

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistallenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä: von Bagh, M. & Kivinen, P. (2018). Yhteistoiminnallinen kehittäminen käsipuulla. Teoksessa Laaksonen, H. (toim.) Työn ilolla! – dialogia ja yhteistoiminnallista kehittämistä. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportteja 99, 95-105.

URL: <http://julkaisut.tamk.fi/PDF-tiedostot-web/B/99-Tyon-ilolla.pdf>

YHTEISTOIMINNALLINEN KEHITTÄMINEN KÄSIPUULLA

Mia von Bagh & Pirkko Kivinen

Johdanto

Yritysten strategioissa ja työtyytyväisyyskyselyissä on nähtävissä yhä enemmän käsitteet ”yhteistoiminnallisuus ja dialogisuus”. Käsitteiden käytön yleistymisen myötä keskustelu yhteistoiminnallisesta johtamisesta sekä vuorovaikutuksesta on levinnyt ilahduttavasti myös henkilöstön keskuudessa käytävään vapaaseen keskusteluun. Yhteistoiminnallisuudesta puhuttaessa keskeisiksi asioiksi nousevat usein avoimuus, dynaamisuus, yhteiset keskustelut ja yhteinen asian prosessointi. (Leppilampi 2004, 1.) Yhteistoiminnallisuudella ja dialogisella vuorovaikutuksella voidaan vaikuttaa sekä yksilön että koko työyhteisön työn mielekkyyden kokemukseen. Tässä artikkelissa kuvataan Sopimusvuori Oy:n Vaakon Harjun yhteistoiminnallista ja dialogista johtamista käsipuun avulla dementiahoitokodin muutostilanteessa.

Johtaminen muutoksessa

Organisaatioissa tapahtuu muutoksia kaiken aikaa, ja usein muutokseen liittyy useampi kuin yksi työstettävä asia. Muutosvaiheeseen liittyvä liika epäselvyys aiheuttaa työntekijöille työn tekemisen sekä tehokkuuden heikkenemistä. Ei siis riitä, että johdetaan vain muutosta vaan on johdettava myös ihmisiä muutoksessa. (Luomala 2008, 5–6.) Hyvin johdetussa muutoksessa pyritään minimoimaan muutoksen mahdollisesti tuomat negatiiviset vaikutukset henkilöstön työhyvinvointiin.

Muutoksessa organisaation työ- ja toimintatavat kehittyvät ja kehityksen ohjaajana toimii johtamistyö. Muutosprosessi ei ole siis pelkästään johtamisen muutosprosessi, vaan se on laajempi organisaatiossa tapahtuva vuorovaikutuksen ja kanssakäymisen muutos- ja kehitysprosessi. Johtajan tehtävänä on olla vain tämän muutoksen ohjaajana ja suunnan näyttäjänä.

Johtamistyö on kehittynyt perinteisestä ohjaus- ja valvontatyylistä kohti työntekijän valmentajuutta, yhteistyötä ja vuorovaikutteista kumppanuutta. Partasen (2016) mukaan organisaation eri jäsenet toivovat osallistavampaa otetta muutoksien toteuttamisissa. Työelämän tasa-arvoistumiskehitys on kasvattanut yksilön roolia, vastuuta ja vaikuttavuutta työyhteisössä. Se edellyttää yksilöltä laajaa osaamista, ammattitaitoa, hyvää itsensä johtamistaitoa sekä jatkuvaa uudistumista. Johtamistyöltä se edellyttää yhteistoiminnallista ja dialogista johtamisotetta.

Sopimusvuoren yhteisöhoito

Sopimusvuori Oy on tamperelainen mielenterveys- ja päihdepalveluita, ikäihmisten palveluita sekä koulutus- ja kehittämispalveluita tuottava organisaatio. Sopimusvuoren dementiahoitokotien toiminta alkoi vuonna 1991 Impivaara-kodin perustamisella. Impivaara-kodin perustamisen jälkeen Sopimusvuoren rinteille rakennettiin neljä uutta dementiahoitokotia, jotka valmistuivat vuonna 1992. Kodit olivat Mattila, Kerttula, Pekkala ja Annala. Jokaisessa neljässä kodissa toimi oma yhteisönsä, joka muodostui asukkaista ja henkilökunnasta. (Lumijärvi 2006, 12.) Dementiahoitokodit olivat toiminnassa vuoteen 2015 asti, kunnes kiinteistöt vaativat peruskorjausta ja tilat nykyaikaistamista. Kattavan saneerauksen yhteydessä neljä dementiahoitokotia yhdistettiin yhdeksi kodiksi ja uusi iso yhteisö aloitti toimintansa joulukuussa 2017. Yhteisö sai nimekseen Vaakon Harju.

Vaakon Harjun työyhteisö osallistui Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -hankkeeseen (2016 –2018) yhteisön muutosvaiheessa. Hankkeen yhtenä tavoitteena uudelle dementiahoitokodille oli omaksua yhteistoiminnallisen kehittämisen periaatteet ja saada työhyvinvoinnin ja tuottavuuden samanaikainen kehittäminen osaksi yksikön johtamiskulttuuria. Hankkeeseen osallistuminen muutosvaiheessa koettiin työyhteisössä tärkeäksi ja yhteistä päätöksentekoa tukevaksi prosessiksi. Osallisuuden uskottiin lisäävän työhyvinvointia ja työmotivaatiota sekä sitoutumista Vaakon Harjun toiminnan yhteiseen kehittämiseen. Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -hanketta johti Tampereen ammattikorkeakoulusta kaksi valmentajaa.

Sopimusvuori on vuodesta 1970 alkaen toteuttanut mielenterveystyössä terapeutin yhteisöhoitoa mallia. Tämä malli tuotiin 1990-luvun alusta asti myös dementiahoitokoteihin, joissa mallia on muokattu dementoituvien hoitoon sopivaksi yhteisöhoitoa periaatteita kunnioittaen. Tärkeinä yhteisöhoitoa periaatteina ovat osallistuminen ja yhteinen päätök-

senteko (Lumijärvi 2006, 33, joita toteuttamalla yhteisön jäsenet kokevat mielipiteillään olevan todellista merkitystä yhteisön toiminnan kannalta. Osallistuminen ja yhteinen päätöksenteko koskevat niin asukkaita kuin henkilökuntaakin.

Recovery-ajatteluun pohjautuva johtaminen

Sopimusvuori Oy:n toiminnan kivijalkana toimivat recovery-ajattelumalli sekä Sopimusvuoren arvot – kanssakulkijuus ja ihmisarvon kunnioitus (kuva 1). Kivijalan päälle rakentuvat toimintatapoina yhteisöllisyys ja TunteVa-menetelmät (Tampereen kaupunkilähetys ry 2017) kohtaamisten kulmakivinä. Ajallisesti recovery-ajattelun juuret ovat yhteisöhoidon ja kuntouttavan psykiatrisen hoitotyön kehityksessä 1980-luvulla. Ajattelutavassa pyritään kiinnittämään huomiota siihen, mitkä asiat koetaan tärkeiksi ja mitkä asiat ovat muokanneet meistä ainutlaatuisia. Työotteena recovery-ajattelussa korostuu yksilöllisyyden ja kokemusmaailman kunnioittaminen – suostumista katsomaan asioita toisen henkilön näkökulmasta. Työotetta kuvaavatkin hyvin sanat asiakaslähtöisyys, avoin dialogi, usko ja toivo sekä yhteistyö yhteistyökumppaneiden kesken. (Hakuni 2017; Anthony 2000.)

Recoveryn ajatellaan olevan vahvasti yksilöllinen ja ainutlaatuinen elämänpolku, joka näkyy ihmisten asenteissa, arvoissa, tunteissa, tavoitteissa, rooleissa ja taidoissa. Ajattelun lähtökohdat ovat Bostonin yliopistolla, jonne rakentui ensimmäinen *recovery center*. Ajattelumalli on sittemmin levinnyt Eurooppaan (Englanti, Skotlanti, Tanska, Tsekki), ja se voidaankin nähdä palvelujärjestelmäreformien johdonmukaisena vaiheena. (Hakuni 2017.) Recovery-ajattelua käytetään laajasti mielenterveystyössä. Sopimusvuori soveltaa recovery-ajattelun mukaisia käsitteitä koko organisaation tasolla aina mielenterveys- ja dementiahoitotyöstä johtamiseen asti.



KUVA 1. Sopimusvuoren recovery-ajattelumalli

Recovery-mallia sovelletaan käytäntöön sen periaatteita ja käsitteistöä hyödyntävien työkalujen kautta. Keskeisiä käsitteitä ovat osallisuus, toivo, itsemääräämisoikeus sekä omannäköinen elämä. Toivon käsite tarkoittaa Andresenin ym. (2003) mukaan ”toivon löytämistä”. Se pitää sisällään uskon yksilön mahdollisuuksiin saavuttaa asettamansa tavoitteet sekä optimistisen tulevaisuudenkuvan ylläpitämisen. Knutsonin (2013) mukaan toivo tarkoittaa onnistumiseen uskomista. Recovery-ajatteluun pohjautuvassa johtamistyössä ymmärretään niin omien kuin työyhteisön muidenkin jäsenten vahvuuksien tunnistamisen ja kunnioittamisen merkityksellisyys onnistuneessa arjen työssä (Aho-Mantila 2017).

Recovery on siis ajattelun ja toiminnan viitekehys, jossa painottuvat voimavarat, osallisuus, toivo, merkityksellisyys ja positiivinen lähestymistapa (Ragins 2002; Nordling 2017). Recovery-lähtöinen johtaminen tarkoittaa uskoa tulevaisuuteen, työntekijöiden kokemusmaailman kunnioittamista sekä merkityksellisyyden huomioimista. Terhi Aho-Mantilan (2017) mukaan recovery-ajattelu johtamisessa merkitsee erityisesti ammatillista reflektiota sekä johtajan että työntekijöiden toiveista, peloista, asenteista ja arvoista. Voidaankin ajatella, että johtamisessa recovery-ajattelu tarkoittaa myös dialogista ja yhteistoiminnallista otetta johtajan ja työntekijöiden välillä.

Käsiapu yhteistoiminnallisen kehittämisen välineenä

Työyhteisössä yhteistoiminnallinen ja dialoginen kehittäminen on toimintaa, jonka tarpeen määrittelee työyhteisö itse ja jossa työyhteisö on aktiivisen oppijan roolissa yhteisen toiminnan kautta. Työyhteisöjen arkeen vaikuttavat väistämättä työelämän hektisyys ja jatkuva muutos, jolloin kehittämistyölle ei aina jää tarvittavaa aikaa. Arjen haasteiden keskellä työntekijöiden osallistava toiminta antaa uuden mahdollisuuden toimintojen kehittämiseksi ja yhteisten pienimuotoisten hankkeiden avulla kehittämisestä voi tulla myös osa arjen työtä. (Pulkkinen, Rautasalo & Rönkä 2016.)

Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -hankkeessa toteutettiin yritysکوhtaisissa pajoissa yhteistoiminnallisena menetelmänä Käsiapua, joka on menetelmä, jonka TAMKin lehtori Carolina Pajula on kehittänyt työn arvojen, tavoitteiden ja työkäytänteiden tarkasteluun. Käsiapu voidaan toteuttaa yhteistoiminnallisesti, jolloin jokainen piirtää paperille oman ranteensa, kämmenensä ja sormiensa ääriväivat. Käsiapuun käyttötarkoitusta voidaan muunnella tarpeen mukaan, mutta periaatteessa ranne kuvaa puun/työn arvoja ja toiminnan perustaa, kämmeneen voidaan kuvata työn perustehtävä ja sormiin kirjata ne työn alueet, jotka ovat erityisen keskeisiä tai joita tulee jatkossa kehittää. Tippuviin lehtiin voidaan kuvata ne työssä ilmenevät asiat, joista halutaan tulevaisuudessa luopua.

Sopimusvuoressa Käsiapuun avulla kartoitettiin, mihin arvoihin työyhteisön toiminta perustuu, mikä koetaan olevan työyhteisön perustehtävä, sekä mitä toimintoja ja käytänteitä työyhteisö halusi säilyttää uudessa isommassa dementiahoitokodissa ja mistä asioista työyhteisö halusi erityisesti luopua (Kuva 2). Hanke toteutettiin työpajoissa, joissa pohdittiin ja prosessoitiin yhteistoiminnallisesti työyhteisön työhön liittyviä asioita.



KUVA 2. Käsi- ja puumalli (kuva: Hannele Laaksonen)

Työpajoissa sovittiin yhdessä askel askeleelta säilytettävien ja kehitettävien asioiden etenemisen strategisesta suunnasta, toimenpiteistä, aikataulusta ja seurannasta. Kehittämistyöhön ei laadittu työyhteisössä täsmällistä projektisuunnitelmaa, vain käsi- ja puun käyttämisestä sovittiin syksyllä 2016. Etukäteissuunnitelmalla ei haluttu ennalta päättää kehittämistyön polkuja, joita kulkemalla työyhteisön esille nostamat asiat voitaisiin saavuttaa. Täsmällisten suunnitelmien puuttuminen mahdollisti avoimen dialogin ja yhteistoiminnallisen kehittämistyön etenemisen työyhteisössä. Näin toimimalla säilytettävät ja kehitettävät asiat Vaakon Harjun työyhteisössä nousivat suoraan henkilöstön ideoista, tarpeista ja kokemusmaailmasta.

Arvot ja perustehtävä

Tärkeiden asioiden kirkastaminen on muutoksessa tärkeää. Se auttaa selkiyttämään sitä, millainen työyhteisö haluaa olla, minkälaisia valintoja halutaan yhdessä tehdä ja mihin asioihin halutaan aikaa käyttää. Arvokeskustelun kautta tehty työ koetaan usein voimaannuttavana ja merkityksellisenä. Hankkeen työpajassa tammikuussa 2017 Vaakon Harjun työyhteisö

pohti recoveryn mukaisia asenteita ja arvoja. Työyhteisö kokikin kantaviksi arvoikseen yhteisöllisyyden, yksilöllisyyden, kodinomaisuuden, vastuullisuuden, tasa-arvoisuuden, oikeudenmukaisuuden, inhimillisyyden, toisen ihmisen kunnioittamisen ja kuuntelemisen sekä hyväksymisen.

Työyhteisön perustehtävänä ajateltiin olevan asukkaiden hyvän, turvallisen ja kodinomaisen elämän turvaaminen sekä arvokkaan vanhuuden mahdollistaminen Vaakon Harjun asukkailla. Asukkaan hyvä, omannäköinen ja toivorikas elämä koettiin asioiksi, joita koko työyhteisö halusi tukea. Koska asukkaat elävät omannäköistä elämäänsä Vaakon Harjulla aina elämänsä loppuun asti, koettiin myös saattohoito ja kivuton kuolema merkittäviksi asioiksi perustehtävää pohdittaessa.

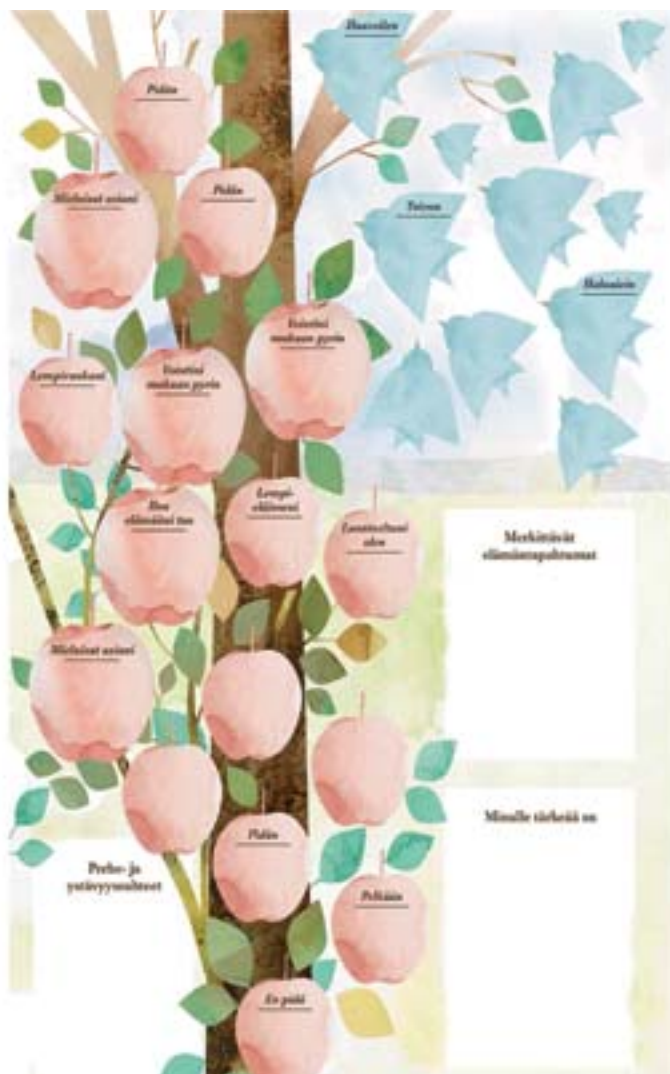
Säilytettävät ja kehitettävät asiat

Käsipuun avulla työyhteisö kategorisoi asioita, joita haluttiin säilyttää Vaakon Harjun uudessa työyhteisössä. Säilytettävät asiat liittyivät asukkaiden hoitoon, ilmapiiriin, johtamiseen ja henkilökuntaan sekä hoitajien työhön. Sekä säilytettävät että luovutettavat asiat avattiin tarkemmalle tasolle ja kirjattiin muistiin. Tässä artikkelissa keskitytään työyhteisön valitsemiin säilytettäviin asioihin ja niistä erityisesti asukkaiden hoitoon sekä johtamiseen ja henkilökuntaan.

Vaakon Harjun uudessa dementiahoitokodissa haluttiin säilyttää asukkaiden kokemus kodinomaisuudesta. Dementiahoitokodin ympäristö rakennettiin kodikkaaksi käyttäen hyödyksi muistiystävällistä sisustamista. Myös asukkaiden tunteminen, yksilöllinen kohtaaminen, kaikkien yhteisön jäsenten hyvä olo ja toiminnallisuus nostettiin tärkeiksi säilytettäväiksi asioiksi. Erityisesti asukkaiden hyvä tunteminen herätti keskustelua, koska työyhteisö oli tottunut toimimaan huomattavasti pienemmissä dementiahoitokodeissa. Vaakon Harjulla työyhteisö valitsi ensimmäiseksi kehitettäväksi asiaksi asukkaiden hoitoon liittyvän asukkaiden tuntemisen, koska muistisairautta sairastavan henkilön hyvä tunteminen koettiin ehdottoman tärkeäksi, jotta hänen omannäköistä elämäänsä ja toivoa voitaisiin kannatella mahdollisimman hyvin hänen elämänsä loppuun asti.

Asukkaiden tuntemista tukevaksi menetelmäksi työyhteisö valitsi elämänpuu-julisteen, joka on suunniteltu Tampereen kaupungilla. Elämänpuu täytettiin jokaiselle asukkaalle yhdessä asukkaan ja hänen omaisensa tai läheisensä kanssa. Elämänpuuhun kirjattiin asukkaal-

le tärkeitä asioita kuten merkittävät elämän tapahtumat, mikä on asukkaalle tärkeää, mitä asukas pelkää ja mistä hän ei pidä, mitkä asiat ovat mieluisia ja mikä tuottaa asukkaalle iloa ja toivoa. Juliste laitettiin yhdessä asukkaiden kanssa heidän huoneidensa tauluiksi. Elämänpuu-juliste täytetään nyt aina uudelle asukkaalle. Omaohjaaja huolehtii siitä, että muu työyhteisö on tietoinen asukkaalle merkityksellisistä asioista. Kun työyhteisö tuntee hyvin dementiahoitokodin asukkaat, voidaan asukkaille luoda rohkeasti heille merkityksellisiä kokemuksia arkeen (kuva 3).



KUVA 3. Elämänpuu (Ylänen 2016)

Johtamiseen ja henkilökuntaan liittyvistä asioista työyhteisö halusi säilyttää ja myös kehittää ilmapiiriin liittyviä asioita. Näitä olivat esimerkiksi työyhteisön rauhallisuus ja levollisuus, hyvä työilmapiiri, ilo ja nauru sekä huumori. Johtamiseen liittyvistä asioista merkittäviksi asioiksi koettiin johtajan reilun ja käytännönläheisyyden säilyminen. Tuttujen työkalujen ja lääkärin sekä koulutetun henkilökunnan koettiin vaikuttavan positiivisesti työssä jaksamiseen.

Hoitajien työhön liittyvistä asioista säilytettäväksi ja kehitettäväksi nostettiin autonominen listasuunnittelu, vaikutusmahdollisuudet ja vastuullisuus, omaohjaajakäytäntö, sitoutuminen työtehtävään ja yhteistyö sekä avunanto. Koska työyhteisön koko kasvoi noin 30 henkilöstä hieman yli 40 henkilöön, valitsi työyhteisö ensin työstettäväksi asiaksi autonomisen listasuunnittelun ja vaikuttamismahdollisuuden omiin työvuoroihin. Työvuorolistasuunnittelulle sovittiin yhteiset pelisäännöt toiveiden määräästä, yövuorojen tekemisestä sekä suunnittelun aikataulutuksesta. Vaikuttamisen mahdollisuus on tärkeää kolmivuorotyötä tekeväälle työntekijälle, jotta hän voisi järjestää vapaa-aikansa suhteessa työaikaan mahdollisimman hyvin. Listasuunnittelun onnistumista ja työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa työvuoroihin on seurattu niin avoimen keskustelun avulla kuin hyödyntäen näkyväksi tehtyjä suunnittelulistoja. Omiin työvuoroihin on voinut vaikuttaa vielä työvuorotaulukon julkaisemisenkin jälkeen vuoroja vaihtamalla. Samalla on otettu huomioon työvuorotaulukossa olevat työtunnit, vahvuuden sekä osaamisen tason. Vuorojen vaihtamisesta on tehty mahdollisimman helppoa, jotta työyhteisössä tehtävä kolmivuorotyö ja vapaa-aika tukisivat toinen toisiaan.

Lopuksi

Työyhteisön toimivuus on keskiössä nykyajan työelämässä. Enää ei johdeta niinkään yksittäistä työntekijää, vaan johdetaan yhdessä tekemistä. Yhteiskunnallisella tasolla sosiaali- ja terveydenhuollon haasteena on menneinä vuosikymmeninä ollut se, ettei perustyöntekijöiden osaamista ja havaintoja ole hyödynnetty tarpeeksi tulevaisuuden suunnittelussa. Työelämää koskeissa keskusteluissa kuitenkin todetaan, että työntekijöiden mukaan ottaminen kehitystyöhön lisää tuottavuutta, motivaatiota ja arvostuksen tunnetta. Useimmat meistä kaipaavat työltään aikaansaamisen tunnetta. Kokemus siitä, että mielipiteillä on väliä ja olemme tasavertaisia, ovat huipputiimin tunnusmerkkejä.

Lähteet

Adresen, R-O. & Lindsay-Caputi, P. 2003. The experience of recovery from schizophrenia: towards an empirically validated stage model. *Australian & New Zealand Journal of Psychiatry* 37 (5). 586–594.

Aho-Mantila, T. Recovery-työkalupakki dementiahoitokodin johtajille. Jet-kehittämisteh-tävän esitys. 14.12.2017. Sopimusvuori Oy. Tampere.

Anthony, W. 2000. A Recovery oriented service system: setting some level standards. *Psychosocial Rehabilitation Journal* 24 (2). 11–23.

Hakuni, H. 2017. Kohtaamisia muistisairaana elämässä. Kurssiesitys 27.9.2017. Sopimus-vuori Oy. Tampere.

Knutson, M.B., Newberry, S. & Schaper, A. 2013. Recovery education: a Tool for psychi-atric nurses. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing* 20. 874–881.

Leppilampi, A. 2004. Yhteistoiminnallinen johtaminen – Avain organisaation menesty-miseen ja henkilöstön jaksamiseen. Teoksessa Jaatinen, R., Kaikkonen, P. & Lehtovaara, J. (toim.) Opettajuudesta ja kielikasvatuksesta. Puheenvuoroja sillanrakentajille. Tampereen yliopisto: TAJU, 196–215.

Lumijärvi, H. 2006. Tunteva yksilö yhteisössä. Terapeuttisen yhteisöhoidon periaatteet ja validaatiomenetelmä Sopimusvuorisäätiön dementiahoitokodeissa. Tampere: Öhrling Oy.

Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC – Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmis-ten johtamisesta muutoksessa. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopis-ton kauppakorkeakoulu.

Nordling, E. 2017. Toipumisorientaatio työtapana: Unelmien, toiveikkuuden ja elämän merkityksen vahvistaminen. Esitys 8.1.2017 Sopimusvuori Oy. Tampere.

Partanen, H-M. 2016. Organisaatio muutoksessa. Työntekijöiden, keskijohdon ja ylim-män johdon kokemuksia muutosprosessissa. Jyväskylän Yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma.

Pulkkinen, M., Rautasalo, E. & Rönkä T. (toim.) 2016. Arjen helmiä – työelämälähtöistä osallistavaa kehittämistä sairaanhoitajakoulutuksessa. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Helsinki 2016. Tampere: Juvenes Print Oy.

Ragins, M. 2010. A Road to Exploring Recovery: The Collected Writings of Mark Ragins. Mental Health of Los Angeles.

Tampereen kaupunkilähetys ry. 2017. TunteVa® -ideologia. Luettu 21.12.2017.
<https://tamperecitymission.fi>

Ylänen, J. 2016. Elämänpuu nyt kaikkien kuntien käytettävissä. Luettu 21.12.2017.
<https://urly.fi/Shw>