiljaisen tiedon käytänteitä pyrittiin siirtämään tiedoksi kehittämistyössä. Lähtökohtanamme oli, että työyhteisömme toimi aktiivisesti, keskusteli yhdessä tasavertaisesti ja tuotti uutta tuotosta. Otalan (2008, 280) mukaan hiljainen tieto siirtyy vain, kun ihmiset tekevät yhdessä asioita sellaisessa ympäristössä, jossa uskaltavat jakaa näkemyksiään ja kokemuksiaan. Hiljaista tietoa on vaikeaa jakaa. Se tarvitsee jakaja hyvän syyn jakamiseen yhteisten päämäärien saavuttamiseen. Kehitettävänä tuotteenamme oli viestinnän ja tiedottamisen tuotemalli, johon mitään ohjetta ei ollut olemassa. Loimme siitä hiljaisen tiedon avulla omanäköisemme mallin.

7.6 Tuotteen viimeistely

Tuotteen viimeistely käynnistyy saatujen palautteiden ja testauksesta saatujen kokemusten pohjalta. Viimeistely sisältää esimerkiksi yksityiskohtien hiomista, käyttö- ja toteutusohjeiden laadintaa tai päivittämisen suunnittelua sekä myös tuotteen arviointia. (Jämsä & Manninen 2001, 81.) Testasin kehittämistyön tuloksena saatua mallia poliklinikoilla, jotka kaikki olivat vastaavanlaisia poliklinikoita ja siten parhaita mahdollisia testauspaikkoja yhtenäisten käytäntöjen arvioimiseksi.

Mikkelin vankilan poliklinikalla työelämätiimiläiset osallistuivat työn sallimissa rajoissa testatun tuotteen viimeistelyvaiheeseen. Huomioin kunkin palautetta antaneen näkemyksiä ja arviointia. Muokkasin viimeistelyversioita osin vajaan työyhteisön palautteen, osin Mikkelin työelämäohjaajan kanssa yhteisen pohdinnan kautta ja osin saadun testipalautteen pohjalta. Seitsemän kuukauden kuluttua kehittämistehtävän aloittamisesta poistin viimeistelyn mallista sanan **luonnos**, mutta tunsin, että viimeistelyä oli jatkettava ja versio jäi vielä kypsymään. Viimeistelyversion Rthy:n hallintoon lisäsin **strategia** ja **visio**-sanat. Tässä vaiheessa alkoivat työyhteisön kesäloimat, joten jatkoin muokkausta tarpeen ja tilanteiden mukaan yksin tai yhdessä työelämäohjaajan kanssa.

Tunne mallinnuksen ratkeamisesta tuli 7.6.13-kehittelyversion osalta. Lisäsin **sisäinen** ja **ulkoisen**-jaon myös toisen sivun yläreunaan paremman luettavuuden ja ymmärrettävyyden vuoksi. Hahmottelin asiasisältöä uudelleen organisaatiotasolta aikaisemman käytännön tason sijaan. Asettelin molempien sivut uusiksi siten, että sisäinen ja ulkoinen viestintä vastasivat toisiaan myös organisaatiotasolla. Esimerkiksi **Rthy:n** ja **vankilan johto** olivat hierarkisesti vieretysten mallissa. Viimeistelyvaiheen viiden version osalta tiedonvaihdamman malli oli sisällöltään valmis muutaman teknisen merkki-muokkauksen ja hienosäädön jälkeen.

Vertaillen vanhaa ja uutta tuotetta, edut ja puutteet korostuvat ja uuden tuotteen korjaamis- ja kehittämistarve konkretisoituu (Jämsä & Manninen 2000, 80). Mikkelin vankilan poliklinikalla ei ollut vanhaa tuotetta, mutta uuden tuotteen viimeistelyssä huomioin tuotekehittelyn lukuisten versioiden eri vaiheissa saadun palautteen, jossa kehitettävää kokonaisuudessaan konkretisoitui 17 version verran. Niistä yksi oli luonnos, 11 kehittelytyötä ja viisi viimeistelytyötä. Tuotekehittelyjen versioiden vertailu,

tietolähteet sekä hankittu testauspalaute ja käytettävissä oleva työelämäntiimi autoivat työyhteisöä palautteen saannissa ja siten tuotteen arvioimisessa ja tarkastelussa viimeistelyn yksityiskohtien hiomisessa lopulliseen muotoonsa. Tuotekehittelyprosessimme ensimmäinen luonnos oli 15.11.12-prototyyppi ja valmis malli tuotekehittelyprosessin 10.6.13-viimeistelyversio (liite 4).

Tekstin Jämsän & Mannisen (2000, 56 - 57) mukaan tulee aueta lukijalle ensilukemalta ja tekstin ydinajatuksen tulee olla selkeä. Lisäksi tekstin kautta viestitään ammattikunnan arvoihin, kulttuuriin ja ihmiskäsityksiin liittyviä näkökohtia. Organisaatiot voivat valita painotuotteisiinsa yhtenäisen visuaalisen linjan, koska ulkoasun tyyli voidaan mieltää osaksi organisaation imagoa. Mikkelin vankilan poliklinikalla halusimme tiedonvaihdamman mallin kuvauksen olevan mahdollisimman selkeä ja yksinkertainen sekä helposti luettava. Tästä johtuen kehittelyversiot sisälsivät ajallisesti paljon asiasisällön muokkausta, tekstin stilisointia ja graafisen ilmeen täsmäämistä. Tuottamamme oma viestinnän ja tiedottamisen tuotekuvauksen visuaalinen ilme noudatti organisaation Rthy:n potilasesitteen mukaista pelkistettyä ja niukkaa ilmettä.

Kaikkien näiden tuotekehittelyprosessin muokkausvaiheiden kautta tästä työyhteisötyöstä Mikkelin vankilan poliklinikalla tuli juuri tämä kehittämistyön tulos. Kaikki vaiheet ja versiot tarvittiin mallin syntymiseen. Lopputuloksen ei muuten olisi ollut mahdollista syntyä juuri tällaiseksi. Prosessissa työelämäntiimi kehitteli viestinnän ja tiedottamisen tuotetta mallin luomisen kautta. Malli koostui myös laatuksikirjasta nousevista aiheista ja YAMK-opintojaksojeni tiedoista. Syksyllä 2012 aloitetun tuotekehittelymme tuloksena syntyi laatutyön käsikirjaan malli viestinnästä ja tiedottamisesta kesällä 2013.

Tällä laatutyön viestinnän ja tiedottamisen kuvauksen tuottamisella pyrittiin todentamaan työyhteisötyöskentelyn osaaminen ja osaamisen johtaminen. Tuotekehittelyprosessin lopputuotoksena syntyi yhtenäinen toimintamalli arjen hoito- ja hoivatyöhön moniammatillisen ja tasalaatuisen tiedonvaihdamman toteuttamiseksi. Laatutyö liittyi Rthy:n valtakunnalliseen tarpeeseen hoitotyön toimintamallien yhtenäisistä käytännöistä.

8 LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS

8.1 Kehittämistehtävän luotettavuus

Rajaamalla viestinnän ja tiedottamisen mallinnuksen koskemaan pelkästään Mikkelin vankilan poliklinikkaa valtakunnallisuuden sijaan se selkeytti kehittämistyön kokonaisuutta. Työyhteisö osallistui mahdollisuuksiensa mukaan työelämätiiminä kehittämistehtävän sisällön kokoamiseen ja arviointiin. Kehittämistyön aihe oli tiedossa vuodesta 2010 lähtien. Kehittämistehtävän aloituksesta tiedotin sähköpostitse kaikille työyhteisön jäsenille ja prosessin etenemistä kävimme läpi monissa ”polipalavereiksi” nimetyssä yhteisissä työpaikkapalavereissa.

Luotettavuutta ei voida määritellä perinteisin menetelmin kehittämistehtävässä, vaan se on testausta toimivuuden, käyttökelpoisuuden ja siirrettävyyden arvioimiseksi. Toikon & Rantasen (2009, 101) mukaan kokeileva toiminta voi olla myös pilotoivaa. Toimintaa kokeillaan ensin rajatussa ympäristössä ja vasta sitten palautteen ja edelleen kehittämisen kautta otetaan käyttöön laajemmista ympäristöissä organisaatiossa. Testasin Mikkelin vankilan poliklinikan tuotekehittelyn viestinnän ja tiedottamisen mallia kolmella Rthy:n testipoliklinikalla ennen tulevaa käyttöön ottoa Rthy:ssä. Mallin testaamisella pyrittiin lisäämään kehittämisen tuotekuvauksen toimivuutta ja käyttökelpoisuutta sekä siirrettävyyttä valtakunnallisesti.

Testaamiseen osallistuneiden poliklinikoiden valintakriteerinä oli poliklinikoiden toimintamallien ja työtehtävien vastaavuus ja se, ettei malli ollut tuttu testattaville. Toisaalta pienistä testityöyhteisöjen niukoista resursseista johtuen mallia testaavien lopukäyttäjien palautteen määrä jäi pieneksi. Testivastaukset kuvasivat sen rajatun hetken henkilöstöresurssitilanteita ja siten esiin tullutta niukkaa vastausten määrää. Palautteen käsittelyssä pyrin kokoamaan analysoitavasta vastausten aineistosta relevanttia dokumentointia heti ajantasaisella käsittelyllä, jotta esille tulleet asiat tulivat tarkasti ja luotettavasti käsiteltyä, eivätkä päässeet muuttumaan. Testivastaukset olivat ainutkertaisia ja saman testin toistaminen eri ajankohtana eri henkilöille voisi tuoda erilaiset vastaukset.

Tiedontuotantoa Toikon & Rantasen (2009, 113 - 115) mukaan voidaan pitää osana julkisen hallinnon kehittämistä. Kehittämistoiminnassa tutkimuksellisten asetelmien

tehtävänä on palvella kehittämisen prosessia. Tämän julkishallinnollisen kehittämistehtävän aikana tuotekehittelyprosessin avuksi olen tehnyt tutkimuksellista työtä työyhteisöpalaverien versioarviointien ja testauspalautteen avulla. Aineistojen analyysia käytin viestinnän ja tiedottamisen tuotekehittelymallin kehittämisen apuna työelämätiimin tuotekehittelyprosessin vaiheiden sisällön jäsentelyssä. Tuotteistamisen prosessin aikana saatuja aineistojen analyysseja ja tuloksia käytin kehittämisen reflektointiin.

Luotettavuuteen liittyy lainsäädäntö ja vaitiolovelvollisuus, joka tulee huomioiduksi terveydenhuollon ammattihenkilöiden salassapitovelvollisuudesta laissa terveydenhuollon ammattihenkilöistä. Sen lisäksi julkisuuslain mukaan vaitiolovelvollisia ovat viranomaisen palveluksessa virka- tai työsuhteessa olevat henkilöt, joten lait vaikuttavat ja ohjaavat toimintaa vahvasti sosiaali- ja terveysalan työssä. (Valvira 2013.) Terveydenhoidon ja sosiaalihuollon lainsäädännön noudattaminen varmistaa kehittämistehtävämme luotettavuuden. Työyhteistyöskentely edellytti kaikilta rehellisyyttä ja luotettavuutta sekä tuotokseen kokonaisvaltaisuuden ja yksityiskohtaisuuden hallintaa. Toimintaa ohjaava lainsäädäntö koottiin näkyviin viestinnän ja tiedottamisen malliin.

Lähdeaineistona käytin pääasiassa sosiaali- ja terveysalan tietolähteitä sekä viestinnän että osaamisen ja osaamisen johtamisen tuoretta kirjallisuutta, artikkeleita ja tutkimuksia, mutta myös luotettavalta palveluntuottajalta WWW-dokumentteja, PDF-tiedostoja ja verkkolehtiä. Kehittämisprosessin sisältö muodostui tosiasioista, jotka kuvasin tuotekehittelyprosessissa mahdollisimman tarkasti. Viestinnän ja tiedottamisen mallin rakentamisessa työelämätiimi arvioi kaiken aikaa työn alla olevaa tuotetta ja esille tulleet virheet tai puutteet korjattiin heti.

8.2 Kehittämistehtävän eettisyys

Eettisyys liittyy työntekijän hyvään ammatilliseen identiteettiin ja osaamiseen. Työntekijä voi antaa ydinosaamisensa ja näkemyksensä työyhteisön käyttöön. Hahon (2009, 24) mukaan mietittäessä hoitohenkilökunnan toimintaa tulevat käytännön hoitamisen taidoissa sairaanhoitajan arvot ja asenteet esille. Hyvä hoitaminen edellyttää myönteistä asennoitumista hoitamiseen ja itsensä kehittämiseen. Itsensä kehittäminen vaatii taas avointa mieltä. Mikkelin vankilan poliklinikan sairaanhoitajat sekä osastonhoitaja paneutuivat vastuullisesti kehittämistehtävän prosessityöskentelyn toteuttamiseen sekä potilaslähtöisen tiedonvaihdon että ammatillisen tiedonvaihdon nä-

kökulmasta. Työelämälähtöinen kehittämistehtävämme edellytti tuotoksen arviointia ja tarkastelua käytännössä. Pyrin kaiken aikaa huomioimaan ja myös edellytin kehittämisprojektin suunnittelussa ja toteutuksessa eettistä vastuuta ja korkeaa työmoraalia. Siten myös pyrimme toimimaan työyhteisö- ja työelämätiimin kesken koko kehittämistehtävän ajan.

Eettisyyden huomioon hakemalla kirjallisen luvan kehittämistehtävään organisaation johtavalta ylilääkäriltä. Samoin huomioon kolmen poliklinikoiden testattavat henkilöt, jotka saivat minulta samanaikaisesti sekä sähköpostina että puhelimitse tarkan informaation mallin testaamiseen osallistumisesta. Mallin testaukseen valikoituneille vastaaminen oli vapaaehtoista ja se ilmoitettiin heille. Mallia testaavat osallistuivat kehittämistehtävään työssäolojaksoon sidottuina ja vastasivat siihen siten täysin satunnaisina. Anonymiteetti säilyi, koska vastaajien sähköpostivastaukset olivat vain minun käytössäni. Tutkijana käsittelin esille tulevat tiedot luottamuksellisesti, eikä heidän henkilöllisyytensä tullut esille missään vaiheessa. Hävitän sähköpostistani testidokumentit opinnäytetyön valmistuttua. Kehittämistehtävällä on pyritty koko organisaation yhteiseen hyvään oppivan organisaation mukaisesti.

Sosiaali- ja terveysalan tuotteet voivat olla hyvinkin erilaisia. Ne edesauttavat joko välillisesti tai välittömästi sosiaali- ja terveysalan kansallisia ja kansainvälisiä tavoitteita ja noudattavat alan eettisiä ohjeita. Koska tuotteiden sisältö on sosiaali- ja terveysalan tavoitteiden mukainen, otetaan tuotetta kehitettäessä huomioon kohderyhmän erityispiirteiden tuomat vaatimukset. (Jämsä & Manninen 2000, 13 - 14.) Tuotekehittelyprosessin lähtökohtana oli, että tuotemallin tuli olla sellainen yhteistyömalli, että luetun tiedon ymmärtää myös henkilö, jolla ei ole koulutusta sosiaali- ja terveysalalle.

9 POHDINTA

9.1 Opinnäytetyön kehittämistehtävän tarkastelu

Tämä ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö alkoi lokakuussa vuonna 2012. Selkeä opinnäytetyön suunnitelma ja kehittämisprosessin määrätietoinen aikataulutus helpottivat opinnäytetyöni raportointia hellekesän 2013 aikana. Opinnäytetyö oli laadun kehittämisestä, jonka tarkoituksena oli luoda moniammatilliseen työympä-

ristöön työelämälähtöisesti paikallinen viestinnän ja tiedottamisen tuotokuvaus. Vuonna 2010 aloitettua Rthy:n laatutyöskentelyä kehitettiin tällä erää opinnäytetyön kautta.

Tämä kehittämistehtävä pyrittiin tuottamaan oppivan organisaation mukaisesti luovien menetelmien kautta tiimityöskentelynä dialogin ja jaetun johtajuuden keinoin. Opinnäytetyöni kehittämistehtävässä pyrin osallistamaan työyhteisön tuotekehittelyprosessiin. Myös Otalan (2008, 71) mukaan organisaation oppimisessa on kyse mahdollisimman nopeasta yhteisen näkemyksen luomisesta ja sen soveltamisesta yhteiseen tekemiseen, jotta kyetään luomaan uutta osaamista ja uutta toimintaa. Tässä kehittämistehtävässä uuden tiedon tuottaminen tuki työyhteisön omaa oppimista ja vahvisti osaamista varmistuen siten työyhteisön oman toiminnan kehittämistä. Prosessissa tuotettiin uutta ja saatiin siirrettyä se näkyväksi ja siten osaksi julkisen hallinnon Rthy:n tiedonvaihdamakäytäntöä. Tuotteen valmistelun prosessivaiheiden arviointi tuotti jo uusia ideoita ja näkökulmia toimintaan ja työyhteistyöskentelyyn. Valmiiksi saatu malli vastasi opinnäytetyön tavoitetta ja siten työelämälähtöisen kehittämistehtävän prosessityöskentelylle asetettua tiedonvaihdamman mallin aikaansaannosta.

Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävän kautta pyrin vahvistamaan työyhteisön ymmärrystä yhdessä osallistumisen tärkeydestä laatutyöskentelyyn. Motivoin kaikkia osallistumaan laatutyöhön yksilö-, työyhteisö- ja organisaatiotason kehittämisen näkökulmasta. Myös Otalan (2008, 278) mukaan oppiva organisaatio kuvaa rakenteita, jotka tukevat organisaation uudistumista ja oppimista jakamalla yhdessä tietoa toisille.

Laatua voidaan Jämsän & Mannisen (2000, 128) mukaan tarkastella sosiaali- ja terveydenhuollossa potilaan, palvelujen tuottajan tai organisaation ulkopuolisen arvioitsijan näkökulmasta. Opinnäytetyön prosessin aikana ajallisesti yhtäaikaaisesti uusi ja yllättävä lisätieto saatiin malliin Mikkelin vankilan työelämäohjaajan esille tuomana. Psykologina hän on osallisena valtakunnallisessa Risen Itsemurhien ehkäisytyöryhmässä, joka pohtii tarkasti seurattavien vankien osalta yhteistyötoimintamallia. Siten kuvasin sen myös opinnäytetyön tiedonvaihdamman malliin. Lisäksi tulen tuomaan opinnäytetyön laatutyön kehittämistehtävän tarkasteltavaksi ja arvioitavaksi Rthy:n käytäntöön keväällä 2014. Uskon, että kehittämistoiminnan kautta tuotekehitetty prosessimalli tulee siirrettävyydellään hyödyntämään koko Rthy:n laatukäsikirjaa ja opinnäytetyö Rthy:n henkilöstön laatutietoisuutta kehittämistehtävän näyttöön perustuvan oppimisen ja osaamisen sekä osaamisen johtamisen näkökulmasta.

9.2 Tuotekehittelymallin tuotteistamisen prosessin ja sen johtamisen tarkastelu

Käytännössä Mikkelin vankilan poliklinikalla, jossa arjen hoitotyö tehtiin, toteutettiin samalla laatutyön kehittämistehtävä olemassa olevilla henkilö- ja aikaresursseilla. Tuotteistamisen prosessi käytännön potilastyön ohella vei ajoittain inhimillisiä voimavaroja. Tällöin aina vaan parempaan laatuun pyrkivänä esimiehenä vastuuni laatu-työskentelyn etenemisestä korostui. Laatu-työskentelyä oli pidettävä jatkuvasti yllä, koska muutoin kehittäminen ja siten uuden oppiminen olisivat arjen hoitotyön perustehtävien aikataulutetussa päiväjärjestyksessä jääneet todentumatta. Kehittämisprosessin osalta tiimin johtajuuden laadulla samoin kuin jokaisen tiimijäsenyydellä oli suuri merkitys sille, miten Mikkelin vankilan poliklinikalla pystyimme vastaamaan organisaation laatuvaatimuksiin. Rthy:n johto on kouluttanut koko henkilöstönsä jatkuvaan laatu-työskentelyyn. Rthy:n organisaatiotasolta lähtevä koulutus ja kouluttautumisen ohjaus tuki perustehtävään liittyvän laatutyön tekemisen ymmärtämistä työvelvoitteen ja arvo-ohjauksen näkökulmasta.

Kun tehtävä Ojalan (2008, 286) mukaan on luoda uutta, lopputulosta ei edes tiedetä, vaan kaaoksesta pyritään löytämään joku uusi kokonaisuus. Jokainen jäsen kannustaa toista huippusuoritukseen ja ymmärtää, että yhteinen tulos on se, mikä ratkaisee. Mikä tahansa ongelma voidaan ratkaista, kun yhdessä haetaan erilaisia näkökulmia. Innovaatiivisuus on kantava voima. Esimiehenä vastasin aivan uuden kehittämistehtävän ja sen tuotekehittelyprosessityöskentelyn etenemisestä. Tuotekehittelyprojektin vetovastuu vaati minulta esimiehenä motivaatiota, vahvuutta ja kykyä toisistaan riippuvien toimintojen kautta saavuttaa tavoiteltu tulos. Näen samoin, kuten Ojala (2008, 284), että esimies on resursoija, neuvonantaja tai tutorin tapainen oppimisen tukija.

Åbergin (2006, 83 - 85) mukaan viestintä ei ole vain prosessi, jossa jotain välitetään viestinnän kohteille. Se on tapahtuma, prosessi, jossa viestintä on merkityksien tuottamista, jakamista ja tulkintaa. Työyhteisössä viestintä on sanomien vaihdantaproessi, jossa nämä sanomat kantavat informaatiota. Myös tuotteistamisen prosessissa syntyneestä viestinnän ja tiedottamisen mallista voi päätellä, että Mikkelin vankilan poliklinikalla hyödynsimme työyhteisön hiljaista tietoa ja ennen kaikkea, että saimme sitä tietoa siirrettyä tiedonvaihdannan malliin. Siirto ei tapahtunut itsestään, vaan se ohjattiin näkyväksi malliin. Mallissa näkyy arvoja, uskomuksia, käsityksiä, tunteita, tietotaitoa, kokemuksia ja intuitiota. Valmista ratkaisua ei ollut, vaan uutta osaamista han-

kittiin ja luotiin samalla, kun asioita kehiteltiin. Saimme siten laatua näkyväksi. Mikkelin vankilan työyhteisötiimin ja projektin johtajan välisen tuotekehittelyprosessin keskinäinen dialogi, mutta myös tulosta vaativa viestintäni varmistivat prosessin etenemisen. Jokaisen tuli tarkastella omaa toimintaa kriittisesti, ja toimia tilanteen mukaan joustavasti. Johtaminen on viestintää ja viestintä johtamista (Nissinen 2011, 17).

Mikkelin vankilan poliklinikan työyhteisön pohtiva ja tiedusteleva sekä kritisoivakin palaute liittyi työhönsä arjen työtehtävien ja tuotekehittelyprosessin yhteensovittamiseen. Toisaalta työyhteisön mielestä riittävä henkilöstömitoitus olisi ollut osa laatutyöskentelyä, toisaalta työyhteisö ymmärsi työvelvoitteen merkityksen ja sen vaikutuksen tuloksen aikaansaamiseksi työpaikan pelisääntöjen ja arvojen mukaan. Mikkelin vankilan poliklinikan tuotteistamisen prosessissa riittävä tieto aina ajallaan riittävästi informoituna sulki pois tehtävän tekemisen vastarintaa. Myös Rthy:n johdon ohjeistus laatutyön tekemisestä suunnitellusti aikataulutettuna ja integroituna arjen työn oheen tuki ja auttoi työyhteisöä ymmärtämään kehittämistehtävän etenemisen ajallaan. Kehittämisprosessissa yhdessä aikaansaatu tuotos osoitti, että hoitotyön niukoillakin resursseilla saatiin tuloksia ja aikaansaannoksia, kun haluamisen tahtotila oli olemassa. Sillä taas on suuri merkitys hoidon laatuun. Rthy:n johto on strategisesti linjannut, että laatutyöskentelyä tehdään määrätietoisesti kaikissa yksiköissä. Laatutyö on Rthy:n johtamis- ja toimintaprosessia. Myös Ojala (2008, 72) näkee, että oppiminen on luova prosessi, jonka johtaminen on aina haasteellista.

Minun oli tässä kehittämistyössä kuten jatkossakin hallittava hyvin laatuajattelu ja laatujohtaminen, ja saatava ne myös käytännössä näkyviksi. Saan laatuasioihin koulutusta ja osaamista samoin kuin työyhteisöllä on kiinnostuksensa mukaan mahdollisuus saada työnantajan tukemana ja kannustamana lisäkoulutusta laatuosaamisensa päivittämiseen. Tavoitteena on yhdessä oppimisen synnergia. Siten kaikkien aloitteellisuus ja aktiivisuus jatkuvassa laatutyön ylläpitämisessä ja kehittämissä on tärkeää. Tällä hetkellä Mikkelin vankilan poliklinikalla on jo uusi kehittämistyö työn alla. Myös Ojalan (2008, 72) mukaan uuden kehittämisessä on oleellisen tärkeää, että opitaan oppimisesta ja osataan muuttaa oppimista sekä sen kohdetta.

9.3 Tuotekehittelyprosessin työyhteisötyöskentelyn ja johtamisen tarkastelu

Työyhteisön laatutyöskentely arjen potilas- ja hoitotyön ohella, tiivis opiskelujeni aikataulu ja esimiestyön laajuus ovat tuoneet tähän laatutyön kehittämistehtävätyöskentelyyn omat haasteensa. Opinnäytetyön tekijänä ja kehittämisprojektin johtajana olin sitoutunut kehittämisprosessiin ja työyhteisötyöskentelyyn. Olin vastuussa sen onnistumisesta. Työyhteisötyöskentely toimi tilanteen mukaisella johtajuudella. Projektin johtaja oli koko tehtävää varten. Esimiehenä toimin promoottorina ja pyrin tasapuolisesti antamaan laatutyöskentelystä palautteena kiitosta ja rohkaisua.

Annoin myös palautetta työyhteisötyöskentelyn versioiden kommentointipalautteen niukkuudesta. Halusin kehittäjiltä itseltään spontaanimmista näkemyksiä kehittämisestä ja versioista, en vain kyselemällä palautetta ja tiedustelemalla näkemyksiä. Tunsin ajoittain jääväni tehtävän kanssa yksin kuvaten myös esimiestyön luonnetta. Erityisesti lomien ja poissaolojen aikana kehittämistehtävä jumiutui, mutta kannustin työyhteisöä sekä itseäni johdonmukaisesti jatkamaan yhdessä ja erikseen heti, kun se vain työn ohella mahdollistui. Haasteet nostivat esiin uusia, luovia ratkaisuja, jolloin versiotkin toistamiseen muuttuivat ja lisääntyivät. Ojala (2008, 285) näkee myös, että toinen voi opettaa toista, jotta yhteinen prosessi on yhtä hyvä joka kohdassa.

Kun työyhteisön aktivointi toi haastetta arjen töiden ohella, kannustin, että yhdessä etsimme ratkaisuja yhdessä todettuun itsearviointin vajeeseen. Pyrin siten luomaan keskusteluihin innostavan ja tukevan ilmapiirin. Mikkelin vankilan poliklinikalla esitimme yhdessä ja erikseen avoimia kysymyksiä, joita reflektoimme työpaikkapalaverissamme tai tarvittaessa. Projektin johtajana tarvitsin koko työyhteisön kehittämistehtävän projektityöskentelyyn mukaan. Projektin johtaminen ei ollut määräävää, mutta kuitenkin määrätietoisen vaativaa ja sitovaa. Päämääränäni oli, että tehtävä tulee aikanaan yhdessä tehdyksi. Myös Viitalan (2008, 198 - 200) mukaan tiimioppiminen perustuukin vahvasti keskustelun ja dialogin osaamiseen sekä yhteisen kielen löytämiseen. Sujuva toiminta edellyttääkin usein yhteisten käsitteiden määrittelyä, systeminäkemyksen muodostamista ja yhteisten ajatusmallien vahvistamista.

Mikkelin vankilan poliklinikan oppivan organisaation ja jaetun johtajuuden oivaltamisen ydin sai työyhteisön mukaan kokonaisvaltaisesti tähän kehittämisprosessityöskentelyyn. Rthy:n organisaation arvot, visio ja strategia sinne pääsemiseksi olivat näin

työyhteisöllä tiedossa. Kehittämisen halu nousi työyhteisön yhteisestä tarpeesta ja siksi jokaisen panos oli tärkeä yksilö- ja työyhteisötasolla organisaation edellytysten mukaisesti. Rthy:ssa laatutyö on organisaation oppimista, jolloin se etenee johtamisen tuella ja työyksiköiden vastuuhenkilöiden motivoinnin kautta kaikille yhteiseksi tekemiseksi ja osaamiseksi. Vastuu työyhteisötyöskentelyssä lopputuloksen aikaansaamisesta kannusti työyhteisöä toimimaan vuorovaikutuksessa esimiehensä kanssa. Se oli siten vastuun jakamista, vapautta työskennellä ja vähäistä kontrollia, mutta suorittamisen eteenpäin ohjaamista koko tuotekehittelyprosessityöskentelyn ajan.

Yhteistoiminnallisuus ja yhteisöllisyys liittyivät kehittämistehtävän tuotekehittelyprosessin työyhteisötyöskentelyymme. Keskinäinen työyhteisötyöskentely edesauttoi erilaisen osaamisen hyödyntämisen ja siten laatutyön kehittämistehtävän aikaansaamisen. Kokemusteni pohjalta se kuitenkin vaati oman esimerkin kautta esimiehen mukanaolon laatutyön etenemisen ja jatkuvuuden varmistamisessa. Mikkelin vankilan poliklinikan työyhteisön tiedonvaihdannan näkökulmasta lopputulos pohjautui työyhteisön osaamiseen ja hiljaiseen tietoon mahdollistaen tulevaisuudessa myös tuottavuuden ja tehokkuuden lisääntymisen uuden oppimisen, kehittelyinnovaatioiden ja laadun jatkuvan parantamisen kautta. Aikaansaannos vaati esimiehen ja työelämätiimin keskinäistä yhteistoimintaa. Kehittämistoiminnassa osasimme yhdessä luoda käyttökelpoisia vuorovaikutuksellisia ja käytännöllisiä toimintamalleja.

Mikkelin vankilan poliklinikan työyhteisön laatutyön kehittämistehtävän prosessityöskentely oli hyvä keino työyhteisössä olemassa olevan tiedon esiin saantiin ja potentiaalisen osaamisen käyttöön ottoon kaikkien yhteiseksi hyödyksi. Laadunhallinta edellyttää johtamistapaa, joka perustuu ihmisten osallistumiseen, yhteistyökumppanuuteen, jatkuvaan laadun parantamiseen, tosiasiaperusteiseen päätöksentekoon ja prosessisuuntautumiseen (Sosiaali- ja terveysministeriö 1999, 14).

9.4 Jatkotutkimus- ja toimenpide-ehdotukset

Tässä laatutyöhön liittyvässä opinnäytetyössäni olen esimiehenä yhdessä työyhteisön kanssa tuottanut näkyväksi Mikkelin vankilan poliklinikalle paikallisen tiedottamisen ja viestinnän tuotemallin potilaiden hoito- ja hoivatyön moniammatilliseen työyhteisötyöskentelyyn. Valtakunnallinen sähköinen laatukäsikirja on luotu ja sitä täydennetään näin käytännön laatutyöskentelyn osalta jatkuvasti. Tällä hetkellä kuitenkin puuttuvat

vielä kokonaan Rthy:n laatutyön kehittämistä tarkastelevat ja arvioivat mittarit kuten potilas- ja laatukselyt sekä potilaspalautejärjestelmä, joiden laatuksiteerien mukaan tiedettäisiin kehittää laatua ja osattaisiin kohdistaa se palautteen suuntaan.

Tulevaisuudessa kehittämistyömme pohjalta olisi tarpeen kehittää valtakunnallista tiedonvaihdannan laatua, jolloin Rthy:n potilastyöhön liittyvän tiedonkulun laatua selvitettäisiin esimerkiksi asiakaspalautteen keinoin. Sosiaali- ja terveysministeriön (1999, 13) mukaan jokaisen organisaation tulee kehittää toimiva, tuottajalle itselleen ja asiakkaalle palautetta antava asiakaspalvelujärjestelmä. Kriittinen ja asiallinen asiakaspalaute auttaa tunnistamaan toiminnan kehittämiskohteita ja täydentää työntekijöiden omaa arviointia. Asiakkaalle tulee antaa tieto siitä, miten hänen antamaansa palautetta on käsitelty ja miten palaute on vaikuttanut toimintaan. Juholinin (2009, 53) mukaan on tärkeää viestiä ja tiedottaa sekä onnistumisista että epäonnistumisista ja huolehtia riittävästä ja monisuuntaisesta palautteesta eri sidosryhmille. Esimiehenä näen, että tiedonvaihdanta on inhimillisten voimavarojen ja osaamisen johtamista.

Ensimmäinen kehittämistyön jatkotehtävä sisältäisi laatumittareiden kehittämisen siitä, kuinka tekemämme laatu näkyy hoitotyössä potilaille, henkilöstölle ja mahdollisesti muille sidosryhmille. Laatukselyt ja potilaspalautejärjestelmät toisivat tuloksia, jotka olisivat näyttönä kehittämistarpeille. Niillä voisimme parantaa epäkohtia ja pyrkiä vielä parempaan hoitotyön tasoon. Kaiken takana on johtaminen eri tasoilla, joissa laatuasiat ovat vaikuttamassa. Ilman toimivaa ja systemaattista potilaspalautejärjestelmää ja laatukselyä emme pysty etenemään näyttöön perustuvaan tietoon hoitotyön tasosta, vaan jäämme hyvästä ja laadukkaasta hoidosta vain johonkin tuntumaan siitä.

Myös Ojalan (2008, 289) mukaan pelkkä yksisuuntainen viestintä ei riitä, vaan yhä useammin on tilanteita, joissa tarvitaan jatkuvaa yhteisen näkemyksen luomista, yhteisymmärryksen aikaan saamista jostakin asiasta. Tarvitaan dialogia, jonka tavoitteena on nimenomaan löytää yhteinen merkityspohja, yhteisymmärrys jonkin tietyn asian tilasta. Samoin Juholinin (2009, 43) mukaan hyvin toimiva päivittäisviestintä takaa sen, että tehtävät tulevat hoidetuiksi, tuotteet ja palvelut tuotetuiksi ja toimitetuiksi asiakkaalle ja palaute toimii. Siihen liittyy ohjeita, sopimuksia, pelisääntöjä ja toimintatapoja.

Rthy korostaa valtakunnallisesti potilaslähtöisyyttä sekä jatkuvaa laadun parantamista. Tällä jatkokehittämisellä tuettaisiin laatujohtamista, henkilökunnan sitoutumista ja kiinnostusta oman työnsä ja yhteistyön kehittämiseen ja sen myötä varmistaa potilaille hoitotyön korkea laatu. Vankipotilaamme ovat haasteellisia ja vaativia ja siksi on tärkeää, että henkilökunnan tekemä laatu näkyisi palaute- ja kyselyvastauksissa tekemässämme potilas- ja sidosryhmätyössä. Yrityskulttuurin täytyy tukea kaikin tavoin yhteistyötä ja laadukkuutta (Ojala 2008, 285).

Toisena kehittämistyön jatkoehdotuksena laatukäsikirjan voisi seuraavaan tiedonsiirron yhteydessä muokata ja päivittää tämän kehittämis tehtävän pohjalta sisällysluetteloon tiedottaminen ja viestintä -otsikot loogisesti ja tarkoituksenmukaisesti keskenään oikein päin. Näin viestintä olisi yläotsikko ja sen alaotsikkona tiedottaminen. Laatukäsikirjan hyväksymiseen liittyy jatkuvaa päivitystä. Laatukäsikirjan (2012, 44) mukaan kerran vuodessa joulukuussa on laatukäsikirjaan tiedonsiirto, jonka johtava ylilääkäri hyväksyy. Laadunhallinta ei ole itsetarkoitus, vaan organisaation keino korjata ja säätää toimintaansa vaatimuksia vastaaviksi (Sosiaali- ja terveysministeriö 1999, 15).

LÄHTEET

- Arffman, Heidi 2012. Työhyvinvointia hoivayrityksessä. www-dokumentti. <http://wellbeingkainuu.wordpress.com/2012/08/10/tyohyvinvointia-hoivayrityksessa/> Päivitetty 10.10.2012. Luettu 12.11.2012.
- Haho, Annu 2009. Eettinen hoitamisen taito. Itsetuntemisesta ammatilliseen osaamiseen. Sairaanhoidaja 5, 24.
- Halttunen, Leena 2009. Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. Jyväskylän yliopisto. *Studies in education, psychology and social research* 375. Jyväskylän yliopisto.
- Hirvonen, Kaisa 2005. Laadun tarkkailusta laatujohtamiseen. Teoreettinen synteesi laatujohtamisen käsitteestä. Kuopion yliopisto. *Terveyshallintotiede. Pro gradu -tutkielma*. PDF-dokumentti. https://www.uef.fi/c/document_library/get_file?uuid=ff262093-2d6c-4eeb-a141-a8d6eb195ddc&groupId=122710 Päivitetty 23.9.2005. Luettu 2.11.2012.
- Holma, Tupu, Outinen, Maarit, Idänpää-Heikkilä, Ulla & Sainio, Salla 2001. Kirkasta ja uudista laadunhallintaa – kehitä laatutalo. Opas sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioille. Suomen kuntaliitto. Helsinki: Stakes.
- Huysman, M. & de Witt, Dirk. 2002. *Knowledge Sharing in Practice*. The Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Jalava, Urpo & Virtanen, Pertti 1996. *Laatu, innovaatio ja projekti*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Juholin, Elisa 2009. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Jämsä, Kaisa & Manninen, Elsa 2000. *Osaamisen tuotteistaminen sosiaali- ja terveysalalla*. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Järvinen, Annikki, Koivisto, Tapio & Poikela, Esa. 2000. *Oppiminen työssä ja työhyteisössä*. Aikuiskasvatus. Porvoo: WSOY.
- Kananen, Jorma 2009. *Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Julkaisuja 101.
- Kanste, Outi 2005. *Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa*. Oulun yliopisto. *Lääketieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos. Väitöskirja*. PDF-dokumentti. <http://herkules oulu.fi/isbn9514276485/isbn9514276485.pdf>. Päivitetty 18.3.2005. Luettu 28.1.2013.
- Kokkonen, Jukka 2007. *Jakamaton ja jaettu johtajuus: Foucault`lainen valta-analyysi johtajuusdiskurssissa*. Lapin yliopisto. *Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Pro gradu-tutkielma*. PDF-dokumentti. <http://www.doria.fi/handle/10024/63687> Päivitetty 11.6.2007. Luettu 28.1.2013.

- Kylmä, Jari & Juvakka, Taru 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Laaksonen, Hannele, Niskanen, Jouni & Ollila, Seija 2012. Lähijohtamisen perusteet. Helsinki: Edita Paino Oy.
- Laamanen, Kai 2005. Johda suorituskyyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Laatukäsikirja. Rikosseuraamuslaitoksen terveydenhuoltoyksikkö. Luonnos 2.1 12.1.2012. Paperi- ja sähköinen versio. Sisäinen tieto.
- Laine, Nina 2009. Luja luottamus. Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan? Kuntien eläkevakuutus.
- Laine, Pikka-Maaria 2004. Strategisen johtamisen opettaminen ja oppiminen. Teoksessa Kirjavainen Paula, Lähteenmäki Satu, Salmela Hannu & Saru, Essi (toim.) Monta tietä oppivaan organisaatioon. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja keskusteluja ja raportteja 9:2005. Tampere: Esa Print, 107 - 125.
- Nissinen, Vesa 2011. Väitetään, että johtaminen on Suomessa kriisissä. Premissi 1, 17.
- Nurminen, Raija 2008. Intuitio ja hiljainen tieto hoitotyössä. Teoksessa Toom, Auli, Onnismaa, Jussi & Kajanto, Anneli (toim.) Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Nurminen, Raija 2009. Luento- ja kurssimateriaalit. Osaamisen johtaminen.. Osaamisen johtaminen käytännön johtamistyössä. Suunnitelmallinen henkilöstön osaamisen kehittäminen. Turun ammattikorkeakoulu. Turku 5.10.2009.
- Otala, Leenamajja 2006. Osaamisen johtaminen. Porvoo: WSOY.
- Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Puro, Jukka-Pekka 2010. Kuunteleva organisaatio. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Qualitor 2012. Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen SHQS -laatuohjelman mukaisesti. Menetelmäkoulutus MEKO. Rikosseuraamuslaitoksen koulutuskeskus. Vantaa. 26.1.2012.
- Ropo, Arja, Eriksson, Marja, Sauer, Erika, Lehtimäki, Hanna, Keso, Heidi, Pietiläinen, Tarja & Koivunen, Niina 2005. Jaetun johtajuuden särvät. Helsinki: Talentum.
- Sairaanhoitajaliitto. 2007. Sairaanhoitajan osaaminen – mitä se on? Sairaanhoitajalehti. WWW-verkkolehti 6 - 7.
http://www.sairaanhoitajaliitto.fi/ammattilliset_urapalvelut/julkaisut/sairaanhoitajalehti/6-7_2007/muut_artikkelit/sairaanhoitajan_osaaminen_mita_s/
- Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio. Tampere: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

- Shamir B. 2007. Introduction. From passive recipients to active co-producers: followers' roles in the leadership process. Teoksessa B. Shamir, R. Pillai, M.C. Bligh & M. Uhl-Bien (Eds.) Follower-centered perspectives on leadership. A tribute to the memory of James R. Meindl. Greenwich: Information Age Publishing.
- Silen, Timo 2001. Laatu, brandi ja kilpailukyky. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Sillanpää, Kristiina 2010. Jaettua johtajuutta ja alaitaitoja. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Pro gradu -tutkielma. PDF-dokumentti.
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/25499/URN%3aNBN%3afi%3aju-201010193003.pdf?sequence=1> Päivitetty 5.10.2010. Luettu 28.1.2013.
- Sivonen, Venla 2011. Laadukkaan perehdyttämisen kautta yrityksen menestyjäksi. Leppävaara. Laurea -ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. PDF-dokumentti.
http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/37896/sivonen_venla.pdf?sequence=1
http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/37896/sivonen_venla.pdf?sequence=1
 Päivitetty 1.12.2011. Luettu 28.1.2013.
- Siukosaari, Anssi 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2 tarkastettu painos. Helsinki: Haka-paino.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 1999. Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000-luvulle. Valtakunnallinen suositus. Stakes. Jyväskylä: Suomen kuntaliitto.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2011. Sosiaali- ja terveysministeriön asetus laadunhallinnasta ja potilasturvallisuuden täytäntöönpanon suunnitelmasta. PDF-dokumentti.
http://www.stm.fi/c/document_library. Päivitetty 15.2.2011. Luettu 8.4.2013.
- Suominen, Jouni 2011. Kohti oppivaa organisaatiota –konstruktion muodostaminen johtamisen ja oppimisen välisistä suhteista. Turun yliopiston kauppakorkeakoulu. Sarja A-7: 2011. Turku: Uniprint.
 www-dokumentti. http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae7_2011.pdf
 Päivitetty 24.11.2011. Luettu 28.1.2013.
- Surakka, Tuula, Kiikkala, Irma, Lahti, Tuula, Laitinen, Heleena & Rantala, Tuula 2008. Osastonhoitaja ja johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2002. Älykäs organisaatio –tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2004a. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2004b. Älykäs organisaatio. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen: luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Terveydenhuoltoyksikön tulossopimus vuodelle 2013. WWW-dokumentti. Sisäinen tieto. Päivitetty 12.1.2012. Luettu 25.1.2013.

- Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Valvira 2013. Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto. Salassapito- ja vaitiolovelvollisuus. WWW-tiedote.
http://www.valvira.fi/ohjaus_ja_valvonta/terveydenhuolto/salassapito/salassapito_ja_vaitiolovelvollisuus Päivitetty 17.2.2013. Luettu 17.2.2013.
- Van Seters, D. A. & Field, R. H. G. 1990. The Evolution of leadership theory. Journal of organizational change management 3, 29- 44.
- Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala, Riitta 2008. Johda Osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Otava.
- Vähämäki, Maija 2004. Oppivan organisaation kehittyminen pk-yrityksessä. Teoksessa Kirjavainen Paula, Lähteenmäki Satu, Salmela Hannu & Saru, Essi (toim.) Monta tietä oppivaan organisaatioon. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja keskusteluja ja raportteja 9:2005. Tampere: Esa Print, 55 - 71.
- Åberg, Leif 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

LIITE 1.
Itsearviointien laatuksiterivajeet

	7/34	Vain Rikosseuraamuslaitoksen terveydenhuoltoyksikön käyttöön
	7.10.2008	

KRITEERIT	Kyllä	Ei	Ei sovellu	PERUSTELUT
<p>2.13 Yksikön myymistä ja ostamista palveluista/ tuotteista on kirjalliset sopimukset.</p> <p>Kriteerin tulkinta Sopimuksissa noudatetaan organisaatioissa sovittua sopimusmallia. Sopimuksissa määritellään vähintään palvelujen/tuotteiden</p> <ul style="list-style-type: none"> * määrä * hinta/veloituseruste sekä hinnantarkistuksen perusteet * laskutusajankäytäntö ja maksuehdot * laatu ja sen arviointitapa sekä arvioinnin säännöllisyys * kajoavat toimenpiteet laadun talaamiseksi * toimintamalli sopimuksiin liittyvien eimellisyyskseen ratkaisemiseksi. * salassapito- ja vaitolovelvollisuus * dokumenttien säilytys <p>Sopimusten noudattamista seurataan ja arvioidaan.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	shp:t/labrat
Tiedottaminen ja viestintä				valtakunnallinen ohje
2.14 Yksikössä on sovittu organisaation tiedotus- ja viestintäsuunnitelmaan pohjautuva sisäinen ja ulkoinen tiedotus- ja viestintäkäytäntö.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ksalla ei>>sisäinen tiedotus sijaistamisista 'yms.>>ALUEELLINEN KEHITTÄMISTEHTÄVÄ

	8/34	Vain Rikosseuraamuslaitoksen terveydenhuoltoyksikön käyttöön
	7.10.2008	

KRITEERIT	Kyllä	Ei	Ei sovellu	PERUSTELUT
<p>2.15 Yksikössä on säännöllinen moniammatillinen kokouskäytäntö, joka on kaikkien työntekijöiden tiedossa.</p> <p>Kriteerin tulkinta Yksikön kokouksen tarkoituksena on</p> <ul style="list-style-type: none"> * tiedottaa ja keskustella organisaation ja yksikön toimintaan liittyvistä asioista, mm. ajanlohtaisista seurantatiedoista ja palveluista * suunnitella, arvioida ja kehittää palvelukäytäntöjä. <p>Yksikön kokoukset ovat osa yhteistoimintamenettelyä.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	vaniklan kanssa yhteiset Navp:illa ja Mivp:illa kyllä, Kovp:illa ja Sulvp:illa ei
2.16 Kokouksista tehdään esityslistat ja pidetään muistioita ja ne ovat työntekijöiden saatavilla.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	muistot liitetään tiedotusohjelmaan/tiedotetaan spilla
<p>Kriteerin tulkinta Työntekijöiden esim tuomat asiat liitetään esityslistaan ja käsitellään kokouksissa. Muistot päivätään ja allekirjoitetaan.</p>				
2.17 Tiedotuksen ja viestinnän toimivuutta seurataan ja arvioidaan vähintään kerran vuodessa toiminnan ja talouden suunnittelun yhteydessä.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	täytyisi olla
2.18 Yksiköllä on ajan tasalla olevat palveluesitteet.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ei ole, mitä alueelliseen esitteeseen tulisi>>TIEDOTUKSEN KEHITTÄMISTEHTÄVÄ

TIEDOTTAMINEN MIKKELIN VANKILAN POLIKLINIKALLA

TIEDOTTAMISEN TAVOITTEET

- TOSIASIOIHIN PERUSTUVA TIEDOTTAMINEN
- TIETO TODELLA TAVOITTA A HENKILÖN TAI NE HENKILÖT, JOILLE SE ON TARKOITETT U
- AVOIN JA LUOTTAMUKSELLINEN TIEDOTTAMINEN NIILTÄ OSIN KUIN ESIMERKIKSI SALASSAPITOV ELLISUUS MAHDOLLISTAA

TIEDOTTAMISEN TULOKSELLISUUS

- PARAS TULOS TIEDOTTAMISELLE SAADAAN, KUN VARMISTETAAN, ETTÄ TIEDOTTAMISEN KOHDE ON SAANUT JA YMMÄRTÄNYT TIEDOTTEEN SISÄLLÖN

MITEN

SISÄINEN

- SUULLINEN
- KIRJALLINEN
- SÄHKÖINEN

ULKOINEN

KENELLE JA MITÄ

OMALLE TYÖYHTEISÖLLE

- TYÖYHTEISÖÄ KOSKEVAT ASIAT
 - POTILAIEN HOITON LIITTYVÄT ASIAT

VANKILAN JOHDOLLE

- POIKKEAVUUDET
 - ESIM. TURVALLISUUTEEN LIITTYVÄT UHAT

VANKILAN MUULLE HENKILÖSTÖLLE

- VIRKA-AJAN ULKOPUOLISEEN HOITON JA LÄÄKITYKSEEN LIITTYVÄT ASIAT

- TOIMINTAOHJEET YLEISVAARALLISISTA TARTUNTATAUDEISTA

- MONIAMMATILLISTA APUA TARVITSEVISTA VANGEISTA INFORMOIMINEN ERITYISOSAAJILLE POTILAILLE

- HOITON LIITTYVÄ OHJAUS
 - ESIM. LÄÄKITYSTIEDOT

MUIDEN VANKILOIDEN POLIKLINIKAT

- SIIRTOVANKIEN HOITOIHIN, SUUNNITELTUIHIN TUTKIMUKSIIN JA LÄÄKITYKSEEN LIITTYVÄT TIEDOT

SIVILIHUHOITOPAIKAT

- LÄÄKÄRIN LÄHETTEET ASIAKIRJATILAUKSET

TUTKIMUSPYYNNÖT

- VAPAUTUESSA HOIDON JATKUVUUDEN TURVAA-MINEN

MUUT VIRANOMAISET

- VAIN VÄLTTÄMÄTÖN TIETO OMAN YKSIKÖN HALLINTO

TILASTOT

IPRA-ARKE

- VANGIN SIOITTELUUN LIITTYVÄT LAUSUNNOT

VASTAVUORONIN TIEDOTTAMINEN

SISÄINEN

- SUULLINEN-PALAVERIT
- KIRJALLINEN
- SÄHKÖINEN

- TYÖTOVERIT, ESIMIES, LÄÄKÄRI
-TYÖYHTEISÖÄ JA POTILAITA
KOSKEVAT ASIAT
- VANKILAN JOHTO
- VANKILAN LOGISTIIKKA JA
TOIMINNAT VS PKL:N TOIMINTA
- VANKILAN MUU HENKILÖSTÖ
- MONIAMMATILLINEN YHTEISTYÖ

- POTILAAT
- TERVEYDENHUOLLON TARPEET

LAUSUNNOT

ULKOINEN

- MUIDEN VANKILOIDEN POLIKLINIKAT
 - SIIRTOVANKIEN HOITOA JA
LÄÄKITYSTÄ KOSKEVAT ASIAT
- OMAN YKSIKÖN HALLINTO
 - OHJEET JA MÄÄRÄYKSET

- SIVILIHOTTOPAIKAT
 - POTILAAN HOITON LIITTYVÄT TIEDOT

- IPRA/ARKE
- VANKIEN SUIOITTELUUN LIITTYVÄT

- OTTK
 - KÄYTTÄJÄTUKI
- MUUT VIRANOMAISET
 - POIKKEAVUUDET TERVEYDENTILASSA
- THL
 - VALTAKUNNALLISET OHJEET JA
MÄÄRÄYKSET

Sähköpostikysely 09.04.2013: Viestinnän ja tiedottamisen mallin testaus

Hei teille valitut joukot!

Opiskelen YAMK-opintoja ja siihen liittyen olemme tehneet Mivp:lla työyhteisöllisenä kehittämistehtävänä laatutyön yhteisten kriteereiden itsearviointien pohjalta paikallisen tiedottamisen ja viestinnän -mallin, joka liitteenä.

Asiakas- ja potilaslähtöistä tiedottamista ja tiedonkulkua vankilan poliklinikalle ja poliklinikalta on paljon eri tahoille, mutta se jää näkymättömäksi. Rthy:n tiedottamis- ja viestintäkäytännöt eivät ole yhtenäisiä, joten tiedottamisen ja viestinnän nykyiset toimintamallit vaativat kehittämistä. Tällä laatutyön tiedottamisen kuvauksella varmistetaan paras mahdollinen palvelun laatu asiakkaille ja potilaille sekä yhtenäinen toimintamalli henkilöstölle hoitotyön laadun pysyessä tiedottamisen ja tiedonkulun suhteen tasalaatuisena myös silloin, kun organisaation tasolla tai työpaikan sisällä tiedotusasioissa tapahtuu muutoksia. Uusi kehitettävä tiedottamisen ja viestinnän malli varmistaa prosessijatkumona potilaan hyvän hoidon tarpeesta lähtevän laadun jatkuvan parantamisen.

Pyydän teiltä Navp:n, Kuvp:n ja Suvp:n sairaanhoitajat työyhteisöittäin yhteistä sähköpostipalautetta mallin testaamiseksi sen toimivuuden, käyttökelpoisuuden ja poliklinikallenne siirrettävyyden suhteen. Mielipiteitä esim. ulkoasusta ja -muodosta, luettavuudesta, sisällöstä, mitä lisättävää, mitä poistettavaa, onko kattava yms.

Laatutyöhän on meille kaikille yhteinen ja tiedossa oleva työhön liittyvä kärkihanke, joten mitään salassapidettävää ei tehtävään liity. Halutessaan voi tietty vastata henkilökohtaisesti, mutta yhdessä tekeminen liittyy tämän opinnäytetyön yhteisöllisen oppimisen ja tekemisen lähestymisnäkökulmaan.

Vastausaika on rajattu käytännön syistä 9.-26.4.13 ajalle. Vastaaminen on vapaaehtoista.

OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE (= ote tutkimussuunnitelmasta)

Kehittämistyön aihe on Rthy:n Kaakkois-Suomen terveydenhuoltoalueen poliklinikoiden laatutyöhön liittyvä tiedottamisen ja

LIITE 3(2).

viestinnän prosessin kehittäminen ja sen levittäminen osaksi arkikäytäntöjä. Tarkoituksena on luoda paikallinen tiedottamisen ja viestinnän tuotekuvaus. Sen avulla tulevaisuudessa Mikkelin vankilan poliklinikan työntekijöillä on yhtenäinen tiedottamisen ja viestinnän malli tuotteistettuna hoitotyön arjessa.

Opinnäytetyön tavoitteena on Rthy:n laatuvaatimusten toteuttaminen asiakkaan ja potilaan hyvän hoidon toteuttamisessa sekä työyhteisön osaamisessa ja osaamisen johtamisessa. Tiedottamisen ja viestinnän tuotekuvaus tehdään työelämälähtöisesti kaikkia vakinaisia, uusia, sijaisia ja opiskelijoita koskevaksi sekä paperi- että nettiversiona. Vuonna 2010 aloitettua laatutyötä kehitetään ja täydennetään näin jatkuvasti itsearviointeista tulleen palautteen avulla.

y.t.

Liisa Ruottinen-Partanen

Osastonhoitaja

Rikosseuraamuslaitos

Terveystieteiden tutkimuskeskus

Kaakkois-Suomen alue

Mikkelin vankilan pkl

Viestintä ja tiedottaminen Mikkelin vankilan poliklinikalla	
Tavoitteet <ul style="list-style-type: none"> Tieto tavoittaa henkilön, jolle se on tarkoitettu Avoin ja luottamuksellinen tiedottaminen niiltä osin, kun lait ja salassapitovelvollisuus mahdollistaa. Osaamisen varmistaminen koulutuksella 	Keinot <ul style="list-style-type: none"> Tarkistetaan, että vastaanottaja on ymmärtänyt viestinnän ja tiedottamisen asiasisällön. Jokaisella on vastuu omalta osaltaan vastavuoroisesta tiedonkultasta ja osaamisestaan. Osastonhoitaja vastaa omasta alueestaan. Poissaolot ja sijaistamiset kukin ilmoittaa itse vankilan viikkotiedotteessa ja poliklinikan poissaolo- ja lomakalenterissa
Seuranta <ul style="list-style-type: none"> Viestinnän ja tiedottamisen toimivuutta seurataan vuosittain joulukuussa laadun kehittämistyön arvioinnin yhteydessä 	
Sisäinen	Ulkoinen
Miten	
<ul style="list-style-type: none"> Suullisesti Kirjallisesti Sähköisesti 	
Kenelle ja mitä	
Potilas	Vankilan valvonta
<ul style="list-style-type: none"> Antaa itse tietoa omista terveydenhoidon tarpeistaan ja terveysmuutoksista asiointilapulla Saa käypähoitosuosituksen mukaista ohjausta hoitoon ja tutkimuksiin mm. tulotarkastus ja tulohaastattelu sekä tieto lääkityksestä Potilaan siviilihoitopaikkatiedot: terveyskeskukset, erikoissairaanhoido ja päihdehoitoyksiköt mm. lääkärin läheteet, asiakirjatilaukset, tutkimuspyynnöt ja vapautuessa hoitojatkumo 	<ul style="list-style-type: none"> Lähityöntekijänä antaa tietoa potilaiden voinnista erityisesti tarkasti seurattavilla vangeilla Saa <u>Mivp:lta</u> ohjeet virka-ajan ulkopuoliseen hoitoon ja lääkitykseen liittyvissä asioissa mm. insuliinit, korvaushoito, tarkkailussa asuvien seuranta ja ohjeet yleisvaarallisista tartuntataudeista
<u>Rthy:n</u> oma työyhteisö, <u>Mivp</u>	Vankilan muu henkilöstö
<ul style="list-style-type: none"> Hoitoa koskevat asiat mm. <u>lyo</u>, <u>luulvo</u> ja <u>shvo</u> Työyhteisön pöytäkirjat ja palaverimuistiot Potilaiden hoito mm. <u>hoitoisuusarviot</u>, tarkasti seurattavat vangit, hoitoon toimittaminen ja tuomion keskeyttäminen terveydellisistä syistä Vankilan toiminnoissa ja päiväjärjestyksen poikkeamissa poliiklinikan toiminta huomioi vankilan viestinnän ja tiedottamisen 	<ul style="list-style-type: none"> Informaatio erityistyöntekijöiden ja valvonnan kanssa <u>moniammatillista</u> apua tarvitsevista vangeista mm. hoidon vaiheet ja jatkosuunnitelmat Työtoiminta: mm. työkyky ja <u>sairauspoissaolot</u> Keittiö: erityisruokavaliot Kanttiini: mm. perusvoiteet ja lukulasit

Sisäinen	Ulkoinen
Rthyn:n hallinto	Vankilan johto
<ul style="list-style-type: none"> Tiedonkulku: viestintä ja tiedottaminen Johtoryhmien ja hoitotyön esimiesten kokouspöytäkirjat strategian ja vision toteuttamiseen Yhteisiin kokouksiin osallistuminen Siviilisairaalahoidon tarvearviot Vankilakelpoisuuslausunnot Peruslääkevalikoimasta poikkeaminen Potilaan kuolema Selvityspyynnöt Tilastotiedot ja kyselytiedot 	<ul style="list-style-type: none"> Turvallisuustiedottaminen Tuomion keskeyttäminen terveydellisistä syistä Potilaan kuolema Potilaiden tai henkilökunnan turvallisuusuhat Käytännön toimintaohjeet muuttuvien tilanteiden mukaan
Rthy:n muut toimipaikat	Muut vankilat/ Ipra/Arke/ yks -toimisto/Keha
<ul style="list-style-type: none"> Muut poliklinikat ja sairaalat PysT, PysV, Vans: mm. siirtovankien hoitoihin, suunniteltuihin tutkimuksiin ja lääkitykseen liittyvät tiedot Lääkekeskus: mm. peruslääkevalikoima, lääketilaukset, lääkepoikkeamat ja tiedotteet 	<ul style="list-style-type: none"> Vangin sijoitteluun liittyvät terveydenhuollon lausunnot ja konsultaatiot Vankilasiirroissa huomioitava terveydentilan rajoitteet Työ- ja toimintakykyarviot Tarkasti seurattavista vangeista tiedottaminen Turvallisuustiedottaminen
Muut terveystoimikunnat	Muut viranomaiset
<ul style="list-style-type: none"> Valtion oikeuspsykiatrisen sairaala: mielentilatutkimukseen pyydetty tiedot THL: valtakunnalliset ohjeet ja tiedotteet, selvitystiedot ja kyselytiedot 	<ul style="list-style-type: none"> EOA: selvityspyyntöihin, kanteluihin ja valituksiin pyydetty tiedot Poliisi ja Tulli: välttämätön tieto terveydestä ja toimintakyvystä Ottk ja Palkeet: tiedotuskanavat

Toimintaa ohjaavaa lainsäädäntöä:

Vankeuslaki 23.9.2005/767, Tutkintavankeuslaki 23.9.2005/768, Vankien terveydenhuollon järjestäminen Määräys 8.9.2006 Nro 11/11/2006, Terveydenhuoltolaki 30.12.2010/1326, Kansanterveyslaki 28.1.1972/66, Tartuntatautilaki 25.7.1986/583, Rangaistuslaitosten terveydelliset olot ja terveyshaittojen ehkäisy Ohje 8.9.2006 Nro 15/11/2006, Laki potilaan asemasta ja oikeuksista 17.8.1992/785, Potilasvahinkolaki 25.7.1986/585, Mielen-terveyslaki 14.12.1990/1116, Lääkelaki 10.4.1987/395 ja Päihdehuoltoasetus 29.8.1986/653