



Mari Raatikainen

PUTKI-johtamismallin yhteiskehittäminen dialogin ja osallisuuden keinoin

Toiminnallinen kehittämistyö Helsingin Seniorisäätiössä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosiaalialan YAMK

Sosiaalialan ylempi koulutusohjelma

Opinnäytetyö

15.12.2023

Tekijä	Mari Raatikainen
Otsikko	PUTKI-johtamismallin yhteiskehittäminen dialogin ja osallisuuden keinoin – Toiminnallinen kehittämistyö Helsingin Seniorisäätiössä
Sivumäärä	69 sivua + 2 liitettä
Aika	15.12.2023
Tutkinto	Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tutkinto-ohjelma	Sosiaalialan tutkinto-ohjelma
Ohjaajat	Yliopettaja Jyrki Konkka
<p>Tämä opinnäytetyö on osallistava toimintatutkimuksellinen kehittämistyö, joka tehtiin Helsingin Seniorisäätiölle. Kehittämistyössä kehitettiin Helsingin Seniorisäätiön PUTKI-johtamismallia ja se toteutettiin Helsingin Seniorisäätiön pyynnöstä työelämän kehittämisen tarpeeseen. Kehittämistehtävänä oli kirkastaa PUTKI-johtamismallin tavoitetta ja tarkoitusta sekä kehittää käytänteitä, joiden avulla PUTKI-mallin elementit tuodaan käytäntöön osaksi Seniorisäätiön arkea ja joiden avulla valmentava johtaminen juurrutetaan käytäntöön.</p> <p>Kehittämistyöhön koottiin Helsingin Seniorisäätiön henkilöstöstä viiden hengen työryhmä, joka kokoontui syksyn 2022 aikana kuuteen työpajaan kehittämään PUTKI-johtamismallia. Kehittämistyö toteutettiin osallistavan toimintatutkimuksen syklisen prosessin mukaisesti, jossa suunnittelu, toiminta, arviointi ja reflektointi seuraavat toisiaan. Menetelminä työpaikoissa käytettiin erilaisia osallistavia menetelmiä, ja dialogia. PUTKI-mallin kehitystyössä tavoiteltiin tasa-arvoista osallisuutta, dialogia, yhdessä oppimista ja ongelmanratkaisua. Kehittämistyön teoreettisena viitekehyksenä oli osallisuus ja dialogi, joita tarkasteltiin Arnsteinin 8-portaan osallisuuden mallin ja Isaacsin neljän dialogin perustaidon kautta.</p> <p>Työryhmässä onnistuttiin luomaan kommunikatiivinen tila, joka tuki yhdessä oppimista ja työryhmän kehitystyötä. Kehittämistyön tuloksena PUTKI-johtamismallin tavoitetta ja tarkoitusta onnistuttiin kirkastamaan ja jokaiselle PUTKI-johtamismallin elementille kehitettiin käytänteitä. PUTKI-johtamismallin tarkoituksena ja tavoitteena on valmentavan johtamisen juurruttaminen arkeen, henkilöstön osallisuuden ja dialogin lisääminen sekä itseohjautuvuuden vahvistuminen. PUTKI-johtamismallin elementeille onnistuttiin kehittämään uusia käytänteitä, joiden avulla PUTKI-johtamismallia juurrutetaan käytäntöön. Käytänteille sovittiin toimenpiteet, aikataulut ja vastuuhenkilöt sekä määriteltiin mittarit, joiden avulla voidaan seurata juurtuvatko käytänteet arkityöhön. Kaikki kehitetyt käytänteet liittyvät toisiinsa ja tukevat toisiaan. Kehitetyt käytänteet ovat yksinkertaisia asioita, joilla pyritään parantamaan työkuultuuria sekä tapoja tehdä työtä.</p> <p>Tämä opinnäytetyö kuvaa PUTKI-johtamismallin kehitystyötä, mutta kehitystyö ei tule loppumaan tähän opinnäytetyöhön vaan toimintatutkimuksen sykli jatkaa kulkuaan. Seuraava kehittämisen vaihe on PUTKI-mallin juurruttaminen arkityöhön. Tavoitteena on, että kehitystyöstä alkunsa saaneet käytännöt tulevat edelleen muokkautumaan ja kehittyvät henkilöstön toiminnan, ajattelun ja oppimisen seurauksena. Kehitystyötä jatketaan, arvioidaan sekä reflektoidaan ja tarvittaessa toimintaa muutetaan sekä tehdään uusia suunnitelmia. Pitkän aikavälin tavoitteena on vastata vanhustyön haasteisiin, muuttaa organisaation toimintakulttuuria sekä parantaa johtamista, työhyvinvointia sekä palveluiden laatua.</p>	
Avainsanat	Osallisuus, osallistava toimintatutkimus, dialogi, kehittämistyö

Author	Mari Raatikainen
Title	Co-Developing PUTKI-Leadership Model with Dialogue and Participation – Participatory Action Research for Helsingin Seniorisäätiö
Number of Pages	69 pages + 2 appendices
Date	15 December 2023
Degree	Master of Social Services
Degree Programme	Master's Degree Programme in Social Services
Instructors	Jyrki Konkka, Principal Lecturer
<p>This thesis is a participatory action research development work conducted for the Helsingin Seniorisäätiö. This thesis was made by request of Helsingin Seniorisäätiö to meet the need for developing working life. The development work focused on PUTKI-leadership model that was originally created by Helsingin Seniorisäätiö. The aim of this development project was to clarify the purpose and goals of PUTKI-leadership model and to develop new practices for the elements of the PUTKI-leadership model. The aim of the new practices is to integrate the elements of PUTKI-leadership model to be part of the everyday life and to implement coaching leadership practices into the organization.</p> <p>The development work of PUTKI-leadership model was conducted in six workshops during the fall of 2022. A five-member workgroup was assembled from the staff of Helsingin Seniorisäätiö to participate in the development work. The development process followed the cyclical process of participatory action research, involving planning, action, evaluation, and reflection. Various participatory methods and dialogue were used in the workshops. In the development of the PUTKI-leadership model the aim was to achieve dialogue, equal participation, collaborative learning, and problem solving. The theoretical framework for the development work was based on concepts of participation and dialogue, examined through Sherry Arnstein's ladder of citizen participation and William Isaac's four practices of dialogue.</p> <p>As a result of the development work the purpose and goals of the PUTKI-leadership model were clarified. PUTKI-leadership model is a tool for supervisors and managers. The purpose and the goal of the PUTKI-leadership model is to integrate coaching leadership, increase staff participation, dialogue, and strengthen employee's self-determination. Workgroup successfully developed new practices for each element of the PUTKI-leadership model. The aim of the practices is to integrate PUTKI-leadership model into everyday work of Helsingin Seniorisäätiö. All developed practices are aiming to enhance workplace culture and improve work practices. Workgroup defined practices, measures, schedules, and persons in charge to monitor the integration of the practices into everyday work.</p> <p>This thesis describes the development work of the PUTKI-leadership model. The development work will not end with this thesis and the cycle of action research will continue. The development work will be continued, evaluated, and reflected, and if necessary, the operations will be changed, and new plans will be made. The goal is that the practices originated from the development work will continue to evolve and develop as a result of the employee's actions, thinking and learning. The long-term goal is to respond to the challenges in elderly care, transform organizational culture and improve leadership, well-being at work and the quality of services.</p>	
Keywords	Participation, participatory action research, dialogue, development work

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Yhteiskunnallinen tausta	3
2.1	Ympäri vuorokautinen hoito ja henkilöstömitoitus	3
2.2	Vanhusten hoidon epäkohdat	4
2.3	Vanhusten hoidon johtaminen	5
2.4	Valmentava johtaminen	7
3	Helsingin Seniorisäätiö	8
3.1	Helsingin seniorisäätiön henkilöstö	9
3.2	Johtaminen kehityskohteena Helsingin seniorisäätiössä	10
4	PUTKI-johtamismalli	11
5	Dialogi ja Osallisuus	12
5.1	Dialogi	12
5.2	Dialogi työn kehittämisessä ja johtamisessa	15
5.3	Osallisuus	15
5.4	Osallisuuden portaat	17
5.5	Itseohjautuvuus ja osallisuus	19
6	Kehittämistehtävä	20
7	Menetelmälliset ratkaisut	21
7.1	Osallistava toimintatutkimus	21
7.2	Dialogi osallistavassa toimintatutkimuksessa	24
7.3	Työryhmän osallistujat	25
7.4	Työryhmän haasteet	26
7.5	Aineiston keruu	28
7.6	Työryhmän fasilitointi	30
8	Kehittämistehtävän toiminnan raportointi	32
8.1	Kehittämistehtävän aikataulu	32
8.2	Työpajojen suunnitelma	34
8.3	Työpajojen dokumentointi	35
8.3.1	Ensimmäinen työpaja: PUTKI-mallin tarkoitus ja tavoite	35
8.3.2	Toinen työpaja: P= Palaute	40
8.3.3	Kolmas työpaja: U= Uudistuminen	44

8.3.4	Neljäs työpaja: T= Tieto, tavoitteet, työvälineet	47
8.3.5	Viides työpaja: K= kysy, kuuntele, kannusta	50
8.3.6	Kuudes työpaja: I= Ilmapiiri	52
8.3.7	Yhteenveto tapaaminen	56
9	Kehittämistehtävän arviointi	58
9.1	Dialogi työpajoissa	58
9.2	Osallisuus työpajoissa	60
9.3	Kehitetyt käytänteet	62
9.4	Osallistava toimintatutkimus	63
10	Pohdinta	65
	Lähteet	70
	Liitteet	
	Liite 1. Kehitetyt käytänteet	
	Liite 2. Palautelomake työryhmälle	

1 Johdanto

Vanhuspalveluiden tarve lisääntyy tulevina vuosina, kun ikääntyneiden osuus väestössä kasvaa ja huoltosuhde heikkenee (Sosiaali- ja terveysministeriö & Suomen Kuntaliitto 2020: 14). Hoidon- ja palvelutarpeen lisääntymisen sekä huoltosuhteen heikkenemisen myötä, ammattitaitoisten työntekijöiden rekrytoiminen vanhuspalveluihin on entistä vaikeampaa. Rekrytointiongelmat ovat yleisiä, henkilöstö ei sitoudu alalle ja alan vetovoima on heikkoa (Kehusmaa & Alastalo 2021: 3–5; Kröger & Van Aerschot & Puttenparambil 2018: 79). Syitä ovat mm. raskaaksi koettu työ, työilmapiiri ja huonoksi koettu johtaminen (Helander ym. 2019: 183; Coco & Roos 2020: 20).

Opinnäytetyö tehdään Helsingin Seniorisäätiölle, joka tarjoaa ympärivuorokautista hoivapalvelua ikäihmisille. Helsingin Seniorisäätiöllä on viisi palvelukotia, joissa tarjotaan pitkäaikaista-, lyhytaikaista-, palliatiivista-, ja psykiatrista hoitoa. Seniorisäätiö on Helsingin kaupungin tytäryhteisö ja Helsingin kaupunki ostaa kaikki Seniorisäätiön asuuskapasitit. Kaikki Seniorisäätiön kodit sijaitsevat Helsingissä ja niissä asuu yhteensä noin 500 asukasta. Työntekijöitä Helsingin Seniorisäätiöllä on noin 480 ja he toimivat erilaisissa tehtävissä, vastaten asukkaiden hyvinvoinnista. (Helsingin Seniorisäätiö.)

Helsingin Seniorisäätiössä on huomattu, että ammattitaitoista henkilökuntaa on aiempaa vaikeaa saada. Lakimuutos, jolla nostetaan henkilöstön määrää 0,7 hoitajaan asukasta kohden tulee voimaan vuonna 2023 ja se lisää entisestään kilpailua ammattitaitoisesta henkilökunnasta (Kehusmaa & Alastalo 2021: 1). Jotta Seniorisäätiössä pystytään takaamaan laadukkaat palvelut ja riittävät henkilöstöresurssit myös tulevaisuudessa, on toimintaa kehitettävä. Yksi tärkeistä kehittämisen osa-alueista on johtaminen. Hyvällä johtajuudella on positiivinen vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin, työhön sitoutumiseen, työilmapiiriin, yhteistyöhön ja motivaatioon. Nämä tekijät vaikuttavat hyvään asiakaskokemukseen ja hoidon laatuun. (Jeon & Merlyn & Chenoweth 2010: 54.)

Helsingin Seniorisäätiössä halutaan juurruttaa valmentava johtaminen osaksi koko säätiön toimintakulttuuria. Valmentava johtaminen juurrutetaan käytäntöön Seniorisäätiön johtoryhmän luomalla PUTKI-johtamismallilla. PUTKI-johtamismalli muodostuu viidestä kirjaimesta, jotka ovat: P = palaute, U = uudistuminen, T = Tieto, K = kysyminen, I = ilmapiiri. Nämä viisi kirjainta ovat elementtejä, joiden avulla päästään haluttuun tavoitteeseen, joka on asiakkaan hyvä elämä ja henkilökunnan työhyvinvointi. (Helsingin Seniorisäätiö 2021.) PUTKI-mallin osa-alueet on avattu henkilöstölle vuonna 2020, mutta

konkreettisia toimenpiteitä mallin jalkauttamiseksi toimintaan ei ole tehty ja PUTKI-mallin tarkoitus ja tavoite on jäänyt henkilökunnalle vieraaksi. (Toimintasuunnitelma 2022.)

Tämä opinnäytetyö on osallistava toimintatutkimuksellinen kehittämistyö. Tämän kehittämistyön tavoitteena on kehittää Helsingin Seniorisäätiön PUTKI-johtamismallia. Kehittämistyön tarkoituksena on kirkastaa PUTKI-johtamismallin tavoitetta ja kehittää käytänteitä, joiden avulla PUTKI-mallin elementit tuodaan käytäntöön osaksi Seniorisäätiön arkea. Tavoitteena on, että PUTKI-mallin kehitystyön seurauksena Seniorisäätiössä toteutuu valmentava johtaminen, joka korostaa henkilöstön osallisuutta, itseohjautuvuutta ja sujuvaa dialogia.

Kehittämistyö tehdään osallistavan toimintatutkimuksen mukaisesti, jossa suunnittelu, toiminta, arviointi ja reflektointi seuraavat toisiaan. Osallistava toimintatutkimus mahdollistaa uusien ratkaisujen kehittämisen osallistamalla mukaan yhteisöjen jäsenet (*Lawson & Caringi & Pyles & Jurkowski & Bozlak 2015: 6, 10–11*). Kehittämistyö tehdään kuudessa työpajassa syksyn 2022 aikana. Kehittämistyöhön osallistuu viiden hengen työryhmä, joka koostuu Helsingin Seniorisäätiön johtajista, esihenkilöistä ja asiantuntijoista, olen myös itse mukana kehittämistyössä ja toimin työryhmän fasilitaatorina. Opinnäytetyön teoreettisena viitekehityksenä on dialogi ja osallisuus. Osallisuutta tarkastellaan Sherry Arnsteinin (1969) kehittämän 8-portaan osallisuuden mallin kautta ja dialogia William Isaacsin (1999) dialogin neljän perustaidon kautta. Työpajoissa kehittämistyötä tehdään dialogia ja osallistavia menetelmiä käyttäen ja tavoitteena on osallistujien täysi osallisuus sekä sujuva dialogi työryhmän kesken.

Tässä opinnäytetyön raportissa esittelen aluksi työhön liittyvää yhteiskunnallista taustaa tarkastelemalla vanhuspalveluiden nykytilaa, epäkohtia ja johtamista. Esittelen opinnäytetyön yhteistyökumppanin ja kerron PUTKI-johtamismallista, johon kehittämistyö kohdentuu. Seuraavaksi avaan kehittämistyön teoreettisen viitekehityksen ja esittelen kehittämistehtävän sekä kerron kehittämistyön menetelmällisistä ratkaisuista. Kehittämistyön raportointi luvussa kuvaan, mitä kaikissa kuudessa työpajassa tehtiin ja kerron millaisia käytänteitä kehitettiin. Opinnäytetyön raportin lopuksi arvioin, miten dialogi ja osallisuus työryhmissä toteutui, miten osallistava toimintatutkimus toteutui sekä arvioin kehitettyjen käytänteiden merkitystä toimintakulttuurin muutokselle. Pohdinta osuudessa tarkastelen koko kehittämistyön prosessia, tekemiäni valintoja, tuloksia sekä kehittämistyön hyötyjä työelämälle.

2 Yhteiskunnallinen tausta

2.1 Ympäri vuorokautinen hoito ja henkilöstömitoitus

Ikääntymisen suuret haasteet ovat Suomessa vielä edessä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011: 14). Ikääntyneiden osuus väestössä kasvaa ja huoltosuhde heikkenee (Sosiaali- ja terveysministeriö & Suomen Kuntaliitto 2020: 14). Väestön ikärakenteen muutos vaikuttaa ympärivuorokautisen hoidon tarpeeseen ja lisää hoidon- ja palveluiden tarvetta sekä nostaa sosiaali- ja terveydenhuoltokustannuksia (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011: 14; Halminen & Koivuranta & Mikkola 2019: 7). Vanhuspalveluiden ja ympärivuorokautisen hoidon tarve on jo suurta ja tulee kasvamaan seuraavan vuosikymmenen kuluessa (ks. Sosiaali- ja terveysministeriö & Suomen Kuntaliitto 2020; Halminen & Koivuranta & Mikkola 2019).

Vanhuspalveluiden ympärivuorokautinen hoito järjestetään tehostetun palveluasumisen tai pitkäaikaisen laitoshoidon yksiköissä (Linna ym. 2019: 11–13). Kunnat tuottavat ympärivuorokautisen hoidon itse, yhteistyössä muiden kuntien kanssa tai ostopalveluina julkisilta tai yksityisiltä palveluntuottajilta (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011: 14). Ympäri vuorokautisen hoidon tarve korostuu 80 vuotta täyttäneiden kohdalla (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011: 14). Pääasiallinen syy ympärivuorokautisen hoidon tarpeelle on muistisairaus. Noin 200 000 suomalaisella on muistisairaus, joista noin 100 000 on vaikea tai keskivaikea muistisairaus (Sosiaali- ja terveysministeriö & Suomen Kuntaliitto 2020: 18–19).

Muistisairaus heikentää ikääntyneiden toimintakykyä ja lisää avun sekä palvelun tarvetta. (Linna ym. 2019: 7.) Ympäri vuorokautisessa hoidossa palveluntarve on suuri. Palvelurakenteen muutoksen seurauksena palvelutaloissa hoidetaan aiempaa huonokuntoisempia vanhuksia. (Sinervo 2018: 11.) Asiakkailla on paljon kognitiivisia ongelmia ja he tarvitsevat paljon apua päivittäisissä perustoiminnoissa, kuten peseytymisessä, liikkumisessa ja syömisessä. (Sosiaali- ja terveysministeriö & Suomen Kuntaliitto 2020: 18–19.) Palveluntarve asettaa paineita palveluiden laadulle ja uusien toimintamallien kehittämiseksi sekä henkilöstön hyvinvoinnille (Kehusmaa & Alastalo & Hammar & Luoma 2018: 2). Ympäri vuorokautisen vanhusten hoidon henkilöstön minimimäärää on määritelty vanhuspalvelulaissa. Vanhuspalvelulaissa (565/2020) määrätään, että tehostetussa palveluasumisessa ja pitkäaikaisessa laitoshoidossa tulee olla riittävä määrä sosiaali- ja terveydenhuollon koulutuksen saaneita ammattilaisia jokaisessa työ-

vuorossa (Vanhuspalvelulaki 565/2020 § 3a). Lakiin on kirjattu sitova henkilöstömitoitustus, joka nousee vaiheittain 0,5 työntekijästä 0,7 työntekijään asiakasta kohden 1.12.2023 mennessä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023).

Henkilöstömitoituksessa otetaan huomioon välitöntä asiakastyötä tekevä henkilöstö ja vain heidät lasketaan minimimitoitukseen (Vanhuspalvelulaki 565/2020 § 20). Välitöntä asiakastyötä on hoito ja huolenpito sekä asiakkaan toimintakykyä edistävät ja ylläpitävät tehtävät. Välitöntä asiakastyötä tekevät esimerkiksi lähihoitajat ja sairaanhoitajat. (Kehusmaa & Alastalo 2021: 1.) Vanhustenhoidon yksiköissä tehdään myös välillistä työtä, mutta sitä ei oteta huomioon henkilöstömitoituksessa (Vanhuspalvelulaki 565/2020 § 20). Välillistä työtä ovat hallinnolliset ja kodinhoidolliset työt, kuten siivous, ruokahuolto ja esimiestyö. Välillistä työtä yksiköissä tekevät esimerkiksi esihenkilöt, hoiva-avustajat ja siistijät. Välillisellä työllä tuetaan välitöntä hoitotyötä, jotta hoitajilla olisi aikaa keskittyä asukkaiden hoitoon ja huolenpitoon. (Kehusmaa & Alastalo 2021: 1.)

2.2 Vanhustenhoidon epäkohdat

Vanhustenhoidon epäkohdat, laatu ja puutteet ovat olleet laajassa valtakunnallisessa keskustelussa viime vuosien aikana. Epäkohtailmoitukset, ongelmat sekä valvontaviranomaisten tarkastushavainnot ympärivuorokautisessa hoidossa ovat lisääntyneet. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023.) Vanhustyön tilaa ja kehityssuuntia pidetään huolestuttavina (Kröger & Van Aerschot & Puthenparambil 2018: 79). Alan yleiskuva on negatiivinen, henkilöstö ei sitoudu alalle ja sen vetovoima näyttäytyy heikkona. (Kehusmaa & Alastalo 2022: 1; Kehusmaa & Alastalo 2021: 1–2; Helander & Roos & Suominen 2019: 183; Coco & Roos 2020: 20.) Vanhustenhoidon laatuongelmat ovat liitoksissa vanhuspalveluille asetettuihin tehokkuus- ja talousvaatimukseen (Salovaara 2019). Vaatimus kustannustehokkuudesta johtaa usein huomion kiinnittämisen koviin tuloksellisuusmittareihin, kuten tuottavuus-, taloudellisuus- ja tehokkuustunnuslukuihin (Syvänen & Stömberg & Kokkonen 2017: 135). Tämän seurauksena palvelun keskiössä ei ole enää asiakas vaan prosessien tehokkuus, mikä puolestaan johtaa erilaisiin ongelmiin (Salovaara 2019).

Ympärivuorokautisessa hoidossa työnpainetta koetaan suurena. Työntekijöiden fyysiset ja henkiset rasitusoireet ovat yleisiä (ks. Kröger ym. 2018: 79). Tyytymättömyys palkkoihin, työn kohtuuttomiksi koetut vaatimukset, huono työilmapiiri ja huono johtaminen vaikuttavat työhyvinvointiin ja työntekijöiden suunnitelmiin vaihtaa alaa (Helander ym.

2019: 183; Coco & Roos 2020: 20). Työvuoroja tehdään vajaalla tai pienellä henkilöstömitoituksella (Kehusmaa & Alastalo 2021: 1–2; Helander ym. 2019: 184). Pienet henkilöstöresurssit tuottavat kiirettä, riittämättömyden tunteita sekä kokemuksen, että omaa työtä ei voi tehdä laadukkaasti ja eettisesti. Työntekijät kokevat, että asiakkaille annettu palvelu ja hoito ei ole laadukasta, yksilöllistä sekä pahimmillaan aiheuttaa asiakkaille riskejä. (Kröger ym. 2018: 80–81; Helander ym. 2019: 184.) Myös asiakkaiden ja heidän läheistensä tyytyväisyys hoitoa kohtaan on heikkoa ja kriittistä (Drennan ym. 2018: 1–2).

Vanhustenhoidon epäkohtia lisää myös itseohjautuvuuden ja osallisuuden puute. Krögerin ym. (2018) mukaan vanhustenhoidon työntekijät kokevat, että heillä ei ole vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä ja sen organisointiin (Körger 2018: 79–80). Tätä tutkimustulosta vahvistaa myös Aeschbacherin ja Addorin (2018) tutkimus, jonka mukaan vanhustyöntekijät toivovat enemmän autonomiaa ja mahdollisuutta vaikuttaa yhteiseen päätöksentekoon (Aeschbacher & Addor 2018: 8).

Vanhustyötä ja sen rakenteita on uudistettu viime vuosina monin eri tavoin. Ympäri vuorokautiseen vanhustenhoidon henkilöstömäärään tehtiin lakimuutos, jotta asiakkaille voidaan turvata laadukkaat palvelut sekä mahdollistaa arvokas ja mielekäs elämä ympärivuorokautisessa palvelu- ja laitosasumisessa. Lakimuutoksen tavoitteena on parantaa asiakasturvallisuutta varmistamalla, että toimintayksiköissä on riittävästi osaavaa, koulutettua henkilökuntaa vastaamaan hoidosta ja huolenpidosta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023.) Vaikka lakimuutoksen toivotaan parantavan hoidon laatua ja turvallisuutta, tuo se haasteita jo ennestään hankalaan työntekijätilanteeseen. Rekrytointiongelmat vanhuspalveluissa ovat yleisiä koko Suomessa. Eläkepoistuma alalta on suuri, koulutuksen vetovoima on laskenut ja sosiaali- ja terveysalan koulutuksen saanutta henkilöstöä siirtyy alalta pois jatkuvasti (Coco & Roos 2020: 6; Kehusmaa & Alastalo 2021: 3–5.) Vanhuspalveluita täytyy edelleen kehittää, jotta päästään kohti myönteisempään asenneilmastoa sekä parempaa johtamista ja ammattitaitoa (Räsänen & Valvanne 2017: 20).

2.3 Vanhustenhoidon johtaminen

Edellisessä luvussa käsiteltyjä vanhustyön haasteita, laatua ja epäkohtia ei korjata pelkästään henkilöstön määrää lisäämällä. Ympäri vuorokautisessa hoidossa henkilöstön vähimmäismäärä on välttämättömyys riittävän ja turvallisen hoidon takaamiseksi, mutta henkilöstön lisääminen ei välttämättä kohenna hoidon laatua. Tärkeämpää on, että henkilökunta ja johto on ammattitaitoista, osaavaa ja kohtalaisen pysyvää. (Räsänen

2011: 179; Räsänen & Valvanne 2017: 24.) Sitoutuneen henkilöstön saamiseksi ja laadukkaiden, turvallisten sekä kustannustehokkaiden palveluiden kehittämiseksi tulisi vanhustenhoidossa kiinnittää huomiota johtamistapoihin (Syvänen & Stömberg & Kokkonen 2017: 133–135).

Seeckin (2012) mukaan johtaminen on toimintaa, jonka avulla kohdennetaan ja hyödynnetään ihmisten työpanosta ja voimavaroja tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi (Seeck 2012: 20). Tässä kehittämistehtävässä johtajuuden määritelmänä käytetään Kalliomaan (2009) määritelmää, jonka mukaan johtajuus on kehittyvä vastavuoroinen prosessi, joka syntyy työntekijän ja johtajan vuorovaikutussuhteessa (Kalliomaan 2009: 43). Määritelmä painottaa tuen, dialogin, osallisuuden sekä keskinäisen luottamuksen tärkeyttä. Johtamissuhde on luonteeltaan psykologinen vuorovaikutussuhde, jossa työntekijä tarvitsee ja odottaa hyväksyntää, sekä kokemusta itsenäisyydestä. Johtamisen vuorovaikutussuhteessa on odotuksena, että esihenkilö on sekä riittävän lähellä, että kaukana. Esihenkilön täytyy olla läsnä, lähellä ja tavoitettavissa, mutta myös riittävän kaukana, eli antaa olla rauhassa, tukea itsenäisyyteen ja antaa tilaa, hän ei kontrolloi, eikä kyttää työntekijää. (Syvänen ym. 2015: 55–56.)

Johtajan rooli, on keskeinen työolosuhteiden ja työntekijöiden osaamisen kehittämässä (Pekkarinen 2010: 22; Vesterinen ym. 2012: 5–7). Organisaation tuottavuus syntyy ihmisten ja ryhmien työn tuottavuuden summasta ja siksi on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miten heitä johdetaan, kannustetaan ja kuinka heidän motivoitumistaan tuetaan (Syvänen & Stömberg & Kokkonen 2017: 135). Johtamistavalla voidaan vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen, toiminnan sujuvuuteen, työhyvinvointiin, työhön sitoutumiseen, motivaatioon, ilmapiiriin sekä asiakkaiden kokemaan hoidon laatuun välittömästi ja välillisesti (Vesterinen ym. 2012: 5, 6; Räsänen 2011: 177). Hyvä johtaminen ja johtajuus, ovat asioita, jotka pitävät yrityksen kilpailukykyisenä. (Jeon & Merlyn & Chenoweth 2010: 54). Hyvin johdettu yritys, jossa asiat toimivat ja työntekijät voivat hyvin, on erityinen kilpailuvaltti alalla, jossa työntekijöistä on pulaa. Kun työntekijät voivat hyvin myös asiakkaat voivat hyvin ja näin ollen se tekee yrityksestä kilpailukykyisen.

Tavoiteltavana ja hyvänä johtamistyylinä pidetään demokraattista, dialogista ja valmentavaa johtamistyyliä, sillä ne osallistavat ja motivoivat henkilöstöä sekä lisää työtyytyväisyyttä ja sitouttaa henkilöstöä työhön (Vesterinen ym. 2012: 5–6; Syvänen 2015: 55). Autoritääriin ja ylhäältä alaspäin johtaminen koetaan huonoksi johtajuudeksi. Lähesimiehen tuen puute, joustamattomuus ja epäoikeudenmukaisuus työntekijöitä koh-

taan aiheuttavat tyytymättömyyttä, työhyvinvoinnin laskua sekä työuupumusta. (Drennan ym. 2018: 1–2; Helander ym. 2019: 188; Coco & Roos 2020: 20.) Etenkin heikko tai erityisen voimakas johtajuus aiheuttaa henkilöstössä tyytymättömyyttä (Pekkarinen 2010: 29). Huono, epävakaa ja riittämätön johtaminen ja johtajuus on kallista taloudellisesti ja henkilöstö kulujen kannalta (Jeon & Merlyn & Chenoweth 2010: 55).

2.4 Valmentava johtaminen

Valmentava johtaminen tarjoaa tehokkaan menetelmän johtamisen, esihenkilötyön ja organisaation kehittämiseen sekä toimintatapojen pysyvään muutokseen (Räsänen 2007: 15–16). Valmentava johtaminen on voimaannuttava johtamistyyli, jossa esihenkilö on työssä oppimisen mahdollistaja, työn sujuvuuden huolehtija sekä työhyvinvoinnin edistäjä (Ellinger & Bostrom 1999: 5). Valmentavassa johtamistyyliässä esihenkilö toimii valmentavalla otteella, auttaen työntekijää oivaltamaan ja löytämään omat vahvuudet, piilossa olevan potentiaalin sekä kehityskohteet (Uutela 2019: 141). Valmentavan otteen avulla voidaan edistää luovuutta ja itseohjautuvuutta työssä (Viitala 2019).

Valmentavassa johtajuudessa esihenkilö ei anna työntekijöille valmiita vastauksia, vaan ohjaa avoimen dialogin ja kysymysten avulla työntekijää ajattelemaan, sekä oivaltamaan itse (Ellinger & Bostrom 1999: 5–6). Esihenkilö osallistaa ja vastuuttaa työntekijöitä, ohjaten heitä itseohjautuvaan työotteeseen, jossa työntekijät ottavat vastuuta, organisoivat työtehtäviään sekä ratkaisevat ongelmatilanteita itsenäisesti (Soback 2021: 143). Valmentavassa johtamisessa esihenkilö pysyy taka-alalla, mutta on läsnä oleva ja tavoitettavissa (Viitala 2007: 87–88).

On tärkeää, että esihenkilö tuntee työntekijöiden toimintatavat sekä työnteon käytännöt ja arjen. Esihenkilö antaa säännöllisesti palautetta, tukea ja ohjausta vuorovaikutteisissa keskusteluissa, jotka tukevat työntekijän työssä oppimista, kehittymistä sekä työhyvinvointia. Vuorovaikutteisilla keskusteluilla tuetaan niin yksittäisten työntekijöiden, kuin tiimienkin työssä osaamista ja työssä oppimista (Uutela 2019: 144.) Vuorovaikutteisissa keskusteluissa toisen kohtaaminen tapahtuu dialogin ja aktiivisen kuuntelun kautta (Ristikangas & Ristikangas 2019:86.) Dialogi on väline, jolla voidaan saavuttaa luottamusta, yhdessä ajattelemisen taitoa, yhdessä oppimista sekä henkilökohtaista kasvua (Jantunen ym. 2020). Aktivoimalla yhteistä dialogia saadaan yksilöiden ja ryhmien osaaminen sekä potentiaali yhteiseen käyttöön. (Ristikangas & Ristikangas & Alatalo 2020: 12.) Esihenkilöllä on iso vaikutus siihen, miten työntekijä kokee tulevaisuutensa nähdyksi, kuulluksi ja arvostetuksi (Viitala 2019).

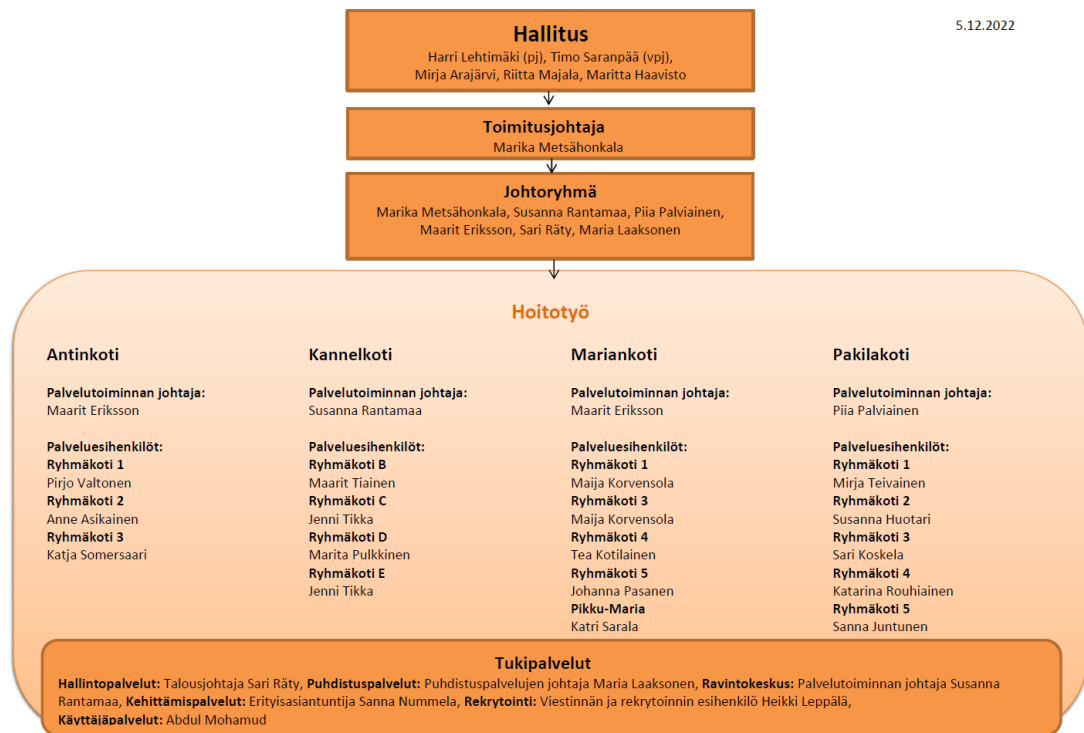
Yhteinen keskustelu ja kokemusten jakaminen edistää avointa ilmapiiriä, työssä oppimista sekä yhteisöllisyyttä. Työkavereilta saatu sosiaalinen tuki lisää työn imua sekä työhyvinvointia. (Uutela 2019: 143.) Valmentava työkuultuuri kuuluu kaikille työntekijöille, asemasta riippumatta ja sen tulee näkyä organisaation kaikilla tasoilla. Esihenkilöt ja johto ovat avainasemassa valmentavan toimintakulttuurin juurruttamisesta organisaation toimintakulttuuriin ja ilman työntekijöiden aktiivista osallistamista se ei voi onnistua (Jantunen ym. 2020.) Kaikkien organisaation työntekijöiden vastuulla on rakentaa työkuultuuria, jossa toimitaan arvostavasti, osallistavasti ja tavoitteellisesti yhteistyössä, toinen toista kunnioittaen. (Ristikangas & Ristikangas & Alatalo 2020: 12.) Kun kaikki työntekijät aina johtajista työntekijöihin toimivat valmentavan kulttuurin mukaisesti siitä tulee osa jokapäiväistä työtä ja kokonaisvaltainen työote (Uutela 2019: 137).

Valmentava kulttuuri välittyy myös asiakkaille, kun työntekijät kohtaavat asiakkaat arvostavan, osallistavan ja tavoitteellisen toimintaotteen kautta (Ristikangas & Ristikangas & Alatalo 2020: 13). Valmentava johtaminen voi parhaimmillaan parantaa henkilöstön työhyvinvointia, yhteisöllisyyttä sekä esihenkilö-työntekijä-suhteita. Organisaatio tasolla se voi parantaa, tuottavuutta, tehokkuutta, kilpailukykyä sekä palvelun laatua. (Ristikangas & Ristikangas 2019: 35.)

3 Helsingin Seniorisäätiö

Opinnäytetyön kehittämistehtävän työelämäkumppani on Helsingin seniorisäätiö. Helsingin Seniorisäätiö on voittoa tavoittelematon säätiö, joka tuottaa ympärivuorokautista vanhusten hoivapalvelua. Helsingin Seniorisäätiön yksiköissä tarjotaan ympärivuorokautista laitoshoidoa, tehostettua palveluasumista, lyhytaikaishoitoa, palliatiivista hoitoa sekä palvelukeskus toimintaa. Säätiön toiminta täydentää Helsingin kaupungin vanhuspalveluita ja kuuluu Helsingin kaupunkikonserniin. Helsingin kaupungin sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalvelut ostavat kaikki Seniorisäätiön asukaspaikat. Helsingin Seniorisäätiöllä on kolme vanhainkotiä Kannelkoti, Mariankoti ja Pakilakoti, jotka tarjoavat laitosasumista sekä kaksi tehostetun palveluasumisen yksikköä Antikoti ja Pikku-Maria. (Mäensivu 2020: 6–8.)

3.1 Helsingin seniorisäätiön henkilöstö



Kuva 1. Helsingin Seniorisäätiön organisaatorakenne.

Helsingin Seniorisäätiön päättävänä elimenä on viisi henkinen hallitus. Hallituksen valitsee Helsingin kaupunginhallitus, joka nimeää puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan. (Mäensivu 2020: 7.) Säätiötä johtaa toimitusjohtaja ja Säätiön taloja johtavat palvelutoiminnan johtajat. Toimitusjohtaja on Säätiön johtoryhmän puheenjohtaja, lisäksi johtoryhmään kuuluu talojen palvelutoiminnan johtajat, puhdistuspalvelupäällikkö sekä talouspäällikkö. Seniorisäätiössä toimii 14 palveluesihenkilöä, jotka vastaavat talojen hoitotiimeistä. (Helsingin Seniorisäätiö.)

Seniorisäätiössä on 532 asukasta ja heidän keski-ikänsä on 85 vuotta. Asukkaat ovat vaikeasti tai keskivaikeasti dementoituneita. Seniorisäätiössä on noin 500 työntekijää, joista noin 400 tekee välitöntä hoitotyötä ja he ovat ammatiltaan lähihoitajia ja sairaanhoitajia. Noin 100 työntekijää tekee välillistä hoitotyötä, kuten siistimistä, vaatehuoltoa, ravintopalveluita. Heidän lisäksi välillistä hoitotyötä ja tukipalveluita tuottavat fysioterapeutit, asukastoiminnanohjaajat, sosiaaliohjaajat, esihenkilöt ja taloushallinnon työntekijät. (Mäensivu 2020: 7.)

3.2 Johtaminen kehityskohteena Helsingin seniorisäätiössä

Helsingin seniorisäätiö on nauttinut vanhustalvalualalla hyvää mainetta ja esimerkiksi omaiskyselyn (2021) mukaan 83,5 prosenttia vastanneista oli erittäin tyytyväisiä tai tyytyväisiä Seniorisäätiön hoidon laatuun (Omaiskysely 2021). Henkilöstön työhyvinvointikyselyiden perusteella Seniorisäätiötä pidetään hyvänä työpaikkana ja sen työntekijät ovat sitoutuneita työpaikkaan (Työhyvinvointikysely 2021). Jotta Helsingin seniorisäätiö tunnetaan myös jatkossa kilpailukykyisenä, ketteränä ja laadukkaana vanhustalvaluiden tuottajana, täytyy toimintaa kehittää jatkuvasti.

Helsingin seniorisäätiö on tulevina vuosina monien muutoksien ja uudistusten keskellä. Sisäiset sekä yhteiskunnalliset muutokset tulevat vaikuttamaan toimintaan monin tavoin. Vanhustalvaluiden työvoimapula on huomattu, myös Seniorisäätiössä. Työntekijöitä on aiempaa vaikeampaa saada ja vanhustalvalulakiin kirjattu henkilöstömitoituksen nosto 0,7 hoitajaan asukasta kohden vuoden 2023 joulukuuhun mennessä tulee kiristämään kilpailua henkilöstöstä entisestään. Iso muutos seuraavan viiden vuoden aikana Seniorisäätiössä on, kun nykyiset kolme vanhainkotiä Mariankoti, Kannelkoti ja Pakilakoti muuttuvat laitoshoidosta tehostetun palveluasumisen yksiköiksi, ja muuttavat saman katon alle, uutteen Pohjois-Haagan rakentuvaan Seniorikeskukseen. (Metsähonkala 2022.)

Seniorisäätiössä kehitetään toimintaa jatkuvasti ja kehittämistarpeita nostetaan työhyvinvointi- sekä asiakastyytyväisyyskyselyiden pohjalta. Tärkeä työhyvinvointikyselyn pohjalta noussut kehittämistarve on palaute- ja keskustelukulttuurin parantaminen. Vuoden 2023 toimintasuunnitelmaan kirjattuja kehittämiskohteita ovat myös mm. työhyvinvointi sekä johtaminen. (Toimintasuunnitelma 2023). Helsingin Seniorisäätiössä on edelleen näkyvissä autoritaarinen johtamistyyli, jossa esihenkilöt päättävät ja määräävät tehtävät, jotka työntekijät suorittavat, joutumatta itse ratkomaan mahdollisia ongelmatilanteita. Tähän halutaan muutos. Seniorisäätiössä halutaan valmistautua edessä oleviin muutoksiin kehittämällä johtamista sekä uudistamalla toimintakulttuuria. (Metsähonkala 2022.)

Johtamisen uudistaminen on edellytys toimintakulttuurin muutoksille (Räsänen 2011: 181) ja laadukas johtaminen on avainasemassa suurissa rakenteellisissa muutoksissa (Pekkarinen 2010: 9). Kehittäminen ei ole erillinen johdolle ja esihenkilöille kuuluva tehtävä, vaan se on kaikkien työtä (Räsänen & Valvanne 2017: 38). Toimintakulttuuri ei muutu, ellei johto selkeästi tue ja edellytä sitä. (Räsänen 2011: 181.) Uudistukset tuovat mukanaan uusia toimintatapoja ja niiden opettelua. Työntekijöiden täytyy uudistaa

asenteita sekä oppia uusia ajatus- ja toimintamalleja. (Saarela & Suominen & Roos 2019: 93–96.) Kun työntekijät oppivat ratkomaan ongelmatilanteita, organisoimaan omaa työtään ja osallistumaan päätöksentekoon, ennen suuria muutoksia, on muutosprosessi todennäköisesti helpompi kaikille työntekijöille. Onnistuneessa organisaatiomuutoksessa työntekijät otetaan mukaan muutokseen ja siinä hyödynnetään heidän ammattitaitoansa ja osaamista. (Pahkin ym. 2011: 10–27; PSYRES 2. 2011; Pekkari-nen 2010: 22).

Helsingin seniorisäätiöön halutaan juurruttaa valmentava johtaminen (Metsähonkala 2022.) Valmentavan johtamiskulttuuri halutaan osaksi Seniorisäätiön toimintaa, koska sen avulla voidaan kehittää organisaation toimintakulttuuria sekä johtamista. Valmentava johtaminen parantaa työhyvinvointia sekä työn imua (ks. Uutela 2019: 143). Toimintakulttuurin ja johtamisen kehittämisen toivotaan parantavan Seniorisäätiön kilpailukykyä sekä vetovoimaa alan työntekijöiden keskuudessa ja houkuttavan uusia työntekijöitä työskentelemään Seniorisäätiölle. (Metsähonkala 2022). Valmentavalla johtamisella voidaan parantaa myös organisaation kustannustehokkuutta sekä palvelun laatua (Ristikangas & Ristikangas 2019: 35), jotka ovat Helsingin kaupunkikonsernin Seniorisäätiölle asettamia tavoitteita (Toimintasuunnitelma 2023).

4 PUTKI-johtamismalli

Helsingin Seniorisäätiön johto ja esihenkilöt kävivät vuosina 2020–2021 valmentavan johtamisen koulutuksen. Seniorisäätiössä on tavoitteena tuoda valmentava johtaminen osaksi säätiön johtamista ja se on tarkoitus juurruttaa käytäntöön säätiön johtoryhmän kehittämällä PUTKI-mallilla. PUTKI-johtamismalli kehitettiin valmentavan johtamisen oppien pohjalta koulutuksen jälkeen. PUTKI-malli muodostettiin Seniorisäätiön olemassa olevista esihenkilötyötä ohjaavista ohjeista ja materiaaleista ja siihen vaikutti myös työhyvinvointikyselyn tulos, jonka mukaan palautetta kaivattiin organisaation kaikilla tasoilla. (Helsingin Seniorisäätiö 2021.)



Kuva 2. Helsingin Seniorisäätiön PUTKI-malli 2021.

PUTKI-malli muodostuu viidestä kirjaimesta, jotka ovat: **P** = palaute, **U** = uudistuminen, **T** = Tieto, **K** = kysy, kuuntele, kannusta **I** = ilmapiiri. Nämä viisi kirjainta ovat elementtejä, joiden avulla päästään haluttuun tavoitteeseen, joka on asiakkaan hyvä elämä ja henkilökunnan työhyvinvointi.

1. **P = Palaute:** Annamme säännöllisesti kannustavaa ja tarvittaessa myös rakentavaa palautetta. Muistamme usein kiittää toisiamme.
2. **U = Uudistuminen:** Rohkaisemme innovoimaan ja kokeilemaan uutta. Opimme erehdyksistä, yhdessä niitä analysoiden ja arvioiden.
3. **T = Tieto, tavoitteet ja työvälineet:** Perustamme päätöksemme parhaaseen, saatavilla olevaan tietoon. Tähän tietoon pohjautuen, annamme niin lyhyitä kuin pidemmän ajan tavoitteita. Huolehdimme, että työvälineet ovat kunnossa.
4. **K = Kysyn, kuuntelen ja kannustan osallistumaan:** Osallistamme kaikkia yhteistyöhön ja hyödynämme heidän asiantuntemustaan kysymällä. Muistamme myös kuunnella.
5. **I = Ilmapiiri:** Ylläpidämme positiivista, luotettavaa, avointa ja ammatillisuutta tukevaa ilmapiiriä. (Helsingin Seniorisäätiö 2021.)

Mallin juurruttamiseksi perustettiin Säätiöön vuonna 2021 PUTKI-työryhmä, jonka muodostivat eritalojen esihenkilöt ja asiantuntijat. PUTKI-mallia tuotiin henkilöstölle tutuksi Teamsiin luodulla PUTKI-kanavalla, jossa nostettiin esiin mallin kirjaimia ja ajatusta niiden takana. PUTKI-johtamismalli ja sen idea jäi kuitenkin henkilöstölle vieraaksi. Myös esihenkilöt ja johto ovat kokeneet, että mallin idea on hyvä, mutta PUTKI-mallia tulisi hioa ja tarkoitusta kirkastaa. Lisäksi tarvitaan konkreettisia keinoja, joilla PUTKI-johtamismallin elementit tuodaan osaksi toimintakulttuuria. (Helsingin Seniorisäätiö 2021).

5 Dialogi ja Osallisuus

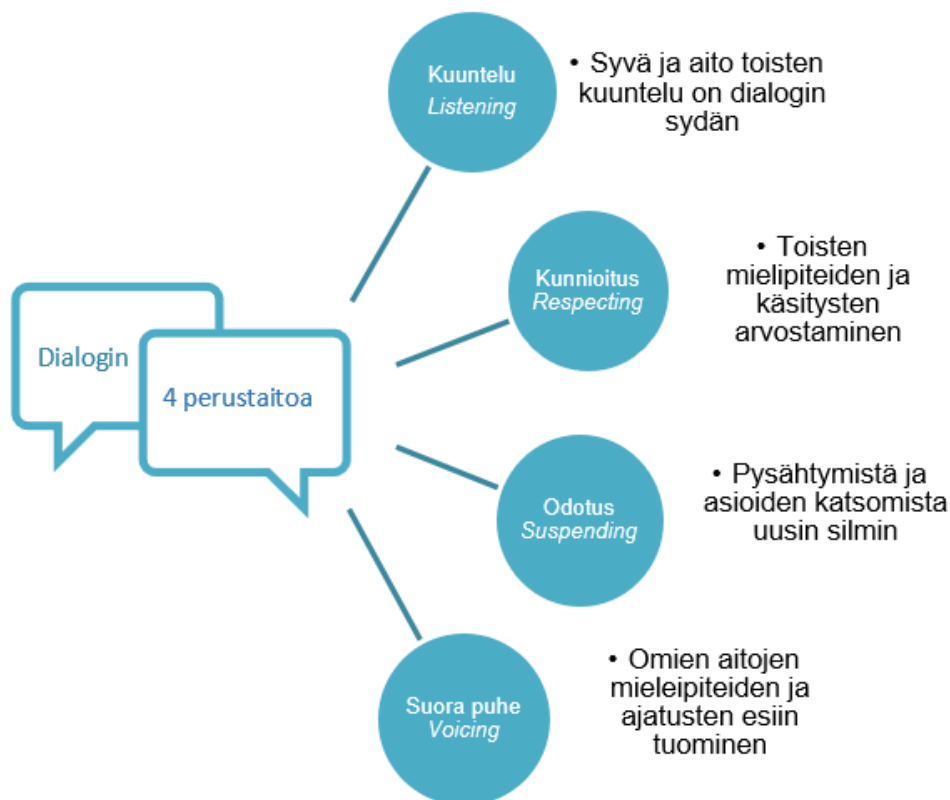
5.1 Dialogi

Dialogi on vuoropuhelua, jossa ajatellaan yhdessä. Dialogin tavoitteena on saavuttaa uusi ymmärrys, jonka pohjalta ihmisille muodostuu uusi tapa toimia sekä ajatella. Dialogi eroaa tavallisesta keskustelusta, sillä että keskustelussa päätavoitteena on päätöksenteko ja omien mielipiteiden läpiajaminen, kun taas dialogissa pyritään oivaltamiseen, uusien ideoiden etsimiseen ja yhdessä oppimiseen. (Isaacs 1999: 45.) Keskustelu voi kasvaa dialogiksi vasta silloin kun ihmiset oppivat kuuntelemaan syvällisesti toisiaan (Syvänen ym. 2015: 35). Ihmisillä on monia syitä harjoittaa dialogia ja sitä käyte-

tään sekä työelämässä, että henkilökohtaisessa elämässä. Dialogin avulla voidaan esimerkiksi ratkaista konflikteja tai ongelmia, kehittää työtä sekä työyhteisöjä ja parantaa ihmisten välistä yhteistyötä sekä oppimista. (Isaacs 1999: 10–19.)

Dialogisuutta voi pitää vuorovaikutuksena, jossa vuorovaikutetaan toisten sekä oman itsensä kanssa. Dialogissa ihminen pyrkii ymmärtämään ja tarkastelemaan toisen ihmisen näkökulmia esittäjän tilanteesta katsottuna, mutta se ei tarkoita, että pitäisi olla samaa mieltä toisen kanssa. (Heikkilä & Heikkilä 2001:68–69). Onnistuneeseen dialogiin tarvitaan itsereflektiota, taitoa ja herkkyyttä kuulla mitä toinen sanoo, toisten mielipiteiden ja näkemysten kunnioitusta sekä avointa mieltä (Syvänen ym. 2015: 260). William Isaacsin (1999) mukaan dialogi rakentuu neljästä perustaidosta (ks. kuva 3.), jotka ovat:

1. Kuuntelu (Listening)
 2. Kunnioitus (Respecting)
 3. Odotus (Suspending)
 4. Suora puhe (Voicing)
- (Isaacs 1999: 79).



Kuva 3. Mukailleen Isaacs (1999) dialogin neljä perustaitoa (Isaacs 1999: 96).

Päästäkseen aitoon dialogiin tulee neljää perustaitoa *kuuntelua, kunnioitusta, odotusta ja suoraa puhetta* harjoittaa itsessään. Parhaiten taitoja harjoitellaan ryhmässä muiden ihmisten kanssa, jolloin ryhmän jäsenet voivat auttaa toinen toisiaan kehittymään, reflektomaan sekä vahvistamaan taitoja. Dialogin neljän perustaidon käyttäminen tuo keskusteluun tasapainoa, joustavuutta, vahvuutta ja elämää. Kun yksikin dialogin perustaidoista puuttuu keskustelusta, vaurioituu sen kokonaisuus ja vaikuttavuus (Isaacs 1999: 79–80; Isaacs 2001: 96.) **Kuuntelu** on dialogin sydän, sen avulla opitaan toisista ja rakennetaan yhteistyösuhdetta. Kuuntelu ei ole pelkkää sanojen kuuntelua, vaan aktiivista pyrkimystä ymmärtää puhujaa. Aktiivisessa kuuntelussa puhuja saa kuulijoiden kokonaisvaltaisen huomion. Kuulijalta se vaatii omien ennakkokäsitysten ja häiriötekijöiden sivuun siirtämistä, intensiivistä keskittymistä sekä toisen huomioon ottamista. (Ristikangas & Ristikangas 2019: 105.)

Kunnioitus on toisten mielipiteiden, kokemusten ja käsitysten arvostamista. Toisten ajatuksia, tietoa ja reaktioita pyritään ymmärtämään ja vastaanottamaan arvostavasti, vaikka ne olisivat itselle vieraita tai odottamattomia. (Syvänen ym. 2015: 34.) Arvostaminen näkyy myös kiinnostuksen osoittamisena sekä myönteisenä suhtautumisena toisiin (Ristikangas & Ristikangas 2019: 97). **Odotus** tarkoittaa pysähtymistä ja askeleen taaksepäin ottamista sekä asioiden katsomista uusin silmin. Se vaatii kärsivällisyyttä, reflektiota ja kykyä viivyttää oman mielipiteen muodostamista. Lisäksi se vaatii kykyä asettua toisten asemaan ja nähdä asiat muiden näkökulmasta. (Isaacs 2001: 134, 158.) Se edellyttää halua ja kykyä kyseenalaistaa sekä muuttaa omia näkemyksiä ja käsityksiä. Tavoitteena on tuottaa yhteisymmärrystä, laajentaa omaa ymmärrystä ja oppia uutta sekä poisoppia vanhasta. (Syvänen ym. 2015: 34.)

Suora puhe on omien käsitysten ja kokemusten ilmaisemista muille. Sen tavoitteena on kertoa omat aidot mielipiteet ilman, että muiden mielipiteet tai odotukset vaikuttavat niihin. (Isaacs 1999: 159.) Suora puhe paljastaa muille oman ajattelutavan, arvot ja motiivit ja vaatii siksi rohkeutta, se voi tuoda esiin myös itseltä piilossa olevia sisäisiä tunteuksia. Suoran puheen tavoitteena on tuoda esille kaikkien osallistujien aidot, todet ja rehelliset näkemykset sekä mielipiteet ja saada näin aikaan aitoa dialogia, luoda uusia mahdollisuuksia sekä tuoda esiin luovuuden. Dialogin neljän perustaidon toteutuessa avautuu osallistujien välille kommunikatiivinen tila. Kommunikatiivinen tila mahdollistaa yhteisen avoimen, kunnioittavan ja kriittisen keskustelun, jossa voidaan tutkia ja tarkastella toiminta- ja ajattelutapoja. Tämä avaa oven uusille tavoille oppia, oivaltaa, tehdä ja kehittää asioita sekä toimintatapoja. (Kemmis & McTaggart & Nixon 2014: 49.)

5.2 Dialogi työn kehittämisessä ja johtamisessa

Dialogisuus on liitetty vahvasti työelämän kehittämiseen ja johtamiseen, koska sen on huomattu edistävän organisaatioiden tuloksellisuutta, työhyvinvointia, luovuutta sekä uudistumista (Syvänen ym. 2015: 15). Dialogilla voi vaikuttaa oman työn ja työyhteisön kehittämiseen ja se on yksi työmotivaatiota tukeva ja ylläpitävä tekijä (Loppela 2017: 159). Ihmisellä on perustava tarve olla yhteydessä toisiin ihmisiin ja halu tulla kohdattuksi aidosti. Ihminen on parhaimmillaan työntekijänä, kun hän on osa kannustavaa, turvallista ja luottamuksellista työyhteisöä. (Martela 2014.)

Dialogisessa johtamisessa ja kehittämisessä painotetaan esihenkilöiden ja työntekijöiden välistä vuorovaikutussuhdetta, jossa vallitsee keskinäinen luottamus, tasa-arvo ja arvostus (Syvänen ym. 2012: 22; Loppela 2017: 157). Työmotivaatio ja työhyvinvointi ovat keskeisiä tekijöitä hyvin toimiville työyhteisöille ja laadukkaalle työlle (Loppela 2017: 157). Dialoginen vuorovaikutus parantaa työntekijöiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia, kehittää keskustelukulttuuria sekä edistää avoimuutta tiedonkulussa ja viestinnässä (Syvänen & Strömberg & Kokkonen 2017: 141). Keskustelukulttuurin vaikuttavat kaikki työyhteisön jäsenet ja se opitaan yhdessä. Keskustelukulttuuri rakentuu yhteisistä tavoista ajatella, tuntea ja käyttäytyä. (Heikkilä & Heikkilä 2001: 58.)

Dialogi on keskeistä yhteistyössä ja se mahdollistaa löytämään näkökulmia ja ideoita, joita ei pystyisi yksin kehittämään. Dialogi tarjoaa mahdollisuuden muodostaa monipuolisemman ymmärryksen käsiteltävistä asioista ja ongelmista. (Syvänen & Loppela 2013.) Organisaation ja työn kehittämistarpeisiin voidaan löytää uusia ratkaisuja, kun niitä käsitellään yhdessä erilaisista näkökulmista, kunnioittaen ja kuunnellen kaikkien näkemyksiä ja mielipiteitä (Loppela 2017: 158). Dialogisessa organisaatiossa tieto ei ole valtaa, vaan valta kasvaa tiedon jakamisesta (Syvänen ym. 2012: 22). Kun organisaation avoimuus ja keskustelukulttuuri kehittyy, saadaan koko organisaation tieto taito käyttöön ja kehittämisen voimavaraksi. Tämä lisää osallisuuden kokemusta ja parantaa sitoutumista työhön. (Syvänen & Strömberg & Kokkonen 2017: 141–142.)

5.3 Osallisuus

Osallisuuden käsite määritellään monin tavoin ja sitä käytetään monissa eri yhteyksissä (Nivala 2021). Isola ym. (2017) mukaan osallisuudella tarkoitetaan toimimista, osallistumista, vaikuttamista ja mukaan ottamista. Se rakentuu vuorovaikutuksessa ihmisten ja ympäristön välillä. (Isola ym. 2017: 23). Hanhivaaran (2006) määritelmän

mukaan osallisuudessa on kyse yhteisyydestä eli yksilön osallisuudesta ryhmään, yhteisöön ja yhteiskuntaan. Kokemus osallisuudesta on yksilöllinen, eikä sitä voi syntyä ilman ryhmää tai yhteisöä. Osallisuuteen kuuluu aina sekä yksilö, että ryhmä sillä yksin ei voi olla osallinen. (Hanhivaara 2006: 3–4.) Osallisuus on myös yleinen arvo ja arvotavoite, jolla tavoitellaan ihmisten osallistumista ja osallisuutta yhteiskuntaan, yhteiskunnalliseen toimintaan, vaikuttamiseen, työhön, yhteisöihin ja harrastuksiin (Raivio & Karjalainen 2013: 14).

Terveyden ja hyvinvoinninlaitos (THL) jakaa osallisuuden kolmeen osa-alueeseen

1. Osallisuus omaan elämään
2. Osallisuus yhteisöihin ja vaikuttamisen prosesseihin
3. Osallisuus yhteisestä hyvästä.

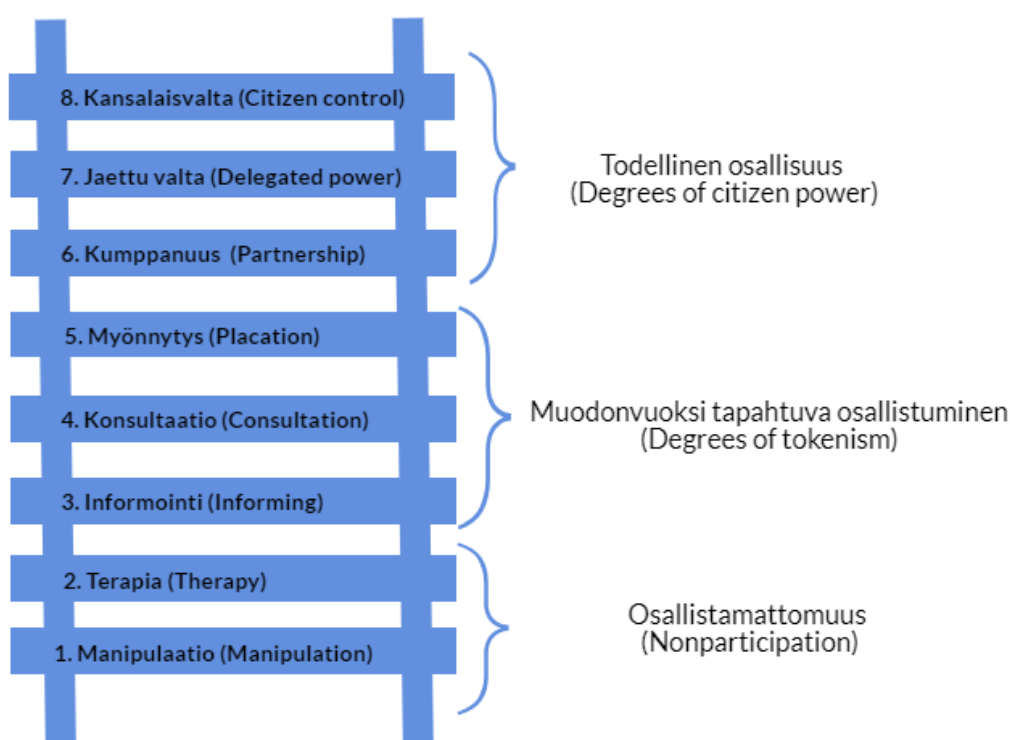
(THL 2022.)

Osallinen ihminen kokee, että hän pystyy vaikuttamaan oman elämänsä kulkuun sekä yhteisiin asioihin sekä tulee nähdyksi ja kuulluksi (THL 2022). Osallisuus syntyy tärkeiden tai merkityksellisyyden kokemuksesta (Hanhivaara 2006: 3–4). Osallisuuden puute taas tuottaa ulkopuolisuutta (Nivala 2021). Yksilö tuntee itsensä osalliseksi, kun hän kokee, että hänen kuulumisellaan ryhmään on tärkeä merkitys. On tärkeää, että yksilö tulee nähdyksi, kuulluksi ja hyväksytyksi ryhmässä. Osallisuus ei ole pelkästään vain oikeuksia vaan siihen kuuluu myös vastuu muista ja muiden osallisuudesta. (Hanhivaara 2006: 3–4.)

THL:n määritelmä osallisuuden kolmesta osa-alueesta on siirrettävissä myös työyhteisöihin, joissa ihminen voidaan nähdä osallisena omaan työhön, osallisena työyhteisöihin ja työn kehittämiseen sekä osallisena työyhteisön yhteiseen hyvään. Osallisuus lisää työhyvinvointia, turvallisuutta ja vähentää psyykkistä kuormittuneisuutta (THL 2022). On havaittu, että työntekijät, joilla on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa omaan työhönsä sekä työyhteisöä koskeviin asioihin sitoutuvat, jaksavat paremmin ja haluavat ponnistella enemmän työssään. (Syvänen & Stömberg & Kokkonen 2017: 132.) Osallisuutta kokeva ihminen pystyy vaikuttamaan omiin ja yhteisiin asioihin ja tulee kuulluksi ja on merkityksellinen osa kokonaisuutta (THL 2022). Tämä vaikuttaa positiivisesti työn tuottavuuteen sekä työhyvinvointiin. Jotta työntekijöiden osallisuus mahdollistuu, tarvitaan molempien osapuolten, työntekijöiden ja johdon, vastavuoroista dialogia (Syvänen & Stömberg & Kokkonen 2017: 132)

5.4 Osallisuuden portaat

Ihmisen kokemus omasta osallisuudesta riippuu siitä, onko hänellä vaikutusmahdollisuuksia ja jaetaanko hänelle riittävästi tietoa sekä valtaa. Osallisuutta ei voi pakottaa ja siihen liittyy vallan tunne ja valinnan vapaus. (Raivio & Karjalainen 2013: 14.) Sherry Arnsteinin (1969) kehittämä 8-portaan osallisuuden malli havainnollistaa kenellä on valtaa tärkeiden päätösten teossa ja miten osallistujien rooli muuttuu vallan määrän mukaan. Oikeaa osallisuutta ei voi olla ilman, että ihmisille annetaan valtaa. (Arnstein 1969: 216–217)



Kuva 4. 8-portaan osallisuuden malli Sherry Arnsteinia (1969) mukailen.

8-portaan osallisuuden malli jakautuu portaikkoon, jonka alimmalla portaalla on manipulaatio (*manipulation*). Siinä osallistujien näkökulmia ei kuunnella vaan heitä manipuloidaan antamaan suostumuksensa päätöksille painostamalla, neuvomalla ja informoimalla riittämättömällä tiedolla. Osallisuutta käytetään tällä portaalla päätöksentekijöiden omien tavoitteiden saavuttamiseksi. (Wallin 2019: 49–50.) Toinen taso on terapia (*therapy*), jossa osallistujat näennäis osallistetaan päätöksentekoon esittelemällä valmiiksi ratkottuja ja suunniteltuja ratkaisuja tai toimintatapoja. Osallistujille kerrotaan vain asiat, jotka päättäjät ajattelevat osallistujien haluavan tietää. Osallistujilla ei ole

mahdollista saada päätettävästä asiasta kokonaiskuvaa, koska päättäjät ovat jo päättäneet, miten asia ratkaistaan heidän puolestaan. (Arnstein 1969: 218–219.) Ensimmäisellä ja toisella portaalla osallistujilla ei ole minkäänlaista valtaa, eikä siten todellista osallisuuta.

Kolmas porras on tiedottaminen (*informing*). Tiedottamisen portaalla suunnittelusta ja päätöksenteosta annetaan tietoa avoimesti, mutta osallistujille ei anneta mahdollisuutta vaikuttaa, vaan asioista tiedotetaan autoritaarisesti ylhäältä alaspäin. Palautekanavat ja mahdollisuus yhteiseen neuvotteluun puuttuvat. Neljäs porras on konsultaatio (*consultation*) joka on jo hieman lähempänä aitoa osallisuutta. Konsultaation portaalla osallistujia osallistetaan kysymällä heidän mielipidettään esimerkiksi kyselyitä, asukaskokouksia sekä asiakasraateja avuksi käyttämällä. Arnstein (1969) kritisoi konsultaatiota siitä, että konsultaatiossa osallistuminen voidaan nähdä vain muodon vuoksi osallistamiseksi, sillä kyselyihin ja raateihin osallistuvat eivät tiedä huomioidaanko heidän vastauksiaan ja onko niillä todella vaikutusta. (Arnstein 1969: 219.)

Viides porras myönnytys (*placation*) kuuluu kolmannen ja neljännen portaan tavoin muodon vuoksi tapahtuvaan osallistumisen tasoon, jossa osallisilla on vain näennäistä valtaa. Osallistujille annetaan vaikutusmahdollisuus, mutta todellinen päätösvalta pysyy valtaa pitävällä enemmistöllä. Esimerkiksi työntekijä otetaan mukaan organisaation esihenkilökokouksiin, jolloin hänet osallistetaan näennäisesti päätöksentekoon, mutta todellisuudessa kaikki päätösvalta ja vastuu säilyy esihenkilöillä, eikä työntekijälle anneta mahdollisuutta vaikuttaa päätöksiin. (Arnstein 1969: 220.)

Portailla kuusi, seitsemän ja kahdeksan osallistujilla on jo todellista valtaa ja näillä tasoilla osallisuuden on mahdollista toteutua. Kuudennella portaalla kumppanuus (*Partnership*) kansalaiset/osallistajat/työntekijät ovat ikään kuin kumppanuussuhteessa valtaa pitävien tai organisaatioiden kanssa ja valta jakautuu neuvottelun avulla. Osallistujilla on mahdollisuus neuvotella, käyttää veto-oikeutta ja tehdä ehdotuksia. Seitsemännellä portaalla jaettu valta (delegated power) päättäjät, organisaatiot ja julkiset toimijat antavat osan päätösvallassa kansalaisille. He voivat esimerkiksi osallistua päätöksentekoon siitä, miten rahoitusta käytetään tai saavat vastuulleen ohjata erialaista toimintaa. (Arnstein 1969: 223.) Esimerkkinä jaetun valtaan portaasta on Helsingin kaupungin osallistuva budjetointi OmaSatdi, jossa kaupunkilaiset saavat itse ehdottaa ja äänestää parannuksia Helsinkiin (OmaStadi 2023). Portaiden ylimmällä tasolla on kansalaisvalta (*citizen control*), jossa osallistujilla on täysi päätösvalta. Tällä portaalla osallistajat tekevät itse päätöksiä, organisoivat ja hallinnoivat erilaista toimintaa. (Arnstein 1969: 223.)

Arnsteinin (1969) 8-portaan osallisuuden mallin toteutumista voidaan tarkastella erilaisissa konteksteissa, kuten organisaatioissa tai esimerkiksi vanhuspalveluissa. Kansalaisvalta eli Arnsteinin (1969) mallin kahdeksas porras toteutuu esimerkiksi hollantilaisessa kotihoidon organisaatiossa Buurzog Nederlandissa, jossa hoitotiimeillä on täysi päätösvalta työn organisointiin ja omaan toimintaansa. Buurtzog Nederlandissa, työntekijät muodostavat itseohjautuvia kotihoidon tiimejä, ja tiimeillä on valta sekä vastuu työstä. Tiimeillä ei ole esihenkilöitä, vaan he johtavat ja organisoivat työnsä itsenäisesti. Jokaisella itseohjautuvalla tiimillä on oma valmentaja, joka tukee ja auttaa löytämään ratkaisut mahdollisiin ongelmatilanteisiin. (Kreizer ym. 2015: 40–45.) Buurzogissa on onnistuttu juurruttamaan valmentava johtaminen organisaatioon ja sen seurauksena työntekijät ovat itseohjautuvia. Hollannissa Buurzogin malli on parantanut hoidon laatua, kustannustehokkuutta sekä työntekijöiden pito- ja vetovoimaa (Kreizer ym. 2015: 45).

5.5 Itseohjautuvuus ja osallisuus

Jotta osallisuus mahdollistuu, tulee ihmisellä olla sisäistä motivaatiota ja innostusta tekemiseen. Ryan ja Decin itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta: omaehtoisuus (autonomy), kyvykkyys (competence) ja yhteisöllisyys (relatedness). Nämä perustarpeet ovat ihmisen hyvinvoinnin perusta ja kun nämä tarpeet on tyydytetty, syntyy sisäinen motivaatio. Ihminen on itseään toteuttava aktiivinen toimija, jonka luontaisiin ominaisuuksiin kuuluu halu kasvaa, oppia, tehdä, sitoutua ja haastaa itseään. Sosiaaliset, biologiset ja kulttuuriset olosuhteet voivat vahvistaa tai heikentää ihmisen luontaisia valmiuksia. Sosiaaliset ympäristöt, joissa tuetaan ja vahvistetaan ihmisen kolmea psykologista perustarvetta parantaa luovuutta, uteliaisuutta, tuottavuutta ja myötätuntoa. (Ryan & Deci 2017: 3–5).

Organisaatioiden johtajilla on tärkeä rooli työntekijöiden itseohjautuvuuden ja kolmen psykologisen perustarpeen omaehtoisuuden, kyvykkyiden ja yhteisöllisyyden tukemisessa. Mahdollisuus saada valita, äänestää sekä kokemus tasa-arvosta ja osallisuudesta edistävät kolmen perustarpeen tyydyttymistä ja itseohjautuvuutta. Kun itseohjautuvuutta tuetaan ovat työntekijät motivoituneempia, suoriutuvat työtehtävistään paremmin ja ymmärtävät oman työnsä arvon. Se nostaa työhyvinvointia ja parantaa työtyytyväisyyttä. Motivoituneet työntekijät nostavat organisaatioiden kannattavuutta ja tehokkuutta. (Ryan ja Deci 2017: 533–535.)

Itseohjautuvuutta tuetaan esimerkiksi valmentavassa johtajuudessa, jonka tavoitteena on työntekijöiden itse- ja yhteisöohjautuvuus. Työntekijät ja tiimit ottavat vastuun työstä,

määrittelee tavoitteet ja toimii niin, että tavoitteisiin päästään. (Martela 2021: 14.) Valmentavan johtajuuden tavoitteena on saada työntekijöiden vahvuudet, osaaminen sekä tietotaito organisaation yhteiseen käyttöön dialogia ja osallisuutta hyödyntämällä (Ristikangas & Ristikangas 2019: 13–39). Jotta valmentavasta työskentelystä tulee osa jokapäiväistä työtä, sen täytyy näkyä organisaation kaikilla tasoilla ja kaikkien tulee toimia sen mukaisesti. (Ristikangas & Ristikangas & Alatalo 2020: 12; Uutela 2019: 137.)

Suomessa autoritaarinen ylhäältä alaspäin johtaminen on vanhustenhoidon johtamisessa edelleen yleistä ja henkilökunnan osallisuuden taso on Arnsteinin porrasmallin alimmilla tai keskitasoilla. Hierarkkisuuksi ylläpitää vanhuspalveluiden vahva lainsäädäntö ja valvonta. Vanhustenhoidon laatu on kirjavaa, yksiköissä on vallalla monenlaisia johtamiskulttuureja ja vanhuspalveluita koskeva päätöksenteko on irrallaan arkikokemuksesta. (Räsänen & Valvanne 2017: 22–25.) Laadun ongelmista merkittävä osa liittyy henkilöstön hyvinvointiin, johtamiseen ja työhyvinvointiin (Sinervo ym. 2011:72). Johto ja henkilökunta ovat erkaantuneet toisistaan, dialogia ei käydä, eikä henkilöstöä oteta mukaan toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Väestön ikääntyminen ja yhteiskunnallinen tilanne luo painetta vanhuspalveluiden rakenne- ja sisältömuutoksille. (Räsänen & Valvanne 2017: 22–25.)

Vanhustyöhön tarvitaan uudenalaista johtamista, jossa dialogi ja osallisuus ovat keskiössä. Se vaatii hierarkkisesta ja autoritäärisestä johtamiskulttuurista luopumista. Vallan luovuttamista työntekijöille, panostamista avoimeen ilmapiiriin, jossa tietoa jaetaan kaikille sekä dialogista vuorovaikutuskulttuuria ja työntekijöiden osallisuutta. (Ristikangas & Ristikangas & Alatalo 2020: 12; Uutela 2019: 137.) Henkilöstön, asiakkaiden ja heidän läheistensä osallisuutta parantamalla voitaisiin nousta Arnsteinin (1969) osallisuuden portaikon alimmilta tasoilta sen ylimmille tasoille ja näin parantaa hoidon laatua, tuottavuutta ja kustannustehokkuutta.

6 Kehittämistehtävä

Tämä opinnäytetyö on kehittämistyö, joka tehdään Helsingin Seniorisäätiölle, jossa on tarve kehittää johtamista ja juurruttaa valmentava johtaminen osaksi toimintaa. Kehittämistyö kohdistuu PUTKI-johtamismalliin, joka on jäänyt epäselväksi ja vieraaksi henkilöstölle. Kehittämistyön tarkoituksena on kehittää PUTKI-johtamismallia, jonka avulla muutetaan Seniorisäätiön työskentelyä. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää keinoja ja käytänteitä, joilla PUTKI-mallin elementit tuodaan osaksi arkea sekä kirkastaa mallin

tavoitetta ja tarkoitusta. PUTKI-mallin kehittämistä varten perustettiin PUTKI-mallin kehittämistyöryhmä Seniorisäätiön henkilöstöstä, jossa mallia kehitetään yhdessä. Kehittämistyö kohdistuu seuraaviin asioihin:

1. Täsmennetään ja kirkastetaan PUTKI-mallin tavoitetta ja tarkoitusta.
2. Kehitetään PUTKI-mallin elementeistä uusia käytänteitä, jotka viedään osaksi Seniorisäätiön toimintaa.
3. Tehdä opaskirja kehitetyistä käytänteistä johtajien ja esihenkilöiden käyttöön.

Työryhmän tavoitteena on määritellä, mitä PUTKI-mallin elementeillä tarkoitetaan Helsingin seniorisäätiössä ja kehittää elementeistä käytäntöjä. Mittarina kehittämistyön onnistumiselle on asetettu, se, että jokaiselle elementille saadaan määritelmä ja vähintään kolme käytäntöä, jotka voidaan ottaa käyttöön arjessa. Jos PUTKI-mallin elementeille ei onnistuta kehittämään käytäntöjä tai määritelmiä tarkentamaan, niin työryhmän kanssa yhdessä tarkastellaan mistä se johtuu. Työryhmän käytäntöihin tehdään tarvittaessa muutoksia ja pohditaan yhdessä, jos jollain muulla tavalla tai jotakin käytäntöä muuttamalla päästään haluttuun tavoitteeseen.

Työryhmässä kehitetyt käytänteet ja elementtien määritelmät kootaan sähköiseksi opaskirjaksi ja siitä tulee työväline esihenkilöille ja johdolle. Opaskirjan sisältöä kehitetään ja suunnitellaan työpajoissa, mutta sen kirjoitustyö käynnistyy vasta opinnäytetyön prosessin päättymisen jälkeen, eikä se ole osa opinnäytetyötä. Opaskirjan kirjoittamisen päävastuu on opinnäytetyön tekijällä, mutta myös työryhmän jäsenet tuottavat opaskirjaan materiaalia. Opaskirja on työryhmän yhteinen teos ja tekijöidensä näköinen. Opaskirjan kirjoittajiksi tullaan nimeämään kaikki työryhmän jäsenet ja muut mahdolliset henkilöt, jotka ovat antaneet työpanosta ja ajatuksia sen sisältöön. Kehittämistyö raportoidaan opinnäytetyön muodossa ja sen kirjoitan itse.

7 Menetelmälliset ratkaisut

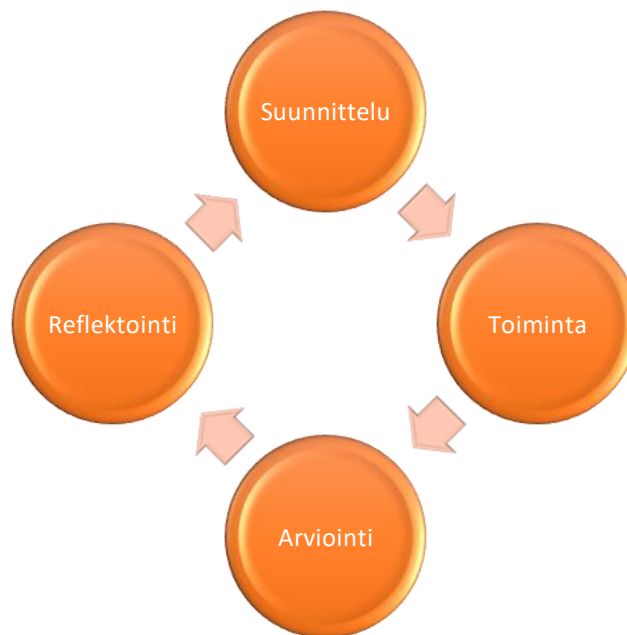
7.1 Osallistava toimintatutkimus

Tämä opinnäyte on osallistava toimintatutkimuksellinen kehittämistyö, jossa pyritään toimintakulttuurin muutokseen ja käytännön kehittämiseen. Osallistavassa toimintatutkimuksessa yhdistyy tutkimus, toiminta, kehittäminen sekä osallisuus. (Heikkinen: 2008: 16.) Toimintatutkimusta käytetään usein organisaatioiden kehittämisessä ja sitä voi toteuttaa työntekijät organisaation kaikilta tasoilta. Sen avulla voidaan lisätä ymmärrystä

organisaatiosta ja saada aikaan konkreettisia muutoksia toimintatavoissa tai käytännöissä. (Puusa & Juuti 2020: Luku 17. Toimintatutkimus.) Osallistava toimintatutkimus tarjoaa mahdollisuuden kehittää ratkaisuja erialaisiin ilmiöihin tai ongelmiin osallistamalla mukaan yhteisön jäsenet (Lawson & Caringi & Pyles & Jurkowski & Bozlak 2015: 6, 10–11). Se tarjoaa demokraattisen, työelämän tarpeista ja työntekijöistä lähtevän lähestymistavan (Kananen 2014: 9, 15).

Osallistava toimintatutkimus on parhaimmillaan kollektiivista yhteistyötä, jossa keskeistä on yhdessä oppiminen. Oppiminen tai muutos voi kohdistua esimerkiksi organisaation toimintaan tai johtamisen tapoihin. (Kemmis & McTaggart & Nixon 2014: 9.)

Osallistavassa toimintatutkimuksessa uuden tiedon rakentamiseen osallistuvat kaikki tutkimuksessa mukana olevat toimijat, kuten työntekijät, johto ja itse tutkimuksen tekijä (Kemmis & McTaggart & Nixon 2014: 9; Masters 1995; Puusa & Juuti 2020: Luku 17. Toimintatutkimus). Kehittämistehtävää varten kootaan työryhmä Seniorisäätiön henkilöstöstä ja siihen osallistuu opinnäytetyön kirjoittaja sekä henkilöstöä organisaation kaikilta tasoilta.



Kuva 5. Toimintatutkimuksen syklinen prosessi Kemmissiä, Nixonia ja McTaggartia (2014) mukailen.

Toimintatutkimuksessa kehittäminen kuvataan spiraalimaisena kehänä, jossa suunnittelu, toiminta, arviointi ja reflektointi seuraavat toisiaan (ks. kuva 4.) (Salonen 2013: 15; Heikkinen 2008: 35). Toteutusta havainnoidaan ja reflektoidaan koko kehittämistyön ajan ja sen päätyttyä siihen tehdään tarvittavat muutokset ja suunnitellaan uusi entistä

parempi toimintatapa. Prosessia jatketaan niin kauan, kunnes tavoitellut muutokset on saavutettu tai niiden todetaan olevan saavuttamattomissa. Toimintatutkimuksen spiraalimallia on arvosteltu kaavamaisuudesta, koska malli kuvaa toimintatutkimuksen vaiheet pelkistetysti ja vaiheittaisesti. Todellisuudessa mallin vaiheet lomittuvat, eikä niitä voi erottaa toisistaan. (Heikkinen & Rovio & Kiilakoski 2008: 78–82.)

Osallistavassa toimintatutkimuksessa osallisuuden aste voi vaihdella. Se voi olla joko täysin tutkijavetoinen tai täysin yhteistoiminnallinen. Tutkijavetoinen osallistava toimintatutkimus sijoittuu Arnsteinin (1969) osallisuuden portaikossa sen alimmille portaille, koska valtaa ei jaeta vaan tutkija pitää sen itsellään ja tutkimukseen osallistuva yhteisö on kohde. Tutkijavetoisessa toimintatutkimuksessa ei ole todellista osallisuutta. (Keskitalo 2020: 30.) Tutkimukseen osallistuvat eivät ole kumppaneita, eikä demokraattisuus toteudu. Pahimmillaan osallisuutta voidaan käyttää tutkijan omien tavoitteiden saavuttamiseksi (Wallin 2019: 49–50).

Osallisuuden toteutumisen aste täytyy huomioida myös kehittämistehtävässä. Tässä kehittämistehtävässä tavoitellaan täyttä yhteistoiminnallisuutta, joka sijoittuu Arnsteinin (1969) portaan ylimmälle portaalle (citizen control). Yhteistoiminnallisessa toimintatutkimuksessa päätösvalta jaetaan ja osallistujat ovat tasa-arvoisia kumppaneita, jotka osallistuvat tutkimuksen suunnitteluun, toteuttamiseen sekä tulosten levittämiseen (Keskitalo 2020: 30). Toimintatutkimukseen osallistuvat työntekijät nähdään oman työnsä asiantuntijoina sekä aktiivisina muutoksen liikkeellepanijoina (Heikkinen & Kontinen & Häkkinen 2007: 57–58). Osallistujia pyritään voimaannuttamaan valamalla uskoa heidän omiin kykyihinsä ja toimintamahdollisuuksiin (Heikkinen 2008: 20).

Osallistava toimintatutkimus on sosiaalinen käytäntö, käytäntö, jolla muutetaan käytänteitä. Käytäntö on Kemmisin ym. (2014) määrittelemän mukaan sosiaalisesti vakiintunut ihmisten välistä yhteistyötä, joka koostuu tekemisestä (*doings*), vuorovaikutuksesta (*sayings*) ja ihmisten suhteista toisiinsa sekä muuhun maailmaan (*relatings*). Käytännöt muokkautuvat tilannekohtaisesti osallistuvien ihmisten sekä ympäröivien olosuhteiden vaikutuksesta ja ovat siten jatkuvassa muutoksessa. (Kemmis & McTaggart & Nixon 2014: 52–53, 85.) Opinnäytetyön kehittämistehtävän tavoitteena on kehittää PUTKI-mallia. PUTKI-malli on käytäntö, jota kehitetään yhteisessä käytännössä, joka on työryhmä. Tarkoituksena on saada vastauksia kehittämistehtävään dialogilla sekä osallistavilla menetelmillä, jos ryhmä yhdessä huomaa tai opinnäytetyöntekijä huomaa, että työryhmän jäsenet eivät osallistu tai dialogia ei synny täytyy jotain ryhmän käytänteissä muuttaa. Muutokset tehdään yhdessä keskustelemalla ryhmän kanssa.

7.2 Dialogi osallistavassa toimintatutkimuksessa

Toimintatutkimuksella on mahdollista luoda kommunikatiivinen tila, jossa toimintaa voidaan kehittää dialogia käyttämällä (Heikkinen & Kontinen & Häkkinen 2007: 50). Dialogin avulla ihmiset voivat löytää uusia ajatuksia, joita he eivät oivaltaisi yksinään ja voivat päästä monipuolisempaan ymmärrykseen asioista. (Loppela 2017: 159.) Toimintatutkija ei yksin määrittele tutkimuksen suuntaa ja kerro, mitä pitää tehdä vaan osallistujat määrittelevät sen yhdessä demokraattisella mielipiteiden vaihdolla ja vapaalla keskustelulla (Huovinen & Rovio 2008: 100). Kehittämistehtävässä PUTKI-mallista opitaan yhdessä keskustelemalla ja ryhmän tulee rakentaa yhteinen ymmärrys siitä, mitä ollaan tekemässä. Työryhmän tulee yhdessä määritellä tavat, joilla kehittämistyö toteutetaan ja tehdään (*doings*), tapa, jolla kehittämistyöstä puhutaan (*sayings*) sekä tapa miten vuorovaikutus ja yhteistyö toteutuu (*relatings*). Käytännöt muokkautuvat tilannekohtaisesti osallistuvien ihmisten sekä ympäröivien olosuhteiden vaikutuksesta ja ovat siten jatkuvassa muutoksessa. (Kemmis & McTaggart & Nixon 2014: 52, 53, 85.)

Yhteisten kielen, työskentelytapojen ja vuorovaikutuksen muodostuminen vaatii aikaa sekä kommunikatiivisen tilan avaamista (Huovinen & Rovio 2008: 102; Heikkinen & Kontinen & Häkkinen 2007: 50). Jotta kommunikatiivinen tila osallistujien kesken saavutetaan, on tärkeää luoda ilmapiiri, jossa korostuu psykologinen turvallisuus. Psykologinen turvallisuus on tila, jossa jokainen voi olla juuri sellainen kuin on. Osallistujat voivat turvallisesti kokea olevansa osa yhteisöä, oppia ja kokeilla ilman pelkoa siitä, että he tulevat vähätellyksi tai nöyryytetyksi. Turvallisessa tilassa ihmiset uskaltavat kokeilla uusia asioita, kantaa vastuuta sekä olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. (Soback 2021: 115–117.) Psykologinen turvallisuus luo mahdollisuuden aidon dialogin synnylle ja turvallisessa tilassa dialogin neljä perustaitoa kuuntelu, kunnioitus, odotus sekä suora puhe mahdollistuu. Tämä luo perustan innovatiivisuudelle ja luovuudelle (Soback 2021: 115–117).

Reflektointi on tärkeä osa osallistavaa toimintatutkimusta. Reflektoinnilla tarkoitetaan, että omaa ja ryhmän ajattelua sekä toimintaa tarkastellaan kriittisesti, tunnistetaan parannuskohteita sekä etsitään niihin ratkaisuja (Puusa & Juuti 2020). Kehittämistyössä on tärkeää, että kaikki osallistujat osallistuvat koko prosessin reflektointiin yhdessä, sen sijaan, että tutkija refleктоisi prosessia itsenäisesti (Kemmis & McTaggart & Nixon 2014:19). Koska opinnäytetyöntekijä ja toimintatutkimukseen osallistuvat työntekijät ovat tiiviisti mukana kehitystyössä on tärkeää, että he kiinnittävät huomiota reflektointiin.

Parhaimmillaan toimijat organisoituvat yhteisöksi, jossa he pystyvät kriittisesti tarkastelemaan omaa toimintaansa, tunnistamaan parannuskohteita ja etsimään niihin ratkaisua. (Puusa & Juuti 2020.)

Tärkeää on koko prosessin ajan reflektoida työryhmän toimintaa yhdessä ja sen lisäksi opinnäytetyön tekijä reflektoi aktiivisesti, miten prosessi edistyy. Tarkoituksena on saada vastauksia kehittämistehtäviin, jos ryhmä yhdessä huomaa tai opinnäytetyöntekijä huomaa, että työryhmän jäsenet eivät osallistu tai dialogia ei synny täytyy jotain ryhmän käytänteissä muuttaa. Muutokset tehdään yhdessä keskustelemalla ryhmän kanssa. Kehittämistyön lopuksi koko työryhmän tuottama aineisto vedetään yhteen ja reflektoidaan, miten ryhmä on onnistunut, jäikö jotakin tekemättä ja käydään läpi, että kaikki ovat yhtä mieltä yhteisesti sovituista ja kerätyistä käytänteistä.

7.3 Työryhmän osallistujat

Opinnäytetyön kehittämistehtävää varten kootaan työryhmä, joka kehittää PUTKI-mallia yhteistyössä. Yhteistyö on oleellinen osa toimintatutkimusta ja siihen osallistuvat ne, joita kehittämistyö koskee (Kananen 2014: 11). Työryhmään osallistuminen on vapaaehtoista ja ketään ei pakko osallisteta kehittämistyöhön. Opinnäytetyön tekijän tulee varmistaa, että kaikki kehittämistyöhön osallistuvat suostuvat aineiston keräämiseen ja pyytää siihen kirjallinen lupa. (Huovinen & Rovio 2008: 99.)

Työryhmää kootessa on hyvä huomioida, että työryhmä ei ole liian suuri. Ryhmä, jossa on neljästä kuuteen osallistujaa, on yleensä hyvä koko työryhmälle, koska tällöin ryhmän toiminta pysyy tehokkaana ja ryhmäläisille mahdollistuu tilaisuus yhteiseen keskusteluun. On tärkeää myös huolehtia, että työryhmään ohjautuu ihmisiä, joilla on aito kiinnostus yhteisiä tavoitteita kohtaan. (Wood 2020:69.) Tärkein kriteeri työryhmään osallistumisessa on innokkuus ja halu toimintatapojen kehittämiseen. Kehittämistehtävän kannalta on oleellista, että työryhmään osallistuu sellaisia henkilöitä, joilla on kokemustietoa Seniorisäätiöstä sekä sen kehittämistarpeista. Koska PUTKI-malli on johtamisen väline ja siihen kehitettävät käytänteet vaikuttavat eniten johdon ja esihenkilöiden työhön on tärkeää, että he osallistuvat oman työnsä kehittämiseen.



Kuva 6. Työryhmä muodostuu Seniorisäätiön neljän vanhainkodin työntekijöistä, esihenkilöistä sekä johdosta.

PUTKI-mallin kehittämistyössä pyritään toimintakulttuurin muutokseen organisaation kaikilla tasoilla ja siksi Seniorisäätiön toiveena on, että PUTKI-mallin kehittämistyöhön osallistuu myös rivityöntekijöitä ja heidän näkökulmansa toimintakulttuurin muutokseen tulee näkyväksi. Työryhmään osallistuu viisi Helsingin Seniorisäätiön työntekijää eri ammattiryhmistä. Seniorisäätiön johtoa ja esihenkilöitä edustavat työryhmässä Pakilakodin palvelutoiminnan johtaja, joka on yksi PUTKI-mallin kehittäjistä, palveluesihenkilö Antinkodista ja palveluesihenkilö Kannelkodista. Työntekijöitä työryhmässä edustaa Seniorisäätiön fysioterapeutti/ Power kouluttaja ja osallistun myös itse työryhmään ja edustan työntekijöitä, sillä työskentelen Helsingin Seniorisäätiössä Sosiaaliohjaajana sekä palvelukeskuksen vastaavana ohjaajana. Työryhmässä on edustus kaikista Seniorisäätiön kodeista ja sen lisäksi fysioterapeutilla, Pakilakodin palvelutoiminnan johtajalla sekä itselläni on tuntemusta kaikista Seniorisäätiön kodeista sekä niiden toimintakulttuureista.

7.4 Työryhmän haasteet

Yhteistyö ei ole aina ongelmaton, sillä siinä kohtaavat erilaiset ihmiset, henkilökemiat, erilaiset tavoitteet sekä arvovaltakysymykset (Kananen 2014: 11). On tiedostettava, että kommunikatiivisia tiloja väärin ymmärtää usein valta, maine ja asema. Usein ne, joilla on

eniten valtaa ja korkea asema hallitsevat tilaa. Tämä on erityisen tärkeää huomioida tilanteissa, joissa yhteistyötä tehdään heterogeenisissa ryhmissä, joissa osallistujat edustavat eri rooleja. (Kemmis & McTaggart & Nixon 2014: 44). Työryhmään osallistuu henkilöitä, jotka ovat johtajan ja esihenkilön asemassa sekä henkilöitä, jotka ovat työntekijän rooleissa. Asetelma voi aiheuttaa sen, että kaikki eivät esimerkiksi uskalla ilmaista mielipidettään tai kertoa näkemystään, jos he jännittävät tai pelkäävät muiden suhtautumista.

Jotta kaikilla osallistujilla, on tasavertainen mahdollisuus tuoda näkökulmia esiin, on tärkeää keskustella yhdessä pelisäännöistä ja siitä, että kaikki osallistujat ovat tasa-arvoisessa asemassa ja kukaan osallistujista ei ole ylempänä toista. Työryhmä on kehittämässä yhteistä asiaa ja kaikkien näkemykset sekä panos ovat yhtä tärkeitä (Kemmis & McTaggart & Nixon 2014: 15, 44). Työryhmässä käytetään toiminnallisia menetelmiä, joilla pyritään tekemään tilasta turvallinen, tutustumaan toisiin sekä ryhmäyttämään työryhmää. Lisäksi etenkin ensimmäisellä kerralla käytetään aikaa siihen, että ryhmän kanssa keskustellaan siitä, mitä kukin ryhmältä toivoo ja, miten kukin haluaa osallistua sen toimintaan.

Ilman turvallista tilaa ja ryhmän ryhmäytymistä on hyvin mahdollista, että toivottuja tavoitteita ei saavuteta. Kehittämistyössä osallistuminen edellyttää koko työryhmän läheistä yhteistyötä ja asiantuntemuksen jakamista. Aluksi on hyvä sopia selkeät pelisäännöt sekä keskustella millaisia odotuksia osallistujilla on kehittämistyölle. Asiantuntemuksen jakaminen vaatii osallistujilta vapaaehtoisuutta ja aktiivisuutta siksi on tärkeää, että he saavat vaikuttaa kehittämistyöhön ja keskusteluihin on hyvä varata aikaa. (Huovinen & Rovio 2008: 102.)

Yhteisössä, joissa ihmiset tuntevat, elävät tai työskentelevät yhdessä voidaan puhua samaa kieltä eli ymmärretään yhteisiä ammattitermejä, puhetapaa tai slangia. (Kemmis & McTaggart & Nixon 2014: 5.) Puhetapa saattaa muodostua haasteeksi kehittämistehtävän työryhmässä, sillä vaikka työskentelemme kaikki Helsingin Seniorisäätiössä, on lähestulkoon kaikilla ryhmän jäsenillä erilainen lähestymistapa työhön, jota teemme. Erilainen lähestymistapa juontaa juurensa ryhmän eri koulutustaus-toihin ja ammatteihin. Vaikka puhuisimme samoista asioita, käyttäen samoja termejä on olemassa riski, että samat termit tarkoittavat eri asioita ryhmän eri jäsenille. Esimerkiksi termi hyvinvointi voi tarkoittaa osalle ryhmän jäsenistä terveyttä ja osalle sosiaalista hyvinvointia. Jotta väärinkäsityksiltä vältyttäisiin, on tärkeää, että ryhmän kanssa yhdessä määritellään termit, joita käytetään.

7.5 Aineiston keruu

Osallistavassa toimintatutkimuksessa käytetään useimmiten laadullisia menetelmiä, mutta myös määrällisiä, monimenetelmällisiä ja taidelähtöisiä menetelmiä voidaan käyttää. Osallistava toimintatutkimus edellyttää joustavuutta ja menetelmien valinta riippuu kumppaneista ja tutkittavasta asiasta. Osallistavia menetelmiä käytetään, kun halutaan edistää yhteisöllistä muutosta, kehittää, arvioida tai saada aikaan. Menetelminä voidaan käyttää esimerkiksi valokuvia, päiväkirjoja ja kyselyitä. Tutkittavasta ilmiöstä voidaan saada monipuolisempi kuva, kun käytetään useita eri menetelmiä. Valittujen menetelmien käyttöä tulee myös tarkistaa tutkimuksen kuluessa, kun kohteesta tai asiainsaisten tarpeista tiedetään ja opitaan enemmän. (Keskitalo 2020: 29.)

Opinnäytetyön kehittämistehtävän aineisto kerätään työpajoissa, joihin työryhmä koontuu. Kehittämistyöhön kuuluu keskustelua, kuuntelemista, kyselemistä yhdessä ihmetyä, ideoimista sekä yhteenvetojen tekemistä (Huovinen & Rovio 2008: 102). Työryhmässä käytetään dialogia sekä osallistavia menetelmiä. Pääasiallisena menetelmänä aineiston keruussa on työryhmän sisällä käytävä dialogi, mutta myös osallistavia toiminnallisia menetelmiä käytetään. Dialogia käytetään työpajassa menetelmänä, koska se toimii yhdessä ajattelemisen välineenä ja sen avulla saadaan käyttöön kaikkien osallistujien tietotaito. Dialogin tarkoituksena on tuottaa osallistujissa oivalluksia. Dialogi tarjoaa ryhmälle mahdollisuuden luoda ja tutkia erilaisia vaihtoehtoja sekä tehdä valintoja niiden joukosta. Parhaimmillaan dialogissa osallistujat oppivat toisiltaan sekä yhdessä. (Isaacs 1999: 13, 45.)

Työryhmän välisestä dialogista ja osallistavista menetelmistä saadaan vastaukset opinnäytetyön kolmeen kehittämistehtävään. Tärkeää on luoda toimivat ja luottamukselliset suhteet osallistujiin. Jos luottamusta ei saavuteta voi kehittämistyö ja aineoston kerääminen vaikeutua tai käydä mahdottomaksi. (Huovinen & Rovio 2008: 102.) Jotta dialogi työryhmän välillä onnistuu, on tärkeää, että työryhmässä on turvallinen ilmapiiri ja että jokainen tuntee olevansa arvostettu ja kaikkien näkemykset ja mielipiteet huomioidaan. Aineistoa kerätään ylös kirjoittamalla, havainnoimalla sekä palautekyselyn avulla.

Kaikki työpajoissa käytettävät materiaalit tehdään Power point ohjelmaan. Jokaiseen työpajaan koostetaan jokaisen kerran teeman mukaisesti Power point ohjelmalla työpajan aikataulu, teema ja käsiteltävät asiat. Power point heijastetaan kaikkien osallistujien nähtäville ja jos joku, on mukana työpajassa etänä, niin sama esitys heijastetaan hänen koneelleen. Power pointtiin kirjataan yhdessä sovitut asiat reaaliaikaisesti. Näin jokaisesta kerrasta saadaan heti valmiit pöytäkirjat ja jokainen voi jo kirjoitusvaiheessa

tarkistaa, että heidän sanomansa asiat on kirjattu oikein. Kaikki työpajoissa tuotetut materiaalit, kuten Power pointit, sekä muut materiaalit viedään PUTKI- työryhmälle perustetulle Teams-kanavalle, johon on pääsy kaikilla PUTKI- työryhmän jäsenillä. Työryhmän kanssa on sovittu, että poissa olevilla jäsenillä on velvollisuus käydä lukemassa Teams-kanavalta, mitä työpajoissa on tehty.



Kuva 7. Esimerkkinä työpajoihin tehtyjä Power point dioja, joista ensimmäisessä on kirjattuna yhteistä keskustelua ja toisessa kuvattuna tehtäväksi anto.

Opinnäytetyön tekijä pitää koko prosessin ajan omaa tutkimuspäiväkirjaa. Tutkimuspäiväkirja toimii dokumentaationa siitä, mitä työpajassa tapahtuu ja miten kehittämistyössä edetään. Tutkimuspäiväkirjaan kirjataan ajatuksia, havaintoja sekä huomioita prosessikulusta sekä keskustelua herättäneistä aiheista (Huovinen & Rovio 2007: 107). Havainnot kirjataan ylös mahdollisimman pian työpajan jälkeen, koska tapahtumat ja yksityiskohdat unohtuvat nopeasti sillä työpajoista tulee paljon uutta tietoa (Kananen 2014: 85). Kenttäpäiväkirjaa pidetään jokaisesta työpajasta ja siihen kirjataan, ketkä olivat läsnä työpajassa, työpajan tunnelma, miten dialogi onnistui, millaisia osallistavia menetelmiä käytettiin sekä miten ne toimivat. Lisäksi kirjataan keskeisimmät keskustelujen aiheet ja miten kunkin kerran tavoitteeseen päästiin. Kirjaaminen tulisi tehdä mahdollisimman tarkasti sen varalta, että johonkin tapahtumaan joudutaan myöhemmin palaamaan.

Tutkimuspäiväkirjan pitäminen edellyttää aina havainnoimista. Havainnointi on yksi osallistuvan toimintatutkimuksen tärkeimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Havainnoinnin muotoja on monia, mutta tässä opinnäytetyössä käytetään osallistuvaa havainnointia. Osallistuvassa havainnoinnissa opinnäytetyön tekijä osallistuu kehittämistoimintaan ja sen etuna on, että tutkija pääsee syväälle tutkittavan ilmiön olemukseen. (Kananen 2014: 80.) Työskentelen itse Seniorisäätiöllä ja tästä on etua, sillä tunnen asiat ja työryhmän osallistujat. Aikaa ei siis mene tutustumiseen ja kehitettävän asian ymmärtämiseen. Tutuus ja kehittämistyössä mukana olo voi olla myös ongelmallista, sillä se voi

vaikuttaa tutkittavaan asiaan ja sitä kautta tutkimustuloksiin. Tutkijan vaikutusta tutkittavaan asiaan ei voi täysin poistaa, mutta sitä voidaan pienentää tiedostamalla ja ymmärtämällä tulosten vääristymävaara. (Kanannen 2014: 80–81.)

Aineiston keruu menetelmänä käytetään myös palautekyselyä. Jokaisen työpajan päätteeksi ryhmältä pyydetään palautetta siitä, miten he kokivat käytetyt menetelmät sekä kokivatko kaikki tulleeensa kuulluksi ja tasavertaiseksi kohdelluiksi. Palaute pyydetään kirjallisena nimettömänä palautteena ja sen tehtävänä on toimia mittaristona, sille toimiiko käytetyt menetelmät ja onko työryhmän ohjaajan roolissa jotain parannettavaa. Kyselyn pohjalta opinnäytetyön tekijä pohtii omaa toimintaansa ja käytettyjä menetelmiä. Jos osoittautuu, että jonkinlaiset menetelmät tai fasilitaattorin tapa toimia aiheuttaa negatiivista palautetta voidaan käytänteitä muuttaa, niin, että ne tukevat parhaiten ryhmäprosessia. Opinnäytetyöntekijä koostaa kaikista palautteista yhteisen koosteen ja se viedään kaikkien työryhmäläisten nähtävälle suljetulle Teams-kanavalle. Palautteen pohjalta koko työryhmä voi reflektoida omaa ja ryhmän toimintaa sekä tehdä halutesaan muutoksia omaan toimintaansa.

7.6 Työryhmän fasilitointi

Opinnäytetyön kirjoittaja on nimetty Helsingin Seniorisäätiön johtoryhmän toimesta työryhmän puheenjohtajaksi. Työryhmän puheenjohtaja toimii kehittämistehtävässä fasilitaattorina eli ohjaajana, jonka tehtävänä on osallistua sekä osallistaa. Fasilitointi sana tulee latinan sanasta *facil*, joka tarkoittaa helppoa (Kantojärvi 2012:8). Fasilitoinnilla tarkoitetaan ryhmäprosessien helpottamista ja sen tarkoituksena on löytää oikeanlainen työskentelytapa, jotta ryhmä pystyy toimimaan rakentavasti ja, että ryhmän jäsenet sitoutuvat yhteiseen prosessiin yhteisten päämäärien sitouttamiseksi. (Nummi 2007: 16; Siponen-Damonte 2020: 14.)

Fasilitointi on tehokas toimintamalli ympäristöihin, joissa pyritään yhdistämään useiden asiantuntijoiden tietotaito (Nummi 2007: 17). PUTKI-työryhmä koostuu oman alansa asiantuntijoista ja heillä on kehittämistehtävään tarvittava ratkaiseva tieto. Fasilitaattori suunnittelee ryhmätyöprosessin ja valitsee siihen parhaiten sopivat menetelmät sekä huolehtii, että ryhmän kapasiteetti hyödynnetään ja työpajan tavoitteet saavutetaan (Kantojärvi 2012: 11). Fasilitaattori luo pohjan luottamukselle ja toimivalle vuorovaikutukselle sekä varmistaa, että jokaisen mielipide tulee kuulluksi ja tukee osallistavaa ryhmäprosessia sekä tasa-arvoista osallistumista. (Takamäki 2019; Siponen-Damonte 2020: 30.)

Yleensä fasilitaattorilla on neutraali rooli, eikä hän osallistu sisällön tuottamiseen (Nummi 2007: 17), mutta PUTKI-työryhmässä työryhmän fasilitaattori osallistuu myös sisällöntuottamiseen. Tämän vuoksi fasilitaattorin roolissa toimivan täytyy yrittää pysyä mahdollisimman neutraalina suhteessa keskusteltaviin asioihin ja miettiä tarkkaan missä ja milloin esittää mielipiteitään vai etsiikö hän kysymyksiin vastauksia avoimilla kysymyksillä omien mielipiteiden sijaan. Fasilitaattorin tulee luottaa ryhmään ja sallia työryhmän tekevän myös sellaisia päätöksiä, jotka saattavat olla vastoin fasilitaattorin omia mielipiteitä. Fasilitaattorin tulee myös tarkastella omaa toimintaansa ja sitä pystyykö hän kohtelemaan kaikkia osallistujia tasavertaisesti ja kykeneekö hän ohjaamaan keskustelua sen sijaan, että kertoo, miten asiat tulee tehdä. (Sipponen-Damonte 2020: 34.) Tämä vaatii fasilitaattorin roolissa olevalta tarkkaa itsereflektiota ja sen lisäksi hänen tulee pyytää palautetta suoriutumisestaan muulta ryhmältä.

Jotta fasilitointi onnistuu, tulee tehdä ennakko valmistelu ja suunnitelma, jokaiselle työpajalle (Sipponen-Damonte 2020: 24). Fasilitaattori tekee jokaisesta työpajasta tarkan työsuunnitelman. Työsuunnitelmaan kirjoitetaan auki tilaisuuden yksityiskohdat, tavoitteet, käytettävät menetelmät ja suunniteltu aikataulu. Työsuunnitelma on fasilitaattorin oma työväline, eikä sitä ole tarkoitettu jaettavaksi osallistujien kanssa. (Sipponen-Damonte 2020: 56.) Taulukko 1. toimii esimerkkinä työsuunnitelmasta ja siinä on esitelty ensimmäisen työpajan ohjelma, aikataulut ja menetelmät, joita on suunniteltu käytettävän. Opinnäytetyön tekijä tulee tekemään vastaavanlaisen suunnitelman kaikista työpajoista. Suunnitelmia muutetaan tarpeen mukaan vaikka kesken työpajan, jos näyttää siltä, että suunniteltu asia ei toimi ryhmän kanssa.

Klo	Tavoite	Menetelmä
8.30	Työryhmän fasilitaattori valmistelee: Tila, tarjoilut, työvälineet, tekniikka ym. kuntoon.	
9.00	Yhteinen aloitus, tutustuminen, virittäytyminen työpajaan sekä yhteisten tavoitteiden asettaminen ja yhteisten toimintatapojen luominen.	Aloitus: Tutustumis- ja fiiliskierros. Jonka jälkeen tehtävä: Mitä odotuksia ja toiveita minulla on työpajalle / työryhmälle? Ohjaavat lisä kysymykset esiin Power pointtiin, joka heijastetaan osallistujille. Ensin pohditaan itse ja sitten yhteinen keskustelu. Keskustelu kirjataan Power pointtiin.
9.30	Syvennetään kehittämistehtävän teoriapohjaa.	Käydään läpi opinnäytetyön teoriapohjaa yhdessä. Mitä tarkoittaa osallisuus, Arnsteinin (1969) osallisuuden portaat sekä dialogin neljä perustaitoa. Yhteistä keskustelua siitä, miten nämä toteutuu työryhmässä.
9.45	PUTKI-mallin esittely ja läpikäyminen	Pyydetään mallin kehittäjä kertomaan ja esittelemään malli.
10.00	TAUKO	Tuuletetaan tila.
10.10	Täsmennetään ja kirkastetaan PUTKI-mallin tavoitetta ja tarkoitusta.	Esitellään työskentely menetelmä vaikuttavuusketju. Ja työskennellään sitä apuna käyttäen.
11.45 – 12.00	Palautteen anto ja työryhmän lopetus.	Annetaan palautelaput ryhmälle ja pyydetään täyttämään sekä palauttamaan nimettömänä. Kerrotaan, että palaute tulee koko ryhmän nähtäville ryhmän Teams- kanavalle. Kiitetään kerrasta ja kysytään onko osallistujilla palautetta / toiveita seuraavalle kerralle tai toisilleen.
12.00 – 13.00	Tilan siistiminen, palautteiden kokoaminen ja tutkimuspäiväkirjan täyttö.	Työryhmän fasilitaattori kokoaa palautteet ja vie ne Teamsiin, kirjaa tutkimuspäiväkirjan, johon kuvaillaan työpajan tapahtumat, tunnelma, läsnäolijat sekä havainnot dialogin ja osallisuuden toteutumisesta ja yhteistyön sujuvuudesta. Kirjataan myös mitä kehitettiin ja miten onnistuttiin.

Taulukko 1. Työsuunnitelma ensimmäiseen työpajaan.

Jokaisen työpajan päätteeksi fasilitaattorin roolissa toimiva puheenjohtaja pyytää ryhmältä palautetta siitä, miten he kokivat käytetyt menetelmät sekä kokevatko kaikki tulleet kuulluksi ja tasavertaiseksi kohdeilueiksi. Palaute pyydetään kirjallisena nimettömänä palautteena ja sen tehtävänä on toimia mittaristona, sille toimiiko käytetyt menetelmät ja onko fasilitaattorin roolissa jotain parannettavaa. Kyselyn pohjalta fasilitaattori reflektoi omaa toimintaansa ja käytettyjä menetelmiä. Jos osoittautuu, että jonkinlaiset menetelmät tai fasilitaattorin tapa toimia aiheuttaa negatiivista palautetta voidaan käytänteitä muuttaa, niin, että ne tukevat parhaiten ryhmäprosessia.

8 Kehittämistehtävän toiminnan raportointi

8.1 Kehittämistehtävän aikataulu

Suunnitteluvaiheessa hahmotellaan ja ideoidaan tutkimustehtävää sekä täsmennetään näkökulmaa keskeisten käsitteiden ja teoriasuuntausten pohjalta. Tämän jälkeen tehdään toiminnallinen suunnitelma, hankitaan tutkimusluvut, valitaan tutkimusmenetelmät sekä tehdään aikataulut sekä ratkaisut siitä, miten aineisto kerätään. (Huovinen & Ro-

vio 2008: 96.) Kehittämistehtävän suunnittelu aloitettiin keväällä 2022 Helsingin Seniorisäätiön toimitusjohtajan Marika Metsähonkalan tapaamisella. Metsähonkalan kanssa käytiin keskustelu Seniorisäätiön kehittämistarpeista ja Metsähonkala ehdotti, että lähtisin jatkokehittämään Seniorisäätiön PUTKI-mallia. Keskustelussa sovittiin, että PUTKI-mallia kehitetään osallistamalla henkilökunta kehitystyöhön.

Seuraavaksi etsin tausta- ja teorian tietoa vanhuspalveluiden haasteista, kehittämistarpeista, johtamisesta, valmentavasta johtamisesta, osallisuudesta sekä dialogista. Lisäksi tutustuin osallistavan toimintatutkimuksen ja kehittämistyön toteuttamiseen. Tämän pohjalta tulin lopputulokseen, että PUTKI-mallin kehitystyötä varten on kannattavaa järjestää työpajoja, johon työryhmä osallistuu, koska näin saadaan järjestettyä rauhallinen aika ja paikka, jossa voidaan muutaman tunnin ajan keskittyä kehittämistoimintaan. Valitsin dialogin ja osallisuuden kehittämistyön teoriapohjaksi, koska ne ovat tärkeitä tekijöitä valmentavassa toimintakulttuurissa sekä avaintekijöitä työryhmän toiminnassa.

Keväällä 2022 hain tutkimuslupaa opinnäytetyön suunnitelman pohjalta Helsingin seniorisäätiön johtoryhmältä ja se myönnettiin johtoryhmän kokouksessa toukokuussa. Kesän 2022 aikana koottiin työryhmä Seniorisäätiön henkilökunnasta. Työryhmään osallistumisen vapaaehtoisuutta painotettiin osallistujille ja heille lähetettiin kirjalliset suostumuslomakkeet sähköpostilla kesällä 2022. Suostumuslomakkeessa kerrottiin opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite, sekä kerrottiin selkeästi, että osallistuminen kehittämistehtävään on vapaaehtoista ja suostumuksen voi peruuttaa koska tahansa. Suostumuslomakkeessa pyydettiin lupaa työryhmässä kehitetyn materiaalin ja aineiston keräämiseen ja käyttämiseen opinnäytetyössä. Kaikki työryhmän jäsenet suostuivat osallistumaan kehittämistyöhön sekä materiaalin keräämiseen ja sen käyttämiseen opinnäytetyössä.

Syyskuussa 2022 järjestettiin työryhmälle Teams-alustalla videokokous, jossa sovittiin yhdessä työpajojen aikataulu, kokoontumispaikka, sekä käytiin keskustelua työryhmän tavoitteista, PUTKI-mallin kehittämistarpeesta sekä odotuksista työryhmälle. Työryhmän kanssa sovittiin, että työpajoja järjestetään kuusi kappaletta. Lisäksi sovittiin, että lähtökohtaisesti kaikki osallistajat ovat läsnä kokouksessa, mutta säilytettiin mahdollisuus osallistua myös etänä Teams-alustalla, jos tilanne sitä vaatii. Työpajat, joissa kehittämistyö tehtiin, toteutettiin vuoden 2022 loka-joulukuun välisenä aikana. Yhteensä työpajoja järjestettiin kuusi kappaletta ja jokainen työpaja kesti kolme tuntia. Työpajat järjestettiin Helsingin Seniorisäätiön Mariankodin kabinetissa. Tavoitteena oli, että

kaikki työryhmän osallistujat ovat paikan päällä, mutta työtilanteiden takia osa työpajoista tapahtui hybridinä, jolloin työpaja koostui sekä Mariankodissa paikalla olevista, että Teams- alustalla etänä olevista ryhmäläisistä.

Työpajojen päätyttyä järjestettiin tammikuussa 2023 Teams- alustalla yhteenveto kokous, jossa käytiin läpi kehittämistyötä ja tehtiin muutoksia kehitettyihin asioihin. Työryhmän kehittämät käytänteet viedään Helsingin Seniorisäätiön johtoryhmän kokoukseen keväällä 2023, jossa ne käydään johdon kanssa läpi ja johto päättää mitkä käytänteet jalkautetaan käyttöön. Tämän jälkeen uudet käytänteet juurrutetaan osaksi seniorisäätiön toimintakulttuuria työryhmässä sovitun suunnitelman pohjalta.

8.2 Työpajojen suunnitelma

Jokainen työpaja toistuu toimintatutkimuksen syklisen prosessin mukaisesti, jossa vuorottelee suunnittelu, toiminta, reflektointi ja arviointi.



Kuva 8. Työpajojen sisällöt toimintatutkimuksen spiraalimallissa.

1. Kaikki työpajat avataan yhteisellä aloituksella. Työpajojen avauksessa käytetään menetelmiä, joilla voidaan luoda turvallinen ja rentoutunut ilmapiiri. Aloituksen aikana virittäydytään päivän aiheeseen ja työryhmään. Seuraavaksi selkeytetään lähtötilanne ja päivän tavoite, jonka jälkeen kartoitetaan, mitä käsiteltävästä aiheesta tiedetään.
2. Tavoitteen asettamisen ja yhteisen virittäytymisen jälkeen siirrytään ideointi ja kehittämisvaiheeseen. Ideointi vaiheessa hyödynnetään erilaisia osallistavia menetelmiä, joiden tavoitteena on päästä irti tavanomaisesta ajattelusta, vaalia ideoita sekä jalostaa erilaisia ratkaisuja.
3. Ideoinnin jälkeen siirrytään arvioimaan kehitettyjä ideoita. Arviointi vaiheessa keskustellaan, mitkä ideat toimivat arjessa ja miten ne viedään käyttöön sekä millaisia toimenpiteitä vaaditaan.

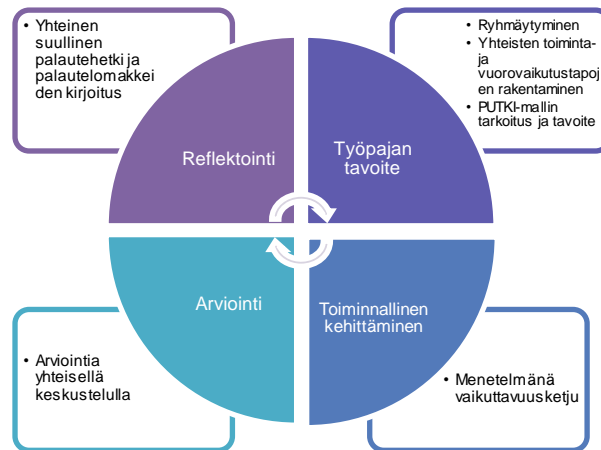
4. Lopuksi tehdään yhteinen reflektio siitä, miten tavoitteet ja odotukset toteutuivat.

Ensimmäisellä kerralla työryhmässä käydään läpi lähtötilanne, joka on tärkeä kerta työryhmän ryhmäytymisen ja yhteisen toiminnan muotoutumisen kannalta. Silloin on tärkeää saada avattua kommunikatiivinen tila, jotta avoin, kunnioittava ja kriittinen keskustelu työryhmän välillä voidaan saavuttaa ja erilaisten toiminta- ja ajattelutapojen tarkastelu mahdollistuu. On sovittava yhteiset säännöt ja miten ryhmässä ollaan vuorovaikutuksessa (*relatings*), miten puhutaan (*sayings*) ja miten toimitaan (*doings*). Työpajoissa pyritään osallistujien todelliseen osallisuuteen eli tavoitellaan Arnsteinin (1969) portaikon ylintä portaikkoa *kansalaisvalta / Citizen control*. Työpajoissa kaikilla osallistujilla on yhtäläinen päätösvalta kehitettäviin asioihin. Jokaisella osallistujalla on mahdollisuus vaikuttaa kehittämistyöhön ja ryhmän tekemiin päätöksiin. Todellista osallisuutta tuetaan osallistavilla menetelmillä, joiden avulla vastuutetaan ja valtuutetaan osallistujat kehittämistyöhön. Osallistujat voivat itse hallinnoida toimintaa ja tehdä kehittämistyöhön liittyviä päätöksiä.

Ensimmäisen kerran tavoitteena on määritellä PUTKI-mallin tavoitteet ja tarkoitus. Seuraavissa viidessä työpajassa käydään läpi kaikki PUTKI-mallin kirjaimet ja niihin liittyvät elementit. Tavoitteena on, että jokaisessa tapaamisessa käsitellään yhtä PUTKI-mallin elementtiä, määritellään se ja kehitetään sille käytäntöjä, joilla se tuodaan käyttöön. Esimerkiksi kirjain P edustaa elementtiä *Palaute* ja työryhmän tavoitteena on määritellä, mitä *Palaute* tarkoittaa Helsingin seniorisäätiössä ja kehittää käytäntöjä, joilla *Palaute* tulee käyttöön.

8.3 Työpajojen dokumentointi

8.3.1 Ensimmäinen työpaja: PUTKI-mallin tarkoitus ja tavoite



Kuva 9. Ensimmäisen työpajan kulku.

Työpajan aloitus

Ensimmäisessä työpajassa tavoitteena oli työryhmän ryhmytyminen ja yhteisten toiminta-, puhe- ja vuorovaikutustapojen rakentuminen sekä PUTKI-mallin tavoitteen ja tarkoituksen kirkastaminen. Osallistavaa toimintatutkimusta tehdään usein yhteisöissä, jotka tuntevat toisensa ja heidän tapansa puhua, toimia ja käyttäytyä (Kemmis & McTaggart & Nixon 2014: 5). PUTKI-työryhmän jäsenet olivat kaikki perustyön kautta toisilleen tuttuja ja tämä osaltaan auttoi yhteisen työn käynnistämisessä. Ensimmäisellä kerralla kaksi työryhmän jäsenistä olivat estyneitä osallistumaan työpajaan, joten työryhmä aloitettiin kolmen työntekijän panostuksella. Ensimmäisessä työryhmässä oli itäseni lisäksi mukana fysioterapeutti / power kouluttaja ja palvelutoiminnan johtaja.

Alkuun Työpajassa kerrattiin työryhmän kolme kehittämistehtävää, jonka jälkeen kerroin opinnäytetyön teoriapohjasta. Tämän myötä avautui keskustelu osallisuudesta ja dialogista. Työryhmä pohti yhdessä, mitä ne tarkoittavat työryhmässä ja, mitä ne tarkoittavat Helsingin Seniorisäätiössä. Keskustelusta välittyi ajatus siitä, että osallisuutta Seniorisäätiössä on lisättävä kaikilla tasoilla ja pohdittiin sitä, miten PUTKI-mallin juurruttaminen arkeen on tärkeässä roolissa, niin osallisuuden kuin dialogisuuden vahvistamisessa.

<p>Mitä odotan PUTKI-työryhmästä?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kehitetään yhdessä konkreettisia ideoita, jotka hyödyttää jatkossa - PUTKI-malli tulee tutummaksi - Keskustelevaa ilmapiiriä - Opin muilta ja jaan omia ideoita - Innostavaa ideointia - Työskentelyn päätyttyä esihenkilöillä on käytössä PUTKI-mallin käsikirja 	<p>Mitä odotan itseltäni?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projektin hallintaa - Uskallusta ideoita ja jakaa ajatuksia - Keskittyä toisten kuuntelemista ja heidän ideoiden/ajatusten arvostamista - Aktiivisuutta! - Uusia ideoita
<p>Mitä odotan PUTKI-työryhmän ohjaajalta?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tukea - Sparraus apua - Menetelmien ohjaamista, joiden avulla ajatukset/ideat saadaan lentoon - Kykyä koostaa + tiivistää x2 - Ajattelun ohjaamista oikeille urille - Langat pysyvä käsissä 	<p>Mitä odotan muilta työryhmän jäseniltä?</p> <ul style="list-style-type: none"> -keskustelevuutta - Aktiivista työtettä - Kyselemisen taitoa - Kärsivällisyyttä kuunnella - Aktiivisuutta - Innovatiivisuutta - Yhteishenkeä/tsemppaamista - Sitoutumista työn sallimissa rajoissa

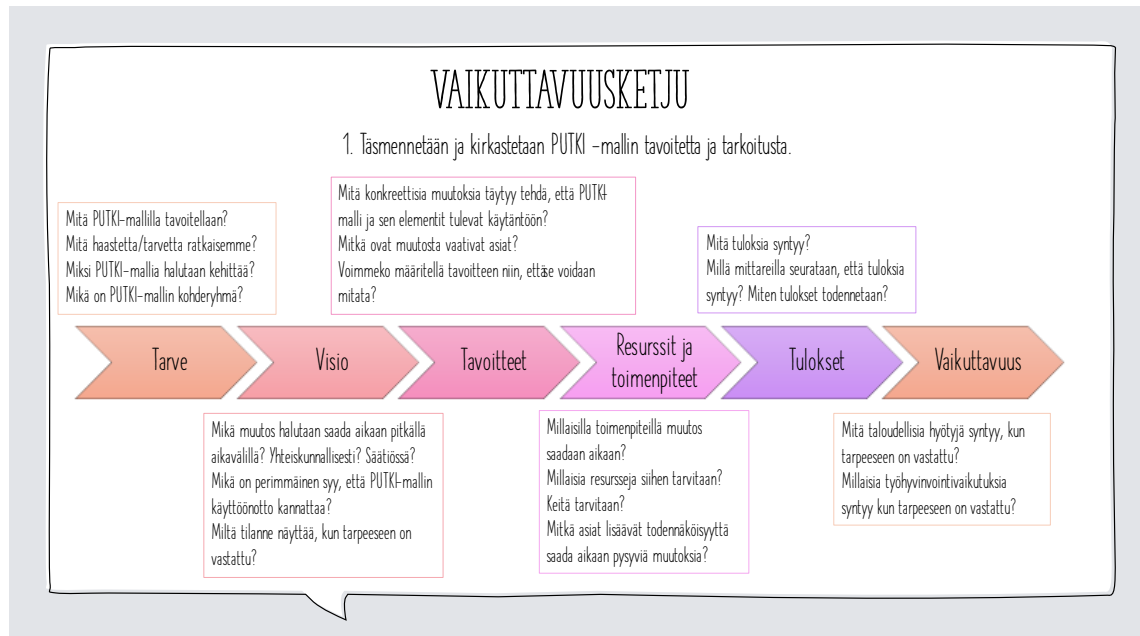
Kuva 10. Odotusmatriisi tehtävä osallistujien odotuksista tulevalle työryhmälle.

Työryhmän ryhmäytymisessä hyödynnettiin odotusmatriisi tehtävää, jossa jokainen sai hetken miettiä omia odotuksiaan työryhmälle, jonka jälkeen odotukset käytiin läpi yhteisessä keskustelussa. Odotusmatriisi oli jaettu neljään kenttään (ks. kuva 9), jossa jokaisessa kentässä oli tarkennettu kysymys. Tehtävän tavoitteena oli ryhmäytyminen ja saada esiin osallistujien ajatuksia siitä, millaisia asioita he toivovat itseltään, työryhmältä, kehittämistyöstä sekä miten he toivovat, että työryhmän ohjaaja toimii. Vastauksien läpikäynti yhdessä konkretisoi kaikille osallistujille, mitä ryhmän muut jäsenet ajattelevat siitä, miten työryhmässä ollaan ja miten työryhmässä toivotaan toimittavan. Tämän tehtävän avulla rakennettiin yhteisiä toimintatapoja (*doings*), puhetapaa (*sayings*) sekä vuorovaikutustapaa (*relatings*). Ensimmäiselle kerralle oli suunniteltu, että työryhmän kanssa keskustellaan ryhmän pelisäännöistä odotusmatriisi tehtävän lomassa, mutta keskustelua ei tarvinnutkaan erikseen käydä, sillä tehtävän purussa nousi luonnollisesti esiin yhteiset pelisäännöt.

Tehtävän vastauksista nousi esiin, että työryhmän jäsenet odottivat itseltään ja muilta työryhmän jäseniltä innostavaa ideointia, aktiivisuutta, avointa ja arvostavaa keskustelua, jossa kuunnellaan toinen toista ja opitaan yhdessä. Työryhmä odotti toisiltaan, sekä työryhmän ohjaajalta tukea ja kannustamista. Tehtävän avulla sain työryhmältä vastauksia siihen, millaisia odotuksia heillä on minulle ja miten he toivovat, että toimin työryhmässä. Tehtävä oli avaus osallisuuden, dialogin sekä luottamuksellisen ja toimivan vuorovaikutuksen synnylle.

PUTKI-mallin tavoitteen ja tarkoituksen kirkastaminen

Ensimmäisen kerran toimintaosiossa oli tavoitteena täsmentää ja kirkastaa PUTKI-mallin tarkoitusta ja tavoitteita. Toimintaosion lämmittelynä palvelutoiminnan johtaja esitteli PUTKI-mallin työryhmälle ja avasi sen alkuperäistä kehittämistyötä. PUTKI-mallin esittelyn jälkeen aloitettiin työpajan toimintaosio, jossa menetelmänä käytettiin vaikuttavuusketju työkalua.



Kuva 11. Esimerkki työpajassa käytetystä vaikuttavuusketju työkalusta.

Vaikuttavuusketju on työkalu, jota voidaan käyttää työn, toiminnan ja johtamisen suunnittelussa sekä kehittämisessä. Vaikuttavuusketjun avulla voidaan luoda selkeä kuvaus siitä, mitä muutosta halutaan, mitä tehdään ja miten toteutumista seurataan. Vaikuttavuusketjussa lähdetään liikkeelle olemassa olevan tarpeen määrittelystä ja siitä johdetaan visio. Vision määrittämisen jälkeen asetetaan sen saavuttamiseen vaadittavat tavoitteet. Tämän jälkeen mietitään millaisia ratkaisuja ja resursseja tarvitaan, että tavoitteet voidaan saavuttaa. Vaikuttavuusketjussa *vaikuttavuus*, *tarve* ja *visio* kuvaavat laajempaa yhteiskunnallista ja organisaation tasoa. Konkreettista toiminnan tasoa kuvaavat *tavoite*, *resurssit*, *toimenpiteet* ja *tulokset*. Ketjun osia pohtimalla, analysoimalla ja arvioimalla voi työntekijöille avautua uusia näkökulmia toimintaan ja ymmärrys siitä miten oman toiminnan vaikuttavuus syntyy. (Anoschkin 2020: 7.)

Vaikuttavuusketjun avulla työryhmässä pohdittiin mikä on PUTKI-mallin tarve, visio, tavoite sekä millaisia resursseja ja toimenpiteitä, tarvitaan, että malli jalkautuu käyttöön. Vaikuttavuusketju osoittautui toimivaksi työkaluksi ja sen avulla työryhmä sai määriteltä PUTKI-mallin tarkoituksen ja sen mitä mallilla tavoitellaan.



Kuva 12. PUTKI-mallin tavoite ja visio. (PUTKI-työryhmä 2022.)

Tulevaisuuden visiona on, että Seniorisäätiö on työpaikka, jossa työntekijöillä on mahdollisuus osallistua työn kehittämiseen, suunnitteluun sekä päätöksentekoon. Seniorisäätiössä on vahva keskustelukulttuuri, jossa annetaan palautetta toinen toiselle, kannustetaan, tuetaan ja käydään aktiivista dialogia. Tiimit ovat yhteisöohjautuvia ja niitä johdetaan valmentavalla otteella. Tämän seurauksena työhyvinvointi ja -motivaatio kasvaa ja siitä on seurauksena laadukkaat palvelut, hyvinvoivat työntekijät ja asiakkaat.

Työpajassa määriteltiin, että PUTKI-malli on työväline esihenkilöille ja johdolle ja sen avulla on tarkoitus saada selkeämpi ja yhtenäisempi kuva johtamisesta Helsingin seniorisäätiössä. PUTKI-mallin elementtien avulla juurrutetaan valmentava johtaminen Seniorisäätiön arkeen. PUTKI-malli koostuu viidestä elementistä: *P= palaute, U= Uudistuminen T= tieto, tavoitteet, työvälineet, K= kysy, kuuntele, kannusta, I= ilmapiiri*. Työryhmä kehittää kuhunkin elementtiin konkreettisia käytäntöjä, joiden avulla Seniorisäätiöön syntyy uusia toimintamalleja. Tavoitteena on, että uusien toimintamallien myötä dialogi ja työntekijöiden osallisuus paranee.

Lisäksi keskusteltiin, millaisia pitkän ajan vaikutuksia PUTKI-mallin käyttöönotolla on Seniorisäätiön toimintakulttuuriin sekä millaisia vaikutuksia PUTKI-mallilla voisi olla yhteiskunnallisella tasolla. Vaikuttavuusketjua hyödyntäen kehitimme mittaristot ja aikataulun sille, miten tutkimme jatkossa, onko mallille asetetut tavoitteet saavutettu ja millainen vaikuttavuus sillä on Säätiön toimintaan.

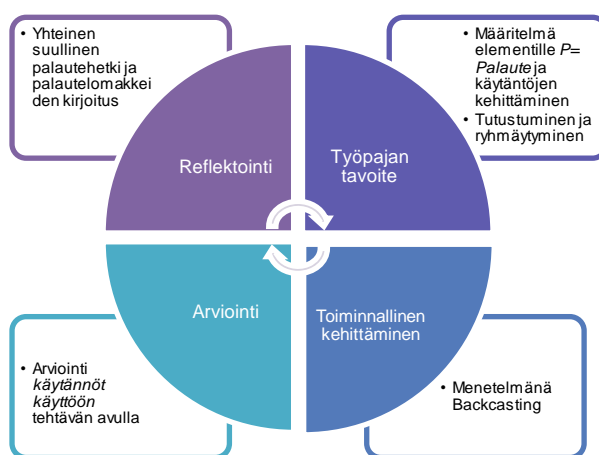
Reflektointi / Palaute

Työpajan lopuksi jokainen osallistuja täytti palautelomakkeen, joka noudatti odotusmatriisin kaavaa. Palautelomakkeet täytettiin nimettöminä, mutta ryhmälle kerrottiin, että palautteet kootaan yhteen ja viedään yhteiselle Teams-kanavalle, josta jokainen työryhmän jäsen voi ne lukea. Palautteet pyydettiin kaikissa työpajoissa ja ne pyydettiin nimettömänä, jotta jokainen työryhmän jäsen voisi kertoa turvallisesti todellisen mielipiteensä siitä, miten hän koki työryhmän, oman toimintansa, ohjaajan toiminnan ja muun työryhmän toiminnan. Palautelomakkeet toimivat reflektoinnin välineenä ja niiden

avulla ryhmän jäsenet voivat reflektoida omaa toimintaansa, ryhmän toimintaa sekä esittää toiveita ryhmän ohjaajalle. Esimerkki palautelomakkeessa on liitteessä 1. Palautelomakkeen täyttämisen jälkeen käytiin keskustelu siitä, miten työpajassa onnistuttiin. Kaikki työpajaan osallistuneet kiittelivät toisiaan aktiivisesta työstä ja kertoivat olevansa tyytyväisiä päivän tavoitteelliseen ja keskittyneeseen työskentelyyn.

Ensimmäisen kerran palautelomakkeen perusteella, kaikki työpajaan osallistuneet kokivat, että päivän tavoitteeseen päästiin ja kaikki osallistuivat työskentelyyn aktiivisesti ja tasapuolisesti. Palautteen perusteella työryhmässä koettiin, että osallistujat tulivat kuuliksi ja saivat sanottua mielipiteensä ja ajatuksensa. Työryhmän ohjaaja sai kiitosta hyvin valmistellusta tilaisuudesta. Työryhmä koki, että työryhmän ohjaaja tiivistä, täsmensi ja tarkensi ryhmän sanomaa, joka johdatti työtä eteenpäin. Kehitettävää palautetta ei ensimmäiseltä kerralta tullut.

8.3.2 Toinen työpaja: P= Palaute



Kuva 13. Toisen työpajan kulku.

Työpajan aloitus

Toisen työpajan teemana oli PUTKI-mallin elementti P= Palaute. Työpajan tavoitteena oli kehittää käytäntöjä, joilla palaute kulttuuria saadaan vahvistettua Helsingin Seniorisäätiössä sekä tarkentaa P= palaute elementin määritelmää. Työpajassa oli mukana kaikki työryhmän viisi jäsentä, joista yksi oli mukana etänä Teams videoyhteydellä. Toisessa työpajassa oli ensimmäistä kertaa mukana kaikki työryhmän jäsenet ja toisen työpajan tavoitteena oli työryhmän ryhmäytyminen ja yhteisten toimintatapojen löytäminen. Työpaja aloitettiin lämmittelytehtävällä, jossa jokainen osallistuja valitsi eri-

laisista kuvista kuvan, joka kuvasi päivän tunnelmaa. Tehtävän tarkoituksena oli kartoittaa ja sanoittaa muille millä mielellä kukin on työpajaan tullut ja mitä työpajalta odotetaan. Lämmittelytehtävän myötä kävi ilmi, että työryhmän osallistujat kokivat kiirettä ja työpajan ajoittuminen maanantaiaamuun lisäsi stressin tunnetta.

Lämmittelytehtävän jälkeen käytiin läpi teoriatietoa palautteen tärkeydestä sekä käytiin läpi työhyvinvointikyselyn tulokset, miten työntekijät Seniorisäätiössä kokevat saavansa palautetta ja kiitosta työstään. Palautekulttuuri on ollut Seniorisäätiön toimintasuunnitelmassa kehitettävänä tavoitteena jo muutaman vuoden ajan, johtuen työhyvinvointikyselyiden tuloksista, joiden mukaan henkilöstö toivoo enemmän palautetta. Seuraavaksi listasimme ja kävimme keskustelua siitä, miten ja millä keinoin Seniorisäätiössä annetaan palautetta. Palautteen anto keinoina Seniorisäätiössä ovat olleet henkilökohtainen palaute, tiimikohtainen palaute ja yhdessä talossa on ollut käytössä päivän purku, jossa päivän tapahtumat puretaan ja annetaan palautetta toinen toiselle.

Toiminnallinen käytäntöjen kehittäminen ja arviointi



Kuva 14. Esimerkkikuva työpajan Backcasting menetelmästä (PUTKI-työryhmä 2022).

Toisen työpajan toiminnallisessa osuudessa käytäntöjä kehitettiin Backcasting menetelmän avulla. Backcasting menetelmässä rakennetaan aikajana tulevasta nykyhetkeen. Aluksi määritellään tulevaisuuden visio, joka halutaan saavuttaa ja sen jälkeen palataan askel askeleelta takaisin tähän päivään samalla miettien, mitä pitää tapahtua

tai tehdä, jotta visioon päästään. Backcasting menetelmää voidaan hyödyntää sellaisissa tilanteissa, joissa tavoiteltavasta tilasta on yksimielisyys, mutta se miten päämäärä saavutetaan, on epäselvää. (Laakso 2016: 11.)

Backcasting menetelmän avulla pohdittiin, millainen on Seniorisäätiön ideaali palautekulttuuri. Ensinnäkin luotiin vision siitä, millainen on toivottu palautekulttuuri tulevaisuudessa, jonka jälkeen palattiin nykyhetkeen ja lähdettiin keskustelemaan, mitä pitää tapahtua, että visioon päästään. Työkalun avulla saatiin määriteltyä, millaista palautekulttuuria Säätiössä tavoitellaan sekä käytäntöjä, joilla tähän päästään. Seniorisäätiössä tavoitellaan palautekulttuuria, jossa annetaan ja saadaan kiitosta ja kehittävästä palautetta säännöllisesti sekä kannustetaan ja annetaan kiitosta kaikilla tasoilla. Palautetta annetaan spontaanisti, mutta sen lisäksi annetaan harkittua ja tarpeenmukaista palautetta. Myös rakentavaa palautetta osataan antaa ja vastaanottaa.

Työpajassa kehitettiin kaksi uutta käytäntöä palautekulttuurin kehittämiseksi ja otettiin jatkokehitykseen kaksi vanhaa käytäntöä. Keinoiksi palautekulttuurin rakentamiseen työryhmä sopi *Sinun hetkesi keskustelut*, jotka ovat kehityskeskustelu tyyppisiä tapaamisia esihenkilön kanssa kerran vuodessa. Niissä on tarkoitus antaa palautetta työntekijöille ja työntekijöiden toivotaan antavan palautetta esihenkilöille. Sinun hetkesi keskusteluissa asetetaan tavoitteita ja ne toimivat keinona itsensä ja ammatillisuuden kehittämiseen. Sinun hetkesi keskustelut on kehitetty jo ennen työryhmän aloittamista, mutta työryhmässä annettiin lisäehdotuksia niiden kehittämiseen.

Seniorisäätiön työhyvinvointikyselyn (2021) mukaan henkilökohtaista palautetta esihenkilöiltä kaivataan enemmän kaikilla tasoilla (Työvoimihyvinvointikysely 2021). Työryhmän kanssa mietittiin keinoja, joilla esihenkilöt saisivat palautteen antamiseen varmuutta ja rohkeutta. Keinona tähän mietittiin webinaarien sekä koulutusten hyödyntämistä. Palautteenantoa hoitotiimien kesken olisi myös lisättävä. Tähän keinoksi sovittiin, että hoitotiimeissä otetaan käyttöön jokin palautteen anto tapa. Lisäksi sovittiin, että kannustetaan henkilöstöä antamaan toinen toisilleen kiitosta matalalla kynnyksellä esimerkiksi Teamsissä.

Kehitetyille käytännöille sovittiin toimenpiteet, joilla käytännöt juurrutetaan arkeen sekä mittarit, joilla voidaan mitata käytäntöjen juurtumista. Lisäksi mietittiin, millaisia resursseja käytäntöjen käyttöön tuominen vaatii ja käytiin aktiivista arviointia siitä, ovatko käytännöt käyttökelpoisia ja mitä uhkia / mahdollisuuksia niihin sisältyy. Kehitetyt käytännöt ovat nähtävissä liitteessä 1.

Määritelmän tekeminen

Työryhmässä päätettiin, että P=palaute määritelmää uudistetaan. Määritelmän sanamuotoja haluttiin muuttaa ja kiittäminen sekä kannustaminen haluttiin nostaa määritelmässä erityisesti esiin, koska toisen kiittämällä, kannustamisella ja positiivisella puheavulla on hyvä vaikutus työilmapiiriin ja ihmisten jaksamiseen. Vanha määritelmä oli:

P= Palaute:

Annamme säännöllisesti kannustavaa ja tarvittaessa myös rakentavaa palautetta.

Muistamme usein kiittää toisiamme.

Uusi määritelmä on:

P= Palaute: Muistamme säännöllisesti kiittää ja kannustaa toisiamme ja annamme myös rakentavaa palautetta, jotta voimme kehittyä työssämme paremmiksi.

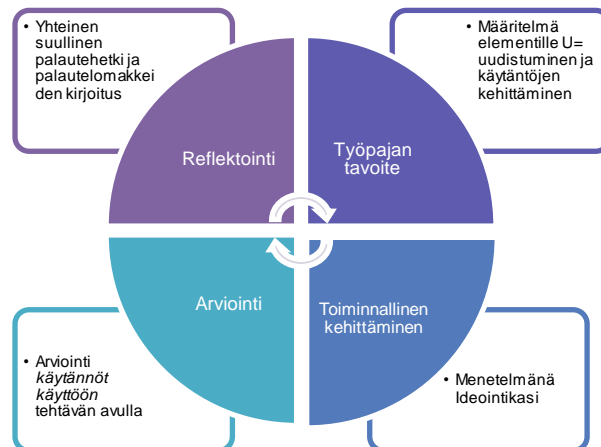
Palaute / reflektointi

Koska työpajan aiheena oli palaute, annettiin työpajan lopuksi palaute suullisesti sen sijaan, että se olisi kirjoitettu valmiiseen palautelappuun anonymisti. Palautetta annettiin aktiivisesti ja kaikki työryhmän jäsenet antoivat sitä toinen toisilleen. Työryhmä reflektoi työskentelyä ja antoi kiitosta toinen toiselleen siitä, miten hyvin he pystyivät keskittymään kehittämistyöhön, vaikka muut työt painoivat päälle. Työryhmässä nousi keskustelu työpajan kestosta, joka oli kolme tuntia. Aikaa toivottiin lyhennettävän. Työpajan kestosta käytiin yhteinen keskustelu. Osa ryhmäläisistä toi esiin, että kolme tuntia on riittävä, osa piti sitä liian pitkänä. Keskustelun pohjalta sovittiin, että työryhmään varataan jatkossakin kolme tuntia aikaa, koska asiaa on paljon, mutta jos työhön ei mene kolmea tuntia lopetetaan aikaisemmin. Työryhmä koki, että työpajan tavoitteisiin päästiin, keskustelu oli monipuolista, innostavaa ja toi uusia näkökulmia omaan työhön. Se, että yksi ryhmäläisistä oli etänä ei palautteen mukaan haitannut ollenkaan vaan koettiin, että työskentely oli siitäkin huolimatta sujuvaa.

Itse sain tältä kerralta paljon palautetta. Valmistelua, alustusta ja työpajan rakennetta kiiteltiin. Työskentely aikaa pidettiin liian pitkänä, kehitysehdotukseksi annettiin, että jatkossa työpajan alussa käytäisiin läpi, kuinka paljon tehtävää on ja toivottiin, että antaisin pohdinta tehtävän työryhmälle ennen jokaista kertaa ja tehtävä olisi sellainen, joka jo veisi ajatuksia seuraavan kerran aiheeseen. Työryhmän palautteen pohjalta reflektoin työpajaa ja pohdin, että ryhmäläisten kokema kiire saattoi vaikuttaa kokemukseen

siitä, että työskentelyaika tuntui liian pitkältä. Lisäksi tajusin, työskentelyä ei tauotettu. Palautteen pohjalta huolehdin, että seuraavilla kerroilla tauoista pidetään kiinni, kehitän yhden energisoivan tehtävän ryhmän keskelle ja ohjaan ryhmäläiset pohtimaan enemmän itsekseen ennen yhteistä keskustelua.

8.3.3 Kolmas työpaja: U= Uudistuminen



Kuva 15. Kolmannen työpajan kulku.

Työpajan aloitus

Kolmannen työpajan teemana oli PUTKI-mallin elementti U= uudistuminen ja tavoitteena oli uudistuminen elementin määrittely ja käytäntöjen kehittäminen elementille. Kolmannessa työpajassa oli mukana neljä työryhmän jäsentä ja yksi oli estynyt tulemaan työpajaan. Kolmas työpaja aloitettiin käymällä läpi työpajan kulku, jonka jälkeen tehtiin lämmittelytehtävä. Lämmittelytehtävänä oli rentoutusharjoitus, jossa pysähdyttiin viideksi minuutiksi hengittämään silmät kiinni. Rentouttava lämmittelytehtävä valittiin aloitukseksi, koska edellisellä kerralla työryhmän jäsenet kertoivat kokevansa kovaa kiirettä ja se vaikutti koko kerran ilmapiiriin. Nyt työryhmä haluttiin aloittaa rauhoittamalla hetkeen ja sen toivottiin rauhoittavan sekä luovan kiireetöntä tunnelmaa.

Toiminnallinen käytäntöjen kehittäminen ja arviointi

Käytäntöjen kehittämisessä käytettiin Ideointikasi menetelmää. Ideointikasin avulla voidaan tehdä nopeaa ideointia ilman itsesensuuria. Ideoiden kirjaamiseen annettiin neljä minuuttia ja tehtävän antona oli miettiä ideoita, joilla uudistumisen voisi tuoda osaksi säätiön arkea. Osallistujat kirjasivat ideansa ylös, jonka jälkeen jokainen valitsi parhaat ideansa ja esitteli ne muulle ryhmälle. Kaikkien osallistujien ideoiden joukosta valittiin

yhdessä parhaat ideat, joita lähdettiin työstämään toimiviksi käytännöiksi. Ideoiden esittelyn aikana huomattiin, että kaikkien ideat sivusivat samoja teemoja ja työryhmästä välittyi tunne, että kaikki ymmärsivät jo puolesta sanasta, mitä toinen tarkoitti ja kehityskoh-teista oltiin hyvin yksimielisiä.

KÄYTÄNNÖT KÄYTTÖÖN		
Käytäntö	Toimenpiteet	Mittari
Uudistumis- ja ideointikilpailut sekä ideoiden jako	Teams-kanavalle, Pirjo vie asiaateams-työryhmään. Kanavalla jaetaan ideoita, hyviä käytäntöjä sekä julkaistaan välillä ideointikilpailua. Vastuu: Vastuuhenkilö? Kuka?	Saadaanko kanavan kautta ideoita. Saadaanko idea toimimaan?
Säätiön yhteinen vuosikello	Vuosikello, johon koottaisiin kaikki säätiössä tapahtuvat tapahtumat, teemaviikot, isot koulutukset. Kootaan tieto yhtenäisemmin yhteen paikkaan. Tärkeimmät pointit esille ja isot linjat näkyviin kellon. Vastuu: Johtoryhmä.	Saadaanko vuosikello käyttöön
Tietoiskut uudistumisesta	Ehdotus: Lean-työntekijä vierailee yksiköiden kehittämispäivässä pitämässä tietoiskun leanista tai vaihtoehtoisen motivaattorin löytäminen. Tavoitteena on, että työntekijät saavat käsityksen siitä millä tavoin omaa työtä selkeyttää ym.	Toteutuneet tapahtumat
Toimitusjohtajan ja johtoryhmän säännölliset ajankohtaiskatsaukset/ keskustelut henkilöstön kanssa	Toiveena, jalkautuminen yksiköihin neljännesvuosittain ja kuukausittain Teams katsauskeskustelu, jossa avataan ajankohtaisia asioita. Tavoitteena organisaation tavoitteiden ja suunnan kirkastaminen ja esillä pito sekä yhteisöllisyyden ja välittämisen kulttuurin vahvistaminen. Vastuu: Johtoryhmä, toimitusjohtaja	Toetutuneet käynnit Työhyvinvointikysely

Kuva 16. Ideat työstettiin käytännöiksi taulukkoon.

Kehitettyjä ideoita lähdettiin työstämään käytännöiksi käytännöt käyttöön tehtävällä, jossa määriteltiin käytäntö, toimenpiteet, joita tarvitaan, että käytäntö juurtuu arkeen, vastuuhenkilöt ja lopuksi mittari, jolla työryhmä voi jatkossa seurata sitä, miten käytäntöjen juurruttaminen onnistuu.

Määritelmän tekeminen

Uudistumisen määritelmää tarkasteltiin yhdessä eri näkökulmista. Olin koonnut työryhmää varten henkilökunnan ajatuksia uudistumisesta ja sen lisäksi tutustuimme Suomi sanakirjan antamaan määritelmään. Osallistujien ajatukset johdateltiin uudistumistee-maan yhteisellä tehtävällä. Tehtävässä jokainen mielti hetken mitä uudistuminen tarkoittaa itselle, jonka jälkeen ajatukset purettiin keskustelemalla. Yhteisen keskustelun pohjalta päätettiin, että PUTKI-mallin uudistamiselle tehtyä määritelmää päivitetään. Vanha määritelmä oli:

U= Uudistuminen: Rohkaisemme innovoimaan ja kokeilemaan uutta. Opimme erehdyksistä, yhdessä niitä analysoiden ja arvioiden (PUTKI-malli 2020).

ja uudeksi määritelmäksi päivitettiin

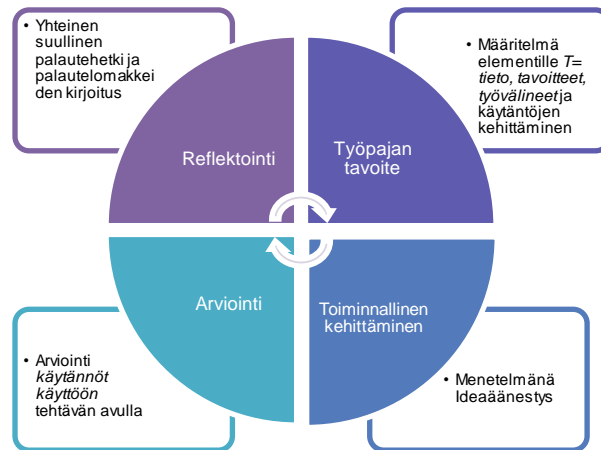
U= Uudistuminen: Jokaisella on valta ja vastuu vaikuttaa kehittämällä omaa työtä, osaamista ja yhteisiä toimintatapoja. Rohkaistaan uuden oppimiseen ja kokeilemaan ketterästi erilaisia toimintatapoja (PUTKI-työryhmä 2022).

Uusi määritelmä tehtiin pohjautuen työryhmän ajatuksiin uudistumisesta. Työryhmä koki tärkeänä, että määritelmässä näkyy, että työntekijöille annetaan valta sekä vastuu oman työn, osaamisen ja yhteisten toimintatapojen kehittämiseen. Tätä haluttiin korostaa, jotta työntekijöille näkyisi entistä vahvemmin, se että luovuus ja työn kehittäminen on luvallista ja toivottavaa. Keskustelussa pohdittiin, sitä, että osa työntekijöistä saattaa tällä hetkellä kokea, että tapojen uudistaminen ei ole luvallista tai siihen pitää pyytää lupaa.

Palaute / reflektointi

Työpajan lopuksi käytiin yhteinen keskustelu siitä, miten työryhmässä onnistuttiin. Kaikki työryhmän jäsenet olivat sitä mieltä, että tavoitteisiin päästiin ja yhteinen työskentely oli kivaa sekä aikaansaavaa. Sekä suullisen, että kirjallisen palautteen pohjalta nousi, että tunnelma ryhmässä oli hyvä ja ryhmän innostus välittyi kaikille. Yhteisessä keskustelussa ryhmäläiset kiittivät toisiaan ja toivat esiin, että kaikki olivat aktiivisia, kuuntelivat ja kysyivät. Kirjallisen palautteen mukaan osa ryhmäläisistä koki oppineensa työpajassa jotain uutta. Kaikista palautteista kävi ilmi, että keskustelu ja kuuntelu oli onnistunutta, kukaan ei palautteen mukaan kokenut, että ei olisi tullut kuulluksi tai ei olisi saanut sanottua mitä halusi. Itse sain palautetta hyvästä työpajan valmistelusta ja käytetyistä menetelmistä, jotka koettiin mukavina. Etenkin ideakasi tehtävästä pidettiin. Työryhmäläiset kokivat hyvänä sen, että tein työskentelyn aikana tarkentavia kysymyksiä sekä sen, että ajatuksia kirjattiin reaaliaikaisesti Power pointtiin ryhmän nähtäville. Positiivisena koettiin myös, että työpajassa pysyttiin aikataulussa. Yhtään kehittävää palautetta en saanut suullisesti, enkä kirjallisesti.

8.3.4 Neljäs työpaja: T= Tieto, tavoitteet, työvälineet



Kuva 17. Neljännen työpajan kulku.

Työpajan aloitus

Neljännän työpajan aiheena oli PUTKI-mallin elementti T= tieto, tavoitteet, työvälineet. Neljännessä työpajassa mukana oli neljä työryhmän jäsentä ja yksi oli estynyt osallistumaan. Työpajan tavoitteena oli kehittää käytänteitä T= tieto, tavoitteet ja työvälineet elementille sekä tarvittaessa uudistaa sen määritelmää. Neljännessä kerrasta alkaen ei työpajoissa ollut enää käytössä ryhmäyttävää lämmittelytehtävää, koska kolmannen kerran jälkeen jäi vahva tunne, että ryhmä on ryhmäytynyt ja löytänyt oman tapansa toimia, puhua ja olla yhdessä. Neljäs kerta aloitettiin käymällä läpi teoriaa tiedolla johtamisesta ja miettimällä yhdessä, miten tiedolla johtaminen näkyy Seniorisäätiössä sekä omassa työssä. Keskustelusta kävi ilmi, että etenkin esihenkilö-, johto- ja asiantuntija työssä tietoa käytetään paljon ja se ohjaa työtä.

Keskustelua herätti etenkin se, että millä tavalla Seniorisäätiön henkilöstö voisi hyötyä tiedolla johtamisesta sekä miten tietoa voisi entistä enemmän hyödyntää työn kehittämisessä. Esihenkilöt peräänkuuluttivat sitä, että heillä tulisi olla enemmän aikaa valmennukselliseen otteeseen, jossa ei anneta valmiita vastuksia vaan ohjataan työntekijää tiedon äärelle. Tämän noston seurauksena esihenkilöiden roolissa oleville ja palvelujohtajan välille kehkeytyi dialogi siitä, miten johto voisi tässä auttaa ja millaisia asioita täytyy tapahtua, jotta valmentava ote mahdollistuisi. Keskustelua vierestä seuranneille tuli tunne, että keskustelijat todella kohtasivat toisensa ja kuulivat toisiaan. Tästä keskusteltiin vielä yhdessä ja sekä esihenkilöt, että johtaja vahvistivat, että he todella tunsivat, että kuunneltiin ja oltiin kiinnostuneita molemmin puolin.

Toiminnallinen käytäntöjen kehittäminen ja arviointi

Menetelmä osuudessa käytäntöjä ideoitiin käyttämällä *Idea äänestys* menetelmää, jossa jokainen kirjasi ylös neljä ideaa postit lapulle siitä, miten tiedolla johtamista voisi hyödyntää arjessa / arjen johtamistyössä. Kaikki ideat vietiin fläppi taululle ja jokainen esitteli omat ideansa. Alkuperäinen ajatus oli, että ideoista äänestetään parhaat antamalla niille ääniä, mutta sille ei ollut tarvetta, sillä jokaisen tuomat ideat olivat samantapaisia. Päätimme ryhmän kanssa, että ideat ryhmitellään teemoittelemalla ja niistä syntyi neljä teemaa: 1. Teamsin selkeyttäminen, 2. ei anneta valmiita vastauksia, 3. tiedon hyödyntäminen päätöksenteossa ja 4. Turvallinen tila ja hyvien käytäntöjen jakaminen. Näiden teemojen pohjalta valittiin jatkokehitykseen kolme asiaa, jotka muokattiin käytännöiksi. Kehitettäviksi käytännöiksi valittiin 1. hyvän hoidon iltapäivät, 2. työntekijöiden ongelmanratkaisukyvyyn vahvistaminen, 3. tiedon hyödyntäminen tiimien kehittämisessä.

Hyvän hoidon iltapäivät ovat tilaisuuksia, jotka on kehitetty henkilökunnan osallistuttamiseen ja niiden tarkoituksena on ollut tarjota kanava, jossa työntekijät saavat äänensä kuuluviin. Hyvän hoidon iltapäivät eivät kuitenkaan ole toimineet toivotusti. Osallisuus on osittain jäänyt Arnsteinin (1969) portaikon neljännelle portaalille *konsultaatio*, jossa osallistujien osallisuus voidaan nähdä muodonvuoksi tapahtuvaksi osallistamiseksi, jossa kysytään osallistujien mielipiteitä, mutta osallistujat eivät tiedä onko heidän mielipiteillään todellista vaikutusta (Arnstein 1969: 219). Hyvän hoidon iltapäiviä halutaan kehittää entistä osallistavimmiksi ja niissä halutaan saavuttaa Arnsteinin (1969) portaikon ylin porrass eli todellinen osallisuus. Työryhmän kanssa sovittiin, että hyvänhoidon iltapäiviä kehitetään osallistavammaksi kehittämällä niiden sisältöjä ja ottamalla käyttöön osallistavia menetelmiä. Hyvän hoidon iltapäiviin tuodaan teemoja, jotka nousevat arjen työstä ja kerran puolesta vuodessa on taloilla kiertävä vastuu järjestää hyvänhoidon iltapäiviä, joissa aiheina on hyvät käytännöt. Tarkoituksena on jakaa sellaisia hyviä käytäntöjä, joilla voidaan kehittää työtä myös muissa taloissa. Näin saadaan tietoa liikkumaan ja sitä voidaan hyödyntää arjen työssä sekä työn kehittämisessä. Hyvät käytännöt iltapäivä tukee myös muita PUTKI-mallin elementtejä.

Työntekijöiden ongelmanratkaisukykyä pyritään vahvistamaan ja tässä hyödynnetään erityisesti oppeja valmentavasta johtamisesta. Työntekijöille ei anneta suoraan valmiita vastauksia vaan kannustetaan ja autetaan työntekijää keksimään ratkaisu itse. Tarvittaessa autetaan ja ohjataan tiedon äärelle. Tämän toteutumiseksi esihenkilöt tarvitsevat aikaa sekä lisää koulutusta, vertaistukea ja keskustelua, jotta jokainen oppii toimimaan

valmentavan johtamisen periaatteiden mukaisesti. Työryhmässä sovittiin myös, että jatkossa Seniorisäätiössä kerättyä tietoa esimerkiksi omaiskyselyjä käydään paremmin läpi tiimeissä ja hyödynnetään niistä saatua tietoa toiminnan kehittämisessä.

Käytäntöjen jalostamisessa hyödynnettiin kolmannen kerran käytännöt käyttöön tehtävää. Käytännöt määriteltiin ja sovittiin toimenpiteet, joiden avulla ne tulee käyttöön arkeen sekä sovittiin aikataulu sekä mittaristo, joiden avulla seurataan, miten käytäntöjen juurruttamisessa onnistutaan. Samalla käytiin myös arvioivaa keskustelua siitä mikä toimii ja mikä ei. Käytäntöjen toimintasuunnitelmaa tehdessä käytiin keskustelua siitä, että käytäntöjen kehittämisestä seuraa uutta työtä ja se koettiin jopa vähän ahdistavana, koska työtaakka on jo valmiiksi suuri. Toisaalta koettiin, että uusien käytäntöjen kehittäminen ja juurruttaminen voivat olla työläisiä, mutta kun niistä tulee osa kaikkien työtä niin se lopulta helpottaa työtä ja vapauttaa aikaa muille tehtäville.

Määritelmän tekeminen

PUTKI-mallin määritelmää elementille T= tieto, tavoitteet ja työvälineet päätettiin tarkentaa. Keskustelun pohjalta sovittiin, että määritelmään lisätään toisten osaamisen hyödyntäminen. Tämä koettiin tärkeäksi siksi, että Seniorisäätiössä tehdään työtä moniammatillisissa tiimeissä ja jokaisen työntekijän tietotaito on tärkeää ja siksi tulisi entistä paremmin kuulla ja kysyä toisiamme. Se parantaa työnlaatua, toisten arvostusta, omaa oppimista sekä keskustelevaa kulttuuria ja viimekädessä asiakastyytyvyyttä. Vanha määritelmä oli:

T=Tieto, tavoitteet ja työvälineet: Perustamme päätöksemme parhaaseen, saatavilla olevaan tietoon. Tähän pohjautuen, annamme niin lyhyitä, kuin pidemmän ajan tavoitteita. Huolehdimme, että työvälineet ovat kunnossa. (PUTKI-malli 2020.)

Uudeksi määritelmäksi muodostui:

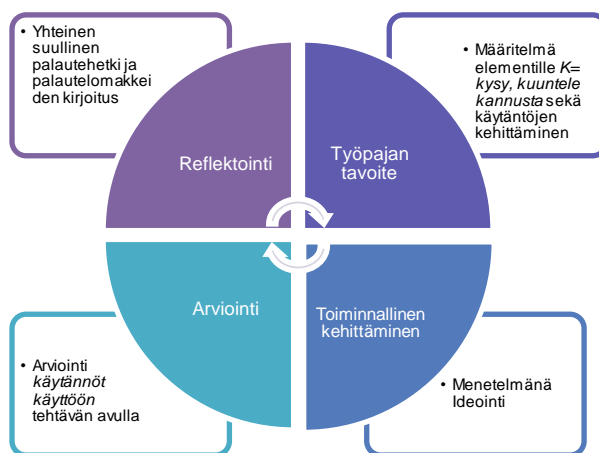
T= Tieto, tavoitteet ja työvälineet: Perustamme päätöksemme parhaaseen, saatavilla olevaan tietoon ja hyödynnämme toistemme osaamista. Asetamme toiminnallemme niin lyhyen, kuin pidemmän ajan tavoitteita. Huolehdimme, että työvälineet ovat kunnossa. (PUTKI-työryhmä 2022.)

Palaute / reflektointi

Työpajan lopuksi käytiin suullinen ja kirjallinen palautekierros. Työryhmä kiitti toisiaan aktiivisesta keskustelusta ja yksi työryhmän jäsen toi esiin, että alkuun työskentely oli

tuntunut takkuiselta, mutta muun ryhmän innokkuus vaikutti niin, että hänkin pääsi vauhtiin. Ilmapiiri työryhmässä oli keskustelevalta ja kehittävä ja tätä havaintoa tuki myös työryhmän kirjallinen palaute, jonka mukaan työpajassa oli hyvää dialogia, kuuntelua, pohdintaa ja analyyttistä ajattelua, huumoria unohtamatta. Itselleni annettiin palautetta siitä, että valmistelut olivat kohdillaan ja työmenetelmien koettiin tukeneen kaikkien osallistumista. Palautteen mukaan työpaja oli hyvin organisoitu, siinä oli hyvä määrä analyyttisyyttä ja kysymysten asettelu koettiin toimivana.

8.3.5 Viides työpaja: K= kysy, kuuntele, kannusta



Kuva 18. Viidennen työpajan kulku.

Työpajan aloitus

Viidennen työpajan aiheena oli PUTKI-mallin elementti K= kysy, kuuntele ja kannusta. Viidennessä työpajassa oli mukana vain kolme työryhmän jäsentä, sillä kaksi oli estyneitä osallistumaan. Viidennen työpajan aihetta lähestyttiin pohtimalla, miten itseä työssä kannustetaan, kuka kannustaa, saako äänensä kuuluville ja mistä se johtuu sekä kokeeko, että tulee kuulluksi ja mitkä tekijät siihen vaikuttaa. Tehtävän tarkoituksena oli herätellä osallistujat pohtimaan asioita, jotka mahdollistavat tai estävät kysymistä, kuulemista / kuulluksi tulemistä tai osallisuutta. Tehtävää ei purettu suullisesti, johtuen siitä, että työryhmässä oli osallistujia eri asemista ja haluttiin tietoisesti välttää tilannetta, jossa osallistujat joutuisivat sanomaan, jotain sellaista, mitä eivät ole valmiita kertomaan esihenkilöiden tai johdon edessä. Sen sijaan omia vastauksia pyydettiin hyödyntämään työpajan muissa tehtävissä, oman ideoinnin tukena.

Toiminnallinen käytäntöjen kehittäminen ja arviointi

Menetelmä osuus aloitettiin käymällä läpi Seniorisäätiön olemassa olevia käytäntöjä, jotka tukevat kysymisen, kuuntelun ja kannustamisen kulttuuria. Tämän jälkeen kävimme läpi edellisissä työryhmissä kehitetyt käytänteet ja pohdimme, mitkä niistä tukevat myös kysymistä, kuuntelua ja kannustamista. Todettiin, että suurin osa jo kehitetyistä käytänteistä tukee kysymistä, kuuntelua ja kannustamista. Tämän jälkeen pohdimme, onko vielä jotain mitä voitaisiin tehdä, jotta kysymisen ja kuuntelun kulttuuri vahvistuu. Menetelmänä käytettiin ideointia. Jokainen pohti aihetta hetken yksin ja pohdinnassa pyysin huomioimaan myös omat vastaukset ensimmäiseen tehtävään. Jokainen kirjoitti ideansa ensin ylös, jonka jälkeen ne käytiin läpi keskustellen.

Huomattiin, että Seniorisäätiössä pitäisi vielä vahvemmin huomioida henkilökunnan osallisuus ja osallistuminen. Kokoukset ja palaverit menevät usein totutun kaavan mukaan, jossa henkilökunta kuuntelee, mutta ei juurikaan osallistu keskusteluun. Tätä haluttaisiin muuttaa. Käytännöksi kirjattiin osallistavien menetelmien käyttöönotto kokouksissa. Tarkoituksena on kouluttaa ja antaa helppoja vinkkejä esihenkilöille, joilla he voivat fasilitoida kokouksia osallistaviksi. Keskustelua herätti myös fyysiset tilat, jotka eivät tue luovuutta ja ideointia. Toiveena on saada uuteen Seniorikeskukseen monimuotoinen tila, jossa esimerkiksi hoitotiimit voisivat pitää kokouksia rennossa ympäristössä. Tämä osaltaan voisi vahvistaa keskustelevaa kulttuuria, luovuutta ja osallisuutta.

Yhdeksi käytännöksi valittiin idea käyttää valmentavan johtamisen kurssilta opittua kysymys patteristo menetelmää esihenkilöiden ja työntekijöiden kehittämiskeskusteluissa. Kysymys patteristo menetelmän ideana on, että esihenkilöt eivät anna valmiita vastauksia vaan ohjaavat kysymysten avulla henkilöstöä keksimään ratkaisun itse. Sovittiin, että kysymys patteristo menetelmä ja ohjeet kirjataan PUTKI-malli opaskirjaan. Ehdotetut käytännöt käytiin läpi käytännöt käyttöön tehtävän avulla, jossa mietittiin käytännöille aikataulu, tarvittavat toimenpiteet, vastuuhenkilöt sekä mittarit.

Määritelmän tekeminen

K= Kysyn, kuuntelen ja kannustan elementin määritelmää, päätettiin muuttaa. Uudessa määritelmässä haluttiin tuoda konkreettisemmin esiin yhteistyötä ja mitä tarkoitetaan kysymisellä, kuuntelemisella ja kannustamisella.

K= Kysyn, kuuntelen ja kannustan osallistumaan: Osallistamme kaikkia yhteistyöhön ja hyödynnäme heidän asiantuntemustaan kysymällä. Muistamme myös kuunnella. (PUTKI-malli 2020.)

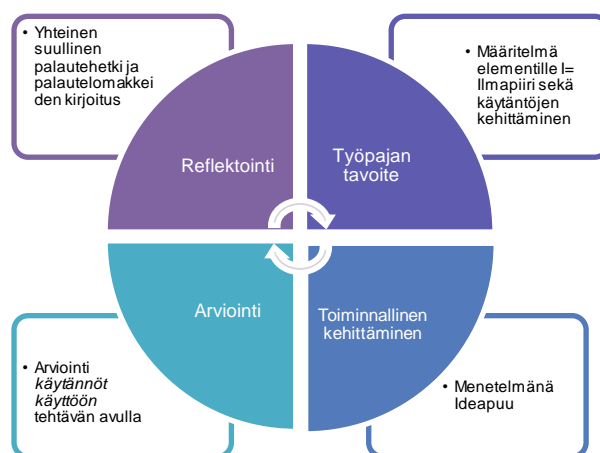
Uudeksi määritelmäksi muodostui:

K= Kysyn, kuuntelen ja kannustan osallistumaan: Työskentelemme yhteistyössä. Epäselvissä asioissa kysymme ja hyödynnämme toistemme ammattitaitoa. Kuuntelemme aidosti mitä toinen sanoo ja annamme tilaa kaikkien ajatuksille sekä mielipiteille. Kannustamme ja autamme toisiamme sekä osallistumme yhteistyöhön avoimessa ilmapiirissä. (PUTKI-työryhmä 2022.)

Palaute / reflektointi

Työpaja lopetettiin yhteiseen palautekierrokseen. Palautekierroksella työryhmä totesi, että tunnelma oli erinomainen, innostunut ja aikaansaava. Kaikille oli jäänyt *hyvä me* tunne työpajasta. Myös kirjallisessa palautteessa nostettiin esiin, että kaikki olivat sitoutuneita työskentelyyn ja kaikkien ääni kuului. Itselleni annettiin palautetta, että olin onnistunut hyvin osallistamaan kaikki mukaan ja koostanut ajatuksia lisäkysymyksillä. Valmistelusta ja ohjauksesta annettiin kiitosta.

8.3.6 Kuudes työpaja: I= Ilmapiiri



Kuva 19. Kuudennen työpajan kulku.

Työpajan aloitus

Kuudennen työpajan aiheena oli PUTKI-mallin elementti I= ilmapiiri. Kuudes työpaja oli työryhmän viimeinen ja se sijoittui vuoden 2022 joulukuulle. Työpajan tavoitteena oli kehittää käytänteitä hyvän työilmapiirin tukemiseen ja tarkastella sekä tehdä tarvittaessa määritelmä elementille I= ilmapiiri. Kuudennen työpajan alkaessa työryhmä oli työskennellyt yhdessä puoli vuotta. Työpajassa oli mukana neljä työryhmän jäsentä ja yksi oli estynyt osallistumaan. Työpaja aloitettiin yhteisellä lämmittelyllä, jossa pohdittiin

yhteisellä keskustella, millaiset asiat muodostavat hyvän työilmapiirin. Tämän jälkeen käytiin läpi teoretietoa työilmapiiristä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Toisena lämmitte-lytehtävänä työpajan aiheeseen käytettiin tehtävää, jossa kirjattiin ylös Helsingin Seniorisäätiössä jo olemassa olevia käytäntöjä/asioita, jotka luovat hyvää työilmapiiriä sekä olemassa olevia käytäntöjä/asioita, jotka heikentävät sitä.

Olemassa olevia käytänteitä / asioita jotka luovat hyvää ilmapiiriä	Olemassa olevia käytänteitä / asioita, jotka heikentävät työilmapiiriä
<ul style="list-style-type: none"> • Matala organisaatio rakenne • Hyvät vaikuttamismahdollisuudet • Sovitut kirjatut pelisäännöt • Toisten auttaminen • Moniammatillinen yhteistyö • Rentous • Mukaan ottaminen • Salliva kokeileva kulttuuri • Huumori ilo ja nauru • Työkaverit 	<ul style="list-style-type: none"> • Resurssit • Riittämättömyyden tunne • Kielitaito ja toistemme ymmärtäminen • Erilaiset toimintatavat • Epäluotettavuus • Lisääntyvät toimistotyöt • Työvoimapula • Jaksaminen • Kiire

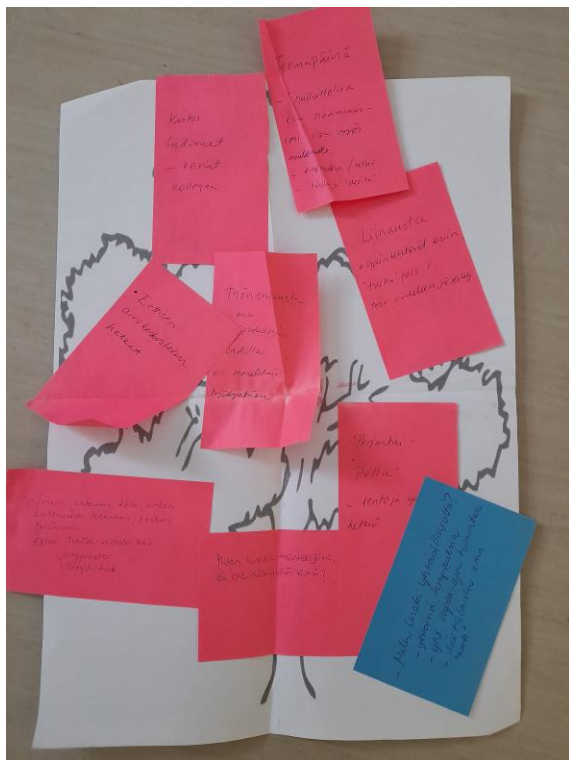
Kuva 20. Helsingin Seniorisäätiössä olemassa olevia käytänteitä / asiat, jotka luovat tai heikentävät työilmapiiriä.

Keskustelun pohjalta nousi, että hyviä käytäntöjä/asioita, jotka vaikuttavat positiivisesti hyvän työilmapiirin syntyyn ovat mm. Seniorisäätiön matala organisaatorakenne, joka mahdollistaa sen, että kehityskohteita tai uusia ideoita on helppo viedä eteenpäin, byrokratiaa on vähän ja työntekijöillä on hyvät vaikutusmahdollisuudet. Seniorisäätiössä myös kannustetaan kokeilemaan uusia ideoita ja sallitaan se, että kaikki ideat eivät välttämättä toimi käytännössä. Seniorisäätiössä on olemassa kirjatut pelisäännöt, jotka ovat kaikkien tiedossa ja joita jokainen on velvollinen noudattamaan. Hyvää työilmapiiriä lisää myös moniammatillinen yhteistyö, jossa jokainen ammattilainen tukee toisen ammatillisuutta ja työtä omalla osaamisellaan. Toisten auttaminen ja työyhteisöt, jotka ottavat kaikki työntekijät mukaan työyhteisöön tukevat jaksamista ja hyvää työilmapiiriä. Tärkeänä ilmapiirin luoja nähtiin myös työkaverit, huumori, ilo ja nauru.

Helsingin Seniorisäätiössä työilmapiiriä heikentää samanlaiset tekijät kuin esimerkiksi Kröger & Van Aerschot & Puthenparambil (2018), Coco & Roos (2020) ja Helander &

Roos & Suominen (2019) tuovat tutkimuksissaan esiin, työvoimapula, työpaine, riittämättömyyden tunteet, jaksaminen, resurssit ja kiire. Myös heikko kielitaito, epäluotettavuus ja lisääntyvät toimistotyöt voivat heikentää työilmapiiriä.

Toiminnallinen käytänteiden kehittäminen ja arviointi



Kuva 21. Työryhmän ideointipuu (Raatikainen 2022).

Toiminnallisen osuuden aluksi käytiin läpi aiemmissa työpajoissa kehitetyt käytänteet ja työryhmässä tultiin siihen tulokseen, että kaikki työryhmän jo kehitämät käytänteet tukevat myös hyvää työilmapiiriä. Toiminnallisessa osuudessa kehittämisen työvälineenä käytettiin ideointipuu menetelmää. Ideointipuu on kevyen ideoinnin ja näkökulmien esille tuomisen väline, jonka avulla voidaan löytää uusia ajatuksia ja ideoita. Ideointipuu laaditaan puun muotoon ja se auttaa visualisoimaan kokonaiskuvan kehitettävästä asiasta. (Innokylä. Työkalut.)

Ideointipuuta apuna käyttäen pohdittiin, millaisilla keinoilla hyvää työilmapiiriä Seniorisäätiössä voidaan tukea. Jokainen kirjoitti ideansa post it lapulle, jonka jälkeen ideat käytiin läpi ja valittiin parhaat ideat jatko kehittämiseen. Keskustelusta ja ideoista nousi esiin, että Seniorisäätiöstä puuttuu mukava kevyt yhdessä tekeminen ”hössöttäminen”. Tämä on jäänyt pois toimintakulttuurista, etenkin koronan vuoksi, joka on vahvasti rajoittanut tekemistä jo vuosien ajan, ja sillä on ollut vaikutusta yhteisöllisyyteen.

Vahvan yhteisöllisyyden on koettu vaikuttaneen etenkin henkilöstön jaksamiseen ja kiireen tuntuun. Nyt koronatilanteen helpottuessa kaivattaisiin taas iloa ja ”hössöttämistä”. Sillä on vaikutusta niin työntekijöiden, kuin asukkaidenkin jaksamiseen ja viihtymiseen. Sovittiin, että käyttöön otetaan ”hössötyspäivät”, jotka voivat olla yhteisiä tempauksia. Esimerkiksi hassun hatun päivä, jossa kaikki henkilökunnan jäsenet ja asukkaat laittavat halutessaan valittuna päivänä päähän hauskan hatun tai päähineen.

Keskustelua herätti se, että positiivista ja mukavaa palautetta annetaan toinen toiselle vähän. Keskustelussa nousi esiin, että mukava sana työkaverilta auttaa usein jaksamaan kiireen keskellä. Sovittiin, että kaksi kertaa vuodessa Seniorisäätiössä on positiivisen palautteen päivä. Positiivisen palautteen päivänä henkilökunta antaa toisilleen positiivista palautetta kirjallisesti. Käytännöllä tuetaan myös P=palaute elementtiä ja palautteenanto kulttuuria Säätiössä. Sen tärkein tavoite on, että henkilökunta oppii antamaan palautetta toinen toisilleen matalalla kynnyksellä. Työntekijöille positiivisen palautteen ja kiitoksen saaminen kirjallisesti voi olla voimaannuttavaa, se tukee jaksamista, ja tuo näkyväksi omia vahvuuksia.

Työryhmä toivoo, että työpajoissa kehitetyt käytänteet, vaikuttaisivat työilmapiiriin positiivisesti. Työryhmä näkee, että PUTKI-mallin käytänteet voivat tarjota erilaisia keinoja, joilla voidaan vaikuttaa esimerkiksi jaksamiseen, koettuun työpaineeseen ja kiireen kokemukseen. Työryhmän keskustelusta nousi esiin, että hyvän työilmapiirin tukeminen on avainasemassa vanhuspalveluiden haasteiden selättämisessä. Työilmapiirillä voidaan vaikuttaa vanhuspalveluiden, laatuun, työllisyyteen ja alan yleiskuvaan.

Lopuksi valitut ideat siirrettiin *käytännöt käytänteiksi* tehtävään, jossa mietittiin, millaisilla toimenpiteillä ne saadaan käyttöön, mitä resursseja tarvitaan ja sovittiin aikataulu, vastuuhenkilöt sekä mittarit, joilla voimme myöhemmin tarkastella, miten käytänteet ovat jalkautuneet käyttöön (ks. liite 1.).

Määritelmän tekeminen

Työryhmän mielestä, I= ilmapiiri, määritelmä on hyvä ja kuvaava. Työryhmä päätti, että sitä ei täsmentää tai muokata, koska määritelmä tuo esiin sen mitä hyvä ilmapiiri Seniorisäätiössä pitää sisällään. Määritelmäksi jäi alkuperäinen määritelmä, joka on

I= Ilmapiiri: Ylläpidämme positiivista, luotettavaa, avointa ja ammatillisuutta tukevaa ilmapiiriä. (PUTKI-malli 2020.)

Palaute / reflektointi

Työpaja lopetettiin yhteiseen keskusteluun. Viimeisessä työpajassa niin suullinen, kuin kirjallinenkin palaute oli samanlaista, kuin aiemmista työpajoista. Työryhmä kertoi toisilleen, että työskentely oli antoisaa ja jakoi kiitokset toisilleen. Ilmapiiiri oli innostunut ja aktiivinen. Lämmittelytehtävä, jossa keskusteltiin Seniorisäätiön työilmapiiriä heikentävistä käytännöistä/asioista osoitti sen, että työryhmässä oli onnistuttu luomaan turvallinen tila, jossa jokainen uskalsi kertoa näkemyksiään ja havaintojaan. Keskustelu olisi voinut helposti kääntyä siihen, että todellisia mielipiteitä ei kerrottaisi, koska keskustelussa käsiteltiin epäkohtia, joita Seniorisäätiössä esiintyy. Kirjallisessa palautteessa kaikki olivat sitä mieltä, että työryhmä oli onnistunut työskentelyssä hyvin. Itselleni annettiin kiitosta hyvin valmistellusta työpajasta ja valittujen menetelmien oli koettu autta-
neen luovaan ideointiin.

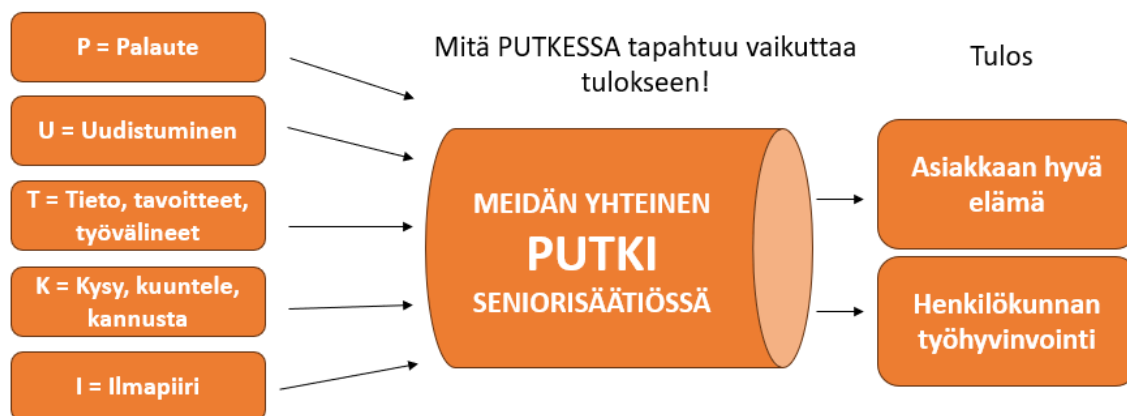
8.3.7 Yhteenveto tapaaminen

Tammikuussa 2023 työryhmä kokoontui Teams-videokokoukseen, jossa tehtiin yhteenveto syksyn kuudesta työpajasta. Tapaamisessa kerrattiin työryhmän tavoitteet ja keskusteltiin, miten tavoitteissa onnistuttiin. Kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että tavoitteisiin päästiin hyvin ja niissä onnistuttiin. Työryhmän kanssa todettiin, että syksyllä sovittu aikataulus PUTKI-mallin juurruttamiseen on liian tiukka ja sovittiin, että juurrutustyö alkaa vasta syksyllä 2023. Kevään 2023 aikana kirjoitan opinnäytetyön, jonka tulosten pohjalta, kirjoitamme kesän 2023 aikana PUTKI-työoppaan ja syksyllä aloitetaan esihenkilöiden koulutus ja kehitettyjen elementtien juurruttaminen.

Tapaamisessa kävimme läpi kaikki syksyn aikana PUTKI-johtamismallin elementeille tehdyt määritelmät sekä käytänteet. Yhteisen keskustelun pohjalta muokkasimme yhtä käytännettä ja yhdistimme sellaisia käytänteitä, jotka sopivat yhteen tai olivat samanlaisia. Keskustelimme myös, onko joku käytänteistä jo tullut käyttöön ja esihenkilöt kertoivat, että webinaari vinkkien jakaminen esihenkilöiden Teams-kanavalla on jo aloitettu. Kehitettyjen käytänteiden ja yhteisen kehittämistyön pohjalta vedimme vielä yhteen PUTKI-mallin tavoitteen ja tarkoituksen. PUTKI-johtamismalli on malli, jonka avulla valmentava johtaminen juurrutetaan arkeen, lisätään henkilöstön osallisuutta ja dialogia sekä vahvistetaan itseohjautuvuutta. PUTKI-johtamismalli on johdon ja esihenkilöiden työväline.



Kuva 22. Alkuperäinen PUTKI-mallin kuvio. (PUTKI-malli 2020.)



Kuva 23. Uudistettu PUTKI-mallin kuvio. (PUTKI-työryhmä 2023.)

Tapaamisessa tarkasteltiin myös PUTKI-mallin kuviota ja sovittiin, että kuviota jatkokehitetään, jotta kuviosta tulisi selkeämpi. Vanhempi PUTKI-mallin kuvio (ks. kuva 22) on saanut henkilöstöltä palautetta ja se on koettu vaikeaselkoiseksi. PUTKI-työryhmän valtuutuksella piirsin kuvion uudeksi ja kehitystyössä huomioin tarkkaan muun työryhmän ohjeet ja pyynnöt. Uudistetussa kuviossa (ks. kuva 23) elementit osoitetaan nuolien avulla menemään putkeen sisään ja kun kaikki elementit menevät putkeen, tulee ulos toivottu lopputulos eli asiakkaan hyvä elämä ja henkilökunnan työhyvinvointi. PUTKI-mallin kuvio uudistettiin myös vastaamaan Seniorisäätiön värejä.

Keskustelimme PUTKI-työryhmän jatkosta. Kehittämistyö on ohi, mutta oppaan kirjoitustyö ja elementtien juurruttaminen vasta alkavat ja on seuraava osa työryhmän prosessia. Kaikki työryhmän jäsenet kertoivat, että ovat halukkaita jatkamaan työryhmässä. Työryhmän kanssa sovittiin seuraava tapaaminen loppukevääseen, jolloin sovietaan työryhmän seuraavat tavoitteet, toimenpiteet ja aikataulu. Työryhmä kiitti toisiaan

menneestä syksystä ja yhdessä työskentelystä. Työskentely on työryhmän palautteen mukaan ollut innostavaa, opettavaista ja se on tuonut uusia näkökulmia. Työn kehittäminen muun työn ohella koettiin olleen välillä työlästä ja osa kertoi, että ei muiden työtehtävien vuoksi pystynyt antamaan työryhmään niin paljon kuin olisi halunnut. Itselleni annettiin hyvää palautetta, valmisteluja, materiaaleja, menetelmiä sekä ohjaustyyliä pidettiin hyvänä.

9 Kehittämistehtävän arviointi

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Helsingin Seniorisäätiössä kehitettyä PUTKI-johtamismallia osallistavalla toimintatutkimuksella. Kehittämistehtävä toteutettiin toimintatutkimuksen syklisen prosessin mukaisesti, jossa suunnittelu, toiminta, arviointi ja reflektointi seuraavat toisiaan. Kehittämistehtävään haettiin vastauksia osallistavista menetelmistä sekä työryhmän välisestä dialogista. Kehittämistyöhön osallistui Helsingin Seniorisäätiön työntekijöistä koottu viisihenkinen työryhmä, joka kokoontui kuuteen työpajaan kehittämään PUTKI-mallia. Kehittämistehtävänä oli kirkastaa PUTKI-mallin tavoitetta ja tarkoitusta, kehittää uusia käytänteitä, joilla mallia tuodaan käyttöön sekä koota materiaalia PUTKI-opaskirjaa varten, joka julkaistaan vuoden 2023 aikana. PUTKI-mallin kehitystyössä tavoiteltiin tasa-arvoista osallisuutta, dialogia, yhdessä oppimista ja ongelmanratkaisua.

Toimintatutkimuksessa kehittämistehtävän tuloksia arvioidaan vertaamalla niitä kehittämistehtävän omiin tavoitteisiin. Toimintatutkimuksen sykli on onnistunut, jos kehitettävässä ilmiössä saadaan aikaan muutos. Toimintatutkimuksen periaatteisiin kuuluu, että prosessin arviointiin osallistuvat kehittämistyössä mukana olleet. (Kananen 2014: 137.) Toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti arviointia tehtiin koko kehittämistyön ajan. Arvioinnissa hyödynnettiin työpajoista kerättyä palautetta. Kaikista kuudesta työpajasta kerättiin palautetta kirjallisesti ja suullisesti. Kaikissa työpajoissa oli käytössä sama palautelomake, joka on nähtävissä liitteessä 2. Palautelomakkeessa kysyttiin: miten työryhmä onnistui tehtävässään, miten itse onnistuin, miten työryhmän ohjaaja onnistui sekä miten työryhmä onnistui. Seuraavaksi arvioin miten kehittämistehtävässä onnistuttiin ja mitä siinä saavutettiin.

9.1 Dialogi työpajoissa

Dialoginen vuoropuhelu on yhdessä ajattelua, oivaltamista sekä oppimista ja se toimii kehittämisen välineenä. Onnistuneen dialogin avulla asioita voidaan tutkia ja pohtia eri

näkökulmista sekä päästä syvempään ymmärrykseen asioista. Työryhmässä tavoiteltiin kommunikatiivista tilaa, jossa toteutuu Isaacsin (1999) neljä dialogin perustaitoa: 1.kuuntelu, 2.kunnioitus, 3.odotus ja 4.suora puhe. (Isaacs 1999: 79, 44). Työpajoista kerätyn palautteen pohjalta voidaan todeta, että työryhmän välille avautui kommunikatiivinen tila, jossa kehitystyö mahdollistui ja dialogin neljä perustaitoa toteutui.

1.Kuuntelu. Työpajoista saatujen palautteiden mukaan työpajoissa kuunneltiin läsnä olevasti toisia ja kaikille annettiin mahdollisuus puhua. Annettu palaute tukee myös omaa havaintoani, kaikissa työpajoissa keskustelu oli sujuvaa ja kaikki osallistuivat siihen. Päälle puhumista ei tapahtunut ja kaikki kuuntelivat toisten puheenvuoroja keskityneesti ja pyrkivät ymmärtämään puhujaa. Työryhmäläiset kysyivät toisiltaan tarkentavia kysymyksiä, jos he eivät ymmärtäneet, mitä toinen tarkoittaa ja olivat kiinnostuneita siitä, mitä toinen sanoo. Palautteissa kerrottiin, että välillä työpajojen jälkeen olo oli väsynyt, joka voi kertoa siitä, että työryhmässä oli keskitytty intensiivisesti kuuntelemaan toisia ja olemaan läsnä.

2.Kunnioitus. Oman havainnoinnin perusteella kaikki kunnioittivat työpajoissa toisiaan ja toistensa ammattitaitoa. Tämä näkyi esimerkiksi siinä, että vaikka asioista oltiin eri mieltä, niin jokaisen mielipidettä kuunneltiin ja siitä oltiin kiinnostuneita. Työryhmässä kukaan ei jyrännyt toista ja kaikki kohtelivat toisiaan tasa-arvoisesti. Myöskään palautteissa tai keskusteluissa ei tullut esiin, että joku olisi kokenut tulleen jyrätyksi tai olisi tuntenut olevansa eriarvoisessa asemassa. Työryhmän palautteiden ja oman havainnon mukaan muiden näkökulmia kuunneltiin kiinnostuneesti ja osa kertoi oppineensa uutta muilta osallistujilta.

3.Odotus. Odotuksella tarkoitetaan pysähtymistä ja asioiden katsomista uusin silmin. Se vaatii kykyä asettua toisen asemaan ja nähdä asioita eri näkökulmista. (Isaacs 2001: 134.) Työpajoissa osallistujat antoivat tilaa toisilleen, odottivat omaa vuoroaan ja keskittyivät pohtimaan asioita myös itsekseen. Työpajoissa käytettiin menetelmiä, joilla kannustettiin työryhmäläisiä pohtimaan omaa näkökulmaa asioihin itsekseen. Yhdessä työpajassa omaa aikaa pohdiskeluun ei annettu ja siitä annettiin palautetta. Osallistuja koki, että kun annetaan aikaa muodostaa oma näkemys keskusteltavaan asiaan, on asiaa pystynyt miettimään useammalta kantilta. Työpajoissa tein havainnon, että välillä mielipiteet ja näkemykset muokkautuivat yhteisen keskustelun pohjalta. Se kertoo siitä, että osallistujat olivat valmiita muuttamaan omia näkemyksiään ja oppimaan toinen toisiltaan.

4.Suora puhe. Suora puhe vaatii rohkeutta, koska se paljastaa muille oman ajattelutavan, arvot ja motiivit. Suoran puheen tavoitteena on saada esiin osallistujien rehelliset näkemykset. (Isaacs 1999:159.) Sitä, miten suora puhe toteutui ryhmässä ei voida varmasti sanoa, koska vain osallistujat itse tietävät kertoivatko he rehelliset näkemyksensä asioihin vai vaikuttiko niihin, joku muu ryhmäläinen tai ryhmän tunnelma. Palautteissa työryhmän jäsenet kertoivat, että he saivat äänensä kuuluville ja kokivat, että olivat tulleet kuulluksi. Palautteesta voidaan tehdä johtopäätös, että suoraa puhetta uskallettiin käyttää, koska oma ääni saatiin kuuluville. Jos omaa ääntä saisi kuuluville voisi se kertoa siitä, että ei ole pystynyt kertomaan rehellisesti omia näkemyksiään.

Kehittämistehtävän yksi haaste oli, että yhteistä kieltä voi olla hankalaa löytää, sillä osallistujat edustavat eri ammattiryhmiä ja näin ollen sanojen merkitys voi olla osallistujille erilainen riippuen heidän ammattitaustastaan. Näin ei kuitenkaan käynyt ja kaikki ymmärsivät sanojen merkityksen samalla tavalla ja työryhmässä onnistuttiin löytämään yhteinen puhumisen tapa. Tässä todennäköisesti auttoi se, että kaikki työskentelevät samassa työpaikassa ja määritelmät, joilla työstä puhutaan ovat muokkautuneet jaetun yhteisen työskulttuurin seurauksena.

Aidon dialogin saavuttamiseksi työpajoissa panostettiin turvalliseen tilaan, jossa jokainen voi olla oma itsensä ja kertoa mielipiteensä. Työpajojen tunnelmaa kuvailtiin adjektiiveilla innostava, avoin, aktiivinen, hyvä ja hauska. Lisäksi useammassa vastauksessa tuotiin esiin huumori ja nauru. Työpajoissa onnistuttiin luomaan turvallinen tila ja hyvä tunnelma, joka mahdollisti omien näkemyksien ja mielipiteiden esiin tuomisen. Kukaan ei palautteissa kertonut, että ei olisi uskaltanut sanoa mielipidettään, mutta sekin mahdollisuus on huomioitava, sillä työryhmän osallistujat olivat erilaisissa asemassa suhteessa toisiinsa ja tämän vuoksi kaikki eivät välttämättä tuoneet esiin todellisia ajatuksiaan. Aidon dialogin syntymisestä työryhmän välillä kertoo, myös se, että työryhmä onnistui työpajoille annetuissa tavoitteissa. Dialogin avulla työryhmässä opittiin toisilta, oivallettiin ja löydettiin uusia ideoita.

9.2 Osallisuus työpajoissa

Kehittämistehtävän menetelmänä käytettiin osallistavaa toimintatutkimusta, jonka tavoitteena oli Arnsteinin (1969) osallisuuden portaikon ylin porras, *kansalaisvalta (citizen control)*. Tavoitteena oli, että työryhmän jäsenet ovat tasa-arvoisia kumppaneita ja osallistuvat kehittämistehtävän suunnitteluun, toteutukseen sekä tulosten levittämiseen. Työryhmäläisille annettiin päätös- ja toimivalta työryhmässä työskentelyyn. Työpajoissa ryhmäläisten osallisuutta tuettiin käyttämällä osallistavia menetelmiä. Keskusteluissa

käytettiin avoimia kysymyksiä, joihin ei riitä vastauksesi kyllä tai ei ja lisäksi huolehdittiin, että käytetyt menetelmät ovat vuorovaikutteisia.

Työryhmän ryhmäytymisen, yhteisen työskentelyn, osallisuuden, dialogin ja oppimisen kannalta oli tärkeää, että työryhmä määritteli yhdessä tavat, joilla työryhmässä toimitaan (*doings*), puhutaan (*sayings*) sekä tavan olla yhdessä (*relatings*). Työryhmäläiset olivat toisilleen tuttuja, mutta työryhmä ei ollut työskennellyt yhdessä tällä kokoonpanolla aikaisemmin. Kahden ensimmäisen työpajan aikana työryhmä rakensi yhteisiä toimintatapoja. Palautteet osoittautuivat tärkeäksi osaksi yhteisten toimintatapojen rakentumisessa. Työryhmältä pyydettiin palautetta käytetyistä menetelmistä, omasta toiminnasta, ja annettiin palautetta toinen toiselle. Palautehetkellä työryhmän jäsenet viestittivät toisilleen, miten haluavat työryhmässä toimia ja miten toivovat muiden toimivan. Yhteiset toimintatavat muodostuivat kolmannessa työpajassa, jossa työryhmä selvästi ryhmäytyi ja löysi yhteiset toiminta- ja puhettavat sekä tavan olla yhdessä. Ryhmän nopeaan ryhmäytymiseen vaikutti todennäköisesti se, että kaikki olivat toisilleen entuudestaan tuttuja ja ryhmäytyminen vaati sen, että ryhmä keksi tavat, joilla se toimii yhdessä.

Työpajasta kerätyissä kirjallisissa palautteissa tuotiin esiin, että työpajoissa käytetyt menetelmät tukivat osallisuutta, luovuutta ja autoivat ideoinnissa. Menetelmät tukivat aktiivista keskustelua ja näkökulmien jakamista. Työryhmä toi kaikissa palautteissaan esiin osallisuuden kokemuksen. Työryhmäläiset kokivat osallistuneensa aktiivisesti ja pohtivat oman osallisuuden toteutumista. Oman osallisuuden toteutuminen näyttäytyi palautteiden pohjalta välillä hyvin onnistuneeksi, mutta välillä nousi kokemuksia, joissa oma osallisuus ei onnistunut toivotusti muiden työtehtävien takia. Työryhmä antoi kehitettävää palautetta ainoastaan toisen työpajan menetelmistä ja rakenteesta. Palautteen pohjalta tehtiin muutoksia työpajan rakenteeseen sekä käytettäviin menetelmiin. Lopuista työpajoista ei tullut kehitysehdotuksia vaan positiivista palautetta. Reflektoin palautetta niin, että työpajojen menetelmät ja rakenne koettiin toimivina, eikä niihin ollut tarvetta tehdä enempää muutoksia.

Työpajoissa saavutettiin Arnsteinin (1969) osallisuuden porataikon ylin porras kansalaisvalta. Työryhmän palautteen mukaan kaikki kokivat, että heidän osallisuutensa kehittämistyöhön mahdollistettiin ja työpajoissa käytetyt menetelmät tukivat osallisuutta. Työryhmä työskenteli yhteistoiminnallisesti ja kaikilla työryhmän jäsenillä oli mahdollisuus vaikuttaa työpajojen sisältöihin ja toteutukseen. Työryhmäläisten aktiivisen osallisuuden ansiosta kaikkien työpajojen tavoitteet saavutettiin.

9.3 Kehitetyt käytänteet

Toimintatutkimus pyrkii muuttamaan käytäntöjä, ihmisten ymmärrystä omista käytänteistään sekä olosuhteita, joissa käytäntöjä harjoitetaan. Ymmärrys, käytännöt ja käytäntöjen olosuhteet kuuluvat yhteen ja muokkaavat toinen toisiaan. Käytännöt muokkautuvat ja muuttuvat käyttäjiensä mukana ja niihin vaikuttaa ihmisten tavat puhua, toimia sekä tehdä yhteistyötä. Käytännöt ovat aikasidonnaisia ja jokainen käyttäjä muokkaa niistä oman näköisiä. Käytännöt ilmenevät eritavoin eri paikoissa, kulttuureissa, työyhteisöissä ja organisaatioissa. (Kemmis & McTaggart & Nixon 2014: 61–62.)

PUTKI-mallia kehitettiin yhteisessä käytännöissä eli työpajoissa, joihin työryhmä koontui. Työpajoissa kehitettiin PUTKI-mallin elementeistä uusia käytänteitä ja kirkastettiin PUTKI-mallin tavoitetta ja tarkoitusta. PUTKI-malli ja sen jalkauttamiseen kehityt, käytänteet muokkautuivat työryhmän vaikutuksesta. Siihen vaikutti tapa ja kieli (*sayings*), jolla työryhmässä puhuttiin, menetelmät, joita käytettiin sekä tavat, jolla työryhmässä toimittiin (*doings*) ja ajateltiin (*relatings*).

Osallistavassa toimintatutkimuksessa lopputulosta ei voi tietää etukäteen, koska ryhmän yhteinen toiminta ja keskustelu määrittää, mitä ryhmä on saanut aikaan ja millaisiin lopputuloksiin on saavutettu (Kemmis ym. 2014: 15). PUTKI-työryhmän työskentely on tullut kehittämistyön osuuden osalta päätökseen. Työryhmä onnistui tavoitteessaan kirkastaa PUTKI-mallin tarkoitusta ja tavoitetta sekä kehitti jokaiseen PUTKI-mallin elementtiin uusia käytäntöjä, joiden avulla PUTKI-mallia juurrutetaan Säätiön arkeen ja johtamiseen.

Työryhmän kehittämät käytänteet ovat syntyneet ja muokkautuneet työpajoissa työryhmän toiminta-, puhe- ja työskentelytapojen seurauksena, ne ovat työryhmän yhteisen ajattelun ja oppimisen seurausta. Jos PUTKI-mallia olisi ollut kehittämässä eri ihmiset olisivat kehittyneet käytänteet todennäköisesti erilaisia. Koska kaikki työryhmän jäsenet työskentelevät samassa työpaikassa ja kaikilla työryhmän jäsenillä on kokemuseräistä tietoa Seniorisäätiön kehittämistarpeista, on työryhmän kehittämät käytänteet sellaisia, jotka vastaavat tämänhetkisiin kehitystarpeisiin.

Työryhmän yhdessä kehittämien käytäntöjen toivotaan käynnistävän muutoksen Seniorisäätiön arjessa. Mallin juurtuminen käytäntöön muuttaa työskentelytapoja ja kaikkien tapaa toimia ja puhua. Se ei tapahdu heti, vaan vaatii aikaa. Vuosikausia hierarkkisissa organisaatioissa työskennelleet työntekijät ovat oppineet passiivisuuteen ja noudattamaan valmiiksi annettuja sääntöjä. Ajattelutavan muuttaminen vie aikaa ja vaatii työtä.

(Jantunen ym. 2020.) Jotta valmentava johtaminen ja työntekijöiden itseohjautuvuus juurtuu käytäntöön, tarvitaan avointa dialogia sekä työntekijöiden aktiivista osallistamista työn kehittämiseen. Tähän pyritään vaikuttamaan työpajoissa kehitetyillä käytännöillä.

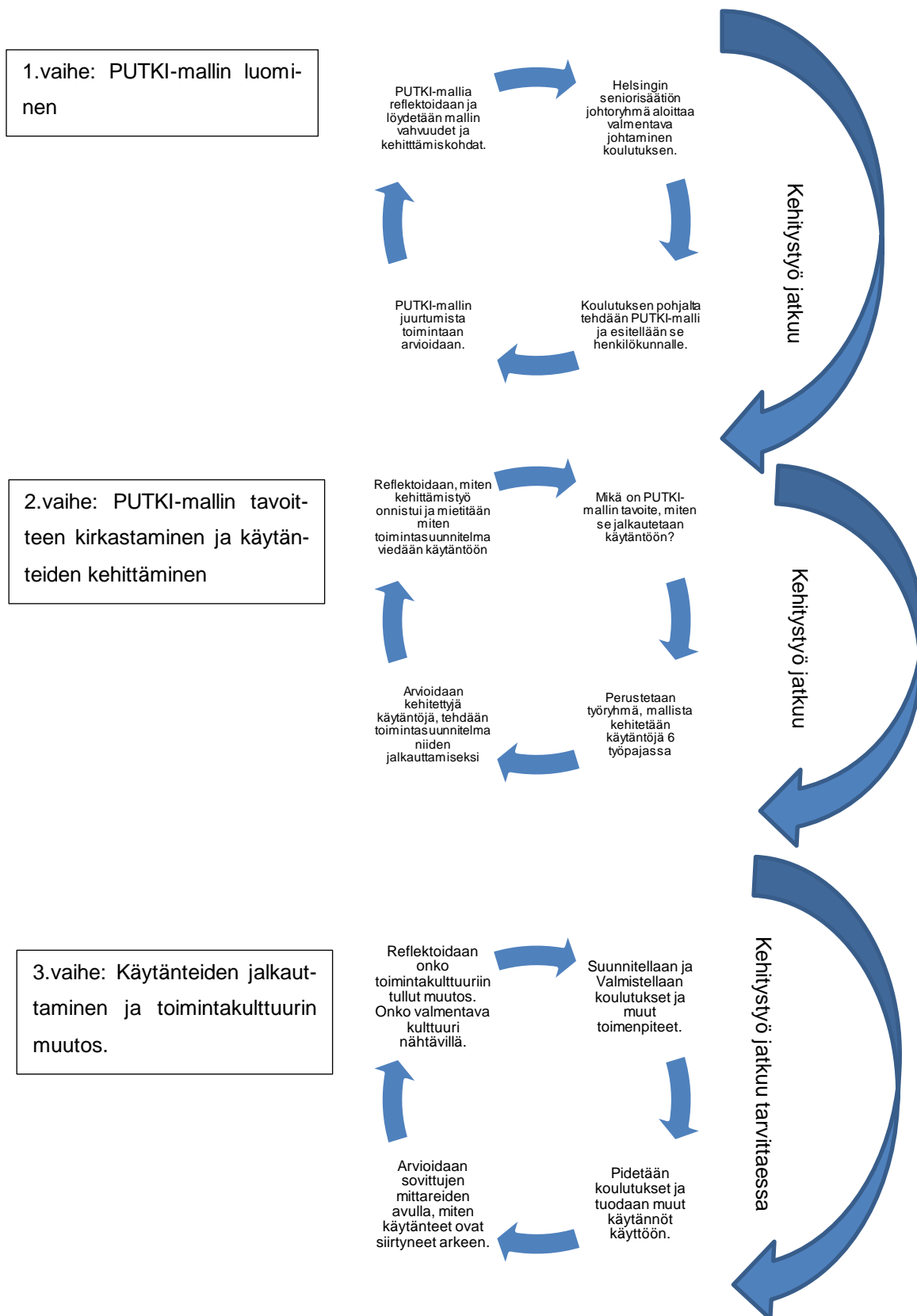
Kaikki kehitetyt käytänteet tukevat toisiaan ja liittyvät toisiinsa. Esimerkiksi käytännöt, joita kehitettiin *P= palaute* elementille tukee myös elementtejä *ilmapiiri*, *kysyminen/kuuleminen* sekä *uudistuminen*. Suurin osa kehitetyistä käytänteistä ovat yksinkertaisia asioita, jotka arkeen tuomalla voivat huomaamattomasti parantaa työkuultuuria. Osa kehitetyistä käytänteistä vaatii enemmän työtä ja aikaa. PUTKI-mallin elementtien juurtuessa työntekijöiden arkeen, työpajoista alkunsa saaneet käytännöt tulevat edelleen muokkautumaan ja kehittymään henkilökunnan toiminnan, ajattelun ja oppimisen seurauksena. Nyt kehitetyt käytänteet ovat siemeniä, joiden toivotaan muuttavan koko organisaation toimintakulttuuria pitkällä aikavälillä. Muutos, joka tällä kehittämistyöllä saatiin, tapahtui työryhmän sisällä ja vasta tätä kehittämistyötä seuraava juurruttaminen tulee kehittämään koko organisaation toimintakulttuuria.

9.4 Osallistava toimintatutkimus

Kehittämistehtävässä edettiin toimintatutkimuksen syklisen prosessin mukaisesti, jossa suunnittelu, toiminta, arviointi ja reflektointi seuraavat toisiaan (Salonen 2013: 15; Heikkinen 2008: 35). Syklistä spiraalimallia on kritisoitu siitä, että mallissa toimintatutkimuksen vaiheet on kuvattu siten, että ne seuraavat toisiaan vaiheittain, vaikka todellisuudessa vaiheet lomittuvat ja niitä voi olla vaikeaa erottaa toisistaan (Heikkinen & Rovio & Kiilakoski 2008: 78–82). Tämän huomasiin kehittämistyön aikana. Vaiheita ei voinut aina erottaa vaan ne sekoittuivat. Esimerkiksi tavoitteita muutettiin joskus kesken työpajan ja arviointia sekä reflektointia tehtiin jatkuvasti keskustelun lomassa. Jos spiraalimallin vaiheittaisesta syklisestä olisi pitänyt täysin kiinni olisi se vahingoittanut ryhmän osallisuutta ja dialogia. Ryhmä toimi yhteistoiminnallisesti ja työpajoissa edettiin siten, kuin ryhmä halusi.

Vaikka toimintatutkimuksen sykli ei kehittämistehtävässä toiminutkaan täysin vaiheittaisesti, niin silti syklisyys toteutui. Toiminnalla oli koko ajan suunnitelma ja tavoite, jonka toteuttamiseksi työskenneltiin toiminnallisia menetelmiä käyttäen, toimintaa arvioitiin ja lopuksi reflektointia. Tämä toteutui kaikissa kuudessa työpajassa sekä kehittämistehtävässä ja syklisen prosessin käyttäminen tässä kehittämistehtävässä oli toimiva menetelmä, koska se toi työlle ja tekemiselle raamit sekä selkeytti prosessia.

PUTKI-mallin kehittämisprosessi



Kuva 24. PUTKI-mallin kehittämisprosessin menneet ja tulevat vaiheet.

1. Ensimmäinen vaihe kehittämisprosessia oli johtoryhmän tekemä PUTKI-mallin kehitystyö.
2. Seuraava vaihe oli tämä kehittämistyö, jossa mallin tavoitetta kirkastettiin ja mallin jalkauttamiseksi kehitettiin käytäntöjä.
3. Seuraava kehittämisen spiraali alkaa siitä, että mallia aletaan juurruttamaan käytäntöön. Seurataan, miten siinä onnistutaan sekä arvioidaan tässä työssä sovittujen mittareiden avulla ovatko kehitetyt käytänteet juurtuneet käyttöön ja ovatko käytänteet toimivia. Käytäntöihin voidaan tehdä arvioinnin pohjalta muutoksia. Sitten reflektoidaan, onko valmentava toimintakulttuuri nähtävissä Seniorisäätiössä ja onko toimintakulttuuriin tullut muutos. Tämän jälkeen tehdään tarvittaessa uusi suunnitelma ja kehittämisen sykli jatkuu.

Tämä kehittämistehtävä on osa pidempää kehittämisprosessia ja nyt tehty kehitystyö on sen 2. vaihe. Tämän kehittämistyön kehittäminen ei lopu, vaikka opinnäytetyö valmistuu, vaan spiraalimallia jatketaan (ks. kuva 24). Toimintatutkimuksessa syklistä spiraalimallia jatketaan niin kauan, kunnes tavoitellut muutokset on saavutettu tai todetaan, että niitä ei voi saavuttaa (Heikkinen & Rovio & Kiilakoski 2008: 78–82). Tämän kehittämistyön tavoitteena oli jatkokehittää Helsingin Seniorisäätiössä luotua PUTKI-johtamismallia ja se työ on tuotu päätökseen. Seuraavaksi aloitetaan PUTKI-mallin juurruttaminen käytäntöön ja sen myötä aukeaa uusi kehittämisen spiraali.

10 Pohdinta

Seuraavaksi siirryn opinnäytetyön pohdintaosioon ja tarkastelen kehittämistyön tuloksia, prosessia, tekemiäni valintoja sekä kehittämistyön hyötyjä työelämälle. Lopuksi nostan esiin mahdollisia tulevaisuuden tutkimuskohteita. Opinnäytetyössä kehitettiin Helsingin Seniorisäätiön johtoryhmän kehittämää PUTKI-johtamismallia. Kehittämistehtävän tarkoituksena oli kirkastaa PUTKI-johtamismallin tarkoitusta ja tavoitetta, kehittää mallin elementeistä käytänteitä, jotka juurrutetaan osaksi Seniorisäätiön arkea ja tehdä opaskirja PUTKI-mallista esihenkilöiden käyttöön. PUTKI-mallia kehitettiin osallistavalla toimintatutkimuksella ja siinä noudatettiin toimintatutkimuksen syklistä prosessia, jossa toisiaan seuraavat suunnittelu, toiminta, arviointi ja reflektointi. PUTKI-mallin kehitystyö tehtiin kuudessa työpajassa syksyn 2022 aikana ja sen kehittämiseen osallistui Helsingin Seniorisäätiön henkilöstöstä koottu viiden hengen työryhmä.

Työryhmä onnistui saavuttamaan kaikki kehittämistehtävälle asetetut tavoitteet. Työryhmän määritelmän mukaan PUTKI-johtamismalli on johdon ja esihenkilöiden työväline, jonka tavoitteena on PUTKI-mallin elementtien avulla juurruttaa valmentava johtaminen Seniorisäätiön arkeen. Mallin tavoitteena on lisätä henkilöstön osallisuutta, dialogia sekä parantaa itseohjautuvuutta. Työryhmä onnistui kehittämään jokaiselle PUTKI-

mallin elementille käytäntöjä. Jokaiselle käytännölle sovittiin toimenpiteet, vastuuhenkilöt, aikataulut ja kehitettiin mittarit, joiden avulla seurataan, juurtuvatko käytänteet arki-työhön. Opaskirja PUTKI-johtamismallista kirjoitetaan kesän 2023 aikana. Opaskirja ei ole osa opinnäytetyötä ja se valmistuu vasta opinnäytetyöprosessin jälkeen. Työpa-joissa kehitetty materiaali tullaan hyödyntämään oppaan teossa ja oppaan tekijöinä on kaikki työryhmän jäsenet.

Opinnäytetyön teoriapohjaksi valitsin dialogin ja osallisuuden. Koen, että dialogi ja osallisuus teoriapohjana oli toimiva ratkaisu ja tuki koko kehitystyön prosessia. Teoriapohja on toiminut kehitystyön pohjana, jonka päälle kehittämisprosessi on rakentunut. Sherry Arnsteinin (1969) 8-portaan osallisuuden malli ja William Isaacsin (1999) dialogin neljä perustaitoa ovat ohjanneet minua kehitystyön suunnittelussa, toteuttamisessa arvioinnissa ja reflektoinnissa. Arnsteinin (1969) 8-portaan osallisuuden malli ja William Isaacsin neljä dialogin perustaitoa ovat muodostuneet myös PUTKI-mallin teoriapohjaksi. Viitekehys tukee mallin tavoitteita, joihin kuuluu mm. organisaation keskustelukulttuurin kehittyminen, ja osallisuuden vahvistaminen. Osallisuuden vahvistamiseksi tarvitaan työntekijöiden ja johdon, vastavuoroista dialogia (Syvänen & Stömberg & Kokkonen 2017: 132). Osallisuus ja dialogi kulkevat käsikädessä ja niiden onnistuessa sillä on positiivinen vaikutus työhyvinvointiin, työhön sitoutumiseen ja työn tuottavuuteen.

Kehittämistyön menetelmäksi valitsin osallistavan toimintatutkimuksen ja se osoittautui toimivaksi menetelmäksi. Osallistava toimintatutkimus on menetelmä, jolla kehittämistyöhön saatiin osallistettua Helsingin Seniorisäätiön henkilöstöä. Työryhmään osallistui esihenkilöitä sekä työntekijöitä. Kehittämistyön kannalta oli tärkeää, että PUTKI-mallia oli kehittämässä sellaiset henkilöt, jotka tuntevat Seniorisäätiön työ- ja kulttuurin. Esihenkilöiden osallisuus kehittämistyöhön oli tärkeää, koska PUTKI-malli on esihenkilöiden työkalu. Myös työntekijöiden osallisuus oli tärkeää, koska työntekijät pystyivät tuomaan esiin sellaisia näkökulmia työntekijöiden arjesta, joita esihenkilöt eivät välttämättä huomaa.

Tässä kehittämistyössä henkilöstön osallisuus kehittämiseen koettiin etuna, mutta työyhteisön osallistaminen kehitystyöhön voi olla myös rajoite. Kun oman työn ja työympäristön tuntee hyvin, voi sokeutua kehittämistarpeille eikä asioita välttämättä näe uudella tavalla. Tämän vuoksi voisi olla hyvä, että vastaavanlaisessa kehittämistyössä olisi mukana esimerkiksi uusi työntekijä, joka katsoo asioita tuorein silmin. Kaikki työryhmän jäsenet olivat kehitystyön alkaessa työskennelleet Seniorisäätiössä vähintään vuoden tai pidempään. On mahdollista, että työryhmältä jäi tämän vuoksi huomaamatta asioita, joiden kehittämiseen olisi pitänyt tarttua.

Työryhmän välinen työskentely näyttäytyi työpajojen aikana toimivan hyvin. Työryhmä ryhmäytyi nopeasti ja yhteistyö oli sujuvaa. Dialogi työryhmän välillä oli onnistunutta ja ryhmän välille saatiin avattua kommunikatiivinen tila, jossa toteutui dialogin neljä perustaitoa, kuuntelu, kunnioitus, suora puhe ja odotus. Työryhmässä asioista pystyttiin puhumaan suoraan ja kehitettävistä asioista opittiin yhdessä uutta. Dialogin sujuvuus viittaa siihen, että työpajoissa onnistuttiin saavuttamaan turvallinen tila, jossa jokainen sai olla oma itsensä ja kaikki ryhmän jäsenet olivat tasa-arvoisessa suhteessa toisiinsa. On kuitenkin olemassa mahdollisuus, että työryhmän sisällä koettiin epätasa-arvoisuutta ja omia näkökulmia ei sen takia tuotu esiin. Jos näin tapahtui tarkoittaa se, että kaikkia asioita kehittämistyössä ei välttämättä tuotu esiin ja tärkeitä kehityskohteita saattoi jäädä huomioimatta. Tämä mahdollisuus on otettava huomioon, koska työryhmä oli heterogeeninen ja henkilöstö oli eri asemilla suhteessa toisiinsa.

Osallistavassa toimintatutkimuksessa osallisuuden aste voi vaihdella, mutta tässä kehittämistyössä tavoiteltiin täyttä yhteistoiminnallisuutta, jossa päätösvalta jaetaan ja osallistujat ovat aktiivisia muutoksen liikkeellepanijoita. Mielestäni osallisuus toteutui pääasiassa hyvin, mutta lähemmin tarkasteltuna voi huomata, että siinä oli joitain haasteita. Vaikka työryhmässä pyrittiin varmistamaan, että kaikkien osallisuus toteutuu, jäi täysi osallisuus, jossa kehittämiseen voi keskittyä ilman häiriötekijöitä osittain toteutumatta. Vanhuspalveluiden haasteet välittyivät myös työryhmän työskentelyyn ja esihenkilöt joutuivat välillä kesken kehittämistyön selvittämään työvuoropuutoksia. Tämä vaikutti työryhmäläisten osallisuuden kokemukseen ja välillä esti osallisuuden kokonaan.

Reflektoin työpajojen aikana paljon sitä, millä keinoilla työryhmäläisten osallisuutta olisi voitu parantaa. Yksi keino olisi ollut siirtää työpajan ajankohtaa. Työpajat järjestettiin maanantaiaamuisin ja se on ajankohta, jolloin esihenkilöillä saattaa olla viikonlopun jäljiltä paljon työtä, joka vaatii selvittelyä ja järjestelyä. Lisäksi työvuoropuutoksia joutuu usein selvittämään juuri viikon alussa. Työpajan ajankohtaa ei ollut mahdollista siirtää kesken syksyn, koska kaikkien kalenterit olivat jo syksyille täynnä, joten työryhmässä jouduttiin vain hyväksymään se, että kiire ja haasteet verottavat osallisuuden kokemusta. Vaikka välillä työpajassa, joku joutui tekemään sivussa muita töitä, ei se tuntunut haittaavan muuta työryhmää. Muut jatkoivat kehittämistyötä ja, kun ongelma oli selvitetty, liityttiin kehittämistyöhön mukaan. Kaikki työryhmän jäsenet olivat ymmärtäväisiä ja osoittivat myötätuntoa niille, jotka joutuivat välillä jäämään pois työryhmästä tai selvittämään ongelmia työryhmän aikana.

Toimin työpajoissa fasilitaattorin roolissa ja osallistuin myös itse kehittämistyöhön. Koska osallistuin kehittämistyöhön, minulla oli vastuu varmistaa, että toiminnallani tuin

tasa-arvoista osallisuutta sekä ylläpidin osallistavaa ryhmäprosessia. Koen, että onnistuin fasilitaattorin roolissa hyvin. Tässä auttoi oma työhistoriani ryhmänohjaajana sekä se, että valmistelin ja suunnittelin jokaisen työpajan huolella. Fasilitaattorin roolissa minun piti varoa, että en jyrää muuta ryhmää omilla näkemyksilläni ja hyväksyn myös sellaiset näkökulmat, joista en ole samaa mieltä. Reflektoin omaa toimintaani fasilitaattorina paljon ja huomasin, että olin välillä jopa liian varovainen siitä, mitä sanon, jotta en omilla mielipiteilläni vaikuttaisi liikaa kehittämistyöhön. Olisin voinut rohkeammin tuoda myös omia näkemyksiäni esille.

Kehittämistyön aikana olen oppinut, että kehittäminen ei ole nopeaa vaan se vaatii aikaa. Työskentely ja kehitystyö työryhmän kanssa jatkuu edelleen ja seuraavaksi edessä on uusi kehittämisprosessin vaihe, jonka tavoitteena on työpajojen sisällön juurruttaminen käytäntöön. Se vaatii suunnittelua, toimintaa sekä jatkuvaa arviointia ja reflektointia siitä, miten käytännöt toimivat, mitä pitää muuttaa tai tehdä toisin. Kehittäminen tulee jatkumaan edelleen ja se vaatii mukaansa työryhmän lisäksi koko Seniorisäätiön henkilöstön. Tässä kehitystyössä on saatu aikaan muutos työryhmässä ja on yhdessä opittu asioista osallistamalla, kuuntelemalla ja keskustelemalla. Seuraava tavoite on juurruttaa yhdessä opittu seniorisäätiön työkaluttyöryhmään. Se ei tapahdu nopeasti vaan pienin askelin ja pienillä jopa arkisilta tuntuvilla teoilla sekä tavoilla.

Työhyvinvointia ei paranneta ja ylläpidetä yksittäisten johtamistempujen avulla vaan siihen tarvitaan pitkäjänteistä henkilöstöä arvostavaa johtamista, jota voidaan tukea erilaisilla hyvinvointia edistävillä toimenpiteillä (Eskelinen & Ilmakunnas & Kuula 2022: 2). PUTKI-malli ja tässä kehittämistyössä kehitetyt käytänteet ovat pitkäjänteisiä toimenpiteitä, joilla vahvistetaan työhyvinvointia tukevia tekijöitä. Virtasen, Kaltiaisen ja Hakasen (2022) tutkimushankkeen: *Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä*, mukaan työnhyvinvointia tuottavia tekijöitä ovat mm. vaikutusmahdollisuudet työssä, työn kehittävyys, työkavereiden tuki ja työn tuunaaminen. Työn tuunaamisella tarkoitetaan työntekijän omasta aloitteesta lähtevää työn kehittämistä, uuden oppimista ja työkäytäntöjen muokkaamista työnkuvan sallimissa rajoissa. (Virtanen & Kaltiainen & Hakanen 2022: 24–29.)

Virtanen, Kaltiainen ja Hakanen (2022) sekä Martela, Hakanen, Hoang ja Vuori (2021) ovat tutkimuksissaan osoittaneet, että työntekijän kokemus itseohjautuvuudesta sekä johtaminen, jossa kannustetaan työntekijöitä aloitteellisuuteen ja omien kykyjen hyödyntämiseen lisää työn imua ja on yhteydessä vähäisempään työuupumukseen. (Martela & Hakanen & Hoang & Vuori 2021: 4; Virtanen & Kaltiainen & Hakanen 2022: 24–

29.) PUTKI-mallilla vahvistetaan ja tuetaan työhyvinvointia tukevia tekijöitä ja tavoitellaan työntekijöiden entistä vahvempaa itseohjautuvuutta ja innostusta tuunata omaa työtään. Jotta tähän päästään täytyy Arnsteinin (1969) osallisuuden portaikon mukaisesti jakaa valtaa ja vastuuta työntekijöille. Tavoitteena tulee olla osallisuuden portaikon ylin porras, jossa työntekijöillä on valtaa ja mahdollisuus organisoida omaa työtään. Matka Arnsteinin (1969) ylimmälle portaikolle on pitkä sillä vanhuspalvelut sekä sosiaali- ja terveysala on tunnettu hierarkkisuudesta ja ylhäältä alaspäin johtamisesta. PUTKI-johtamismalli on avaus demokraattiselle johtamiskulttuurille, jossa työn voimavaroja vahvistamalla lisätään työn imua. PUTKI-mallin avulla voidaan ratkoa vanhuspalveluiden haasteita kuten, huonoa johtamista, kuormitusta ja huonoa työilmapiiriä.

Jatkotutkimusehdotukseni tälle opinnäytetyölle on, että tutkittaisiin, onko kehitetyt käytänteet jalkautuneet käyttöön ja millaista vaikuttavuutta kehitetyillä käytänteillä tai PUTKI-mallilla on ollut. Voitaisiin myös tutkia, onko mallin käyttöönotto lisännyt henkilöstön osallisuutta ja parantanut dialogia. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia sitä, miten PUTKI-mallin juurtuminen käyttöön on onnistunut. Jos PUTKI-mallin käyttöönotolla on ollut positiivisia vaikutuksia, tulee tietoa levittää, sillä silloin voidaan ratkaista vanhus työn epäkohtia myös kansallisella tasolla ja se taas parantaisi koko yhteiskuntaamme sekä suomalaista hyvinvointiyhteiskuntaa. Organisaatiossa, jossa työntekijät voivat hyvin myös asiakkaat voivat hyvin ja se taas tarkoittaa laadukasta palvelua.

Lähteet

Aeschbacher, Remo & Addor, Véronique 2018. "Institutional effects on nurses' working conditions: a multi-group comparison of public and private non-profit and for-profit healthcare employers in Switzerland", *Human Resources for Health*, vol. 16. 1-10. <<https://www.proquest.com/docview/2135561986?accountid=11363&parentSessionId=8OC5IBYiLVFCbdZRVPM9fTaGu6y9dTK28WU5NBkmrhA%3D&pq-origsite=primo>> Viitattu 30.1.2022.

Anoschkin, Katja 2020. Hyvän Mitta Vaikuttavuuden jäljillä – opas yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kehittämiseen. Hyvän Mitta hanke 2016–2019. Kaskas Media Oy. <<https://www.hyvanmitta.fi/wp-content/uploads/2019/12/Hyva%CC%88n-Mitta-Ty%C3%B6kirja-final.pdf>> Viitattu 24.3.2023.

Arnstein, Sherry 1969. A Ladder Of Citizen Participation. *Journal of the American Planning Association*, 35. 216—224. <<http://dx.doi.org/10.1080/01944366908977225>>. Viitattu 17.8.2022.

Coco, Kirsi & Roos, Mia 2020. Sosiaali- ja terveystalouden työolot ja vetovoima – lähihoitajien näkemyksiä vetovoimaan vaikuttavista tekijöistä: perehdytys, osaaminen, työolot ja kuormitus. *Tehyn julkaisusarja B:2/20*. Tehy ry. <https://www.tehy.fi/system/files/mfiles/julkaisu/2020/2020_b2_sosiaali-ja_terveysalan_tyoolot_ja_vetovoima_-_lahihoitajien_nakemyksia_id_15982.pdf> Viitattu 22.1.2022.

Drennan, Vari M & Calestani, Melania & Ross, Fiona & Saunders, Mary & West, Peter 2018. Tackling the workforce crisis in district nursing: can the Dutch Buurtzorg model offer a solution and a better patient experience? A mixed methods case study. *BMJ Open* 2018;8:e021931. 1-7. <<https://bmjopen.bmj.com/content/bmjopen/8/6/e021931.full.pdf>>. Viitattu 19.10.2021.

Ellinger, Andrea & Bostrom, Robert 1999. Managerial coaching behaviors in learning organizations. *The Journal of Management Development*, 18 (9). 752–771.

Eskelinen, Juha & Ilmakunnas, Pekka & Kuula, Markku 2022. Työhyvinvoinnin tuottavuusvaikutukset tutkimuksen valossa. *Akava Works*. Artikkelit 1/2022. <https://akava-works.fi/wp-content/uploads/sites/2/2022/01/Tyohyvinvoinnin-tuottavuusvaikutukset-tutkimuksen-valossa-Akava-Works-artikkeli-1_2022.pdf>. Viitattu 26.8.2023.

Halminen, Olli & Koivuranta, Päivi & Mikkola, Teija 2019. Kuolemaa edeltävä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen käyttö ja kustannukset. Esimerkkinä suuret kaupungit. Ikääntyneen väestön palvelut: käyttö, kustannukset, vaikuttavuus ja rahoitus projektin julkaisu nro 10. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. <<https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2018/1965-kuolemaa-edeltava-sosiaali-ja-terveydenhuollon-palvelujen-kaytto-ja>>. Viitattu 30.12.2021.

Hanhivaara, Pirjo 2006. Maailmaa syleilevä osallisuus – osallisuuden suhde kouluun. *Osako – osallistava -koulu hanke*. KM julkaistu nuorisotutkimus 2006/3. Humanistinen ammattikorkeakoulu. <<https://docplayer.fi/18279467-Pirjo-hanhivaara-km-julkaistu-nuorisotutkimus-2006-3-osako-osallistava-koulu-hanke-humanistinen-ammattikorkeakoulu-pirjo-hanhivaara-humak.html>>. Viitattu 16.8.2022.

Heikkilä, Jorma & Heikkilä Kristiina 2001. Dialogi – avain innovatiivisuuteen. 1.painos. Juva: WS Bookwell oy.

Heikkinen, Hannu L.T. 2008. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen Hannu L.T. & Rovio, Esa & Leena Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3.korj. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura. 16–37.

Heikkinen, Hannu L.T & Kontinen, Tiina & Häkkinen, Päivi 2007. Toiminnan tutkimisen suuntaukset. Teoksessa Heikkinen Hannu L.T. & Rovio, Esa & Leena Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2. tark. painos. Vantaa: Kansanvalistusseura. 39–75.

Heikkinen, Hannu L.T & Rovio, Esa & Kiilakoski, Tomi 2008. Toimintatutkimus Prosesina. Teoksessa Heikkinen Hannu L.T. & Rovio, Esa & Leena Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3.korj. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura. 78–93.

Helander, Marianne & Roos, Mervi & Suominen, Tarja 2019. "Nuorten sairaanhoitajien näkemyksiä ammatista lähtemisestä". Hoitotiede, vol. 31 (3). 180–190. <<https://www.proquest.com/docview/2302276519/fulltextPDF/AF31BEDE46F54EADPQ/1?accountid=11363>>. Viitattu 29.1.2022.

Helsingin seniorisäätiön PUTKI- malli 2021. Tiedote. Helsingin seniorisäätiö.

Helsingin Seniorisäätiö. Helsingin Seniorisäätiön kotisivu. <<https://www.seniorisatio.fi/>>. Viitattu 12.11.2023.

Helsingin seniorisäätiö 2021. Kun kaikki menee putkeen... Säätiön PUTKI-malli. Tiedote.

Hoffrén, Minna & Syvänen, Sirpa & Laulainen, Sanna 2017. Tuhoavan johtamisen rakentuminen sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiskuvauksissa. Julkaisussa Työelämän tutkimus 15 (1). 47–65. <<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85300/44299>>. Viitattu 18.2.2023.

Huovinen, Terhi & Rovio, Esa 2008. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen Hannu L.T. & Rovio, Esa & Leena Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3.korj. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura. 94–113.

Innokylä. Työkalut. Ideointipuu. <<https://innokyla.fi/fi/tyokalut/ideointipuu-brainstorming-tree>>. Viitattu 29.7.2023.

Isaacs, William 1999. Dialogue and the art of thinking together. New York: Doubleday, a vision of Random House, Inc.

Isaacs William 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Suom. Tillman, Maarit. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Isola, Anna-Maria & Kaartinen, Heidi & Leemann, Lars & Lääperi, Raija & Schneider, Taina & Valtari, Salla & Keto-Tokoi, Anna 2017. Mitä osallisuus on? Osallisuuden viitekehystä rakentamassa. Työpaperi 33/2017. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinninlaitos. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/135356/URN_ISBN_978-952-302-917-0.pdf?sequence=>. Viitattu 2.2.2022.

Jantunen, Sami & Piippo, Jukka & Surakka, Jukka & Sinervo, Timo & Ruotsalainen, Salla & Burström, Thommie 2020. Self-Organizing Teams in Elderly Care in Finland: Experiences and Opportunities. *Creative Nursing* 26 (1) 37-42. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/333245/RT_SELF_ORGANIZING_TEAMS_IN_ELDERLY_CARE_IN_FINLAND.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 19.2.2023

Jeon, Yun-Hee & Merlyn, Teri & Chenoweth, Lynn 2010. Leadership and management in the aged care sector: a narrative synthesis. *Australasian Journal on Ageing*. v. 29 (2). <<https://search-ebscohost-com.ezproxy.metropolia.fi/login.aspx?direct=true&db=ccm&AN=105027225&site=ehost-live>>. 2022.> 54–60. Viitattu 30.1.2022.

Kalliomaa, Sami 2009. Sisäinen markkinointi johtamisena. Tapaustutkimus konepajateollisuuden projektiorganisaatiosta. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. <<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/21306/9789513936419.pdf>>. Viitattu 23.2.2023.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona – miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Teoksessa Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Toim. Makkonen, Teemu. Juvenes Print: Jyväskylä.

Kantojärvi, Piritta 2012. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum.

Kehusmaa, Sari & Alastalo Hanna 2021. Laki muuttui – miten kävi henkilöstömitoituksen? Tutkimuksesta tiiviisti 6/2021. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140959/URN_ISBN_978-952-343-625-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 2.10.2021.

Kehusmaa, Sari & Alastalo Hanna 2022. Vanhuspalvelujen työvoimapula kärjistyy kotihoidossa – neljännes yksiköistä tekee joka viikko töitä riittämättömällä henkilöstöllä ja ylityöt ovat yleisiä. Tutkimuksesta tiiviisti 4/2022. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/143733/URN_ISBN_978-952-343-813-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Viitattu 22.1.2022.

Kehusmaa, S & Alastalo, H & Hammar, T & Luoma, M-L 2018. Kolmasosa vanhuspalvelujen henkilöstöstä työskentelee kotihoidossa – asiakkaista kotihoidossa on yli puolet. Tutkimuksesta tiiviisti 39, marraskuu 2018. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137219/URN_ISBN_978-952-343-232-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 2.10.2021.

Kemmis, Stephen & McTaggart, Robin & Nixon, Rhonda 2014. The action research planner doing critical participatory action research. Singapore: Springer.

Keskitalo, Elisa 2020. Osallistavan tutkimuksen ja kehittämisen teoreettisia ja menetelmällisiä lähtökohtia. Teoksessa Helminen, Jari (toim.). Näkökulmia osallistavaan tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan. Diakonia-ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan vuosikirja 5. Helsinki: Diakonia ammattikorkeakoulu. 22–35.

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/333626/DIAK_Ty%c3%b6el%c3%a4m%c3%a4_18_web.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Viitattu 3.3.2023.

Kreizer, Mary Jo & Monsen, Karen A. & Nandram, Sharda & De Blok, Jos, 2015. Buurtzorg Nederland: A Global Model of Social Innovation, Change, and Whole-Systems Healing. *Global Advances in Health and Medicine*. Vol. 4 (1). 40–44. <https://www.researchgate.net/publication/272485332_Buurtzorg_Nederland_A_Global_Model_of_Social_Innovation_Change_and_Whole-Systems_Healing>. Viitattu 18.10.2021

Kröger, Teppo & Van Aerschot, Lina & Puthenparambil, Jiby Mathew 2018. Hoivatyö muutoksessa Suomalainen vanhustyö pohjoismaisessa vertailussa. Jyväskylän yliopiston YFI julkaisuja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. <<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/57183/978-951-39-7372-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Viitattu 24.10.2021.

Laakso, Anne 2016. Tulevaisuutta tekemään — keskeisiä käsitteitä — metodeja tulevaisuustyöpajoihin. Tulevaisuustyöskentelyn metodiopas. Hämeen ammattikorkeakoulu. 22.11.2016. <<https://www.hamk.fi/wp-content/uploads/2018/07/N%C3%84KY-k%C3%A4sitteit%C3%A4-ja-metodeja.pdf>>. Viitattu 30.7.2023.

Lawson, Hal A. & Caringi, James & Pyles, Loretta & Jurkowski, Janine, & Bozlak, Christine 2015. *Participatory Action Research*. New York: Oxford University Press, Incorporated,. ProQuest Ebook Central. <<https://ebookcentral.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/reader.action?docID=1876221>>. Viitattu 10.5.2022.

Linna, Miika & Silander, Katariina & Hörhammer, Iiris & Koivuranta, Päivi & Mikkola, Teija & Virta, Lauri & Mikkola, Hennamari 2019. Iäkkäiden muistisairaiden sosiaali- ja terveyspalvelujen käyttö ja kustannukset. Ikääntyneen väestön palvelut: käyttö, kustannukset, vaikuttavuus ja rahoitus projektin julkaisu nro 11. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. <<https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2019/1978-iakkaiden-muistisairaiden-sosiaali-ja-terveyspalvelujen-kaytto-ja-kustannukset>>. Viitattu 30.12.2021.

Loppela, Kaija 2017. Työmotivaation tukeminen dialogisen johtamisen keinoin. Teoksessa Kulmala, Jenni (toim.) Parempi vanhustyö – Menetelmiä johtamisen kehittämiseen. Jyväskylä: PS-kustannus. 157–171.

Martela, Frank 2014. Itseohjautuvuusteoria – Eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää. <<https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vas-tausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>>. Viitattu 2.2.2022.

Martela, Frank 2021. Itseohjautuvuus on yhteisöohjautuvuutta – ja sen lupaus on suuri Teoksessa (toim.) & Koistinen, Joonas & Kostamo, Tuukka & Laintila, Olli & Launonen,

Reima & Malkavaara, Heta-Liisa & Martela, Frank & Mäkkeli, Jori & Salovaara, Perttu & Vuori, Johanna & Oinonen, Virpi. Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Haaga-Helium julkaisut 3/2021. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/494523/HH_Matkaopas_netti08042021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 10.11.2021.

Martela, Frank & Hakanen, Jari & Hoang, Nhi & Vuori, Johanna 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai pahoinvoinnin lähde? Aalto University publication series. Business + economy 3/2021. Helsinki: Uni-grafia Oy. <<https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/ItseohjautuvuusJaTyonImuSuomessa.pdf>>. Viitattu 28.8.2023.

Masters, Janet 1995. The history of action research in I. Hughes. Action Research. Sydney: The University of Sydney. <http://www.fionawangstudio.com/ddcontent/Web/action_research/readings/Masters_1995_history%20of%20action%20research.pdf>. Viitattu 3.2.2022.

Metsähonkala, Marika 2022. Haastattelu. Toimitusjohtaja. Helsingin Seniorisäätiö.

Mäensivu, Taina 2020. Sosiaalipalvelujen omavalvontasuunnitelma Helsingin Seniorisäätiö 17.11.2020. Helsinki.

Nivala, Elina 2021. Osallisuuden moninaisuus. Tietopankki. Kansalaisyhteiskunta. <<https://kansalaisyhteiskunta.fi/tietopankki/osallisuuden-moninaisuus/>>. Viitattu 16.8.2022.

Nummi, Pepe 2007. Fasilitaattorin käsikirja. Tarina siitä miten Ykä Hirvi vei ryhmän tuskasta tulokseen. Helsinki: Edita publishing Oy.

Omaistyytyväisyyskysely 2021. Helsingin Seniorisäätiö sr. Omaistyytyväisyyskyselyn tulokset.

OmaStadi 2023. Unelmien Helsinki tehdään yhdessä. OmaStadi. Helsingin Kaupunki. <<https://omastadi.hel.fi/>>. Viitattu 22.10.2023.

Pahkin, Krista & Mattila-Holappa, Pauliina & Nielsen Karina & Wiezer, Noortjem & Maria Widerszal-Bazyl, De Jong, Tanja & Mockało, Zofia 2011. Mielekäs muutos – Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana? Työterveyslaitos. Helsinki 2011. <https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/49552/PSYRES_Opaskirja_2011.pdf>. Viitattu 22.10.2021.

Pekkarinen, Elina 2010. Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit. Laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (THL), Avauksia 7/2010. Helsinki 2010. <<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80260/c36d8dc8-fca6-46e6-95ec-78a8efb6a626.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Viitattu 3.10.2021.

PSYRES 2. 2011. Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana? Työterveyslaitos. <https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/49551/PSYRES_Opaskortti2.pdf>. Viitattu 22.10.2021.

PUTKI-malli 2020. PUTKI-mallin esittely materiaalit. Helsingin Seniorisäätiö. Power Point.

3.PUTKI-työpaja 2022. PUTKI-työryhmän materiaaleja. Helsingin Seniorisäätiö. Power point.

PUTKI-työryhmä 2022. Raatikainen, Mari & Palviainen, Piia & Perukangas, Heidi & Tikka, Jenni & Valtonen, Pirjo. PUTKI-työryhmän materiaaleja. Helsingin Seniorisäätiö. Power point.

PUTKI-työryhmä 2023. Raatikainen, Mari & Palviainen, Piia & Perukangas, Heidi & Tikka, Jenni & Valtonen, Pirjo. PUTKI-mallin kehitystyö. Helsingin Seniorisäätiö. Power point.

Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Toimintatutkimus. Sekä toimintaa että tutkimusta. Teoksessa Puusa, Anu (toim.) & Juuti, Pauli (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudeamus. Luku 17.

Raatikainen, Mari 2022. Työryhmän ideointipuu. Valokuva 19.12.2022.

Raivio, Helka & Karjalainen, Jarno 2013. Osallisuus ei ole keino tai väline, palvelut ovat! Teoksessa Era, Taina (toim.) Osallisuus – oikeutta vai pakkoa? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 156. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. 12-34. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/64153/JAMKJULKAISUJA1562013_web.pdf>. Viitattu 30.3.2023.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2019. Valmentava johtajuus. 7. painos. Helsinki: Alma Talent.

Ristikangas, Vesa & Ristikangas, Marjo-Riitta & Alatalo, Marjut 2020. Valmentava mentorointi – opas tehokkaaseen vuorovaikutukseen. 2. uudistettu painos. Viro: Helsingin seudun kauppakamari.

Ryan, Richard M. & Deci, Edward L. 2017. Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. E-kirja. New York: Guilford Publications.

Räsänen, Mikko 2007. Johdanto – Miksi coaching on ajankohtaista juuri nyt? Teoksessa Räsänen, Mikko (toim.) Coaching ja johtajuus – Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Publishing oy. 15–20.

Räsänen, Riitta 2011. Ikääntyneiden asiakkaiden elämänlaatu ympärivuorokautisessa hoivassa sekä hoivan ja johtamisen laadun merkitys sille. Väitöskirja. Rovaniemi: Lapin Yliopisto. <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61722/R%c3%a4s%c3%a4nen_Riitta_DORIA.pdf?sequence=4&isAllowed=y>. Viitattu 17.2.2023.

Räsänen, Riitta & Valvanne, Jaakko 2017. Vanhustyö tarvitsee uudenlaista johtamista – tavoitteeksi asiakkaan hyvä elämänlaatu. Teoksessa Kulmala, Jenni (toim.) Parempi vanhustyö – Menetelmiä johtamisen kehittämiseen. Jyväskylä: PS-kustannus. 20–42.

Salonen, Kari, 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 72. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. <<https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>>. Viitattu 9.2.2023.

Salovaara, Perttu 2019. Itseohjautuvat organisaatiot – mitä on johtajuus ilman esimiehiä? Teoksessa Colin, Kaija & Lemmetty, Soile (toim.). Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. E-kirja. Helsinki: Edita publishing oy. Osa 1.

Seeck, Hannele 2012. Johtamisopit Suomessa, Taylorismista innovaatioteorioihin. Kolmas uudistettu painos. Gaudeamus: Helsinki.

Sipponen-Damonte, Mirjami 2020. Varmuutta fasilitointiin. Helsinki: Alma Talent.

Soback, Dan 2021. Valmentava johtajuus opas voiman, viisauden ja myötätunnon heittämiseen. 2. painos. Basam Books.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2011. Hoitoa ja huolenpitoa ympäri vuorokauden. Ikähoiva -työryhmän muistio. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. <<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72259/URN%3aNBN%3afi-fe201504225753.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Viitattu 30.12.2021.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2023. Henkilöstömitoitus iäkkäiden henkilöiden tehostetussa palveluasumisessa ja pitkäaikaisessa laitoshoidossa. Päivitetty 11.1.2023. <<https://stm.fi/iakkaiden-palvelut/henkilostomitoitus>>. Viitattu 15.2.2023.

Sosiaali- ja terveysministeriö & Suomen Kuntaliitto 2020. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2020–2023. Tavoitteena ikäystävällinen Suomi. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2020:29. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162455/STM_2020_29_J.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Viitattu 2.10.2021.

Syvänen, Sirpa & Kasvio, Antti & Loppela, Kaija & Lundell Susanna & Tappura, Sari & Tikkamäki, Kati 2012. Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä – Tutkimusohjelman teoreettiset lähtökohdat, tutkimuskysymykset ja toteutus. Työterveyslaitos. E-kirja. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114647/Dialoginen_johtaminen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 3.3.2023.

Syvänen, Sirpa & Loppela, Kaija 2013. Dialogic development and leadership promoting productivity , quality of working life and learning. Konferenssi julkaisu. Julkaisussa A.Bostjan (Toim). Advances in Business-Related Scientific Research. Conference - ABSRC 2013, Venice, Italy, 20.3.2013. <<http://www.dinno.fi/aineistot/ABSRC2013.pdf>>. Viitattu 3.3.2023.

Syvänen, Sirpa & Tikkamäki, Kati & Loppela, Kaija & Tappura, Sari & Kasvio, Antti & Toikko, Timo 2015. Dialoginen johtaminen – Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampere University press.

Syvänen, Sirpa & Tikkamäki, Kati & Loppela, Kaija & Tappura, Sari & Kasvio, Antti & Toikko, Timo 2015. Dialoginen johtaminen – Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. E-kirja. Tampere: Tampere University press.
<<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103680/978-951-44-9985-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Viitattu 4.2.2022

Syvänen, Sirpa & Strömberg, Seija & Kokkonen, Antti 2017. Dialogisen johtamisen työkalut. Teoksessa Kulmala, Jenni (toim.). Parempi vanhustyö menetelmiä johtamiseen ja kehittämiseen. Jyväskylä: PS-kustannus. 129–156.

Takamäki Elina 2019. Miten toteutetaan toimintatutkimus. Prezi esittelyohjelma.
<<https://prezi.com/p/u5-01mb-ggam/miten-toteutetaan-toimintatutkimus/>>. Viitattu 11.5.2022.

THL 2022. Osallisuus yhteisöissä ja vaikuttamisen prosesseissa. Terveen ja hyvinvoinninlaitos. <<https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/osallisuuden-edistaminen/heikoimmassa-asemassa-olevien-osallisuus/osallisuuden-osa-alueet-ja-osallisuuden-edistamisen-periaatteet/osallisuus-yhteisöissä-ja-vaikuttamisen-prosesseissa>>. Viitattu 2.2.2022.

Toimintasuunnitelma 2022. Helsingin Seniorisäätiö.

Työvoimihyvinvointikysely 2021. Helsingin Seniorisäätiö.

Uutela, Ulla 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tuke-
massa. Kasvatustieteiden tiedekunta. Rovaniemi: Lapin yliopisto. <<https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63708/Acta%20electronica%20Universitatis%20Lapponiensis%20256.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Viitattu 23.10.2021.

Vanhuspalvelulaki 565/2020. Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvuluista. Annettu 1.10.2020. <<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120980#L4P20>>. Viitattu 22.1.2022.

Vesterinen, Soili & Suhonen, Marjo & Isola, Arja & Paasivaara, Leena 2012. Nurse Managers' Leadership Styles in Finland. Nursing Research and Practice 2012-12-01, Vol.2012. Artikkel. <<https://www.hindawi.com/journals/nrp/2012/605379/#copy-right>> Viitattu 7.11.2021.

Viitala, Riitta 2007. Esimiehestä Coach. Teoksessa Räsänen, Mikko (toim.) Coaching ja johtajuus – Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Publishing oy. 77–97.

Viitala, Riitta 2019. Valmentava esimiestyö – vastuullinen keino itseohjautuvuuden ja luovuuden vahvistamiseen? Teoksessa Colin, Kaija & Lemmetty, Soile (toim.). Siedä-
tystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. E-kirja. Helsinki: Edita publishing oy. Osa 1.

Virtanen, Anniina & Kaltiainen, Janne & Hakanen, Jari 2022. Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä – Tutkimushankkeen loppuraportti. Työterveyslaitos. Tampere: PunaMusta oy. <<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145617/TTL-978-952-391-058-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Viitattu 26.8.2023.

Wallin, Sirkku 2019. 1969 Puoli vuosisataa osallisuuden portailla. Yhdyskuntasuunnittelu. vol.57:3. 49-52. <<https://journal.fi/yhdyskuntasuunnittelu/article/view/86018/44924>>. Viitattu 17.8.2022.

Wood, Lesley 2020. Participatory action learning and action research. Theory, practice and process. New York: Routledge.

Kehitetyt käytänteet

Käytäntö	Toimenpiteet	Mittari	Aikataulu	Vastuuhenkilö
2.Kerran käytännöt: P= Palaute P= Palaute: Muistamme säännöllisesti kiittää ja kannustaa toisiamme ja annamme myös rakentavaa palautetta, jotta voimme kehittyä työssämme paremmiksi.				
Sinun hetkesi keskustelut	Aloitetaan viimeistään vuoden alusta. Prosessi kehityksessä. Hetki sinulle keskustelussa työntekijällä on mahdollisuus ilmaista esihenkilölle asioita, joista hän haluaa palautetta. Opaskirjaan tulee kysymys patteristo.		Vuoden alusta Käydään kerran vuodessa.	Esihenkilöt
Palautteenanto tiimille	Tiimeille tehtäväksi miettiä palautteenantokeino / kuulumiskierros käytäntö tiimipalaverihin. Vuoden alusta annetaan tehtäväksi esihenkilöille.		Syksyllä, syksyn koulutuksen yhteydessä.	Esihenkilöt
Hassunhauska, nopea, kevyt palaute HSS CHAT	HSS chat kanava, jossa voisi antaa nopeaa kivaa palautetta, palautetta annetaan matalalla kynnyksellä ja siihen kannustetaan. Palautetta annetaan myös arjessa. Kaikkien tehtävä, kaikki kannustaa. Tähän esimerkiksi giffejä ym. Kannustetaan ja suodaan visuaalisuuden käyttö.		Mahdollisimman pian.	Viestintä avuksi suunnittelemaan.
Työhyvinvointikyselyt, omaiskysely, THL asiakaskysely ja niiden purku.	Käydään läpi työhyvinvointikyselyiden tulokset kaikissa tiimeissä / työyhteisöissä. Pidetään kaikkien huolta, että kaikkien kanssa käydään nämä läpi.		Käytössä jo, kerran vuodessa	

Käytäntö	Toimenpiteet	Mittari	Aikataulu	Vastuuhenkilö
3. Kerran käytännöt: U = uudistuminen Määritelmä: U= Uudistuminen: Jokaisella on valta ja vastuu vaikuttaa kehittämällä omaa työtään, osaamistaan ja yhteisiä toimintatapoja. Rohkaistaan uuden oppimiseen ja kokeilemaan ketterästi erilaisia toimintatapoja.				
Uudistumis- ja ideointikilpailut sekä ideoiden jako. Yhdistetään hassun hauskan kanavan kanssa. HSS CHAT.	Teams -kanavalle, viedään asiaa teams -työryhmään. Kanavalla jaetaan ideoita, hyviä käytäntöjä sekä julkaistaan välillä ideointikilpailua. Tämä kanava sellainen hyvänmielinen kanava, jossa ” hulluimmatkin ” ideat on sallittu. Käynnistymisen jälkeen jatkossa voisi kaikki heitellä ideoita.	Saadaanko kanavan kautta ideoita. Saadaanko idea toimimaan?		Vastuu: Teams -työryhmä
Koulutuskalenterin tutuksi tuominen henkilöstölle	Vaihdetaan koulutuskalenteri nimi koulutus ja tapahtuma kalenteriksi. Koulutus ja tapahtuma kalenterista tulee paikka, johon kootaan kaikki koulutukset, työryhmätapaamiset, hyvän hoidon iltapäivät, yhteiset Power tapahtumat, asukastoiminnan isot tapahtumat, teemaviikot. Kalenteria täytyy päivittää jo hyvissä ajoin esim. Keväällä syksyn asiat ja syksyllä kevään asiat. Tieto yhdessä paikassa, jotta tieto helpommin löydettävissä eikä tule päällekkäisyyksiä.	Tuleeko uusi koulutus ja tapahtuma kalenteri käyttöön?		Vastuu: Johtoryhmä.
Toimitusjohtajan ja (johtoryhmän) säännölliset ajankohtaiskatsaukset/ keskustelut henkilöstön kanssa	Toiveena toimitusjohtajan, jalkautuminen yksiköihin puolivuositain. Teams katsauskeskustelu jonkun johtoryhmän jäsenen pitämänä, jossa avataan ajankohtaisia asioita kerran kuukaudessa. Tiedotettavien asioiden ei tarvitse olla isoja ne voivat olla esim. kuulumisia siitä, miten uusi seniorikeskus edistyy, avauksia eri aiheista esim. käynnissä olevat koulutukset, apotti, työvaatteet, vuoden budjetti tms. Tarkoituksena Teams keskusteluissa luoda yhteistä keskustelua kulttuuria ja avoimuutta. Tavoitteena myös organisaation tavoitteiden ja suunnan kirkastaminen henkilökunnalle ja esillä pito sekä yhteisöllisyyden ja välittämisen kulttuurin vahvistaminen. Miksi tätä tarvitaan: Jotta saadaan yhteisistä asioista sana avoimesti kulkemaan, luodaan yhteistä kulttuuria, me henkeä, jota tarvitaan etenkin, kun suuri muutos tulossa. Vahvistaa välittämisen tunnetta sekä avaa keskustelua.	Toetutuneet käynnit Työhyvinvointikysely	Aloitus vuoden 23 aikana.	Vastuu: Johtoryhmä, toimitusjohtaja

Käytäntö	Toimenpiteet	Mittari	Aikataulu	Vastuuhenkilö
4. kerran käytännöt: T = Tieto, tavoitteet ja työvälineet Määritelmä: T= Tieto, tavoitteet ja työvälineet: Perustamme päätöksemme parhaaseen, saatavilla olevaan tietoon ja hyödynämme toistemme osaamista. Asetamme toiminnallemme niin lyhyen, kuin pidemmän ajan tavoitteita. Huolehdimme, että työvälineet ovat kunnossa.				
Hyvän hoidon iltapäiviin teemaksi "olemassa olevat hyvät käytännöt"	<p>Kiertävä vastuu taloille järjestää hyvän hoidon iltapäivä teemalla "Hyvät käytännöt".</p> <p>Tilaisuudessa nostetaan yksi tai kaksi hyvää käytäntöä ko. talosta.</p> <p>Hyvät käytännöt etistään haastamalla ryhmäkoteja, asiantuntijoita tms. miettimään missä ollaan hyviä ja mikä olisi sellainen käytäntö, joka kannattaisi jakaa muille. Esimerkiksi: haavanhoito, jokin kuntoutuskäytäntö, miten POWER on viety aikatauluun AK:ssa tms.</p> <p>Iltapäivän ohjelma on osallistavaa ja vetäjä fasilitoi tilaisuuden.</p> <p>Alkuun lyhyt esittely/alustus aiheesta, jonka jälkeen työntekijöiden yhteinen työpaja osuus. Ideana on, että osallistetaan fasilitoinnin avulla työntekijät kuuntelun sijaan myös itse toimimaan sekä kehittämään. Tutustutaan muihin säätiön työntekijöihin ja luodaan yhteistä toimintakulttuuria.</p>	<p>Toteutuneet tapahtumat</p> <p>Palautteet, helppo yksinkertainen kysely <u>webropolilla</u> koulutus tilaisuuden jälkeen.</p>	<p>1 kerta keväällä ja 1 syksyllä Kaikista taloista osallistutaan Aikaresurssi 1-1,5h.</p> <p>Aloitus ajankohta sovittava.</p>	Vastuuhenkilönä: Talon palvelutoiminnan johtaja.
Työntekijän ongelmaratkaisukyvyn vahvistaminen, tutkittuun tietoon pohjautuen	Ei anneta suoraa vastausta, haastetaan työntekijä selvittämään asia itse. Esihenkilö / asiantuntija neuvoo ja ohjaa tarvittaessa. Kirjoitetaan aiheesta kappale opaskirjaan.		Jatkuvaa	Esihenkilöt
Tiedon hyödyntäminen tiimien kehittämisessä	<p><u>Hajpro</u> käydään läpi tiimeissä.</p> <p>Kyselyiden ja muun tuotetun/<u>saadun</u> tiedon läpikäyminen ja tiedon tavoitteellinen käyttö: Käydään läpi kaikkien ammattiryhmien kanssa säätiössä tuotetut kyselyiden tulokset ja hyödynnetään niitä tavoitteiden ja arjen suunnittelussa.</p>		Jatkuvaa	Esihenkilöt
Webinaarien hyödyntäminen	<p>Esihenkilöiden muistuttelu ja koulutus.</p> <p><u>Ilmaisia webinaareja</u> joita voi, hyödyntää mm. Työterveyslaitoksella, Ilmarisella, Avainta ym. Kaikkien esihenkilöiden vastuu jakaa <u>Teams</u> kanavalla tietoa hyvistä webinaareista. Myös koko henkilöstölle voidaan jakaa hyödyllisiä webinaareja.</p>		Vuoden alusta	Esihenkilöt

Käytäntö	Toimenpiteet	Mittari	Aikataulu	Vastuuhenkilö
<p>5. kerran käytännöt: K= Kysyn, kuuntelen ja kannustan osallistumaan. Määritelmä: K= Kysyn, kuuntelen ja kannustan osallistumaan: Työskentelemme yhteistyössä. Epäselvissä asioissa kysymme ja hyödynnämme toistemme ammattitaitoa. Kuuntelemme aidosti mitä toinen sanoo ja annamme tilaa kaikkien ajatuksille sekä mielipiteille. Kannustamme ja autamme toisiamme sekä osallistumme yhteistyöhön avoimessa ilmapiirissä.</p>				
Selvitetään mahdollisuutta kulttuurikoulutukseen	<p>Koko Suomen yhteiskunta moninaistuu ja on tärkeää ymmärtää ja osata kuunnella toinen toista. Tämän vuoksi ehdotamme, että henkilökunnalle järjestettäisiin koulutus sarja moninaisuudesta.</p> <p>Selvitetään paljonko maksaa, mistä, miten ja kuka voisi pitää koulutusta.</p>		Selvitystyö vuoden 23 aikana. Mahdollinen koulutus vuoden 24 aikana.	Mari Selvittää
Kokouskäytäntöjen kehittäminen osallistavimmiksi.	<p>Osallistavien menetelmien hyödyntäminen kokouksissa ja hyvän hoidon iltapäivissä.</p> <p>Kokouskäytänteiden kehittäminen palveluesihenkilöiden ja palvelutoiminnan johtajien toimesta. PUTKI-työoppaaseen työkalupakki, johon laitetaan esimerkkejä osallistavista menetelmistä. Tämän lisäksi Mari ja Heidi pitää koko säätiön esihenkilöille koulutus iltapäivän osallistavista menetelmistä sekä fasilitointi tavoista, joita voi hyödyntää kokouksissa.</p>		Johtoryhmän ja palvelu esihenkilöiden yhteisen tapaamisen aiheeksi. Syksyllä 23.	<p>Esihenkilön vastuulla miettiä missä ja miten menetelmää käyttää, mutta kannustetaan ottamaan osallistavia menetelmiä käyttöön.</p> <p>Heidi ja Mari tulee pitämään koulutuksen osallistavista menetelmistä.</p> <p>Piia pitää huolen, että vie aiheen esihenkilöpäivään.</p>
Kysymyspatteristo menetelmän käyttö henkilökohtaisissa keskusteluissa	Laitetaan menetelmästä luku PUTKI-opaskirjaan, jotta esihenkilöt osaavat ja voivat hyödyntää sitä työssään.		Tulee opaskirjaan.	Piia etsii materiaalin ja kirjoitetaan oppaaseen.
Luova tila uuteen seniorikeskukseen. Huone, joka ei näytä perinteiseltä kokoushuoneelta. Muokattava tila.	Yhdessä mietitään monimuotoinen luova tila, jossa voi tehdä yhteistä luovaa suunnittelua, suunnitelmia, kokouksia ym. Tilaa toivotaan helposti muokattavaksi. Tilassa voisi olla iso idea seinä, fattboy riipputuoleja, erilaisia keinoja hyödyntää teknologiaa? ym. Huone, joka ei ole perinteinen kokoushuone.		Suunnittelu sitten kun on sen aika.	?

Käytäntö	Toimenpiteet	Mittari	Aikataulu	Vastuhenkilö
6. kerran käytännöt: I= ilmapiiri. Määritelmä: I= ilmapiiri: Ylläpidämme positiivista, avointa ja ammatillisuutta tukevaa ilmapiiriä.				
<p>Teemapäivät "hössötyspäivät". Mukavia yhteisen tekemisen päivät. Tähän kaikki mukaan sekä henkilökunta, että asukkaat.</p> <p>HSS CHAT</p>	<p>Keksitään ja kehitetään erilaisia tapoja hassutella/hössöttää yhdessä. Päivien ideana on osallisuuden, yhteisöllisyyden, yhdessä tekemisen ja hyvän ilmapiirin tukeminen sekä ylläpito. Tähän toivotaan osallistuvan niin henkilökunnan, kuin asukkaiden. Haastetaan asukkaita ja henkilökuntaa ideoimaan ja innostamaan muut mukaan yhteisiin tempauksiin. Tempauksia voisi järjestää koko säätiön tasolla, mutta myös taloittain tai vaikka ryhmäkoodissa.</p> <p>tuodaan esille sovittuun tilaan ja järjestetään näyttely. Tästä voisi tulla vuosittainen perinne, joka toteutetaan sovittuna ajankohtana, vaihtuvalla teemalla.</p>	<p>Toteutuneet päivät.</p>	<p>Asukkaiden ja henkilökunnan hemmottelupäivä ke 8.3. Hyödynnetään Power välineistöä. Esim. pikahieronta maalaustelalla tai nystyräpallolla.</p> <p>Piristä pinkillä päivä ke 8.11. Kannustetaan henkilökuntaa laittamaan pinkkiä päälle tavalla tai toisella. Asusteet ym.</p> <p>Yhteinen taideteoksen tekeminen, joka talossa sekä taidenäyttely avajaisineen. Jokaisessa pienkodissa/<u>ryhmäkodissa</u> <u>tehdään</u> asukkaiden ja hoitajien kanssa yhteinen taideteos. Teoksista järjestetään yhteinen taidenäyttely. Toteutetaan vuonna 24.</p>	<p>Putki- työryhmä alustavasti suunnittelee ensimmäiset teema päivät, mutta jatkossa ideana olisi, että kuka tahansa henkilökunnasta voisi ehdottaa teema päivää, joka yhdessä toteutetaan. Sovittava vielä kenelle ehdotukset menevät ja kuka ottaa niistä kopin.</p> <p>Teemapäivien viestintään pyydetään mukaan viestinnän Heikki.</p> <p>Yhteistaideteoksen osalta koordinoinnin vastuuhenkilöiksi ehdotetaan asukastoiminnan ohjaajia.</p> <p>Näkyväksi tapahtuma ja koulutuskalenteriin.</p>
<p>Positiivisen palautteen päivät</p>	<p>Otetaan käyttöön positiivisen palautteen kampanja, joka järjestetään kaksi kertaa vuodessa keväällä ja syksyllä. Keväällä annetaan toinen toisillemme positiivista palautetta ja syksyllä annetaan positiivista palautetta koko tiimille, eli mietitään oman tiimin vahvuuksia.</p> <p>Ryhmäkoteihin toimitetaan punaista pahvia ja sabluuna, josta jokainen leikkaa sydämen. Sydämen keskelle kirjoitetaan oma nimi ja jokainen kirjoittaa jokaisen sydämeen positiivisia asioita työkaverista. Toimitetaan ryhmäkoteihin ma 13.2 ja ma 16.10. Kampanja kestää viikon loppuun asti.</p> <p>Tiimin sydänpäivät 17.10: Kaikki tiimin jäsenet kirjoittavat isoon sydämeen tiimin vahvuuksia</p>	<p>Toteutuneet päivät / saadaanko toteutettua.</p>	<p>Päivät ovat vuonna 23 ti 14.2 annetaan henkilökohtaista palautetta ja ti 17.10. annetaan hyvää palautetta koko tiimille.</p>	<p>Heikin vastuulla kampanjan viestintä. Asukastoiminnanohjaajat toimittavat postilaatikoihin punaiset pahvit ja sabluunan päivää ennen kampanjan alkamista.</p> <p>Kuka ottaisi päivistä vastuun jatkossa? Tavoitteena joka vuotinen perinne. Asukastoiminta ja viestintä?</p>

Palautelomake työryhmälle

<p>Miten työryhmä mielestäsi onnistui tänään? Onnistuttiinko päivän tavoitteissa?</p>	<p>Miten itse onnistuin tänään? Sainko sanotuksi kaiken mitä halusin? Pääsinkö osalliseksi ryhmää? Pääsinkö osallistumaan tekemiseen? Kuunneltiinko ja kuultiinko minua?</p>
<p>Miten PUTKI-työryhmän ohjaaja onnistui tänään? Mahdollistettiin kaikkien osallistuminen ja osallisuus? Kuunteliko ja kuuliko ohjaaja ryhmää?</p>	<p>Miten muu työryhmä onnistui tänään?</p>