

KIRSI ROUTI-PITKÄNEN & TIINA VIRTANEN

Laatua oppimassa

– laadun oppimisen toteuttamismallin
soveltaminen vanhusten palvelukeskuksen
laatuprojektissa



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
ÅBO YRKESHÖGSKOLA



**TURUN AMMATTIKORKEAKOULUN
RAPORTTEJA 55**

Turun ammattikorkeakoulu
Turku 2007

Kannen suunnittelu: Jenni Rennie

ISBN 978-952-216-003-4
ISSN 1459-7764

URL: <http://www.turkuamk.fi/julkaisut/isbn9789522160034.pdf>

Jakelu: <http://julkaisumyynti.turkuamk.fi>

TIIVISTELMÄ

Kirsi Routi-Pitkänen & Tiina Virtanen

Laatua oppimassa – laadun oppimisen toteuttamismallin soveltaminen vanhusten palvelukeskuksen laatuprojektissa / Kirsi Routi-Pitkänen & Tiina Virtanen. – Turku, Turun ammattikorkeakoulu, 2007. - 79 s. – (Turun ammattikorkeakoulun raportteja, ISSN 1459-7764 ; 55). ISBN 978-952-216-002-7

Opinnäytetyö: Turun ammattikorkeakoulu, Sosiaalialan koulutusohjelma

Opinnäytetyö käsittelee työyhteisön laatuprojektia, joka toteutettiin vuonna 2006 vanhusten palvelukeskuksessa. Työ sisältää teoriaosuuden ja kvalitatiivisen tapaustutkimuksen. Tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastatteluja ja havainnoiteja. Tutkimuksen kohde ja toteuttaminen on esitelty tarkemmin empiirisessä osassa.

Opinnäytetyön ensimmäisessä osassa käsitellään työyhteisöä ja laatua teoreettisesti. Työyhteisön osalta painotetaan kehittämistä ja kerrotaan tarkemmin kehittämisprosessista. Lisäksi käydään läpi ryhmän kehitysvaiheita sekä kehittämistä esteiden ja onnistumisen kannalta. Laadun käsitettä tarkastellaan yleisesti sosiaali- ja terveystieteiden ja asiakkaan näkökulmasta. Laatutyön käsittelyn yhteydessä esitellään keskeiset laatuprojektissa käytetyt laatutyön menetelmät.

Työssä esitellään Pirkko Turjanmaan (2005) väitöskirjan mukainen laadun oppimisen toteuttamismalli (LAOT). Mallissa on tarkoitus saada laatu oppimisen kautta juurtumaan käytäntöön. Malli perustuu laadun oppimisen osatasoihin ja niissä etenemiseen laatutyön myötä.

Tutkimusongelmat liittyivät Turjanmaan LAOT-mallin testaamiseen käytännössä. Tutkimuksessa kysytään mikä oli laadun oppimisen lähtötaso ja mille tasolle projektin kuluessa päästään, mitkä ovat edistäviä tai estäviä tekijöitä ja miten työyhteisö on kokenut mallin mukaisen kehittämisen. Tutkimustulokset on esitelty empiirisessä osassa.

Hakusanat: laatu, laadun oppimisen toteuttamismalli (LAOT), työyhteisö, prosessi ja palvelukeskus

ABSTRACT

Kirsi Routi-Pitkänen & Tiina Virtanen

Learning quality - Applying the Model of Learning Quality in Practice / Kirsi Routi-Pitkänen & Tiina Virtanen. - Turku, Turku University of Applied Sciences, 2007. - 79 p. - (Research Reports of Turku University of Applied Sciences, ISSN 1459-7764 ; 55). ISBN 978-952-216-002-7

Thesis: Turku University of Applied Sciences, The Programme in Social Services

This thesis is dealing with the process of the quality of work community. It was made in Geriatric Service Centre during the year 2006. It consist theory part and the empirical part. Empirical part consists the results of research.

Theory consists about work community and quality. There is also theory about development process and factional progress. There is introduced Pirkko Turjanmaa´s The model of learning quality in small companies (the LAOT).

Research problems were about testing Pirkko Turjanmaa´s The model of learning quality in small companies (the LAOT) in practice. Themed interview and observations were used as researching methods. First research problem was: what is the start level of learning quality and what is the final level after the project. Second research problem was: what are conducive and preventing matters of quality learning. Third research problem deals with the experiences and emotions about work community of learning quality.

Keywords: quality, the model of learning quality (the LAOT), work community, process, service centre

SISÄLTÖ

I	JOHDANTO	7
2	TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMINEN	9
2.1	Työyhteisö	9
2.2	Kehittäminen hankkeena ja prosessina	10
2.3	Työyhteisön kehittyminen ryhmänä	13
2.4	Kehittämisen esteet ja onnistumisen edellytykset	15
3	LAATU KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ	21
3.1	Laatu	21
3.2	Laatutyö	26
3.3	Laadun oppimisen toteuttamismalli	29
3.4	Laatutyötä ja laadun oppimista estäviä ja edistäviä tekijöitä	35
4	TAPAUSTUTKIMUKSEN TOTEUTUS	38
4.1	Kvalitatiivinen tapaustutkimus	38
4.2	Tutkimuksen kohdeyhteisön esittely	40
4.3	Tutkimuksen toteuttaminen ja käytetyt menetelmät	42
5	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET	46
5.1	Laatutyön prosessi Kalannin Palvelukeskuksessa	46
5.2	Teemahaastattelun ja havainnoinnin tulokset	54
5.2.1	Työyhteisön eteneminen laadun oppimisprosessissa	54
5.2.2	Laatutyötä edistäviä tekijöitä	58
5.2.3	Laatutyötä estäviä tekijöitä	61
5.2.4	Työyhteisön kokemuksia laatutyöstä	62
5.3	Tutkimuksen johtopäätöksiä	64
6	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	66
7	HUNTTERAMIST	69
	LÄHTEET	72

LIITTEET

LIITE 1. Kooste Pavan (1986) ja Järvisen (2000) teorioista

LIITE 2. Kooste ryhmän vaiheteorioista

LIITE 3. Projektilalenteri

LIITE 4. Teemahaastattelun kysymykset

KUVIOT

- Kuvio 1. Työyhteisön toimivuuden ja suoritustason muutokset kehittämissprosessin eri vaiheissa. Mukailtu C. Pavan ja P. Järvisen mallien pohjalta (Lindström 1994, 36; Järvinen 2000,66). 12
- Kuvio 2. Tehtävä- ja prosessiongelmién taso työyhteisön toiminnassa (Jauhiainen & Eskola 1994, 87). 17
- Kuvio 3. Asiakkaan arvio palvelun laadusta (Outinen et al. 1994, 45). 25

TAULUKOT

- Taulukko 1. Pienten yritysten laadun oppimisen toteuttamismalli (LAOT) osatasoittain (Turjanmaa 2005, 155). 30

I JOHDANTO

Laatutyö ja laadunhallinnan kehittäminen sosiaalipalvelujen tuotannossa on asiakkaiden etu. Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000 luvulle -oppaassa annetaan sekä julkisen että yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoille suositukset laadunhallinnan toteuttamiseksi. Palveluntuottajilta odotetaan järjestelmällistä laatutyötä, joka perustuu prosessien hallintaan ja asiakkaiden kuulemiseen. (Outinen & Lindqvist 1999, 4.) Erilaiset laatusuositukset, esimerkiksi Ikäihmisten hoitoa ja palveluja koskeva laatusuositus, antavat valtakunnallisia suuntaviivoja palvelujen kehittämiseen. Suosituksia soveltaen kunnat voivat suunnitella, arvioida ja kehittää palvelujaan omista tarpeistaan ja olosuhteistaan lähtien. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2001, 5.) Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden ja työyhteisöjen laadunhallinnan kehittämisen ja kehittäjien tueksi on Stakesin, STM:n ja Kuntaliiton toimesta julkaistu useita oppaita, joissa esitellään mm. laatutyön menetelmiä ja välineitä.

Mutta miten laatutyön tuloksia sosiaali- ja terveydenhuollossa ruohonjuuritasolla hyödynnetään? Jäävätkö laatukäsikirjat pölyttymään toimistojen hyllyihin? Hyödynnetäänkö laatujärjestelmiä, asiakaspalautetta tai prosessikuvauksia järjestelmällisesti? Työryhmän tai esimiehien laatimat palvelukuvaukset unohdetaan mappeihin tai yhdessä sovituista uusista toimintatavoista ei pidetä kiinni, vaan vähitellen palataan takaisin vanhoihin tapoihin toimia.

Pirkko Turjanmaan (2005) kehittämässä laadun oppimisen mallissa (LAOT) kiinnitetään huomiota juuri laatutyön tuloksien juurruttamiseen ja toiminnan näkyvään muutokseen työyhteisöissä. Malli on kehitetty erityisesti pienille yrityksille. Koska mallista ei tietävästi ole vielä käytännön kokemuksia, halusimme testata sitä. Tutkimuksemme kohteena oli pienen säätiöpohjaisen ikäihmisten palvelukeskuksen työyhteisö. LAOT-mallia sovellettiin palvelukeskuksen hallituksen ja henkilöstön yhteisessä laatuprojektissa, jonka toteutimme maalissyyskuussa 2006.

Hyvin varhaisessa vaiheessa projektin käynnistyttyä havaitsimme, että sekä tutkimuksemme että projektin etenemiseksi tarvitsimme tietoa paitsi laatutyöstä sekä projektin ja oppimisen ohjaamisesta, myös työyhteisön kehittämisestä ja ryhmän prosesseista. Tutkimusongelmiamme olivat työyhteisön oppimisen arviointi selvittämällä millä LAOT-mallin oppimistasolla työyhteisö oli alussa ja mihin se laatuprojektin lopussa oli päässyt. Halusimme myös tietää, mitkä asiat työyhteisössä edistivät ja estivät LAOT-mallin mukaista laatutyötä ja minkälaisia olivat henkilökunnan kokemukset. Koska tutkimuksemme kohteena on hyvin pieni työyhteisö, olemme tutkimuseettisistä syistä rajanneet tutkimuksen ulkopuolelle työyhteisön ryhmäilmiöiden käsittelyn. Koska ryhmäilmiö mielestämme kuitenkin olennaisesti liittyy pienien työyhteisöjen kehittämiseen, olemme käsitelleet asiaa yleisellä tasolla teoriaosassa.

2 TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMINEN

Työyhteisön kehittämistä voidaan tarkastella useilta eri näkökulmilta. Kehittäminen voidaan ajatella hankkeena, jota toteutetaan työyhteisössä yleistä kehittämisen vaihemallia soveltaen. Kehittäminen voidaan nähdä myös prosessina, joka ei aina etene loogisesti ja suoraviivaisesti, ja jolla eri vaiheissaan on vaikutuksensa työyhteisön suoritustasoon. Työyhteisön kehittämisessä on huomioitava myös työyhteisön kehittyminen ryhmänä. Ryhmän prosessien ymmärtäminen ja mahdollisten tehtävä- ja prosessiongelmiin havaitsemisen ja käsittely ovat työyhteisön kehittämistyön etenemisen edellytyksiä. Tarkastelemme seuraavassa edellä mainittuja näkökulmia.

2.1 Työyhteisö

Työyhteisö on suomalainen käsite, jolle ei ole suoraa vastinetta muissa kielissä. Työyhteisö sanana viittaa useimmin pieneen ryhmään, jossa vuorovaikutus on jatkuvaa. Työyhteisöllä voidaan tarkoittaa koko työpaikkaa, isoa tai pientä, tai jotain sen osastoa, työryhmää tai tiimiä. Arkikielessä työyhteisöllä tarkoitetaan yleensä sellaista toiminnallista ryhmää, jolla on yhteinen työn tavoite ja yhteiset aineelliset voimavarat sekä taidot ja joka työskentelee yhdessä. Tällainen ryhmä voi olla esimerkiksi osasto, tuotantosolu tai projektiryhmä. Kun työyhteisöllä tarkoitetaan pienryhmää, se määritellään kahden tai useamman henkilön muodostamaksi yhteiseksi, jolla on yhteinen tavoite ja jonka jäsenet ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa keskenään. Pienryhmään kuuluvilla ihmisillä on tieto yhteenkuuluvuudesta ja tunneside ryhmää kohtaan. Työyhteisön perustekijöitä ovat toiminnan ja olemassaolon tarkoitus, jäsenten kokoaminen yhteen, voimavarojen hankkiminen ja niiden jakaminen tarkoituksen ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Uskomukset, arvot, oletukset ja normit kuuluvat myös työyhteisön perustekijöihin. Lisäksi työyhteisöllä on rakenne, joka jäsentää ja koordinoi toimintaa ja työyhteisön johtajuus on uskottu joillekin. Työyhteisö on avoin järjestelmä, joka vaikuttaa ympäristöön ja johon ympäristö vaikuttaa. (Lindström 1994, 15.)

Organisaatio on yhdessä toimivien ihmisten ryhmä, jolla on yhteinen tavoite, perustehtävä, jonka toteuttamista varten se on olemassa. Se voi koostua useista alaryhmistä, yksiköistä ja hierarkkisista tasoista. Organisaatiolla on oma rakenteensa, fyysiset puitteet ja toimintaympäristö sekä asiakkaat. Toiminta voidaan jakaa tuotannolliseen ja hallinnolliseen osaan. Johdon ja hallinnon tehtävänä on järjestää organisaation jäsenten toiminta sellaiseksi, että tavoite ja perustehtävä saavutettaisiin mahdollisimman hyvin. Tavoitteen saavuttamiseksi organisaatiolla on esimerkiksi taloudellisia, teknisiä ja henkilöstövoimavaroja. Sanan laajimmassa merkityksessä organisaatiolla voidaan tarkoittaa esimerkiksi koko sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmää. Usein sillä kuitenkin tarkoitetaan joko koko yritystä tai laitosta (vanhankoti, sairaala, sosiaalivirasto jne.) tai jotain sen osaa (vuodeosasto, kotipalvelutoimisto jne.). Työyhteisö-sanaa voidaan käyttää organisaatio-sanan vastineena. Toisaalta työyhteisönä voidaan pitää myös organisaation osaa, esimerkiksi jotain työpistettä työntekijöineen. (Outinen, Holma & Lempinen 1994, 53.)

Kari Murto (1995) toteaa, että yhteisön ja organisaation käsitteet eivät ole synonyymeja. Organisaatio voidaan perustaa, mutta yhteisöksi sen on kehityttävä. Yhteisöksi kehittyminen edellyttää puolestaan jäsenten välitöntä vuorovaikutusta. Tästä syystä suuret organisaatiot eivät ehkä koskaan kehity yhteisöiksi. Niiden sisällä olevat yksiköt voivat kuitenkin toimia yhteisinä. Yhteisissä tiloissa työskenteleminen ei vielä tee työpaikasta yhteisöä. Yhteisöllisyyden edellytyksenä on, että jäsenet tuntevat toisensa, heidän välillään on yhteenkuuluvuuden tunne ja riittävästi sosiaalista todellisuutta. Sosiaalinen todellisuus syntyy ja kehittyy yhteisön jäsenten jakaessa ajatuksiaan, näkemyksiään ja tunteitaan työstään, yhteisöstään ja keskinäisistä suhteistaan. (Murto 1995, 11.)

2.2 Kehittäminen hankkeena ja prosessina

Hankkeen vaiheita ovat aloitusvaihe, nykytilanteen analyysi, kehittämisedellytysten arviointi, kehittämistavoitteiden ja toteutussuunnitelman laadinta ja toteutus sekä loppuarviointi. Tätä yleisen kehittämisen vaihemallia voidaan soveltaa työyhteisöissä eri tavoin toiminnan luonteen mukaan. Koko mallin soveltaminen johtaa laajahkoon hankkeeseen. Mallissa on oletettu, että ainakin alkuvaiheessa käytetään sisäisen tai ulkopuolisen konsultin asiantuntemusta. (Lindström 1994, 30–31.) Kehittämisen tarpeet ja käytettävät menetelmät vaihtelevat työyhteisön iän ja ulkoisten muutospainoiden mukaan. Kehittämistä tar-

vitaan, ettei jähmetyttäisi olemassa oleviin asetelmiin ja toimittaisi liian sisäänlämpiävästi. Yleensä työyhteisön kehittämisen ja muutoksen tavoitteena on parantaa tehokkuutta ja toiminnan laatua sekä työyhteisön ja sen jäsenten hyvinvointia, osaamista ja ammattitaitoa. Tavoitteena ei kuitenkaan voida pitää valmista vakaata tilaa, vaan kestävä kehitystä. Työyhteisön elinkelpoisuuden ja yksilön kehittymisen kannalta on olennaista, että tavoitteet ja toiminta sopeutuvat ympäristön muutoksiin. (Lindström 1994, 24–25.)

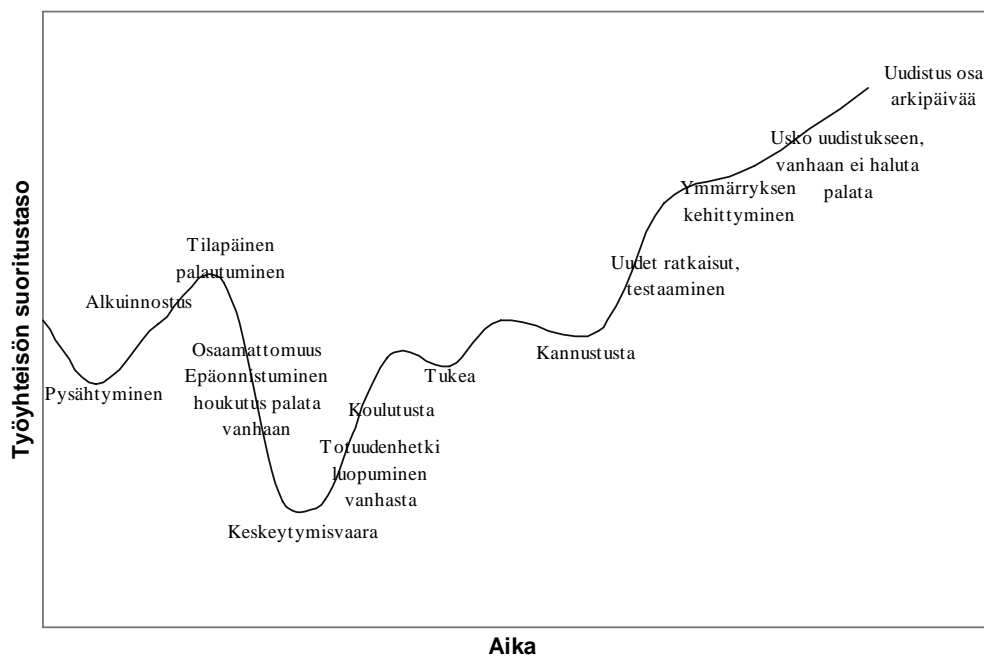
Työyhteisön kehittämistoimien laajuus vaihtelee ajallisesti muutamasta päivästä muutama vuoteen riippuen ongelmien luonteesta. Usein kehittämistyössä on tarpeen yhteisön ulkopuolisen asiantuntijan mukanaolo. Kari Lindström (1994) on listannut laajuudeltaan erilaisia kehittämismenetelmiä seuraavasti:

1. Diagnostinen konsultointi, jossa yhdellä tai useammalla kokoontumiskerralla työyhteisö pyrkii yhdessä ulkopuolisen asiantuntijan kanssa määrittelemään tarkemmin toimintaa haittaavan ongelman.
2. Ongelmankartoitus, jossa ongelmiksi koettuja asioita kartoitetaan ryhmäkeskustelulla tai niistä tehdään kartoitus tai kysely.
3. Kriisi-interventiot, eli kriisitilanteissa pyritään yleensä aluksi palauttamaan työyhteisön päiväjärjestys, jonka jälkeen voidaan edetä ennalta suunnitellun kehittämisen avulla.
4. Rajattuun aihealueeseen kohdistuva kehittämiskonsultointi. Esimerkiksi tietotekniikan käyttöönotto muuttaa työnjakoa ja vaatii uudenlaisia taitoja ja uusia työjärjestelyjä. Työyhteisön motivaatio näihin kehittämishaasteisiin on yleensä korkea.
5. Suurten muutosten hallinta eli niiden läpivienti ihmiset huomioon ottaen
6. ”Kehittämistyö”, joka voi olla erilaista koulutuksellista kehittämistä tai työnohjausta joko projekteina tai osana organisaation normaalia toimintaa. (Lindström 1994, 29–30.)

Tutkimuksemme kohteena olevan työyhteisön kehittämishanke noudattelee yleistä kehittämisen vaihemallia ja kehittämisen tavoitteena on laadun parantaminen kehittämisprojektin avulla. Kehittämisprojektien yhteydessä kehittämisen prosessilla tarkoitetaan jatkuvasti muuntuvaa, yhteenliitetystä palasista koostuvaa, ajallisesti kulkevaa jatkumoa. Prosessi viittaa ennemminkin siihen, miten asioita tehdään kuin mitä tehdään. Kehittämisprojektissa etenemisen prosessi ei aina ole luonteeltaan looginen ja rationaalinen. Kehittämisprosessi

on usein alkanut ennen kuin itse projekti ja usein se myös jatkuu projektin päättymisen jälkeen. (Seppänen-Järvelä 2004, 21.)

Työyhteisön kehitys- ja muutosprosessia voidaan myös tarkastella erilaisina vaiheina, jotka vaikuttavat työyhteisön suoritustasoon ja toimintaan, kuten seuraavassa kuviossa esitetään (kuvio 1). Sekä Calvin Pava (1986) että Pekka Järvinen (2000) kuvaavat kehittämisen aluksi nostavan työyhteisön suoritustasoa ja toimivuutta, kun kehittämisestä ollaan innostuneita. Pian kuitenkin epäonnistumiset ja osaamattomuus houkuttavat palaamaan vanhaan ja johtavat tilanteeseen, jossa hanke tai muutos on vaarassa keskeytyä. Pavan mukaan aallon pohjalta nouseminen vaatii intervention tehostamista ja syventämistä sekä uusien ratkaisujen etsintää ja kokeiluja. Järvinen puolestaan korostaa johdon osuutta työyhteisön tukena ja kannustajana kehittämistyön taantumisissa. Onnistuneen kehittämisprosessin tuloksena uudistus ja uusi ajattelutapa ovat osana työyhteisön arkipäivää. (Lindström 1994, 36; Järvinen 2000, 66.) Pavan ja Järvisen vaiheteoriat esitellään tiivistetysti liitteenä olevassa taulukossa. (LIITE 1)



KUVIO 1. Työyhteisön toimivuuden ja suoritustason muutokset kehittämisprosessin eri vaiheissa. Mukailtu C. Pavan ja P. Järvisen mallien pohjalta (Lindström 1994, 36; Järvinen 2000, 66)

2.3 Työyhteisön kehittyminen ryhmänä

Opinnäytetyömme kohteena ollut työyhteisö on hyvin pieni, vakinaiseen henkilökuntaan kuuluu vain kuusi henkilöä. Ryhmäilmioistä ja ryhmän eri kehitysvaiheista kertovat teoriat ovat mielestämme käyttökelpoisia pienten, ryhmää tai tiimiä muistuttavien työyhteisöjen kehitysprosesseja tarkasteltaessa. Työyhteisön kehittämistä, muutosta, ja työyhteisön kehittymistä ryhmänä voidaan tarkastella erillisinä prosesseina, mutta ne ovat aina vuorovaikutuksessa keskenään. Työyhteisön kehitysvaiheet vaikuttavat siihen, miten kehittämistyö työyhteisössä edistyy. Kehittämistyön käynnistäminen tai sen aiheuttama ahdistus saattaa puolestaan aiheuttaa taantumia tai jumiutumista työyhteisön kehitysvaiheissa.

Jauhiainen ja Eskola (1994) toteavatkin, että ryhmän – ja pienen työyhteisön – prosessi tulee nähdä kaksitasoisena, sekä muutosprosessina että kehitysprosessina. Muutosprosessi ilmaisee toiminnan muuttumista kussakin tilanteessa, kehitysprosessi etenemistä vaiheittain kohti yhteistä toiminnan tarkoitusta. Kehitysprosessi rakentuu useista muutosprosesseista. (Jauhiainen & Eskola 1994, 84.) Kehitysprosessissa ryhmäkokonaisuus ryhmäistyy eli työyhteisö saavuttaa toiminnan tarkoituksen vaatiman kiinteyden ja toimintakyvyn ja yksittäiset jäsenet löytävät sijansa kokonaisuudessa (Jauhiainen & Eskola 1994, 91). Työyhteisön toiminta voi edetä tasaisesti, asteittaisina ja järjestäytyneinä, toiminnan tarpeesta nousevina muutoksina, jolloin ryhmäkokonaisuus säilyy ytimeltään muuttumattomana. Muutokset voivat olla myös äkillisiä ja järjestäytymättömiä, jopa kaottisia, jolloin kokonaisuus muuttuu olennaisesti. Äkillinen muutos alkaa usein yhden jäsenen poikkeavana toimintana, mutta saattaa johtaa toistenkin samansuuntaisten tunteiden purkautumiseen. Kun muutosprosessi ohjautuu yhteisestä toiminnan tarpeesta, se on tarkoituksenmukaista liikettä ja ilmenee järjestäytyneinä, asteittaisina muutoksina. Tilanteen koetaan olevan hallinnassa. Tarkoituksenmukainen toiminta edellyttää tunteiden merkityksen myöntämistä ja tunneilmaisun hyväksymistä. Jos työyhteisö on onnistunut kehittämään toimintakulttuurin, jossa tekoja ei irroteta tunteista, tunteet voidaan ilmaista ja kohdata liittyneinä niihin tekoihin, joista ne heräsivätkin. (Jauhiainen & Eskola 1994, 85.)

Työyhteisön kehityksen ymmärtämiseksi kehitysprosessi voidaan jakaa ajallisesti eteneviksi vaiheiksi. Ryhmän kehitysvaiheita ovat eri näkökulmista tutkineet mm. Tuckman, Bion, Agazarian ja Peters, Forrest sekä Isaacs. Liitteenä olevassa taulukossa on kuvattu eri teorioiden vaiheet pääpiirteittäin. (LIITE 2) Yhteistä näille teorioille ovat alkuvaiheen varovaisuus ja riippuvuus johtajasta sekä kehittyminen konfliktien ja kriisien kautta hyvin toimivaksi, tavoitteelliseksi ja perustehtävänsä mukaisesti toimivaksi ryhmäksi. Tunnetuin ryhmänkehityksen vaiheistusmalleista lienee Tuckmanin esittämä jako muotoutumis-, kuohunta-, normienluomis- sekä toteuttamisvaiheisiin. 1) Muotoutumisvaiheessa, ryhmän toiminnan alkaessa uusi tilanne koetaan ahdistavana ja ryhmä on riippuvainen ohjaajastaan. 2) Kuohuntavaiheessa jäsenet testaavat toisiaan ja ohjaajaa. Mielipiteitä uskalletaan ilmaista, syntyy alaryhmiä ja ristiriitoja. 3) Normienluomisvaiheessa kuohuntavaiheen ristiriidoista on selvitty ja ilmapiiri alkaa selkeytyä. Ryhmä luo yhteisiä toimintanormeja ja asettaa ryhmälle tavoitteita. 4) Toteuttamisvaiheessa osallistujat ovat oppineet ratkaisemaan ryhmän sisäiset ongelmat ja keskinäiset suhteet tukevat tehtävän suorittamista. Rootit ovat joustavia ja ryhmän toimintaan liittyviä. (Jauhiainen & Eskola 1994, 93.)

Teoreettisten vaiheistuksien kaavamainen soveltaminen saattaa vaikeuttaa käsillä olevan ryhmäprosessin havainnoimista työyhteisössä. Toisaalta korostamalla eri vaiheita toiminnan tarpeen mukaisesti työyhteisön toimintaa voidaan vaiheistaa. Työyhteisöä ei saa kuitenkaan kiirehtiä siirtymään eteenpäin, sillä jäsenten on itse saatava ajoittaa etenemisensä. Työyhteisön kehitys ei välttämättä tapahdu tasaisena siirtymisenä vaiheesta toiseen, vaan vaatii prosessiongelmiä käsittelemistä. Mitä paremmin eri vaiheista kertovat merkit ymmärretään, sitä nopeammin voidaan ohjausteilla puuttua asiaan ja varmistaa suotuisa kehitys. (Jauhiainen & Eskola 1994, 92–95.)

Kehittämishankkeen, projektin tai minkä tahansa työyhteisöä koskevan muutoksen käynnistäminen aiheuttaa työpaikalla ja työyhteisössä useita erilaisia ja toisiinsa sidoksissa olevia prosesseja. Prosessit voivat olla työntekijöiden henkilökohtaisia kehitys- ja oppimisprosesseja sekä työyhteisön yhteisiä muutos- ja kehitysprosesseja, jotka vaikuttavat sekä toisiinsa että käynnissä olevaan työpaikan toiminnan kehittämisprosessiin.

2.4 Kehittämisen esteet ja onnistumisen edellytykset

Kehittämisen onnistumisen edellytyksiä ovat kehittämishankkeen prosessinomaisuus, koko henkilöstö mukana olo ja kaikkien sitoutuminen. Kehittämisen onnistuminen vaatii työyhteisöltä uskallusta, rohkeutta ja keskinäistä luottamusta. Kehittämisen on edettävä hallitusti – kiireelle ei saa antaa periksi. Työyhteisön kehittäminen onnistuu, kun kehittäminen nähdään pitkäjännitteisenä prosessina. Kun halutaan kehittää koko työyhteisön toimintatapoja, on mahdollisimman laaja osallistuminen keskusteluihin ja koulutukseen tärkeää. Yhdessä työpaikan ihmiset pystyvät kääntämään teorian ja erilaiset opit oman yrityksen ja työn kielelle. Henkilöstö tuntee parhaiten työpaikan todelliset käytännöt ja muutosten on toteuduttava heidän toiminnassaan. Kehittämistavoitteiden ja arvojen on purkauttava oman työn ja työryhmän tasolle, jotta ne innostavat käytännön toimiin. (Työterveyslaitos [viitattu 12.9.2006].)

Työyhteisön kehittäminen onnistuu, kun sekä johto että työntekijät ovat sitoutuneet muutosprosessiin, jolle on asetettu realistiset ja selkeät tavoitteet. Prosessin aikana organisaatiossa tulisi toimia avoimesti, sietää ristiriitoja ja tehdä yhteistyötä ratkaisukeskeisesti. Onnistunut kehittämistyö vaatii riittävästi aikaa ja resursseja. Tavoitteet ja mahdolliset muutokset tulee hahmottaa realistisesti. Pettymykset kehittämistyössä vaikuttavat työyhteisössä kauan ja heikentävät ilmapiiriä. On tärkeä muistaa, että osallistuminen kehittämisssessiin vaatii uskallusta ja rohkeutta, sillä alkuvaiheessa ei voida tietää, mitä yllätyksiä kehittämistyö tuo tullessaan ja mihin lopulta päädytään. Luottamus on tärkeää. Kerrotaan asiat, niin kuin ne ovat, ja pidetään se, mitä luvataan. Kehittämissprosessi tulee pitää suhteellisen tiukasti hallinnassa. Vaikka prosessi joustaa tilanteen mukaan, sovituista aikatauluista ja toimenpiteistä tulee pitää kiinni. Kun työyhteisö sitoutuu kehittämishankkeeseen, muiden kiireiden ei tulisi antaa ajaa edelle. (Työterveyslaitos [viitattu 12.9.2006].)

Kehitys- ja muutosprosessissa on luotava selkeät tavoitteet. On oltava kuva siitä mihin ollaan menossa, koska ihmiset eivät hyväksy muutoksia, elleivät ymmärrä niiden tavoitteita ja koska ilman selviä tavoitteita ei etenemisen seuraaminen ja arviointi onnistu. On myös tiedostettava, että suunniteltu kehitys ei etene esteittä. Tämän tiedostaminen on tärkeää, jotta motivaatio säilyisi. Kehittämisedellytykset löytyvät käytettävissä olevista voimava-

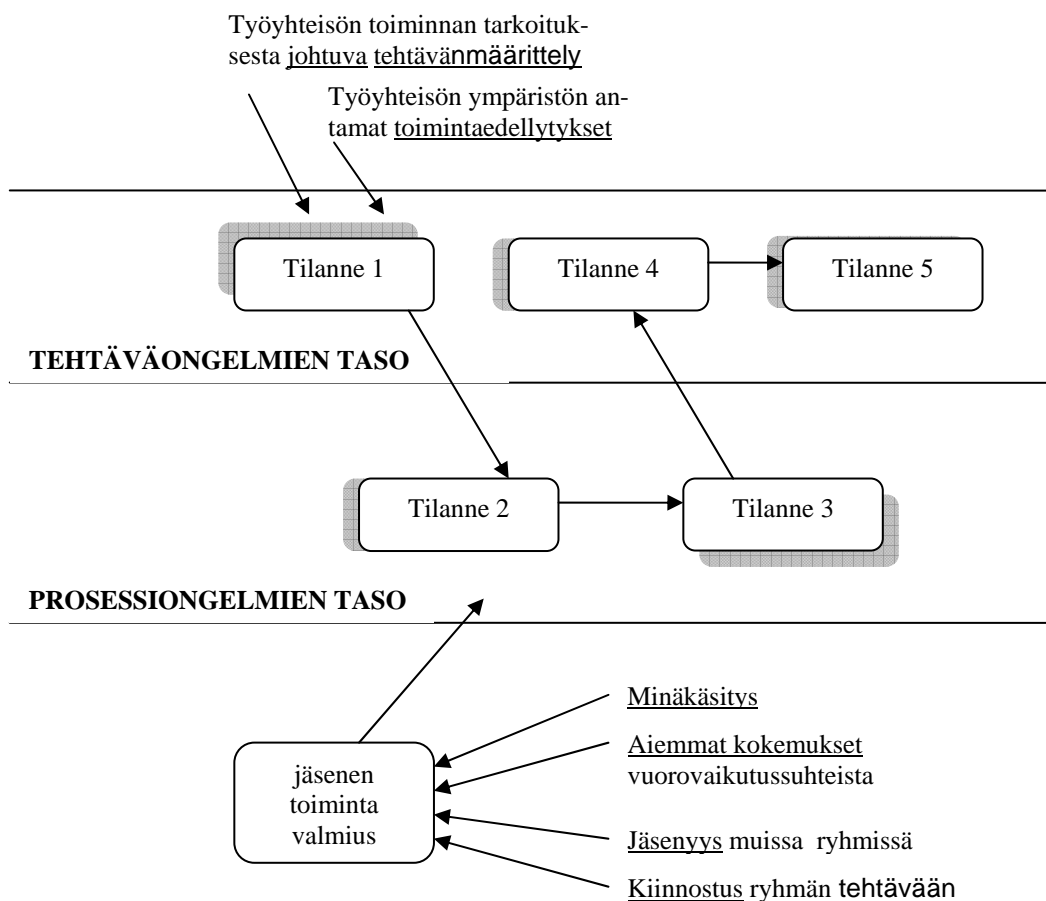
roista: käytettävissä oleva aika ja tekniikka, taloudelliset ja henkilöstövoimavarat ja kehittämishalukkuus sekä ongelman ratkaisun kiireellisyys. Se, miten voimavarat saadaan käyttöön, on kiinni ihmisistä, henkilöstön ja esimiesten valmiuksista ja motivaatiosta sekä muutosvastarinnasta. Usein uusi ja tuntematon asia aiheuttaa ahdistusta, koska ihmiset tuntevat, että oma kontrollimahdollisuus ja autonomia vähenevät. Uutta ajattelua voi olla vaikea ottaa vastaan ja muutospaineissa pyritäänkin usein käyttämään uudelleen keinoja, jotka toimivat aikaisemmin. (Lindström 1994, 32–34.)

Kehittämistä edistävät mitattavissa olevat tulokset, jolloin asioiden kehittymistä voidaan kuvata ja mitata ja edistymistä arvioida. Edistävää seikka on myös se, kun sekä epäonnistumiset että onnistumiset kyetään analysoimaan kiihkottomasti ja niistä myös opitaan. Hyvä viestintä ja kommunikaatio edistävät kehittämistä silloin, kun tiedon vaihtoa, tiedottamista ja vuorovaikutusta tapahtuu kehittämistyön eri osapuolten välillä tehtävistä ja asemasta riippumatta. Kaikkien osallistuminen suunnitteluun ja kehittämistä tukeva johtaminen edistävät nekin kehittämistä. Oppimista edistetään koulutuksen ja muiden oppimista edistävien keinojen ja järjestelyjen avulla. (Sarala 2003, 25.)

Tehtävä- ja prosessiongelmat

Työyhteisö joutuu muutosprosessinsa aikana kohtaamaan tehtävä- ja prosessiongelmia. Jotta työyhteisön prosessi voisi edetä, ryhmän on suoritettava neljänlaisia tehtäviä. 1) yksilöllistä työtä, jota tehdessään jäsen pyrkii toteuttamaan henkilökohtaisia intressejään, 2) tarvittavia käytännön toimia, kuten työnjaosta ja aikataulusta huolehtimista, 3) tavoitteen tähtäävää toimintaa, joka sisältää muun muassa informaation kokoamisen, ehdotusten tekemisen ja arvioinnin sekä päätösten tekemisen, ja 4) integroivaa työtä, jonka avulla kootaan työyhteisön tehtäväsuorituksen eri puolia toiminnan tarkoituksen saavuttamiseksi. Tehtäväongelmat liittyvät näihin neljään tehtäväsuoritukseen, joiden ratkaiseminen vie muutosprosessia ja siten myös kehitysprosessia eteenpäin. (Jauhiainen & Eskola 1994, 86.)

Tehtäväongelmien syntymiseen vaikuttavat työyhteisön toiminnan tarkoituksesta johtuva tehtävämäärittely ja ympäristön antamat toimintaedellytykset. Tehtäväsuoritusten vaatimukset synnyttävät jäsenissä suorituspainetta, joka saattaa aiheuttaa ristiriitoja, jännityksiä ja ahdistusta. Jos työyhteisöön alkaa kehittyä sen jäsenten energiaa sitovia jännityksiä, jotka haittaavat rationaalista toimintaa ja tuottavat turvattomuutta, syntyy prosessin etene- mistä estäviä ongelmia eli prosessiongelmiä. Ne näkyvät yksittäisten jäsenten toiminnassa ahdistuksen välttämismuutoksina. Prosessiongelmiä syntymiseen ja varsinkin niiden rat- kaisemiseen vaikuttaa jokaisen jäsenen henkilökohtaisista tekijöistä johtuva toimintaval- mius. Toimintavalmiuden henkilökohtaisia tekijöitä ovat minäkäsitys, aiemmat kokemuk- set vuorovaikutussuhteista, muiden ryhmien jäsenyys ja kiinnostus ryhmän tehtävään. (Jauhiainen & Eskola 1994, 86–87.)



KUVIO 2. Tehtävä- ja prosessiongelmiä taso työyhteisön toiminnassa (Jauhiainen & Eskola 1994, 87)

Tehtävä- ja prosessiongelmat vuorottelevat työyhteisön prosessissa yllä olevan kuvion osoittamalla tavalla. Tilanteessa 1 tehtävän asettamat vaatimukset aiheuttavat työyhteisön jäsenissä ahdistusta, jolloin syntyy prosessiongelma (tilanne 2). Päästäkseen prosessiongelman synnyttyä palaamaan tehtäväsuoritukseen (tilanne 4) ja mahdollisesti jatkamaan uusien tehtäväongelmien ratkaisemista (tilanne 5) ryhmän on ensin diagnosoitava ja kohdattava esiin tullut ongelma (tilanne 3). (Jauhiainen & Eskola 1994, 87–88.) Työyhteisön kehityksessä asiatarve luo suorituspainetta. Prosessin aikana erehdytään usein käsittelemään vain asiatarvea ja tehtäväongelmia ja sivuuttamaan tunnetaso. Kuitenkin tehtäväsuoritukseen saattaa liittyä hyvinkin voimakas tunnelataus. Tunnelataus on myönteinen voimavara, mutta purkamattomana se voi aiheuttaa vaikeuksia. Koko kehitysprosessin ajan asia- ja tunnetason tapahtumia tulisi työstää toisiinsa liittyneinä. (Jauhiainen & Eskola 1994, 92.)

Muutosvastarinta ja defenssit kehityksen esteinä

Muutosvastarinnan avulla yksilö tai yhteisö suojautuu uhkia ja epävarmuutta vastaan. Muutosvastarinnan syinä voivat olla huonot kokemukset aikaisemmista muutoshankkeista, työuupumus, vaivattomat rutiinit ja vakauden kaipuu. Pelot omasta selviytymisestä tai oman aseman heikkenemisestä voivat myös aiheuttaa muutosvastarintaa. Muutosvastarinta voi ilmetä siten, että työntekijät eivät varsinaisesti pane vastaan, mutta eivät myöskään ole aktiivisia eivätkä sitoudu hankkeeseen. Kehittämistarvetta ei ehkä ymmärretä tai siitä ja menettelytavoista voidaan olla erimieltä. (Sarala 2003, 24.)

Vastarinta voi liittyä henkilön historiaan, mutta samalla se aina liittyy ajankohtaiseen muutospaineseen. Vastarinta on ilmiö, jossa ihminen vastustaa tiedostamattomien ja esitietoisien merkityskokemusten tuleamista tietoisuuteen niiden jonkinlaisen epämielilytyyden tai uhkaavuuden vuoksi, minkä seurauksena ihminen vastustaa omaa muuttumistaan. Se voi siis olla joko tiedostamatonta tai esitietoista. Positiivisen tehtävänsä mukaisesti vastarinta auttaa ihmistä sopeutumaan muutoksissa, jotka ovat liian nopeita, vieraita tai voimakkaita. Vastarintaa voi ilmetä missä tahansa ihmisen toiminnassa. Vastarinta ilmenee eri tavoilla tilanteesta riippuen. Se voi näkyä esimerkiksi myöhästymisenä tai jatkuvana myöhästelyinä, vaikenemisena tai puhetulvana ja päällepuhumisena. Vastarinta voi il-

metä muiden arvosteluna, toisaalta liiallinen kohteliaisuuskin voi olla vastarintaa. On virhe lähteä vastarintaa päin esimerkiksi osoittamalla sitä, koska silloin vastarinta usein vahvistuu. Esitietoista vastarintaa voi osoittaa esimerkiksi kysymällä, onko henkilö itse pannut merkille tiettyyn tilanteeseen liittyvää toimintaansa. Selventämällä, esimerkiksi toistamalla toisen puhetta sanatarkasti tai tarkentavilla kysymyksillä, voi auttaa toista ymmärtämään paremmin omia ajatuksiaan ja tunteitaan. Osoittaminen ja selventäminen ovat vuorovaikutuksellisesti yleisiä keinoja auttaa toista henkilöä tunnistamaan omia tunteitaan, tavoitteitaan ja toimintaansa tavoitteiden saavuttamiseksi. Defenssit ovat esimerkki usein tiedostamattomasta vastarinnasta. (Vilen, Leppämäki & Ekström 2002, 85–90.)

Defensseillä tarkoitetaan minän puolustuskeinoja, joiden tehtävänä on ahdistavan tai kiuhallisen tietoisuuden tai kokemuksen torjunta ja tämän ahdistuksen pitäminen joko siedettävänä tai kokonaan poissa tietoisuudesta. Defenssien avulla ihminen pyrkii säilyttämään psyykkisen tasapainonsa. Työssä voimakas defensiivisyys voi kuitenkin estää ihmistä arvioimasta toimintaansa realistisesti. Joissakin tilanteissa defenssimekanismia käytetään palautteen välttämiseen ja itsetunnon suojelemiseen. Palautetta voidaan myös tulkita väärin, kun etsitään valikoivasti minäkäsityksen kanssa yhteensopivaa palautetta. Yksilöllisiä defensessejä eli minän puolustuskeinoja on useita ja terve psyyke käyttää näitä keinoja joustavasti ja monipuolisesti. (Vilen, Leppämäki & Ekström 2002, 86–90.) Esimerkiksi torjunnan avulla voidaan estää sellaisen informaation pääsy tietoisuuteen, joka ei ole sopusoinnussa vallitsevan minäkäsityksen kanssa. Rationalisaatio tarkoittaa epäonnistumisen tai hankalan asian järkeistämistä ja selittämistä hyväksyttävällä ja loogisella tavalla. Esimerkiksi epäonnistuminen selitetään johtuvan jostain itsestä riippumattomasta tekijästä ”olisin menestynyt tehtävässä paremmin, jos olisi ollut enemmän aikaa valmistautua”. Arvon kieltämisessä suhtaudumme vähätellen tavoitteeseen, jota emme onnistuneet saavuttamaan. Projektiossa nähdään toisen ihmisen ominaisuuksina sellaiset tunteet ja teot, joita itsessä ei hyväksytä. Esimerkiksi ryhmätyön epäonnistumisesta syytetään muiden laiskuutta, riidan aloittamisesta toista osapuolta jne. (Jalava & Virtanen 1996, 80.)

Pienessä työyhteisössä defensiivisen käyttäytymisen tarkoituksena on ongelmatilanteen kohtaamisen välttäminen. Defenssikäyttäytymistä on kolmenlaista: pako, taistelu ja liittyminen. Nämä ilmenevät erilaisina estävinä toimintoina stressiin vastatessa. Nämä määrit-

televät myös perusoletusryhmät, joita Bion kuvaa työn vaihtoehtoina (Sirén 1995). Bionin mukaan työyhteisön jäsenet pyrkivät ratkaisemaan tehtäväsuorituksen vaatimuksesta syntyneitä stressiä eri keinoilla. Pako tarkoittaa esimerkiksi siirtymistä toiseen keskustelun aiheeseen tai käsitteelliselle tasolle, leikin laskemista tai tilanteesta poistumista. Taistelu ilmenee aggressiona, joka kohdistuu toisiin läsnä oleviin, ohjaajaan, asiaan, ympäristöön tai itseen. Riippuvuus näyttäytyy avun etsimisellä itsen ulkopuolelta vetoamalla esim. aikaisempiin kokoontumisiin, asiantuntijoihin tai resurssien puutteeseen. Toisiin liittyminen tarkoittaa toisten huomioon ottamista, myöntymistä, asian laajentamista kaikkia koskevaksi tai lämmön ja ystävällisyyden osoituksia. Kukin valitsee itselleen luonteenomaisimman tavan välttää ahdistusta ja ratkaista tilanne. Tilanteen ahdistavuus ei kuitenkaan vähene vaan päinvastoin lisääntyy edellä mainittujen reaktioiden saadessa aikaan lisää epävarmuutta ja turvattomuutta. Työyhteisön toiminta hajoaa ja estyy prosessiongelmiensä vuoksi. (Jauhiainen & Eskola 1994, 88.)

Defensiivistä käyttäytymistä edistäviä tekijöitä työyhteisössä ovat 1) byrokraattisuus, formaalisuus ja erikoistuminen, jotka oikeuttavat välttämään sellaista toimintaa, joka ei kuulu vastuualueelle. 2) Stressitekijät, joiden negatiivisten vaikutukset aiheuttavat defensiivistä käyttäytymistä. Stressitekijöitä ovat mm. työn jatkuvuuteen, itsenäisyyteen ja vaatimukseen liittyvät uhat, epäselvyydet vastuukysymyksissä, työrooleissa ja toimintatavoissa, tehtävien vaativuuteen tai määrään liittyvä ylikuormitus ja voimattomuus osallistumisen ja autonomian puutteena. 3) Yksilöllisiä tekijöitä ovat lisäksi epävarmuus ja sosiaalinen ahdistuneisuus, emotionaalinen uupumus, luuloteltu tehokkuus (itsetyytyväisyys), työstä vie-raantuminen (sitoutumattomuus) ja voimakas itsetarkkailu. Defensiivinen käyttäytyminen voi ilmetä mm. halukkuutena muodolliseen yhdenmukaisuuteen esimerkiksi pukeutumisessa ja teoissa, reviirien vartiointiin ja vastuun siirtoon. Ihmisiä voidaan pitää tapauksina tai ilmiöinä tai työtilannetta voidaan kaunistella. Defensiivinen käyttäytyminen voi esiintyä yksittäisiin tehtäviin takertumisena tai turvallisilla vesillä pysymisenä, jolloin ei nähdä riskejä tai toiminnan negatiivisia seurauksia. Saatetaan myös hakea syntipukkeja tai manipuloida omaan toimintaan liittyvää informaatiota ja vastustaa muutosta. (Jalava & Virtanen 1996, 81.)

3 LAATU KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ

Työyhteisön kehittämisen ja muutoksen tavoitteena on yleensä parantaa tehokkuutta ja toiminnan laatua sekä työyhteisön ja sen jäsenten hyvinvointia, osaamista ja ammattitaitoa. Kun kehittämisen kohteena on erityisesti laatu sekä laadunhallinnan kehittäminen, voidaan laatu nähdä toisaalta myös kehittämisen välineenä. Laadun kautta toiminnan kehittäminen liittyy oppimiseen (Turjanmaa 2005, 14). Laadun uudistavan oppimisen toteuttamismallissa, joka esitellään tämän luvun alaluvussa 3.3 yhdistyvät työyhteisön kehittäminen, laatu ja oppiminen.

3.1 Laatu

Suomen Standardisoimisliiton sanaston mukaan ”laatu on niistä ominaisuuksista muodostuva kokonaisuus, johon perustuu prosessin, toiminnon, tuotteen, organisaation, järjestelmän, henkilön kyky täyttää sille asetetut vaatimukset tai siihen kohdistuvat odotukset. Vaatimukset voivat perustua lainsäädäntöön, määräyksiin, sopimuksiin tai erikseen määriteltyihin asiakkaiden tarpeisiin.” (Holma 2003, 14.)

Laatuajattelua työyhteisöissä voidaan yleisellä tasolla kuvata yhdeksällä teemalla:

- Tieteellinen tarkastelutapa korostuu. Toimintaa ja sen kehittämistä lähestytään tutkivalla ja kokeilevalla otteella. Kehittämisen perustana käytetään toimintaa kuvaavaa tietoa.
- Tilastolliset menetelmät, mittaaminen ja arviointi. Määrällisten mittareiden lisäksi pyritään hyödyntämään myös laadullisia mittareita.
- Työntekijöiden osallistuminen oman toimintansa laadunkehittämiseen sen parhaana asiantuntijana on olennaista.
- Systemaattisuus. Toiminnan kehittäminen on johdonmukaista ja pitkäjänteistä toimintaa, jossa käytetään tiettyjä yhdessä sovittuja menettelytapoja.
- Johdon vastuu. Johdon tehtävänä on luoda yhteinen laatupolitiikka, asettaa yleiset laatutavoitteet, valita laadunparantamisen menetelmät sekä aktivoida ja kouluttaa

henkilöstöä. Henkilöstö puolestaan on vastuussa oman toimintansa analysoinnista ja kehittämisestä johdon asettamisen yleisten tavoitteiden mukaan.

- Tuotteet ja palvelut tuotetaan prosesseissa, jotka ovat asiakashyötyä luovia toimintoketjuja. Prosessien organisoinnilla ja kehittämisellä pyritään tehokkaaseen ja taloudelliseen toimintaan.
- Laatukustannukset ovat esimerkiksi tuotteen korjaamisesta tai palvelujen uudelleen suorittamisesta sekä laadun kehittämisestä johtuvia kustannuksia.
- Työvirheiden poistaminen. Laadukas työ merkitsee sitä, että asiat tehdään kerralla oikein. Toimintoketjut eli prosessit kehitetään sellaisiksi, että virheiden määrä minimoituu. Sählääminen on huomattavasti kalliimpaa kuin sujuva toiminta.
- Asiakastyytyväisyys. Asiakkaan palveleminen ja tyytyväisyys on keskeinen toiminnan tavoite, sillä lopulta vain se mahdollistaa organisaation toiminnan jatkuvuuden. (Jalava & Virtanen 1996, 43.)

Sosiaali- ja terveysalalla on muille palvelualoille yhteisiä piirteitä, jotka erottavat sen tavara- tuotannosta. Sosiaali- ja terveyspalvelut ovat aineettomia ja niitä pidetään tietynlaisena ihmisten välisenä suhteena. Ne ovat luonteeltaan hetkeen sidottuja: palvelu ja sen laatu toteutuu potilaan ja hoitajan tai asiakkaan ja auttajan välisessä kontaktissa. Sosiaali- ja terveysalan palvelujen erityispiirteenä on se, että tavoiteltuna tuloksena on terveys ja hyvinvointi ja että yksilöllinen palvelutarpeen ja palvelutilanteen arviointi on välttämätöntä. (Outinen, Holma & Lempinen 1994,59.) Tarja Helameri (1997) on luokitellut palvelun ominaisuuksia seuraavasti. Palvelu on tuotteena aineeton ja abstrakti, toisin kuin tavara jota voidaan kosketella ja mitata. Palvelun arviointi on subjektiivista ja se perustuu kokemukseen ja arvostelukykyyneen. Palvelua ei voi varastoida, vaan se käytetään tuotantohetkellä. Palvelun saaja ja antaja ovat samanaikaisesti läsnä. Asiakas osallistuu tavallisesti palveluun liittyvään työhön. Palvelu vaihtelee asiakkaan tarpeiden ja palvelun antajan osaamisen mukaan. Asiakas valvoo palvelun laatua ja on tiedon lähde palvelun kehittämiselle. Palvelua ei voi sellaisenaan toistaa eikä vaihtaa, epäonnistuneita palveluja ei yleensä voi korjata. Palvelu on sidottu aikaan ja paikkaan. Palvelutapahtuman laatu on asiakas- ja tilannekohtainen sekä asiakas- ja tilannesidonnainen (Helameri 1997, 15.)

Palvelu ja laatu

Palvelun laatua voidaan tarkastella erittelemällä, mistä hyvä sosiaali- tai terveystalvelun laatu syntyy eli toisin sanoen mitkä ovat hyvän sosiaali- ja terveystalvelun laatuvaatimukset. Ensiksikin voidaan tarkastella palvelun sisältöä. Palvelu on kohdennettava oikein, tunnistettava asiakkaan oleelliset ongelmat ja asetettava tavoitteet tarkoituksen mukaisesti ja realistisesti. On käytettävä perusteltuja menetelmiä ja pystyttävä soveltamaan käytäntöön tieteellistä tietoa ja arviointitutkimusten tuloksia. Toisena laatuvaatimuksena on hyvä asiakaspalvelu. Asiakkaita on kohdeltava kunnioittavasti ja kunkin ammattikunnan eettisiä periaatteita, sekä lakeja noudattaen. Asiakkaan tarpeet ja odotukset on selvitettävä ja otettava huomioon palvelun suunnittelussa ja toteutuksessa. Lisäksi asiakkaan on voitava osallistua laadun arviointiin ja arvioinnista saatuun palautteeseen on reagoitava. Kolmas laatuvaatimus koskee palvelun toteutusta, joka tarkoittaa että tehdään oikeita asioita oikein ja toimitaan tehokkaasti eli saadaan aikaan halutut tulokset käytettävissä olevilla resursseilla. Eri työvaiheet nivELYTvät toisiinsa saumattomasti, tieto kulkee ja yhteistyö toimii asiakkaan palveluun osallistuvien kesken. Neljäntenä laatuvaatimuksena ovat hyvät toimintaedellytykset. Näitä ovat tarkoituksenmukaiset tilat ja varusteet, pätevä, motivoitunut ja riittävä henkilökunta, työyhteisön ilmapiiri, arvot sekä laadun parantamista tukeva johtaminen. Viides laatuvaatimus edellyttää hyviä työvälineitä ja tukijärjestelmiä. Kirjallisten sopimusten ohjeiden, laatukäsikirjojen ym. avulla varmistetaan jo etukäteen, että kaikki tietävät miten pitää toimia. Tieto- ja palautejärjestelmien, kuten dokumenttien, tilastojen, asiakaspalautteiden ja muiden tulos- ja laatumittarien avulla saadaan tarvittava tieto laadun toteutumisesta. Kuudentena laatuvaatimuksena ovat hyvät tulokset. Palvelujen avulla saadaan aikaan halutut vaikutukset ja saavutetaan asetetut tavoitteet. Asiakkaat ovat tyytyväisiä saamiinsa palveluihin ja työntekijät tuntevat onnistuneensa työssään. (Outinen et al. 1994, 14.)

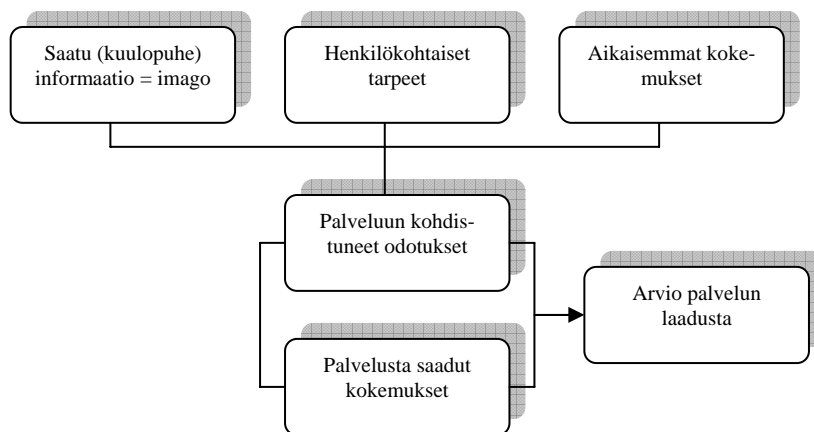
Hyvinvointipalveluissa laatua ei saa nähdä pelkkänä organisaation tehokkuuskriteerinä. Sen sijaan palvelujen laadun tulisi olla tasaista, virheetöntä, tarkoituksenmukaista ja myös muutokseen pyrkivää. Esimerkiksi hyvinvointipalvelujen kohteena olevan ihmisen auttaminen siten, että hänen elinoloissaan saadaan aikaan muutoksia. Palvelujen laatu määräytyisi siten palvelujen kohteena olevien yksilöiden elämänhallinnan parantamisen näkö-

kulmasta, eikä organisatorisen tehokkuuden ja taloudellisuuden perusteella. (Jalava & Virtanen 1996, 10.)

Stakesin Ikäihmisten hyvä hoito ja palvelu – oppaassa laatu nähdään ikääntyneen ihmisen hyvänä elämänlaatuna, osallistumisena ja omien voimavarojen käyttönä. Laatu on myös hoidon ja avun saanti tarpeita vastaavasti. Se on myös huolehtimista voimavarojen riittävyydestä ja laadusta, hyvää johtamista sekä työntekijöiden ja työyhteisön hyvinvointia. (Voutilainen, Vaarama, Backman, Paasivaara, Eloniemi-Sulkava & Finne-Soveri 2002, 3.) Palvelutoiminnan hyvä laatu voidaan määritellä asiakaslähtöisyydeksi. Asiakaslähtöisyys merkitsee sitä, että palvelujen tuottamisen lähtökohtana ovat asiakkaiden tarpeet. Hyvä palvelutoiminta on joustavaa, tasalaatuista ja standardien mukaista ja reagoi nopeasti muutoksiin. Laadukas toiminta on myös kustannustietoista. Laatu, joka maksaa hyvin paljon, ei ole läheskään aina järkevää tai parasta toimintaa. On ymmärrettävä miten erilaiset ammatilliset menetelmät vaikuttavat ja mitä ne maksavat. Laadukasta työtä tekevän ammattilaisen on tunnettava asiakkaansa ja arvioitava toimintaansa heidän näkökulmastaan. (Jalava & Virtanen 1996, 40.)

Asiakas ja laatu

Asiakkaalla tarkoitetaan sanan perusmerkityksessä tuotteen vastaanottajaa tai palvelun kohteena olevaa henkilöä, joka saa hyödyn käyttämästään tuotteesta tai saamastaan palvelusta ja myös maksaa siitä. Sosiaali- ja terveysalalla asiakkuus on monitahoisempi. Asiakkaina voidaan pitää kaikkia niitä, jotka ovat jossain seuraavista kolmesta roolista: palvelun kohteena eli välittömänä käyttäjänä, hyödyn saajana tai maksajana. (Outinen et al.1994,19.) Moniasiakkuuden tunnistaminen on tärkeä osa laadunhallintaa. Palvelujen tuottajan on palvelujen käyttäjien lisäksi tiedettävä myös omaisten, palvelujen tilaajan tai palvelut osittain rahoittavan käsitykset ja odotukset palvelujen kohdentumisesta ja laadutasosta. Tavoitteena on pitää tyytyväisenä kaikki asiakkaat. (Särmäkari 1997, 8.)



KUVIO 3. Asiakkaan arvio palvelun laadusta (Outinen et al. 1994, 45)

Edellä olevasta kuvioista nähdään, miten asiakas arvioi palvelun laatua palveluun kohdistamiensa odotusten ja palvelusta saamiensa kokemusten pohjalta. Palveluodotuksiin vaikuttavat puolestaan palvelusta saatu tieto, asiakkaan omat tarpeet sekä aikaisemmat palvelukokemukset. (Outinen et al. 1994, 45.) Palvelun laatu syntyy palveluprosessissa, johon kuuluvat esimerkiksi asiakkaaksi tulo, palvelun tarpeen arvioiminen, palvelun toteutus ja päättäminen. Prosessin osat voivat sisältää yhden tai useamman palvelutapahtuman, joita asiakas arvioi erilaisin kriteerein. Jos palvelun ominaisuudet täyttyvä odotetulla tavalla, asiakas kokee palvelun laadun hyväksi tai jopa erittäin hyväksi. (Helameri 1997, 18.)

Palveluasuminen ja laatu

Hyvä palveluasuminen perustuu asiakaskeskeiseen palvelukulttuuriin ja palvelun hyvään laatuun. Palveluasumisessa hyvä tekninen laatu merkitsee hyvää asuntoa ja asuinympäristöä sekä palvelutarpeen yksilökohtaista arviointia ja palvelujen oikeaa kohdentamista. Hyvä toiminnallinen laatu merkitsee henkilökunnan ammattitaitoa palvelutilanteissa ja palvelujen joustavaa organisoimista. Palveluasuminen toiminnallisia periaatteita ovat normaalisuus, yksilöllisyys ja valinnanvapaus. Avainsanoja ovat elämäntavan kunnioittaminen ja itsemääräämisoikeus, turvallisuus ja yhteisöllisyys sekä palveluhenkisyys ja omatoimisuuden tukeminen. Elämäntavan kunnioittamisella tarkoitetaan sitä, että asukas elää asunnossaan normaalia elämää, hallitsee itse elämänsä ja omia asioitaan ja valitsee itselleen sopivat palvelut. Turvallisuudella tarkoitetaan fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista turvalli-

suutta asunnossa ja sen ympäristössään. Yhteisöllisyys merkitsee sitä, että palveluasumisen ympäristö tarjoaa asukkaalle mahdollisuuden ihmissuhteisiin, toimintaan ja osallistumiseen sekä antaa tunnetta keskinäisestä välittämisestä ja kuulumisesta yhteisöön sen täysivaltaisena jäsenenä. Palveluhenkisyys merkitsee sitä, että henkilökunta on mieltänyt palveluasumisen ideologian ja haluaa vilpittömästi tukea asukkaita selviytymään itsenäisesti ja omatoimisesti mahdollisimman pitkään. (Sosiaalhallitus 1989, 34.)

Asukkaiden kanssa työskentelevä henkilökunta on keskeinen vaikuttaja palveluasumisen onnistumiseen. Henkilökunnan toiminnan tulee perustua asukkaiden yksilöllisyyden, itsemääräämisoikeuden ja itsenäisyyden kunnioittamiseen. Palveluasumisen tulee perustua yksilökohtaiseen hoito- ja palvelusuunnitelmaan, joka laaditaan yhteistyössä asiakkaan, hänen kanssaan työskentelevän palvelutalon henkilökunnan, hoitavan lääkärin, sosiaalityöntekijän ja omaisten kanssa. (Sosiaalhallitus 1989, 34.) Edellä mainitut sosiaalihuollon aikana laaditut palveluasumisen laatua ja toimintaperiaatteita koskevat ohjeistukset ovat ajankohtaisia vielä nykyäänkin. Uudempia vanhusten palveluasumista koskevia laatusuosituksia ei vielä ole saatavissa.

3.2 Laatu työ

Laatu työ on laadun toteuttamista käytännössä, järjestelmällisesti, suunnitellusti ja johde tusti tilanteen mukaan (Turjanmaa 2005, 45). Sosiaali- ja terveysalalla laatu työllä, tai laatu työskentelyllä, tarkoitetaan kehittämistyötä, jonka tavoitteena on työyhteisön toiminnan ja laadun parantaminen. Laatu työskentelyn lähtökohtana on, että työyhteisö haluaa sekä saada selvyden omasta laatusostaan ja sen hallinnasta, että pyrkiä jatkuvasti parempaan laatuun. Laatu työskentelyn avulla huomio kiinnitetään laadun kannalta tärkeisiin seikkoihin, kuten asiakkaaseen ja palveluprosesseihin ja luodaan vähitellen työyhteisöön järjestelmällisesti johdetut käytännöt, joilla laatu hallitaan. (Outinen et al. 1994, 87.)

Laatu työskentelyn kohde määräytyy usein saadun palautteen tai tulevaisuuden visioiden pohjalta. Kohteen on oltava työyhteisön toiminnan ja nykytilanteen kannalta mielekäs ja käytettävissä oleviin voimavaroihin nähden suurimman hyödyn tuottava. Sen tulisi olla jostain syystä työyhteisölle tärkeä juuri nyt, mutta erityisesti tulevaisuuden kannalta. Sen sijaan välittömästi on puuttava sellaisiin laatuongelmiin, jotka esimerkiksi vaarantavat

asiakkaan turvallisuuden tai loukkaavat asiakkaan oikeuksia. Mielekäs laatutyöskentelyn kohde löytyy usein kartoittamalla nykytilannetta. Kohteen valinnassa on muistettava, että ei oteta toteutettavaksi liian suurta urakkaa yhdellä kertaa, koska voimavarat ovat kuitenkin rajalliset. (Outinen et al. 1994, 89.)

Laatutyöskentelyn toteuttaminen ja organisointi voidaan tehdä monin eri tavoin. Voidaan rakentaa laatujärjestelmä, käynnistää laatupiiritoiminta tai toteuttaa laatutyöskentely projektimuodossa. Laatujärjestelmällä tarkoitetaan niitä menettelytapoja, joiden avulla laadun varmistaminen ja parantaminen tapahtuu. Se rakennetaan usein koko organisaatioita tai työyhteisöä kattavaksi. Esimerkiksi asiakaspalautejärjestelmä voi olla osa laatujärjestelmää. Laatupiirillä tarkoitetaan jatkuvaa, systemaattista ja vapaaehtoista pienryhmätoimintaa, jossa tietyn työpisteen tai työvaiheen työntekijät itse tarkastelevat ja kehittävät työtään. (Outinen et al. 1994, 88.) Parhaimmillaan laatutyö on osa jokapäiväistä työskentelyä.

Projektimuotoisessa laatutyöskentelyssä laatutyötä toteutetaan määräaikaaisina projekteina. Projektimuotoisessa laatutyöskentelyssä johdon osallistuminen on aktiivisempaa, jolloin tehdyt parannusehdotuksetkin toteutuvat varmemmin. Projektimuotoisen laatutyöskentelyn avulla pääsee hyvin laatutyön alkuun. Projektin etuina ovat hallittavuus ja tuloksellisuus. Se on myös helpompi suunnitella, työn etenemistä voi ohjata ja sen seuranta ja arviointi on helppoa. Projektista saadaan yleensä myös nopeasti tuloksia, mikä on tärkeä motivaation lähde. (Outinen et al. 1994, 89.) Projekti jäntevöittää toimintaa ja tukee oppimista. Projektityöskentelyn ja laatutyön tukena voidaan käyttää erilaisia laatutyökaluja. (Outinen, Lempinen, Holma & Haverinen 1999, 65.) Opinnäytetyömme kohdeyhteisössä laatuprojektin tukena käytettyjä laatutyökaluja olivat muun muassa ITE-arviointi, tuplatiimi, seinätekniikka ja vuokaaviot.

ITE -työyksikön itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmä on kehitetty 1990-luvun alussa ja se on tarkoitettu sosiaali- ja terveydenhuollon työyksiköiden käyttöön. Itsearviointilla arvioidaan sitä, miten laatuasiat ovat hallinnassa ja järjestyksessä omassa työyhteisössä. Menetelmään kuuluu 25-kohtainen arviointilomake ohjeineen, yhteenvetolomake tulosten analysointiin sekä jatkosuunnittelulomake kehittämistoimien kirjaamiseksi. Arvioitavia alueita ovat esimerkiksi toiminnan perusteet ja suunnittelu, henkilöstön kehittäminen, joh-

taminen sekä toiminnan arviointi ja kehittäminen. ITE-arvioinnin toteutus voidaan tehdä esimerkiksi siten, että kukin työntekijä täyttää ensin lomakkeen itseksensä ja arviointien keskiarvojen pohjalta laaditaan yhteenveto. Arvioinnin tuloksista keskustellaan yhdessä ja samalla todetaan toiminnan parantamisalueet. Laaditaan jatkosuunnitelma, johon kirjataan parannustoimet aikatauluineen ja vastuunjakoineen. Toteutetaan suunnitelma ja arvioidaan tilanne uudelleen. (Holma, Outinen, Idänpää-Heikkilä & Sainio 2002, 112.) Opinnäytetyömme kohdeyhteisössä ITE-arviointi toteutettiin sekä laatuprojektin alussa että lopussa. Alkuarviointi antoi suunnan ja tavoitteet kehittämistyölle. Loppu- ja alkuarvioinnin tuloksia vertaamalla voitiin arvioida laatuprojektin vaikuttavuutta. Loppuarvioinnin tuloksista johdettiin myös laatutyön uudet tavoitteet.

Tuplatiimi on Innotiimi Oy:n kehittämä ryhmätyön menetelmä, joka soveltuu sekä analysointiin, ideointiin että päätöksentekoon. Tuplatiimi käynnistyy käsiteltävän ongelman tai aiheen määrittelyllä. Tämän jälkeen aihetta mietitään yksin ja kirjoitetaan paperille 5–10 ajatusta. Seuraavaksi ajatuksia vertaillaan pareittain ja valitaan neljä parasta ajatusta, jotka viedään seinälle ryhmiin ja esitellään lyhyesti. Seuraavaksi parit keskustelevat keskenään seinälle laitetuista ajatuksista ja valitsevat neljä mielestään parasta ajatusta tussiaänestyksellä. Eniten ääniä saaneet ajatukset valitaan jatkoon ja ryhmitellään aihepiireittäin ryhmän avustuksella. Valituksi tulleista ajatuksista keskustellaan ja tarvittaessa äänestetään uudestaan, jos ajatuksien määrää on supistettava. Seinälle syntyvien ryhmien avulla jatketaan työstämistä keskustellen, tehden toimenpidesuunnitelmia tai tarvittaessa uudella tuplatiimikierröksellä. Oikeaoppisesti tuplatiimimenetelmään kuuluu kolme päävaihetta (AIR), jotka ovat analyysi (A), ideointi (I) ja ratkaisu (R). Päävaiheet koostuvat edellä kuvatuista osavaiheista, joita kuvaa nimitys OPERA. Osavaiheet ovat: oma näkemys (O), parin näkemys (P), esittely (E), ristiinarviointi (R) ja aiheiden ryhmittely (A). (Sillanpää & Ålander 2003, 32 [viitattu 25.10.2006]; Outinen et al. 1999, 147). Opinnäytetyömme kohdeyhteisössä tuplatiimimenetelmää käytettiin arvokeskustelussa arvojen aukikirjoittamisen apuna.

Seinätekniikka kehittäjä Suomessa on Kari Saaren-Seppälä, joka on käyttänyt menetelmää suunnittelutyön apuna 1970-luvun lopulta saakka. Seinätekniikassa nimensä mukaisesti käytetään seinää, jolle tehdään havainnollisia ja selkeitä kuvia erivärisiä ja erikokoisia pa-

periarkkeja ja huopakyniä käyttäen. Paperiarkit kiinnitetään maalarinteipillä tai sinitarralla, jotta niitä voidaan helposti tarvittaessa siirtää paikasta toiseen. (Saastamoinen 2002, 36 [viitattu 8.11.2006].) Kohdeyhteisömme laatuprojektissa seinätekniikalla rakennettiin näkyväksi työskentelyprosessin eteneminen. Työpaikalla laatuhuoneeksi valitun askarteluhuoneen yhdelle seinälle tehtiin sarakkeet maaliskuusta syyskuuhun. Kuukausien alle kiinnitettiin erivärisille papereille kirjattuina muun muassa asetetut kehittämistavoitteet, laatutyön sato eli saavutetut tavoitteet, laatutyöhön liittyneet koulutustilaisuudet ja työyhteisön työkokoukset. Seinätekniikka teki prosessin etenemisen näkyväksi koko työyhteisölle ja toimi projektityön tukena.

Oppaassa Ikäihmisten hyvä hoito ja palvelu Maarit Outinen määrittelee laatutyön hoidon ja palvelujen laadun oman työn ja työyksikön toiminnan kehittämiseksi. Laatutyötä ohjavia näkökulmia ovat asiakaslähtöisyys, moniammatillisuus, huomion kiinnittäminen työprosesseihin sekä halu löytää tosiasiatietoa omien kehittämiskäytäntöjen pohjaksi. Lähtökohta on omassa arjen työssä, sen arvioinnissa ja parantamisessa. Laatutyö antaa mahdollisuuden toiminnan tarkastelemiseen eri näkökulmista, kehittämistarpeiden tunnistamiseen, ongelmanratkaisun oppimiseen ja oman työn näkyväksi tekemiseen. Laadun saaminen hallintaan koko työyksikössä on haastava ja pitkä prosessi, joka edellyttää sekä työntekijöiden että johdon mukana oloa. Laatutyön alussa kannattaa yhdessä pohtia, miksi ja mitä halutaan saada aikaan ja mikä voisi olla tilanteeseen parhaimmin sopiva työskentelytapa. Parhaimmillaan laatutyö on oppimis- ja kehittymisprosessi, joka käynnistyy pienin askelin ja etenee joustavasti tilanteen ja tarpeiden mukaan. (Voutilainen et al. 2002, 205.) Tutkimuksemme kohdeyhteisössä toteutetussa laatuprojektissa tavoitteena oli juuri edellä mainitun kehittymis- ja oppimisprosessin toteutuminen. Apuna tavoitteen toteuttamisessa käytettiin laadun oppimisen toteuttamismallia.

3.3 Laadun oppimisen toteuttamismalli

Laadun oppimisen toteuttamismalli (LAOT) on Pirkko Turjanmaan (2005) kehittämä malli, joka on tarkoitettu käytettäväksi laadun oppimisen edistämiseen pienissä yrityksissä. Mallissa laadun oppimisprosessi etenee seuraavassa taulukossa kuvatun mukaisesti piilevästä laadusta sopeuttavan ja kehittäväen laadun kautta uudistavaksi laaduksi. (Taulukko 1). Edellä mainitut oppimisprosessin päätasot voidaan jakaa osatasoihin, joita ovat tiedos-

tamistaso, käsittelemistaso, laatujärjestelmä, kehittämistaso ja uudistamistaso. Laadun oppiminen etenee osatasolta toiselle prosessina ja vähitellen syventyen siten, että seuraavalla tasolla uusi oppimistapa on ainakin osittain käytössä. Laadun oppimisen oppimistavat, välineellinen, vuorovaikutuksellinen ja uudistava oppiminen, nojaavat Mezirowin uudistavan oppimisen teoriaan. (Turjanmaa 2005, 20.)

TAULUKKO 1. *Pienten yritysten laadun oppimisen toteuttamismalli (LAOT) osatasoittain (Turjanmaa 2005, 155)*

Laadun oppimis-prosessi	Laadun oppimisen osat	Oppimistavat
PIILEVÄ LAATU		Keskustelu, kokemukset, reflektio
SOPEUTTAVA LAATU	<p>TIEDOSTAMISTASO Laadun oppimisen tarpeellisuuden tiedostaminen, koulutus sovellettuna omaan toimintaympäristöön, laadun ja oppimisen käsitteiden ymmärtäminen, toiminta- ja laatuperiaatteiden kirjaaminen, välineellinen oppiminen, oppimaan oppiminen</p> <p>KÄSITTELEMISTASO Yrityksen toimintojen tunnistaminen ja tarkastelu sekä kirjaaminen, tavoitteiden asettaminen sekä niistä sopimisen laadun näkökulmaa korostaen ja toimintoihin yhdistäen</p> <p>LAATUJÄRJESTELMÄ Eksplisiittinen toiminnan kuvaaja ja laadun oppimisen apuväline</p>	<p>Välineellinen laadun oppiminen</p> <p>Välineellinen ja vuorovaikutuksellinen laadun oppiminen</p> <p>Keskustelu, dialogi, reflektio</p> <p>Vuorovaikutuksellinen laadun oppiminen</p>
KEHITTÄVÄ LAATU	<p>KEHITTÄMISTASO Toiminnan kehittäminen ja laatujärjestelmän käyttäminen laadun oppimisen ja kehittämisen apuna, koulutuksen syventäminen, itsearviointi, toimintojen kuvaaminen ja kehittäminen</p> <p>UUDISTAMISTASO Toiminnan uudistaminen tulevaisuussuuntautuneesti, laadun sisäistäminen myös henkilökohtaiselle tasolle, laadun yhteiset tavoitteet, johdettu suunta, toiminnan todellinen käytännössä näkyvä muutos</p>	<p>Vuorovaikutuksellinen ja uudistava laadun oppiminen Dialogi, kriittinen reflektio</p> <p>Uudistava laadun oppiminen</p>
UUDISTAVA LAATU		

Piilevä laatu

Lähtökohtana laadun oppimiselle on yrityksessä olemassa oleva käsitys laadusta – piilevä laatu. Piilevällä laadulla tarkoitetaan yrityksessä olevaa implisiittistä käsitystä laadusta, jolloin jokainen yrityksessä ymmärtää laadun omalla tavallaan. Laadun oppiminen alkaa keskustelun ja kokemusten vaihdon kautta reflektoiden. Tutustutaan yrityksessä vallitse-

viin käytäntöihin ja sisäistetään ne. Oman toiminnan tunteminen valmistaa uudistavaan laadun oppimiseen. (Turjanmaa 2005, 93.)

Reflektoinnilla tarkoitetaan omien uskomusten perusteiden arviointia, eli niiden oletusten tutkimista, joilla olemme uskomuksiamme perustelleet. Reflektoidessa syvennyttään omien tunteiden, ajatusten, asenteiden ja toiminnan tarkasteluun ja pyritään ottamaan etäisyyttä jokapäiväisiin käytännön rutiineihin. Reflektion tehtävänä on arvioida uudelleen niitä ennakko-oletuksia, joihin uskomuksemme perustuvat ja toimia reflektion kautta uudistuneiden ennakko-oletusten pohjalta. (Laine, Ruishalme, Salervo, Sivén & Välimäki 2001, 108.)

Sopeuttava laatu

Sopeuttavan laadun taso jakautuu osatasoiksi, jotka ovat tiedostamis- ja käsittelemistaso. Tiedostamistasolla laadun ja oppimisen perusteiden selventäminen ja laadun oppiminen osaksi päivittäistä toimintaa vaatii laadun käsitteiden ymmärtämistä. Laadun oppimisen tueksi tarvitaan koulutusta, joka on sovellettu yrityksen toimintaa tukevaksi. Työntekijät ovat selvillä omasta työstään, mutta eivät useinkaan näe sen liittymistä kokonaisuuteen ja yrityksen toiminnan tavoitteisiin. Samalla syntyy kokemus, ettei toiminnan suunnitelmalliseen ja järjestelmälliseen kehittämiseen ole mahdollisuuksia. Siksi sovitujen toiminta- ja laatuperiaatteiden kirjaaminen on tärkeää. Kirjaaminen kannustaa laadun oppimisen parempaan tiedostamiseen ja järjestelmälliseen kehittämiseen. (Turjanmaa 2005, 149.)

Sopeuttavan laadun tiedostamistasolla oppimistapa on välineellinen. Välineellistä oppimista voidaan kutsua informaation omaksumiseksi ja tekniseksi oppimiseksi. Oppiminen katsotaan asetettujen tavoitteiden mukaiseksi toimintatapojen, asioiden ja taitojen hallinnaksi. Oppimista ohjaa yleensä joku toinen ihminen organisaatiossa tai ohjaus tulee yrityksen ulkopuolelta. (Turjanmaa 2005, 149.) Välineelliseen oppimiseen kuuluu oman toiminnan kuvaaminen ja näkeminen nykytilanteessa sekä toiminnan tarkkailu. Laadun oppiminen on oppimista omasta toiminnasta ja henkilöstön kokemuksista. (Turjanmaa 2005, 91.) Välineellisen laadun oppimisen avulla laadun ja oppimisen käsitteistö opitaan yhteiseksi ja käsitetään samalla tavalla. Osataan yhdistää laatu omaan toimintaan ja ymmärre-

tään, mitä laatu ja laadun oppiminen tarkoittavat meidän yrityksessämme ja toiminnoissamme. Opitaan keskustelemaan ja toimimaan yhdessä ja refleктоimaan toimintaan liittyviä asioita joko oman tarkastelun tai erilaisten palautteiden ja muun kanssakäymisen kautta. (Turjanmaa 2005, 165.) Oppimista opetellaan ja syvennetään ja vähitellen lähestytään käsittelemistasoa ja vuorovaikutuksellista oppimista (Turjanmaa 2005, 150).

Käsittelemistasolla johto ja henkilökunta kuvaavat yrityksen toimintaa yhdessä sovitulla tavalla, esimerkiksi vuokaavioiden ja palvelukuvausten avulla. Olemassa olevia toimintoja tarkastellaan laadun näkökulmasta ja arvioidaan yrityksen visioon ja strategiaan peilaten. Laadun oppimisessa korostuu vuorovaikutuksellinen oppiminen. Kun toiminnan kuvaamisesta ja käsittelystä sovitaan ja kuvauksia sovitetaan yhteen, opitaan samalla keskustelemaan ja refleктоimaan toimintoihin liittyviä asioita. Käsittelemistasolla herätellään henkilöstön vastuullisuutta omasta ja koko yrityksen toiminnasta. Laadun oppimista ohjaa henkilöstön ja johdon yhdessä jakama visio. Johdon laadun oppiminen laajenee toiminnan kehittämiseen tulevaisuussuuntautuneesti. Vähitellen laadun oppimiseen tulevat mukaan laatujohtaminen ja oppimisen johtaminen. (Turjanmaa 2005, 150–151.)

Oppimisen johtamisessa selvennetään laadun uudistavan oppimisen periaatteet ja oppimistavat. Arvostamalla laatutyötä ja oppimista johto luo oppimista edistävää ilmapiiriä. Johtaja tukee laadun oppimisprosessia kannustamalla henkilöstöä ja olemalla itse mukana oppijana, jolloin toteutuu esimerkillä johtamisen idea. Tärkeää on myös osallistumisen ja avoimen dialogin tukeminen. (Turjanmaa 2005, 161.) Dialogissa paneudutaan erilaisiin toimintamalleihin ja ratkaisuvaihtoehtoihin, joita myös kyseenalaistetaan. Dialogin onnistuminen edellyttää toisten kuuntelua sekä kiinnostusta ymmärtää toisten näkökulmia. Onnistunut dialogi on kekseliästä, kriittistä ja avointa. Se mahdollistaa kaikkien osallistuneiden oppimisen. (Turjanmaa 2005, 64.)

Laatujohtamisen ydinperiaatteita pienten yritysten laadun oppimisessa ovat johtaminen, asiakasnäkökulma, kaikkien osallistuminen, prosessorientaatio sekä laadun seuranta ja parantaminen. Johtajan tehtävänä on luoda suotuista olosuhteet ja ilmapiiri laatutyön ja oppimisen toteuttamiselle. Johdon oma esimerkki, päämäärätietoisuus ja innostuneisuus laadun oppimisen läpiviemiseen ovat merkittäviä. Asiakastytyväisyys ja asiakaspalaute

ohjaavat laadunhallintaa ja sen kehittämistä. Henkilöstön osallistumismahdollisuuksilla asioiden valmisteluun, työtä koskeviin päätöksiin ja toiminnan kehittämiseen parannetaan myös henkilöstön osallistumista laadun oppimiseen. Prosessorientaatioissa tavoitteena on toimintatapojen uudelleentarkastelu ja huomion siirtäminen jälkikäteisarvioinneista prosessien tunnistamiseen ja arviointiin. Prosessien tunnistamisella ja arvioinnilla etsitään mahdollisuuksia niiden parantamiseen sekä turhien vaiheiden ja kustannusten karsimiseen. Laadun seuranta ja parantaminen tapahtuu systemaattisen mittaamisen ja arvioinnin kautta. Tuloksia, jotka pienessä yrityksessä voivat olla kehityksen suuntia, arvioidaan käytössä olevien kuvausten, mittareiden sekä laadun oppimisen reflektion avulla. (Turjanmaa 2005, 35–44.)

Kehittävä laatu

Kehittävän laadun osatasoja ovat laatujärjestelmä ja kehittämistaso. Pienten yritysten laadun oppimisessa laatujärjestelmä on toiminnan kuvauksen, kehittämisen ja uudistamisen sekä laadunoppimisen tärkeä apuväline. Laatujärjestelmä ohjaa kirjaamaan hiljaista tietoa näkyväksi ja sen avulla voidaan paremmin nähdä toimintojen vuorovaikutussuhteet, tosiasiat ja prosessit. Toimintaan, sen kehittämiseen ja uudistamiseen saadaan tavoitteellisuutta ja uskottavuutta. Laatujärjestelmä luo yhteisen viitekehyksen laadun oppimiselle ja lähtökohdan toiminnan kehittämiseksi ja uudistamiseksi. Se mahdollistaa myös työyhteisön jäsenten sosiaalistumisen ja edistää näin laadun oppimista vuorovaikutuksellisesti ja uudistavasti. (Turjanmaa 2005, 151–152.) Laatujärjestelmän kautta toteutuu myös pienille yrityksille tärkeä toiminnan arviointi. Asiakaspalautteista saadaan tietoa ja niistä opitaan asioita toiminnan laadun parantamiseksi. Laadun oppimisessa korostuvat keskustelu, dialogi ja reflektio, jotka tuovat arvioinnin osaksi toimintaa ja sen kehittämistä. (Turjanmaa 2005, 152.)

Kehittämistasolla laadun oppiminen tapahtuu vuorovaikutteisesti itsearviointin ja uudistavan oppimisen avulla. Yrityksen toimintaa tarkastellaan kokonaisuutena ja toimintoja arvioidaan yrityksen visioon ja strategiaan perustuen. Tarkastelu ja arviointi on vuorovaikutuksellista ja reflektiivistä. Kehittämistasolla toiminnan ja tilanteen arviointia tehdään jatkuvasti. Vuorovaikutteisuus ja reflektiivisyys edellyttävät yrityksen johdolta avoimuutta ja

halukkuutta ottaa henkilöstö mukaan kehittämään omaa työtään ja koko yrityksen toimintaa. Laadun oppimista syvennetään tavoittelemalla keskusteluissa dialogista tasoa. Sovittuja muutoksia kokeillaan toiminnassa ja tarkastellaan muutosten vaikutusta toimintaan. Laatujohtamisen oppi näkyy laadun oppimisen kehittämisen tasolla vahvasti, johdetaan toimintoja, henkilöstöä ja laadun oppimista. (Turjanmaa 2005, 153.)

Laadun oppimisessa edetään seuraavalle uudistavan oppimisen tasolle siirtymällä vähitellen työtovereiden kanssa käytävästä dialogista oman itsensä kanssa käytävään sisäiseen dialogiin. Kriittisessä reflektiossa arvioidaan uskomusten varaan rakentuneita ennakkoletuksia. Sen jälkeen löydetään mahdollisesti uusi näkökulma ja pystytään ratkaisemaan asia uudella tavalla aikaisempaan verrattuna. (Turjanmaa 2005, 101.)

Uudistava laatu

Laadun uudistavalla tasolla laadun oppimisessa ei tyydytä vain toiminnan kehittämiseen, vaan pyrkimyksenä on toimintatapojen uudistaminen. Oppimista edistetään keskustellen ja käyden dialogia, mutta toiminnan reflektoinnissa pyritään menemään kriittisen reflektion tasolle. Yhteinen keskustelu ja dialogi antavat lähtökohdan ja aineksia yksittäisen työntekijän dialogiin oman itsensä kanssa. Kriittisen reflektion kautta uudistetaan näkyvästi sekä yhteisiä toimintatapoja että kunkin yksilön omaa toimintaa. Uudistavan oppimisen aikaansaamat toimintatavat näkyvät käytännössä asiakkaan huomioon ottamisena. Toimintoja uudistetaan laadun oppimisella jatkuvasti, ja laadun kokonaisvaltaisuus näkyy yrityksen toiminnassa. Laadun oppimista henkilötasolla kehitetään yhteisen kokemuksen ja toiminnan pohjalta. (Turjanmaa 2005, 153–154.)

Kaiken kaikkiaan laadun oppimisessa korostuvat:

- oman toiminnan tunteminen
- kokonaisuuksien ja prosessien hahmottaminen
- tavoitteellisuus
- jatkuva koulutus
- oppimistapojen kehittyminen
- erilaisten toimintatapojen hyväksyminen

- nykykäytäntöjen kyseenalaistaminen
- avoin ilmapiiri ja vuorovaikutus
- mahdollisuus keskusteluun, dialogiin, reflektioon ja kriittiseen reflektioon
- johdon aito osallistuminen
- toimintojen eksplisiittisyys ja toiminnan arvioiminen (Turjanmaa 2005, 157.)

Laadun uudistavan oppimisen toteuttamismalli (LAOT) ohjaa työyhteisöä ja laatutyön vetäjää kiinnittämään huomiota yksilön ja työyhteisön oppimisprosessiin laatutyön aikana. Mallin soveltaminen edellyttää sellaisten laatutyön menetelmien valintaa, jotka tukevat mallin oppimistapoja. Keskeistä on, että käytetyt menetelmät antavat työyhteisössä mahdollisuuden avoimeen keskusteluun, dialogiin ja reflektioon

3.4 Laatutyötä ja laadun oppimista estäviä ja edistäviä tekijöitä

Laatutyöllä tarkoitetaan laadun toteuttamista käytännössä, järjestelmällisesti, suunnitellusti ja johdetusti tilanteen mukaan (Turjanmaa 2005, 45). Sosiaali- ja terveysalalla laatutyöllä, tai laatutyöskentelyllä, tarkoitetaan kehittämistyötä, jonka tavoitteena on työyhteisön toiminnan ja laadun parantaminen (Outinen et al. 1994, 87). Laatutyön esteinä ja sitä edistävinä tekijöinä voidaan näin ollen pitää myös aiemmin luvussa 2.4 esitettyjä kehittämisen esteitä ja onnistumisen edellytyksiä. Ikäihmisten hyvä hoito ja palvelu - oppaassa on kehittämisen onnistumisen edellytyksiä käsitelty laatutyön näkökulmasta. Laatutyön onnistumisen edellytyksiä ovat 1) yhteinen keskustelu, jonka aikana muodostetaan yhteinen käsitys siitä mitä tarvitaan ja miksi, 2) aikaisemmin tehdyn kehittämistyön ja -tapojen arviointi, 3) laatutyön organisoiminen projektiksi, jolloin työ tehostuu, voimavarat tulevat paremmin käyttöön ja tavoitteiden ja tulosten saavuttaminen on varmempaa, 4) kohteen tai aiheen rajaaminen sopivan kokoiseen ja helpommin hallittaviin osiin, 5) työskentelytapojen valinta omista tarpeista ja lähtökohdista käsin ja 6) sitoutuminen tulosten hyödyntämiseen. (Voutilainen et al. 2002, 209.)

Turjanmaa (2005) on LAOT-mallin esittelevässä väitöskirjassaan käsitellyt laadun oppimisen esteitä ja edellytyksiä. Laadun oppimista edistää toimintatapa, joka rohkaisee, antaa mahdollisuuksia, pitää huolta ja palkitsee. Työyhteisössä ei riitä vain yhden ihmisen op-

piminen vaan kaikkien osallistuminen toimintaan, laadun oppimiseen ja muutoksen aikaansaamiseen on arvokasta. Laadun oppimisen esteet voivat johtua sekä työyhteisöstä että yksilöstä. Työyhteisössä saattaa olla tapoja, joihin on sitouduttu voimakkaasti. Tällöin käytäntöjen ja toimintatapojen kyseenalaistaminen ja uusien ratkaisujen etsiminen estyy. Vanhoista ja vuosikausia hyvin toimineista ajattelutavoista ja tottumuksista ei haluta luopua. Muutosvastarinta uusia toimintatapoja kohtaan estää siten myös laadun oppimisen. Oppimista voivat estää myös oppijan tunteet tai haluttomuus reflektioon, keskusteluun ja dialogiin. Urautuminen estää laadun oppimista, kun halutaan tehdä työtä ”niin kuin ennenkin” eikä huomata muutoksen ja oppimisen tarvetta. Myös mukavuuden halu sekä uudistusten ja epävarmuuden pelko voivat olla oppimisen esteenä. Usein oppimisen esteenä vedotaan ajanpuutteeseen. Ei ole aikaa etsiä tietoa, reflektoida tai keskustella. Oppiminen voi jäädä tapahtumatta myös siksi, ettei saada riittävästi tukea ja kannustusta johdolta ja työtovereilta. (Turjanmaa 2005, 84–86.)

Samankaltaisia käsityksiä esittää Sydänmaanlakka (2002) toiminnan kautta oppimisen esteistä ja edellytyksistä. Oppimisprosessia edistäviä tekijöitä ovat oppimismotivaatio, ahaa-elämykset, kokeilut ja dokumentointi. Oman oppimishalun lisäksi olisi hyvä saada sisäisiä onnistumisia ja kokea, että on ymmärtänyt jotain. Uutta asiaa olisi hyvä päästä kokeilemaan. Olennaisesti oppimiseen vaikuttavat aikaisemmat kokemukset ja asenteet, jotka voivat olla jopa suurin este oppimiselle. (Sydänmaanlakka 2002, 36.) Toiminnan kautta oppimisessa esteenä voi olla oppimishalun puute, matala motivaatio ja selkeytymättömät oppimistavoitteet. Henkilö voi olla urautunut ja oma havainnointi voi olla kapeutunutta. Oppimista voi estää ajan puute, kun reflektiolle ei ole riittävästi aikaa. Kokemuksen, näkemysten ja tosiasioiden pohjalta tehdyt johtopäätökset voivat olla ristiriidassa aikaisemman tiedon kanssa tai nykyisen ja uuden tiedon välillä voi olla liian suuri muutos. Uuden asian soveltaminen voi estyä, kun asia unohdetaan puutteellisen dokumentoinnin takia. Soveltaminen estyy myös jos kokeiluun ei ole mahdollisuutta tai sitä ei tueta tai jos asioita ei jakseta viedä loppuun. Oppimista voidaan tukea edellä mainittuja esteitä poistamalla, eli luomalla oppimiselle suotuisa ympäristö. (Sydänmaanlakka 2002, 41.)

Johtaja voi edistää oppimista antamalla rakentavaa palautetta, jakamalla uudet ideat henkilöstön kanssa ja kannustamalla jatkuvaan uudistamiseen. Ensisijaisesti johtajan tehtävänä on kuitenkin luoda oppimisen mahdollistavat olosuhteet ja tunneilmapiiri. (Turjanmaa 2005, 37). Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, reflektiossa ja dialogissa tunteiden merkitys on suuri. Kun tarkastellaan tunteita ja työilmapiiriä oppimisen yhteydessä puhutaan tunneilmapiiristä, joka voidaan kokea hyvänä tai huonona eli vapauttavana ja innostavana tai ahdistavana. Tunneilmapiiri vaikuttaa haluun tehdä työtä, työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin, tiedon prosessointiin ja siten laadun oppimiseen. Hyvä tunneilmapiiri työyhteisössä rakentaa, yhdistää, luo energiaa ja innostaa. Parhaimmillaan se pitää yllä aitoa työniloa ja antaa työyhteisölle lisäarvoa ja auttaa sitä menestymään. Ihmiskeskeinen ja oikeudenmukainen tunneilmapiiri on tärkeä elementti laadun oppimisessa. Pienissä yrityksissä tunteiden merkitys ilmapiiritekijänä korostuu, koska työntekijät ovat jatkuvasti kiinteässä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Positiivisilla ja negatiivisilla tunteilla on erilainen vaikutus. Oppimisen kannalta positiiviset tunteet ovat hyvin huomattavia. Myönteisyys saa ihmiset avoimeksi, uteliaaksi ja aktiiviseksi. Negatiivisilla tunteilla on puolestaan suojeleva merkitys, koska niiden kautta valmistaudutaan kohtaamaan ja kestämaan mahdollisia vaikeuksia. (Turjanmaa 2005, 65–67.)

Sydänmaanlakka erittelee tiimin oppimisen esteitä, jotka mielestämme kuvaavat hyvin myös pienen työyhteisön oppimisen esteitä. Pienessä työyhteisössä oppimisessa esteenä voi olla se, että tietoa ja osaamista ei jaeta osallistujien tai työyhteisön jäsenten kesken. Työyhteisöltä voivat puuttua myös yhteiset tavoitteet tai yhteinen kieli ja valmius keskusteluun. Oppimisen esteitä voivat olla myös huonot henkilösuhteet ja heikot vuorovaikutustaidot tai työyhteisön huonosti määritellyt toimintatavat. Työyhteisön oppimista voi häiritä puuttuva muisti, kun aiemmista kokemuksista ei opita, asioiden yksipuolinen tarkastelu, suunnittelematon touhotus, tulehtuneet henkilösuhteet ja uudistumiseen tarvittavien voimien puuttuminen sekä väsyminen. (Sydänmaanlakka 2002, 44.)

4 TAPAUSTUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksemme tutkimusotteena on kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tapauksemme on Kallanin Palvelukeskuksessa toteutettu kehittämisprosessi ajalla 1.2.–27.9.2006. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää onko Pirkko Turjanmaan kehittämä laadun oppimisen toteuttamismalli LAOT (Taulukko 1) käyttökelpoinen, ja toimiva laatuprojektin toteuttamisessa ja tulosten juurruttamisessa käytäntöön. Sovelsimme LAOT-mallia laatuprojektin toteuttamisessa ja tutkimusongelmiamme olivat:

1. Mikä on työyhteisön lähtötaso ja mille tasolle työyhteisö laadun oppimisen toteuttamismallissa projektin kuluessa etenee?
2. Mitkä asiat työyhteisössä edistävät ja mitkä estävät mallin mukaista laatutyötä?
3. Miten työyhteisö kokee mallin mukaisen laatutyön?

4.1 Kvalitatiivinen tapaustutkimus

Tapaus käsitteenä on monimerkityksinen. Tutkimusmenetelmien yhteydessä tapauksella tarkoitetaan tutkimuksen kohdetta, objektia. Tilastollisessa tutkimuksessa tapaus on tutkimuskohteen osa, yksikkö. Kyselylomaketutkimuksessa tapauksella tarkoitetaan havaintoa. Tapaustutkimuksessa voidaan tutkia yhtä tai useampaa tapausta, joissa voi olla alayksiköitä. Tietoa voidaan kerätä tutkittavaa tapausta pienemmästäkin yksiköstä, joka nähdään osaksi varsinaista tutkimuskohdetta. Tapaustutkimuksessa tapaus ja tutkimusyksikkö eivät välttämättä ole sama asia. Tapaus voi olla esimerkiksi yksilö, yhteisö, tapahtuma tai tapahtumasarja, tilanne tai prosessi. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 161.)

Soininen (1995) toteaa tapaustutkimuksen olevan pääsääntöisesti kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tunnusomaista kvalitatiiviselle tapaustutkimukselle on, että se tarkastelee ja kuvaa ongelmia kokonaisvaltaisesti, eikä irrota niitä tilanteesta tai tapahtumaketjusta. Soinisen mukaan tapaustutkimukselle keskeisiä piirteitä ovat muun muassa:

- Aineiston keruu luonnollisissa tilanteissa, jolloin tutkimuksen tekijä on aineistonkeruun pääinstrumentti

- Aineistoa kerätään ihmisläheisillä menetelmillä, kuten haastattelu, havainnointi ja erilaiset kirjalliset dokumentit
- Tutkimus on pääasiassa kuvailevaa eikä aineistoa pyritäkään muuttamaan numeeriseen muotoon
- Tutkimus on kiinnostunut ennen kaikkea prosessista, ei produktista eli tuotteesta
- Tutkimus kohdistuu nykyisyyteen, mutta sen ymmärtäminen edellyttää usein myös menneisyyden tarkastelua (Soininen 1995, 81–82.)

Tapaustutkimukselle luonteenomaista on yksityiskohtaisen ja intensiivisen tiedon tuottaminen yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Aineiston keruussa käytetään useita menetelmiä ja tyypillistä on, että aineiston avulla pyritään ilmiöiden kuvailemiseen. Tapaustutkimuksesta ei kuitenkaan ole yksiselitteistä määritelmää, koska sitä voi tehdä monella eri tavalla ja se on käsitteenä monisyinen. Olennaista on kuitenkin, että käsiteltävä aineisto muodostaa tavalla tai toisella kokonaisuuden, siis tapauksen. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 159.) Tutkimuksessamme tapauksena on Kalannin Palvelukeskuksessa LAOT-mallia soveltaen toteutettu laadunhallinnan kehittämisprosessi ajalla 1.2.–27.9.2006. Prosessin alkamishetkeksi valitsimme ajankohdan, jolloin säätiön hallitus antoi hyväksynnän projektin käynnistämiseksi. Pääteipiteenä on laatuprojektinkin päättänyt kolmas koulutustilaisuus. Tietoa prosessista kerättiin havainnoimalla työyhteisön toimintaa ja haastatteleamalla työyhteisön jäsenet. Lisäksi tietoa kerättiin laatuprojektin aikana laadituista dokumenteista sekä pitämällä projektipäiväkirjaa.

Tapaustutkimuksessa kohteen valinta voi perustua joko teoreettiseen tai käytännölliseen intressiin. Kohteen synnyn selvittäminen on olennainen osa tutkimusprosessia. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 161.) Tutkimuksemme kohteen valinta perustuu edellä mainittuun käytännölliseen intressiin, sillä toinen tutkijoista toimii johtajana työyhteisössä, jossa tutkimus toteutettiin. Tutkimuksen avulla haluttiin kehittää työyhteisön laadunhallintaa, laadun oppimista ja johtajan prosessinhallinnan taitoja.

Tapaustutkimus etsii vastauksia kysymyksiin *kuinka* ja *miksi* (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 160). Käsillä olevan tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kuinka ts. miten LAOT-malli soveltuu käytäntöön. Tutkimusongelmiksi muodostuivat kuinka pitkälle LAOT-mallin vaiheissa päästään ja kuinka työyhteisön jäsenet mallin mukaisen työskentelyn kokevat. Selvittämällä mitkä tekijät työyhteisössä edistävät tai estävät LAOT-mallin mukaisista laatutyötä, saataisiin tietoa siitä miksi kehittämisprosessi estyy ja kuinka sen etenemistä voitaisiin auttaa.

4.2 Tutkimuksen kohdeyhteisön esittely

Tutkimus tehtiin Kalannin Palvelukeskuksessa, joka on Kalannin Palvelukeskussäätiön omistama, tukipalveluja, päivätoimintaa ja palveluasumista uusikaupunkilaisille vanhuksille, vammaisille ja pitkäaikaissairaille tuottava yksikkö. Palveluasuminen on tarkoitettu päivittäistä ulkopuolista apua tarvitseville vanhuksille ja siihen kuuluvat sekä asunnon että palveluiden järjestäminen. Palveluasunnoissa kiinnitetään huomiota liikkumisen esteettömyyteen, turvapalveluihin ja apuvälineisiin. Palvelutaloissa on asukkaiden yhteistiloja ja monet niistä toimivat myös lähialueensa vanhusten palvelukeskuksena. Asukas maksaa asunnosta vuokran tai vastikkeen, valitsee tarvitsemansa palvelut ja maksaa niistä erikseen käytön mukaan. Palveluasuminen perustuu tavallisimmin vuokrasuhteeseen. Vanhusten tukipalvelut on tarkoitettu edistämään päivittäisistä selviytymistä ja sosiaalista vuorovaikutusta. Niitä ovat esimerkiksi ateriapalvelu, päivätoiminta, kuljetuspalvelut ja saattoapu, erilaiset turvapuhelinratkaisut, kylvytys, vaatehuolto sekä siivouspalvelut. Päivätoiminnan tavoitteena on tarjota vanhuksille virikkeitä, liikuntaa, sosiaalista kanssakäymistä ja turvata esimerkiksi päivittäinen ateriointi. Päivätoimintaa on tarjolla erillisenä palveluna tai palveluasumisyksikköjen ja laitosten yhteydessä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2006 [viitattu 7.10.2006].)

Kalannin Palvelukeskuksen henkilökuntaan kuuluu johtaja, kolme lähihoitajaa ja kaksi keittäjää. Palvelukeskuksessa on 14 asuntoa, joissa vuokralla asuvat ikäihmiset saavat päivittäin apua Palvelukeskuksen henkilökunnalta. Keittiö toimii arkisin, valmistuen lounaita paitsi oman talon tarpeisiin, myös paikalliseen vanhainkotiin ja samassa pihapiirissä sijaitsevaan ryhmäperhepäiväkotiin. Palvelukeskuksen yleisissä tiloissa ovat ruokasali, sauna-osasto ja takkahuone, askarteluhuone, kioski, henkilökunnan toimisto- ja sosiaalitilat sekä

Uudenkaupungin kotihoidon Kalannin alueen taukotila ja sairaanhoitaja/esimiehen vastaanotto/toimisto. Lisäksi Palvelukeskuksessa ovat toimitilat yksityisyrittäjinä toimiville parturikampaajalle, hierojalle ja jalkojenhoitajalle. Kalannin Palvelukeskus valmistui vuonna 1994. Toiminta käynnistyi 1.3.1994. Palvelukeskuksella on ostopalvelusopimus Uudenkaupungin kaupungin kanssa.

Kalannin Palvelukeskuksen laatutyön taustaa

Kalannin Palvelukeskuksen laadunhallinnan kehittämistyö on alkanut vuonna 1998 PIENET-laaturjärjestelmään tukeutuen. Yhteistyössä toisen palvelutalosaäitiön kanssa järjestetty laatukoulutus toimi kehittämistyön lähtölaukauksena. Kouluttajana toimi silloin Maarit Outinen Stakesista. Yhteisen koulutuksen jälkeen palvelutalosaäitiöt jatkoivat laatutyökentelyä tahoillaan omaan tahtiinsa. Kalannin Palvelukeskuksen johtajan lähihoitajakoulutukseen liittyen toteutettiin keväällä 1999 Palveluasuminen ja laatu- palvelukeskuksen asukkaiden ja omaisten tyytyväisyystutkimus. Vuoden 2001 keväällä laadittiin palvelukeskuksen keskeisistä palveluista prosessit ja palvelukuvaukset, kun johtaja osallistui Uudenkaupungin vanhustyön yksiköille Turun täydennyskoulutuskeskuksessa syksyn 2000 – kevään 2001 aikana järjestettyyn laatukoulutukseen. Tämän jälkeen laadunhallinnan kehittäminen on ollut pysähdyksissä. Vuoden 2005 keväällä Palvelukeskukseen hankittiin Stakesin Laatupeli, jonka avulla asukkailta on mahdollisuus saada palautetta talon toiminnasta. Lokakuussa 2005 otettiin käyttöön palautelaatikko, johon toivotaan palautteen ohella ideoita ja toivomuksia talon toiminnan kehittämisestä. Palvelukeskuksen keittiön toiminnan osalta laadunhallintaa on kehitetty osallistumalla Uudenkaupungin ruokapalvelun laatuun liittyviin koulutuksiin. Laadunvalvonta tapahtuu kirjatun omavalvontajärjestelmän kautta. Asiakaspalautetta on viimeksi kerätty ateriapalvelun asiakkailta syksyllä 2005 kaupungin toimesta.

Kehittäminen on tapahtunut pienin pyrähdyksin. Kehittämiselle kulloinkin asetetut tavoitteet on saavutettu parhaiten silloin, kun siihen on sisällytetty koulutusta tai kun kehittämis-tehtävät ovat olleet osana johtajan omaa koulutusta. Palvelukeskuksen laadunhallinnan kehittämisestä puuttuu kuitenkin järjestelmällisyys ja suunnitelmallisuus. Laatujärjestelmän, laatupolitiikan ja laatukäsikirjan laatimisen avulla laadunhallintaan saataisiin kaivat-

tua ryhtiä. Palvelukeskuksen johtaja aloitti syksyllä 2003 sosionomi (AMK) opinnot Turun ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyön aihealue oli jo silloin selvä: oman työyhteisön ja työpaikan eli Kalannin Palvelukeskuksen laadunhallinnan kehittäminen edelleen. Jotta opinnäytetyötämme olisi helpompi lukea, käytämme jatkossa Kalannin Palvelukeskusta tarkoittaessamme ainoastaan nimen loppuosaa.

4.3 Tutkimuksen toteuttaminen ja käytetyt menetelmät

Tutkimus ja opinnäytetyö tehtiin parityönä. Tutkimuksen tehtäväjaon määritteli suhde tutkimuksen kohteena olevaan työyhteisöön. Toinen opinnäytetyön tekijöistä toimii johtajana kyseisessä työyhteisössä. Siksi oli luontevaa, että hänellä oli päävastuu laatuprojektin organisoinnista ja LAOT-mallin soveltamisesta. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta oli puolestaan merkittävää, että teemahaastattelusta ja havainnoinnista vastasi tutkija, joka oli selkeästi ulkopuolisessa roolissa. Myöhemmin tulososassa käytetään myös haastattelijanimeä. Hänellä ei ollut aikaisempia yhteyksiä haastateltaviin.

Teemahaastattelu sopi mielestämme parhaiten pienen yksikön laatutyöskentelyn tutkimiseen. Samalla varmistimme, että tutkimuksen teemat olivat kaikille samat. Teemahaastattelu toi lisää joustoa haastatteluihin strukturoituun haastatteluun verrattuna (Hirsjärvi & Hurme 2004, 48). Kvantitatiivinen tutkimus olisi vaatinut suuremman määrän eri palvelukeskusten työntekijöiden haastatteluja, eikä silti olisi välttämättä tuottanut uutta tietoa tutkimusongelmaan. Henkilökohtaisella haastattelulla haluttiin varmistaa koko henkilökunnan vastaaminen ennalta suunniteltuihin kysymyksiin (Hirsjärvi & Hurme 2004, 36).

Toiseksi tutkimustavaksi valittiin havainnointi tukemaan ja monipuolistamaan haastattelu tuloksia. Havainnoinnin ja haastattelun yhdistäminen oli hyvin hedelmällistä. Yksilöhaastattelun etuna havainnointiin nähden oli, että pystyi kysymään asioita, jotka olivat tapahtuneet jo ennen haastattelutilannetta. Havainnoinnin tuloksilla pystyttiin varmistamaan vastauksien luotettavuutta. Havainnoinnin lisäksi tutkimusaineistona käytettiin myös erilaisia kirjallisia dokumentteja, kuten laatuprojektin kuluessa syntyneitä muistioita, johtajan pitämää projektipäiväkirjaa sekä seinätekniikalla toteutettua projektikalenteria.

Teemahaastattelu

Haastattelun teemat pyrittiin suunnitteluvaiheessa tekemään selkeiksi ja toimiviksi, jotta niillä saataisiin helpommin tulkittavia tutkimustuloksia. Teemoiksi valittiin tutkimusongelmien mukaisesti työyhteisön kokemukset, jotka edistävät ja estävät laatutyöskentelyä. Tarkoituksena oli arvioida laatutyöskentelyn etenemistä Turjanmaan (2005) laadun oppimisen mallissa. Teemahaastattelun kysymysten kehittämissä vaiheissa ajateltiin, että mikäli haastateltava osaa itsenäisesti kertoa teemojen perusteella tutkimuksessa tarvittavaa tietoa, johdattelevia kysymyksiä ei tulisi käyttää. Kukaan haastatelluista ei kuitenkaan pystynyt pelkkien tutkimusongelman teemojen perusteella antamaan kattavia vastauksia, joten haastattelija joutui käyttämään ennalta suunniteltuja apukysymyksiä (LIITE 4). Tarkentavia kysymyksiä tehtiin runsaasti haastattelujen aikana. Niitä tarvittiin molemmin puolin selventämään sekä kysymyksiä että vastauksia. Siitä huolimatta joillain haastateltavilla oli vaikeuksia ymmärtää laatuun liittyviä käsitteitä ja he mainitsivat kysymysten olevan vaikeita. Kaksi haastateltua oli sitä mieltä, että ennalta kysymyksiin tutustuminen olisi saattanut auttaa vastauksissa. Haastatteluja suunnitellessamme päädyimme kuitenkin haastatteluun ilman ennakkotietoja. Tämä sen vuoksi, että kaikkien oma mielipide tulisi esille tuoreena, eivätkä työntekijät keskustelisi tai sopisi annettavista vastauksista etukäteen.

Laadimme molemmat aluksi kysymyksiä, mutta teemoittelun ja kysymysten lopullisen valinnan teki haastattelija yksin. Se siirsi tutkimuksen onnistumisen vastuuta toiselle tekijälle, sillä puolistrukturoitu haastattelu ei rajaa tarkasti kysymysten asettelua. Aktiivinen kuuntelu auttoi poimimaan puheesta teemoihin liittyviä asioita ja tarkentamaan niitä (Hirsjärvi & Hurme 2004, 103). Pyrkimyksenä oli saada aikaan positiivinen keskusteleva ilmapiiri. Haastateltavien motivointi aloitettiin jo ennen haastatteluja. Samoin aikaa varattiin työtehtävistä irtautumiseen riittävästi, ettei kiireinen tunnelma jättänyt vastauksia kovin pintapuoliseksi (Hirsjärvi & Hurme 2004, 126). Johtaja vastasi samoihin kysymyksiin kuin muu henkilökunta. Tutkimuksen kiireisen aikataulun vuoksi hän vastasi sähköpostitse vuosilomaltaan, jotta materiaali saataisiin käyttöön samoihin aikoihin muiden vastausten kanssa. Lisäksi opinnäytetyöparin haastattelutilanne olisi ollut teennäinen. Vastaukset olivat erittäin hyvin harkittuja. Hän osasi myös eritellä johtajan oman työn näkökulmasta asioita, jota erikseen pyydettiin. Johtajalta viimeisenä saadut vastaukset olivat kuitenkin

varsin samantyyppisiä, mitä muu henkilökunta vastasi. Litteroinnin tuloksia hänelle ei kerrottu luottamuksellisista syistä. Samantyyppiset vastaukset osaltaan vahvistivat tutkimustuloksia. Vastauksissa oli huomattavissa saturaatiota – vastaukset alkoivat toistaa itseään. Siksi niitä ei tarvinnut juurikaan käyttää ensisijaisena tietolähteenä.

Henkilökunnan työajalla tehtyjen haastattelujen ajankohdat sovittiin etukäteen jokaisen kanssa. Haastatteluja tehtiin kolmeen eri otteeseen vuosilomien takia. Jokainen nauhoitettu haastattelu kesti vähintään 45 minuuttia, vaikka haastateltava vastasi lyhyestikin. Pisin haastattelu oli puolitoista tuntia ja sen sanatarkkaan litterointiin kului kokonainen työpäivä. Nauhat kuunneltiin ja litteroinnit tarkistettiin useamman kerran. Litteroinnit olivat varsin työläitä sekä johtuen lyhytsanaisestä, vuolaasta murteesta että nopeasta varsinaissuomalaisesta puhetyylistä. Äänitetyistä haastatteluista ja johtajan vastauksista kertyi tutkimuksen aineistoksi tekstiä yhteensä 30 sivua. Näiden haastattelujen teemoitteluista, alaluokkien yhdistämisestä ja yläluokkien muodostamisesta kertyi materiaalia lisäksi kahdeksan sivua.

Havainnointi

Tutkimusta aloitettiin kirjaamalla havaintoja jo ensimmäisestä koulutuksesta alkaen, jolloin tutkittavasta asiasta ei ollut tietoa etukäteen, eikä teemahaastattelun kysymyksiä ollut vielä siihen mennessä ehditty pohtimaan (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 83). Tutkijan rooli vaihteli observoinnin ja osallistuvan havainnoinnin välillä eri tilanteissa. Tutkija vietti yhteensä lähes kymmenen viikkoa työyhteisön parissa opintojensa käytännön jakson vuoksi, mikä loi hyvät puitteet havainnoinnille. Tästä syystä oli mahdollista havainnoida useammin kuin vain sovittujen tapaamisten aikana (Soininen 1995, 111). Havainnointiin liittyi aineistonkeruumenetelmänä etuja. Asiat nähtiin ja kuultiin suoraan sellaisina kuin ne ilmenivät. Tutkimusta ei tältä osin hankaloittanut se, että ihmiset sanovat tekevänsä toista, mitä todella tekivät (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994, 71). Havainnoinnilla oli merkittävä osuus tutkimuksen alkuvaiheessa ennen haastatteluja. Laatutyöskentelyn ennakkoon sovitussa tapaamisissa käytettiin systemaattista havainnointia, jolloin havainnoitavat asiat oli mietitty tarkasti etukäteen ja ne kirjattiin kenttämuistiinpanoihin heti. Lisäksi täydentäjänä käytettiin vapaamuotoista havainnointia, joka liittyi esimerkiksi ohjeiden kirjaamisti-

lanteisiin työpäivän aikana (Salonen ja Ovaska 2003, opintomoniste). Tarkoitus oli laajentaa tutkimuksen näkökulmia ja lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Havainnointi tuki monessa kohtaa haastatteluvastauksia.

Analyysitapana pidettiin aineiston sanatarkkaa litterointia ja purkamista teema-alueittain. Litterointi oli haastattelijalle luonnollisempi vaihtoehto olennaisen sisällön hahmottamiseksi tutusta aineistosta. Analyysivaiheen luokittelun, kuvailun, yhdistelyn ja tulkinnan teki haastattelija yksin (Hirsjärvi & Hurme 2004, 138–154). Analyysin tekeminen oli hidasta ja hankalaa ensikertalaiselle. Analyysi tehtiin loma-aikaan kesällä, joten ohjaustakaan siihen ei ollut saatavilla. Oppaina käytettiin alan kirjallisuutta ja luentomonisteita.

5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Laatutyön prosessi Kalannin Palvelukeskuksessa

Tutkimuksemme tavoitteena oli LAOT-mallin soveltaminen Palvelukeskuksen laatuprojektissa 15.3.–27.9.2006. Seuraavassa kuvataan prosessin kulkua kuukausittain ja LAOT-mallin toteutumista prosessin kuluessa. Prosessikuvaus vastaa osaltaan myös ensimmäiseen tutkimusongelmaamme; miten pitkälle työyhteisö LAOT-mallissa laatuprojektin kuluessa etenee. Käytännössä laatutyön prosessi on käynnistynyt jo kauan ennen maaliskuussa toteutetun projektin alkua ja olemmekin rajanneet tutkimuksemme koskemaan laatutyön prosessia ajalla 1.2.–27.9.2006. Liitteenä olevassa projektikalenterissa on prosessin eteneminen kuvattu tiivistetysti (LIITE 3).

Helmikuu: Laatuprojektin valmistelua, ITE-arviointi käynnistää yksilölliset oppimisprosessit!

Helmikuun alussa esiteltiin Kalannin Palvelukeskussäätiön hallitukselle ajatus Palvelukeskuksen laatuprojektista sekä siihen liittyvästä tutkimuksesta. Hallitus suhtautui esitykseen myönteisesti ja antoi luvan ulkopuolisen kouluttajan järjestämiseen laatutyön tueksi. Kouluttajan kanssa koulutustarvetta kartoitettaessa todettiin, että ennen laatuprojektin käynnistämistä olisi syytä tehdä ITE-arviointi (Ks. luku 3.2) sekä henkilökunnalle että säätiön hallitukselle. ITE-arvioinnin tulosten pohjalta laatuprojektille laadittaisiin yhteiset ja realistiset tavoitteet, ottaen huomioon käytettävissä olevat resurssit.

Henkilökunnan kanssa oli laatuprojektin käynnistämisestä keskusteltu jo ennen hallituksen kokousta ja kokouksen jälkeen heille tiedotettiin valmistelujen etenemisestä. Samalla keskusteltiin ajatuksista, joita tuleva laatuprojekti herätti, sekä mahdollisista laatuprojektia haittaavista tai sen pysäyttävistä uhista. Suurimmiksi uhiksi koettiin jo tiedossa ollut keittötoiminnan supistaminen sekä vielä selvitysvaiheessa ollut Palvelukeskuksen toiminnan mahdollinen muuttaminen dementiahoitokodiksi. Molemmat aiheuttivat henkilökun-

nassa pelkoa ja epävarmuutta tulevaisuudesta. Laatuprojektia pidettiin kuitenkin tärkeänä, ja sovittiin että projektia vietäisiin eteenpäin tiedossa olevien muutosten ehdoilla. Helmikuun viimeisellä viikolla toimitettiin henkilökunnalle ja hallituksen jäsenille ITE-arviointilomakkeet sekä kutsu ensimmäiseen, laatuprojektin virallisesti käynnistävään koulutustilaisuuteen 15.3.2006. ITE-arvioinnit pyydettiin palauttamaan kouluttajalle maaliskuun 6. päivään mennessä, jotta hän ehtisi tehdä niistä yhteenvedon.

Maaliskuu: Laatuprojektin lähtölaukaus

Ensimmäiseen koulutusiltapäivään 15.3.06 osallistuivat kaikki työntekijät lukuun ottamatta yhtä sairauslomalla ollutta lähihoitajaa. Hallituksesta paikalla oli puheenjohtaja ja kaksi jäsentä. Tilaisuuden aluksi esiteltiin laatuprojektin alustava suunnitelma sekä visio tavoitteena olevasta laatukäsikirjasta. Samassa yhteydessä esiteltiin lyhyesti Turjanmaan LAOT-malli ja sen soveltaminen laatuprojektissa, sekä sosionomi(AMK) opiskelijoiden alustava tutkimussuunnitelma. Suurin osa ensimmäisestä koulutusiltapäivästä kului ITE-arvioinnin tulosten purkuun yhdessä keskustellen. Samalla kun tulokset käytiin kohta kohdalta läpi, tulivat myös laatukäsitteet ymmärrettävimmiksi. Keskusteluissa ne yhdistyivät Palvelukeskuksen käytäntöihin ja toimintaan. LAOT-mallin mukaan laadun oppiminen alkaa keskustelun ja kokemusten vaihdon kautta reflektoiden ja oman toiminnan tunteminen valmistaa uudistavaan laadun oppimiseen. Palvelukeskuksen henkilökunnan ja hallituksen yhteinen koulutustilaisuus ja ITE-arvioinnin tulosten purku keskustellen antoivat tähän mahdollisuuden. Koulutuksen, keskustelun ja reflektion kautta työyhteisö siirtyi LAOT-mallin mukaisessa oppimisprosessissaan piilevästä laadusta sopeuttavan laadun tiedostamistasolle.

ITE-arvioinnin tulosten purku toi selvästi esille laadun uudistavan oppimisen tarpeellisuuden Palvelukeskuksessa. Laatutyötä oli tehty, mutta käytännön toteutukset olivat monilta osin jääneet puutteellisiksi. Laatuprojektin tueksi ja sitä ohjaamaan valittiin Seitsemän laatupolku-oppaasta arvokeskustelusta laatupolitiikkaan johtava polku (Outinen et al. 1999, 51).

Koulutusiltapäivän aikana keskeisiksi kehittämiskohteiksi valittiin:

- arvokeskustelujen käynnistäminen ja arvojen kirjaaminen
- kirjallisten työohjeiden laatiminen
- palautteen kerääminen asukkailta ja omaisilta
- toimenkuvien laatiminen
- perehdyttämiskansion päivittäminen
- palveluprosessien ja – kuvausten päivitys
- laatumittarien laadinta
- laatupolitiikan kirjaaminen

Henkilökunnalta kerättiin ensimmäisestä koulutusiltapäivästä palautetta lyhyellä kyselylomakkeella. Koulutusiltapäivä oli kaikkien vastanneiden mielestä ylittänyt odotukset. Kouluttajaa pidettiin miellyttävänä ja hän oli saanut osallistujien mielenkiinnon säilymään koko nelituntisen tilaisuuden ajan. Koulutus ja erityisesti ITE-arvioinnin purku oli sekä selkiyttänyt osallistujien ajatuksia että herättänyt ajatuksia kehittämisen tarpeellisuudesta. Lisää koulutusta jäätiin kaipaamaan laatumittareista ja niiden laadinnasta. Laatuprojektin toteutumiselle koulutus nähtiin välttämättömänä. Tilaisuuden ilmapiiriä pidettiin hyvänä ja rentona ja kaikilla oli ollut mahdollisuus osallistua keskusteluun. Yksi hallituksen jäsenistä sai osallistumisestaan kielteistä palautetta. Hän teki koulutuksen aikana kirjallisia töitä ja valmistautui seuraavaan kokoukseen. Työntekijöiden mielestä se osoitti välinpitämättömyyttä Palvelukeskuksen toimintaa ja henkilökuntaa kohtaan.

Maaliskuun lopulla pidetyssä säätiön hallituksen kokouksessa esiteltiin ITE-arvioinnin tulokset lyhyesti niille hallituksen jäsenille, jotka eivät olleet osallistuneet koulutukseen. Projektin vetäjät olivat koulutusiltapäivän jälkeen laatineet alustavan projektisuunnitelman, joka sisälsi myös ehdotuksen kouluttajan tarjoamien kahden seuraavan koulutusiltapäivän toteuttamisesta. Koulutukseen osallistuneet hallituksen jäsenet puolsivat ehdotusta ja projektisuunnitelma hyväksyttiin koulutuksineen. Laatukoulutukseen tarvittavat määrärahat lisättiin talousarvioon. Projektille saatiin näin johdon tuki.

Huhtikuu: Työohjeita ja palautteiden keräämistä

Huhtikuun alussa viikkopalaverin yhteydessä sovittiin arvokeskustelujen käynnistämisestä 19.4.06. Lähihoitajat päättivät aloittaa työohjeiden laadinnan yleisten tilojen siivouksesta. Asukashaastattelu ja omaiskyselylomakkeet päivitettiin ja asukkaat haastateltiin kuun puolivälissä. Omaiskysely toteutettiin huhtikuun loppupuolella. Saatua aineistoa ryhdyttiin heti analysoimaan.

Huhtikuun 19 päiväksi suunniteltu arvokeskustelu tilaisuus jouduttiin siirtämään useiden sairauslomien vuoksi toukokuun alkuun. Huhtikuun viimeisellä viikolla henkilökunnalle annettiin tehtäväksi arvojen pohtiminen etukäteen. Palvelukeskuksen esitteeseen kirjattuja arvoja pyydettiin miettimään oman työn kannalta. Miten arvot näkyivät omassa työssä ja asiakkaan kanssa työskenneltäessä? Mietimme, miten projektinvetäjinä toteuttaisimme arvokeskustelun ja päädyimme käyttämään Innotiimin kehittämää tuplatiimi menetelmää (Ks. luku 3.2). Menetelmä antaisi mahdollisuuden kaikkien osallistumiseen sekä tilaisuuden LAOT-mallin edellyttämään keskusteluun, dialogiin ja yhteiseen reflektioon.

Toukokuu: Arvot seinälle, asiakaspalautteista uusia kehittämiskohteita

Arvokeskustelu käynnistyi koko henkilökunnan voimin toukokuun alussa. Palvelukeskuksen toiminnan keskeiset arvot ja eettiset periaatteet avattiin tuplatiimi-menetelmää avuksi käyttäen. Työskentely vei aikaa arvioitua kauemmin ja niinpä yhdessä päätettiin jatkaa työskentelyä seuraavana iltapäivänä. Tuplatiimi menetelmällä avatut arvot kirjattiin ja niitä tarkasteltiin vielä yhdessä toukokuun lopulla. Aukikirjoitetut arvot tulostettiin suurille arkeille ja ryhmiteltiin laatutyöhuoneeksi varatun askarteluhuoneen seinälle.

Huhtikuussa toteutettujen asukashaastattelujen ja omaiskyselyjen tulokset esiteltiin ja niistä keskusteltiin toukokuun 10. päivänä asukkaiden, omaisten, henkilökunnan ja hallituksen yhteisessä palauteillassa. Paikalla oli yhteensä noin 60 henkilöä. Palvelukeskuksen palvelut ja järjestetty päivätoiminta arvioitiin hyväksi ja henkilökunta osaavaksi ja ammattitaitoiseksi, mutta puutteitakin löytyi. Henkilökuntaa oli liian vähän ja iltavuorot päättyivät liian aikaisin. Viikonloppujen iltoihin kaivattiin myös oman talon henkilökuntaa ja sauna-

palvelun ajankohtaan haluttiin muutosta. Asukas- ja omaispalautteisiin reagoitiin nopeasti. Arki-iltojen työvuoroja pidennettiin tunnilla heti seuraavalla viikolla ja saunapalvelun ajankohdalle ryhdyttiin pohtimaan uusia vaihtoehtoja. Toukokuun lopussa toimitettiin henkilökunnalle ja hallituksen jäsenille kutsut laatuprojektin toiseen koulutusiltapäivään 5.6.2006.

Kesäkuu: Toinen koulutusiltapäivä, väliarviointia ja uusia tavoitteita

Koulutusiltapäivään osallistui koko henkilökunta sekä kolme edustajaa säätiön hallituksesta. Aluksi tarkasteltiin miten ensimmäisessä koulutustilaisuudessa asetetut tavoitteet oli saavutettu ja minkälaisia tuloksia oli saatu aikaan. Arvokeskustelut oli toteutettu, asukkailta ja omaisilta oli kerätty palautetta ja työhjeitakin oli osin laadittu. Todettiin, että asukkailta ja omaisilta saatu palaute oli poikanut uusia kehittämiskohteita, joista arki-iltojen työvuorojen pidennys oli jo toteutettukin. Saunapalvelun ajankohdan muuttamiseksi tehty työ sai kuitenkin varsin yllättävän päätöksen. Henkilökunta pohti ja suunnitteli saunapalvelulle uutta ajankohtaa, joka olisi asukkaiden toiveiden mukainen ja jonka toteuttaminen onnistuisi ottaen huomioon talon muu toiminta ja resurssit. Kun muutosta ryhdyttiin toteuttamaan ja asukkailta tiedusteltiin toiveita saunavuorojen ajankohdasta, ei kukaan asukkaista halunnutkaan muutosta saunomisaikaan. Saunapalvelu sai siis jatkua entisellään.

Todettiin, että lähihoitajilla työn alla olleet yleisten tilojen työhjeet eivät olleet valmistuneet. Sen sijaan lähihoitajat olivat päivittäneet ohjeistuksen asukkaiden lääkkeiden jakamisesta ja työstäneet yhdessä sosionomi (AMK) opiskelijan kanssa asukaskohtaisen työhjeen lomakepohjaa. Uudet kehittämiskohteet olivat nousseet päivittäisen työn laadunvarmistamisessa havaituista epäkohdista. Palvelu- ja hoitosuunnitelmien oheen kaivattiin päivittäiseen työskentelyyn paremmin soveltuvaa työhjetta, josta ”yhdellä silmäyksellä” saisi riittävät tiedon yksittäisestä asukkaasta. Toukokuussa käytyä arvokeskustelua arvioitiin koulutuksessa perusteellisesti. Arvioinnin ja keskustelun pohjana käytettiin kymmenen kohdan listauksia ”Miten tehdään onnistunut arvoprosessi?” ja ”Mikä voi mennä vikaan arvoprosessissa?” (Aaltonen 1999, 7).

Koulutusiltapäivän aikana seuraaviksi kehittämiskohteiksi valittiin:

- kuntouttavan työtteen periaatteiden avaaminen ja kirjaaminen
- työohjeiden kirjaaminen jatkuu
- vastuiden jakaminen työohjeiden ja tarkistuslistojen päivittämisestä
- prosessi- ja palvelukuvausten päivitys sekä laatiminen uusista palveluista
- laatupolitiikan laadinta.

Kesäkuun puolivälissä pidetyssä säätiön hallituksen kokouksessa tiedotettiin laatuprojektin etenemisestä ja esiteltiin arvokeskustelun tulokset.

Heinäkuu: Uusien työohjeiden koekäyttö

Heinäkuun kuluessa lähihoitajat täyttivät ja ottivat käyttöön asukaskohtaiset työohjeet. Johtaja oli laatinut Palvelukeskuksen laskujen käsittelyä ja maksua koskevan työohjeen, joka helpotti johtajan vuosiloman aikana sijaisena toimineen lähihoitajan työtä.

Elokuu: Prosessit näkyviin vuokaavioiden avulla

Säätiön hallitus kokoontui elokuun puolivälissä käsittelemään tulevan vuoden talousarvioehdotusta. Hallitukselle tiedotettiin laatuprojektin viimeisestä koulutustilaisuudesta ja sitä ennen tehtävästä laatutyöstä. ITE-arviointi toteutettaisiin uudelleen ja tulokset sekä niiden vertailu alussa toteutettuun arviointiin käytäisiin läpi viimeisessä koulutuksessa. Keskusteltiin myös visiona olleesta laatukäsikirjasta ja päätettiin, että laatukansio kevyempänä ja joustavampana vaihtoehtona toimisi Palvelukeskuksen laadunhallinnan apuna paremmin.

Palvelukeskuksen keskeisimpien toimintojen (palveluasuminen ja tukipalvelut) prosessi- ja palvelukuvauksia päivitettiin elokuun lopulla kahtena iltapäivänä. Uusimmista palveluista laadittiin kokonaan uudet kuvaukset. Palveluprosesseja kuvaavat vuonna 2001 laaditut vuokaaviot toimivat hyvin keskustelun pohjana ja johdattivat henkilökunnan hedelmälliseen itsearviointiin ja reflektioon. Prosessien ongelmakohdat kirjattiin uusina kehittämiskohdiksi.

kohteina. Palvelukeskuksen johtaja aloitti laatupolitiikan laadinnan tutustumalla erilaisiin ohjeistuksiin ja oppaisiin.

Syyskuu: Projekti päättyy, keittiön toiminnan muutos käynnistyy

Palvelukeskuksen keittiön toiminnan supistaminen puoleen toteutettiin elokuun puolivälissä. Keittäjät saivat syyskuun ajan yhdessä pohtia, suunnitella ja toteuttaa niitä muutoksia, joita tarvittaisiin keittiön toimimiseen yhden keittäjän voimin. Toiminta muuttuisi lokaan alusta, kun keittäjät lomautettaisiin osittaisesti vuoden loppuun asti. Ruokalistojen uusimista varten käytiin asiakaspalautekeskustelu palvelukeskuksen keittiön ja vanhainkodin kesken. Keittiön toimintaan haettiin uusia ratkaisuja vertaiskäynnillä Kustavin palvelukeskuksen keittiöön. Kuntouttavan työotteen periaatteiden kirjaamisen tueksi yksi lähihoitajista osallistui Ikäinstituutin järjestämään yksipäiväiseen Kuntouttavan työotteen perusteet vanhustyössä -koulutukseen. Kuntouttavan työotteen periaatteiden avaaminen toteutettaisiin marras-joulukuussa.

Projektiin liittyvä kolmas ja samalla projektin päättänyt laatukoulutus pidettiin syyskuun lopussa. Koulutukseen osallistui jälleen koko henkilökunta ja kolme säätiön hallituksen edustajaa. Koulutustilaisuudessa käytiin läpi toisen ITE-arvioinnin tulokset ja verrattiin tuloksia projektin alussa tehtyyn arviointiin. ITE-arviointilomakkeet toimitettiin toisella arviointikerralla vain henkilökunnalle. Hallituksen arviointia toistamiseen ei pidetty tärkeänä, koska jäsenet eivät olleet osallistuneet varsinaiseen laatutyöskentelyyn. Tulokset olivat pääosin paremmat, mutta muutamassa arviointi kohdassa tulos oli heikompi. Niissä arvioinnin kohteena ollut asia oli selkiytynyt ja epäkohdat havaittiin nyt paremmin. Huonompi arvio saattoi johtua myös siitä, että kohta oli valittu projektin kehittämistavoitteeksi ja tavoite oli vielä toteutumatta. Yleisesti voitiin todeta asioiden parantuneen tai selkiytyneen. Yhdessä arvioitiin myös sitä, miten laatuprojektille asetetut tavoitteet oli saavutettu. Pohdittiin, miten Palvelukeskuksen laatutyö jatkuu projektin jälkeen. Palvelukeskuksen johtaja esitteli ehdotuksensa Palvelukeskuksen laatupolitiikaksi, joka sisälsi myös ajatuksen siitä, miten Palvelukeskuksen toimintaa ja palveluja tulisi jatkossa kehittää. Ehdotuksesta keskusteltiin kouluttajan johdolla. Ehdotus päätettiin esittää säätiön hallitukselle seuraavassa kokouksessa.

Palvelukeskuksen laatuprosessin tarkastelu

Projektipäiväkirjan pohjalta laaditussa prosessikuvauksessa näkyy työyhteisön siirtyminen laadun oppimisen osatasolta toiselle. ITE-arvioinnin tulosten purkaminen ja ulkopuolisen kouluttajan antama koulutus sovellettuna omaan toimintaympäristöön siirsivät työyhteisön piilevästä laadusta sopeuttavan laadun tiedostamistasolle. Ulkopuolisen kouluttajan avulla välineellisen oppimisen kautta tulivat laatuun liittyvät käsitteet tutuiksi. Käsittelemistasolle siirryttiin vähitellen, kun laatuprojektille asetettuja tavoitteita alettiin toteuttaa. Arvokeskusteluissa tuplatiimi-menetelmää käyttäen työyhteisö oppi vuorovaikutuksellista oppimista keskustelun, dialogin ja reflektion avulla. Laatujärjestelmän osia syntyi projektin kuluessa. Näitä ovat mm. palautteen keräämiseen tarkoitetut haastattelu ja kyselylomakkeet, arvot, erilaiset työohjeet ja prosessikuvaukset. Kehittävän laadun tasolle työyhteisössä siirryttiin mm. prosessikuvausten päivittämisen osalta, kun olemassa olleita vuokaavioita käytettiin laadun oppimisen ja kehittämisen apuna. Laatukoulutusta syvennettiin toisella ja kolmannella kerralla työyhteisön tarpeiden mukaan. Joidenkin kehittämiskohteiden osalta edettiin myös uudistavan laadun tasolle. Esimerkiksi laatupolitiikan kirjaamisen myötä laadulle saatiin johdettu suunta ja yhteiset tavoitteet.

Prosessikuvauksesta löytyy yhtymäkohtia myös Pavan (1986) ja Järvisen (2000) teorioihin työyhteisön toimivuuden ja suoritustason vaihtelusta kehittämissprosessin kuluessa (Ks. luku 2.3). Palvelukeskuksen työyhteisö lähti ensimmäisen koulutustilaisuuden jälkeen innokkaasti kehittämään toimintojaan. Innostus hiipui kuitenkin hiljalleen, kun tuloksia ei heti syntynytäkään. Varsinaista keskeytymisvaaraa laatuprojekti ei kuitenkaan kohdannut. Laatutyön taantumasta päästiin uudelleen liikkeelle, ja työyhteisössä innostuttiin kehittämistyöstä uudelleen kun arvokeskustelun tulokset ja projektin eteneminen tuotiin näyttävästi esiin seinätekniikalla. Myös asukashaastattelujen ja omaiskyselyjen pääosin positiivinen palaute kannusti työyhteisöä tarttumaan uudelleen laatutyöhön. Koulutuksen järjestäminen laatuprojektin puoliväliin ja loppuun toimi selkeästi myös laatutyön tukena ja ryhdittäjänä ja innostuksen lähteenä.

5.2 Teemahaastattelun ja havainnoinnin tulokset

Seuraavassa esitetyt tutkimustulokset ovat yhteenvetoa viiden henkilön haastattelusta, johtajan sähköpostitse vastatusta haastattelusta sekä opiskelijan kymmenen harjoitteluviikon aikana suorittamista tilanne- ja yleishavainnoinneista. Tuloksia on paikoitellen jaoteltu vanhusten hoitohenkilökunnan, keittiöhenkilökunnan ja johtajan vastauksiin, sillä kaikkien työnkuvat poikkeavat merkittävästi toisistaan. Vastauksissa on käsitelty teemojen mukaisesti laatutyötä estäviä tai edistäviä seikkoja ja työyhteisön kokemuksia sekä käyty LAOT-mallin mukaista laatutyön edistymistä. Haastattelujen lopputuloksena tuli esille varsin moninaisia laatutyöhön vaikuttavia seikkoja. Osa niistä oli ennustettavissa pelkällä mallisjärjellä, mutta paljon tuli myös yllätyksiä – varsinkin myönteisiä.

5.2.1 Työyhteisön eteneminen laadun oppimisprosessissa

Tässä alaluvussa käsitellään haastattelujen vastauksia ja havaintojen tuloksia työntekijäryhmittäin. Laadun oppimisen kehitystä seurataan vertailemalla tuloksia LAOT-mallin mukaisiin osatasoihin (Ks. luku 3.3). Vastauksissa useimmiten mainittiin kaksi tasoa yhtäaikaista, sillä erilaiset työskentelyn osat etenivät eri tahtiin. Tasot on tulososan tekstissä alleviivattu lukemisen helpottamiseksi. Aluksi kuvaillaan, miten haastattelutilanteessa toimitettiin. Kaikille haastateltaville esiteltiin aluksi Turjanmaan malli laadun oppimisen toteuttamisesta. Heille selvitettiin lyhyesti, mitä tässä yhteydessä tarkoitetaan vierailulla käsitteillä kuten reflektio eli keskustelu ja kokemusten vaihto. LAOT-malli tuntui ensisilmäyksellä hankalalta ja monimutkaiselta ymmärtää. Jokainen haastateltava osasi siitä huolimatta yllättävän hyvin ja nopeasti osatasoista kertoa ja kuvailla, mikä oli ennen laatuprosessia lähtökohta.

Projektin puolivälissä haastattelussa työntekijöitä pyydettiin arvioimaan mikä oli ollut lähtötaso. Samalla kysyttiin, mille laadun oppimisen tasolle neljän kuukauden kuluessa oli edetty. Kaikki miettivät, mitä konkreettista oli tehty ja mitä oli yritetty muuttaa laadun parantamiseksi. Viimeisessä koulutuksessa projektin lopussa puolen vuoden jälkeen pyydettiin jokaiselta vielä lyhyt kirjallinen kommentti, mille tasolle on koko projektin aikana edetty ja kertomaan siitä jokin käytännön esimerkki.

Projektin alku

Keittiön laatutyöskentely oli parhaiten edennyt käytännön tehtäviin ennen tämän projektin aloitusta. He arvioivat lähtötasonsa yhdenmukaisesti käsittelemistasolle. Laatua oli kehitetty aikaisemmin osallistumalla kaupungin ruokahuollon mukana ateriapalvelujen laadun kehittämistyöhön:

”Mut et niinku laatu on se – nämä asiat ova niinku sillai tavallas tuttui, mitä teki...nii. Ei siin ol mittä vierast ollu.”

Keittiöstä löytyivät parhaat kirjalliset ohjeet työtehtävistä ja koneiden käytöstä sijaisille ja hoitohenkilökunnalle, joka ilmeni myös haastatteluissa. Toisaalta tuli myös kritiikkiä, että laatutyö keskittyi vain vanhusten hoitoon liittyviin asioihin, eikä niinkään ateriapalvelujen tuottamiseen.

”Et tää on ollu niinko vanhuste sitä laatuu. Tää ei ollu varsinaisest meidän e, et on puhuttu niimpal täst hoitotyöst, et se on ollu vaa niinku sitä. Et ku teke vähä erinäst tuol kuitenkin meidän juttu. Se o vähä erityyppine”.

Hoitohenkilöstö ja johtaja arvioivat laatutyöskentelyn oman lähtötasonsa kukin eri kohtiin Turjanmaan laadun oppimisen toteuttamismallissa. Haastateltu arvioi itsensä sitä pidemmälle, mitä enemmän oli aikaisemmin osallistunut laatutyöhön Palvelukeskuksessa. Hoitotyön laatuprojektin alussa arvioinnit vaihtelivat piilevästä laadusta tiedostamis- tai käsittelemistasoon. Oppimisprosessin piilevässä laadussa jokainen käsittää laadun omalla tavallaan, eikä vielä tiedostettu lainkaan laadun kehittämistä:

”Miks´ semmossi nyt ruveta penkoma ja peuhama, me ollais kaik ulkonki iha hyvi”.

Tiedostamistasolla eli ensimmäisellä osatasolla oli asioista jo puhuttu keskenään ja siihen oli saatu koulutusta, ”*tarttis tehrä jottai*” -tyyliin. Tässä vaiheessa työntekijät olivat selvillä laadusta omassa työssään, mutta eivät välttämättä nähneet sen yhteyttä kokonaisuuteen tai toiminnan tavoitteisiin. Käsittelemistasolle eli toiselle oppimisen osatasolle arvioivat

itsensä aikaisemmin laatutyötä tehneet työntekijät. Käsittelemistasolla osattiin huomioida johtajan ja säätiön hallinnon vaikutusta laatutyöskentelyyn. Lisäksi oli toimintoja tarkasteltu ja kirjattu laatu- ja laatuolosuhteista. Haastatelluille laatutyö oli vastauksissa jo tuttua aikaisemmin:

”Et ei tää sillai oo ollu mulle mitää uutta, muille se voi olla ehkä”.

Projektin puoliväli

Neljän kuukauden kuluttua vähintään laadun oppimisen käsittelemistasolle arvioivat itsensä passiivisimmat ja vähiten havainnoinnin perusteella laatutyöhön panostaneet työntekijät. Tällä tasolla tehtiin kirjaamisia ja tunnistettiin toimintoja eli konkreettista työskentelyä tai pohtimista laadun hyväksi oli kuitenkin aloitettu ja laadun kehittäminen tunnettiin tärkeäksi tehtäväksi. Kolmannessa osatasossa laatu järjestelmä kuvaa kirjaimellisesti toimintaa ulkopuolisille ja on laadun oppimisen konkreettinen apuväline henkilöstölle. (Ks. luku 3.3). Vaikka varsinaista laatu järjestelmää ei vielä tässä vaiheessa pyritty tekemään, kolmannes haastatelluista näki tekemisissään siihen osioita.

Pisimmälle eli uudistavaan laatuun työskentelyn etenemisen arvioivat havainnoinnin perusteella eniten rohkeimmat, laatutyöhön eniten panostaneet ja näkyvää jälkeä tehneet haastateltavat:

”Tää on ihan uutta, että tehdään ne asukaskohtaiset työlistat. Tähän on täysin uutta. Se on ainaki menny uudistamistasolle”.

Uudistava laadun oppiminen vaatii toiminnan uudistamista tulevaisuussuuntaisesti ja laadun sisäistämistä henkilökohtaiselle tasolle. Uudistavan oppimisen aikaansaamat toimintatavat näkyvät käytännössä asiakkaan huomioon ottamisena ja toiminnan kehittämisenä yhteisen kokemuksen pohjalta. (Ks. luku 3.3). Samanaikaisesti haastatellut arvioivat itsensä kehittävään laatuun eli laatu järjestelmän muodostamiseen ja kehittämistasolle:

” osittain tiettyjen asioiden suhteen vielä on tätä käsittelemistasoa. Niin, mutta sit on myös tätä kehittämistasoa, että on ihan konkreettisesti ruvettu tekemään töitä sen eteen”.

Projektin päätös

Projektin viimeisen koulutuksen päätteeksi henkilökunnalta pyydettiin lyhyt kirjallinen arvio siitä, mille laadun oppimisen tasolle on puolen vuoden ajanjakson jälkeen edetty. Samalla pyydettiin kertomaan sanallisesti jokin käytännön esimerkki. Vastaukset toimitettiin haastattelijalle suljetussa kuoressa jälkikäteen. Oppimisen eteneminen näkyi vastauksissa selkeästi. Vain yksi vastaus ei ollut edennyt tiedostamis- ja käsittelemistasolta edellisestä arviointikerrasta. Itsensä projektin aluksi piilevään laatuun arvioinut työntekijä oli edennyt kolme tasoa eteenpäin kehittämistasolle. Hän koki vastarinnan sijasta uusien ideoiden tuomaa innostusta. Pelkästään kehittämistasolle arvioi myös toinen vastaaja. Kaksi vastaaja katsoi toiminnan edenneen sekä kehittämistasolle että laadun uudistamistasolle. He perustelivat vastaustaan kirjaamisilla ja toiminnan muutoksella laadukkaampaan suuntaan.

Oppimisen arvioinnista yleisesti

”Jaa-a. Kyl sitä varmaan niinku koko ajan sillai, en mä tiä, et koko ajan ajattelee näitä asioi. Mut kuitenkin, et. Kyl ne varmaan on tuol jossain takaraivos”.

Laadun oppimista yleisesti oli kaikkien hyvin vaikea arvioida. Arvioinnin vaikeutta pyrittiin ennakoimaan ennen haastatteluja siten, että opinnäytetyön ohjaajan ehdotuksesta oppiminen –sana vaihdettiin joissain haastattelun apukysymyksissä muutokseksi. Tarkoitus oli helpottaa haastateltavan laadun oppimisen arviointia ja löytää muutoksia omassa tai koko työyhteisön työssä. Oppimisen arviointia myös helpotettiin apukysymyksin, joita muodostettiin Turjanmaan LAOT-mallin mukaan, kuten esimerkiksi *”mikä on mielestäsi muuttunut”*. Siitä huolimatta vain alle puolet osasi mieltää tehtyä laatutyöskentelyä uuden oppimiseksi tai uuden työtavan oppimiseksi. Haastattelussa olisi pitänyt tarkentaa, että oppimisella tässä yhteydessä tarkoitetaan asetettujen tavoitteiden mukaista toimintatapo-

jen, asioiden ja taitojen hallintaa. Välineelliseen oppimiseen kuuluu oman toiminnan kuvaaminen ja näkeminen nykytilanteessa sekä toiminnan tarkkailu (Ks. lukua 3.3). Hyvänä käytännön esimerkkinä olisi voitu pitää asukaskohtaisten työhöjeiden kirjaamista.

5.2.2 Laaturyötä edistäviä tekijöitä

Mikä sitten vaikutti alun kielteisistä tunteista huolimatta siten, että laaturyöskentely käynnistyi, eikä jäänyt takkuamaan alkumetreille? Johtaja arvioi koko työyhteisön laaturyön käynnistymisen kannalta tärkeäksi henkilöstölle ja Palvelukeskuksen Säätiön hallitukselle tehdyn ITE-arvioinnin:

”Koko työyhteisön kannalta on ITE-arvioinnilla ja sen tulosten purkamisella yhteisessä koulutustilaisuudessa ollut suuri merkitys laaturyön käynnistymiselle. Laatu ja sen käsitteistö selkiytyi samanlaisena koko henkilökunnalle.”

Havainnointien perusteella kouluttajan vetämä ITE-arvioinnin tulosten käsitteleminen ja koko henkilökunnan keskustelun merkitys ensimmäisessä koulutuksessa oli suuri - tuloksista johdettiin yhteistuumiin keskeiset kehittämiskohteet. Myös lähihoitajat olivat keskenään oma-aloitteisesti laatineet oman työnsä kehittämiskohteita. Selkeät yhdessä mietityt kehittämiskohteet näyttivät motivoivan laadun parantamista. Laaturyö koettiin kuitenkin mielenkiintoiseksi ja myönteiseksi asiaksi. Esimerkiksi työntekijä, joka kyllä osallistui ryhmätilanteissa arvokeskusteluihin, ei silti nähnyt omalta osaltaan lainkaan Turjanmaan laadun oppimisen mukaista edistystä, arvioi oman käsityksensä laadun suhteen myönteiseksi. Jälkimmäisen lainauksen totesi alkuun vastarintaakin kokenut työntekijä.

” Nii, mitä negatiivisii? Laatuun ittessään ei ol mittään negatiivist. Ei, ku ajattelee, et se on torellaki se, et ne työt on tehny juur niin” .

”Mää olen iha yllättynt, ett totanoi, ett sit ku hoksas, ett tää o iha oikeest mielenkiintoinen asia.”

Johtajuuden merkitystä laaturyötä edistävänä tekijänä sekä havainnoitiin että kysyttiin teemahaastattelussa. Pienissä yrityksissä laadun kehittäminen on yleensä vain johtajan vastuulla. Koska taloudellisia ja henkilöresursseja on vähän, ei kehittäminen kuulu yleensä

kenenkään muun kuin johtajan vastuulle (Turjanmaa 2005, 13). Laadun oppimista ohjaa Turjanmaan mukaan henkilöstön ja johdon yhteinen tulevaisuuden näkymä. Vähitellen laadun oppimiseen tulevat mukaan laatujohtaminen ja oppimisen johtaminen. (Turjanmaa 2005, 150–151.) Seuraava oli johtajan oma arvio siitä, miten hän on toiminnallaan edistänyt laatutyötä.

”Laatutyöskentely, sen olemassaolo ja käynnistäminen palvelukeskuksessa on kiinni omasta aktiivisuudestani ja aloitteellisuudestani. Kukaan muu ei ole tuntenut tai kantanut vastuuta laadunhallinnan järjestelmällisestä kehittämisestä. Ehkäpä laatupolitiikan kirjaamisen myötä tilanne paranee, ainakin toivon niin”.

Johtaja oli laatutyöstä innostunut, kannusti työntekijöitä ja suhtautui alusta alkaen myönteisesti, koska aikaisemmatkin kokemukset ovat olleet myönteisiä ja hän näki laatutyön tarpeelliseksi. Nämä kannustivat erityisesti alkamaan työskentelyä. Innostuneisuus auttoi hälventämään alun epäluuloisia ajatuksia ja aktivoi työntekijöitä kehittämisprosessiin mukaan. Johtajan rooli työskentelyä edistävänä tulee esille seuraavasta työntekijän kommentista:

”Kyllä mun mielestä johtaja on se, joka tavallaan pomona pitää ne narut käsissään ja ohjailee. Hän antaa myönteistä palautetta, silloin kun tarve sitä antaa. Mun mielestä se on ihan hyvin menny.”

Säätiön hallituksen merkityksestä laatutyötä edistävänä tekijänä ei osattu henkilökunnan osalta nähdä juuri vaikutusta eikä henkilökunta hallitusta paljoa tavannutkaan kyseisen ajanjakson aikana. Osa vastasi, ettei hallitus ole mitenkään edistänyt työskentelyä, osa vastasi epämääräisesti, että

”on kai he sillai omalta osaltaa kuitenkin edistäny tätä. Me ollaan niin vähä heiän kans tekemisis, et ei sitä osaa sillai sanoo.”

Johtaja osasi kuitenkin eritellä, että säätiön hallitus myönsi ylimääräistä koulutusrahaa ja on antanut tukea laatutyölle. Hallituksen jäseniä osallistui koulutuksiin ja asiakaspalautteiden omaisteniltaan sekä kokouksissa oltiin kiinnostuneita kehittämistyön edistymisestä. Pari haastateltua mainitsi edellisten lisäksi edistävänä tekijänä prosessin hyvät vetäjät sekä opiskelijan työpanoksen, joka näkyi lähinnä kirjaamisissa, asiakaspalautteiden käsittelyssä ja esittelyssä.

Laatutyötä edisti haastattelujen perusteella vetäjien käyttämät menetelmät. Teemahaastattelussa kysyttiin Innotiimi Oy:n kehittämästä tuplatiimistä ja Kari Saaren-Seppälän kehittämästä seinätekniikasta (Ks. luku 3.2). Tuplatiimiä käytettiin arvokeskustelun käyntiin saattamiseksi laatutyöskentelyn alkuvaiheessa. Myöhemmin käytiin keskustelua ja yhdessä valittuja arvoja kirjattiin koko palvelukeskuksen arvoiksi. Haastattelussa tuplatiimin vaikutusta osasi arvioida ainoastaan johtaja sanallisesti. Hän mainitsi tuplatiimin tuovan kaikkien äänen tasapuolisesti ja tehokkaasti kuuluville arvokeskustelussa. Havainnoinnin perusteella menetelmä oli hyvin tehokas ja sai käynnistettyä nopeasti vaikean ja abstraktin asian. Yhtä lukuun ottamatta kaikki työntekijät osallistuivat pyydetyllä tavalla työskentelyyn. Hyvin nopealla tempolla saatiin paljon käsiteltävää alustavaa materiaalia seinälle kaikkien näkyville, josta käynnistyi helposti keskustelua myöhemminkin. Myös Palvelukeskuksen asiakkaat kävivät katsomassa arvokeskustelun satoa:

”et ei nee pirä kaik paikkaas, et tee kuvittelet” tai ”tommost te kuvittelet”.

Seinätekniikassa pystyi yhdellä silmäyksellä päättelemään laatutyön aikaansaannokset: mitä on tehty, missä mennään, kauanko on aikaa kulunut ja mitä on vielä tulossa. Seinätekniikan edistävää vaikutusta laatutyöhön huomasivat yhtä lukuun ottamatta kaikki. Sen tunnettiin kannustavan eteenpäin, kun tuloksia oli luettavissa seinältä. Eri aikaansaannosten läpikäyminen koettiin hyväksi ja se toi lisää uusia ajatuksia. Johtaja mainitsi vielä lisäksi, että seinätekniikan avulla pystyi esittelemään säätiön hallitukselle laatutyön etenemistä ja sitä pystyi käyttämään projektin ohjausmenetelmänä. Samalla se muistutti tavoitteista ja piti työskentelyä aikatauluissa. Seinän täyttymistä johtaja piti palkitsevana, innostavana ja motivoivana jatkamaan eteenpäin. Myös Palvelukeskuksen asiakkaat kävivät katsomassa laatutyöskentelyn kuukausittaista etenemistä, se teki laatutyötä näkyväksi myös asiakkaille.

5.2.3 Laatuystötä estäviä tekijöitä

Vanhusten hoitohenkilöstön laatuystöskentelyä haittasi heidän omasta mielestään eniten kiire ja ajanpuute.

”Ens alkuun oli just se, että eiks meillä oo ihan tarpeeks tätä tekemistä muutenki, että mistä me aika taas tähän revitään”.

Henkilökunnalla on sekä haastattelujen perusteella että saatujen asiakaspalautteiden perusteella kiirettä. Joskus rutiineiden taakse tuntui olevan hyvä suojautua, kun esimerkiksi ostoksilla käynti oli perehdytyskansion päivittämistä tärkeämpi asia. Kaikki kokivat, että ensin hoidetaan hyvin vanhusten asiat ja vasta sitten keskitytään kirjauksiin ja laatuysteskusteluihin:

”Se on just se, et joku saattaa pyytää jottai ja tulee vaan sanottuu, et ei mul oo aikaa. Vaikka mää voisin jonkun toisen tekemisen siirtää. Ois mulla aikaa.”

Myös hoitohenkilökunta tunsu uhkaksi ja estäväksi tekijäksi suunnitteilla olevan koko palvelukeskuksen muuttamisen dementiakodiksi. Mitään lopullista päätöstä ei vielä ollut tehtynä, mutta asia tuntui leijuvan uhkana ilmassa – tietäisihän se kaikille työnkuvan merkittävää muutosta hoidollisempaan suuntaan, mahdollista kolmivuorotyötä, suurempaa työyhteisöä tai työpaikan vaihtamista. Toisaalta myönteisesti ajateltuna keittiöön tarvittaisiin lisää henkilökuntaa ja työntekijät saisivat pitää työpaikkansa sekä johtajan vastuualue kasvaksi. Osa tunsikin laatuystön alussa juuri siitä syystä vastentahtoisuutta, kun ei voinut tietää, onko myöhemmin tulevaisuudessa enää työpaikkaa tai edes nykyistä vanhuspalvelua. Uhkakuva ei kuitenkaan jäänyt hidastamaan laatuystötä käytännössä, eikä sitä myöhemmin juuri edes mainittu.

”Et koska kuitenkin on koko ajan niinku vähän se, et mitä me tosiaan vuoden päästä tehdään. Jatketaanko me täällä vai onko täällä ihan täysin joku muu käynnissä.”

Alkuun ennustelimme, että tulossa oleva keittiön toiminnan muutos tyrehdyttää koko laatu-työn tai vähintäänkin tekee siitä ontuvan. Jokainen haastateltava piti sitä laatu-työtä yhtenä merkittävänä estävänä tai ainakin hidastavana tekijänä. Myös johtaja pohti, pitäisikö koko laatu-työtä siirtää otollisempaan ajankohtaan. Oikea ajoitus on laatu-työn kannalta tärkeää. Hoitapuolen henkilökunnalle ateriapalvelujen tuleva muutos aiheutti myös epämu- kavan asetelman, kuten eräs haastateltava totesikin: ”*kaikkiahan se rassaa*”. Toisilla työ- yhteisössä oli työpaikka vaakalaudalla; kenelle jää työpaikka, kuka saa lähteä. Muutos ko- ettiin kaikkien laatu-työtä haittaavana asiana.

”Jos ei olis tota keittiön tilannet, nyt on mikä on. Mää uskon, et se on semmone juttu, joka latistaa heiän tämmösen. Enkä mä yhtä ihmettel, jos o työpaikka vaaka- laural.”

Siitä huolimatta hoitopuolella työskentely käynnistyi hyvin ja sai aikaan innostusta: ”*Semmosii pienen pienii ideanpoikasii tulee*”. Keittiön työntekijät pitivät oman vastuualu- eensa laatu-työtä tällä hetkellä turhana. Keittiön toimintaa tul-taisiin syksyllä supistamaan puolella, koska vanhusten kotiin kuljetettavien aterioiden valmistaminen siirtyisi kaupun- gin oman ruokapalvelun toiminnaksi. Laatuasioiden pohtiminen olisi ajankohtaista vasta muutoksen toteuduttua.

Henkilökunnan poissaolot ymmärrettävästi myös hidastivat työskentelyä. Kevään ja kesän vuosilomat sekä muut poissaolot tekivät työssäolojaksoista rikkonaisia. Havainnoidun jak- son aikana vakinainen henkilökunta ei ollut montaakaan päivää yhtäaikaaisesti työssä.

”Se ei ol vaa niinko tälhetkel koskettanu. Ja sit mä ole pal ollu pois... ajankohta on ollu mun kohraltan huono”.

Uhkat ja poissaolot eivät ennakko-odotuksista huolimatta lamauttaneet koko työyhteisöä, vaan laatu-työskentely pääsi hyvään vauhtiin hoitohenkilökunnan osalta.

5.2.4 Työyhteisön kokemuksia laatu-työstä

Laatu-työskentely aktivoi monenlaisia tunteita. Osa oli vastareaktioita johtajan tekemälle päätökselle, että ryhdytään laadun kehittämisprosessiin. Haastattelussa kysyttiin sekä

omia tuntemuksia että miten työyhteisö on laatutyöskentelyn kokenut. Alkureaktiot olivat lähes jokaisella työntekijällä eri tavoin varauksellisia,

”et ei tommost hömppä. Istuta tuntitolkul, pyöritel ja tehrä jottai paperei, et sittei niinku mittä tapahru” tai ”ollaaks me nii huonosti tehty tämä, että tarvii sit ruveta sitä kehittämään”.

Itsensä laatutyön hännänhuipuksi arvioinut työntekijä kysyi ihan avoimesti: *”et mitä vart tehrä tämmöst?”*. Vain yksi mainitsi huomanneensa muissa työyhteisön jäsenissä olevan varsinaista muutosvastarintaa. Kielteisten tunteiden ilmaiseminen oli jo helpompaa

”Kyllä mun mielestä oli alkuvaiheessa erään työntekijän kohdalla aika voimakastakin vastustusta. Mä luulen, et hänki on ruvennu kelkkaa kääntämään”.

Varovaiset arviot omien ja muiden kielteisistä tunteista kuvaavat hillityn kohteliasta työilmapiiriä, vaikka tunnelma oli toisinaan selvästi sähköinen työntekijöiden kesken. Johtaja tunnisti ryhmätilanteissa joustamattomuutta, alkukeskustelun latistamista, sekavia vuorovaikutuksen viestejä, puolinaisia lauseita ja oman mielipiteen jyrkkyyttä, jotka kaikki estivät osaltaan avoimen keskustelun syntymistä. Samoin myös toisten mielipiteiden seuraamista, peesailua. Johtajan arvion mukaan keskustelua olisi voitu edistää kiperissä paikoissa jatkokysymyksillä sekä kaaosta ja konflikteja sietävällä johtamistavalla. Havainnoissa ilmeni passiivista vastarintaa osalla työntekijöistä. He olivat paikalla sovittuina aikoina, mutta saattoivat istua hiljaa, eivätkä miettineet tai kirjanneet pyydettyjä asioita, eivätkä silloin myös antaneet itsestään mitään. Osa poistui toisinaan tekemään sillä hetkellä tärkeämpiä tehtäviä ja palasi kesken takaisin. Yleisesti ikäviä tunteita laatutyötä sekä toisia kohtaan pyrittiin hillitsemään. Havainnoinninkaan perusteella kielteisiä tunteita ei juuri mainittu ääneen palavereissa tai kahvipöytäkeskusteluissa.

”Tietysti takanapäin jokainen puhuu omiaan, mut tota, ku on oltu tilanteessa tässä, ni se on ihan eri juttu”.

Työyhteisössä oleminen tuntui kaikkien mielestä hyvältä. Kukaan ei kokenut, että haluaisi muualle töihin. Puolet haastateltavista sanoi uskaltavansa tuoda mielipiteensä julki ja keskustella kehitettävistä asioista. Se kertoo viihtymisestä terveessä työyhteisössä, joka osallistaa edistää laatutyöskentelyä. Laatutyötä vei eteenpäin myös myönteiset tunteet. Innostunut, myönteisesti suhtautuva ja vuorovaikutusta edistävä työntekijä sekä sai muitakin innostumaan ja tarttumaan toimeen avukseen.

”Kyll mää joissain asioissa joissain asioissa oon ollu se suun aukaisija, hankalissakin asioissa. Et vähän niinku, et mennääs nyt, viiiä etteenpäin”.

5.3 Tutkimuksen johtopäätöksiä

Johtopäätöksien tulisi olla yksityisistä havainnoista siirtymistä yleisiin merkityksiin (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1997, 246). Tämän tutkimuksen perusteella laatutyötä edistää ja estää monta seikkaa. Jos edistäviä asioita on enemmän, laatutyöskentely etenee työyhteisössä. Mikäli henkilökunta innostuu ja itsekin tuntee laatutyöskentelyn tarpeelliseksi, tuloksia ja ahaa-elämyksiä syntyy huomattavasti enemmän kuin pelkällä johtajan vetämällä aikataulutuksella. Henkilöstön innostamiseen, koulutukseen ja motivointiin kannattaa panostaa jo alun alkaen, jotta vastarinta ei veisi energiaa työskentelyltä. Mikäli työskentely on henkilöstöstä lähtevää, esteet nähdään pienempinä ja työskentely jatkuu paremmin. Laatutyötä kannattaa myös markkinoida sillä, että työtapoja pohtimalla voi työn määrä tulevaisuudessa vähentyä. Työskentelyssä tuli ilmi myös työnjaon tarpeellisuus sekä vetäjän vastuu tehtyjen töiden palautteesta ja perään kyselemisestä, mikäli työskentely juuttuu jostakin syystä.

Hyvin suunniteltu kokonaisuus tuottaa enemmän tulosta kuin epämääräinen hapuileminen. Laatujohtaminen vaikuttaa tuloksiin. Aikataulun on oltava joustava, mutta vetäjälle selkeä, ettei koko laatutyölle varattu aika tuhlaannu päivittäisten rutiinien parissa. Erilaisilla menetelmillä voi tukea työn kehittämistä. Tuplatiimin käyttö alkoi hyvän alkusysäyksen arvokeskustelulle. Seinätekniikan käyttäminen teki joillekin haastatelluille laatutyön saavutukset näkyväksi. Se antoi sekä palautetta että kannusti eteenpäin, kun aikataulut ja laatutyön tavoitteet olivat kaikkien näkyvillä.

Laatutyön ajoitusta kannattaa miettiä, osuuko jokin suuri muutos tai uhka, kuten tässä tapauksessa toiminnan supistuminen samaan aikaan. Henkilöstön resurssit tulee huomioida. Aktiivista kehittämistyön vaihetta ei kannata ajoittaa vuosilomien aikaan, sillä silloin usein on paikalla vähemmän henkilökuntaa tai heillä on lyhytaikaisia sijaisia.

Vastauksista näkyy henkilöstöryhmien hyvin erilaatuinen työ. Siitä voisi tehdä johtopäätöksen, että eri työntekijäryhmille tulee suunnitella eri tavoin laatutyötä, jotta se todella palvelisi kaikkien tarpeita. Tutkimuksen tuloksena voidaan myös vetää johtopäätös, että kukin työntekijä kehittyi omaa tahtiaan laatutyöskentelyssä. Omat arviot laadun oppimisen tasoista toi ilmi, että jokainen kehittyi oman innostuksensa ja motivaationsa mukaan. Vastaukset olivat moninaisia. Aikaisempi laatutyöskentelyyn osallistuminen nosti jo lähtötasoa. Laatutyötä hidastavina seikkoina näyttivät olevan uhkakuvat, työn suuri määrä suhteessa henkilökunnan määrään ja kiire. Koulutuksella ja ammattitaitoisella laatujohtamisella pystyttiin tasoittamaan eroja eri työntekijöiden välillä.

6 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

Päätimme täydentää teemahaastattelua osallistuvalla havainnoinnilla, jotta reaabilius paransi. Pyrimme tutkimusta suunniteltaessa siihen, että joku toinen tutkija voisi päätyä samoihin tuloksiin. Tutkimuksen validiudella eli pätevyydellä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata nimenomaan tutkittavaksi tarkoitettua asiaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 213.) Pyrimme parantamaan rakennevalidiutta sillä, että teimme haastattelukysymykset ja havainnoitavat asiat tarkasti tutkimusongelmien mukaisesti ja pidimme huolen, että pitäydyimme asiassa. Havainnoinnilla ja teemahaastattelulla toivottiin samantaisia tuloksia, jotka pystyimme analyysissä yhdistämään ja osoittamaan siten reliiabeliutta. Mielestämme havainnoinnin ja haastattelun yhdistäminen laajensi tutkimustulosta ja varmisti tutkimuksen laatua. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 39, 186–187.) Haastatteluvastauksissa mainittiin joskus, ettei muista enää joitain asioita tai haastateltava ei osannut kertoa vastaustaan. Havainnointi jätti muistivirheiden vaikutuksia pois eikä vaatinut asioiden kielellistä esittämistä (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994, 71).

Olemme pyrkinneet parantamaan tutkimuksen luotettavuutta myös tarkalla ja totuudenmukaisella selostuksella tutkimuksen kaikista vaiheista. Aineiston keruusta ja paikoista on kerrottu teemahaastattelun ja havainnoinnin osalta. Häiriötekijöitä, kysymysten hankaluuksia ja haastatteluajoja on selvitetty opinnäytetyössä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 214.)

Hyvä puolistrukturoitu teemahaastattelu ei pyri antamaan valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan jättää haastattelijalle mahdollisuuden vaihtaa kysymysten järjestystä ja haastateltava voi vastata omin sanoin. Tämä rikastuttaa vastauksia, mutta toisaalta saattaa myös vaikeuttaa analyysia. Puolistrukturoitu haastattelu sopi mielestämme avointa teemahaastattelua paremmin juuri analysoitavuutensa takia. Se piti rakennevalidiutta ryhdissä, jotta vastaukset todella osuivat asetettuihin kysymyksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47.) Tutkimussuunnitelma oli melko hyvin pohdittu etukäteen. Haastattelukysymysten suunnittelun jälkeen tehtiin yksi koehaastattelu, jotta kysymyksiä pystyttiin tarkentamaan ja karsimaan

ennen varsinaisia haastatteluja. Siten tuli testattua haastattelurunko, kysymysten aihepiiri- en järjestys ja samalla voitiin etukäteen arvioida henkilökunnan haastatteluihin varattava aika työn organisointia varten (Hirsjärvi & Hurme 2004, 72).

Onnistuneella haastattelulla on merkittävä osuus tutkimuksen onnistumiseen. Kun teimme tutkimuksen työnjakoa, sovimme haastattelijaksi opinnäytetyöntekijän, joka ei ole työssä Palvelukeskuksessa. Hän suoritti ennen haastatteluja harjoittelujakson samaan paikkaan. Tästä syystä henkilökunnalla oli aikaa tutustua haastattelijaan pari kuukautta etukäteen. Sanatarkan litteroinnin ja tutkimusanalyysin teki vain haastattelijaksi yksin. Tällä pyrittiin parantamaan objektiivisuutta ja sitä, ettei toisen tutkijan esimiesasema työyhteisössä vaikuttaisi tutkimustuloksien luotettavuuteen. Haastattelutilanteesta pyrittiin saamaan luottamuksellinen tekemällä ainoastaan yksilöhaastatteluja, eikä haastattelujen yhteydessä käsitelty muiden antamia vastauksia. Luottamuksellisuutta painotettiin jokaiselle haastattelun aluksi. Työyhteisölle vieraan haastattelijan etu on se, että haastattelijaksi ei ole sitoutunut aiheisiin tunneperäisesti. Tunneperäisyys vähentää objektiivista tai kriittistä tarkastelua. Nämä ominaisuudet omalta osaltaan parantavat tutkimuksen laatua. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 71.)

Haastattelutilanteet olivat melko häiriöttömiä. Haastattelutilaksi valittiin rauhallinen huone työpaikalta. Huoneen seinillä oli laatutyön aikana kertyneitä tuotoksia, joihin oli hyvä viitata haastattelun kuluessa. Joissain litterointinauhoissa saattoi taustalta kuulua kolinaa puheäänien päälle, mutta se ei juuri haitannut lopputulosta. Yhdessä haastattelussa puhe muuttui epäselväksi mutinaksi aika ajoin, eikä siitä saanut nauhalta selvää. Kun epäselvän puheen kohdat kirjattiin, ne näyttivät osuvan useimmiten oman laatutyöskentelyn arviointeihin ja siten kiperimpiin kysymyksiin. Eräs haastateltava oli jännityksestä jäykkänä, mutta pystyi kuitenkin antamaan asiallisia vastauksia. On vaikea arvioida tunsivatko nämä haastateltavat tilanteen uhkaavaksi tai pelottavaksi ja jäikö siitä syystä jotain tutkimustietoa saamatta. Toinen haastattelun luotettavuutta alentava seikka saattoi olla pyrkimys vastata tutkijan kannalta suotavia vastauksia, sillä kaksi haastateltua kysyi, millaisia vastauksia tähän kohtaan halutaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 193).

Haastattelijan olisi pitänyt olla tarkempi samanlaisten kysymysten esittämisessä jokaiselle haastateltavalle. Joskus tuntui, että haastattelu takkusi ”en osaa sanoa” -vastausten vuoksi ja siitä syystä pikkukysymyksiä jäi välillä tekemättä. Vertailukelpoista tietoa saattoi jäädä kysymättä hankalien haastatteluvaiheiden vuoksi. Toisaalta asioihin juuttuminen olisi muodostanut haastattelusta tukalan ja epämukavan tunteen. Haastattelujen helpottaminen luultavasti osaltaan auttoi saamaan viimeisiinkin teemoihin kunnollisia vastauksia.

7 HUNTTERAMIST

Kukas täsä ny sit mahro enite oppi?

Laatuprojektin vetäminen, LAOT-malliin perehtyminen ja työyhteisön kehittämisprosessin tutkiminen yhtä aikaisesti oli melkoinen koitos ja oppimisprosessi. Projektin suunnittelun ja vetämisen taidot kehittyivät. Tehtävien ja vastuun jakamista piti opetella. Kaikkea ei tarvitse, eikä saa tehdä itse – tulee oppia luottamaan muiden kykyihin. Kaikkien osallistuminen on laadun oppimisenkin kannalta keskeistä. LAOT-mallin sisäistäminen ja sen saaminen eläväksi työyhteisön laatuprojektissa oli haasteellista. Oppimisen näkökulma ja LAOT-mallin oppimistavat oli pidettävä kirkkaina mielessä. Tämä onnistui siten, että kopioimme mallin suurelle A3-kokoiselle paperiarkille ja asetimme sen seinälle paikkaan, jossa se olisi aina nähtävissä. Eipä pääsisi unohtumaan!

Havaintomme työyhteisöstä alkoivat oman oppimisemme edetessä valikoitua. Kuulimme esimerkiksi dialogisuutta ja reflektointia työntekijöiden keskusteluista. Työyhteisölle olisi kuitenkin pitänyt jo laatuprojektin alussa selvittää, mitä ovat eri oppimistavat. Dialogia ja reflektiota ja niiden merkitystä oppimisessa olisi pitänyt selventää jo alussa, eikä vasta haastattelutilanteessa. Teimme itse valinnan, ettemme käsittele näitä henkilökunnan kanssa alkuvaiheessa. Arvelimme, että oppimisen käsitteiden selvittely samaan aikaan laatuun liittyvien käsitteiden kanssa saisi työyhteisössä aikaan hämmennystä ja vastarintaa.

Teemahaastattelun vastauksissa tekemämme valinta kostautui: henkilökunnan oli hyvin vaikea arvioida omaa oppimistaan. Toisaalta tällä kömmähdyksellämme on hyvätkin puolensa. Oppimistapoja ja oppimista on työyhteisön kanssa helpompi käsitellä, kun voidaan käyttää esimerkkeinä työyhteisön omia kokemuksia mm. ITE-arvioinnin purkamisesta tai arvokeskustelusta. Teemahaastattelu toimi toisaalta hienosti työyhteisön reflektion välineenä, kun työntekijät joutuivat haastattelutilanteessa pohtimaan tehtyä laatutyötä useista eri näkökulmista. Pohdinta perustui omiin kokemuksiin ja muutoksen arviointiin laatutyön aikana.

Tunneilmapiiristä opimme, että konfliktit ja kriisit kuuluvat laadun oppimisen prosessiin tärkeänä vaiheena. Niitä pitää sietää ja käsitellä. Tunteiden huomiointi ja niiden käsittely auttavat työyhteisöä pääsemään eteenpäin kehittämistyössään. Tietoisuus vastarinnan ja defenssien ilmenemismuodoista helpotti tuskaamme silloin, kun laatutyö tuntui junnaavan paikoillaan. Myös omien tunteiden ja defenssien melko laajaan kirjoon tuli tutustuttua opinnäytetyön kuluessa.

Hyväs mallis!

Näin jälkeensä ajatellen laatuprojektimme hyvään etenemiseen vaikuttivat hyvä suunnittelu sekä hyvin valitut mallit ja menetelmät. Olimme panostaneet suunnitteluun sekä tutkimuksen toteuttamiseen että projektin osalta. Projekti aikataulu oli olemassa hyvissä ajoin ennen projektin alkua ja se oli sovitettu yhteen opinnäytetyön ja tutkimuksen etenemisen kanssa. Tämä auttoi meitä jakamaan voimavaramme oikein ja välttyimme turhalta hössötykseltä ja paniikkireaktioilta. On kuitenkin myönnettävä, että laatuprojektin ja tutkimuksen alkuvaiheessa edessä oleva työ tuntui pelottavalta. Käytettävissä oleva aika oli tarkkaan rajattu, emmekä voineet varmuksi tietää saimmeko kaiken toteutumaan. Projektin alkuvaiheessa tuntui siltä, että mitään ei tapahdu. Kehittämistavoitteita oli paljon ja varsinkin johtajan omat odotukset korkealla. Projektin hidasta käynnistymistä oli vaikea sietää.

Oliskos pitäny tehrä toisell taval?

Tutkimusote mietitytti meitä pitkään, koska opinnäytetyöhömmä liittyi tutkimusta monella tasolla. Laatuprojektiin kuului useita tutkimuksellisia osia, kuten esimerkiksi ITE-arvioinnit, asukashaastattelut ja omaiskyselyt. Laadun oppimisen toteuttamismallin soveltaminen käytäntöön oli oma prosessinsa. Työyhteisön kokemuksia tutkittiin teemahaastatteluin ja havainnoimalla. Laatuprojektista olisimme ehkä voineet tehdä myös toiminnallisen opinnäytteen. Silloin tuloksina olisivat olleet laatuprojektin tulokset ja tuotoksena vaikkapa Palvelukeskuksen laatukansio. Työyhteisön laatuprojektia olisi voinut tarkastella myös arviointitutkimuksen näkökulmasta. Tuloksien pohjalta olisi voitu parantaa projekti-

toimintaa jatkossa tai suunnata projektia uudelleen. Halusimme kuitenkin tutkia myös työyhteisön prosessia, ja tästä syystä päädyimme lopulta kvalitatiiviseen tapaustutkimukseen.

No olik täst ny sit mittä hyätty?

Olipa hyvinkin. Laatutyö jää elämään Palvelukeskuksessa ja laadun oppimisen toteuttamismallia sovelletaan edelleen. Prosessi jatkuu, vaikka projekti päättyi. Tämän opinnäytetyön tuloksia tullaan hyödyntämään jatkossa, seuraavat tavoitteet on jo asetettu. Ajatuksena on, että tutkimustuloksena saatuja edistäviä tekijöitä vahvistetaan ja estäviä tekijöitä pyritään poistamaan. Tutkimustulokset antavat välineet laatutyön toiminnan parantamiseen jatkossa.

8 LÄHTEET

Aaltonen, Tapio 1999. Miten arvot etsitään? Laatuviesti 3/1999, 6-7.

Alkula, Tapani; Pöntinen, Seppo & Ylöstalo, Pekka 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Juva: WSOY.

Helameri, Tarja 1997. Kotipalvelun asiakkuus ja laatu. Helsinki: Suomen EACHH - toimikunta.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2003. Tutki ja kirjoita. 6.–9. painos. Helsinki: Tammi.

Holma, Tupu 2003. Laatu vanhustyön arkeen. Suunta ja välineet kehittämistyöhön. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Holma, Tupu; Idänpää, Ulla; Outinen, Maarit & Sainio, Salla 2001. Kirkasta ja uudista laadunhallintaa – kehitä laatutalo. Opas sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioille. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, Stakes.

Jalava, Urpo & Virtanen, Petri 1996. Laatu, innovaatio ja projekti. Hyvinvointipalvelujen kehittämisen ydinkysymyksiä. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Jauhiainen, Riitta & Eskola, Marjatta 1994. Ryhmäilmiö. Juva: WSOY.

Järvinen, Pekka 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: WSOY.

Laine, Anne; Ruishalme, Outi; Salervo, Pirjo; Silvén, Tuula & Välimäki, Päivi 2001. Opi ja ohjaa sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: WSOY

Lindström, Kari (toim.) 1994. Terve työyhteisö. Kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Murto, Kari 1995. Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Toinen painos. Jyväskylä: Jyväskylän Koulutuskeskus Oy.

Niemistö, Raimo 1998. Ryhmän luovuus ja kehitysehdot. Helsinki: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Outinen, Maarit; Holma, Tupu & Lempinen, Kristiina 1994. Laatu ja asiakas. Laatu-työskentely sosiaali- ja terveysalalla. Juva: WSOY.

Outinen, Maarit; Lempinen, Kristiina; Holma, Tupu & Haverinen, Riitta 1999. Seitsemän laatupolkua. Vaihtoehtoja laadunhallintaan sosiaali- ja terveydenhuollossa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, Stakes ja Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.

Outinen, Maarit & Lindqvist, Tuija (toim.) 1999. Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000-luvulle Valtakunnallinen suositus. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, Stakes ja Suomen Kuntaliitto.

Saarela-Kinnunen, Maria & Eskola, Jari 2001. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: Chydenius-instituutin julkaisuja 2/2001, 158–169.

Saastamoinen, Ilmari 2002. Prosessien mallintaminen [viitattu 8.11.2006]. Saatavissa http://www.cs.joensuu.fi/tSoft/dokumentit/tSoft20021113_Prosessien_mallintaminen.pps

Salonen, Kari & Ovaska, Esko 2003. Tutkimustyön perusteita. Opintomoniste. Turun ammattikorkeakoulu.

Sarala, Urpo 2003. Toiveista totta. Työyhteisöjen kehittäminen käytännössä. Oppimateriaaleja 86. Kolmas painos. Helsinki: Palmenia.

Seppänen-Järvelä, Riitta 2004. Prosessiarviointi kehittämissuorituksissa. Opas käytäntöihin 4/2004. Helsinki: Stakes

Sillanpää, Keimo & Ålander, Tommi 2003. Arviointimenetelmien työkalupakki [viitattu 25.10.2006]. Saatavissa <http://www.aluekehityssaatio.fi/far/docs/Arviointimenetelmien%20tyokalupakki.pdf>

Siren, Marjatta 1995. Työyhteisöön piiloutunut defensiivisyys kehittymisen ja kehittämisen esteenä. Teoksessa Soili Keskinen (toim.) Ryhmäilmiot ja työnohjaus.

Soininen, Marjaana 1995. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja A:43. Turun yliopisto.

Sosiaalihalitus, 1989. Hyvään palveluasumiseen. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2001. Ikäihmisten hoitoa ja palveluja koskeva laatusuositus. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö ja Suomen Kuntaliitto. Oppaita 2001:1

Sosiaali- ja terveysministeriö 2006 [viitattu 7.10.2006]. Saatavissa: <http://www.stm.fi> > Etusivu > Vastuualueet > Sosiaalihuolto > Ikäihmisten palvelut > Asumispalvelut

Sydänmaanlakka, Pentti 2000. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.

Särmäkari, Veli 1997. Mitä on hyvä laatupolitiikka? Vanhustyön Keskusliiton laatu-
projekti 1996–1998. Helsinki: Vanhustyön keskusliitto.

Tiuraniemi, Juhani 2003. Ryhmän käyttö psykologin työssä. Työyhteisön toiminta [viitattu 28.8.2006]. Power Point – esitys. Saatavissa <http://users.utu.fi/juhtiur/jakelu/ryhma.ppt#12>.

Turjanmaa, Pirkko 2005. Laadun oppiminen pienissä yrityksissä. Mallin konstruointi ja kehittäminen. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Työterveyslaitos 2006. Omaa työyhteisöä kannattaa arvioida ja kehittää. [viitattu 12.9.2006]. Saatavissa <http://www.ttl.fi> > Etusivu > Aihesivut > Henkinen hyvinvointi > Omaa työyhteisöä kannattaa arvioida ja kehittää.

Vilen, Marika; Leppämäki, Päivi & Ekström, Leena 2002. Vuorovaikutuksellinen tukeminen sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: WSOY.

Voutilainen, Päivi; Vaarama, Marja; Backman, Kaisa; Paasivaara, Leena; Eloniemi-Sulkava, Ulla & Finne-Soveri, Harriet (toim.) 2002. Ikäihmisten hyvä hoito ja palvelu. Opas laatuun. Helsinki: Stakes oppaita 49.

PAVA (1986) kehityksen vaiheet ja työyhteisön toimivuus	JÄRVINEN (2000) kehittämisen yleinen kulku ja työyhteisön suoritustaso
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pysähtyminen Odotukset ja todellisuus työyhteisössä ristiriitaisia ja työyhteisön toimintakyky laskussa. Kehityksen lähtökohtana muutostarpeen toteaminen. 2. Muutostarpeen kieltäminen Ajattellaan, että tilanteesta selvittää vain toimintaa tehostamalla ja että tarvetta todelliseen muutokseen ei ole. Tehostamistoimenpiteillä työyhteisön toimivuus palautuu - mutta vain tilapäisesti. 3. Epäonnistuminen Työyhteisön toimivuus hiipuu jälleen, kun toiminnan tehostamisesta oli apua vain tilapäisesti. 4. Totuuden hetki Aallon pohjalla nähdään viimein todellinen tilanne. Luopuminen vanhasta tehottomasta toimintatavasta on väistämätöntä ja ryhdytään määrätietoisempiin toimenpiteisiin työyhteisön toimivuuden parantamiseksi. 5. Uudet ratkaisut, testaaminen 6. Ymmärryksen kehittyminen 7. Uusi ajattelutapa ja toiminta tasapainoon (Lindström 1994, 36.) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alkuinnostus Uudistukset ja kehittämishankkeet koetaan mukaviksi ja innostaviksi puheissa ja mielikuvissa. Osa työyhteisöstä voi suhtautua täysin välinpitämättömästi muutoksista käytävään keskusteluun. 2. Osaamattomuus Kun muutoksia pitäisi lähteä toteuttamaan käytännössä, seuraa työyhteisön toiminnassa usein ensimmäinen notkahdus. Uudella tavalla toimiminen on alkuun hankalampaa kuin vanhalla ja suoritustaso laskee. Työyhteisön epävarmuuden sietäminen ja oppimiskyky joutuvat koetukselle. 3. Houkutus palata vanhaan, ja hyväksi koettuun toimintatapaan kasvaa 4. Hankkeen keskeytymisvaara on suuri. Aallon pohjassa ovat koetuksella johdon ja esimiesten päättäväisyys ja sitoutuminen muutoksiin. 5. Koulutusta, tukea, kannustusta, usko uudistukseen voimistuu. Taantumissa tarvitaan johdon tukea ja kannustusta sekä määrätietoisia vaatimuksia, jotta muutoksen puolesta jaksetaan ponnistella. 6. Vanhaan ei haluta palata, jos uudistus on mielekäs ja tuottaa todellisia parannuksia, se juurtuu lopulta osaksi työyhteisön toimintatapaa 7. Uudistus osa arkipäivää (Järvinen 2000, 66.)

TUCKMAN (1966) Ryhmän kehitysvaiheet forming, storming, norming, performing	BION (1967) Ryhmän kehittyminen työryhmäksi	AGAZARIAN & PETERS (1981) Tasolta toiselle siirtyminen edellyttää ryhmältä ”kehitystehtävien” ratkaisemista	FORREST (1991) Ryhmän kehitysprosessin vaiheet mielikuvista syntyvien odotusten ohjaamina	ISAACS (1998) Keskustelun vaiheet, reflektion tunneilmapiirin kehittyminen ryhmässä
<p>1. Muodostusvaihe. Vuorovaikutussuhteiden testausta, riippuvuutta johtajasta. Normit tärkeitä. Itseilmaisuus varovaista. Tehtävään orientoitumista. Ryhmä koetaan turvallisenä ja hyvänä.</p> <p>2. Kuohuntavaihe Konflikteja ja polarisoitumista. Yksilöllisyyden ilmauksia ja ryhmärakenteen muodostumisen vastustusta. Omat mielipiteet esiin, erimielisyyttä, tyytymättömyyttä ja pettymystä. Ryhmähenki tuntuu kadonneen.</p> <p>3. Yhdenmukaisuusvaihe Vastustus voitetaan ja yhteenkuuluvaisuudentunne kasvaa. Hyväksytään toisten ominaispiirteet, konflikteja vältetään. Ilmapiiri tuntuu kevyeltä ja vapaammalta. Mielipiteitä vaihdetaan avoimesti.</p> <p>4. Hyvin toimiva ryhmä Ryhmästä tullut kokonaisuus, ongelmanratkaisussa hyödynnetään avointa vuorovaikutusta ja ehdotukset ovat rakentavia. Ryhmä työskentelee perustehtävän mukaisesti.</p> <p>5. Lopetus Hyvästely, surua ja haikeutta</p> <p>(Niemistö 1998, 160.)</p>	<p>1. Riippuva ryhmä Epärealistiset odotukset johtaja kohtaan. Karismaattisen johtajan ryhmä on avuton, avutoman johtajan ryhmä on vaativa ja pettynyt.</p> <p>2. Defensiivinen ryhmä Yksilöllisyys korostuu ja todellinen vuorovaikutus puuttuu. Työtovereihin tukeutuminen vaikeaa. Muutos nähdään uhkana.</p> <p>3. Sisäinen kilpailu ryhmässä Kilpailu ja kateus korostuvat, syntyy alaryhmiä, etsitään samanmielisiä ryhmässä</p> <p>4. Ulkoinen kilpailu ryhmässä Kilpailutilanne muiden ryhmien kanssa lisää yhteenkuuluvaisuuden tunnetta</p> <p>5. Työryhmä Tavoitteet ohjaavat ryhmän toimintaa, muutosorientaatio</p> <p>(Tiuraniemi 2003, dia 12 [viitattu 28.8.2006].)</p>	<p>1. Riippuvuus ja pako Riippuvuus ohjaajasta, toiveena suosointu, ”kaikki hyvin, kunhan kukaan ei keikuta venettä”, sääntöjen noudattaminen pakokeinona ryhmän uudelleenorganisoinnista. Toisiin tutustumisen aikaa, tuen ja samankaltaisen parin etsintää</p> <p>2. Vastariippuvuus ja taistelu Liittoutumalla muodostuneet parit alkavat toimia, ilmenee taistelukäyttäytymistä (avointa tai itsepäistä ja passiivista)</p> <p>3. Valta ja auktoriteetti Taisteleva ryhmä yhdistää voimansa ja ryhmän vetäjää koetellaan.</p> <p>4. Illusorinen tyytyväisyys Osaamisen ja riippumattomuuden vaihe. Yhteenkuuluvuuden euforia lähentää mutta sen ylläpitäminen vaatii myös paljon energiaa kun kielellään syyllisyys, ahdistus ja epäluottamus. Läheisyys muuttuu liian läheiseksi ja konfliktit palaavat.</p> <p>5. Vailla harhakuvia Ryhmä ja yksilöt tuntevat itsensä petetyiksi, ahdistuneiksi, epäluuloisiksi ja eristetyiksi. Ryhmä tuntuu hajoavan. Yhteenkuuluva ryhmä kuitenkin kestää tämän vaiheen.</p> <p>6. Yhteistyö Kypsä ryhmä, joka hyödyntää omaa historiaansa ja kokemustaan aikaisempien muutosten hallinnasta.</p> <p>(Sirén 1995)</p>	<p>1. Alkuvaihe Ohjaajakeskeisyys, odotetaan pelastavan tilanteen, odotukseen turhautuminen, ”epäonnistunut johtaja” herättää aggression tunteita ja kaaoksen pelko, syntipukki-ilmiöitä ym. ongelmia</p> <p>2. Keskivaihe Yksilökeskeisyys, vaihtoehtojen etsintä, ryhmän jakautuminen vastapoleihin, tyytymättömyys ja epäluottamus johtajaan. Oivalletaan että toiminta etenee vain ryhmän jäsenten varassa. Yhteisyyden etsintää, toisaalta riippuvuus johtajasta. Suostuminen tilanteen herättämien tunteiden käsittelyyn johtaa vähitellen vastuullinen toiminta</p> <p>3. Työskentelyvaihe Oman yksilöllisyyden hyväksyminen, liikkumattilan antaminen muille, vastuun ottoa päätöksenteosta, mielikuvien oivaltaminen ja erittely ja niiden vaikutuksen väheneminen.</p> <p>(Jauhianen & Eskola 1994,94.)</p>	<p>1. Kohtelias, korrekti, turvallinen ilmapiiri lähtökohta luottamuksen ja turvallisuudentunteen rakentamiselle mutta ei riittävä uusien asioiden oppimiselle tai toimintatapojen muuttamiselle</p> <p>2. Kriisi ja kaaos, epävarmuus raskas vaihe, omia mielipiteitä puolustetaan, toisten mielipiteitä tulkitaan omien tunteiden kautta. Kuuntelu unohdetaan, pyritään etsimään heikkoudet toisten väitteistä. Tuo mukanaan tunteet!</p> <p>3. Tutkiva ja pohdiskeleva, vertailu mahdollista, jos edellisessä vaiheessa päädytään pitämään kaikkien mielipiteitä tärkeinä. Vertaillaan eri vaihtoehtoja.</p> <p>4. Luova keskustelu, flow, keskustelun virta Kokonaisvaltaista innostumista. Saavutetaan jotain kokonaan uutta, uusia innovaatioita.</p> <p>(Turjanmaa 2005, 66.)</p>

KALANNIN PALVELUKESKUS • PROJEKTIKALENTERI 2006 • ARVOKESKUSTELUSTA LAATUPOLITIikkaan

Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Toukokuu	Kesäkuu	Heinäkuu	Elokuu	Syyskuu
<p>1.2.Säätiön hallituksen kokous.Sovittiin alustavasti laatutyön aloittamisesta. Lupa ulkopuolisen kouluttajan hankkimiseen.</p> <p>6.2.Laatutyön tueksi tarvittavan kouluttajan etsintää</p> <p>13.2.Palaveri / tarjouksen pyyntö kouluttajalta</p> <p>16.2.Koulutustarjous saapui ja hyväksyttiin ensimmäisen koulutus iltapäivän osalta</p> <p>20.2. Sovittiin kouluttajan kanssa 1. koulutuksen ajankohta ja sisältö</p> <p>22.2. Lähetettiin koulutuskutsut sekä Ite-arviointi lomakkeet hallituksen jäsenille ja koko henkilökunnalle</p>	<p>6.3. Ite-arviointi lomakkeiden palautus kouluttajalle</p> <p>15.3. I Laatu-koulutus - ite-arvioinnin tulokset ja keskustelu niiden pohjalta - laatu-käsitteet - yhteisestä kehittämis-tavoitteesta päättäminen eli laatusuunnitelma + mikä polku valitaan - palautekysely koulutuksesta</p> <p>21.3. Laadittiin koulutussuunnitelma vuodelle 2006 yhdessä henkilöstön kanssa</p> <p>30.3. Säätiön hallituksen vuosikokous. Tiedotettiin laatuprojektin käynnistymisestä. -hyväksyttiin tutkimus-lupahakemus - hyväksyttiin tarjous kolmesta laatu-koulutus iltapäivästä</p>	<p>5.4. Sovittiin hlöstön kanssa arvokeskustelun käynnistämisestä (19.4.) Projektikalenterin täytön aloitus Henkilökunta aloitti yleis-tentilojen siiv.ohj. laadinnan</p> <p>6.4. Koulutustilaisuus salassapidosta (VASOKE, Laitila)</p> <p>7.4. Kirjallinen projek-tisuunnitelma valmis. Projektikansion avaus.</p> <p>12.4. Asukashaastattel- ja omaiskyselylo-makkeiden päivitys aloitettiin</p> <p>15. ja 16.4. Asu-kashaastattelut toteutettiin</p> <p>18.4. Haastattelutulok-sien analyysi aloitettiin</p> <p>19.4. Arvokeskustelu siirrettiin sairauslomien takia toukokuun alkuun. Omaiskyselylomakkeet jaettiin asukkaille + puh.ilmoitus omaisille</p> <p>24.4. Henkilöstön väli-tehtäväksi annettiin alustava arvojen poh-dinta: Miten arvot nä-kyvät työssä ja asiakas-tilanteissa?</p>	<p>4.5 ja 5.5. Arvot ja pe-riaatteet. Työskentelys-sä käytettiin Tuplatiimi menetelmää.</p> <p>10.5. Palauteilta asuk-kaille, omaisille, sääti-ön hallitukselle ja hen-kilökunnalle: asu-kashaastattelujen ja omaiskyselyjen tulokset ja niistä johdetut kehit-tämistavoitteet</p> <p>15.5. Muutos arki-iltojen työvuoroihin: pidennettiin yhdellä tunnilla klo 20.00 asti</p> <p>16.5. Pohdinta / keskus-telut saunapalvelun ajankohdan muuttami-sesta aloitettiin.</p> <p>17.5. Henkilökunnalle tehtävän teemahaastat-telun teemojen ja ky-symysten pohdinta al-koi</p> <p>29.5. Lähetettiin koulu-tuskutsut</p> <p>31.5. Arvot ja periaat-teet, työskentelyn tulos-ten arviointi yhdessä hlöstön kanssa</p>	<p>5.6. II Laatu-koulutus - tarkasteltiin saavutetu-ja tuloksia ja arvioitiin projektin etenemis-tä Uusia tavoitteita: - miten arvot otetaan mukaan prosessi- ja palvelukuvauksissa - kuntouttavan työot-teen avaaminen</p> <p>6.6. Asukaskohtaisen työohjeen lomakepoh-jan laadinta tietokoneel-le yhdessä hlöstön kanssa.</p> <p>12.6. Yt-neuvottelut keittiön toiminnan su-pistamisen vaikutusis-ta</p> <p>15.6. Säätiön hallituk-sen kokous. Tiedotettiin projektin etenemisestä.</p>	<p>Ennen johtajan vuosi-loman alkamista laadi-ttiin kirjalliset ohjeet laskujen hyväksymises-tä ja maksamisesta</p> <p>Kesälomakauden aika-na henkilökunta otti käyttöön asukaskohtai-set työohjeet.</p>	<p>14.8. Keittiön toiminta supistui. Käytiin yt-neuvottelut lomautuk-sista.</p> <p>16.8. Säätiön hallituk-sen kokous. Päätettiin ilmoittaa keittäjille osit-taisesta ja määräaikai-sesta lomautuksesta. Käsiteltiin vuoden 2007 alustavaa talousarviota. Tiedotettiin laatu-projektin etenemisestä ja seuraavasta/viimeisestä laatu-koulutustilaisuus-desta sekä Ite-arvioinnin uusinnasta. Päätettiin laatia laatu-kansio laatu-käsikirjan sijaan.</p> <p>21.8. Laatu-politiikan laadintaan liittyvän ma-teriaalin ja ohjeistuksen keruu</p> <p>24. ja 25.8 Päivitettiin vanhat prosessi- ja pal-velukuvaukset ja laadi-ttiin uudet uusille palve-luille yhdessä henkilö-kunnan kanssa.</p>	<p>4.9. Keittiön toiminnan muuttaminen alkoi. Annettiin lomautusil-moitukset.</p> <p>5.9. Koulutustilaisuus Henkilöstön työhyvin-vointi vanhustenhuollon tehtävissä (Lääninhalli-tus, Tku)</p> <p>11.9. Palautekeskustelu Kalannin Vanhainkodin ja keittäjien kesken.</p> <p>14.9. Ite-arviointi lo-makkeiden jako henki-lökunnalle</p> <p>22.9. Laatu-politiikan laadinta, ite-arviointien postitus kouluttajalle.</p> <p>25.9. Keittäjien vertais-käynti Kustavin Palve-lukeskuksessa</p> <p>26.9. Kuntouttava työ-ote – koulutus (Ikä-Instituutti, Tku)</p> <p>27.9. III Laatu-koulutus - ite-arvioinnin tulokset, verrattiin lähtötilantee-seen, laatu-politiikan esittely, jatkon suunnit-te-lu</p>

1. TEEMA: Mikä on työntekijöiden *lähtötaso* laatutyöskentelyssä?

Mihin arvioisit itsesi *laatutyön alussa / nykyisessä vaiheessa* laadun oppimisen toteuttamismallissa? Oli-ko sinulla odotuksia / ennakkoluuloja laatutyöskentelyn suhteen? Ovatko ne toteutuneet? Entä muuttu-
neet?

(Keskusteletko, pohditko toisten kanssa laatu-*näkökulmaa*? Tunnistatko toimintoja, tarkasteletko tai kir-
jaatko niitä? Toimiiko seinätekniikka laatu*järjestelmän* oppimisen apuvälineenä? Kuvaatko ja kehitätkö
toimintoja, palvelua, työtäsi? Kyseenalaistatko toimintoja? Itsearvioitko? Onko laatu sisäistetty myös
henkilökohtaiselle tasolle? Uudistatko toimintaa tulevaisuussuuntaisesti? Onko toiminta todella muuttu-
nut ja näkykö se käytännössä?)

2. TEEMA: Mitkä asiat *edistävät* (mallin mukaista) laatutyöskentelyäsi? (TOIMINTA: käytös, ehdotuk-
set, suunnitelmat, saavutukset. Mahdollisuudet, työyhteisö itsessään on mahdollisuus, TAHTO: pyrki-
mykset, tavoitteet, päämäärät) Mikä on edistänyt laatutyöskentelyäsi? Miten on rohkaistu, kannustettu, tu-
ettu ja autettu osallistumaan? Miten ja kuka on kannustanut? Miten itse olet edistänyt laatutyöskentelyä?

(Miten työtoverit ovat tukeneet toisiaan? Miten kuvailisit työyhteisön jäsenten välistä luottamusta, miten
se edistänyt tai estänyt laatutyöskentelyä? Paljonko on ollut mahdollisuuksia keskusteluun? Millaisia po-
siitiivisia yllätyksiä olet kokenut laatutyöskentelyssä? Millainen johtaja on esikuvana laadun kehittämi-
sessä? Miten johtaja ja säätiön hallitus ovat edistäneet laatutyötä? Miten johtaja tai säätiön hallitus ovat
panostaneet henkilökunnan laadun osaamiseen? Miten mielestäsi kaikki ovat olleet mukana / kiinnostu-
neita laadun kehittämisestä?)

Mitkä asiat *estävät* (mallin mukaista) laatutyöskentelyäsi?

(HAVAINNOT: huomiot, tosiasiat, kuvaukset, esimerkit. Uhat, pelot, esteet, hankalat asiat)

Mikä on estänyt laatutyöskentelyäsi? Mitkä seikat estävät, hidastavat tai aiheuttavat ongelmia laatutyölle?

(Mitä ennakoimattomia asioita on tapahtunut? Millaisia ongelmia kohdattiin? Miten ne käsiteltiin? Min-
kälaisia negatiivisia tuntemuksia laatutyöskentely on herättänyt? Millaista muutosvastarintaa / vastentah-
toisuutta olet huomannut itsessäsi tai muissa? Millaisia estäviä rutiineja olet huomannut?)

3. TEEMA: Miten työyhteisö on *kokenut* mallin mukaisen kehittämisen?

(TUNNE, AJATUS: innostus, epävarmuus, pettymys, turhautuminen, pohdinnat, oletukset, mielipiteet, arviot)

Miten olet kokenut laatutyöskentelyn? Mikä muuttui työssä / ajatuksissa / työyhteisössä? Millaisia tunteuksia sinulla on laatutyöskentelyn aikana herännyt? Mikä on osuutesi laatutyöskentelyssä? Mitä olet oppinut?

(Miten työ on muuttunut, mikä on toisin? Mikä auttoi sinua muuttumaan tai muuttamaan toimintatapojaasi? Millaisia tuloksia on saavutettu, jotka näkyvät käytännössä? Miten olet tarkastellut omia toimintatapojaasi? Miten koet henkilökunnan erilaisen työskentelyn laatutyön hyväksi? Miltä laatutyön tulevaisuus näyttää?)