

Hannele Hyvönen

**Vanhuspalvelutyöntekijöiden
yhteistyön kehittäminen**

Opinnäytetyö
Syksy 2012
Sosiaali- ja terveysalan yksikkö
Vanhustyön koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Sosiaali- ja terveysalan koulutusyksikkö

Koulutusohjelma: Vanhustyön koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Geronomi AMK

Tekijä: Hannele Hyvönen

Työn nimi: Vanhuspalvelutyöntekijöiden yhteistyön kehittäminen

Ohjaajat: Sirkka-Liisa Palomäki, Anna-Kaarina Koivula

Vuosi: 2012

Sivumäärä: 65

Liitteiden lukumäärä: 4

Vanhuspalvelujen kehittäminen on valtakunnallisesti ajankohtainen puheenaihe. Kehittäminen suuntautuu palvelujen laadun ja yhtenäistämisen lisäksi muun muassa työntekijöiden työhyvinvointiin, osaamiseen ja johtamiseen. Opinnäytetyöni tarkoituksena oli kehittää Juupajoen kunnan vanhuspalvelutyöntekijöiden yhteistyötä. Aihe opinnäytetyöstä tuli perusturvajohtajalta. Tämä kehittämisprosessi oli jatkoa kunnassa vuonna 2011 toteutetulle vanhuspalvelujen auditoinnille. Kehittämistyön tavoitteena oli tuottaa työvälineitä vuorovaikutuksen ja yhteisymmärryksen lisäämiseksi. Kehittämisprosessi koski vanhainkotia, kotihoitoa ja pienryhmäkotia. Kehittämistyö keskittyi henkilöstön esille nostamiin ongelmiin. Opinnäytetyö oli sosiaalinen prosessi, jossa korostuivat henkilökunnan osallistuminen ja reflektiivisyys.

Opinnäytetyö toteutettiin soveltaen toimintatutkimusta. Tutkimusaineisto kerättiin tulevaisuusverstaan avulla, johon osallistui seitsemän vanhuspalvelutyöntekijää. Ryhmäprosessissa hyödynnettiin luovia ja toiminnallisia menetelmiä, kuten pyramidiharjoitusta ja learning cafe -menetelmää. Lisäksi aineistona käytettiin havainnointipäiväkirjaa ja muistioita kokoontumiskerroista. Arviointi toteutettiin tulevaisuusverstaaseen osallistuneiden työntekijöiden kanssa fokusryhmähaastattelulla sekä vanhuspalvelujohtajan yksilöhaastattelulla. Kaikki aineistot analysoitiin sisälön analyysi -menetelmällä.

Kehittämistyön tuloksena saatiin erilaisia ratkaisuja siihen, miten toimiva yhteistyö vanhuspalveluissa saadaan alkuun ja miten sitä jatkossa kehitetään. Ensisijaisiksi kehittämiskohteiksi nousivat vanhuspalvelutyöntekijöiden yhteiset palaverit, sujuvan tiedonkulun parantaminen sekä työntekijöiden tehtäväkuvien rakentaminen. Kehittämisprosessi osoitti, että yhteistyö ja yhteisöllisyys alkavat rakentua toisen työn arvostuksesta. Avoin vuorovaikutus ja kommunikaatio ovat toimivia tapoja kehittää työyhteisöä.

Tämä kehittämisprosessi auttaa henkilöstöä kohtaamaan tulevaisuuden haasteita ja he saavat rohkeutta osallistua muutosten ja uudistusten läpivientiin.

Avainsanat: Vanhuspalvelutyöntekijät, yhteistyö, vuorovaikutus, kehittäminen, tulevaisuusverstaas

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Health Care and Social Work

Degree programme: Degree Programme in Elderly Care

Author/s: Hannele Hyvönen

Title of thesis: Developing cooperation among elderly care employees

Supervisors: Sirkka-Liisa Palomäki, Anna-Kaarina Koivula

Year: 2012

Number of pages: 65

Number of appendices: 4

The development of services for elderly people is currently nationwide topic. The development heads to the quality and integration of services, in addition to employees' well-being, knowledge, and leadership. The purpose of my thesis was to develop cooperation skills among the elderly care employees in Juupajoki. The idea for this thesis came from the leader of social and healthcare services. This process of development was a continuation of the audit of elderly care services executed in 2011. The primary goal of this work was to provide tools to increase interaction and mutual understanding. Home for the elderly, home care and small group home were participants in this process. The work focused on the problems in this area brought up by the employees. This thesis was a social process which highlighted the involvement and reflectivity of the employees.

This thesis was carried out as a functional research. The research material was collected by using a future workshop concept, in which participated seven elderly care workers. Creative and functional methods, such as, pyramidal mind-map and learning café, were used with this group. In addition, observation diary and notes based on meetings of the group were used as research material. The evaluation was accomplished with a focus group interview with the participants and a single interview with the director of elderly care services. All of the materials were analyzed with content analysis method.

The result of this process was different solutions for how to get started a functional cooperation in elderly care and the continuation of the development. As primary targets for the development among elderly care workers, were found to be shared meetings, the fluent flow of information and creation of job descriptions. This process showed that cooperation and sense of community begins with respect towards co-workers. Open-minded interaction and communication are functional ways to develop the work community.

This process helps the staff to confront the challenges in the future and gives them courage to take part to the changes and reformations.

Keywords: Elderly care employees, cooperation, interaction, development, future workshop

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
Käytetyt termit ja lyhenteet	7
1 JOHDANTO	9
2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TARKOITUS	11
2.1 Lähtökohtana vanhustyön auditointi.....	11
2.2 Kehittämistyön tavoitteet	12
3 KEHITTÄMISYMPÄRISTÖN VANHUSPALVELUJA TARJOAVAT ORGANISAATIOT.....	13
4 KEHITTÄMISTYÖN VALTAKUNNALLINEN OHJAUS	17
5 TYÖYHTEISÖN HYVINVOINTI.....	19
5.1 Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet ja valtaistuminen.....	19
5.2 Dialogitaidot työyhteisössä.....	21
6 YHTEISTYÖ JA YHTEISÖLLISYYS.....	23
6.1 Taustalla organisaatiokulttuuri.....	24
6.2 Sosiaalinen pääoma työyhteisön voiman lähteenä	25
7 KEHITTÄMISMENETELMÄT JA AINEISTOT	27
7.1 Toimintatutkimuksen soveltaminen	27
7.2 Tulevaisuusverstaas	29
7.3 Kehittämisprosessin aineistojen kuvaus ja analyysi.....	30
8 KEHITTÄMISPROSESSIN ETENEMINEN.....	33
8.1 Prosessin käynnistyminen.....	33
8.1.1 Tapaaminen tilaajatahon kanssa	33
8.1.2 Informaatiotilaisuudet työntekijöille	33
8.1.3 Työryhmän kokoaminen.....	34
8.2 Prosessin kulku tulevaisuusverstaan vaiheiden mukaan	34
8.2.1 Valmisteluvaihe	34

	5
8.2.2 Ongelmavaihe.....	37
8.2.3 Mielikuvitusvaihe.....	41
8.2.4 Todellistamisvaihe	45
8.3 Toimiva yhteistyö vanhuspalveluissa	46
8.4 Prosessin päättäminen arviointiin.....	49
8.4.1 Luottamuksen syntyminen yhteiseen prosessiin	49
8.4.2 Vuorovaikutuksen kehittymisen näkyminen	50
8.4.3 Yhteenveto arvioinnista.....	51
9 KEHITTÄMISTYÖN JOHTOPÄÄTÖKSET	53
10 TULEVAISUUDEN TAVOITTEET JA HAASTEET	56
11 POHDINTA	58
11.1 Eettisyys ja luotettavuus kehittämissä	59
11.2 Oppimiskokemukseni kehittämissä.....	61
LÄHTEET	63
LIITTEET	66

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Juupajoen vanhustalvuuorganisaatiot vuonna 2010	14
Kuvio 2. Juupajoen vanhustalvuuorganisaatiot vuonna 2012	15
Kuvio 4. Prosessikaavio kehittämisaineistojen syntymisestä	32
Taulukko 2. Kehittämyö auditoinnin jatkumona	47
Taulukko 3. Arviointiaineiston luokittelu ja arvottaminen	52
Kuvio 5. Dialogikentät	54

Käytetyt termit ja lyhenteet

Vanhuspalvelutyöntekijät

Vanhuspalvelutyöntekijät ovat terveyst- ja sosiaalialan henkilökuntaa, jotka toimivat ikääntyneiden parissa. Tässä raportissa termillä tarkoitetaan kotihoidon, vanhainkodin ja pienryhmäkodin työntekijöitä.

Yhteistyö

Yhteistyön tavoitteena voidaan pitää saatavilla olevan tiedon soveltamista, jakamista sekä uuden integroidun tiedon rakentamista. Sosiaali- ja terveystalalla yhteistyössä korostuu se, kuinka voidaan koota ja prosessoida kaikki se tieto, mikä vaaditaan, jotta saadaan kokonaisvaltainen käsitys asiakkaan tilanteesta. (Isoherranen ym. 2008, 16–17, 27, 30.)

Kehittäminen

Kehittämistoiminta voi jakautua neljään erilaiseen ulottuvuuteen. Kehittäminen voi kohdistua 1) työtavan tai palvelurakenteen kehittämiseen, 2) kehittämisen tavoite voi tulla organisaation ulkoa- tai sisältäpäin, 3) kehittäminen voi olla hankeperustaista tai jatkuvaa toimintaa sekä 4) kehittäminen on yhtäältä idean keksimistä ja toisaalta sen levittämistä. (Toikko 2012, 149–150.)

Tulevaisuusverstaas

Tulevaisuusverstaassa pyritään luonnostelemaan toivottuja tulevaisuuden visioita sekä selvittämään keinoja niiden toteuttamiseksi. Tulevaisuusverstaaseen kuuluu valmisteluvaihe, ongelmavaihe, mielikuvitusvaihe sekä todellistamisvaihe. (Jungk & Müllert 1989, 13, 54–95)

Dialogi

Dialogissa erilaiset näkemykset nostetaan esiin, niitä tutkitaan ja tarkastellaan yhdessä. Dialogiin sisältyy arvostava luottamus toisten rationaaliseen ja moraaliseen kykyyn vuorovaikutuksessa. (Miettinen ym. 2000, 60–61.)

- Työhyvinvointi** Työhyvinvointi koostuu työn mielekkyydestä, hyvästä organisaatiosta, työyhteisön toimivuudesta ja ilmapiiristä. Työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa muuttamalla toimintakäytäntöjä ja vahvistamalla työn yhteisöllistä hallintaa. (Niiranen ym. 2010, 151.)
- Auditointi** Järjestelmällinen ja riippumaton tutkinta, jossa määritellään, ovatko laatutoiminnot ja niiden tulokset suunnitelmiensa mukaiset, ja ovatko ne tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukaisia.
- Valtaistuminen** Työntekijöiden valtaistuminen (empowerment) on tapa jakaa organisaation valtaa ja delegoida päätöksentekoa alemmille tasoille. Työntekijät käyttävät kykyjään omien ja organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Laaksonen ym. 2005, 161–162.)

1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveysalalla painotetaan moniammatillista yhteistyötä sekä organisaatioiden välistä yhteistyötä. Vanhustyössä on alettu tarkastella laatua, sen kehittämistä ja parantamista. Tämän myötä henkilöstön hyvinvointi, jaksaminen ja osaminen on nostettu keskiöön. Yhtäältä henkilöstöön panostetaan johdon puolelta ja toisaalta henkilöstön roolia muutetaan osallistuvampaan ja aktiivisempaan suuntaan. Pyrkimyksenä on jakaa johtoportaalta vastuuta alaspäin ja antaa vaikutusmahdollisuuksia yhteisöjen jokaiselle jäsenelle.

Sosiaali- ja terveydenhuoltoa uudistetaan jatkuvasti ja osa muutoksista on laajoja, kuten meneillään oleva sosiaali- ja terveystalvelujen valtakunnallinen uudistamistyö. Kuntauudistukset tuovat uusia haasteita. Laajat kokonaisuudet valtaavat alaa, mutta pienet yksiköt ja yhteisöt rakentavat nämä kokonaisuudet. On tärkeää, että yksittäinen työntekijä voi kokea olevansa arvokas työyhteisölleen osallistumalla ja kehittämällä toimintaa. Osallistuvuuteen pitää kannustaa ja työntekijöille pitää korostaa, että he ovat itse luomassa omaa työympäristöään, sen toimintakulttuuria ja tulevaisuuden suuntauksia.

Tämä kehittämisprosessi kohdentui kunnan vanhustalvelutyöntekijöiden yhteistyön kehittämiseen. Tavoitteena oli lähentää hyvin erillisiä organisaatioita, kotihoidtoa ja vanhainkotiä sekä pienryhmäkotiä. Vuorovaikutuksen ja kommunikaation kautta tarkoitus oli löytää lähtökohta yhteistyölle. Kehittämismenetelmänä sovellettiin toimintatutkimusta sekä tiedonkeruumenetelmänä tulevaisuusverstasta. Kehittämisprosessi käynnistyi keväällä 2012 ja jatkui syksyyn 2012. Tämä kehittämisprosessi on jatkumoa kunnassa edellisenä kesänä toteutetulle auditoinnille.

Olen ollut Juupajoella kotihoidossa sijaisena sekä toteuttanut työharjoitteluita siellä vanhainkodilla ja pienryhmäkodilla. Kunnan vanhustalvelut ovat minulle täten tuttuja ja oli hyvin mielenkiintoista lähteä vetämään tällaista kehittämisprosessia. Oli myös haastavaa vaihtaa oma rooli työntekijästä ulkopuoliseksi kehittämisprosessin vetäjäksi. Toisaalta työskentelyäni helpotti se, että organisaatiot olivat tuttuja. Taustatyön tekemistä sen suhteen ei vaadittu paljoa.

Tässä raportissa ensimmäisenä kuvaan prosessin taustaa ja tarkoitusta laajasti sekä kuvailen kehittämisympäristöä. Seuraavaksi avaan teorian keskeisiä kehittämistyöhön liittyviä käsitteitä. Menetelmäosiossa kuvaan tulevaisuusverstastyökentelyä toteutettua aineistonkeruuta verstaan vaiheiden mukaan. Havainnollistan osiossa aineistoja ja niiden yksilöllistä keruumenetelmää. Lopuksi kokoan tulokset ja johtopäätökset. Myöhemmin tässä työssä syvennän vielä joitakin teorian keskeisiä osioita.

2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TARKOITUS

2.1 Lähtökohtana vanhustyön auditointi

Kunnassa toteutettiin kesällä 2011 vanhushpalvelujen kehittämisselvitys, jonka tuotti ulkopuolinen audiaattori (laadun arvioija). Selvitystyö jakaantui kahteen osaan: vanhushpalveluiden nykytilan analyysiin ja vanhushpalveluiden tulevaa järjestämistä koskeviin kehittämisesityksiin. Auditointi toteutettiin haastatteluina, esimiehien yksilö- ja työntekijöiden ryhmähaastatteluina. Haastatteluteemoja oli viisi: 1) roolit ja tehtävät vanhushpalveluissa, 2) asiakas, 3) johtaminen ja henkilöstöasiat, 4) työn vahvuudet sekä 5) työn heikkoudet ja kehittämiskohteet.

Vahvuuksina nousivat 1) palveluylpeys, kunnassa vanhukset hoidetaan hyvin ja 2) suhteellinen tyytyväisyys työnantajaan. Esiin nostettiin myös 3) nokkelat ja joustavat työn tekemiseen ja arkeen liittyvät ratkaisut, jotka kuitenkin monesti perustuvat henkilöstön laajaan venymiseen.

Heikkouksina ja kehittämiskohteina mainittiin 1) johtaminen, josta erityisesti nostettiin yhteisten pelisääntöjen puute sekä ”pikkupomojen” esiintyminen. 2) Roolijako vanhushpalveluissa koettiin ongelmaksi. Kunnassa vastakkain aseteltuna ovat laitospalvelut ja avopalvelut, joiden välillä ei ole yhteistyötä. Kehittämistä vaati myös 3) arjen työote ja puitteet sekä 4) vuoden 2011 alussa luodun uuden yhteistyöalueen aiheuttamat haasteet.

Auditoinnin eräs tärkeimmistä johtopäätöksistä oli se, että laitos- ja avopalveluiden erillisyys on palvelutoimintaa, -ohjausta ja asiakkuuksia hankaloittava keskeinen tekijä. Tähän liittyvät nimenomaan johtamisen haasteet, kateus ja kyräily, ”pikkupomot” sekä lajittelu ”meidän” ja ”teidän” asiakkaisiin.

Kehittämisesityksen pääkohdiksi nousivat 1) johtamisrakenteen järjeistäminen ja yhtenäistäminen, 2) asiakkaiden hoitoisuutta ja asiakkaaksi ottamista koskevan yhteisen arviointijärjestelmän rakentaminen ja käyttöönotto, 3) yhteisten pelisääntöjen synnyttäminen henkilöstöasioihin sekä 4) palvelutyön ja siihen liittyvien työkalujen vahvistaminen.

Auditoinnista kävi selvästi esille se, että kunnalliset vanhushpalveluiden järjestäjät ovat eristäytyneitä eikä tällainen erillisyys palvele ketään. Tämän kehittämistyön ideana on ensinnäkin pyrkiä murtamaan jäätä kahden eri organisaation välillä. Toiseksi tarkoitus on antaa henkilöstölle mahdollisuus aloittaa yhteistyö pienestä projektista, jotta voidaan siten edetä kohti suurempia haasteita. Ennen kuin isoja yhteisiä muutoksia voi alkaa toteuttaa, pitää rakentaa kivijalka toimivalle yhteistyölle, jossa osapuolet voivat luottaa toisiinsa ja toistensa osaamiseen.

2.2 Kehittämistyön tavoitteet

Olen asettanut kehittämistyölle niin sanotun kovan tavoitteen sekä tuloksista näkyvän pehmeämmän tavoitteen. Kovana tavoitteena tällä työllä on lähentää kotihoitoa, vanhainkodin ja pienryhmäkodin henkilökuntaa, jotta saataisiin yhtenäinen työyhteisö vanhushpalvelutyöntekijöistä. Tämä auttaa kunnassa tapahtuvia tulevia muutoksia onnistumaan. Henkilökunnan osallistuminen ja reflektiivisyyden harjoittaminen edesauttavat henkilökunnan kykyä sopeutua muutoksiin ja näin luoda muutoksesta pysyvä tavoite.

Kovan tavoitteen tulokset ovat varmasti vähemmän näkyvissä tämän kehittämistyön tuloksissa. Pehmeämmän tavoitteen tulokset ovat selkeämmät. Tämä tavoite on löytää kehittämistyön avulla jonkinlainen lähtökohta ja pelisäännöt sille, kuinka kommunikaatiota ja yhteistyötä vanhushpalvelutyöntekijöiden välillä voi edistää. Pyrimme etsimään työkaluja sille, miten edesautamme vuorovaikutusta, ymmärrystä ja kykyä tehdä töitä saumattomasti yhdessä. Kehittämistyön lähtökohdina ovat henkilöstön esiin nostamansa ongelmat.

3 KEHITTÄMISYMPÄRISTÖN VANHUSPALVELUJA TARJOAVAT ORGANISAATIOT

Juupajoki on pieni 2046 asukkaan kunta (Väestötietojärjestelmä [Viitattu 4.3.2012]). Kunta sijaitsee Ylä-Pirkanmaalla ja sen naapurikuntina ovat Orivesi, Mänttä-Vilppula, Ruovesi ja Jämsä. Kunta on yhdistänyt terveystalvöjärjestelmänsä vuoden 2011 ja tällä hetkellä käytössä on ns. isäntäkuntamalli, jossa lähi-kunta Kangasala on isäntäkunta ja muut liitokseen kuuluvat kunnat ovat Orivesi, Pälkäne, Kuhmalahti sekä Juupajoki.

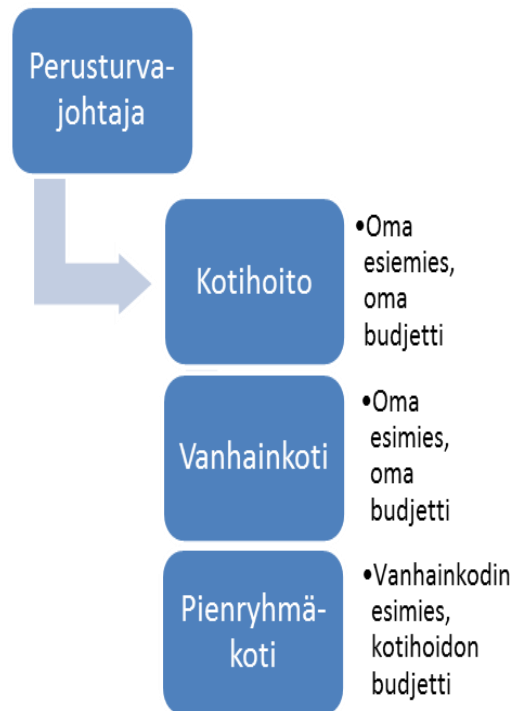
Palveluiden osto on jakautunut siten, että Kangasala ja Orivesi ovat pääasiassa palveluiden tuottajia, mutta erikoissairaanhoido ostetaan Pirkanmaan sairaanhoito-piiriltä, eli käytännössä TAYS:sta. Juupajoki ostaa kuitenkin myös liitoksen ulko-puolelta palveluita, kuten vuodepaikkoja sekä sisätautien hoitoa Mänttä-Vilppulasta. Kunnalla on oma terveysasema, joka toimii Kangasalan alaisena. Ter-veysasemalla ei ole vuodepaikkoja. Kunta joutuu ostamaan vuodepaikkoja naapu-rikunnista, lähinnä Orivedeltä ja Mänttä-Vilppulasta. Akuutin hoidon tarpeessa ole-vat menevät ensisijaisesti Oriveden terveyskeskukseen.

Sosiaalipalvelut kunta tuottaa itsenäisesti. Kunnalla on oma perusturvalautakunta, joka huolehtii sosiaali- ja terveystalvöpalveluja koskevat päätökset. Ennen terveystalvöpalvelujen yhdistämistä lähikuntien kanssa, kunta tuotti itsenäisesti sekä sosiaali- että terveystalvöpalvelut.

Kunnassa on 28 – paikkainen vanhainkoti ja kuusi paikkainen pienryhmäkoti. Van-hainkodilla on kolme osastoa, joista yksi on dementiaosasto. Pienryhmäkodin asiakaskunta on suhteellisen omatoimista. Vanhainkodilla on 17 vakituista työntekijää ja pienryhmäkodilla yksi. Vanhusten asumispalveluita on suhteessa vähän ja usein asiakkaat joutuvat jonottamaan paikkaa muualla.

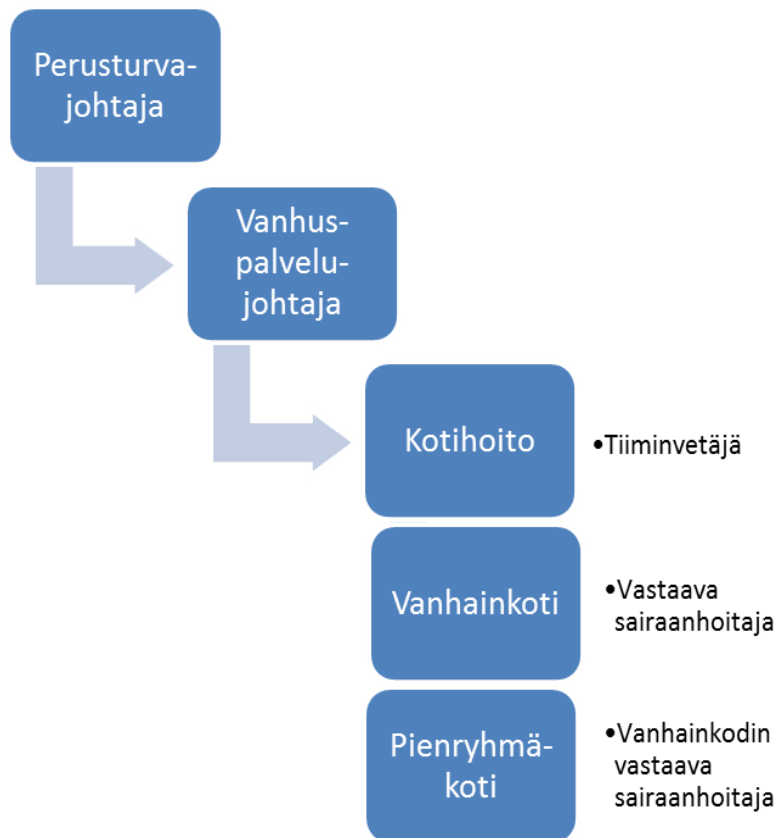
Juupajoella toimii itsenäinen kotihoito, jossa on yhdistettynä kotipalvelu ja kotisai-raanhoito. Asiakkaina on ikääntyneitä, mielenterveyspotilaita ja myös lapsiperhei-tä. Kotihoidossa on 10 vakituista työntekijää, joista osa tekee kotisairaanhoidon tehtäviä.

Kotihoito ja vanhainkoti ovat olleet aiemmin hyvin erillisiä organisaatioita ja yhteisöissä on ollut omat esimiehet. (Kuvio 1). Pienryhmäkoti on ollut väliinpuotoaja, jonka esimiehenä on toiminut vanhainkodin esimies, mutta jonka toiminta on kuitenkin budjetoitu samaan budjettiin kotihoidon kanssa. Yhteistyötä vanhainkodin ja kotihoidon välillä ei ole juurikaan ollut, mutta kotihoito ja pienryhmäkoti ovat osittain toimineet yhteistyössä.



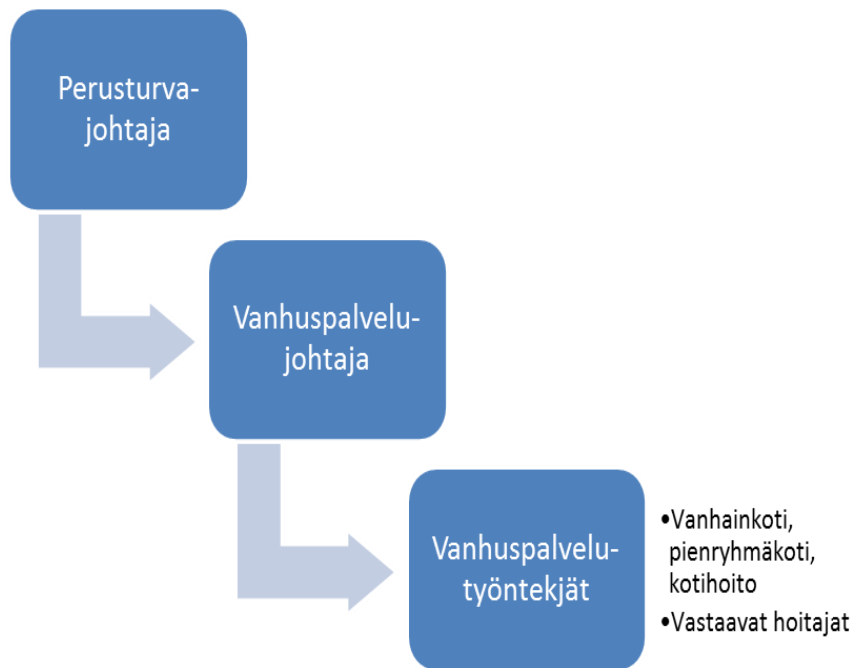
Kuvio 1. Juupajoen vanhuspalveluorganisaatiot vuonna 2010

Kunnan vanhuspalveluja on alettu uudistaa vuoden 2012 alussa. Tuolloin kuntaan perustettiin vanhuspalvelujohtajan virka. Hän toimii perusturvajohtajan alaisena ja esimiehenä vanhainkodille, pienryhmäkodille ja kotihoidolle (Kuvio 2). Kotihoidossa ei ole enää omaa esimiestä, vaan siellä toimii tiiminvetäjä. Vanhainkodin johtajan virka lakkautettiin ja tilalle haetaan vastaavaa sairaanhoitajaa. Paikka ei kuitenkaan ole vielä täytynyt. Vastaava sairaanhoitaja toimisi myös pienryhmäkodilla.



Kuvio 2. Juupajoen vanhuspalveluorganisaatio vuonna 2012

Kunnassa on tavoitteena, että tulevaisuudessa olisi yhtenäinen vanhuspalvelutyöntekijöiden ryhmä (Kuvio 3). Kotihoidossa ja vanhainkodissa olisi omat vastaavat hoitajat tai tiiminvetäjät. Tarkoituksena on, että kunnassa aletaan toteuttaa osaamisen vaihtoa. Tätä kautta saadaan paremmat mahdollisuudet siirtää henkilöstöä tarpeen mukaan yksiköstä toiseen ja esimerkiksi äkillisten sairaslomien sijaistaminen on helpompaa. Myös työhyvinvointia ja työssä jaksamista sekä oman osaamisen kehittymistä tuetaan tällaisella toiminnalla.



Kuvio 3. Juupajoen vanhuspalveluorganisaation visio

4 KEHITTÄMISTYÖN VALTAKUNNALLINEN OHJAUS

Ikääntyneiden asioita ajetaan painokkaasti eteenpäin. Vanhusten palveluihin ja hoitoon pyritään nykyään vaikuttamaan muun muassa seuraavilla ohjauksilla. Tulevaa vanhuspalvelulakia on odotettu pitkään ja sen odotetaan tuovan yhdenmukaisuutta ja tasa-arvoa vanhusten palveluihin valtakunnallisesti.

Lakiluonnoksessa määritellään muun muassa seuraavasti: läkkäiden henkilöiden palvelujen on perustuttava hyviin toimintakäytäntöihin. Toiminnan on oltava asiakaskeskeistä, laadukasta ja turvallista. Iäkkäille henkilöille tarkoitettut palvelut on toteutettava siten, että ne tukevat ja edistävät iäkkään henkilön itsenäistä suoriutumista, osallistumista ja kuntoutumista sekä ehkäisevät ennalta muuta palvelutarvetta. Palvelujen järjestämisessä ja tuottamisessa on otettava huomioon iäkkään henkilön mahdollisuus sosiaalisen vuorovaikutuksen ylläpitämiseen ja mielekkäseen, hyvinvointia, terveyttä ja toimintakykyä edistävään ja ylläpitävään toimintaan. (STM 2012 a. [Viitattu 30.10.2012].)

Kunnan on laadittava iäkkäiden hyvinvoinnin, terveyden ja toimintakyvyn edistämiseksi ja heidän tarvitsemiensa palvelujen järjestämiseksi ja kehittämiseksi kunnan toimintaa koskeva suunnitelma. Kunnan eri viranomaisten on tehtävä yhteistyötä keskenään. Kunnan on tehtävä yhteistyötä myös eri viranomaisten, laitosten, iäkkäitä edustavien järjestöjen ja muiden sellaisten yhteisöjen kanssa. Kunnan on nimettävä yhteistyön koordinoinnista vastaava henkilö. (Emt. 2012 a. [Viitattu 11.11.2012].)

Ikäihmisten hyvinvointia ja terveyttä pyritään parantamaan myös ikäihmisten palvelujen laatusuosituksella. Uusimman laatusuosituksen ovat laatineet sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus ja Stakesin kanssa. Uusitussa laatusuosituksessa otetaan huomioon ikääntymispolitiikan ajankohtaiset valtakunnalliset linjaukset, aiempien laatusuositusten arviointien tulokset, uusien tutkimustietojen sekä toimintaympäristön muutokset. Erityisesti meneillään olevalla kunta- ja palvelurakennemuutoksella on merkittäviä vaikutuksia ikääntyneiden palvelujärjestelmään.

Laatusuosituksessa määritellään ikääntyneiden palvelujen järjestämistä ohjaavat arvot ja eettiset periaatteet. Suositus sisältää strategisia linjauksia laadun ja vaikuttavuuden parantamiseksi kolmella osa-alueella: (1) hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen ja palvelurakenteen kehittäminen, (2) henkilöstön määrä, osaaminen ja johtaminen, (3) asumis- ja hoitoympäristöt. (STM. 2008. [Viitattu 9.11.2012].)

PARAS – hanke puolestaan on valtioneuvoksen vuonna 2005 käynnistämä hanke, jonka pyrkimys on varmistaa laadukkaiden palvelujen saatavuus koko maassa sekä saavuttaa toimiva kuntarakenne. Hankkeen jatkuminen toteutuu hallitusohjelman kuntauudistuksen myötä. (Kunnat.net. [Viitattu 12.4.2012].)

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma (Kaste) on sosiaali- ja terveysministeriön laatima ja valtioneuvoksen vahvistama ohjelma, joka on nykyisellään laadittuna vuosille 2012–2015. Kaste-ohjelma on strateginen ohjausväline, jolla johdetaan ja uudistetaan sosiaali- ja terveyspolitiikkaa ja jonka tavoitteena on, että hyvinvointi ja terveyserot kaventuvat ja sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteet ja palvelut on järjestetty asiakaslähtöisesti. Tavoitteisiin vastataan kuudella osaohjelmalla: 1) riskiryhmien mahdollisuutta osallisuuteen, hyvinvointiin ja terveyteen parannetaan, 2) lasten, nuorten ja lapsiperheiden palveluja uudistetaan, 3) ikäihmisten palveluiden rakennetta ja sisältöä uudistetaan, 4) palvelurakennetta ja peruspalveluja uudistetaan, 5) tieto ja tietojärjestelmät saatetaan asiakkaiden ja ammattilaisten tueksi ja 6) johtamisella tuetaan palvelurakenteen uudistamista ja työhyvinvointia. (STM. 2012 b. [Viitattu 12.4.2012].)

5 TYÖYHTEISÖN HYVINVOINTI

Muutaman viimeisen vuoden aikana on tehty useita tutkimuksia ja suosituksia henkilöstön työhyvinvoinnista ja jaksamisesta sekä niiden vaikutuksista työn laatuun ja työhön sitoutumiseen. Muun muassa Keva on toteuttanut kuntatyöntekijöiden työhyvinvointikyselyn vuonna 2011. Tutkimuksessa todetaan, että keskimäärin kunta-alan henkilöstö kokee työssään aiempaa vähemmän henkistä kuormittavuutta, henkilöstön riittämättömyyden tunne on vähentynyt ja erityisesti työtehtävien hoitamiseen käytettävissä oleva aika on lisääntynyt työpaikoilla. Toisaalta tutkimuksen tulokset osoittavat, että terveysalalla työskentelevät ovat muita aloja vähemmän sitä mieltä, että heidän työnantajansa panostaa työpaikalla työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja kehittämiseen. (Keva. 2/2011. [Viitattu 9.11.2012].)

Työhyvinvointi koostuu työn mielekkyydestä, hyvästä organisaatiosta, työyhteisön toimivuudesta ja ilmapiiristä. Työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa muuttamalla toimintakäytäntöjä ja vahvistamalla työn yhteisöllistä hallintaa. Selkeä johtaminen ja työn organisointi, oikeudenmukaisuus, yhteiset pelisäännöt, luotettava ja avoin vuorovaikutus sekä yksilön mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ovat merkittäviä tekijöitä. Ne saattavat olla jopa oleellisempia kuin työntekijän fyysinen terveys. (Niiranen ym. 2010, 151.)

5.1 Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet ja valtaistuminen

Sosiaali- ja terveysministeriön laatimaan Kaste-ohjelmaan 2008 - 2011 kuuluu kolme osakokonaisuutta, joilla ohjataan johtamiskäytäntöjen uudistamista ja työhyvinvoinnin kehittämistä. Näistä ensimmäinen osakokonaisuus, hoitotyön toimintaohjelma, tukee johtajia henkilöstön osaamisen ja ammatillisen toiminnan kehittämisessä. Sen eräs tavoite on parantaa alan vetovoimaisuutta lisäämällä henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia sekä tukemalla urakehitystä. (Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön – toimintaohjelma 2009, 11–15).

Teoksessa Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa (Laaksonen ym. 2005, 161–162) luetellaan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, joista yksi on vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Työntekijä on tietoinen työyhteisössä tapahtuvista muutoksista ja voi itse osallistua ja vaikuttaa niihin. Yhteinen työn kehittäminen lisää motivaatiota ja työhön sitoutumista. Vaikutusmahdollisuuksista keskusteltaessa puhutaan myös työn hallinnasta, jossa keskeistä on työntekijän valta tehdä omaa työtä koskevia päätöksiä.

Empowerment – käsite voidaan liittää sekä työyhteisöön että työntekijään. Empowerment – käsitteelle ei ole Suomessa suoraa vastinetta, mutta useimmiten siitä käytetään käännoä voimistuminen tai valtaistuminen. Se liitetään kasvuun, kehitykseen ja hyvinvointiin. Jos työyhteisössä on käytössä empowerment – kulttuuri, tavoitteena on edistää sekä työntekijän että yhteisön sisäisen voimantunteen kehittymistä. Työntekijästä puhuttaessa, hän on tuolloin itse vastuussa työstään ja kehityksestään. Kun työntekijä kokee sisäistä voimantunnetta, hän uskoo itseensä omassa työssään ja on sitoutunut työyhteisön perustehtävään. Hän myös osallistuu aktiivisesti työyhteisön kehittämiseen. (Miettinen ym. 2000, 39–40.)

Työntekijöiden valtaistuminen ja voimaannuttaminen (empowerment) on tapa jakaa organisaation valtaa ja delegoida päätöksentekoa alemmille tasoille. Työntekijät voivat käyttää kykyjään parhaalla mahdollisella tavalla omien ja organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Kun työntekijä käyttää taitojaan hyödyksi, hän kehittyy ja tällainen työntekijöiden kehittyminen lisää työyhteisön motivaatiota ja sitoutumista sekä työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. Organisaatio hyötyy, koska tehokkuus, palvelujen laatu, kokonaistuottavuus ja tiimityö tehostuvat. (Laaksonen ym. 2005, 161–162.)

Työntekijät kokevat, että sosiaali- ja terveysalan töissä vaikutusmahdollisuudet eivät yleensä ole kovin hyvät. Sosiaali- ja terveysalaan kohdistuneessa kyselytutkimuksessa sairaanhoitajat, lähi- ja perushoitajat sekä avustavaa hoito- ja hoivatyötä tekevät kokivat vaikuttamismahdollisuuksiensa työn monipuolisuuteen ja vaihtelevuuteen, työtehtävien jakoon ja työtahtiin sekä työmäärään olevan kaikista toimialan ammattiryhmistä alhaisimpien joukossa. (Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön – toimintaohjelma. 2009, 35)

Suominen ym. ovat toteuttaneet vuonna 2003 kyselytutkimuksen kahdessa Etelä-Suomen kaupungissa, jossa haastateltiin vanhustyössä toimivia hoitajia. Kyselyssä tutkittiin hoitajien kokemusta työssä vaikuttamisen mahdollisuuksista ja voimaantumisen sekä voimaantumisen ja työntekijän taustojen yhteyttä toisiinsa. Kyselyyn vastasi 252 hoitajaa. Tutkimus osoitti, että useimmat hoitajat kokivat, että heillä ei ole tarpeeksi mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. He eivät usko-neet voivansa vaikuttaa organisaation toimintaan, koska eivät kokeneet pystyvän-sä vaikuttamaan edes omaan työhönsä. Tutkimuksen mukaan hoitajat olivat melko vakuuttuneita tavoistaan ja kyvyistään vuorovaikuttaa, mutta se ei johda heidän haluamiinsa muutoksiin. Kyselyyn osaa ottaneiden lukumäärä oli suuri, mikä antoi ymmärtää, että hoitajat haluavat tulla kuulluiksi. Tutkimus osoitti, että hoitajat ovat kokeneita ja olivat halukkaita kehittämään työtään. Hoitajat, jotka kokivat voimaan-tuvansa työssään, olivat itsevarmoja, ammatillisesti vahvoja ja etenivät työelämäs-sä. Koulutus ja työkokemus yhdistettiin vahvasti voimaantumisen mahdollistajiksi. (Suominen ym. 2008, 42–45.)

5.2 Dialogitaidot työyhteisössä

Dialogisuus ja tavallinen keskustelu eroavat toisistaan oleellisesti, mutta tästä huo-limatta ne täydentävät toisiaan eikä kumpikaan voi korvata toista. Tavallisen kes-kustelun piirteitä ovat muun muassa oman mielipiteen esittäminen totuutena ja sen puolustaminen, asioista kiistely, kompromissien teko, ”vahvemman oikeudella” tehty päätös, sitoutumattomuus päätöksiin, jälkikäteen purnausta ja vastarinta. (Miettinen ym. 2000, 60–61.)

Sen sijaan dialogi ei ole tavallisen keskustelun tavoin manipuloivaa, eikä kenen-kään tarvitse tehdä kompromisseja. Sen tarkoituksena ei ole todistaa kuka on oi-keassa ja kuka väärässä, vaan erilaiset näkemykset nostetaan esiin, niitä tutkitaan ja tarkastellaan yhdessä. Yhdessä pyritään löytämään ydinongelmat ja luomaan uusia ratkaisuja niihin. Dialogiin sisältyy arvostava luottamus toisten rationaaliseen ja moraaliseen kykyyn vuorovaikutuksessa. (Emt. 60–61.)

Dialogisuutta käsitellään muun muassa Kaste – hankkeen hoitotyön toimintaoh-jelmassa. Siinä käytetään käsitettä osallistava johtaminen, jolla tarkoitetaan henki-

löstön osallistumista tukevaa ja siihen kannustavaa johtamistapaa. Toimintaohjelmassa määritellään ammatillisuuteen kuuluvaksi samanaikaisesti autonomia sekä riippuvaisuus toisista ja yhteistyö toisten kanssa. Johdon ja henkilöstön yhteistyö on tärkeää työtyytyväisyyden ja vaikuttavuuden kannalta. Ne ovat riippuvaisia toisistaan tavoitellessaan yhteisten tavoitteiden saavuttamista. (Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön – toimintaohjelma. 2009, 34.)

Dialogisuudesta puhuttaessa voidaan käyttää myös termiä mahdollistava johtaminen. Tästä näkökulmasta keskiössä on yhdessäluomisen vaikutusmahdollisuudet. Esimies ei käytä perinteistä valtaa vaan voimaa toimia yhdessä työntekijöidensä kanssa, eli siirrytään ”power over” toiminnasta ”power with” toimintaan. Tällainen käytäntö vaatii kykyä olla läsnä, kuunnella ja mahdollistaa potentiaalinen esiinnousu. Mahdollistava johtaminen vaatii yhdessäluomisen taitojen kehittymistä koko työyhteisössä. Dialogitaidoissa on kyse itsensä ja toisten kuuntelusta ja kyvystä käydä erilaisia dialogeja. Dialogilla voidaan uudistaa toimintakulttuuria tai jähmettää sellaiseksi, millaisena se on ilmennyt jo vuosia. (Takanen & Petrow 2010, 128–143.)

6 YHTEISTYÖ JA YHTEISÖLLISYYS

Toimiva yhteistyö rakentuu yhteistyöosaamisesta, johon olennaisesti kuuluu kyky omien näkemysten esittämiseen ja perustelemiseen. Yhteistyön tavoitteena voidaan pitää saatavilla olevan tiedon soveltamista, jakamista sekä uuden integroidun tiedon rakentamista. (Isoherranen ym. 2008, 16–17.)

Yhteistyössä pyritään toimimaan niin, että yhteinen tavoite saavutetaan mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. Yhteistyön pelikentällä korostuvat vuorovaikutus ja sosiaaliset suhteet. Sosiaali- ja terveysalalla yhteistyössä korostuu se, kuinka voidaan koota ja prosessoida kaikki se tieto, mikä vaaditaan, jotta saadaan kokonaisvaltainen käsitys asiakkaan tilanteesta. (Emt. 27, 30.)

Organisaatioiden ytimenä ei suinkaan kannata pitää johtajia tai johtoryhmää, vaan ydin koostuu yhteisön ominaisuuksista ja se kuvaa organisaation sisäistä tilaa. Tällöin ydin käytännössä koostuu työntekijöistä. Yhteisöllisyyden ydin rakentuu työntekijöiden yhteisestä älystä, tunteista ja tahdosta ja jokaisen yksilön panostuksesta niihin. Nämä muodostavat kokonaisuuden, joka on organisaation sisäisen tilan ydin. Yhteisöllisyys koskee jokaista jäsentä ja jokainen työntekijä voi vaikuttaa oman organisaationsa sisäiseen tilaan omalla valitulla käyttäytymisellään. (Jäppinen 2012, 20–21.)

Jäppinen on koonnut teokseensa, Onnistu yhdessä – Työyhteisön kehittämisen 10 avainta (2012), tekijöitä, joilla yhteisöllisyys rakennetaan. Näitä ovat moniäänisyys, vuorovaikutus, asiantuntijuus, joustavuus, sitoutuminen, vastuunotto, päätöksenteko, neuvottelu, luottamukselle rakentuva kontrolli ja oman toiminnan arviointi. Näitä kaikkia siis vaaditaan työyhteisöltä, jotta yhteisöllisyys toimisi ja siten organisaation sisin olisi kunnossa. Jäppinen korostaa, että asenteet ja ajattelutavat muokkaavat paljon yhteisön toimintaa ja onkin tärkeää pystyä kehittämään niitä ja löytää yhteinen tapa kommunikoida, tietää ja ymmärtää yhteisiä asioita. (Emt. 23–24.)

Työyhteisötaidot ovat avaintekijä rakennettaessa hyvää yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä. Työyhteisötaidoilla tarkoitetaan halua ja kykyä toimia omassa työyhteisössä rakentavalla tavalla. Esimiestä ja työtovereita pitää tukea ja työntekijän on oltava

tietoinen omasta perustehtävästään. Työyhteisötaidot riippuvat osaamisesta ja yhteistyöstä. Näitä molempia ominaisuuksia voi kehittää. Työyhteisötaitoinen työntekijä tuntee työn tavoitteet, ottaa vastuun tekemisistään, keskittyy työn kannalta olennaiseen, on oma-aloitteinen ja kiinnostunut uusista asioista. (Luukkala 2011, 214–215.)

Työntekijöiden välinen kiinteys työpaikallaan kuvastaa heidän kokemaansa yhteisöllisyyttä, jonka erittäin tärkeä voimavara on työyhteisö. Ihminen viettää suuren osan aktiivisesta ajastaan työpaikalla. Yhteisöllisyyden synnyttää tällöin yhteinen tavoite, johon jokainen työntekijä voi olla sitoutunut. Yhteisöllisyyttä ja sen tuomia etuja pitäisi hyödyntää niin hyvissä kuin huonoissakin tilanteissa ja tärkeä yhteisöllisyyden tukipilari on se, että myös ongelmat tuodaan avoimeen keskusteluun. (Colliander ym. 2009, 64.)

6.1 Taustalla organisaatiokulttuuri

Organisaatiot ovat kulttuureiltaan erilaisia ja niiden kulttuurit muuttuvat hitaasti. Organisaatiokulttuuria voidaan kuvailla sosiaalisesti energiaksi, joka ohjaa ihmisiä liikkeelle. Organisaatiokulttuurin voidaan ajatella sisältävän kolme tasoa; 1) ihmiskäden työt, 2) arvot ja normit sekä 3) uskomukset ja olettamukset. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 54–63.)

Uskomukset ja olettamukset muodostavat organisaatiokulttuurin ytimen. Ne ilmaisevat taipumuksia, jotka ovat kehittyneet usein pitkän ajan kuluessa ja alkaneet ohjata työntekijöiden jokapäiväistä elämää. Arvot edustavat organisaatiokulttuurin toista tasoa. Arvot ovat keskeisessä asemassa moraalisisessa järkeilyssä ja vaikuttavat siten päätöksenteon eettiseen tasoon. Arvot johdetaan organisaation tehtävästä ja visiosta. Normit kuuluvat yhdessä arvojen kanssa organisaatiokulttuurin toiselle tasolle. Normien noudattaminen on luontevinta ihmisille, jotka ovat työskennelleet organisaatiossa pitkään. Ihmiskäsien työt ovat näkyviä, kuuluvia tai jollakin muulla tavalla konkreettisesti havaittavia ihmisen käyttäytymisen tuotteita, joiden taustalla heijastelevat kulttuurin normit, arvot ja olettamukset. Niihin kuuluu muun muassa traditiot, palkitsemiset ja rangaistukset. (Emt. 2005, 54–63.)

Organisaatiokulttuurin on pysyvyydestään huolimatta muututtava aina, kun toimintatapoja halutaan parantaa. Kulttuuri ei kehity ellei se siedä erilaisuutta. Nopein ja tehokkain menetelmä muuttaa kulttuuria on avoin dialogi. Jos organisaation arvot ja niiden tiedostaminen ovat selkeitä, työntekijät voivat kokea ne omikseen. Näin he voivat tuntea olevansa tärkeitä organisaation vision toteuttajia. Tästä seuraa myös sitoutuminen organisaation perustehtäviin. (Emt. 2005, 54–63.)

Sisäinen viestintä saa usein huonoa palautetta henkilöstöltä. Työntekijät ovat tyytymättömiä lähiesimiehiin, ylimpään johtoon sekä avoimuuskulttuuriin. Varsinkin muutostilanteet vaatisivat toimivaa tiedottamista. Se on kuitenkin hankalaa, jos tiedottaminen ei toimi edes normaalioloissa. Kuitenkin muutoskykyinen ja myönteinen organisaatiokulttuuri ja sen kehittyminen vaatii, että työntekijät saavat uudistuksista riittävän kokonaiskuvan sekä oman tehtävänsä kannalta oleellista täsmätietoa. (Mattila 2007, 112–113.)

6.2 Sosiaalinen pääoma työyhteisön voiman lähteenä

Sosiaalinen pääoma on yhteisön rikkaus, josta sekä yhteisö että siihen kuuluvat yksilöt hyötyvät, koska se tuottaa hyödykkeitä, kuten terveyttä. Sosiaalinen pääoma voidaan jakaa rakenteelliseen ja kulttuuriseen eli kognitiiviseen ulottuvuuteen. Sosiaalisen osallistumisen määrä kertoo sosiaalisen pääoman rakenteellisesta puolesta. Kulttuurinen eli kognitiivinen ulottuvuus, tarkoittaa sosiaalista ihmisten välistä luottamusta. (Hyypä 2011, 15.)

Sosiaalisen pääoman käsite viittaa tapoihin ja normeihin, jotka ilmenevät ihmisten välisissä suhteissa ja kontakteissa työpaikoilla. Myönteiset kokemukset sosiaalisen pääoman käytössä rakentavat luottamusta. Keskinäinen luottamus kehittyy, kun toiset hyväksytään ja heitä arvostetaan tasavertaisina ihmisinä. Luottamus edistää ryhmään kuulumisen tunnetta ja sitoutumista organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. Itseohjautuvat tiimit menestyvät, jos niissä voidaan taata luottamus, voimaantuminen ja tiimin jäsenten kohtelemisen ammattilaisina. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 294–297.)

Seinäjoen ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden yksikkö sekä Tykes, työelämän kehittämisohjelma, toteuttivat yhteistyössä vanhustyön voimaantumisen – projektin vuosina 2010–2011. Projektin osallistui neljä eri palvelukeskusta sekä yksi hoitokoti Etelä-Pohjanmaan alueelta. Projektin tavoitteina olivat (1) yhteisöllisyyden ja sosiaalisen pääoman lisääminen vanhustyön arjessa, (2) gerontologisen tietämyksen ja osaamisen lisääminen ja (3) työntekijöiden voimaantuminen ja työn ilo. Hankkeessa käytettiin erilaisia luovia menetelmiä. Kokoontumiskerrat koostuivat teoria-, toiminta- ja arviointiosuudesta.

Hankkeen myötä yksiköissä tapahtui muutoksia toimintatavoissa sekä tuloksellisuudessa ja työelämän laadussa. Ryhmäprosessin menetelmät lisäsivät yhteisöllisyyttä ja sitä kautta työntekijöiden työhyvinvointia ja työn tuloksellisuutta. Työntekijät huomasivat, että työelämän laatu ja asiakkaiden hyvinvointi kulkevat rinnakkain. Työntekijöiden työhyvinvoinnin yhteys asiakkaiden hyvinvointiin oivallettiin. Projektin perusteella todettiin, että vuorovaikutus, hyvien kokemusten jakaminen, vertaistuki, yhteisen tavoitteen löytäminen, vastavuoroinen oppiminen ja tasa-arvo parantavat työntekijöiden tyytyväisyyttä ja jaksamista työssä. Yhteisöllisyyden ja sosiaalisen pääoman lisääminen edellyttävät usein työmenetelmien muuttamista. Lisää tutkimista vaatisi kysymys, miten yhteisöllisyyden edistäminen lisää työhyvinvointia ja jaksamista vanhustyössä. (Hemminki & Palomäki 2011, 3, 13–15.)

7 KEHITTÄMISMENETELMÄT JA AINEISTOT

Opinnäytetyö toteutettiin soveltaen toimintatutkimusta ja sen tarkoituksena on kehittää työyhteisön toimintamalleja. Toimintatutkimuksen suuntauksista painotettiin kommunikatiivista lähestymistapaa. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin tulevaisuusverstasmenetelmää. Seuraavaksi esittelen toimintatutkimuksen perusideaa, kommunikatiivisen toimintatutkimuksen piirteitä sekä tulevaisuusverstaan vaiheet.

7.1 Toimintatutkimuksen soveltaminen

Toimintatutkimus on muuttamiseen ja kehittämiseen tähtäävä prosessi, joka on ennen kaikkea kiinnostunut siitä miten asioiden tulisi olla. Sen avulla pyritään ymmärtämään ja kehittämään käsiteltävää asiaa. Yksi tutkimuksen tavoitteista on edesauttaa yhteisön kommunikaation ja yhteistyön sujumista. Toimintatutkimus on kuin eräänlainen oppimistapahtuma, jossa osallistujilta vaaditaan aktiivisuutta ja itsearvioinnin taitoa. Tarkoitus on saavuttaa jatkuva pohdinnan ja kehittämisen kierre, eikä niinkään pysyvää käytäntöä. (Heikkinen ym. 1999, 18–65.)

Onnistunut toimintatutkimus edellyttää sitä, että yhteisössä saadaan aikaan parempi, toimiva käytäntö. Parhaimmillaan eräs toimintatutkimuksen lopputuloksista on tasa-arvoinen keskusteleva yhteisö, jossa peruspilareina toimivat avoimuus, vastavuoroisuus ja reflektiivisyys. Toimintatutkimuksessa opetellaan avoimen keskustelun taitoja, erilaisten mielipiteiden ja ideoiden hyväksymistä sekä niiden käyttämistä työyhteisön hyväksi. (Heikkinen ym. 1999, 118–201.)

Heikkisen ym. (2007, 19–36) mukaan toimintatutkimuksen piirteitä ovat interventi-oon perustuva, käytännönläheinen, osallistava, reflektiivinen ja sosiaalinen prosessi. Sen tarkoitus on kaksipuolinen: tutkia sosiaalista todellisuutta, jotta sitä voitaisiin muuttaa ja muuttaa todellisuutta, jotta sitä voitaisiin tutkia. Toimintatutkimuksen eräs lähtökohta ajattelussa on se, että jos jotakin sosiaalista todellisuutta yrittää muuttaa, siitä alkaa näkyä jotakin uutta. Tutkimus perustuukin ohjaajan tekemään interventioon, eli muutokseen tähtäävään väliintuloon, tutkimuskohtee-

seensa. Ohjaajan rooli on käynnistää muutos ja rohkaista osallistujia siihen, jotta käytäntöjä saataisiin kehitettyä yhteisön kannalta paremmiksi.

Käytännönläheisyys näkyy siinä, että ohjaaja osallistuu aktiivisena toimijana tutkimukseen ja keskustelelee, suunnittelee, arvioi ja järjestää erilaisia kokouksia säännöllisesti. Pyrkimyksenä on luoda hyvä ja toimiva käytäntö juuri nimenomaiseen kohteeseen, eikä yleispäteviä säännöksiä. Toimintatutkimus luo tieteen ja käytännön välille yhteyden, jota hyödynnetään. Toimintatutkimus on ennen kaikkea osallistava. Työntekijät osallistuvat tutkimuksen kaikkiin vaiheisiin ja ovat aktiivisia vaikuttajia siinä suhteessa, mihin tutkimuksen halutaan etenevän. Suunnittelu, aineiston keruu, tulkinnat ja päätelmät eivät ole yksin ohjaajan tehtävänä, vaan kaikkien prosessiin osallistuvien. Toimintatutkimus luo puitteet työntekijöiden aktiivisuudelle ja vastuun kantamiselle.

Toimintatutkimuksen tarkoitus on tuottaa uutta tietoa sosiaalisesta ympäristöstä reflektiivisen ajattelun kautta. Työntekijät pyrkivät refleктоimaan omaa ajatteluaan, kokemuksiaan ja toimintamallejaan ja pyrkivät tiedostamaan niiden alkuperän. Reflektio on totuttujen tapojen pohdintaa ja sitä tarvitaan, jotta ihminen pystyy kehittymään. Toimintatutkimus on prosessi, jossa ymmärryksen ja tulkinnan muodostuminen on vähittäistä. Toimintatutkimus tutkii miten asiat ovat ja mihin ne ovat menossa ja miten asiat etenevät sosiaalisessa ympäristössä. Toimintatutkimus on eräänlainen sosiaalisen toiminnan ketju.

Suomessa ollaan oltu hyvin kiinnostuneita kommunikatiivisesta toimintatutkimuksesta, jossa korostetaan vuorovaikutusta ja osallistujien tasavertaisuutta keskustelun tuottajina muutoksen aikaansaamiseksi. Pohjoismaissa tämä tunnetaan myös nimillä keskustelumenetelmä ja demokraattinen dialogi. Tämän ideologian taustalla on ajatus siitä, että työntekijä on oman työnsä asiantuntija, eikä niinkään kehittämisen kohde vaan aktiivinen muutoksen liikkeellepanija. Siinä korostuvat vastavuoroisuus ja avoimuus. (Heikkinen ym. 2007, 57–58). Keskustelumenetelmän avulla pyritään lisäämään työntekijöiden suoraa osallistumista suunnitteluun ja kehittämiseen sekä työelämän demokratiaa (Heikkinen ym. 1999, 204).

Tässä kehittämisprosessissa sovellan toimintatutkimuksen piirteitä. Toimintatutkimus perustuu useaan kehittämisen sykliin, eli tulosten pohjalta toteutetaan aina

uusi kehittämisprosessi. Tämä kehittämistyö kuitenkin sisältää vain yhden näistä sykleistä, joten ei voida puhua suoraan toimintatutkimuksesta.

7.2 Tulevaisuusverstas

” – se voidaan toteuttaa kaikkialla, missä ihmisillä on ongelmia joihin he etsivät ratkaisuja, kaikkialla, missä ihmiset voivat tavata ja keskustella keskenänsä”. Tulevaisuusverstas nimensä mukaisesti liittyy tulevaisuuteen. Sitä voidaan hyödyntää monilla aloilla eikä sen toteutukseen ole yhtä ainoaa oikeaa tapaa. Tulevaisuusverstaassa pyritään luonnostelemaan toivottuja tulevaisuuden visioita sekä selvittämään keinoja niiden toteuttamiseksi. (Jungk & Müllert 1989, 13.)

Tulevaisuusverstaaseen kuuluu valmisteluvaihe ja kolme verstasvaihetta, jotka ovat ongelmavaihe, mielikuvitusvaihe sekä todellistamisvaihe. Ne ovat seuraavassa esitelty Jungkin ja Müllertin (1989, 54–95) mukaan:

Valmisteluvaiheeseen kuuluu työskentelytavasta eli verstaasta ilmoittaminen siten kuin se on tarkoituksenmukaista kyseisessä yhteisössä sekä osallistujien innostaminen mukaan. Osallistujille kerrotaan mistä on kysymys ja selvitetään heille toimintaperiaatteita. Valmisteluvaiheessa hankitaan työskentelytilat ja kaikki tarpeellinen materiaali. Tämän lisäksi valmisteluvaiheessa ryhmän kokoonnuttua on hyvä sopia yhteiset pelisäännöt ja rajata käsiteltävä aihe.

Ongelmavaihe on ensimmäinen varsinainen verstasvaihe. Vaiheen aikana on tarkoituksena kerätä kaikki yhteisöä painavat ongelmat, kuitenkin huomioiden rajattu aihe. Kaikki arvostelut ja kritiikki saa tulla julki ja ne kirjataan. Jokainen osallistuja saa tuoda tyytymättömyytensä esiin ja kritisoida kokonaistilannetta. On tärkeää, että ensimmäisenä ei aleta keskustella aiheista vaan kaikki mahdolliset ongelmat pyritään tuomaan julki.

Seuraavaksi tässä vaiheessa ongelmia aletaan ryhmitellä tai niistä voidaan äänestämällä päättää, mitkä ovat sillä hetkellä kriittisimmät aiheet. Tarkoituksena on pohtia mistä halutaan keskustella ja mihin luoda ratkaisuja. Tarkoituksena on löytää yhteiseksi koetut ongelmat, joihin paneudutaan seuraavaksi.

Mielikuvitusvaihe vaatii osallistujiltaan avointa luovuutta ongelmanratkaisuun. Erilaisista ”jarruista” ei välitetä, vaan ongelmiin pyritään luomaan ratkaisuja, huolimatta niiden hölmöydestä tai jopa mahdottomuudesta. Kun saavutetaan tietty avoin vastaanottavuus, voidaan alkaa hahmotella haluttua ja toivottua tulevaisuutta erilaisten kokeilujen ja uteliaisuuden kautta. Rutiininomaisuudesta pyritään eroon ja etsitään vaihtoehtoisia parantavia tai ainakin muuttavia ratkaisuja ongelmiin. Ohjaajan tehtävä tässä vaiheessa on innostaa uusiin ajattelutapoihin sekä kyselemällä kannustaa ”ajatuksenvirtaa” jatkumaan. Lyhyesti sanottuna siis mielikuvitusvaiheessa etsitään parhainta mahdollista ratkaisuvaihtoehtoa, välittämättä sen toteutuskelpoisuudesta.

Todellistamisvaiheessa tarvitaan mielikuvitusta ja kriittistä ajattelua, kun mietitään mikä on todellisuudessa mahdollista ja mikä mahdotonta. Tässä vaiheessa käydään edellisen vaiheen tulokset läpi ja niistä aletaan haravoida toteuttamiskelpoisia ehdotuksia. Ehdotuksia on ensin arvioitava olemassa olevien edellytysten pohjalta, sen jälkeen päätetään menettelytavoista kuinka ehdotuksia päästäisiin toteuttamaan ja millä keinoilla. Viimeiseksi ryhdytään toimintaan, jossa uutta ideaa kokeillaan käytännössä. Ryhmä pohtii toiminnan tavoitteita sekä mahdollisia seurauksia. Mielikuvitusvaiheessa ideoita ei saanut kyseenalaistaa, mutta tässä vaiheessa kritiikki on koko toiminnan pohja.

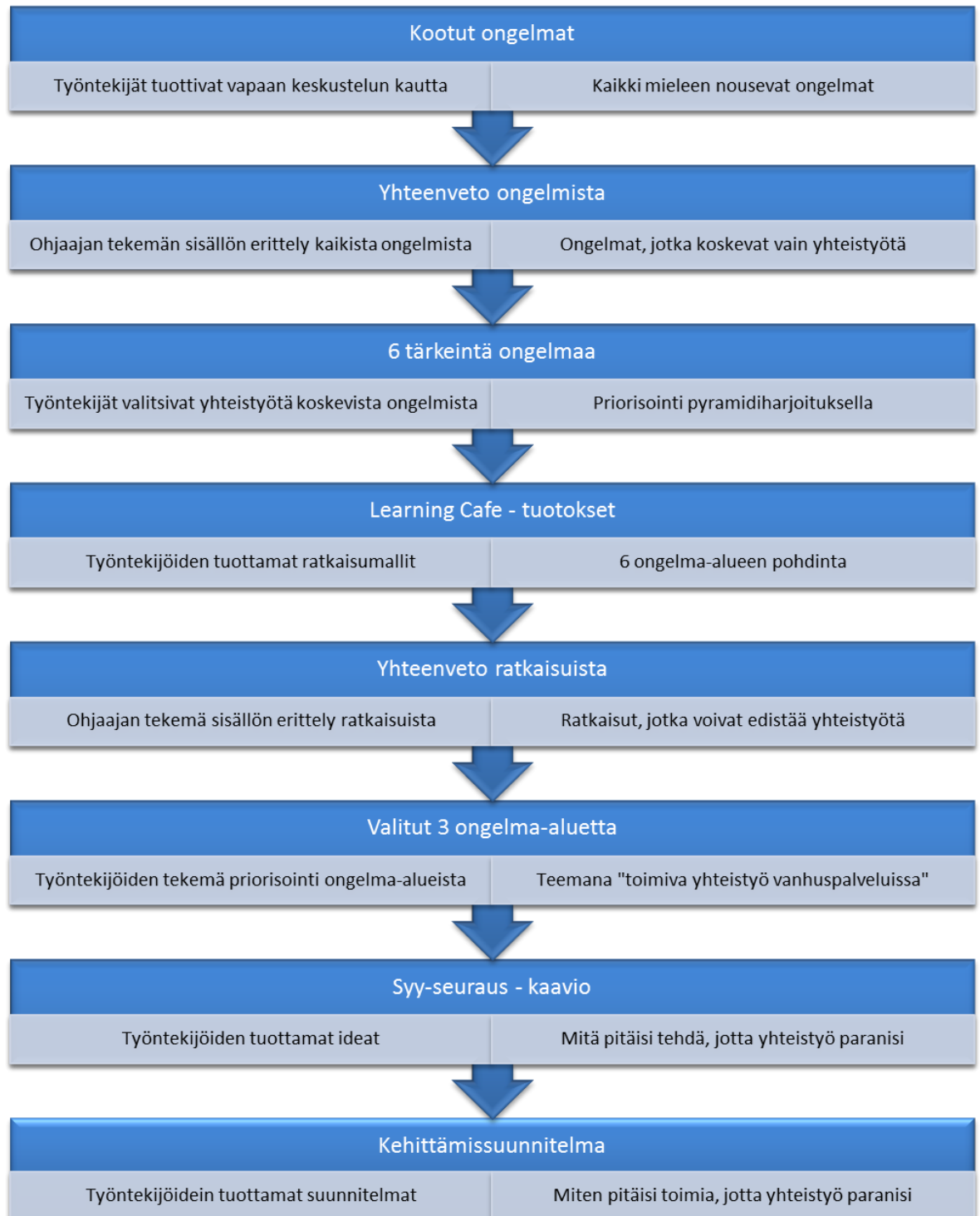
7.3 Kehittämisprosessin aineistojen kuvaus ja analyysi

Kehittämisprosessissa tuotetut ja käytetyt aineistot ja niiden analysoimistavat ovat koottuina alla olevassa taulukossa (Taulukko 1). Aineistonkeruumenetelmänä käytetty tulevaisuusverstaas tuotti useita erilaisia aineistoja, joita ohjaajana analysoin joko yksin tai ryhmän kanssa. Havainnointipäiväkirja oli laajin ja tärkein aineisto. Havainnointipäiväkirjaa kirjoitin jokaisen tulevaisuusverstaan vaiheen jälkeen. Koskin päiväkirjaan vaiheiden suunnittelu- ja toteutusosat, itsearviointia, työntekijöiltä saamaani suullista palautetta ja omia havaintojani tulevaisuusverstaan sujumisesta. Seuraavaan taulukkoon koottuja kehittämisaineistoja ja niiden analysointitapaa selvennän kappaleessa 8.2. *Prosessin kulku tulevaisuusverstaan vaiheiden mukaan*. Kuvaan tarkemmin myös menetelmiä ja tapoja, miten olemme käyttäneet saatuja aineistoja.

Taulukko 1. Kehittämisaineistot ja niiden analyysi tulevaisuusverstaas vaiheittain

VAIHE	KEHITTÄMISAINIESTOT	ANALYYSIMENETELMÄ
Valmisteluvaihe	Työntekijöiden kirjoittamat odotukset tulevaisuusverstaasta	Sisällön analyysi
	Muistio	Sisällön analyysi
	Havainnointipäiväkirja	Sisällön analyysi
Ongelmavaihe	Työntekijöiden kokoamat ongelmat	Sisällön erittely
	Yhteenveto ongelmista, jotka koskevat yhteistyötä	Mind Map
	6 tärkeintä ongelmaa	Priorisointi pyramidiharjoituksen kautta
	Muistio	Sisällön analyysi
	Havainnointipäiväkirja	Sisällön analyysi
Mielikuvitusvaihe	Learning Cafe - tuotokset	Sisällön analyysi
	Learning Cafe – tuotoksien yhteenveto, eli ideat jotka liittyvät yhteistyön parantamiseen	Reflektio
	Toimiva yhteistyö vanhuspalveluissa – teeman mukaisesti valitut asiakokonaisuudet	Reflektio
	Muistio	Sisällön analyysi
	Havainnointipäiväkirja	Sisällön analyysi
Todellistamisvaihe	Syy-seuraus -kaaviot	Reflektio
	Kehittämissuunnitelma	Reflektio
	Muistio	Sisällön analyysi
	Havainnointipäiväkirja	Sisällön analyysi
Arviointi	Fokusryhmähaastattelu	Sisällön analyysi
	Yksilöhaastattelu	Sisällön analyysi

Seuraavaksi kehittämisaineistojen syntyminen on esitetty prosessikaaviona (kuvio 4). Kaaviossa kuvataan pääotsakkeella aineisto ja väliotsakkeella 1) kuka on ollut toimija ja 2) miten tai millä perusteella on toimittu.



Kuvio 4. Prosessikaavio kehittämisaineistojen syntymisestä

8 KEHITTÄMISPROSESSIN ETENEMINEN

8.1 Prosessin käynnistyminen

8.1.1 Tapaaminen tilaajatahon kanssa

Opinnäytetyön aihe oli alun perin Juupajoen perusturvajohtajan ehdottama. Hän esitti aihetta kesällä 2011, jolloin hän toivoi vanhuspalvelujen työntekijöiden tiimityön kehittämistä. Idean työstämisen jälkeen päädyimme toteuttamaan työn soveltaen toimintatutkimuksesta, jossa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin tulevaisuusverstasta.

Tilaajatahon edustajien, perusturvajohtajan sekä vanhuspalvelujohtajan kanssa tapasimme huhtikuussa 2012. Kävimme läpi opinnäytetyön toteutustavan ja sovimme alustavista aikatauluista ja käytännön järjestelyistä, kuten tilojen ja materiaalien hankkimisesta. Vanhuspalvelujohtajasta lupautui yhteyshenkilöksi, jonka kautta käytännön järjestelyt hoituivat ja joka kunnan puolesta seuraa työn etenemistä.

8.1.2 Informaatiotilaisuudet työntekijöille

Keväällä 2012 pidettiin kaksi samanlaista informaatiotilaisuutta työntekijöille, jotta mahdollisimman moni pääsisi osallistumaan. Tilaisuudet pidettiin vanhainkodilla ja yhteensä tilaisuuksiin osallistui 15 työntekijää, toisin sanoen noin puolet vanhuspalvelutyöntekijöistä.

Informaatiotilaisuuksissa käytiin läpi opinnäytetyön aihe ja lähtökohta, toteutustyyli ja suunniteltu aikataulu. Työntekijät vaikuttivat innostuvan omasta aktiivisesta roolistaan tutkimuksessa ja ymmärsivät opinnäytetyön idean. Työpaikoille jäi kirjallinen esittely aiheesta, jossa oli myös aikataulu. Informaatiossa keskusteltiin lisäksi geronomien koulutuksesta, koska siitä ei ollut työntekijöillä juuri tietoa.

8.1.3 Työryhmän kokoaminen

Kehittämistyöryhmän kokoaminen tapahtui informaatiotilaisuutta seuraavalla viikolla. Alun perin tarkoituksena oli koota kuuden hengen ryhmä vanhuspalvelutyöntekijöistä. Loppujen lopuksi kuitenkin innokkuutta oli enemmän, joten työntekijöitä oli yhteensä seitsemän. Työryhmän kanssa kokoonnuimme touko-kesäkuussa 2012 yhteensä seitsemän kertaa tulevaisuusverstaan merkeissä ja syksyllä arviointia varten kerran.

8.2 Prosessin kulku tulevaisuusverstaan vaiheiden mukaan

8.2.1 Valmisteluvaihe

Suunnittelu vaati aikaa, koska ensimmäinen kokoontuminen oli tärkeä työntekijöiden innostamiseksi ja se antoi suuntaa koko prosessille. Valmisteluvaiheeseen varattiin aikaa 1,5 tuntia ja muille vaiheille varattiin kaksi kokoontumiskertaa eli 2 x 1,5 tuntia. Valmisteluvaiheessa pyrimme saamaan aiheen rajattua, ja muokattua tavoitteen työryhmän kanssa konkreettiseksi ja selkeäksi. Innokkuuden piti käynnistyä heti, jotta prosessi pääsisi kunnolla käyntiin. Yksityiskohdat ja tapaamisen aikataulut olivat tärkeitä.

Toteutuksessa olivat paikalla kaikki seitsemän työntekijää. Vanhuspalvelujohtaja oli paikalla kuuntelemassa, kuinka prosessi lähti käyntiin. Valmisteluvaihe eteni seuraavanlaisesti:

- * *Aloituksessa* juotiin pullakahvit ja ohjaajana kiitin paikalle tulosta. Alkuun pääsemiseksi oli tutustumisleikki, jossa jokainen kirjoitti itsestään esittelykirjeen. Kirjeessä oli tarkoitus kertoa oma nimi, ammatti, työpaikka, perhe, harrastukset, ja lyhyesti miksi on halunnut osallistua tulevaisuusverstaaseen ja mitä odotuksia sille asettaa.

Kirjeet kerättiin ja arvottiin vuorollaan itsensä esittelijä. Kirjeet otettiin talteen myöhempää käyttöä varten. Työntekijöiden odotukset olivat pitkälti keskittyneet kehittämisprosessin teemaan, yhteistyöhön:

- *Odotan kehitystä monipuolisesta vanhustenhuollosta ja sen käyttöönotosta, jossa ilman raja-aitoja tehdään työtä kotipalvelun ja laitoshoidon kanssa*
 - *Yhteistyötä tahojen välillä*
 - *Yhteiset pelisäännöt vanhuspalvelujen parantamiseksi*
 - *Yhteistyön kehittäminen, joka saataisiin käytännössä toteutettua*
 - *Yhtenäisiä vanhushuollon työntekijöitä*
 - *Kehityskelpoisia uusia ideoita ja niiden toimivaa toteutusta käytännön työssä*
 - *Oman lähihoitajan työn monipuolista ja mielekästä toteuttamista myös tulevaisuudessa*
 - *Työssä kehittymistä ja työssä viihtymistä, jaksamista*
 - *Toimivaa yhteistyötä, sekä kotihoidon että vanhainkodin kuin myös johtoportaan kanssa, asiakkaat aina etusijalla*
 - *Parempaa yhteistyötä eri tahojen välillä ja juupajokelaiset vanhukset olisivat ns. ”yhteisiä”*
- * *Yhteystiedot kerättiin jokaiselta, jotta tarvittaessa osallistujat ja ohjaaja saavat yhteyden toisiinsa.*
- * *Aikataulu käytiin läpi ja keskusteltiin muutostarpeista. Koska kaikki eivät pääsisi joka kerralla kokoontumisiin, sovimme, että jos enemmistö on paikalla, tapaminen pidetään.*
- * *Aiheen kävimme läpi ja keskustelimme ryhmän kanssa, miten saisimme ryhmän tavoitteen lyhyesti ja ytimekkäästi ilmaistua. Keräsimme ensin avainsanoja ja muotoilimme lopuksi tulevaisuusverstaan ydin tarkoituksen seuraavasti: toimiva yhteistyö vanhuspalveluissa.*
- * *Tulevaisuusverstaan vaiheet kerrattiin ja sovittiin, että käytämme erilaisia luovia menetelmiä. Aktiivisuus ja osallistuminen olivat avainsanoja, eikä verstaassa työskenneltäisi ”luentotyypisesti”.*

* *Pelisäännöt* laadimme yhdessä. Ne koskivat tulevia kokoontumisia. Lisäsimme seuraavanlaiset säännöt ja kävimme läpi, mitä ne käytännössä tarkoittavat.

- ollaan ajoissa paikalla
- kuunnellaan toisia (ei keskeytetä puheenvuoroa)
- oma mielipide tuodaan esiin
- avointa keskustelua
- pidetään aikataulusta kiinni (ohjaaja pitää huolen)
- pysytään aiheessa (ohjaaja pitää huolen)

* *Lopuksi* ohjaajana kiitin osallistumisesta ja keskustelimme lyhyesti, mikä vaihe on seuraavaksi ja mitä silloin työestetään.

Yksi osallistujista toimi kirjurina ja kirjasi lyhyesti, mitä kävimme läpi. Muistio toimi tiivistelmänä, jota aina tapaamisten alussa käytettiin kertauksen apuna. Näin myös mahdolliset poissaolijat pysyivät paremmin prosessissa mukana.

Valmisteluvaiheen arviointi

Työntekijät olivat innokkaita ja ymmärsivät aiheen ja työn ytimen. Heillä oli runsaasti ideoita ja tulevaisuusverstaas käynnistyi hienosti. Ryhmäläiset eivät arkailleet kysyä tai kommentoida ja heidän innostuksensa ja kiinnostuksensa näkyi siinä, miten he ottivat rohkeasti kantaa ja olivat valmiita toimimaan. Aiheen avaaminen yhdessä oli oleellista, koska työntekijät saivat muotoilla omin sanoin mitä olimme tekemässä. Aiheeseen kiinni pääseminen oli helpompaa. Pelisääntöjen yhdessä laatiminen oli tärkeää, jotta jokainen pystyi allekirjoittamaan ne. Tämä loi yhteisöllisyyttä ja varmuutta siihen miten ryhmässä toimittiin.

Työntekijöiden välillä oli eroja siinä, miten he suhtautuivat tulevaisuusverstaaseen. Osa koki, että oli tullut "käsketyksi" mukaan, mutta he pitivät kuitenkin aihetta mielenkiintoisena. Osa suhtautui epäillen myös verstaan tuloksia kohtaan. Tärkeää oli alusta saakka saada keskustelu sujumaan rakentavana ja avoimena. Vanhuspalvelujohtaja oli hyvin kiinnostunut aiheestamme ja hän halusikin pysyä ajan tasalla.

Kunnassa oltiin valmiita ryhtymään verstaan tuloksien pohjalta toimiin, jotta työyhteisöjen toimintakäytännöt muuttuisivat.

Osallistujat antoivat spontaanisti sekä positiivista palautetta että kehittämisehdotuksia. Palaute koski lähinnä ohjaajan toimintaa ja käytännön järjestelyjä. Valmisteluvaiheessa ohjaajan rooli oli suuri, mutta muissa verstaan vaiheissa vastuu toiminnasta siirtyi ryhmäläisille.

Tarkka kirjallinen suunnitelma auttoi valmistautumisessa ja aikataulutusta oli onnistunut. Ryhmällä oli tilaa olla äänessä ja ohjata tapaamista eteenpäin. Avoin keskustelu oli tärkeää, varsinkin ensimmäisessä tapaamisessa, jotta tunnelma vapautuisi ja seuraavaan kertaan olisi mukava osallistua. Ryhmä innostui tästä prosessista ja yhdessä muotoiltu tavoite, ”toimiva yhteistyö vanhuspalveluissa”, kannusti sekä ryhmää että ohjaajaa jatkamaan.

8.2.2 Ongelmavaihe

Suunnittelu tässä vaiheessa oli haasteellista. Ongelmavaiheessa oli kaksi kokoon-tumiskertaa, mutta tuntui, ettei 2 x 1,5 tuntia riittäisi. Oleellista oli miten ryhmä he-räisi aiheeseen, pysyisi siinä ja tuottaisi rakentavaa ja monipuolista keskustelua työyhteisön ongelmista. Pääasia oli jättää joustovaraa, jotta osallistujat voisivat keskustellen tuoda ongelmia esiin. Keskustelun kiirehtiminen ei olisi tuottanut tuloksia.

Toteutus ensimmäisessä ongelmavaihetapaamisessa oli seuraavanlainen:

- * *Aloituksessa* kerrattiin viime kerran tapahtumat, juotiin pullakahvit ja ohjaaja kertoi ongelmavaiheen toimintamenetelmät.
- * *Aivoriihi* oli ensimmäinen menetelmä. Osallistujat tuottivat itsenäisesti ideoita ja ajatuksia paperille aiheena ”toimiva yhteistyö vanhuspalveluissa”. Ryhmäläis-ten oli tarkoitus miettiä yleisellä tasolla mistä toimiva yhteistyö koostuu ja miten

sitä pystytään parantamaan. Aivoriihen tuotoksista tehtiin ajatuskartta, jossa ideoita ja ajatuksia ryhmiteltiin ja otsikoitiin.

- * *Ongelmien kokoaminen* tapahtui siten, että ryhmä kävi vapaasti keskustellen läpi, hyödyntäen ajatuskarttaa, mitä ongelmia he kokivat olevan ja mikä estää toimivan yhteistyön tekemistä. Kaikki ajatukset ja ongelmat listattiin (Liite 1). Ohjaaja kokosi tapaamisen jälkeen näistä yhteenvedon, jossa erilaisista ongelma-alueista koottiin loogisia kokonaisuuksia ja listalta karsittiin pois ongelmat, jotka eivät koskeneet yhteistyötä:
 - *Kotihoidon ja vanhainkodin välinen viestintä ei toimi*
 - *Työn organisointi ei onnistunut*
 - o *toiminta EI asiakaslähtöistä*
 - o *henkilökunnan sijoittelu, työn sisältö?*
 - *Toisen työtä ei osata arvostaa*
 - o *ei tiimien sisällä eikä tiimien välillä*
 - o *arvostus pitäisi lähteä johdosta*
 - *Ei ole selkeitä tehtäväkuvia*
 - o *kunnassa ei yhtenäistä linjaa lähihoitajien työnkuvasta*
 - o *johto ei samaa mieltä tehtäväkuvista*
 - *Tiiminvetäjän tarve, oltava sairaanhoitaja*
 - o *tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus*
 - o *kuinka sairaanhoitajan työnkuva rakennettaisiin*
 - *lähihoitajilta joitakin tehtäviä pois*
 - *jää enemmän aikaa asiakastyöhön*
 - *Tunne, että kotihoidon ammattitaitoa arvostetaan enemmän*
 - *Resurssit eivät "liiku"*
 - o *henkilöstöä ei ole välttämättä siellä missä tarvittaisiin*
 - o *eli riippuen asiakaskunnasta/haastavuudesta/ajan kulusta ym.*
 - *liiaksi vakiintuneet määrät esim. kotihoidossa, demen-tiaosastolla ym.*
 - *hoitoisuusmittareiden käyttöönotto (mm. rai, rava)*
 - *Koulutuksia ei saada tasapuolisesti*
 - o *yhteisöllisyys kärsii*

- *tieto ei kulje niille, jotka eivät olleet koulutuksissa*
- *Ei ole tiimien sisäistä työnjakoa tai osaamisen hyödyntämistä*
 - *ei nimettynä vastaavia (eri asioiden hoitoon)*
 - *kaikki hoitaa kaikkea tai kukaan ei hoida mitään*
 - *hoitajien henkilökohtaista osaamista ei hyödynnetä*
 - *osaamista voisi jakaa enemmän kotihoidon ja vanhainkodin välillä*

Toteutus toisessa ongelmavaihetapaamisessa oli seuraavanlainen:

- * *Aloituksessa* jälleen kerrattiin, mihin saakka viimeksi päästiin. Tämän vaiheen pääsisältöä korostettiin: äänestetään ongelmat, joita lähdetään ratkomaan seuraavilla kerroilla.
- * *Ongelma-alueet* käytiin läpi ohjaajan tekemän yhteenvedon pohjalta. Työntekijöiden oli tärkeää pitää huolta siitä, että asiasisällöt pysyvät juuri sellaisina kuin he olivat ne alun perin tarkoittaneet.
- * *Äänestyksessä* valittiin ongelma-alueet, joihin tässä verstaassa haluttiin puuttua ja hakea parannusideoita. Valinta perustui ryhmäläisten kokemukseen ongelmien kriittisyydestä, tärkeydestä ja priorisoinnista: mitä he halusivat tai mitä tarvitsi ensimmäisenä ratkaista. Tämä toteutettiin pyramidiharjoituksen avulla. Jokainen työntekijä teki ensin oman pyramidin, johon valitsi kuusi tärkeäksi kokemaansa ongelmaa. Tämän jälkeen pareittain tuotettiin yksi pyramidi, jolloin saatiin kolme erilaista pyramidia. Viimeisenä kolme pyramidia yhdistettiin yhdeksi pyramidiksi kokoamalla kolmesta pyramidista kompromisseilla yksi kokonaisuus. Näin tuloksena saatiin pyramidiin kuusi ongelmaa, joihin verstaassa haluttiin keskittyä. (Liite 1.)
- * *Syiden miettiminen* tehtiin valittujen kuuden ongelman pohjalta. Työntekijät miettivät ongelmien taustatekijöitä: mistä ja miksi ne ongelmat olivat muodostuneet.

Ongelmavaiheen arviointi

Ryhmäläisten keskustelu ohjautui ajoittain aiheen ohi ja ohjaaja joutui tällöin palauttamaan keskustelun oikeaan aiheeseen. Vaihe kerrallaan eteneminen ei tahtonut onnistua, kun työntekijät kiirehtivät asiassaan eteenpäin ja ohjaaja joutui vieämään keskustelua ”taaksepäin”. Keskustelu pysyi rauhallisena ja jokainen sai kertoa oman mielipiteensä. Osa työntekijöistä oli rohkeampia ja he olivat enemmän äänessä, joten ohjaajan tehtävänä oli ajoittain muistaa rohkaista myös hiljaisempia ryhmäläisiä keskusteluun mukaan. Ryhmäläiset joutuivat monesti tarkentamaan sanomaansa, jotta kaikki ymmärsivät mistä puhuttiin ja mitä milläkin termillä tarkoitettiin, ettei tullut väärinkäsityksiä.

Ryhmäläiset olivat edelleen innostuneita aiheesta. Asioita arkailtiin sanoa ääneen ja omia mielipiteitä jouduttiin puolustelemaan enemmän kuin perustelemaan. Keskustelun laatu aiheutti osallistujien välillä ajoittain kitkaa. Avoin dialogi oli välillä kateissa, mutta ajoittain keskustelu oli kuitenkin rakentavaa. Monenlaisia kommentteja ja näkemyksiä löytyi ja asioihin saatiin erilaisia painotuksia. Kuitenkin osa osallistujista koki ehkä jotkin esiin tuodut ongelmat henkilökohtaisena ja tämä toi kireyttä ryhmään. Omien mielipiteiden esiin tuonti vaati osittain kannustusta. Ohjaaja joutui huomauttamaan alun perin sovituista säännöistä ja siitä, että avoin ja rehellinen keskustelu hyödyttää ryhmää ja verstaan etenemistä sekä sujumista. Rakentavan keskustelun luomiseen vaadittiin kaikkien osallistumista ja vapautta sanoa ääneen omat näkökulmat.

Ryhmäläiset jännittivät sitä, miten muu työyhteisö suhtautuu, jos he puhuvat verstaassa käytyjä keskusteluja omissa työpaikoissaan. Lähinnä kyse oli siitä, ettei ajatuksia haluttu esittää omina ideoina. Ideat tarkoitettiin kerrottavaksi ryhmän kokoamina eikä henkilökohtaisina mielipiteinä. Tarkkojen asiasisältöjen kertominen tässä vaiheessa oli hankalaa, koska verstaas oli kesken eikä varsinaisia tuloksia vielä ollut. Tarkoituksenmukaisempaa oli kertoa työyhteisöissä millaisia menetelmiä olimme käyttäneet ja missä vaiheessa etenimme.

Ryhmäläiset huomasivat, että tapaamiseen valmistautuminen minulle ohjaajana oli tärkeää ja antoivat tästä positiivista palautetta. Työntekijöiden palautteista huomasin, että he ovat hyvin sisäistäneet käsiteltävän aiheen. Eräs työntekijä toivoi, että tässä vaiheessa eteneminen olisi tapahtunut eri järjestyksessä; aivoriihen ja ajatuskartan olisi voinut tehdä ongelmien keräämisen jälkeen. Hän perusteli, että ajatuskarttaan tulleet ideat olivat enemmänkin tavoitteita mihin pitäisi päästä ja ratkaisuja ongelmiin. Näin ajateltuna hänen ehdottamansa etenemisjärjestys olisi ollut loogisempi. Toteutetun järjestyksen tarkoituksena oli, että ajatuskartta toimi alkulämmittelynä ja ajatusten herättelijänä. Ajatuskartta johdatteli aiheeseen ja sai ajattelemaan ongelmakohtia monipuolisemmin. Jos olisi menty suoraan ongelmien keräämisvaiheeseen, keskustelu olisi saattanut olla yksipuolisempaa.

Ryhmästä huomasin, että olimme siirtyneet ”tositoimiin” kun tulevaisuusverstaas oli päässyt valmisteluvaiheen jälkeen alkuun. Ohjaajan ja osallistujien yhteistyö sujui ja kykenin samaistumaan heidän tilanteeseensa. Ohjaajana epävarmuuteni siitä, saanko ryhmän mukaan toteutukseen, oli turha. Työyhteisö oli tuttu, joten työntekijöiden ei tarvinnut kertoa perustietoja vaan he saivat keskittyä olennaiseen. Työntekijät saattoivat kertoa avoimesti työyhteisön ongelmista. Ohjaajana onnistuin tarkkailemaan tilannetta kuitenkin ulkopuolisen silmin. Oli tärkeää, ettei ohjaaja johdatellut työntekijöiden ajatuksia. Kuitenkin ajoittain työntekijöistä huomasin, että he kokivat velvollisuudentunnetta minua kohtaan. Olin työskennellyt heidän kanssaan aiemmin, joten he ehkä ajattelivat, etteivät halua tuottaa pettymystä. Eräs ryhmäläinen jopa kysyi kerran, että mitä jos opinnäytetyö ei onnistukaan heidän vuokseen. Keskustelimme siitä, ettei työn onnistumiseen vaikuta heidän osuutensa.

8.2.3 Mielikuvitusvaihe

Suunnittelu kävi aikataulullisesti haastavammaksi, kun verstaas eteni. Ryhmän keskustelut vaativat joka kokoontumiskerta enemmän aikaa, koska osallistujat saivat jatkuvasti uusia ideoita ja yhdistivät eri ongelmakokonaisuuksia toisiinsa. Näin keskustelu sai uusia ”haaroja” ja asiakokonaisuudet laajenivat. Ajoittain jouduimme katkaisemaan sivuraiteille joutuneet keskustelut ja palaamaan pääasiaan.

Haastetta toi myös ryhmän tahto päästä todellistamisvaiheeseen, jolloin heidän mielestään työ vasta alkaa.

Toteutus ensimmäisessä mielikuvitusvaiheen tapaamisessa oli seuraava:

- * *Aloituksessa* kertasimme viime kerran tulokset eli pyramidiin kootut ongelma-kokonaisuudet.
- * *Alkuleikkinä* tällä kertaa jokainen sai kolme mietelausetta, jotka liittyivät jollain tavalla luovuuteen tai luovaan ajatteluun. Kolmesta mietelauseesta piti valita yksi, jonka halusi jakaa muiden kanssa. Tarkoituksena oli saada ryhmä ajattelemaan, että joskus mahdotonkin voi olla mahdollista.
- * *Learning Cafe- menetelmällä* toteutimme mielikuvitusideoiden tuottamisen. Pyramidiin kootut kuusi ongelmaa listattiin kuuteen eri vahakankaaseen; jokaiseen kankaaseen yksi ongelma. Kankaat sijoitettiin kuuden eri pöydän ääreen ja ryhmä jakaantui näihin pareittain. Pöytä kerrallaan parin piti tuottaa mielikuvituksellisia ideoita kyseisen ongelman ratkaisemiseksi, välittämättä mahdollisista rajoitteista. Aikaa oli 10 minuuttia jokaista ongelmaa kohti. Ryhmäläiset saivat keksiä omia ratkaisuja tai viedä eteenpäin jo muiden aloittamia ratkaisuja. Kahvittelu sijoittui tähän, menetelmän nimen mukaisesti.
- * *Lopetuksena* kokosimme ajatuksia Learning Cafe- menetelmästä.

Toteutus toisessa mielikuvitusvaiheen tapaamisessa oli seuraavanlainen:

- * *Aloituksessa* käytiin lyhyesti läpi edellisellä kerralla Learning Cafe – menetelmän avulla tuotetut tulokset.
- * *Yhteistyötä koskevat ongelmat* käytiin läpi seuraavaksi. Ohjaaja oli koonnut mielikuvitusideoista ne, joiden avulla juuri yhteistyötä pystyttäisiin parantamaan. Työntekijät saivat keskustella mitä ajatuksia näistä ideoista heräsi.
- *Vanhainkodin, kotihoidon ja pienryhmäkodin tasa-arvoisuuden lisääminen johdon osalta*
- *Yhteinen perustehtävä*

- *Tehtäväkuvista mustaa valkoiselle*
- *Kotihoidon, vanhainkodin ja pienryhmäkodin lähihoitajien tehtäväkuvat olisi hyvä olla samat (+ niissä huomioitaisiin työntekijän erityisosaaminen)*
- *Vanhuspalvelutyöntekijöille yhteiset palaverit säännöllisesti (kotihoito, vanhainkoti, pienryhmäkoti, terveyskeskus)*
- *Johdon tulee hallita kokonaisuus tiedonkulussa*
 - o *tieto kulkee johdolta tiiminvetäjille*
 - o *terveyskeskus on yhteydessä tiiminvetäjiin*
 - o *tiiminvetäjät informoivat työntekijöitä asioista/muutoksista jne.*
 - o *yhteinen palaveri olisi ainakin 2 x/kk (vanhainkoti, kotihoito, pienryhmäkoti)*
 - *esimies voisi olla paikalla 1 x/kk*
- *Päätöksentekoon ja erityisesti päätöksistä tiedottamiseen on kiinnitettävä huomiota*
- *Hoitajille käyttöön sähköiset ohjelmistot, tietokoneet, puhelimet, kommunikaattorit*
- *Henkilöstö liikkuvaksi – työntekijöitä sijoitettaisiin tilanteen mukaan sinne missä tarvitaan*
- *Hoitoisuusmittarit käyttöön, jotta jokaiselle asiakkaalle löytyy asianmukainen paikka*
- *Tiiminvetäjä toimisi ns. kotiutushoitajana, mm. kartoittaisi missä on asiakkaan paikka silloin, jos ei ole ihan sairaalakuntoinen*
- *Yhtenäiset koulutukset kaikille vanhushuoltoyöntekijöille*
- *Osaamisen jakaminen muille työntekijöille eli uusista koulutuksista saadut tiedot jaetaan kaikille ja toisaalta oman henkilökohtaisen osaamisen jakaminen muille*
- *Yhteistä virkistystoimintaa vanhushuoltoyöntekijöille*
- *Liikuntasetelit, teatterilippuja jne. työhyvinvoinnin edistämiseksi*
- *”Mustan lippaan” eli opiskelijoiden ohjauksista saadut rahat hoitajien työhyvinvoinnin edistämiseksi*
- * *Todellistamisvaiheen osioiden valitseminen tapahtui siten, että ryhmä äänesti yhteenvetoon kootuista ongelmista. Rajaavana tekijänä toimi ryhmän itse aset-*

tama tavoite ”toimiva yhteistyö vanhuspalveluissa”. Ryhmä valitsi aiheet 1) selkeät tehtäväkuvat ja 2) sujuva tiedonkulku.

Mielikuvitusvaiheen arviointi

Aluksi ryhmä koki, että tämä vaihe epäonnistui. Luova ja mielikuvituksellinen asioiden ratkominen tuntui heistä haastavalta. Ryhmäläiset kokivat, etteivät mielikuvitusvaiheen tulokset olleet tarpeeksi luovia ja innovatiivisia. He tekivät kuitenkin huomaamattaan hyvää työtä ja huomasivat, että tämän vaiheen tulokset olivat laadukkaita, kun niitä käytiin läpi. He pitivät Learning Cafe – menetelmästä ja kehuivat sen tapaa tuoda ideoita julki ja jakaa niitä muiden kanssa. Toiminnallinen osuus myös herätteli heitä ja piti mielenkiintoa yllä, koska siinä myös fyysisesti ”siirrettiin” ajatukset toiseen aiheeseen. Kuitenkin he olivat skeptisiä ja kummastelivat ääneen, miten tästä pystyttäisiin siirtymään todellistamisvaiheeseen.

Huomasin, että osallistujilla oli paineita, jotka saattoivat johtua työyhteisön odotuksista. He alkoivat epäröidä, voiko tällä työskentelymenetelmällä oikeasti vaikuttaa työyhteisön asioihin. Prosessin vaikutuksista ei oltu enää niin varmoja ja muun muassa esimiehen osallistumista tulosten hyödyntämiseen epäiltiin. Osa työntekijöistä kertoi, että mielikuvitusvaihe häytti muuta prosessin kulkua. He myös kyseenalaistivat prosessin lähtökohdan; oliko tarkoitus oikeasti kehittää työyhteisöä vai saada ohjaajan opinnäytetyö tehtyä. Asiasta keskusteltiin ja työn lähtökohdat käytiin ryhmän kanssa uudelleen läpi.

Tämä vaihe vaati ohjaajalta huomattavasti luovuutta sekä kykyä johdattaa ryhmää epäilyistä huolimatta seuraavaan vaiheeseen. Toteutus eteni aluksi nihkeästi ja tuntui keinotekoiselta. Kaikki ryhmäläiset eivät lähteneet täysillä tähän vaiheeseen mukaan, mikä teki ryhmän vetämisestä entistä vaikeampaa. Tässä vaiheessa korostui ohjaajan vaikutus ryhmään ja sen tunnetiloihin. Ohjaajan kaikki teot, ilmeet ja eleet, suuntasivat ryhmän keskustelua ja ajatuksia.

8.2.4 Todellistamisvaihe

Suunnitteluun oli vähän aikaa, koska kokoontumiset olivat niin tiuhaan. Tässä vaiheessa korostuivat nimenomaan työntekijöiden aktiivisuus ja heidän kokemuksensa siitä, mikä toimii heidän työyhteisöissään. Suunnittelu käsitti oikeastaan vain raamien kokoamisen näille tapaamisille ja loppu oli työntekijöistä kiinni. Ohjaaja toi materiaalit, mutta asiasisältö oli tässä vaiheessa eniten kiinni ryhmäläisistä. Materiaaleina olivat syy-seuraus – kaavioiden pohjat ja käytännön kokeilun kirjallisen suunnitelman pohja.

Toteutus ensimmäisessä todellistamisvaiheen tapaamisessa:

- * *Aloituksessa* kerrattiin mitkä osiot (selkeät tehtäväkuvat, sujuva tiedonkulku) oli valittu todellistamisvaiheeseen ja miksi.
- * *Syy-seuraus – kaaviot* eli ”kalanruodot” laadittiin näistä kahdesta aiheesta. Tarkoitus oli miettiä mitä pitäisi tehdä, jotta ne voisivat toteutua työyhteisöissä. (Liitteet 2 ja 3.)
- * *Lopetuksena* käytiin vapaata keskustelua tähänastisista syy-seuraus – kaavioiden tuloksista.

Toteutus toisessa todellistamisvaiheen tapaamisessa:

- * *Aloituksessa* käytiin läpi edelliskerran tuotokset eli ”kalanruodot”.
- * *Sujuvan tiedonkulun parantamisesta* laadittiin kirjallinen suunnitelma. Tarkoituksen oli pohtia miten toimitaan, jotta yhteistyön kehittyminen lähtisi käyntiin työyhteisöissä. (Liite 4.)
- * *Lopetuksena* käytiin läpi koko tulevaisuusverstaan tapahtumia sekä ajatuksia siitä, kuinka ryhmä koki vaikuttaneensa yhteistyön kehittämiseen.

Todellistamisvaiheen arviointi

Työntekijät olivat prosessin aikana päässeet enemmän sisälle aiheeseen ja tar- moa olisi riittänyt vielä jatkaa tulevaisuusverstastyöskentelyä. Parhaimmat ideat syntyivät viime hetkillä. Viimeisellä kerralla oli kuitenkin aistittavissa ryhmästä er- kaantumista. Ilmapiiiri tuntui kireämmiltä kuin aiemmin ja se luultavasti johtui osal-

listujien työskentelyn vaikutusten odottamisesta. Ryhmä oli prosessin aikana tiivis ja he kokivat tämän ryhmätyöskentelyn olleen hyvä alkusysäys tulevalle yhteistyölle.

Tämän vaiheen toteutus oli ryhmäläisen mielestä osittain hankalaa. Syy-seuraus – kaavio eli kalanruoto oli vaikea hahmottaa ja ymmärtää ja sen kokoaminen tapahtuikin siten, että ohjaaja kokosi osia keskustelun pohjalta. Toisessa todellistamisvaiheen kokoontumisessa tehty suunnitelmalomake taas puolestaan sai hyvää palautetta. Kokonaisuudessaan ryhmäläiset antoivat prosessin toteutuksesta hyvää palautetta. Osa koki, että prosessin aikana kertautuivat samat asiat liian monesti. Keskustelut pyörivät toki samojen teemojen ympärillä, mutta ne olivat hedelmällisiä ja työntekijät löysivät aina uusia näkökulmia asioihin.

Ohjaajana minulla oli vahva luotto työntekijöihin, että he osaavat ja tietävät parhaiten oman työyhteisönsä voimavarat ja heikkoudet. Vaikeinta kuitenkin prosessin aikana oli ohjaajan pysyttely neutraalina ja ulkopuolisena havainnoijana. Itselläni oli myös näkemys siitä kuinka yhteistyötä pitäisi lähteä ensimmäisenä kehittämään. Koko prosessi olisi kuitenkin vesittynyt, jos en tässä vaiheessa olisi enää antanut ryhmän tuottaa itse ratkaisumalleja ongelmiin.

8.3 Toimiva yhteistyö vanhuspalveluissa

Tulevaisuusverstaas perustui laajalti työntekijöiden tuottamaan vapaaseen keskusteluun, vaikka vaiheissa oli joka kerralla omat työskentelymenetelmät. Jokaisessa vaiheessa työntekijöiden puhe rönkyi ja ajoittain käsiteltiin aiheita, jotka eivät koskeneet yhteistyötä. Tämän vuoksi ohjaaja joutui usein tekemään koonteja tuloksista, jotta aihe pysyi teeman sisällä.

Koko prosessin lähtökohtana oli jatkaa edellisenä vuonna tehtyä auditointia ja purkaa käytännössä sen tuomia tuloksia eli työyhteisöjen ongelmia. Näistä erityisesti käsitelimme yhteistyötä koskevia ongelmia. Kehittämistyö perustui työntekijöiden esittämiin ongelmakohtiin ja heidän valmisteluvaiheessa valitsemaansa teemaan ”toimiva yhteistyö vanhuspalveluissa”.

Todellistamisvaiheen jälkeen työyhteisössä aloitettiin käytännön kokeilu tulevaisuusverstaan tulosten pohjalta. Ongelmia oli paljon ja niihin oli useita erilaisia ratkaisuja, mutta tarkoituksenmukaista oli lähteä liikkeelle pienin askelin. Käytännössä aloitettiin kokeilu vanhuspalvelutyöntekijöiden yhteisistä palavereista. Työntekijät laativat tarkan suunnitelman kuinka näitä palavereja toteutetaan. Nämä yhteiset palaverit toimivat käynnistäjänä muulle yhteistyölle. Muitakaan ongelmakohtia ei jätetty huomiotta vaan niihinkin puututtaisiin, mutta ne vaatisivat aikaa ja resursseja, joten niiden purkamista ei tähän käytännön kokeiluun saatu onnistumaan. Työyhteisö voi jatkossa hyödyntää tämän prosessin tuloksia ratkoessaan näitä muita ongelma-kohtia.

Seuraavaan taulukkoon (Taulukko 2) on koottu auditoinnista nousseet kehittämis-kohteet ja audiaattorin esittämät kehittämis ehdotukset niihin. Sen lisäksi taulukossa on tämän kehittämistyön tavoitteet, työntekijöiden nostamat ongelma-kohtat ja lopuksi tämän kehittämistyön tulokset. Taulukko on jaettu kolmeen sarakkeeseen, joissa käsitellään eri ongelma-alueita. Ensimmäinen sarake käsittelee 1) johtamiseen ja pelisääntöihin liittyviä kokonaisuuksia, toinen sarake käsittelee 2) yhteistyötä ja moniammatillisuuden hyödyntämistä ja kolmas sarake käsittelee 3) työvälineitä ja resursseja. Taulukon on tarkoitus kuvastaa työyhteisössä tapahtuvan kehittämisen jatkumista auditoinnista tämän kehittämistyön kautta eteenpäin.

Taulukko 2. Kehittämistyö auditoinnin jatkumona

Auditoinnista nousseet kehittämis-kohteet		
Johtaminen: ✓ yhteisten pelisääntöjen puute ✓ pikkupomot	Roolijako: ✓ avo- ja laitospalveluiden vastakkain asettelu ✓ ei yhteistyötä	Työote: ✓ puitteet ✓ uusi yhteistyöalue
Auditoinnista nousseet kehittämissesitykset		
Johtamisrakenne: ✓ järjeistäminen ✓ yhtenäistäminen ✓ yhteiset pelisäännöt	Asiakkuus ja asiakkaaksi tulo: ✓ yhteisen arviointijärjestelmän rakentaminen ja käyttöönotto	Palvelutyö: ✓ vahvistaminen ✓ työkalujen vahvistaminen

Kehittämistyön tavoitteet		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Löytää lähtökohta ja pelisäännöt kommunikaation ja yhteistyön edistämiseksi ✓ Henkilökunnan osallistaminen ja reflektiivisyyden lisääminen 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lähentää henkilökuntaa yhtenäisen työyhteisön saavuttamiseksi ja sitä kautta edesauttaa kunnassa tapahtuvia tulevia muutoksia onnistumaan ✓ Etsiä työkaluja vuorovaiikutuksen ja yhteisymmärryksen edesauttamiseksi ja auttaa kykyä tehdä töitä saumattomasti yhdessä 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Parantaa kykyä sopeutua muutoksiin ja luoda muutoksesta pysyvä tavoite
Kehittämistyöstä nousseet ongelmat		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Työyhteisöjen välinen viestintä ei toimi ✓ Työntekijöillä tunne, että johto arvostaa kotihoidon ammattitaitoa enemmän kuin muiden ✓ Toisen työtä ei osata arvostaa tiimien sisällä eikä tiimien välillä 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ei ole työnjakoa tai osaamisen hyödyntämistä ✓ Tiiminvetäjä tarve sekä kotihoidossa että vanhainkodissa 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Työn organisointi ei onnistunut ✓ Ei ole selkeitä tehtäväkuvia ✓ Resurssit eivät "liiku" ✓ Koulutuksia ei saada tasapuolisesti
Kehittämistyön tulokset – kehittämiskohteet		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sujuvan tiedonkulkemisen edistämiseksi tehty suunnitelma ✓ Käytännön kokeiluna yhteiset palaverit vanhuspalvelutyöntekijöille ja palaverin toteutuksesta kirjallinen suunnitelma 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Suunnitelma miten tehtäväkuvat tulisi rakentaa ja miten niitä tulisi hyödyntää
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Suunnitelma siitä, miten muihin ongelma-kohtiin vastataan käytännön toteutuksen jälkeen: mitä voidaan tehdä ja millaisella aikataululla <ul style="list-style-type: none"> • tehtäväkuvat • koulutukset • resurssit • tiiminvetäjät • vanhustyön visio 		

8.4 Prosessin päättäminen arviointiin

Prosessin arviointi toteutettiin tulevaisuusverstaaseen osallistuneiden työntekijöiden kanssa fokusryhmähaastattelulla sekä erikseen haastatteleamalla vanhuspalvelujohtajaa. Ennen tätä arviointia vanhuspalvelutyöntekijät olivat osallistuneet kolmeen yhteiseen palaveriin, jotka siis olivat tulevaisuusverstaan tuotosta.

Fokusryhmähaastattelu on menetelmä, jonka avulla selvitetään ihmisten tarpeita, mieltymyksiä, subjektiivisia reaktioita tai ideoita tuotteiden tai palvelujen kehittämistä varten. Haastateltavilta voidaan kysyä esimerkiksi kehittämistoiminnan tavoitteiden määrittelystä, kehittämiskohteiden priorisoinnista, toimintamallien eduisista ja haitoista tai kehittämisprosessin etenemisestä. Haastattelun runko pyritään kuitenkin pitämään mahdollisimman selkeänä ja se usein jäsennetään kolmen kysymyksen avulla. Aluksi avataan teema yleisellä tasolla, toinen kysymys kohdistetaan tutkimuskysymykseen ja kolmannessa haetaan näkökulmia tulevaisuudesta. (Toikko & Rantanen 2009, 145–146.)

8.4.1 Luottamuksen syntyminen yhteiseen prosessiin

Fokusryhmähaastattelu toteutettiin samassa tilassa kuin kaikki tulevaisuusverstaan kokoontumisetkin. Aluksi keskustelua käytiin yleisellä tasolla, jonka jälkeen siirryttiin haastattelukysymyksiin. Fokusryhmähaastattelun kysymykset olivat seuraavat:

- 1) Miten olette kokeneet tämän kehittämistyön?
- 2) Onko tulevaisuusverstaan tavoitteet mielestänne saavutettu?
- 3) Miten kehitystä voisi jatkaa tulevaisuudessa?
Mitä eväitä työpaikalla toimimiseen tulevaisuusverstaas on antanut teille?
- 4) Lähtisittekö uudestaan mukaan samantyyppiseen toimintaan?

Työntekijät kokivat tulevaisuusverstaan olleen hyvä menetelmä lähestyä tällaista kehityskohdetta, mutta he olisivat toivoneet vielä enemmän aikaa vapaalle keskustelulle. Tavoitteet oli osittain heidän mielestään saavutettu. *Vuorovaikutus ja kommunikaatio* sekä *yhteistyö työntekijöiden välillä* olivat heidän mielestään parantu-

neet. Työntekijöiden välinen *arvostus* oli lisääntynyt ja työyhteisöjen väliset *ristiriidat* puolestaan hälventyneet. Toisaalta he kuitenkin kokivat, että yhteistyön *kivijalkaa* ei ollut vielä saatu rakennettua. He perustelivat sillä, että yhteistyö työntekijöiden välillä alkoi sujua paremmin, mutta yhteistyö johtoportaan kanssa oli ajoittain haasteellista. *Tehtäväkuvia* ei ollut vielä alettu laatia ja tämän työntekijät kokivat negatiivisena vaikuttajana työyhteisössä. Myöskään *selkeitä pelisääntöjä* yhteiselle toiminnalle ei vielä ollut löytynyt.

Tulevaisuudessa he toivoivat, että tulevaisuusverstaan kaltaista työskentelytapaa käytettäisiin enemmän, jossa ongelmat saa tuoda avoimesti julki. He toivoivat myös yhteistyön parantamiseksi yhteisöllisyyden lisäämistä esimerkiksi erilaisten yhteisten tapahtumien kautta. Myös resursseihin panostaminen oli heidän mielestään tärkeää, jotta esimerkiksi työhyvinvointi lisääntyisi. He kokivat, ettei työpaikalla panostettu työntekijän jaksamiseen enempää kuin aikaisemmin.

Kaikki tulevaisuusverstaaseen osallistuneet työntekijät kertoivat olevansa halukkaita osallistumaan uudelleen samanlaiseen toimintaan. He kokivat työskentelytavan luotettavaksi, avoimeksi ja ammatti-identiteettiä kohottavaksi. Työntekijät toivoivat enemmän tulosten käsittelyä. Myös johtoportaan isompi rooli tuloksien toteuttamisessa on heidän mielestään oleellista. Näin kehittämisideat pääsevät paremmin käyntiin. Työntekijät kokivat, ettei pelkästään heidän panoksellaan voida muuttaa pysyvästi työyhteisöä.

8.4.2 Vuorovaikutuksen kehittymisen näkyminen

Vanhuspalvelujohtajaa haastattelin erikseen, koska hän ei ollut osallistunut tulevaisuusverstaan vaiheisiin, mutta hän oli pääasiallinen kehittämis ehdotuksien eteenpäin viejä työyhteisössä. Hän pääsi seuraamaan kehitystä läheltä ja oli kuitenkin ulkopuolinen havainnoija. Hänen haastattelunsa koostui seuraavista kysymyksistä:

- 1) Miten olette kokenut tämän kaltaisen kehittämistoiminnan työyhteisössä?
Minkälaista palautetta olette saaneet henkilökunnalta?
- 2) Onko tulevaisuusverstaan tavoitteet mielestäsi saavutettu?

3) Miten kehitys jatkuu tulevaisuudessa?

Onko tulevaisuusverstaas antanut uusia ideoita tai tapoja yhteistyön parantamiseksi ja työyhteisön kehittämiseksi?

Vanhuspalvelujohtaja koki tämän kehittämistyön olleen hyvä alkusysäys kohti yhtenäistä vanhuspalvelutyöntekijöiden joukkoa. Hän piti menetelmästä, koska työntekijät olivat siitä innoissaan. Henkilökunta oli antanut hänelle positiivista palautetta siitä, että kehittämistyötä veti työyhteisön ulkopuolelta tuleva henkilö. Vanhuspalvelujohtaja koki, että verstaas tavoitteet oli joiltakin osin hyvin saavutettu. Hän oli huomannut esimerkiksi *kommunikaation* ja *dialogisuuden* lisääntyneen työyhteisössä. Myös *palautteen anto* työntekijöille oli hänen mukaansa helpompaa, eikä tämä aiheuttanut niin negatiivisia tunteita kuin aiemmin.

Vanhuspalvelujohtaja kertoi, että uudet *yhteiset palaverit ovat toimivia* ja niiden toteuttamisesta laadittu kirjallinen ohjeistus on hyvä. Kuitenkaan kaikki palaveriin liittyvät osa-alueet, kuten esimerkiksi asialistan kokoaminen ennen palaveria, *eivät ole vielä vakiintuneet* ja vaativat muistutusta. Hän kertoi, että on hyvin oleellista, että tulevaisuusverstaaseen osallistuneet työntekijät toimivat esimerkkinä muille.

Muita kehittämisprosessissa nousseita ongelmia ei ole vielä ehditty ratkoa. Vanhuspalvelujohtaja kertoi kuitenkin, että esimerkiksi työhyvinvointiin ja työntekijöiden työssä jaksamiseen yritetään hakea parannusta muun muassa osaamisvaihdon kautta. Myös kiire työyhteisössä on suuri ongelma, ja vanhuspalvelujohtaja haluaisikin selvittää kiireen aiheuttajia ja alkuperää. Vanhuspalvelujohtaja haluaa jatkossakin käyttää tulevaisuusverstaas oppeja ja hyödyntää nimenomaan työntekijöiden tietämystä ja näkemystä asioiden ratkaisemiseksi.

8.4.3 Yhteenveto arvioinnista

Kehittämistyön arvioinnissa vanhuspalvelujohtaja ja työntekijät antoivat hyvin samansuuntaista palautetta kehittämistyön onnistumisesta. Seuraavaan taulukkoon olen koonnut yhteenvedon heidän mielipiteistään. Toteutuksen onnistuminen kokonaisuudessaan tarkoittaa tulevaisuusverstaas käyttöä tällaisessa kehittämis-

työssä. Tavoitteiden saavuttamista arvioidaan kaikkien asetettujen tavoitteiden näkökulmasta. Menetelmät osa tarkoittaa luovien menetelmien käyttöä tulevaisuusverstaassa. Luotettavuudesta kysyttäessä tarkoitetaan verstaan tulosten luotettavuutta. Tuloksien saavuttaminen tarkoittaa kaikkien kehittämissuositusten pohjalta saatuja tuloksia. Kehittämistyön vakiintumista työyhteisöön arvioidaan toteutetun käytännön kokeilun pohjalta. Työntekijöiden aktiivisuus tarkoittaa koko työyhteisön aktiivisuutta kehittämissuositusten edesauttamiseksi. Johdon osallistumista arvioidessa tarkastellaan johdon myötämielisyyttä kehittämistä kohtaan sekä sen panostamia resursseja tulosten saavuttamiseksi.

Taulukko 3. Arviointiaineiston luokittelu ja arvottaminen

TEEMA	++	+	+ -	-	--
Toteutus kokonaisuudessaan		x			
Tavoitteet		x			
Menetelmät		x			
Luotettavuus	x				
Tulokset			x		
Vakiintuminen				x	
Työntekijöiden aktiivisuus		x			
Johdon osallistuminen tulosten saavuttamiseen			x		

9 KEHITTÄMISTYÖN JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehittäminen ja kehittyminen ovat jatkuvia prosesseja ja muutoksen lähtiessä käyntiin, niistä tulee pysyvä tavoite. Tämä kehittämisprosessi osoittaa, miten tärkeätä on tiivis kehittämis- ja yhteistyö vanhuspalvelujohtajan ja työntekijöiden välillä. Työntekijöillä on halu purkaa ongelmia ja halu muuttaa asioita parempaan suuntaan. Työntekijät totesivat hyväksi, että kehittämistyötä toteutti heidän kanssaan ulkopuolinen ohjaaja. On huomioitava kuitenkin, että oman työyhteisön sisäläkin pitää pystyä ratkomaan ongelmia. Työntekijät kaipaavat työnohjausta ja ammattitaitoisesti toteutettuna se varmasti on hyödyllistä.

Työntekijöiden kokemien ongelmien purkaminen ja avoin keskustelu niistä vapauttavat ja antavat voimia työntekijöille. Työntekijät huomaavat, että ongelma on yhteinen eikä kyse ole työntekijöistä vaan organisaatiosta ja sen kulttuurista. Voidaan todeta, että voimaantumisen ongelmien käsittelyn kautta ja ratkaisujen etsiminen yhdessä kasvattavat työryhmään osallistuneiden työntekijöiden ammatti-identiteettiä.

Ammatti-identiteetti on yksi persoonallisen identiteetin osa. Persoonallisen ja ammatillisen identiteetin kasvu tapahtuu sosiaalisessa ympäristössä ja ne ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa. Ammatti-identiteetti ei ole valmis kokonaisuus, vaan se on luotava itse. Ammatillinen kehittyminen ja muuttuvat toimintaympäristöt vaativat yksilöltä valmiuksia ja taitoja hallita uupumatta monimutkaista ja vaativaa toimintakenttää. Monet organisaation ja työn uudistukset voidaan toteuttaa pelkästään rahan avulla, mutta yksilö tarvitsee muutokseen vahvistumista, ajattelun ja toiminnan uudistumista. (Hänninen 2006, 191-192.)

Työntekijät löytävät kokemuksiinsa ongelmakohtiin uusia näkemyksiä toistensa kautta ja niiden käsittely koetaan helpoksi ihmisten kanssa, jotka elävät juuri samassa tilanteessa. Kun työntekijöille annetaan aikaa paneutua ongelmiin, he löytävät niihin ratkaisuja. Tätä kautta he lisäävät omaa työhyvinvointiaan ja työssä jaksamistaan. Huomataan, että työntekijät ovat kiinnostuneita työstään ja haluavat jatkaa tehtävissään. Prosessi osoitti, että työntekijöiden osallisuuden ja valtaistumisen kasvu näkyvät haluna parantaa asioita. Tämän kehittämistyön tavoite on osaksi

saavutettu istuttamalla muutoksen siemen itämään työyhteisöön. Takanen ja Petrow (2010) käsittelevät teoksessaan yhdessä luomisen haasteita ja mahdollisuuksia. He korostavat yksilön omaa uudistumista yhteisön uudistumisen ohella. Uudistuminen lähtee ihmisestä itsestään ja toimintakulttuurin uudistaminen vaatii yksilöllistä ja yhteisöllistä kasvuprosessia (Emt. 2010, 121). Tämän kehittämistyön myötä ajatus jää itämään ja ryhmään osallistuneet osaavat toimia esimerkkinä muulle työyhteisölle.

Voidaan todeta, että kehittämissprosessimme aikana, dialogisuus ei päässyt huippuunsa. Dialogi muodostuu toimintakulttuurin tavoista ja sen laadun muutokset näkyvät toimintakulttuurin muuttuessa (Takanen & Petrow 2010, 143). Dialogin laatua voi tarkastella oheisen dialogikenttämallin (Kuvio 5.) mukaan, jolloin se jakautuu neljään erilaiseen dialogiin. Yleinen ja hyvin alkeellinen dialogi on kohteliasta ja sivistynyttä, jossa osallistujat esittävät vuorollaan omia mielipiteitään. Toinen hyvin alkeellinen tapa on esittää kärjistettyjä mielipiteitä ja väitellä niistä. Tämä tapa yleensä perustuu siihen, että oman kannan esittäminen ja sen oikeana pitä-

<i>Virta Luova dialogi</i>	<i>Pohdiskelu Pohtiva dialogi</i>
<i>Kohteliaisuus (yhdessä pidettäviä yksinpuheluita)</i>	<i>Kriisi/debatti Kärjistyneet näkemykset</i>

minen on hyvin tärkeää. Kaksi laadultaan parempaa dialogia ovat pohtiva ja luova dialogi, joiden avulla pystytään luomaan uusia, innovatiivisia ratkaisuja. Reflektiivinen ja luova dialogi synnyttävät enemmän kysymyksiä kuin valmiita vastauksia ja siinä itsen erottaminen mielipiteestä on avain asemassa.

Kuvio 5. Dialogikentät (Takanen & Petrow 2010, 43)

Kehittämistyössämme dialogi oli aluksi kohteliasta ja jokainen esitti vuorollaan oman mielipiteensä. Debattejakin syntyi ajoittain ja juuri oman mielipiteen puolustelu oli tärkeämpää kuin sen perustelu. Loppua kohti kuitenkin ryhmä pääsi hie- man ohjattuna siirtymään ajoittain pohtivaankin dialogiin eikä toisten mielipiteitä otettu enää henkilökohtaisina. Eräs ryhmäläinen totesikin, että asiathan saattavat riidellä keskenään mutta ei ihmiset. Kuitenkin dialogi ajoittain jämähti debattivai- heeseen ja toisaalta siihen saattoivat vaikuttaa myös kehittämistyön menetelmät, jotka eivät aina kannustaneet pohtimiseen ja luovuuteen. Jatkossa kaiken kehittä-

mistyön kannalta on erityisen tärkeää, että dialogisuuden laadulle asetetaan painoarvoa.

Yhteistyön edistämisen tavoite on saavutettu tällä kehittämisprosessilla. Yhteistyön edistämisen kehittäminen on pitkä prosessi, mutta kehitys on lähtenyt liikkeelle. Aiemmin ongelmana on varmasti ollut se, ettei työntekijöillä ole ollut tietoa toistensa työnkuvasta. Tehtäväkuvien laatiminen on oiva ratkaisu tiedon jakamiseksi ja työnkuvien selkeyttämiseksi. Toisen työn arvostaminen on hankalaa, jos ei ole käsitystä mitä se sisältää. Tämän kehittämisprosessin seurauksena kiinnostus toisen yksikön työhön on herännyt, osaamisen vaihto helpottuu ja ristiriitatilanteiden selvittäminen sujuu vaivattomammin.

10 TULEVAISUUDEN TAVOITTEET JA HAASTEET

Yhteisten palavereiden tarkoituksena on edistää tiedonkulkua, tietämystä toisen työstä ja helpottaa osaamisen vaihtoa. Tiedonkulku on kuitenkin monella tapaa hankalaa. Vaikeuksia tuottaa uusi yhteistyöalue, terveys- ja sosiaalipalvelujen erillisyydet ja yhteisten potilastietojärjestelmien puute. Haastetta yhteistyön luomisessa riittää siis jatkossakin.

Sovittujen tehtäväkuvien rakentaminen vaatii aikaa ja resursseja. Tehtäväkuvat pitää rakentaa yhdessä johtoportaan ja työntekijöiden kanssa. Niiden laatiminen on tärkeää, jotta työn sisältö selkeytyy ja työn organisointi helpottuu. Työntekijöiden henkilökohtaisen osaamisen hyödyntäminen tehtäväkuvien perusteella, kasvattaa työntekijöiden ammatti-identiteettiä. Toisaalta tämä myös palvelee työyhteisöä, kun se osaa hyödyntää sisäistä osaamistaan.

Osaamisen vaihto on lähtenyt kunnassa jo osittain käyntiin. Tulevaisuuden tavoite on saada yhtenäinen vanhuspalvelutyöntekijöiden ryhmä, joka pystyy suurimmalta osin liikkumaan työpisteeltä toiselle, eli työskentelemään kotihoidossa, vanhainkodilla ja pienryhmäkodilla. Ideana on, että tarpeen vaatiessa työntekijöitä voidaan siirtää toiseen yksikköön, myös kiireellisissä tapauksissa. Kokonaisvaltaisen ja laajamittaisen osaamisvaihdon toteuttaminen vaatii tarkan suunnitelman, pitkäjänteisyyttä ja erityisesti joustoa työntekijöiltä.

Ikärakenteen muutokseen varautumiseksi kuntia ohjataan laatimaan ikääntymispoliittinen strategia, jonka toimeenpano kytketään kunnan talousarvioon ja -suunnitelmaan. Strategian toteutumista seurataan säännöllisesti. (STM. 2008. [Viitattu 9.11.2012].) Vanhustyön vision rakentaminen on oleellinen tavoite. Visiossa tulevaisuuden missio, visio ja strategia tulee olla järjestelmällisesti ilmaistuna. Jo olemassa olevien, pienien osatavoitteiden kokoaminen kirjallisesti, on hyvä lähtökohta. Uusi vanhuspalvelulaki velvoittaa kuntia monella tapaa ja kuntien pitää pysyä osoittamaan selkeästi tämän hetkisten palvelujen taso sekä mitä uudistuksia aiotaan toteuttaa. Myös tulevat kuntaliitokset ovat jokaisen kunnan haasteena. Monet kunnat haluavat pysyä itsenäisinä ja kuntaliitoksiin suhtaudutaan ristiriitaisesti. Tärkeää on, että kunnassa työntekijät löytävät omat voimavaransa ja voivat

olla ylpeitä osaamisestaan. Tällöin liittyminen toiseen kuntaan voi käydä kivuttomammin.

11 POHDINTA

Sosiaali- ja terveysalalla nykypäivän suuntaus on siirtää vastuuta työntekijöille ja tehdä tällaisesta toimintakäytännöstä pysyvää. Tämä näkyy esimerkiksi uudessa Kaste-ohjelman (2012–2015) osaohjelmassa *Johtamisella tuetaan palvelurakenteen uudistamista ja työhyvinvointia*. Osaohjelmassa yhtenä toimenpiteenä mainitaan seuraavaa: ”Luodaan ja juurrutetaan käytäntöjä edistämään henkilöstön osallistumista prosessien toimivuuden parantamisessa. Kehitetään henkilöstön monialaista työskentelyä ja yhteisvastuullisuutta asiakaspalvelun joustavuuden turvaamiseksi. (STM. 2012. [Viitattu 30.10.2012].)

Samaa asiaa painotetaan myös Takasen & Petrowin teoksessa *Kohtaamisten voima* (2010, 131), missä todetaan, että mahdollistava johtaja luo työyhteisöön rakenteita, jotka mahdollistavat yhteistä vastuunottoa ja yhdessäluomista. Tämä kehittämistyö antoi vastuuta nimenomaan työntekijöille ja perustui heidän osallistumiseen yhteisten asioiden kehittämiseen. Kehittämistyö toivottavasti antoi työyhteisöön eväitä tulevaisuutta varten ja tällaisen työskentelytavan jatkuminen onkin kiinni johtajasta ja työntekijöistä.

On tärkeää löytää toimintatavat, jotka tuovat esille iäkkään ihmisen näkökulman (Palomäki & Teeri 2011, 50). Vaikka kehittämistyömme perustuikin työntekijöiden yhteistyön kehittämiseen, taustalla on viime kädessä ikäihmisten palvelujen kehittäminen. Tässäkin tapauksessa kehittämistyö tähtää lopulta siihen, miten voidaan tarjota laadukkaampia ja asiakaslähtöisiä palveluita. Erään työntekijän asettama odotus tulevaisuusverstaalle viittaa hyvin tähän: *”Parempaa yhteistyötä eri tahojen välillä ja juupajokelaiset vanhuksset olisivat ns. yhteisiä”*. Toive kuvastaa hyvin halua pitää huolta vanhuksista ja parantaa heidän palveluitaan. Työntekijät haluavat kehittää vanhuksen oikeuksia ja asemaa.

Suunnitelmat ja strategiat jäävät abstrakteiksi jos ne toteutetaan vain yleisellä tasolla. Yleisen tason ohjeet, joita käsittelen aiemmin kappaleessa 4. *Kehittämistyön valtakunnallinen ohjaus*, eivät sinällään toteutettuna kohtaa kunta- tai asiakastasoja. Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli nimenomaan laatia ratkaisuja kunnan vanhuspalvelutyöntekijöiden yhteistyön kehittämiseksi. Sen vuoksi tulokset ja nii-

den toteuttamiseksi laaditut suunnitelmatkin ovat hyvin pikkutarkkoja, eivätkä jää yleiselle tasolle. Näin usein suunnitelmien toteuttaminen on helpompaa, kun kohde ja tavat ovat tarkennettuja.

11.1 Eettisyys ja luotettavuus kehittämistyössä

Tutkimuseettinen neuvottelukunta on laatinut vuonna 2009 ihmistieteisiin luettavien tutkimusalojen eettiset periaatteet. Nämä eettiset periaatteet jaetaan kolmeen osa-alueeseen: tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, vahingoittamisen välttäminen sekä yksityisyys ja tietosuoja. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009. [Viitattu 10.11.2012].) Lähtökohtana tässä kehittämistyössä oli, että työntekijät valikoituvat työyhteisöistään oman kiinnostuksen perusteella. Osallistujia ei arvottu, eikä määrätty osallistumaan, vaan halukkaat saivat ilmoittautua ryhmään. Osa työntekijöistä kuitenkin koki, että heidän oma työyhteisönsä oli painostanut heitä osallistumaan. Perusteena oli, että he ovat rohkeita ja heillä on rakentavia mielipiteitä ja ehdotuksia ongelmakohtiin. Tästä huolimatta he olivat innokkaasti prosessissa mukana.

Oleellista oli myös, että työntekijät pystyivät ns. anonyymisti olemaan ryhmässä mukana. Kaikki ideat, joita kehitettiin, tuotiin julki ryhmän ideoimana eikä kenenkään henkilökohtaiset mielipiteet näkyneet niissä. Osallistujat saivat avoimesti jakaa ajatuksiaan ja kokemuksiaan, eikä heidän tarvinnut huolehtia siitä, että oman mielipiteen julkittaminen aiheuttaa ristiriitoja työyhteisössä.

Kehittämistyön eettisyyttä voidaan pohtia sekä velvollisuusetiikan että seurausetiikan näkökulmista. Velvollisuusetiikan näkökulmasta toimintaa ohjaa velvollisuus toimia tietyllä tavalla. (Palomäki & Teeri 2011, 51.) Kehittämisprosessiin osallistuneet työntekijät ovat omasta tahdostaan halunneet prosessiin mukaan. Tarkoituksena kaikilla on ollut halu kehittää omaa työyhteisöään ja organisaatioiden välistä yhteistyötä. He eivät ole välttämättä kokeneet osallistumista velvollisuudekseen, mutta silti heillä on ollut motiivi toimia näin.

Seurausetiikan näkökulmasta täytyy pohtia mitä kehittämistyöllä voi saavuttaa, kenen näkökulmasta kehittäminen perustellaan ja mistä kyseinen kehittämistoimin-

ta on lähtöisin (Emt. 2011, 51). Kehittämispöessi on perusteltavissa auditoinnin pohjalta, jonka tuloksena on työntekijöiden esiin nostamia ongelmia. Pöessia voi perustella sen aikaansaamilla tuloksilla, jotka hyödyttävät nimenomaista työyhteisöä, eikä mitään ulkopuolista tahoä. Kehittämistöiminta on alun perin lähtöisin työntekijöistä ja sen hyödyt ovat suoraan heidän käytettävissään. Lopulta tulokset edesauttavat myös palvelujen vanhuslähtöisyys – näkökulmaa.

Kehittämistöiminnan luotettavuudesta puhuttaessa tarkastellaan tutkimusmenetelmiä, tutkimuspöessia ja tutkimustuloksia, mutta ennen kaikkea käyttökelpoisuutta. Kehittämistöiminnassa tuotettua tietoa voidaan pitää totena, jos se on käyttökelpoista. Tällainen tieto on myös useimmiten sosiaalisesti ankkuroitunutta, eli sen hyödynnettävyys toimii vain sen kehittämisympäristössä. Kehittämispöessi sosiaalisessa ympäristössä on luonteeltaan ainutkertainen ja kehitystä on vaikea soveltaa suoraan muissa ympäristöissä. On kuitenkin tarpeen, että kehittämistyön toteutus ja konteksti esitellään niin läpinäkyvästi, että muut voivat arvioida tulosten käyttökelpoisuutta omassa yhteisössään. (Toikko & Rantanen 2009, 121–126.)

Tämän kehittämispöessin kautta tuotetut tulokset ovat hyödyllisiä kyseessä olevassa kunnassa. Olen kuitenkin pyrkinyt kuvaamaan kehittämismenetelmät, pöessin ja tulokset niin selkeästi ja tarkasti, että lukija näkee niiden välisen yhteyden ja tarvittaessa pystyy toteuttamaan samanlaisen pöessin omassa työyhteisössään.

Toimintatutkimuksen syklimäisyys pääsee toteutumaan silloin, kun edellisen syklin havainnointi ja arviointi toimivat seuraavan syklin käynnistäjänä. (Toikko & Rantanen 2009, 125). Vastuullisessa kehittämistöiminnan suunnittelussa on tärkeää hyödyntää myös aikaisempi kehittämistyö (Palomäki & Teeri 2011, 49). Tämä kehittämispöessi on toimintatutkimuksen sovellus, koska tässä on toteutettu vain yksi pöessin sykli. Toisaalta voidaan ajatella, että lähtökohtana toiminut auditointi toimii kehittämistyön ensimmäisenä syklinä ja tämä pöessi on toista sykliä. Kehittämisen pitää kuitenkin jatkua tämän pöessin jälkeen tästä syklistä saatuja tuloksia hyödyntäen.

11.2 Oppimiskokemukseni kehittämistyössä

Tällaisen kehittämistyön toteuttaminen näin lyhyessä ajassa on haastavaa ja vaatisi enemmän resursseja. Jos pääsisin toteuttamaan samanlaista työtä uudestaan, tekisin monta asiaa toisella tapaa. Dialogisuuden ja työntekijöiden voimaannuttamisen edistämiseen on monia keinoja. Erilaisten keinojen käyttäminen toisi varmasti erilaisia tuloksia. Tämän kehittämistyön menetelmissä painotettiin ehkä turhan usein ongelmakeskeisyyttä, kun tarkoituksenmukaisempaa olisi ollut keskittyä ratkaisukeskeisyyteen.

Mielikuvitusvaiheessa ongelmien kääntäminen myönteiseen muotoon olisi saattanut tuottaa enemmän ratkaisuja ja ideoita. Tällöin suhtautuminen olisi ollut positiivisempaa ja ideat olisivat voineet olla luovempia. Toteutuksessa ongelmakeskeisyys ehkä lukitsi osallistujien ajatukset eivätkä he saaneet niin innovatiivisia ideoita kuin olisi ollut mahdollista. Myös todellistamisvaiheen olisi voinut toteuttaa hie- man eri tavalla. Syy-seuraus – kaaviot eli ”kalanruodot” tuntuivat työntekijöistä haasteellisilta. Tämä saattoi johtua siitä, että malli on liian suoraviivainen ja yksio- koinen ajatellen aihetta. Suunnitteluvaiheessa molempien näiden vaiheiden toteu- tus vaikutti hyvältä, mutta toteutuksessa huomasin puutteet.

Muutoin tulevaisuusverstaassa käytetyt menetelmät toimivat. Työskentelytavat olivat onnistuneita valintoja ja tärkeintä jokaisessa tapaamisessa oli avoimuus ja luottamus. Kehittämisprosessin vetäminen yksin ja ensikertalaisena oli haastavaa, mutta opettavaista. Tulevaisuudessa työelämässä esimiehen tai kehittäjän roolissa tulen tarvitsemaan kaikkia saamiani oppeja tästä prosessista. Tähtään itse kehit- tämistehtäviin ja tällainen kehittämistyö antoi hyvin paljon ajateltavaa ja aineksia sellaisen toteuttamiseen. Suunnitelmien tärkeys korostui jokaisessa vaiheessa. Usein myös huomaa, että prosesseja viedään läpi ja saadaan tuloksia, mutta arvi- ointi jätetään tekemättä. Tällöin on hankala huomata, missä meni vikaan ja mitä pitäisi tehdä toisin. Uuden prosessin onnistuminen on todennäköisempää, jos osaa arvioida jo tehtyjä asioita kriittisesti. Itse osaan tämän kehittämisprosessin jälkeen arvostaa sen jokaista vaihetta.

Huomasin heti prosessin alussa kuinka paljon työntekijät havainnoivat ongelma- kohtia omassa työyhteisössään ja kuinka paljon heillä on niihin ratkaisuja. Heidän

tietämystään ja osaamistaan pitäisi hyödyntää huomattavasti nykyistä enemmän. Toivon, että osaan huomioida tämän tulevaisuudessa jos pääsen kehittäjän tai esimiehen rooliin.

LÄHTEET

- Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen L-K. 2009. Yksilöllisyys sallittu: Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Juva: PS-Kustannus.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Porvoo: WSOY.
- Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2007. Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. 1999. Siinä tutkija missä tekijä: Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: Atena kustannus.
- Hemminki, A. & Palomäki, S-L. 30.8.2011. Voimaa ja yhteisöllisyyttä vanhuspalveluihin -kehittämiprojektin loppuraportti. 2010–2011. Seinäjoen ammattikorkeakoulu, sosiaali- ja terveysalan yksikkö. Tykes, työelämän kehittämisohjelma. Projekti. Julkaisematon.
- Hyypä, M. 2011. Elinvoimaa yhteisöstä. Tieteessä tapahtuu 8/2011, 15–18. [Verkkolehtiartikkeli]. Saatavana: <http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0CDkQFjAD&url=http%3A%2F%2Ffojs.tsv.fi%2Findex.php%2Ftt%2Farticle%2Fdownload%2F4639%2F4351&ei=cFSeUL6nLMKC4gTAugE&usq=AFQjCNGYnsJFv8gSU5ao2MgB66g9hw36pw&cad=rja>
- Hänninen, S. 2006. Voimaantumisen kehitysohjelma persoonallisen ja ammatillisen identiteetin tukijana. Osajulkaisut 1. Teoksessa Mahlakaarto, S. 2010. Subjektiksi työssä. Identiteettiä rakentamassa voimaantumisen kehitysohjelmassa. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Isoherranen, K., Rekola, L. & Nurminen, R. 2008. Enemmän yhdessä - moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY.
- Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön –toimintaohjelma. 2009. Kansallisen kehittämisohjelman (Kaste) 2008–2011 osakokonaisuus. [Verkköjulkaisu]

kaisu]. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. [Viitattu 3.3.2012]. Saatavana: http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-10623.pdf

Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle –toimintaohjelma. 2009. Kansallisen kehittämisohjelman (Kaste) 2008–2011 osakokonaisuus. [Verkkójulkaisu]. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. [Viitattu 3.3.2012]. Saatavana: http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-10778.pdf

Jäppinen, A. 2012. Onnistu yhdessä: Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Juva: Bookwell Oy.

Keva. Kevan tutkimuksia 2/2011. Henkinen kuormittavuus kuntatyössä vähentynyt. [Verkkosivu]. [Viitattu 9.11.2012]. Saatavana: http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tutkimusjulkaisut.aspx?fileName=kuntatyontekijoiden_tyohyvinvointi_2011.pdf

Kunnat.net. PARAS-hanke. [Verkkosivu]. [Viitattu 12.4.2012]. Saatavana: <http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/paras/Sivut/default.aspx>

Laaksonen, H., Niskanen, J., Ollilla, S. & Risku, A. 2005. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa. Työhyvinvointitaitojen käsikirja. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Miettinen, S., Miettinen, M., Nousiainen, I. & Kuokkanen, L. 2000. Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: WSOY.

Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Hakapaino.

Palomäki, S-L. & Teeri, S. 2011. Ikäihmisten palvelujen kehittämisen etiikka. Gerontologia 1/2011, 49–53.

STM. 2008. Ikäihmisten palvelujen laatusuositus. [Verkkosivu]. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu. [Viitattu 9.11.2012]. Saatavana:

<http://www.stm.fi/julkaisut/nayta/-/julkaisu/1063089>

STM. 2012 a. Luonnos laiksi iäkkään henkilön sosiaali- ja terveyspalvelujen saannin turvaamisesta. [Verkkosivu]. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu. [Viitattu 30.10.2012]. Saatavana:

http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=2664824&name=DLFE-15130.pdf

STM. 2012 b. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma (Kaste). [Verkkosivu]. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu. [Viitattu 12.4.2012]. Saatavana: http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat_ja_hankkeet/kaste

Suominen, T., Savikko, N., Kiviniemi, K., Irvine Doran, D. & Leino-Kilpi, H. 2008. Work Empowerment as Experienced by Nurses in Elderly Care. *Journal of Professional Nursing* 24(1), 42 - 45.

Takanen, T. & Petrow, S. 2010. Kohtaamisten voima. Tarina yhdessäluovasta uudistumisesta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Toikko, T. 2012. Sosiaalipalveluiden kehityssuunnat. Tampere: Juvenes Print.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Juvenes Print.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2009. Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakkoarvioinnin järjestämiseksi. [Viitattu 10.11.2012]. Saatavana:

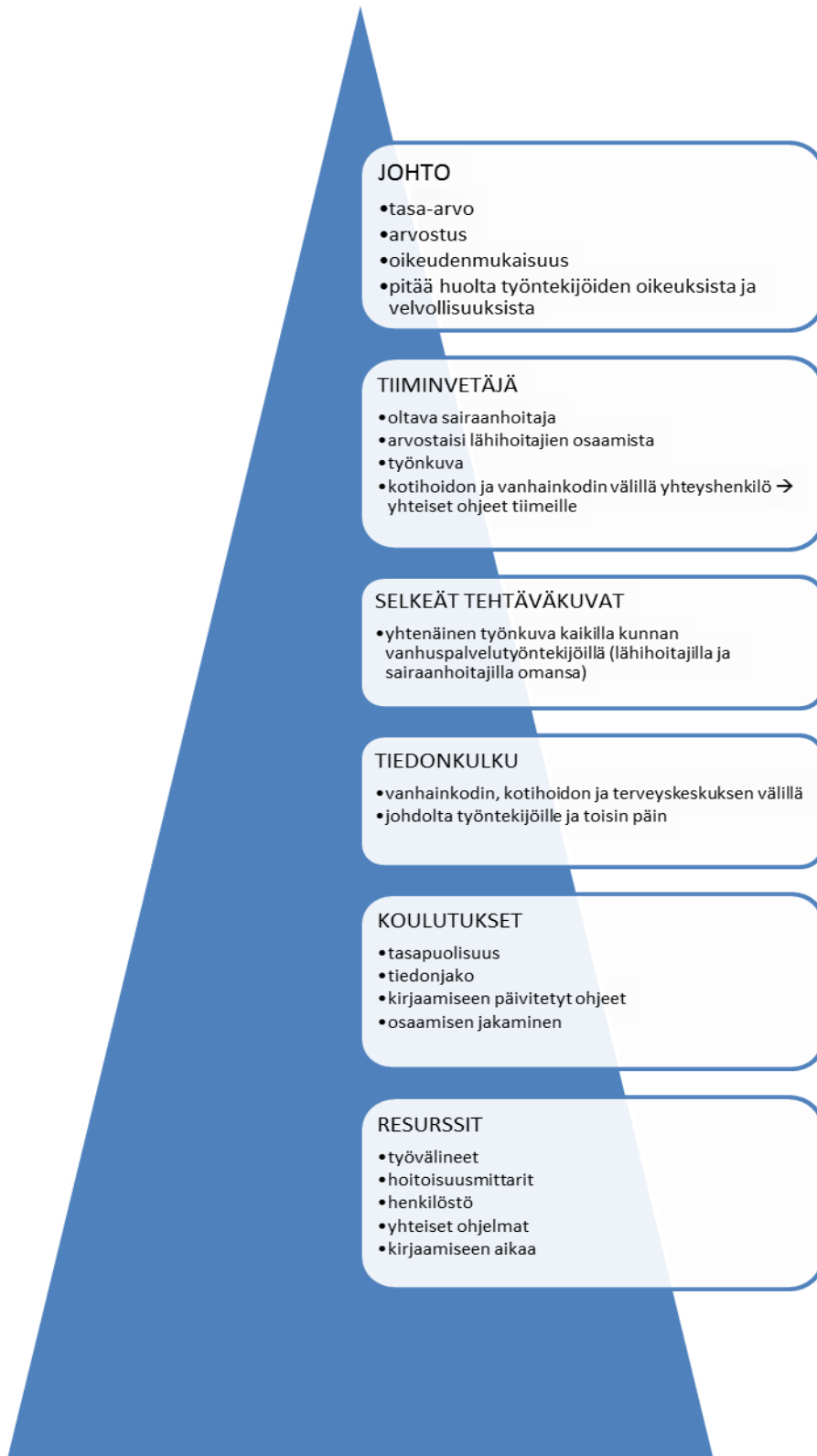
http://www.tenk.fi/eettinen_ennakkoarviointi/eettisetperiaatteet.pdf

Väestötietojärjestelmä. Rekisteritilanne 31.1.2012. [Verkkosivu]. Väestörekisterikeskus. [Viitattu 4.3.2012]. Saatavana:

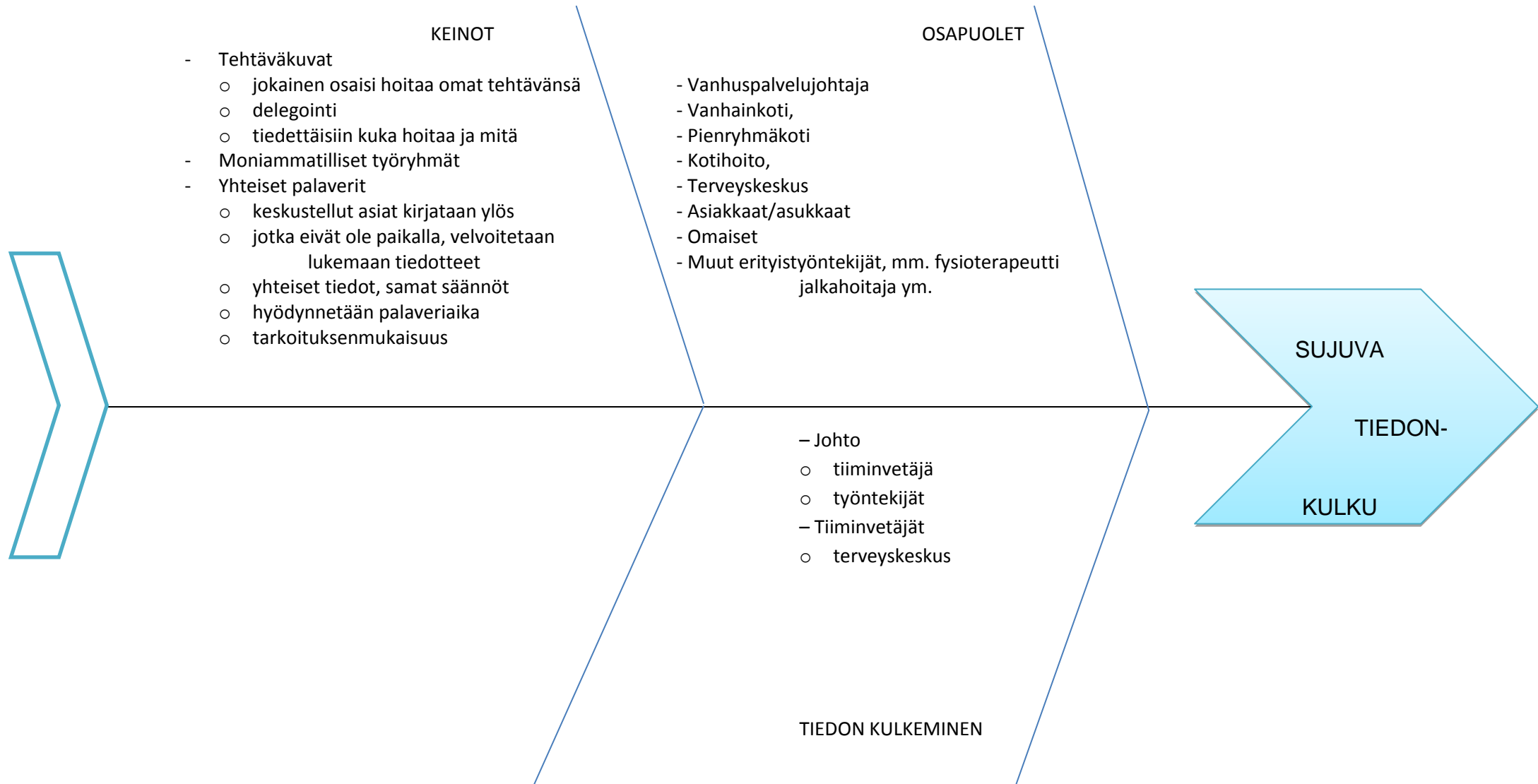
<http://vrk.fi/default.aspx?docid=5919&site=3&id=0>

LIITTEET

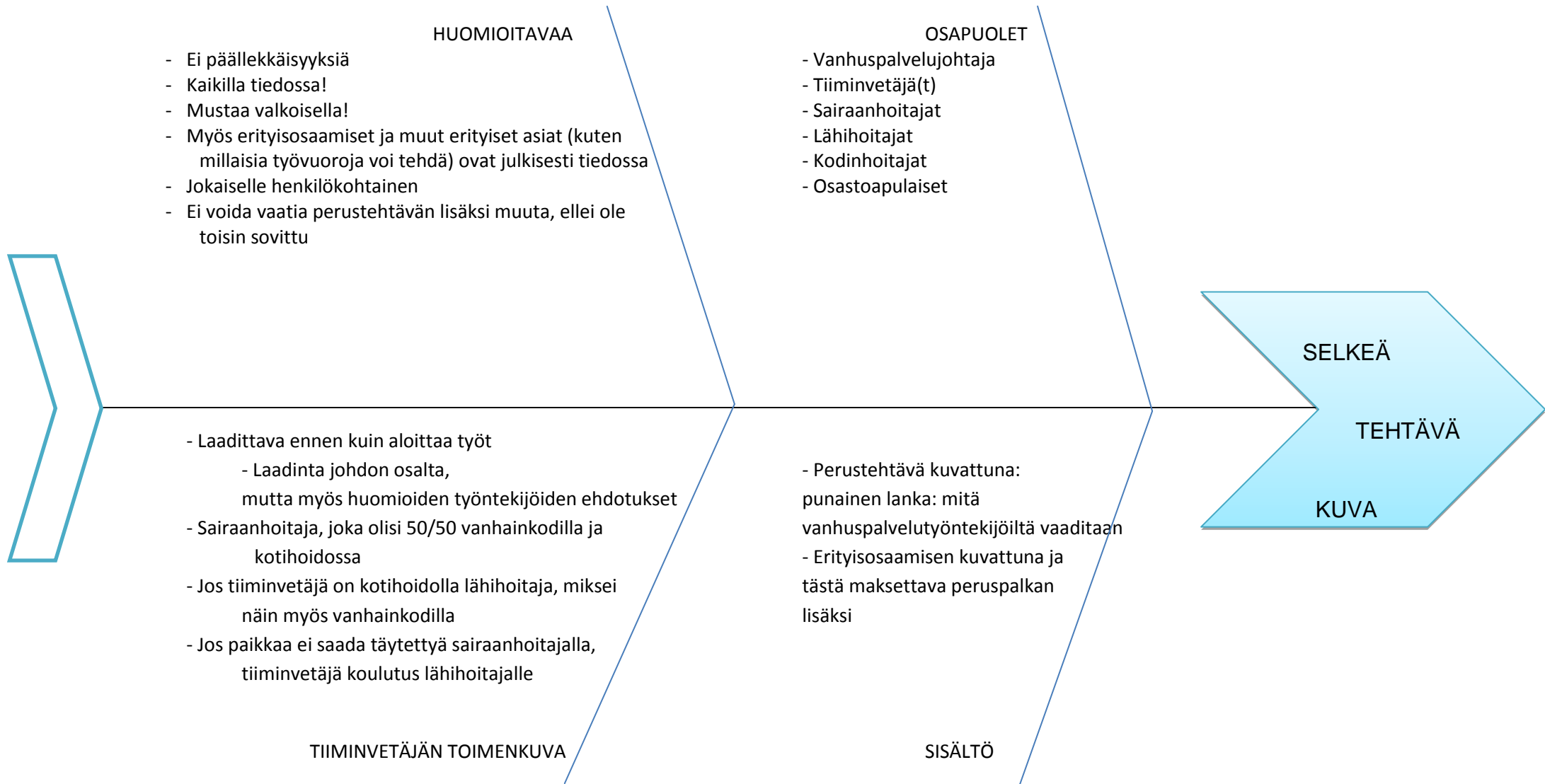
Liite 1. Pyramidiharjoituksen tuotos



Liite 2. Syy-seuraus – kaavio: Sujuva tiedonkulku



Liite 3. Syy-seuraus – kaavio: Selkeä tehtäväkuva



Liite 4. Suunnitelma: Sujuva tiedonkulku käytännössä

TOIMIVA YHTEISTYÖ VANHUSPALVELUISSA: SUJUVA TIEDONKULKU

Seuraavaksi on koottu suunnitelma siitä kuinka kunnassa parannetaan *tiedonkulkua* kaikkien vanhuspalveluissa työskentelevien välillä. Kehittäminen alkaa *vanhuspalvelutyöntekijöiden yhteisten palaverien* järjestämisellä. Alla on myös laadittuna kirjallinen suunnitelma *tiedonkulkemisen reiteistä*.

Osapuolet, joita tiedonkulku yleisesti koskee:

- perusturvajohtaja
- vanhuspalvelujohtaja
- vanhainkoti
- pienryhmäkoti
- kotihoito
- terveyskeskus
- asiakkaat/asukkaat
- omaiset
- erityistyöntekijät, kuten esim. jalkahoitaja, hieroja ym.

Keinot työyhteisöjen tiedonkulun parantamiseksi:

- tehtäväkuvat (huomaa syy-seuraus – kaavio)
 - näiden avulla jokainen osaisi hoitaa omat tehtävänsä
 - delegointi sujuisi ongelmitta
- moniammatilliset työryhmät
- yhteiset palaverit (huomaa erillinen suunnitelma)
- tiedonkulkemisen reitit (kuka välittää tiedon ja kenelle)
 - tästä kirjallinen suunnitelma

YHTEISET PALAVERIT

Millaisten palaverien tarve

- vanhainkodilla ja kotihoidolla edelleen vanhaan malliin viikoittaiset omat palaverit, joissa käsitellään asiakas/asukas asioita
- uutena yhteiset palaverit, joissa käsitellään yleisiä, kaikkia koskevia asioita/muutoksia/tulevia asioita

Kuinka usein palaveria pidetään

- omat palaverit kerran viikossa
- yhteiset palaverit kerran kuukaudessa, jatkossa voisi riittää esimerkiksi 6 viikon välein

Osallistuminen

- vanhuspalvelujohtaja osallistuu mahdollisuuksien mukaan yksiköiden omiin palaveriin. Tarkoitus osallistua joka kerta yhteisiin palaveriin, joissa toimii puheenjohtajana
- mahdollisimman moni työntekijä
- tiiminvetäjät/vastaava sairaanhoitaja
- perusturvajohtaja voi osallistua myös tarvittaessa, jos pääsee

Mitä käsitellään

- omissa palaverissaan kotihoito ja vanhainkoti käsittelevät asiakas/asukas asiat
- yhteisissä palaverissa käsitellään vain yleisiä asioita, ei asiakas/asukas asioita
- kerätään asialistaa aina ennen palaveria, joka toimitetaan vanhuspalvelujohtajalle viimeistään 5 päivää ennen palaveria
 - vanhuspalvelujohtaja kokoaa näistä käsiteltävän asialistan.
 - vanhainkoti kerää omaa listaansa ja kotihoito omaansa, jotka vanhuspalvelujohtaja sitten yhdistää.
 - yksiköissä kansiot joihin asialistat kerätään.
- tarkoituksenmukaista käsitellä yhdellä kokoontumiskerralla samantyyppisiä asioita ja kiireellisimpiä asioita
- mm. seuraavanlaiset asiat kuuluvat yhteisiin palaveriin:
 - osaamisen vaihto
 - tehtäväkuvat
 - tulevat muutokset
 - muutosten eteneminen

Hyödyt

- kaikki osapuolet saavat yhteisten palaverien kautta samat asiat tietoonsa
- yksiköt ovat tietoisempia toistensa toiminnasta
- osaamisen vaihto helpottuu
- yhteisöllisyyden tunne kehittyy

Dokumentointi

- tiiminvetäjä/vastaava sairaanhoitaja kirjoittaa muistiota palaverin aikana
 - ranskalaisin viivoin mitä käyty läpi, mitä päätetty, jääkö asia kesken, kuka selvittää, äänestetäänkö, läsnäolijat
 - vanhuspalvelujohtaja kirjoittaa puhtaaksi tiedotteen, jossa mahdollisesti on jo selvitettyä auki jääneitä asioita
- tiedote toimitetaan kaikkien luettavaksi
- dokumentointi pitäisi tapahtua samoin myös yksiköiden omissa palaverissa

Vastuu tiedonkulusta

- jokainen merkkää kun on lukenut tiedotteen,
 - sekä läsnäolijat että ne, jotka eivät päässeet palaveriin
- vastuu on jokaisella työntekijällä lukea tiedotteet läpi
 - koskee myös omia palavereita
- muistio mentävä myös perusturvajohtajalle,
 - tarvittaessa antaa kirjallisen vastauksen, ellei pääse osallistumaan seuraavaan palaveriin

Käytännön järjestelyt

- joka toinen kerta kokoontuminen vanhainkodilla ja joka toinen kerta kotihoidon tiloissa
- kulkeminen kimppakyydeillä
- palaverit ovat työaikaan
 - merkataan kaikille työlistaan
 - tunnit vähennetään joltain muulta päivältä (eli joku muu päivä selkeästi lyhyempi, ei lyhennetä monelta päivältä)
- jos palaverissa tulee äänestettävä asia, kerätään äännet myös niiltä jotka eivät olleet paikalla
- jokainen osallistuu mahdollisuuksien mukaan, edes osan palaverin ajasta
- vanhuspalvelujohtaja huolehtii tarpeellisista muutoksista
- listantekijät huolehtivat työajat palaveripäiville oikein
 - ei työntekijöiden murhe
- kunnioitus sovittua päivämäärää kohtaan
 - ei vaihdella päiviä, jokainen järjestää palaveria varten menonsa niin, että pääsee
- ei omia palavereita samalla viikolla kun on yhteinen palaveri, ellei ole kiireellistä asukas asiaa
 - voidaan siis järjestää viikkopalaveripäivällekin

Arviointi:

- vähintään kaksi yhteistä palaveria ennen arviointia
- työryhmä kokoontuu elo/syyskuun vaihteessa
 - työryhmä arvioi verstaan onnistumista sekä käytännön toteutuksen onnistumista
- vanhuspalvelujohtajan haastattelu

Jatko:

- onnistuuko suunnitellusti, mitä pitää muuttaa
- mitkä ovat seuraavat toimet yhteistyön parantamiseksi

TIEDON KULKEMINEN

- vanhuspalvelujohtaja
 - tiiminvetäjät/vastaava sairaanhoitaja
 - työntekijät
- terveyskeskus
 - tiiminvetäjät/vastaava sairaanhoitaja
 - työntekijät
- terveyskeskus
 - kotihoito
 - vanhainkoti

Välineet

- tiedotteet
- jokaiselle henkilökohtainen sähköposti

Tietokatkoksien ehkäisy

- jokaisella työntekijällä on vastuu seurata tiedotteita
- tiedonkulkureitti pitää olla katkeamaton

Tiedotustavat

- palavereissa, tiedotteilla, sähköpostilla
- yleisen tiedon pitää olla kaikkien saatavilla

