

LAADUNKEHITTÄMISMALLI SIJAISHUOLLON YKSIKKÖÖN

Laadunkehittämismallin luominen Familiar Venlaan

Tiivistelmä

Tekijä(t) Lehtimäki, Anssi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika Kevät 2020
	Sivumäärä 79	
Työn nimi Laadunkehittämismalli sijaishuollon yksikköön Laadunkehittämismallin luominen Familiar Venlaan		
Tutkinto Sosionomi YAMK		
Tiivistelmä Tämän toimintatutkimuksellisen kehittämishankkeen aiheena on laadunkehittämismallin luominen Familiar Venlaan, joka on lastensuojelun sijaishuollon yksikkö. Kehittämishankkeen tarkoituksena on kehittää Familiar Venlassa tehtävän työn ja työn käytänteiden laatua sekä laatutyön käytänteitä. Kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda Familiar Venlaan laadunkehittämismalli, jota käyttäen Familiar Venlassa tehtävää työtä, työn käytänteitä ja toiminnan laatua voidaan seurata, arvioida ja analysoida ja näiden pohjalta kehittää. Tavoitteen saavuttamiseksi Familiar Venlassa toteutettiin työyhteisölle ryhmähaastattelu, sekä ryhmähaastattelun analyysiin perustuvat työkonferenssit. Ryhmähaastattelun tuloksissa ilmeni, että Familiar Venlan työyhteisöllä on halu kehittää omaa työtään, sekä työn käytänteitä. Kuitenkin yleinen kokemus oli, että Familiar Venlassa ei ole selkeitä ja yhteneviä käytänteitä työn ja työn laadun kehittämiseen. Lisäksi laatutyöskentelylle kaivattiin selkeää ja yhdessä määriteltyä rakennetta. Kehitettävää ilmeni erityisesti yhtenäisten käytänteiden ja pelisääntöjen saralla, sekä laatutyöskentelyn rakenteen luomisessa. Kehittämishankkeessa päästiin sille asetettuun tavoitteeseen. Ryhmähaastattelu tarjosi kattavasti pohjatietoa Familiar Venlan työyhteisön näkemyksistä ja ajatuksista suhteessa laadun kehittämiseen. Työkonferensseissa puolestaan luotiin hyvässä hengessä yhteisiä rakenteita ja käytänteitä laadunkehittämismallille, sekä Familiar Venlassa tehtävälle laatutyöskentelylle.		
Asiasanat laatu, laadun kehittäminen, työyhteisölähtöinen kehittäminen, työkonferenssimenetelmä, toimintatutkimus		

Abstract

Author(s) Lehtimäki, Anssi	Type of publication Master's thesis	Published Spring 2020
	Number of pages 79	
Title of publication Method for developing quality on foster care unit Creating a method for developing quality in Familiar Venla		
Name of Degree Master's Degree Programme in Social and health care		
Abstract The point of this action research development project is to create methods for quality development for foster care unit Familiar Venla. The purpose of the project is to develop the quality of work, the quality of work conventions and create customs for monitoring the quality of work. Objective for the project was to create methods for quality development for Familiar Venla, which would able them to follow, assess, analyse and develop the work, the conventions and quality of the work. To reach this aim, a group interview was held for the team at Venla. Based on this interview, two conferences were held. In the interview, it became clear that the team at Familiar Venla had a desire to develop their work and the conventions there in. The common experience was that Familiar Venla had no clear and convergent methods of developing quality in work. There was a need for clear, agreed upon means of quality development. When it came to converging methods and rules as well as make-up of the quality work development scheme, there was a lot to do. The project met its aim. The group interview offered plenty of workable data of the options and thoughts of the team at Familiar Venla, regarding quality development. In the work conferences, agreed upon methods for quality development model and quality development work for the Familiar Venla were created.		
Keywords Quality, Quality development, Work confence method, work community based development, Action research		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	KEHITTÄMISHANKKEEN KOHDEORGANISAATIO.....	3
2.1	Familiar Venla.....	3
2.2	Laatutyö Familiar Venlassa.....	4
3	TAVOITE JA TARKOITUS.....	5
4	TIETOPERUSTA.....	6
4.1	Laadun määritelmä.....	6
4.2	Laadun hallinta ja menetelmiä laadunhallintaan.....	9
4.3	Työyhteisölähtöinen laadunkehittäminen ja arviointi.....	13
4.4	Laadun johtaminen.....	17
4.5	Laatu sijaishuollossa.....	19
5	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	22
5.1	Laadullinen tutkimus.....	22
5.2	Toimintatutkimus.....	23
6	AINEISTON KERÄÄMINEN JA ANALYSOINTI.....	26
6.1	Aineistonkeruumenetelmät.....	26
6.2	Haastattelu.....	26
6.3	Työkonferenssi.....	28
6.4	Aineiston analysointi.....	29
7	KUVAUS KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUKSESTA.....	31
7.1	Kehittämishankkeen eteneminen ja aikataulu.....	31
7.2	Ryhmähaastattelun toteuttaminen ja analysoiminen.....	34
7.3	Työkonferenssien toteuttaminen ja analysoiminen.....	35
8	KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET JA TUOTOS.....	38
8.1	Ryhmähaastattelun tulokset.....	38
8.2	Työkonferenssien tulokset.....	39
8.3	Tuotoksen esittely.....	43
9	POHDINTA.....	51
9.1	Kehittämishankkeen tulosten arviointi.....	51
9.2	Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi.....	53
9.3	Kehittämishankkeen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset.....	56
	LÄHTEET.....	59
	LIITTEET.....	66

1 JOHDANTO

Kehittämishankkeeni aiheena on laadunkehittämismallin laatiminen lastensuojelun sijaishuollon yksikköön. Kehittämishankkeen tavoitteena on luoda malli, jota käyttäen tehtävää työtä, sen käytänteitä ja toiminnan laatua voidaan seurata, arvioida, analysoida ja näiden pohjalta kehittää. Tarkoituksena kehittämishankkeella on kehittää Familiar Venlan toiminnan laatua, sekä pitää tehtävän työn käytänteet ajankohtaisena suhteessa muuttuvaan toimintaympäristöön ja asiakkaiden tarpeisiin.

Hyvä toiminnan laatu syntyy useammasta eri laatukokonaisuudesta, joita ovat muun muassa suunnittelun laatu, valmistuksen laatu ja asiakaspalvelun laatu (Hokkanen & Strömerg 2006, 32-36). Keskeisenä ajatuksena on jatkuva parantaminen. Tärkeätä on ongelmien ennaltaehkäiseminen ja niiden ratkominen. (Hokkanen & Strömerg 2006, 40-43.)

Puhuttaessa laadusta, puhutaan ominaispiirteistä, jotka liittyvät toiminnan tai palvelun kykyyn saavuttaa niille asetetut odotukset. Laadunhallinta rakentuu vastuista, prosesseista ja toimintatavoista, joiden täytyy olla organisaatiossa varmistettu, jotta toiminnalle asetetut odotukset täyttyvät. Organisaation on pystyttävä vastaamaan niin, vaihteleviin asiakkaiden tarpeisiin, kuin myös yhteiskunnan taholta tuleviin vaateisiin. Laatutyöskentelyllä on mahdollista kehittää ja tehostaa toimintaa positiivisella tavalla. Kun laadunhallintaa suunnitellaan ja toteutetaan hyvin, tukee se organisaation toiminta-ajatusta sekä strategiaa. Hyvä laadunhallinta vapauttaa resursseja uuden suunnitteluun sekä uusiin haasteisiin varautumiseen. Lisäksi hyvällä laadunhallinnalla ja toimimalla ennalta sovitusti voidaan ennaltaehkäistä virheitä ja niistä koituvia haittoja. Jotta tämä voidaan saavuttaa, vaatii se johdonmukaista kehittämistyötä niin organisaatiossa kuin yhteistyötahojen kanssa. (Rousa & Holma 2004, 8-9.)

Laadunhallinnassa onnistuminen edellyttää koko henkilöstön osallistumista ja sitoutumista, jolloin muutokset ovat mahdollista viedä käytäntöön. Kuitenkin vastuu laadunhallinnasta on organisaation johdolla. (Laaksonen & Kemppainen 2005, 111.) Toimiva laadunhallinta edellyttää, että organisaatiossa kaikki osapuolet aina johdosta työntekijöihin ovat sitoutuneet noudattamaan sovittuja periaatteita ja käytänteitä. Lisäksi eri osapuolten tulee pystyä arvioimaan omia tuloksiaan sekä palveluiden vaikuttavuutta ja tahtoa työskennellä asiakkaidensa parhaaksi. (Rousa & Holma 2004, 10.)

Laadunkehittäminen ei ole projekti, joka alkaa ja päättyy, vaan se on jatkuva työskentelytapa, joka on osa jokapäiväistä työtä. Lastensuojelupalveluiden täytyy pystyä vastaamaan niin lasten ja nuorten kuin myös yhteiskunnan muuttuviin tilanteisiin.

Laadukkaassa toiminnassa perusajatuksena on tuottaa asetettujen tavoitteiden mukaisia tuloksia, joihin asiakkaat ovat tyytyväisiä, käyttämällä työyhteisössä sovittua työtapaa. Kehitettäessä laatua täytyy työyhteisön rakenteita, työprosesseja ja tuloksia tarkastella säännöllisesti ja arvioida niitä eri näkökulmista. Laadunkehittämisen ensisijaisena tavoitteena on varmistaa lapsen edun toteutuminen parhaalla mahdollisella tavalla. Lapsen edun lisäksi laadun kehittäminen on myös niin yksikön kuin työntekijän etu, sillä laadun kehittäminen avaa ja selkeyttää kaikille, mitä, miksi ja miten tehdään. (Puonti, Saarnio, Hujala 2004, 257-258.)

Tässä kehittämishankkeessa tavoitteena on luoda laadunkehittämismalli Familiar Venlaan, jota käyttäen tehtävää työtä voidaan kehittää päämäärätietoisesti, työyhteisössä määritetyin keinoin. Kehittämishankkeen tarkoituksena on pitää Familiar Venlassa tehtävän työ ja työn käytänteet laadukkaina ja toiminta ajankohtaisena suhteessa toimintaympäristön ja asiakkaiden tarpeisiin. Kehittämishanke toteutetaan toimintatutkimuksena, jonka toiminnallisen osuuden työskentelymenetelmät ovat ryhmähaastattelu ja työkonferenssi.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN KOHDEORGANISAATIO

2.1 Familiar Venla

Kehittämishanke toteutetaan sijaishuollon lastensuojeluyksikkö Familiar Venlaan, joka on yksi Familiar oy:n lastensuojeluyksiköistä. Familiar Oy on Mehiläisen konserniin kuuluva yksityinen lastensuojelupalveluiden tuottaja, jonka kokonaisuus on muodostunut 2015 ja 2016 aikana yhdistämällä Mediverkon, MilaPron ja Mehiläisen lastensuojelupalvelut valtakunnalliseksi toimijaksi. Familiar oy tekee tiiviisti yhteistyötä kuntien kanssa ja tuotetuiden palveluiden keskiössä on lapsi ja perhe. Familiar oy:n tavoitteena on tarjota parasta mahdollista palvelua niin kuntien sosiaalitoimelle, kuin palveluiden piirissä oleville lapsille ja perheille. (Familiar 2018 a.)

Familiar Venla on yksi Familiar Oy:n lastensuojelun sijaishuollon palveluita tarjoava yksikkö. Luonteeltaan Familiar Venla on kodinomainen, perustason yksikkö, joka on suunnattu kouluikäisille, huostaanotetuille ja avohuollon tukitoimena sijoitetuille lapsille ja nuorille. Asiakaspaikkoja Familiar Venlassa on seitsemän, sekä näiden lisäksi kolme tukiasuntoa itsenäistymistä harjoitteleville nuorille. (Familiar 2018 b.)

Familiar Venlan henkilökuntaan kuuluu kahdeksan vakituista työntekijää sekä yksikön johtaja. Koulutukseltaan henkilökunnassa on nuoriso- ja vapaa-ajan ohjaajia, lähihoitajia, sairaanhoitajia sekä sosionomeja.

Familiar Venlassa panostetaan tavoitteelliseen, laadukkaaseen ja yksilölliseen lastensuojelutyöhön. Lasten ja nuorten arki on strukturoitua ja Venla tarjoaa turvalliset puitteet kasvuun ja kehitykseen. Venla tarjoaa eri-ikäisille lapsille ympärivuorokautista, kodinomaista hoitoa ja kasvatusta. Työskentely perustuu omaohjaajatyöskentelyyn, mikä mahdollistaa lapsen yksilöllisen huomioimisen. Omaohjaaja toimii lapsen vierellä kulkijana, muodostaen turvallisen, pitkäaikaisen ja kuntouttavan aikuiskontaktin. Venlassa työn päämääränä on tukea lasta kehittymään eheäksi ja vastuuntuntoiseksi yksilöksi sekä selviämään itsenäisesti elämästään yhteiskunnassa. (Familiar 2018 b.)

Familiar oy:ssä lastensuojelua ohjaavat arvot ovat tieto ja taito, välittäminen ja vastuunotto, kumppanuus ja yrittäminen sekä kasvu ja kehittäminen. Arvot toimivat niin toiminnan perustana sekä suunnan näyttäjänä. Arvot näkyvät kaikessa tekemisessä ja niiden tarkoitus on kertoa, mikä on tärkeitä nyt ja tulevaisuudessa. (Familiar 2018 c.)

Keskeisenä tavoitteena on ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset, sekä vastata niihin mahdollisimman hyvin. Lakien, viranomaisohjeiden, laatusuosittelujen ja eettisten periaatteiden lisäksi Familiarissa lastensuojelutyötä ohjaavana periaatteena on

asiakaskokemus ja halu tietää, mitä lapset ja nuoret ajattelevat asumisesta lastenkodissa. Mielipide otetaan huomioon yhteisessä kehittämisessä ja toiminnan kehittämiseksi laaditaan yhdessä tavoitteet. (Familiar 2018 c.)

2.2 Laatutyö Familiar Venlassa

Oma työskentelyni kohdeorganisaatiossa on alkanut vuoden 2014 alussa. Kuvaan Venlassa tehtyä laatutyötä oman kokemukseni ja näkemykseni kautta, sillä olen ollut näissä aktiivisena toimijana mukana.

Ennen vuotta 2017 Venlassa oli käytössä Laadun portaat malli, jolla toiminnan laatua on pyritty kehittämään. Tavoitteena on ollut muodostaa pohja jatkuvalla kehittämiselle ja arvioimiselle, sekä kilpailukyvyyn parantamiselle. Laatutyöskentely on ollut nimettynä vastuuhenkilölle. Käytännössä tämä on kuitenkin tarkoittanut sitä, että laatutyö ei ole integroitunut osaksi koko työyhteisön toimintaa. Lisäksi henkilöstömuutoksista johtuvista syistä laadun systemaattista kehittämistä ei ole toteutettu ja laatutyöskentely on jäänyt Venlan työyhteisössä irralliseksi osa-alueeksi.

Yrittäjänmuutoksen myötä Venlassa aloitettiin 2017 alkuvuodesta laatutyöskentely ISO 9001-laatustandardin mukaisesti, ja työskentelyyn osallistui koko Venlan henkilöstö. Venlassa ennätettiin työskennellä laadun parissa hieman yli puoli vuotta, mutta tämän jälkeen laatutyöskentely keskeytyi. Tämä aiheutui siitä, että Venlan toiminta myytiin Familiar oy:lle vuoden 2018 alkupuolella. Toiminnan siirtyminen Familiar oy:n alaisuuteen on aiheuttanut Venlan henkilökunnalle muutoksia uusien toimintatapojen opetteluun vuoksi. Venlan aiempi laatutyöskentely päädyttiin lopettamaan, koska Familiar oy:ssä on käytössä ISO 9001 -laatustandardi, mikä antaa organisaation toiminnalle selkeän struktuurin ja jolla voidaan varmistaa palveluiden korkeaa tasoa ja sujuvuutta. (Familiar c 2018.)

3 TAVOITE JA TARKOITUS

Kehittämishankkeen aloittamisvaiheessa Venlassa ei ole menetelmää laadun ja toiminnan systemaattiseen kehittämiseen. Tarve laadunkehittämismenetelmän laatimiseen nousee työyhteisön tarpeesta ja halusta kehittää omaa toimintaa vastaamaan parhaalla mahdollisella tavalla, niin toimintaympäristön muutoksiin, kuin asiakkaiden tarpeisiin.

Kehittämishankkeen tavoitteena on luoda Familiar Venlaan laadunkehittämisenmalli, jota käyttäen Venlassa tehtävää työtä, työn käytänteitä ja toiminnan laatua voidaan seurata, arvioida ja analysoida ja näiden pohjalta kehittää. Tavoitteena on luoda yhdessä työyhteisön kanssa Familiar Venlaan työyhteisön tarpeisiin sopiva malli laadun kehittämiseen, jossa määritetään yhteiset käytänteet laadun kehittämiseksi. Kehitettävällä laadunhallinnan mallilla on tarkoitus toimia työkaluna, jolla kehitetään Venlassa tehtävää työtä. Kehittämishankkeen lopputuotoksen kannalta tämä tarkoittaa sitä, että kehittämishanke tuottaa mallin, jota käyttäen Venlan työyhteisö voi yhdessä laadituilla keinoilla määrittää kehittämisen tarpeen, seurata ja dokumentoida sitä, kuinka kehittämistä vaativa asia toteutuu ja kerätyn aineiston pohjalta luoda uusia toimintatapoja ja käytänteitä laadukkaamman työn tekemiseen.

Tarkoituksena kehittämishankkeella on pitää Venlassa tehtävän työ ja työn käytänteet laadukkaina ja toiminta ajankohtaisena suhteessa toimintaympäristön ja asiakkaiden tarpeisiin. Kehittämishankkeessa luotavan kehittämismallin avulla Venlan työyhteisön on mahdollista kehittää Venlassa tehtävä työtä systemaattisesti, yhdessä luotua menetelmää käyttäen.

4 TIETOPERUSTA

4.1 Laadun määritelmä

”Laatu” sanana esiintyy arkikielessä varsin usein, ja yleensä se yhdistetään tuotteeseen ja sen teknisiin ominaisuuksiin. Kansankielessä ”laatu” sanan voi mieltää synonyymiksi sanalle ”hyvä”. Käytännössä laadulle ei ole olemassa yleistä selitystä, vaan jokainen tulkitsee sen omien kokemustensa pohjalta. Ihannetilanteessa laatu olisi selitetty yhdellä, yleisesti hyväksyttävällä tavalla, jolloin jokaisen yksittäisen organisaation ei olisi erikseen määritettävä laadun sisältöä, jotta se nähtäisi samalla tavalla. (Tervonen 2001, 12-13.) Käsitteenä laatu onkin moniselitteinen ja sitä voi tulkita useista eri näkökulmista. Laatua voi esimerkiksi tulkita konkreettisten ja helposti mitattavien ominaisuuksien kautta, kuten auton huippunopeus. Laatua voi lähestyä myös abstraktin tulkinnan kautta, kuten esimerkiksi ulkonäköön liittyvien vaatimusten kautta, jolloin tulkinta on katsojan mieltymyksistä kiinni. (Hokkanen & Strömerg 2006, 18.) Laadulle on monia eri määritelmiä, joista osa liittyy enemmän objektiivisiin tosiseikkoihin, toiset puolestaan subjektiivisempiin kuten tunteisiin. Esimerkiksi niin sanakirjat kuin laatuasiantuntijat määrittelevät laatua eri tavoilla, riippuen ympäristöstä ja kriteereistä. (Diaz 2014.)

Laadulle on annettu useita erilaisia määritelmiä. Kuitenkin laadun määrittämisen vaikeutta kuvastaa se, ettei sitä ole esimerkiksi määritetty tietosanakirjoissa sellaisenaan. Nykyisin sanakirjaselitys laadulle on, että laatua ovat ne ominaisuudet, jotka antavat tarkasteltavalle kohteelle sen olennaisen leiman ja kuuluvat siihen olennaisesti. (Hokkanen & Strömerg 2006, 18.) Diazin (2014) mukaan laatu voidaan määritellä perusvälineeksi minkä tahansa tuotteen tai palvelun luonnolliselle ominaisuudelle, minkä avulla sitä voidaan verrata muuhun tuotteeseen tai palveluun. Laadulla on monia eri merkityksiä, mutta pohjimmiltaan se viittaa tuotteen tai palvelun ominaisiin ominaisuuksiin. Lisäksi laatu on käsitys, mikä asiakkaalla on tuotteesta tai palvelusta. Kuluttajan ajattelutapa hyväksyy tietyn tuotteen tai palvelun ja tunnustaa sen kyvyn vastata tarpeisiin.

Modernin laatuajattelun alkuna pidetään Shewhartin 1920- ja 30-luvulla tilastollisen laadunvalvonnan käsityksiä. Sitten laatuajattelua on muovannut teollistuminen. Laadun painopiste on siirtynyt valmiiden tuotteiden tarkastamisesta laadun kehittämiseen toiminnan sisällä, sekä virheiden ennaltaehkäisyyn. Myös vastuu laadusta on vaihdellut eri aikoina. Aluksi vastuu on ollut tekijöillä, sitten tarkastusorganisaatiolla, josta on vähitellen palattu kohti alkuperäistä näkemystä, jonka mukaan kaikilla on vastuu oman työn laadusta. (Tervonen 2001, 13.)

Diaz (2014) on määrittänyt laadun yleisiksi määritelmiksi tuotteen tai palvelun kyvyn täyttää sille määriteltyt ominaisuudet ja vaatimukset, tuote tai palvelu jossa ei ole puutteita, tuotteen tai palvelun käyttökelpoisuus ja vaatimustenmukaisuus. Lisäksi laatu on subjektiivinen termi jolle jokaisella on oma määritelmä, Muita laatuun liittyviä tekijöitä ovat tarkka ja haluttu määrä tuotetta tai palvelua, tuotteiden jakelu, asiakaspalvelun nopeus, asianmukainen hinnoittelu kysynnän ja tarjonnan mukaisesti, tuotteen valmistuksen tarkkuus, helppokäyttöisyys ja turvallisuus, luotettavuus sekä vaikutukset ympäristöön ja yhteiskuntaan. Mar (2013) on puolestaan määrittänyt tuotteen tai palvelun laadulle seitsemän ominaisuutta: Laadukas tuote tai palvelu sopii tarkoitukseensa, laadukas tuote tai palvelu täyttää sille asetetut vaatimukset, laadukas tuote tai palvelu maksaa enemmän, laatu on hinta, jonka asiakas on valmis maksamaan tuotteesta tai palvelusta, laatu on tunnetuimpien standardien, prosessien ja eritelmien noudattamista, laatu on hyvä hinta-laatusuhde, laatu on tyydyttävä asiakas kokemus.

Puhuttaessa laadusta, on olennaista keskittyä niihin asioihin, joista laadun nimessä keskustellaan ja kehitetään (Rajavaara M 2007, 157). Silénin (1998, 13) mukaan laatu nähdään yrityksen laaja-alaiseksi kehittämiseksi. Kehittämisellä tavoitellaan asiakkaiden tyytyväisyyttä, kannattavaa liiketoimintaa sekä pitkän aikavälin kilpailukyvyyn säilyttämistä sekä kasvattamista. Philip P. Crosby (1986, 19) määrittää laadun puolestaan olevan yhtä kuin ”todettu yhdenmukaiseksi vaatimusten kanssa”. Laadussa on tällöin kyse tuotteelle tai palvelulle asetettujen, sovittujen vaatimusten täyttämisessä. Laatu voidaan siis määritellä niistä ominaisuuksista ja piirteistä muodostuvaksi kokonaisuudeksi, johon perustuu palvelujärjestelmän, organisaation, tuotteen, palvelun tai prosessin kyky täyttää sille asetetut vaatimukset. (Pekurinen, Räikkönen & Leinonen 2008, 20.)

Laadun määrittämiseen liittyy voimakkaasti tilannesidonnaisuus. Laadulle ei ole yksiselitteistä tai kaiken kattavaa ratkaisua, eikä sellainen olisi välttämättä järkevä. Olennaista laadun määrittämisessä on turvautua erilaisiin lähestymistapoihin. (Tervonen 2001, 14.) Käsitteenä laatu on moniulotteinen ja se voidaan nähdä subjektiiviseksi, objektiiviseksi, sanattomaksi, tunteiksi, asiakkaan kuulemiseksi, standardeiksi, mittareiksi, laatusitoumuksiksi, kuluttajuudeksi, osaamiseksi, työkaluiksi, järjestelmiksi, intresseiksi, kehittämisprosesseiksi ja arvioinnin kysymykseksi. (Rajavaara 2007, 158.)

Laatu voidaan nähdä perinteisenä, asiantuntijapainotteisena, liikkeenjohdollisena tai demokraattisena. Perinteinen laatu tarkoittaa palvelun huolellista toteuttamista ja resursseihin panostamista. Asiantuntijuudessa korostuu laatukriteerit, laadun seuranta ja lopputuloksen laatu. Liikejohdollisessa laadussa korostuu kuluttajien valinnat. Demokraattisessa laadussa otetaan huomioon kaikki kansalaiset mahdollisina palvelun

käyttäjinä, jolloin palvelun kehittäminen ruohonjuuritasolla mahdollistaisi kansalaisten tarpeiden ja palvelun yhteensovittamisen. (Suhonen 1995, 47-48.)

Kehittämisen näkökulmasta laadulle täytyy hakea konkreettisempaa määritystä sekä näkökulmaa. Esimerkiksi ISO 9000 -laatujärjestelmästandardeissa asiakkaan näkökulma laadussa on tärkeä ja sitä määritellään asiakastyytyväisyytenä seuraavasti: Laatu muodostuu niiden ominaisuuksien kokonaisuudesta, jotka perustuvat tuotteen tai palvelun kykyyn täyttää siihen kohdistuvat vaatimukset ja odotukset. Odotuksiin lukeutuvat myös asiakkaan ilmaisemattomat tarpeet, joita asiakas voi esimerkiksi pitää itsestään selvyyksinä, tai ei osaa sanoa niitä. Laatua voidaan lähestyä myös valmistajan tai palveluntarjoajan näkökulmasta. Tällöin laatua määritetään useimmiten mitattavissa olevilla tuotteen tai palvelun ominaisuuksilla. Laadun järjestelmälliseen kehittämiseen näkökulmia avaavat laadun analysointimenetelmät. (Hokkanen & Strömerg 2006, 18-19, 20.)

Hyvä toiminnan laatu syntyy useammasta eri laatukokonaisuudesta: suunnittelun laatu, valmistuksen laatu ja asiakaspalvelun laatu. Suunnittelun laatu kertoo siitä, kuinka hyvin suunnitelmissa huomioidaan asiakkaiden erilaiset tarpeet ja vaatimukset. Valmistuksen laatu kertoo puolestaan siitä, kuinka hyvin tuote tai palvelu vastaa sille asetettuja vaatimuksia. Asiakaspalvelun laatu kertoo siitä, kuinka hyvin asiakkaiden tarpeet tulevat tyydytetyksi koko palveluketjun aikana. (Hokkanen & Strömerg 2006, 32-36.)

Toiminnan laadussa keskeisenä ajatuksena on jatkuva parantaminen. Tärkeätä on ongelmien ratkominen ja niiden ennaltaehkäiseminen. Ongelmia voidaan lähestyä kolmella tavalla: ratkotaan ongelmia, jotka nousevat esille, ongelmia ja mahdollisia ongelmia analysoidaan sopivilla työkaluilla ja niihin haetaan systemaattisesti ratkaisuita, ongelmia pyritään ehkäisemään ennalta laatujärjestelmämallilla. Ongelmien ehkäisyn ja ratkomisen lisäksi kaikkia toimintoja tulisi tarkastella myös lisäarvon näkökulmasta. Mikäli jollekin toiminnolle ei löydy joko välitöntä tai välillistä arvoa asiakkaalle, on suuri todennäköisyys, että kyseinen toiminto on turha. (Hokkanen & Strömerg 2006, 40-43.)

Laadun kehittämisellä, laatujohtamisella ja laatuajattelulla on vahva jalansija sosiaali- ja terveystalouden kehittämisessä. Laatuajatteluun pohjaavaa kehittämistä on olennaista tarkastella niin yleisenä sosiaali- ja terveystalouden kehittämisena, kuin myös jatkuvan parantamisen orientaationa. (Vataja 2012, 53.) Laadun yleispätevä määrittäminen sosiaalialalle on haasteellista. Kuitenkin puhuttaessa sosiaalialan laadusta on nähtävissä piirteitä, jotka soveltuvat läpi alan. Olennaista määrittää, mitä laadulla halutaan ymmärtää ja nähdä erilaiset lähestymistavat laatuun hyödyntäen niitä, kuitenkin käyttäen vain aiheeseen soveltuvia lähestymistapoja. Laadussa tulisi keskittyä niin mitattuun kuin

koettuun laatuun sekä nähdä se niin prosessina kuin päämääränä. (Shaw & Norton 2008, 956.)

Sosiaalialalla palvelun laadun arvioiminen on haasteellista. Laatuun vaikuttaa esimerkiksi sen subjektiivinen kokeminen, asiakkaan ja ammattilaisen kohdatessa. Sosiaalialalla on kolme tunnistettua tekijää, jotka tekevät laadun arvioinnista haasteellista. Ensimmäisenä on palvelun luonne, jonka vuoksi sitä on vaikea mitata, laskea tai testata. Kyse on palvelusta, joka täytyy kokea jotta sen laatua voi arvioida. Toiseksi sosiaalialan palvelut ovat ihmisten tuottamia palveluita ihmisille. Tämä voi johtaa suureen hajontaan erillisten palvelukertojen välillä, riippuen päivästä tai siitä, kuka tarjoaa palvelua ja kenelle. Kolmanneksi palvelu tarjotaan ja kulutetaan samanaikaisesti jolloin on haasteellista erottaa palvelun toteuttajan vaikutusta käyttäjän kokemaan laatuun. (Malley & Fernandez 2010, 562.)

Laatu kuvaa hyvin kehittämistyön sanastoa, joka on saman aikaisesti tuttua ja jaettavaa, mutta jonka sisällöt vaihtelevat riippuen sen määrittäjästä. Laatu on sopimuksellinen asia, eikä sitä tule ymmärtää objektiivisesti määriteltävissä olevana suurena tai ominaisuutena. Se, mikä mielletään laaduksi on aina suhteessa asiayhteyteen. Laatu ei myöskään ole staattinen tila, vaan se edellyttää jatkuvaa uudelleen määrittämistä, erityisesti suhteessa organisaation olemassaolon ja toiminnan tarkoitukseen. (Virtanen 2001; Deming 2000, 167-168.)

4.2 Laadun hallinta ja menetelmiä laadunhallintaan

Puhuttaessa laadusta, puhutaan ominaispiirteistä, jotka liittyvät toiminnan tai palvelun kykyyn saavuttaa niille asetetut odotukset. Laadunhallinta rakentuu vastuista, prosesseista ja toimintatavoista, joiden täytyy olla organisaatiossa varmistettu, jotta toiminnalle asetetut odotukset täyttyvät. Laadunhallintaa voi kuvata toiminnan johtamiseksi, suunnitteluksi, arvioinniksi sekä parantamiseksi siten, että se saavuttaa asetetut laatutavoitteet. Organisaation on pystyttävä vastaamaan niin vaihteleviin asiakkaiden tarpeisiin kuin myös yhteiskunnan taholta tulviin vaateisiin. (Rousa & Holma 2004, 8.)

Laadun hallinnalla tarkoitetaan järjestelmällistä toiminnan suunnittelua, toteuttamista, arviointia sekä kehittämistä. Laatua on palvelun kyky vastata sille asetettuihin vaatimuksiin ja odotuksiin mahdollisimman hyvin. Laadun hallintaa, toiminnan arviointia ja omavalvontaa säännellään useissa eri laeissa. Painopisteeltään valvonta on siirtynyt ennakoivaan ja vuorovaikutukselliseen valvontaan. Ensisijaisena valvonnan muotona on sosiaali- ja terveysalalla omavalvonta. Palveluntuottajien oma vastuu toiminnan

asianmukaisuudesta ja palvelun laadusta korostuvat. Toimijoiden on pystyttävä osoittamaan tarjottujen palveluiden oikeellisuus ja vastuullisuus eri asiakas ja sidosryhmille. On tärkeätä että yksittäinen toimija tai yhteisö kykenee itse arvioimaan omaa toimintaansa sekä tarjottujen palveluiden laatua järjestelmällisesti ja kokonaisvaltaisesti. (Kuntaliitto 2018.)

Laadunhallinnan tarkoituksena on pyrkiä tilaan, jossa palvelu vastaa sille asetettuja odotuksia sekä siihen, että se pysyy tasalaatuisena. Laadunhallinta ja sen järjestelmällisyys korostuvat, mitä suuremmasta toiminnasta ja toimintayksiköstä on kyse. Laadunhallintaa voidaan toteuttaa joko organisaatio- tai ongelmalähtöisesti. Organisaatiolähtöisessä laadun kehittämisessä pyritään luomaan perusteita yhteisön laatupolitiikalle. Ongelmalähtöisessä laadun kehittämisessä puolestaan valitaan kohde, jonka laadun kehittäminen koetaan tärkeäksi, jolloin kohteena voi olla esimerkiksi yksittäinen prosessi. (Laaksonen & Kempainen 2005, 110.)

Toimiva laadunhallinta edellyttää, että organisaatiossa kaikki osapuolet aina johdosta työntekijöihin ovat sitoutuneet noudattamaan sovittuja periaatteita ja käytänteitä. Lisäksi eri osapuolten tulee pystyä arvioimaan omia tuloksiaan sekä palveluiden vaikuttavuutta ja tahtoa työskennellä asiakkaidensa parhaaksi. (Rousa & Holma 2004, 10.)

Laadunhallinnassa onnistuminen edellyttää koko henkilöstön osallistumista ja sitoutumista, jolloin muutokset ovat mahdollista viedä käytäntöön. Kuitenkin vastuu laadunhallinnasta on organisaation johdolla. Laadunhallinnalla luodaan palvelukuvaa: Organisaation laatupolitiikka kertoo niin työntekijöille kuin myös asiakkaille sen, miten organisaatio suhtautuu laatuun, mitkä arvot ohjaavat toimintaa, mitä laatutavoitteita organisaatiolla on ja kuinka ne saavutetaan. (Laaksonen & Kempainen 2005, 111.)

Laadunhallinta on myös laatua korostava näkökulma, koko organisaation toimintaan. Laatuun syventyminen vaatii pysähtymistä ja rauhoittumista jokaiseen vaiheeseen, kuten arviointiin tai eettisten kysymysten pohdintaan. Laatutyöskentelyllä on mahdollista kehittää ja tehostaa toimintaa positiivisella tavalla. Kun laadunhallintaa suunnitellaan ja toteutetaan hyvin, tukee se organisaation toiminta-ajatusta sekä strategioita. Hyvä laadunhallinta vapauttaa resursseja uuden suunnitteluun sekä uusiin haasteisiin varautumiseen. Lisäksi hyvällä laadunhallinnalla ja toimimalla ennalta sovitusti voidaan ennaltaehkäistä virheitä ja niistä koituvia haittoja. Jotta tämä voidaan saavuttaa, vaatii se johdonmukaista kehittämistyötä niin organisaatiossa kuin yhteistyötahojen kanssa. (Rousa & Holma 2004, 9.)

Yleisimpiä laadunhallinnan menetelmiä ovat itsearviointi ja vertaisarviointi. Itsearviointi tarkoittaa arviointia, jossa työyhteisön jäsen arvioi systemaattisesti omaa työskentelyään, oman työtyhmän tai työyhteisön toimintaa tai käytänteitä. Toimintaa tarkastellaan kriittisesti ja systemaattisesti sekä arvioinnin tulosten pohjalta tehdään päätelmiä. Itsearviointi toimii monessa laadunhallintamenetelmässä lähtökohtana. (Rousa & Holma 2004, 24-25.)

Itsearviointi on arviointia, jota arvioinnin kohteena olevat itse toteuttavat ja joka kohdistuu heidän omaan toimintaansa. Itsearviointiin toimijoilla itsellään on vastuu arvioinnin asetelmasta ja kehittämisinterventtioiden luomisesta. Itsearviointiin kehittymisen taustalla ovat vaikuttaneet budjetti, tulosohjaus uudistukset, laatuajattelu ja palveluiden sekä kuluttajien vaateiden huomioon ottaminen palveluiden tuottamisessa ja kehittämisessä. Näiden myötä itsearviointiin menetelmiä on otettu ammattilaisten käyttöön. (Rajavaara 1999, 51.)

Itsearviointiin avulla voidaan tunnistaa paremmin niin muutosta vaativia ongelmia kuin nostaa esille seikkoja, jotka muuten jäisivät huomaamatta arjen toiminnoissa.

Osallistuminen itsearviointiin tukee yksilö- sekä yhteisötasolla tapahtuvaa oppimista, toiminnan kehittämistä ja arviointia. Lisäksi itsearviointi pitää yllä motivaatiota sekä edistää yhteenkuuluvuutta ja sitoutumista toimintaan sekä sen kehittämiseen. Usein itsearviointi perustuu subjektiivisiin kokemuksiin, joka on hyvä tiedostaa pohdittaessa itsearviointiin tulosten luotettavuutta sekä yleistettävyyttä. Vaarana voi olla tulosten vääristyminen. (Rousa & Holma 2004, 25.) Vastuullinen työyhteisö tekee itsearviointia toimintansa kehittämiseksi. Hyvin käytettynä itsearviointi tukee oppimista, edesauttaa kehittämistä sekä lisää joustavuutta työyhteisössä, muuttuvien tilanteiden edessä. (Pääkkö & Makkonen 2003, 1.)

Yhteisölliset ja organisatoriset tekijät korostuvat itsearviointiin hyödyntämisen edellytyksenä. Ne määrittävät työyhteisöllisten kehittämisprosessien kulkua. Yhteistoiminnallisen kehittämisen kannalta on tärkeä panostaa yhteisen perustehtävän ja työyhteisön jäseniä yhdistävien tekijöiden määrittelemiseen. Edellisten tunnistaminen on olennaista konkreettisten kehittämistavoitteiden määrittämisen kannalta, sillä ne antavat perusteet yhteiselle kehittämistyölle. (Vataja 2012, 106.)

Vertaisarviointiin joko saman ammattiryhmät tai saman ongelman parissa työskentelevät muodostavat vertaisten ryhmän. Ryhmien tarkoitus on arvioida kriittisesti ja systemaattisesti toistensa toimintaa niin ennalta sovittujen kriteereiden, kuin oman ammattitaidon pohjalta. Arvioinnin perusteella tehdään johtopäätöksiä, siitä miten toimintaa tulisi kehittää. Vertaisarviointiin ammattilaiset antavat niin palautetta kuin

peilaavat omaa toimintaansa toisten toimintaan. (Rousa & Holma 2004, 35-36.) Usein vertaisarviointi nähdään lastensuojelun työntekijöiden mielestä hyvänä keinona, sillä jo ajatusten vaihto kollegan kanssa voi antaa uutta näkökulmaa. Myös ratkaisuiden löytäminen ongelmatilanteissa sekä haasteellisten asioiden pohtiminen voi vertaisarvioinnissa olla luontevampaa ja joustavampaa kuin muussa työskentelyssä. (Rousa & Holma 2004, 36.)

Itse- ja vertaisarvioinnin lisäksi sosiaali- ja terveysalalle on käytössä useita laadunhallintamalleja, joista yleisimpiä ovat Suomen laatupalkintomalli, Sosiaali- ja terveystieteiden laatuohjelma, ISO 9001 sekä ITE-menetelmä. (Lastensuojelun keskusliitto 2004, 50-51; Rousa & Holma 2004, 25-26.)

ISO 9001 on kansainvälinen standardisarja, joka on kehitetty ohjaamaan ja kehittämään organisaatioiden toimintaa. Standardeissa on sekä suosituksia että vaatimuksia toimivan laadunhallintajärjestelmän rakentamiseen. Laatuajattelussa otetaan suunnitellusti hallintaan niin hallinnalliset, inhimilliset kuin tekniset tekijät. (Lastensuojelun keskusliitto 2004, 50; Rousa & Holma 2004, 26.) Laadunhallinnan järjestelmää laatiessa määritellään sekä dokumentoidaan yksikön/yrityksen organisaatio vastuineen ja valtuuksineen, tuotteiden sekä palveluiden laatuvaatimukset, resurssien hallinta, menetelmät, jotka ovat käytössä, työprosessit sekä palautteiden käsittely. Keskeisessä asemassa ovat johdon määrittelemät laatuvaatimukset ja laadunhallinnan toiminnan tavoitteet. Näiden toteutumista seurataan mittareilla, jotka on sovittu organisaatiossa. (Lastensuojelun keskusliitto 2004, 50-51; Rousa & Holma 2004, 26.)

ITE-menetelmä on tarkoitettu sosiaali- ja terveystieteiden käyttöön ja se kattaa keskeiset laadunhallinnan vaatimukset. ITE on riippumaton muista laadunhallintamenetelmistä, mutta se on kuitenkin yhteydessä muihin laadunhallintamenetelmiin ja eteneminen laajempiin laadunhallinnan menetelmiin on mahdollista. Menetelmään kuuluu 25-kohtainen arviointilomake, yhteenvetolomake, jolla analysoida arviointituloksia sekä jatkosuunnitelmalomake kehitystoimia varten. (Lastensuojelun keskusliitto 2004, 51; Rousa & Holma 2004, 27.) ITE-menetelmä on kehitetty kuntaliitossa, yhteistyössä laadunhallinnan asiantuntijoiden kanssa. Menetelmässä tuloksia tarkastellaan työyhteisöllisestä näkökulmasta yhdessä keskustellen ja tehden päätöksiä. (Kuntaliitto 2018; Sotetieto 2019)

ITE-menetelmässä korostuu ajatus työyhteisö lähtöisestä prosessikehittämisestä osana työyhteisön arkea. ITE toteutuu prosessina joka alkaa suunnittelulla, etenee toteutukseen, tulosten tarkasteluun ja päätelmien tekoon. Tavoitteena on tehdä asiat paremmin ja saada aikaan parempia tuloksia. Menetelmässä otetaan huomioon käytettävissä olevat resurssit

ja se kattaa koko toiminnan tuoden esiin niin vahvuudet kuin kehiöttämiskohteet sekä toimii pohjana jatkokehittelytyölle. Menetelmän avulla yhteisö voi ottaa kantaa siihen, kuinka hyvin toiminnan laatuun vaikuttavat elementit toteutuvat arjessa. (Kuntaliitto 2018.) Lastensuojelussa ITE-menetelmää voidaan käyttää kuten muissakin sosiaali- ja terveyspalveluissa. Menetelmää voidaan käyttää joko lähtötilanteessa, selvittämään missä laatuasioissa mennään tai mikäli laadunkehittämisessä ollaan pidemmällä, menetelmää voidaan käyttää apuna laadunhallintajärjestelmän rakentamisessa. (Rousa & Holma 2004, 28.)

Laadunhallinnassa kriteerit toimivat aina arvioinnin tukena, näyttämässä oikeata suuntaa. Valittaessa laatukriteereitä täytyy ymmärtää mitä hyvä laatu on. Valitut kriteerit täytyy ryhmitellä. Usein sosiaali- ja terveyspalveluissa laatukriteerit ovat ryhmitelty rakenne-, prosessi-, ja lopputuloskriteereiksi. Rakennekriteerit kuvaavat toiminnan edellytyksiä, prosessikriteerit kuvaavat annettua palvelua, työnjakoa, työkäytäntöjä yms. Prosessikriteereillä on erityinen merkitys, sillä prosessin laatu vaikuttaa suoraan lopputulokseen. Lopputuloskriteerit puolestaan kuvaavat asiakkaan tilannetta palvelun jälkeen tai asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Laatukriteerin on tarkoitus konkretisoida sitä, mitä hyvään laatuun kuuluu. Kriteerin tulee olla selkeä, luotettava, mitattavissa oleva sekä kyllin herkkä erottamaan hyvän huonosta. Tärkeätä on myös, että kriteeri on käyttäjäystävällinen ja sitä voidaan hyödyntää työssä. (Rousa & Holma 2004, 45-47, 51.)

Omassa kehittämishankkeessani olen valinnut lähempään tarkasteluun ISO 9001-laatustandardin sekä ITE-menetelmän. Edellä mainitut laadunhallinnan mallit olen valinnut siksi, koska ISO 9001 on käytössä Familiar Oy:ssä. ITE-menetelmän olen puolestaan valinnut koska siinä korostuu ajatus työyhteisöstä itsensä aktiivisena kehittäjänä.

4.3 Työyhteisölähtöinen laadunkehittäminen ja arviointi

Kehittäminen on toimintaa, jolla pyritään saavuttamaan tietty määritetty tavoite. Kehittäminen on toimintatapa, joka syntyy suunnitelmallisesti. (Toikko & Rantanen 2009, 14-15.) Lähtökohtana toiminnan suunnittelulle ovat palvelulle asetetut vaatimukset. Laatu tulee seurata ja suunnitella osana tavallista toiminnan seurantaa ja suunnittelua. (Leclin 2006, 26-28; Voutilainen 2010.) Kehittämisen tavoitteena on saada aikaan myönteistä muutosta jossakin asiassa (Virtanen 2005, 161). Kehittäminen on aina sidoksissa ympäröivään todellisuuteen ja toimintaympäristöön, sekä niissä vaikuttaviin yhteiskunnallisiin viitekehyksiin, aikalaisvirtauksiin, ideologisiin ajatusrakennelmiin ja maailmankatsomuksiin, tapahtui se paikallisesti, organisaation tai työyhteisön tasolla. (Seppänen-Järvelä 1999 a). Työyhteisötasolla tapahtuvaan kehittämiseen vaikuttavat niin historialliset kehityskulut kuin tilannesidonnaiset piirteet. Lisäksi siihen vaikuttavat

organisatoriset, sosiaaliset ja institutionaaliset tekijät. Näiden huomioiminen on tärkeätä, sillä kehittämisen tulokset eivät ole näistä irrallisia. (Alasoini 2003.) Niin laadun kuin toiminnan kehittämisessä on tärkeintä, että ne ovat osa jokapäiväistä työtä ja että kehittämisen tulokset näkyvät arjessa (Lähdesmäki & Vornanen 2009, 256).

Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen edustaa prosedualistista, osallistavaa ja prosessikeskeistä kehittämisen suuntausta (Vataja 2012, 75). Työyhteisölähtöisessä prosessikehittämisessä prosessilähtöisyys käsitetään alhaalta ylöspäin tapahtuvana kokonaisvaltaisena työn ja työyhteisön kehittämisenä, jossa keskeisenä uudistamisen lähteenä on työn omaehtoinen tutkiminen (Murto 2001). Ensisijaisesti prosessikehittäminen tarkoittaa tapaa, jolla kehittämistä toteutetaan. Kehittämisen prosessimaisuus tarkoittaa myös kehittymistä kehittämiseen liittyvissä asioissa, aktiivisesti hyödyntäen prosessin mukanaan tuomia tilanteita, joutaen ja jopa luopuen etukäteen määritellystä suunnitelmasta. Olennaista on selkeä ajatus vaikutussuunnasta ja visiosta. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 16.)

Perustana työyhteisölähtöisessä kehittämisessä on työssä ja työyhteisössä tunnistetut tarpeet ja haasteet. Työyhteisön toimintaa siis kehitetään tavoitteiden ja visioiden saavuttamiseksi. Taustaoletuksena on, että koko työyhteisö on mukana kehittämisessä ja kehittäminen kohdistuu työn ja työyhteisön toiminnan tutkimiseen sekä niitä lisääviin käytänteisiin. Tarkoituksena on, että kehittämisestä tulee kiinteä osa päivittäistä ammattityötä. Määritettäessä kehittämiskohteita ja strategioita on olennaista tunnistaa työn perustehtävä ja tavoite. Tämän jälkeen tulee tunnistaa yhteinen työn kohde ja ne käytännöt, jotka ovat työyhteisössä jaettuja ja siten mahdollisia yhteisen kehittämisen kohteita. Tärkeätä on myös tunnistaa ne asiat, joihin voidaan vaikuttaa, sekä vaikuttamisen keinot ja resurssit. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 13, 26-28.)

Lähtökohtana työyhteisölähtöisessä prosessikehittämisessä on näkemys työyhteisöstä kehittämisen subjektina. Työyhteisölähtöisyys toimii määrittävänä tekijänä kehittämisotteen avainkysymyksiin: kuka kehittää, kenelle ja keiden kanssa. (Vataja 2012, 71.)

Työyhteisölähtöisyys kehittämisessä edellyttää, että työyhteisö on määritelty yhteisesti (Vataja 2012, 78). Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen toimii viitekehyksenä käytännön työtehtävien ja työmenetelmien kehittämisessä. Siinä painottuu välittömien ja kertaluonteisten parannusten lisäksi pyrkimys pitkäjänteisiin parannuksiin työyhteisön toimintatavoissa. Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen on ennen kaikkea keino pitää yllä ja vahvistaa työyhteisön toimintakykyä. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 13.) Perustana työyhteisölähtöisessä prosessikehittämisessä on ajatus toimijalähtöisyydestä.

Toimijälähtöisyydellä tarkoitetaan työntekijöiden tunnustamista sisällöllisinä asiantuntijoina, mikä tekee heistä oman työnsä asiantuntijoita ja kehittäjiä. Sosiaali- ja terveysalan kehittämistyössä toimijälähtöisyys tarkoittaa paikallisuuden korostamista. Tämä ilmenee kehittämistarpeiden ja sisältöjen paikallisena määrittelemisenä sekä paikallisena kehittämisvastuuna. (Seppänen-Järvelä 1999b.)

Työyhteisölähtöistä kehittämistä voidaan toteuttaa monin eri tavoin ja menetelmin (Vataja 2012, 70). Käytännön kehittämistyössä sovelletaan erilaisia kehittämismenetelmiä, joilla työyhteisö saa niin palautetta kuin peilipintaa omasta toiminnastaan. Tavoitteiden, kohteiden, etenemisvauhdin, etenemistavan määrittely sekä onnistumisen arviointi ovat työyhteisön omalla vastuulla. Prosessi ei siis vaadi ulkopuolista kehittämisapua rinnalleen. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 15.)

Työyhteisölähtöisessä prosessikehittämisessä työyhteisö määrittää kehittämistavoitteitaan ja -kohteitaan koko työyhteisön näkökulmasta (Vataja 2012, 78). Kehittämisen motiivina toimii toive siitä, että kehittäminen on osa ammatillista arkityötä. Usein myös toiveena on pysyvä tapa toimia, joka toisi kehittämiseen suunnitelmallisuutta ja niin muuttuvien tarpeiden ennakointia kuin niihin vastaamista. Haasteena voi kuitenkin olla kehittämiskohteen tunnistaminen sekä niiden saattaminen konkreettisiksi kehittämiskohteiksi. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 17, 26.) Tämän johdosta toimijoilta vaaditaan edellytykset jatkuvaan reflektointiin ja uudelleen määrittelyyn. Prosessimaisella kehittämisellä on pyrkimys edistää kehittämisen jatkuvuutta ja kestävyyttä siten, että siitä voi tulla osa työyhteisön toimintatapaa ja kulttuuria. (Kira 2003, 19.)

Parhaimmillaan työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen on rakenne, jonka avulla työyhteisö pystyy tutkimaan ja arvioimaan omaa toimintaansa sekä elämää työyhteisön ulkopuolella ja rajapinnoilla, kuten kumppanuus ja asiakassuhteissa. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 16.) Arviointia tulisi aina ohjata määrätty tarkoitusperä ja käyttötarkoitus, jota varten tietoa tuotetaan. Tarkoituksellisuus erottaa arvioinnin muusta sosiaalitutkimuksesta. (Weiss 1998, 15.) Arviointi tuottaa tietoa siitä, mikä toimii ja mikä ei. Kyse on siis todellisuuden testaamisesta (Patton 2011, 5). Arvioinnin tarkoituksena on siis tuottaa tietoa, joka auttaa ratkaisemaan ongelmia. Arviointi on hyödytöntä, mikäli sillä ei tuoteta johtopäätöksiä ja kehittämis ehdotuksia. (Virtanen 2005, 186.)

Usein kehittämisen ongelmat ilmenevät niin aika kuin tilakysymyksinä. Kehittämisprosessi, esimerkiksi yhdessä sovittu foorumi, työskentelymenetelmä ym. kuitenkin mahdollistaa kehittämistoiminnan, antamalla sille selkeän rakenteen. Menetelmät luovat raameja sekä pakottavat antamaan aikaa yhteiselle työtä koskevalle keskustelulle. Parhaimmillaan kehittämisprosessista muodostuu rakenne, joka kannattelee yhteisöllistä toimintaa sekä

tuottaa yhteistä ymmärrystä työyhteisöön. Lisäksi sopimalla yhteiset tavoitteet ja antamalla niin fyysinen kuin henkinen tila työyhteisössä, työtä koskevien kehittämisjännitteiden ottaminen yhteiseen käsittelyyn helpottuu. Kyse on niin työntekijöiden rohkeudesta, kuin yksilö ja yhteisötason kehittämisvastuun tiedostamisesta. Yhteinen oikeutus kehittämistyölle sekä päämäärätietoisuus edistävät etenemistä kehittämis ehdotuksista käytännön kokeiluihin. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 18.)

Työyhteisölähtöisessä prosessikehittämisessä kaikki työntekijät ovat mukana kehittämisessä ja jakavat vastuun kehittämisprosessin kuljettamisesta. Ulkopuolisten toimijoiden käyttäminen on vähäistä. Ulkopuolisia toimijoita voidaan kuitenkin käyttää yksittäisissä tilanteissa. Vastuu kokonaisprosessin toteuttamisesta on kuitenkin niin työyhteisöllä kuin esimiehellä. Olennaisen tärkeitä on tunnistaa ne tilanteet, joihin työyhteisöllä itsellään ei ole keinoja tai resursseja. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 20-21.) Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen vaatii rakenteita sekä luvan kehittämistyölle ja keskustelulle. Menetelmät luovat rakenteen prosessin etenemiselle ja auttavat raamittamaan kehittämistä. Kehittämisen ytimessä on moniääninen keskustelu. Lähtökohtana on, että jokaisen työyhteisön jäsenen ääni tulee kuuluksi samoissa foorumeissa. Yhteisöllisen foorumin tarkoituksena on nostaa työ yksilötasolta yhteisölliseen tarkasteluun. Tällöin haasteet eivät yksilöidy sekä keskustelu tuo näkyväksi eri työntekijöiden näkemyksiä työstä, paljastaen niin eroavaisuuksia kuin yhtäläisyyksiä ihmisten välillä. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 24.)

Työyhteisön opetellessa omaehtoista kehittämiskulttuuria, tehtävänä on muodostaa kestäviä kehittämisrakenteita, kasvattaa kehittämisosaamista sekä edistää keskustelukulttuuria. Toimivilla rakenteilla mahdollistetaan se, että omaa toimintaa voidaan pysähtyä tutkimaan ja arvioimaan säännöllisin väliajoin. Lisäksi rakenteen muodostavat alustan, jossa voidaan jakaa, tulkita, käsitellä, ymmärtää ja puskuroida yhdessä. Tällöin on myös mahdollista keskustella yleisesti työstä ja työyhteisöön liittyvistä asioista, sekä kytkeä kehittämiseen myös työyhteisön ulkopuolelta tulevia kehittämis- tai muutosaloitteita, kuten lainsäädännön uudistukset, ohjelmistomuutokset yms. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 26.)

Työyhteisöjen kehittämistyössään toteuttama arviointi kuvaa hyvin määritelmä kehittävästä arvioinnista organisaation sisäisenä ja toisinaan myös tutkimusavusteisena arviointina, joka tarjoaa tukea organisaatioiden ja työyhteisöiden muutostyön sekä työmenetelmien ja työ – ja palveluprosessien kehittämiseen. Kehittävän arvioinnin päämääränä on parantaa toiminnan vaikuttavuutta työ- ja työyhteisöllisten prosessien kehittämisen kautta. (Rajavaara 2006, 20, 53.) Kehittävä arviointi ei tarkoita tietyn mallin

tai menetelmän toteuttamista vaan se viittaa suhteeseen, joka perustuu arvioinnin kehittävään päämäärään. Kehittävä arviointi tarkoittaa arviointiprosesseja ja -toimintoja, jiden tarkoituksena on tukea ohjelman, tuotteen, henkilöstön tai organisaation kehittämistä ja arvioivan työotteen syntymistä organisaatioon. Käsitteenä kehittävä arviointi on eri kuin kehittämisen arviointi. (Patton 1994,1997.) Kehittävän arvioinnin tarkoituksena on ohjata toimintaa ja kehittää sitä vastaamaan paremmin dynaamisiin, epävarmoihin ja muuttuviin olosuhteisiin ja niistä nouseviin vaateisiin. Kehittävän arvioinnin lähestymistavassa ei oleteta, että arvioiva toiminta tulee välttämättä koskaan valmiiksi tai täydelliseksi, vaan se on jatkuvassa muutoksen tilassa. (Patton 2011 4, 36-38.)

Kehittämistyön tuloksena tapahtuneet muutokset työyhteisön kehittämiskulttuurissa näkyvät niin vuorovaikutuksellisten rakenteiden luomisena, keskustelukulttuurin kehittymisenä ja kehittämisosaamisena. Olennainen kehittämisotteen tulos on työyhteisön keskustelukulttuurin kehittyminen sekä lisääntynyt ymmärrys työyhteisön perustehtävästä. Tämä näkyy siten, että työyhteisössä voidaan nostaa esiin kehittämistarpeita niin, ettei se henkilöidy. Toisaalta työyhteisön toiminnan tutkiminen voi nostaa myös esiin piileviä jännitteitä työyhteisössä. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 28-29.)

4.4 Laadun johtaminen

Usein sosiaali- ja terveysalalla laadusta ja kehittämisestä vastaa koko työyhteisö. Pelkkä työyhteisön osallistuminen ei kuitenkaan ole riittävää. Järjestelmällisen laadutyön toteutumiseksi tarvitaan myös sitoutumista organisaation johdolta. (Holma 2003, 9.) Organisaation kyky vastata sille asetettuihin ja siihen kohdistuviin laatuvaatimuksiin on sidonnainen johtamisen laatuun, sillä johto vastaa laadun varmistamisesta. (Lehtoranta & Holma 2007, 46.) Yksikön esimies on vastuussa laadunjohtamisesta. Esimiehellä täytyy olla kykyä hallita muutosta ja henkilöstöä, jota sosiaali- ja terveydenhuollon kehittäminen vaatii. (STM 2009, 45.)

Laadun johtaminen tarkoittaa laadukkaaseen toimintaan liittyvien asioiden suunnittelua, toteuttamista, laadun seuraamista ja toiminnan parantamista. (Pesonen 2007, 66.) Laadukkaan toiminnan perusedellytyksenä on, että johto on sitoutunut laatuun. Tämä merkitsee sitä, että laadun kehittämiseen ollaan valmiita käyttämään niin aikaa kuin rahaa, ja että laadunkehittäminen on aktiivista. Sitoutuminen tarkoittaa myös sitä, että johto haluaa oppia ja ymmärtää kokonaisvaltaista laadunhallintaa. (Lecklin 2006, 56-57,65.) Johtamisella pyritään muokkaamaan organisaatiota sellaiseksi, että se kykenee vastaamaan sille asetettuihin tehtäviin, sekä sitouttamaan työntekijöitä yhteisiin tavoitteisiin (Peltonen 2007, 20).

Johtamiseen liittyy aina halu ja tahto viedä johdettava asia jonnekin. Johtajalla täytyy siis olla halu ja tahto saada jotakin aikaiseksi. Lisäksi johtajalla täytyy olla näkemys tulevast, niin suhteessa omaan organisaatioon kuin toimintaympäristöön. Johtajan tulee toimia organisaatiossa suunnannäyttäjänä. (Pesonen 2007, 57.) Kun organisaation johto on näkyvästi sitoutunut muutokselle, on myös työyhteisön helpompi sitoutua siihen. Laadukkaan työn edellytyksenä on työn ilo ja halu osallistua muutokseen. Tästä johtuen yhteistyö johdon ja henkilöstön välillä on tärkeä. (Luoma & Arikoski 2006, 124-125.)

Johdon tehtävänä on osoittaa laadunkehittämiselle suunta ja painopisteet. Strategiset tavoitteet tulisi johtaa yrityksen arvoista. Tällaisia asioita ovat usein asiakastyytyväisyys, henkilöstön kyvykkyys ja prosessien parantaminen. Lisäksi johdon tehtävänä on valita mittarit, joilla laatua arvioidaan. Lisäksi johdon on johdettava laatutyötä omalla esimerkillä ja aktiivisuudella. Kun henkilöstö näkee, että johto on sitoutunut laatutyöhön, sitoutuu myös henkilöstö siihen paremmin. Koko johtamiskäytänteiden tulee luoda edellytykset onnistua laatutyössä. (Lecklin 2006, 57-58,61.) Johtamisessa korostuu johtajan rooli motivoida ja pitää motivaatiota yllä. Tätä edesauttaa, kun työntekijät tietävät organisaation tavoitteet, arvot ja vision sekä heidät pidetään perillä niistä asioista, jotka vaikuttavat heidän työhönsä. Motivaation tukeminen eri keinoin saa aikaan sen, että kunkin toiminta tähtää tavoitteiden toteutumiseen. (Pesonen 2007, 73.)

Johtamisen tulee olla johdonmukaista ja yhtenevää yrityksen arvojen, vision, mission ja strategian kanssa. Edellä mainittujen tulisi toimia ohjenuorana toiminnalle koko yrityksessä. Tämän lisäksi organisaation rakenteen tulisi olla valjastettu palvelemaan tehokkuutta ja laatua. Käytännössä tämä tarkoittaa pyrkimystä prosessi- ja oppivaan organisaatioon. Purkamalla byrokratiaa ja lisäämällä tiimien itsenäisyyttä myös laatu-tietoisuus kasvaa. Johdon tehtävänä on luoda edellytykset ja olosuhteet huippusuorituksiin. Valtuuttamalla henkilöstöä järkevästi, voidaan suorituskykyä nostaa uudelle tasolle. (Lecklin 2006, 61-62.)

Usein laadunkehittämisen kompastuskivenä on näennäinen halukkuus panostaa laatuun ja asiakastyytyväisyyteen. Monesti laatuasiat jäävät yksin laatujohtajan harteille, jolloin laadun integroiminen koko toimintaan on haastavaa. Johdon on tärkeä tiedostaa laadun merkitys yhtenä menestystekijänä yrityksen toiminnassa. Laatutyöskentelylle tulee antaa riittävät resurssit ja se tulee integroida jokapäiväiseen toimintaan. (Lecklin 2006, 56-57,65.)

4.5 Laatu sijaishuollossa

Suomessa sosiaalialan laatuajattelun kehitys on alkanut muiden alojen laatuajattelun kehittymisestä. Laatuajattelu on voimistunut erityisesti 1990-luvulla, laman myötä, kun taloudellisten resurssien väheneminen on pakottanut tutkimaan mitä vähenevillä resursseilla voidaan saada aikaan. Ensimmäinen valtakunnallinen laatusuositus sosiaali- ja terveysalan laadunhallintaan on tullut vuonna 1995. Samaan aikaan laatuajattelu on saanut jalansijaa myös lastensuojelussa, kun Kuntaliitto, Stakes ja Lastensuojelun Keskusliitto on kartoittanut ja kehittänyt lastensuojelua sekä järjestänyt laatukoulutusta. (Puonti, Saarnio & Hujala 2004, 256.)

Lastensuojelulaki määrittelee, kuinka ja millä periaatteilla lastensuojelua tulisi toteuttaa. Lain määrittämien periaatteiden mukaan lastensuojelun on edistettävä lapsen hyvinvointia ja kehitystä suotuisalla tavalla. Lisäksi lastensuojelun tulee pyrkiä ehkäisemään niin lapsen kuin perheen ongelmia, sekä puuttua niihin riittävän varhain. Arvioitaessa ja toteutettaessa lastensuojelua tulee lapsen etu ottaa ensisijaisesti huomioon. (Lastensuojelulaki 13.4.2007/417, 4§.)

Suomalainen sijaishuolto on saanut ensimmäistä kertaa valtakunnalliset laatukriteerit vuonna 2001 käynnistetyssä, Raha-automaattiyhdistyksen rahoittamassa, Laituri-projektissa. Laituri-projektissa sijaishuollon laatukriteereitä on ollut laatimassa Lastensuojelun Keskusliitto yhteistyössä lastensuojelun valtakunnallisten toimijoiden kanssa. (Lastensuojelun keskusliitto 2004, 5.)

Valtakunnalliset laatukriteerit ohjaavat tarkastelemaan sijaishuoltoa lapsen näkökulmasta. Kriteereiden tarkoitus on selkeyttää, mihin sijaishuoltopaikassa ja sen toiminnassa tulisi kiinnittää huomiota, arvioidessa sijaishuollon laatua. Kriteereiden avulla sijaishuoltoyksiköt voivat kartoittaa ja kehittää omaa toimintaansa sekä kuvata laadunlaadunvarmistamismenetelmiään palvelun käyttäjille. Laatukriteereiden tarkoituksena on tehdä sijaishuoltoa läpinäkyväksi niin sijoitettaville lapsille, heidän perheilleen kuin myös päättäjille sekä muulle kansalle. Kriteeristön tavoitteena on ollut, että sen hyödyntäminen on taloudellisesti mahdollista jokaisessa yksikössä, sekä se, että alan työntekijät kokevat sen omakseen. (Lastensuojelun keskusliitto 2004, 5.)

Valtakunnallisissa sijaishuollon laatukriteereissä kriteerit ovat jaettu kolmeen kokonaisuuteen: sijoitusvaiheen-, hoidon ja kasvatuksen- sekä jälkihuollon kriteereihin. Sijoitusvaiheen kriteerit koostuvat yhteydenotosta ja tiedonkeruusta, arvioinnista ja suunnittelusta, tutustumisesta ja sopimisesta, lapsen tulosta ja sijoitusvaiheen arvioinnista. Päämääränä on varmistaa, että sijoituspaikka kykenee vastaamaan lapsen

tarpeisiin, sekä mahdollistaa hyvä alku lapsen kasvatukselle ja hoidolle. Hoidon- ja kasvatuksen kriteerit koostuvat asettumisesta, kasvamisesta yksikössä, yhteistyöstä lapsen verkostojen kanssa, sijoituksen päättämisestä sekä sen arvioinnista. Päämääränä on lapsen edun mukainen hoito ja kasvatusta sekä myönteiset ihmissuhteet. Jälkihuollon kriteereihin kuuluu suunnittelu, lapsen tai nuoren tukeminen, lähiverkoston tukeminen sekä päättäminen ja arviointi. Päämääränä on lapsen tai nuoren paluu kotiin tai itsenäiseen elämään. (Lastensuojelun keskusliitto 2004, 14-28.)

Rousa & Holma (2004, 9-10) ovat jäsentäneet piirteitä, joita lastensuojelupalveluita tuottavan organisaation laadunhallinnassa tulisi olla. Näiden piirteiden mukaan toiminnan perustan tulee määrittää vision, perustehtävän, arvojen sekä laatutavoitteiden kautta. Organisaation täytyy tuntea oma asiakaskuntansa, sen odotukset ja tarpeet sekä muut toimintaan kohdistuvat odotukset. Organisaatiolla tulee olla riittävät edellytykset saavuttaa asetetut tavoitteet, sekä toiminnan ydinprosessien ja palveluiden tulee olla tehty näkyväksi, jotta niitä voidaan kehittää arvioinnin ja analyysin kautta. Lisäksi menettelykäytänteiden tulee olla yhtenevät laadun suunnitteluun, seurantaan, arviointiin ja varmistamiseen sekä dokumentoinnin tulee olla asianmukaista toiminnan ohjausta, seuranta, arviointia ja tarkastamista varten. Puontin, Saarnion ja Hujalan mukaan (2004, 257) Lastensuojelussa hyvälle laadulle ominaisia piirteitä ovat asiakaslähtöisyys, kirjattu toiminta-ajatus, kuvatut prosessit, prosesseja tukevat rakenteet ja jatkuva arviointi.

Terveysten ja hyvinvoinnin laitos (THL 2017 a) määrittää puolestaan hyvän sosiaali- ja terveydenhuollon tarkoittavan, että asiakas saa tarpeidensa vaatimaa palvelua, oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Lisäksi hyvä laatu on palvelua, joka perustuu parhaaseen käytettävissä olevaan tietoon tai näyttöön, tuottaa hyvinvointia, edistää terveyttä ja minimoi riskejä. Laadua on myös hyvä toiminta, joka täyttää sille asetetut vaatimukset ja odotukset, taloudellisten rajojen puitteissa.

Sosiaali- ja terveysministeriö (STM 2014) on laatinut lastensuojelun laatusuosituksen, joka on ensisijaisesti suunnattu lastensuojelupalveluiden toteuttamiseen, arviointiin, kehittämiseen ja johtamiseen. Lastensuojelun laatusuosituksia ohjaa viisi eettistä periaatetta: asiakkaiden ihmisarvo ja perusoikeudet, lapsen etu, vuorovaikutus, ammattihenkilöstön työn laatu ja vastuulliset päätökset sekä toimintakulttuuri. Kun lastensuojelua kehitetään, tulee kehittämisen tapahtua eettisesti kestävien ratkaisujen pohjalta. Olennaisen tärkeää on, että lastensuojelussa niin ammattilaiset kuin työyhteisöt arvioivat sitä, mitä eettiset periaatteet ovat niin omassa työssä kuin työyhteisössä. (THL 2017 b; STM 2014.) Sosiaali- ja terveydenhuollossa laadun keskeisiä elementtejä ovat asiakaskeskeisyys, palvelujen saatavuus ja saavutettavuus, oikeudenmukaisuus,

valinnanvapaus, potilasturvallisuus, korkeatasoinen osaaminen ja vaikuttavuus (THL 2017 a).

Sosiaalityön luonteesta johtuen laatua ei voida arvioida vain palvelun lopputuloksella, vaan laatua voidaan saada selville prosessikuvausten kautta. Laajasti katsottuna laatu on tiettyjen ominaisuuksien muodostama kokonaisuus ja kokonaisuuden kyky saavuttaa sille asetetut vaatimukset. Sijaishuollossa laatu liittyy organisaatioon, tuotettavaan palveluun sekä palvelun prosesseihin. Arjessa laatu syntyy sijoitetun lapsen ja työntekijän tarkoituksen mukaisessa, vaikuttavassa ja hyvässä kohtaamisessa. Laatu on ennen kaikkea kytköksissä työntekijän ymmärrykseen oman työn perustehtävästä, eli työn tavoitteista, motiiveista, menettelytavoista, toimintaedellytyksistä, voimavaroista ja lopputuloksesta. Kun kyseessä on sijaishuollon palvelu, kehittämisen lähtökohtana tulisi aina olla asiakkaan tarve ja siihen parhaalla mahdollisella tavalla vastaaminen. (Laaksonen & Kemppainen 2005, 110-111.)

Laadunkehittäminen ei ole projekti, joka alkaa ja päättyy, vaan se on jatkuva työskentelytapa, joka on osa jokapäiväistä työtä. Lastensuojelupalveluiden täytyy pystyä vastaamaan niin lasten ja nuorten kuin myös yhteiskunnan muuttuviin tilanteisiin. Laadukkaassa toiminnassa perusajatuksena on tuottaa asetettujen tavoitteiden mukaisia tuloksia, joihin asiakkaat ovat tyytyväisiä, käyttämällä työyhteisössä sovittua työtapaa. Kehitettäessä laatua täytyy työyhteisön rakenteita, työprosesseja ja tuloksia tarkastella säännöllisesti ja arvioida niitä eri näkökulmista. (Puonti, Saarnio, Hujala 2004, 257.)

Kehitettäessä laatua lastensuojelussa ensisijaisena tavoitteena on varmistaa lapsen edun toteutuminen parhaalla mahdollisella tavalla. Tämän lisäksi laadun kehittäminen on myös niin yksikön kuin työntekijän etu. Laatua kehitettäessä tehtävää työtä avataan koko työyhteisön tasolla, mikä selkeyttää kaikille, mitä, miksi ja miten tehdään ja millaisilla resursseilla. Tällöin kokonaiskuva selkeytyy ja voidaan keskittyä olennaiseen. Lisäksi laadukas toimintatapa antaa turvaa haasteellisiin tilanteisiin, kun perustehtävä, käytettävät työmenetelmät, sekä toiminnan kirjaaminen ja arviointi ovat avoimesti esillä. (Puonti, Saarnio, Hujala 2004, 258.)

5 TUTKIMUSMENETELMÄT

5.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jolla pyritään saamaan kiinni yksilön kokemuksesta tai ilmiöstä, ilman tilastollisia tai määrällisiä menetelmiä ja keinoja. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään lauseita ja sanoja lukujen sijaan, sekä sillä pyritään yleistysten sijaan kuvaamaan ja ymmärtämään ilmiötä. (Kananen 2008, 24-25.) Laadullista lähestymistapaa käytetään ymmärtämään ihmisten uskomuksia, kokemuksia, asenteita, käyttäytymistä ja vuorovaikutusta. (Vibha ym. 2013.) Lisäksi laadullisella tutkimuksella pyritään saavuttamaan perusteellista käsitystä tutkittavasta aiheesta tai ilmiöstä. Laadullista tutkimusta käytetään silloin kun halutaan ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. (Streefker 2019.) Laadullisessa tutkimuksessa asioita tai ilmiöitä tutkitaan niiden luonnollisessa ympäristössä, tarkoituksena selittää ja tulkita niitä kuten ihmiset ne ymmärtävät (McLeod 2019).

Kiinnostus laadulliseen tutkimukseen on noussut tutkijoiden tyytymättömyydestä perinteisen tieteellisen tutkimuksen psykologian tutkimuksessa. Koska psykologiassa tutkittavana ihmiset, ei perinteinen tieteellinen tutkimus sovellu siihen hyvin. Tämä johtuu siitä, ettei se onnistu tavoittamaan ihmistutkimuksen ydintä. (McLeod 2019). Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään yksittäiseen tapaukseen, ja siitä pyritään saamaan irti mahdollisimman paljon. Tutkimuksen kohteena on pääasiassa prosessit, joihin määrällisellä tutkimuksella ei päästä. Olennaista on se, kuinka ihmiset kokevat ja näkevät maailmaa. (Kananen 2008, 24-25.) Laadullisen tutkimuksen kohteena on usein pieni tutkittavien joukko (McLeod 2019).

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään yksilöiden, yhteisöjen ja kulttuureiden sosiaalista todellisuutta siten kuin ne sen kokevat. Tämä tarkoittaa, että tutkimusta tehdään luonnollisessa ympäristössä. Laadullinen tutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin ”miten” ja ”miksi” tutkittava ilmiö toimii. (McLeod 2019.) Laadullinen tutkimus antaa osallistujille äänen sekä mahdollisuuden jakaa kokemuksiaan. Osallistujilla on laadullisessa tutkimuksessa aktiivinen rooli. Lisäksi tutkijan ja osallistujan välinen suhde on vähemmän muodollinen. (Vibha ym. 2013.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on lähellä tutkittavaa ilmiötä, saaden sisäpiirin näkemystä. Tämän avulla tutkija voi löytää aiheita, jotka muuten voisivat jäädä huomaamatta. (McLeod 2019.) Tarkoituksena laadullisessa tutkimuksessa on tuottaa uutta tietoa sekä ymmärtää tutkittavaa ilmiötä paremmin (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 105). Laadullisessa tutkimuksessa

vahvuuksia ovat sen tilannesidonnaisuus ja aineiston rikkaus sekä kokonaisvaltaisuus (Miles, Huberman & Saldaña 2014, 11).

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään useita eri menetelmiä, joilla pyritään luomaan ymmärrys siitä, kuinka ihmiset hahmottavat ja toimivat sosiaalisessa ympäristössä. Laadullisen tutkimuksen menetelmiä ovat muun muassa havainnointi, haastattelu, avoimet kysymykset. Avointen kysymysten käyttäminen antaa tutkittaville vapauden tuottaa haluamiaan vastauksia omin sanoin. Näin myös tutkija saa todellisempaa ymmärrystä tutkittavasta kohteesta ja tutkittavien käsityksistä tutkittavasta kohteesta. (McLeod 2019.) Laadullisessa tutkimuksessa aineostoa voidaan kerätä useilla eri menetelmillä. Olennaista on valita sellainen menetelmä, joka sopii tutkimukseen ja auttaa vastaamaan tutkimuskysymykseen. (Streefker 2019.)

5.2 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksesta puhutaan silloin, kun tutkimuskohteeseen halutaan vaikuttaa tutkimuksellisin keinoin tavalla tai toisella. Toimintatutkimus kohdistuu aina tiettyyn yhteisöön, jota yhdistää jokin yhteinen tekijä kuten työpaikka, asuinalue tai jokin muu olemassa oleva sidos. Ajatuksena on, että tutkimuksen kohteena olevat henkilöt osallistuvat tutkimushankkeeseen sen täysivaltaisina jäseninä, asettaen sille yhdessä päämäärät ja menemällä niitä kohti. (Eskola & Suoranta 2001, 126–129.)

Toimintatutkimus on lähestymistapa, jossa käytännön kehittämistyö ja tutkimus yhdistyvät. Ohjaavana tekijänä on käytännön intressi, eli halu tietää, kuinka asiat voidaan tehdä paremmin. Lisäksi toimintatutkimuksella halutaan löytää tietoa, jolla vallitsevia käytänteitä kehitetään. (Heikkinen 2015, 204.) Toimintatutkimuksessa siis tutkitaan sekä pyritään muuttamaan vallitsevia käytänteitä. Tutkimuksella etsitään ratkaisuja ongelmiin, jotka voivat olla teknisiä, sosiaalisia, eettisiä tai ammatillisia. (Kuula 2006). Toimintatutkimusta yhdistää niin toiminta ja reflektio, kuin teoria ja käytäntöä. Tarkoituksena on löytää käytännönläheisiä ratkaisuja ongelmiin. (Brydon-Miller 2003, 10.)

Toimintatutkimuksessa kohteena voi olla lähes mikä tahansa elämään liittyvä piirre, ja tutkimuksen piirteitä ovat käytäntöön suuntautuminen, muutokseen pyrkiminen ja tutkittavien mukanaolo tutkimuksessa. Tavoitteena on saada aikaan työelämässä innovaatioita sekä muutosta. (Kuula 2001, 10-11, 98.) Toimintatutkimuksen tekijällä on useimmiten käytännön kokemusta tutkimuksen kohteesta. Toimintatutkimuksessa taustalla on halu kehittää niin omaa työtä kuin työyhteisöä. Toimintatutkimuksessa puhutaankin usein toiminta-tutkijasta, jonka tehtävä on olla osa muutosprosessia yhdessä osallistuvan yhteisön kanssa. Toiminta-tutkija on siis osa tutkimuskohdetta, johon hän pyrkii vaikuttamaan, osallistumalla tutkimusaineiston tuottamiseen. (Huovinen & Rovio

2008, 94–95.) Toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu ja vaikuttaa vääjäämättä tutkittavaan käytäntöön. Tutkijan tulee ymmärtää oma roolinsa tutkimuksen jäsenenä ja sen vaikutukset tutkittavaan käytäntöön. (Saari 2007, 128.)

Toimintatutkimuksen keskiössä on tutkimuskysymys, eli se kysymys, johon tutkimuksella halutaan löytää vastaus. Tarkkaan muotoillulla tutkimuskysymyksellä tutkimus kohdennetaan rajattuun teemaan. Tutkimuskysymyksen laatiminen ei ala niinkään kysymyksistä, vaan tutkimuksen tehtävän määrittämisellä. Tämä johtuu toimintatutkimuksen keskeisestä piirteestä, eli pyrkimyksestä saada käytäntöön sovellettavaa tietoa, jolla kehittää käytänteitä. Toimintatutkimuksen voidaan sanoa pyrkivän selvittää, kuinka asioiden tulisi olla ja kuinka siihen päästä. (Heikkinen 2015, 209.) Olennaista on, että ihmiset, jotka käytännössä toimivat tutkittavan asian kanssa, otetaan tutkimukseen mukaan aktiivisiksi osallistujiksi (Kuula 2006). Tutkittavan ongelman kanssa toimivien ihmisten osallistaminen on tärkeää siksi, että he omaavat näkemystä ja ymmärrystä tutkimuksen kohteesta (Brydon-Miller 2003, 14-15).

Toimintatutkimuksessa reflektiivisyys on tärkeässä roolissa. Refleктоimalla pyritään päästä syvempään toiminnan ymmärtämiseen ja näin toiminnan kehittämiseen. Olemassa oleva käytäntö otetaan tietoiseen tarkkailuun, ja pohditaan, millaista päämäärää se palvelee. Reflektion tärkeys toimintatutkimuksessa näyttäytyy esimerkiksi siten, että toimintatutkimus toteuttaa itsereflektiivistä kehää, jossa toiminta, sen havainnointi, reflektointi ja uudelleen suunnittelu seuraavat toisiaan. (Heikkinen 2015, 211.)

Toimintatutkimuksessa tutkija on osa yhteisöä, jota tutkitaan. Riskinä on, että tutun yhteisön tutkiminen tuo esille piileviä sosiaalisia mekanismeja ja valtasuhteita. Tutkija on osa yhteisöä, joten hänen tulkintansa ovat subjektiivisia, eli tieto ei voi olla täysin objektiivista. Toimintatutkimukselle on ominaista, että tutkija tekee tutkimusta itsestään ja meistä. Kyse ei ole itsetilityksestä, vaan myös muut yhteisön jäsenet tulee huomioida. Tutkimuksessa on hyvä selvittää yhteydet ja suhteet, joiden kautta tutkija on yhteydessä tutkimuskohteeseen. Parhaimmillaan tutkimuksessa tulee kuuluviin kaikkien mukana olevien ääni. (Heikkinen 2015, 214.) Toimintatutkimuksessa on olennaista tunnistaa tutkijan kaksoisrooli, tutkijana sekä osallistujana. Osallistumisen aste riippuu siitä, mitä ollaan tutkimassa, tutkimuksen päämäärästä, osallistujien kapasiteetista ja tutkijan taidoista. (Kuula 2001, 116-123.)

Kehittämishankkeen lähestymistavaksi olen valinnut toimintatutkimuksen.

Kehittämishankkeen tarve ja perusta ovat lähtöisin arjessa havaitusta tarpeesta.

Toimintatutkimuksella pyritään löytämään uusi ratkaisu ja toimintamalli havaittuun ongelmaan ja muuttamaan vallitsevaa tilannetta. Toimintatutkimuksessa korostuu

käytännönläheinen lähestyminen kehittämiseen, yhteistyöhön sekä osallistamiseen. Kaikki osallistujat mielletään tasa-arvoisiksi ja kehittäjä toimii aktiivisesti mukana.

Toimintatutkimuksessa kehittäminen etenee spiraalimaisena, jossa tutkimusprosessi etenee suunnittelun, toiminnan ja arvioinnin toistuvina sykleinä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 60-61.)

Tässä kehittämishankkeessa halusin saavuttaa toimintatutkimuksellisella lähestymistavalla syvällisempää ymmärrystä työyhteisön käytänteistä, sekä kehittää ja parantaa työyhteisön toimintaa ja käytänteitä luomalla yhdessä työyhteisön kanssa laadun kehittämisen mallin. Tutkimuksen lisäksi toimintatutkimuksella on pyrkimys muuttaa vallitsevia käytäntöjä (Kuula 2006). Tarkoituksena on aktivoida osallistujia itse pohtimaan omaa työtä ja sen kehittämistä. Toimintatutkimus on avoin ja joustava prosessi, jonka tarkoituksena on toiminnan laadun parantaminen. Prosessi etenee eri vaiheiden kautta käytännön muutoksiin, yhdessä osallistujien kanssa. Tämän takia osallistujien välinen keskustelu ja pohdinta ovat toivotun muutoksen kannalta tärkeässä asemassa. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 30–31, 34–35, 39.)

6 AINEISTON KERÄÄMINEN JA ANALYSOINTI

6.1 Aineistonkeruumenetelmät

Kehittämishankkeen aineistonkeruumenetelmiksi olen valikoinut ryhmähaastattelun sekä työyhteisökonferenssin. Ryhmähaastattelun valitsin kehittämishankkeen alkukartoitukseen, jossa oli tarkoitus saada ilmi työyhteisön ajatuksia ja mielipiteitä suhteessa laadun kehittämiseen. Työyhteisökonferenssi on puolestaan valittu työpajojen työskentelymenetelmäksi. Tarkoituksena oli saada aikaan työyhteisössä dialogista keskustelua laadun kehittämisestä ja siitä, mitä se vaatii onnistuakseen.

Kehittämishankkeen aineistonkeruumenetelmiksi halusin valita sellaiset menetelmät, jotka tuottavat siittävästi tietoa, sekä osallistavat työyhteisöä kehittämistyöhön. Valitsemani menetelmät tekevät tämän, sillä niin ryhmähaastattelussa kuin työkonferenssissa työyhteisön jäsenet työskentelevät yhdessä, yhteisen päämäärän eteen.

6.2 Haastattelu

Haastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä. Idea haastattelussa on yksinkertainen. Haastattelija esittää kysymyksiä haastateltavalle, koskien tämän ajatuksia ja mielipiteitä. Kysymykset, joita haastattelussa kysytään, liittyvät tutkimuskysymyksiin, joilla pyritään ratkaisemaan varsinainen tutkimusongelma. Olennaista on pyrkiä valottamaan ja saamaan tietoa käytettävillä kysymyksillä varsinaisesta tutkimuskysymyksestä. (Kananen 2008, 73.) Haastattelu soveltuu erilaisiin tutkimustarkoituksiin, koska se on hyvin joustava tiedonkeruutapa (Hirsjärvi & Hurme 2010, 34).

Teemahaastattelussa on omat erityispiirteensä verrattuna muihin haastattelumuotoihin. Lähtökohtana on tieto, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen. Toiseksi tutkijalla on alustavasti tiedossa tutkittavan ilmiön oletettavasti tärkeitä osia, rakenteita prosesseja ja kokonaisuutta. Näiden perusteella tutkija on päätenyt tiettyihin oletuksiin ja kehittänyt haastattelulle rungon. Haastattelu on myös suunnattu haastateltavien omiin kokemuksiin, joihin haastattelija on jo ennalta perehtynyt. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47.) Menetelmänä teemahaastattelu on puolistrukturoitu, jossa keskustelu kohdennetaan ennalta määriteltyihin aihepiireihin. Teemahaastattelulle olennaista on, että keskustelu etenee keskeisten teemojen varassa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48; Eskola & Suoranta 2001, 86.)

Haastattelua suunniteltaessa on hyvä huomioida, ketä haastatellaan, mistä haastatellaan, milloin haastatellaan ja missä haastatellaan. On hyvä tiedostaa, että haastattelun puitteet voivat vaikuttaa saatavaan aineistoon. (Kananen 2008, 75.) Haastateltaessa on myös hyvä pysähtyä pohtimaan, kuinka montaa henkilöä tulisi haastatella. Tärkeää on pitää mielessä, mitä aiotaan tutkia, keneltä tietoja hankitaan ja miksi tietoja tarvitaan. Tutkimusongelma siis määrittää haastateltavien määrän tarvetta. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 58.) Aineiston keräämisessä on myös huomioitava käytettävät tekniset apuvälineet, kuten ääni- ja kuvatalentimet. Apuvälineiden käyttö mahdollistaa palaamisen tutkimustilanteeseen, tulkintojen tarkastamiseen ja syventämiseen. Apuvälineiden käytössä haittana voi olla saadun aineiston runsaus. On myös hyvä tarkistaa laitteiden toimivuus ennen varsinaista haastattelua, sillä haastattelutilanne on aina ainutkertainen. (Kananen 2008, 79.)

Ryhmähaastattelussa haastattelijä puhuu samanaikaisesti useammalle haastateltavalle, sekä kysyy välillä kysymyksiä yksittäisiltä haastateltavilta (Hirsjärvi & Hurme 2001, 61). Ryhmähaastattelussa kertyvää aineistoa voidaan analysoida perinteisillä aineistonanalysointimenetelmillä. Ryhmähaastattelussa korostuu puheen lisäksi myös vuorovaikutuksellisuus, joten puheen lisäksi myös nonverbaalia viestintää voidaan analysoida. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006 a.)

Ryhmähaastattelun pohjana voi toimia esimerkiksi teemahaastattelun runko, jolloin haastattelijan pitää huolen niin teemojen läpikäymisestä kuin kaikkien haastateltavien osallistumisesta keskusteluun. Tavoitteena on saada aikaan vapaamuotoista keskustelua, joten haastattelun lomake ei voi olla liian strukturoitu. Ryhmähaastattelussa on olennaista haastateltavien määrä, joka riippuu siitä mitä tutkimuksella tavoitellaan. (Eskola & Suoranta 2000, 96-97.)

Etuna ryhmähaastattelussa on, että sillä saadaan nopeasti useammalta henkilöltä tietoa samanaikaisesti. Ryhmän etuna on, että sen jäsenet voivat auttaa toisiaan kertomaan ja muistamaan asioita, joita ei yksilöhaastattelussa tulisi välttämättä sanottua. Lisäksi hyvin toimiva ryhmä voi tehdä keskustelusta rennompaa kuin mitä yksilöhaastattelu olisi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006 a.) Haasteina puolestaan voi olla ryhmän ilmapiiri, joka vaikuttaa siihen mitä ja miten puhutaan. Lisäksi haastattelijan taidot korostuvat ryhmähaastattelussa, jotta kukaan ryhmän jäsen ei jää keskustelusta syrjään. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 61-63; Eskola & Suoranta 2000, 97-98.)

6.3 Työkonferenssi

Suomeen työkonferenssimenetelmä on saapunut 1980-luvun lopulla. Menetelmä herätti kiinnostusta niin työnantaja- ja työntekijäjärjestöjen koulutuskeskuksissa kuin myös työelämän tutkimuksessa. Kiinnostus menetelmään pohjasi tahojen yhteisiin tavoitteisiin: toiminnan tuottavuuteen ja taloudellisuuteen, sekä työntekijöiden hyvinvointiin. Työkonferenssin käyttö yleistyi 1990-luvulla ja siitä on kehitetty uudenlaisia muotoja. (Lahtonen & Syvänen 2004, 75-76, 85.)

Työkonferenssia voidaan kuvata keskusteluareenaksi, jonka keskiössä on dialogi. Perusasetelmaa voidaan kuvata termillä ”tasavertainen vuoropuhelu” tai ”demokraattinen dialogi”. Tarkoituksena työkonferenssissa on löytää osallistujien kesken yhteisymmärrys, joka mahdollistaa toimintasuunnitelmien tekemisen. (Lehtonen 2004, 15-16.) Kuula (2001, 94) kuvaa työkonferenssia ryhmätyömenetelmäksi, jossa painottuu demokraattinen dialogi. Työkonferenssi etenee niin yksilö kuin ryhmätyövaiheiden kautta kehittämis ehdotusten ja –suunnitelmien laatimiseen. Menetelmässä osallistujien rooli on keskeinen ja heidän tulisi edustaa organisaatiota laajasti. Työkonferenssissa tärkein työkalu on avoin keskustelu. Menetelmässä tavoitteena on saada muutosprosessi käynnistymään ja luoda kehitysehdotuksia. (Seppänen-Järvelä 2007, 23.)

Työkonferenssissa osallistajat tuottavat asiasisällön tuomalla keskusteluun oman kokemuksensa, ymmärryksensä, ja tietotaitonsa. Työkonferenssi on yhteistoiminnallinen ja osallistava kehittämismetodi, jonka suunnittelussa, toteuttamisessa ja toimintaan liittämisessä hyödynnetään tutkittua tietoa. Työkonferenssia käytetään tutkimuksellisenä menetelmänä toimintatutkimuksessa. (Lehtonen 2004, 15-16.) Menetelmänä työkonferenssi on nopea ja sitouttava käynnistettäessä yhteistä kehittämishanketta. Työkonferenssimenetelmä koostuu kokouksien sarjasta. Prosessi käynnistetään nykytilan selvityksellä ja sitä seuraa ryhmätehtävät, joissa käydään läpi tavoitteet, haasteet tavoitteiden toteutumiselle, kehittämistarpeet sekä keinot saavuttaa asetetut tavoitteet. (Lindström 2002, 132-133, 135, 140.)

Gustavsenin (1992, 4-6) työkonferenssin perustana toimivat demokraattisen dialogin periaatteet, joiden mukaan: dialogi on osallistujien välistä ajatusten vaihtoa; Kaikkien, joita asia koskee, on saatava osallistua; Osallistujien tulee olla aktiivisia ja esittää oma näkökulmansa; Osallistujat ovat tasa-arvoisia; Työkokemus oikeuttaa mielipiteen esittämisen; Osallistujien kokemuksista ainakin osaa tulee pitää oikeutettuina; Kaikkien täytyy ymmärtää mistä on puhe; Kaikkien väitteet keskusteltavasta asiasta ovat oikeutettuja; Mielipiteet esitetään suullisesti; Osallistujien on hyväksyttävä, että muilla osallistujilla voi olla parempia perusteluja kuin itsellä; Jokaisen työrooli voidaan ottaa

keskustelun kohteeksi; Osallistujien on siedettävä erilaisia mielipiteitä; Dialogin tulee tuottaa sopimuksia jotka johtavat käytännön toimenpiteisiin.

6.4 Aineiston analysointi

Yksinkertaisimmillaan empiirisessä tutkimuksessa aineiston analyysillä tarkoitetaan sitä, että aineistoa luetaan huolellisesti, tekstimateriaalia järjestellään, sen sisältöä ja rakenteita eritellään, jäsennetään ja pohditaan. Lisäksi aineiston analysointi voi olla sisällön luokittelemista eri aiheiden ja teemojen mukaan. Tarkoituksena analysoinnissa on saada aineisto ymmärrettävään muotoon, sekä esitellä tutkimusongelman kannalta keskeiset seikat. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006 b.)

Aineistoa on hyvä alkaa tarkastelemaan ja purkamaan jo aineistonkeruuvaiheessa, tai mahdollisimman pian sen jälkeen, koska aineiston käsittely on aikaa vievä työvaihe (Hirsjärvi & Hurme 2010, 135). Laadullisessa analyysissä pääperiaate on yksinkertainen. Valitaan sellainen analyysitapa, joka tuo parhaiten vastauksia tutkimusongelmaan tai tutkimustehtävään. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 224.) Analysoidessa aineistoa ei tule tyytyä vain kuvaamaan kerättyä aineistoa, vaan sitä tulisi pilkkoa, purkaa, koota, eheyttää ja täydentää (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006 c).

Ennen varsinaista analyysiä, täytyy kerätty aineisto muuttaa tekstimuotoon, eli litteroida, jolloin aineistoa voidaan käsitellä ja jäsentää. Litteroinnissa äänimateriaali kirjoitetaan mahdollisimman sanatarkasti. Litterointi on kuitenkin hidas työvaihe, joten valintoja joutuu tekemään siitä, mitä litteroi ja millä tarkkuudella. Tallenteiden avulla aineistoon voi kuitenkin palata. Käytetty litteroinnin tarkkuus on hyvä kertoa varsinaisessa raportissa. (Kananen 2008, 80-81; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 222.)

Tämän jälkeen litteroitu aineisto työstetään muotoon, jossa se on mahdollista analysoida. Tässä on olennaista, että tiedetään mitä aineistosta ollaan etsimässä. Aineistosta etsitään olennainen tieto, joka siihen kätkeytyy. (Kananen 2008, 89.) Kehittämishankkeessa aineistoa kerätään käyttämällä teemahaastattelua alkukartoituksessa.

Työpajatyöskentelyssä aineistoa kerätään puolestaan työskentelemällä haastattelussa nousseiden sekä ennalta valittujen teemojen parissa. Koska työskentely tapahtuu aina tiedossa olevien teemojen ympärillä, on luontevaa käyttää aineistonanalyysissä teemoittelua. Teemoittelun tukena käytetään kvantifiointia ja koodausta. Teemoittelussa kunkin teeman alle kootaan haastatteluista niihin liittyvät kohdat. (Kananen 2008, 91.)

Teemoittelussa keskeisiä aiheita, eli teemoja muodostetaan etsimällä litteroidusta aineistosta sen eri haastatteluja ja vastauksia joko yhdistäviä tai erottavia tekijöitä. Teemoittelu on luonteva tapa esimerkiksi teemahaastattelun analysoimiseen, sillä teemat,

joista on puhuttu löytyvät useimmiten kaikista haastatteluista. Litteroinnin jälkeen aineisto on mahdollista järjestää teemoihin. Teemat voivat muistuttaa aineistonkeruussa käytettyjä teemoja, mutta aina näin ei ole. On mahdollista, että aineistosta löytyy useita teemoja, eivätkä haastateltavien ihmisten käsittelemät aiheet välttämättä noudata ennalta laadittua jäsennyistä. Tärkeätä on, että litteroitua tekstiä tarkastellaan ennakkoluulottomasti. Järjestäessä aineisto teemojen mukaan, kootaan kunkin teeman alle haastatteluista ne kohdat, joissa puhutaan kyseessä olevasta teemasta. Järjestelyn voi toteuttaa joko käsin, leikkaamalla tulostettua tekstiä teemoittain tai käyttäen tekstinkäsittelyohjelmaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006 d.)

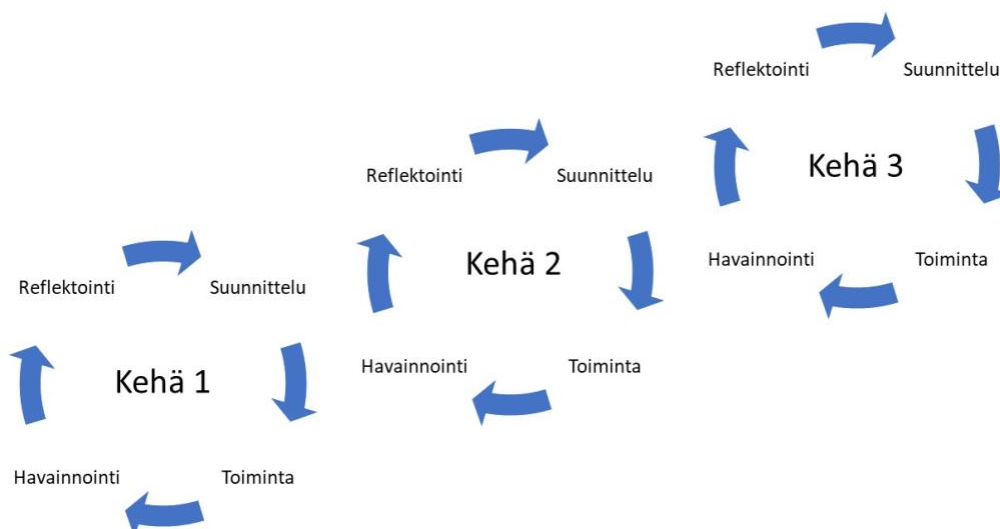
Apuna teemojen muodostamisessa voidaan käyttää koodausta ja kvantifiointia. Esimerkiksi käyttämällä taulukointeja voidaan havainnoida sitä, mitkä asiat aineistossa ovat keskeisiä. Tämän jälkeen niille voidaan miettiä yhdistäviä nimittäjiä, eli teemoja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006 d.) Kehittämishankkeessa olen käyttänyt haastattelussa kerätyn aineiston analysointiin teemoittelua. Myös työkonferensseissa kerätty aineisto on analysoitu käyttäen teemoittelua.

7 KUVAUS KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUKSESTA

7.1 Kehittämishankkeen eteneminen ja aikataulu

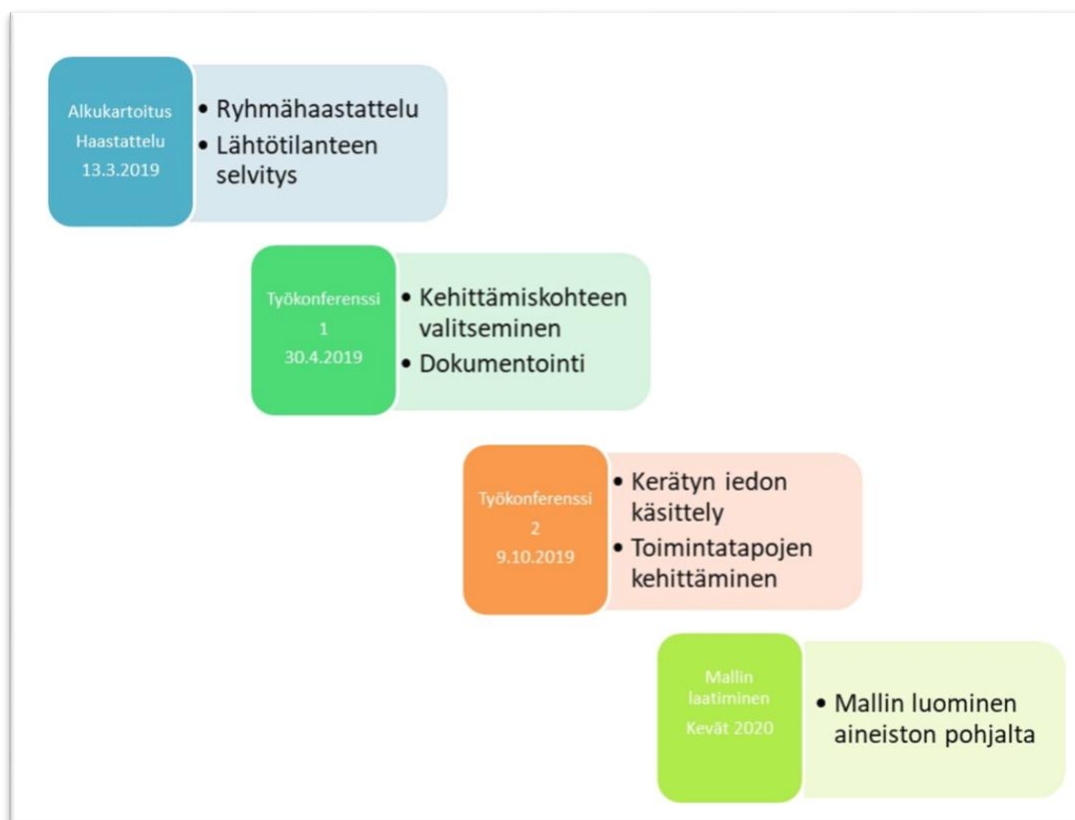
Toikon ja Rantasen (2009, 64) mukaan kehittämisprosessi muodostuu viidestä vaiheesta, jotka ovat perustelu, organisointi, toteutus, levittäminen ja arviointi.

Toimintatutkimuksellisessa kehittämisessä prosessiin kuuluvat spiraalimaisesti etenevät suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi, joista muodostuu sykli, jonka tarkoitus on saattaa kehittämistä eteenpäin. (Saari 2007, 122.) Kuviossa (1) on esitetty toimintatutkimuksen spiraalimainen eteneminen. Toimintatutkimuksen erona tavanomaiseen tutkimukseen on esimerkiksi sen spontaanius; havaitaan haaste arjen toiminnassa ja lähdetään kehittämään toimintaa paremmaksi (Heikkinen, Rovio ja Kiilakoski 2008, 78).



Kuvio 1. Toimintatutkimuksen spiraalimainen eteneminen (mukaillen Coghlan & Brannick 2014, 11)

Kehittämishanke käynnistyi ajankohtaisen aiheen pohtimisella yhdessä työyhteisön kanssa. Hankkeen tavoitteeksi asetettiin laadunkehittämismallin luominen Familiar Venlaan, käyttäen työyhteisöä osallistavia menetelmiä. Kehittämishankkeen toteutuksen olin suunnitellut koostuvan aineistonkeruusta, kerätyn aineiston analysoinnista sekä kehittämismallin luomisesta aineiston perusteella. Aineiston kerääminen koostui ryhmähaastattelusta sekä kahdesta työkonferenssista. Kehittämishankkeen toiminnallinen osuus on toteutettu vuoden 2019 aikana. Ryhmähaastattelun toteutin keväällä 2019 ja työkonferenssit ovat toteutettu 2019 syksyn ja talven aikana. Laadunkehittämisen mallin olen laatinut työkonferenssien aineistojen pohjalta kevään 2020 aikana. Kuviossa (2) on esitetty kehittämishankkeen toteutunut aikataulu.



Kuvio 2. Kehittämishankkeen toteutuksen aikataulu

Kehittämishankkeen aiheen valinnan jälkeen perehdyin valittuun aiheeseen sekä laadun suunnitelman kehittämishankkeesta. Suunnitelman laatiminen oli osa hankkeen perustelu- sekä organisointivaihetta. Tätä seurasi hankkeen toteuttamisvaihe.

Toteuttamisvaiheeseen kuuluivat alkukartoituksen tekeminen ryhmähaastattelulla sekä sen analysoiminen ja tämän pohjalta työkonferenssien runkojen laatiminen.

Ryhmähaastattelu toteutettiin kohdeorganisaatiossa. Tarkoituksena oli, että mahdollisimman moni työyhteisön jäsen pääsee osallistumaan ryhmähaastatteluun. Ryhmähaastattelu toimi alkukartoituksena laadunkehittämismenetelmän kehittämiseen. Haastattelulla kerättiin työyhteisön jäsenten ajatuksia ja mielipiteitä suhteessa laadun kehittämiseen sekä yhdessä luotavaan laadunkehittämisen malliin.

Ryhmähaastattelun pääteemana oli toiminnanlaadun kehittäminen Familiar Venlassa. Lisäksi pääteeman alle olin jäsentänyt alateemoja, joiden kautta selvitin laadunkehittämiseen liittyviä ajatuksia. Alateemoja olivat kehittämiskohteen tunnistaminen ja valitseminen, Kehitettävän asian toteutumisen seuraaminen ja dokumentointi, kerätyn aineiston arviointi ja analysointi sekä uusien toimintatapojen luominen yhdessä kerätyn tiedon pohjalta. Ryhmähaastattelun tulosten pohjalta laadin työkonferenssien rungot. Ryhmähaastattelussa kerätyn aineiston analysoin käyttäen teemoittelua, litteroimalla

aineisto ja työstämällä sitä haastattelun teemojen mukaan sekä nostamalla siitä nousevia asioita.

Työkonferensseja kehittämishankkeessa järjestin kaksi, joiden kummankin kesto oli 1,5 tuntia. Kummallakin työkonferenssilla oli omat aiheet sekä työskentelyrungot.

Työkonferenssien työskentelyrungot olivat johdettu ryhmähaastattelun tuloksista. Tarkoituksena oli, että kuhunkin työkonferenssiin osallistuu mahdollisimman moni työyhteisön jäsen, jolloin työyhteisön jäsenten ääni ja mielipide tulee kuulluksi.

Työkonferensseissa tuotetun aineiston pohjalta laadin Venlaan laadunkehittämisenmenetelmän, jolla Venlan toiminnan laatua voidaan kehittää systemaattisesti ja yhdessä suunnitelluilla menetelmillä. Lopputuotoksena on tarkoitus tuottaa Venlaan laadunhallinnan menetelmä, joka on niin prosessikaaviona, kuin purettuna tekstimuotoon jokaisen sen vaiheen osalta. Osallistamalla koko työyhteisön kehittämistoimintaan, ovat kaikki työyhteisön jäsenet mukana kehittämisessä sekä ymmärtävät mitä kehittämishankkeessa on kehitetty. Lisäksi kaikkien osallistuminen edesauttaa yhdessä laaditun mallin käyttöönottoa.

Toimintatutkimuksen spiraalimaisuuden voi nähdä kehittämishankkeen toteuttamisvaiheesta, jossa toistuvat toimintatutkimuksen syklit. Suunnitelmavaiheeseen kuuluivat aiheen valinta sekä suunnitelman laatiminen. Toteuttamisvaihe alkoi alkukartoituksen tekemisellä ja sen analysoimisella. Alkukartoituksen pohjalta suunnittelin toiminnan työkonferensseihin 1 ja 2. Työkonferenssien aikana tein havaintoja sekä reflektoin toteutunutta toimintaa. Kehitin toimintaa ja suunnitelmaa paremmaksi työkonferenssien välillä. Alkukartoituksen ja kahden työkonferenssin tuotoksena syntyi laadunkehittämisenmalli.

Työyhteisön jäsenten osallisuus laadunkehittämisen mallin luomiseen oli laaja-alaista. Mallin pohjana käytettiin ryhmähaastattelua sekä työkonferensseissa esiin nousseita työntekijöiden ajatuksia, ideoita ja ehdotuksia. Työyhteisönjäsenillä oli mahdollisuus antaa palautetta koko kehittämishankkeen aikana.

Kehittämistyön viimeinen osuus on arviointi (Toikko & Rantanen 2009, 47). Tämän tarkoitus on todeta, kuinka kehittämistyössä on onnistuttu. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää laadunkehittämisenmalli Familiar Venlaan. Mallin käyttöönoton on tarkoitus kehittää tehtävää työtä ja sen käytänteitä paremmiksi. Kehittämishankkeen loppuraportissa kuvaan kehittämistehtävän, kehittämishankkeen tietoperustan ja toteutuksen, sekä tulokset, tuotoksen ja arvioinnin kehittämishankkeesta.

7.2 Ryhmähaastattelun toteuttaminen ja analysoiminen

Kehittämishankkeen toiminnallinen osuus alkoi 13.3.2019 pidetyllä ryhmähaastattelulla, johon osallistui yhteensä kuusi työyhteisön jäsentä, itseni mukaan luettuna.

Ryhmähaastattelu pidettiin Venlassa ja kestoltaan se oli noin tunnin. Viikkoa ennen haastattelua lähetin kaikille työyhteisön jäsenille kehittämishankkeen saatekirjeen (LIITE 1) sekä haastattelun rungon (LIITE 2) sähköpostitse. Jokainen työyhteisön jäsen antoi suostumuksen haastattelun äänittämiseen, joten haastattelu on äänitetty.

Ryhmähaastattelun järjestin Familiar Venlassa. Haastattelun alkuun kerroin lyhyesti toteutettavasta kehittämishankkeesta, sekä pidettävästä ryhmähaastattelusta. Kerroin myös, miksi ryhmähaastattelu tehdään ja mitä tietoa sillä halutaan työyhteisöltä saada. Lisäksi kerroin mikä on haastattelussa oma roolini, eli haastattelija. Ryhmähaastattelun edetessä esitin haastattelukysymyksiä laaditun haastattelurungon pohjalta, jaoin osallistujille puheenvuoroja, osallistin kaikkia osallistujia keskusteluun sekä nostin esiin ja summasin keskustelussa mainittuja seikkoja ja pyysin tarvittaessa syventämään kehittämishankkeen kannalta mielenkiintoisia ajatuksia.

Ryhmähaastattelussa pyrittiin rentoon ja keskustelua tukevaan ilmapiiriin. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että osallistujat saivat itse valita tilasta oman paikkansa. Minulle ryhmähaastattelutilanne välittyi rauhallisena. Osallistujien välillä syntyi hyvässä hengessä tapahtuvaa keskustelua ja vuoropuhelua. Lisäksi eriäviä mielipiteitä ei arvosteltu, vaan niistä saatiin aikaan asiallista keskustelua osallistujien välillä.

Ryhmähaastattelun toteuttamisen jälkeen aloitin kerätyn aineiston käsittelyn litteroimalla, eli kirjoittamalla puhtaaksi haastattelun äänityksen. Hirsjärvi ja Hurme (2001, 139) eivät anna yksiselitteistä ohjetta siitä, kuinka tarkasti litterointi tulee tehdä, vaan toteavat että litteroinnin tarkkuutta määrittävät tutkimustehtävä sekä tutkimusote. Tässä tutkimuksessa toteutin litteroinnin tarkasti, mutta en täysin sanatarkasti. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että jätin litteroimatta puheen ja äännähdykset, jotka eivät selkeästi liittyneet ryhmähaastatteluun. Litteroituani aineiston, aloitin työstämään sitä teemoittelemalla tekstimassan. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että järjestelin litteroidun aineiston haastattelun teemojen mukaan, siten että kutakin haastattelukysymystä koskeva teksti oli aina sen kysymyksen alla.

Aineisto on syytä lukea useasti, sillä muuten analyysin tekeminen on mahdotonta.

Aineistoa lukiessa siihen tulee perehtyä huolellisesti, kiinnittäen huomiota myös sisällöllisiin asioihin, kuten olosuhteisiin, määrittelyihin, prosesseihin, toimintoihin ja

tapahtumiin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 143.) Toimin näin aineiston kanssa. Perehtymällä aineistoon sain siitä paremman ymmärryksen analysointiin.

Teemoittelussa aineistosta poimitaan keskeiset, tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet. Analyysimenetelmänä se sopii tilanteisiin, joissa pyritään ratkaisemaan jokin käytännöllinen ongelma. Haastattelurunko soveltuu sellaisenaan analyysin jäsentämiseen. (Eskola & Suoranta 2001, 174, 178-179.) Teemoitellessani aineistoa käytin pohjana ryhmähaastattelun runkoa. Etsin litteroidusta tekstistä kuhunkin teemaan liittyvän tekstin ja liitin ne aina kyseisen teeman alle. Tätä ennen olin ”koodannut” litteroidun tekstin käyttäen eri värejä tekstissä, helpottamaan tekstin tunnistamista.

Teemoiteltuani haastatteluaineiston kunkin haastattelukysymyksen alle, aloitin muokkaamaan tekstiä, poistamalla siitä epäolennaisen sisällön, kuten aiheeseen liittymättömät huomiot sekä muut epäolennaiset seikat. Tässä kohtaa jätin kuitenkin vielä kysymyksiin liittyneet puheenvuorot ja kommentit sellaisiksi, kuin ne olivat alun perin.

Tämän jälkeen luin kunkin kysymyksen alle kootun aineiston useaan otteeseen läpi ja aloitin muodostamaan kysymyksien alle aineistosta nousevaa sisältöä. Samalla poistin tekstistä ylimääräistä sisältöä, jättäen jäljelle tutkimuskysymyksen kannalta olennaisen sisällön. Jäsentäessäni aineistoa huomioin sen, kuinka monta kertaa kukin aineistosta nouseva seikka nousi esiin. Tässä kohdassa tein myös aineiston tulkintaa, sillä haastattelussa kerätty aineisto oli kieliasultaan rikasta. Ryhmähaastattelun aineiston pohjalta jäsensin työskentelyrungot työyhteisökonferensseihin (LIITE 3 ja 4).

7.3 Työkonferenssien toteuttaminen ja analysoiminen

Työkonferenssi 1

Ensimmäinen työkonferenssi pidettiin Venlassa 30.4.2019. Tuolloin työskentelyyn osallistui viisi työyhteisön jäsentä, itseni mukaan luettuna. Työskentelylle oli varattu aikaa 1,5 tuntia, joka oli kalenteroitu ja sovittu ennakoiden. Kestoltaan työskentelyyn meni sille varattu 1,5 tuntia.

Työkonferenssin aiheena olivat kehittämiskohteen valitseminen sekä kehitettävästä kohteesta tiedon kerääminen ja dokumentointi. Työstettävät kohdat olivat johdettu ryhmähaastattelun tuloksista. Työkonferenssiin oli laadittu ennakoon työskentelypohja (LIITE 3).

Työkonferenssin alkuun kävin läpi kehittämishankkeen tavoitteen ja tarkoituksen, sekä kyseessä olevan työkonferenssin työskentelyrungon ja työskentelymenetelmät.

Työkonferenssin työskentely tapahtui niin pienryhmätyöskentelynä, kuin työskentelynä

kaikkien osallistujien kesken. Työskentelyssä työstettiin käytännön tasolla työskentelyrungon eri osa-alueita. Työskentelyssä luotiin käytännön toimintaehdotuksia malliin.

Työkonferenssissa oman havainnointini perusteella työskentely sujui hyvin, ja osallistujat työskentelivät hyvällä otteella, ottaen työskentelyn tosissaan. Työskentelyn ilmapiiri oli rento ja vapaalle keskustelulle sekä ajatusten vaihdolle käsiteltävästä aiheesta annettiin tilaa. Tällä pyrin mahdollistamaan niin tilan kuin ajan kaikille ajatuksille.

Aineistona työkonferenssi tuotti omien muistiinpanojeni ja havaintojeni lisäksi työyhteisön tuottamia fläppipapereita. Aineistoa tuli kustakin työkonferenssista käsitellystä aiheesta kaksi arkkia, yksi kummankin pienryhmän tuottamana. Lisäksi papereihin on tehty koko osallistujajoukon kanssa yhteistä yhteenvetoa kustakin aiheesta.

Työkonferenssi 2

Toinen työkonferenssi pidettiin Venlassa 9.10.2019. Tuolloin työskentelyyn osallistui yhteensä kuusi työyhteisön jäsentä, itseni mukaan lukien. Työskentelylle oli varattu aikaa 1,5 tuntia, joka oli kalenteroitu ja sovittu ennakkoon. Työskentelyyn kului sille varattu aika.

Työskentelyn aiheena olivat kerätyn tiedon käsittely sekä uusien toimintatapojen kehittäminen. Työstettävät aiheet olivat johdettu ryhmähaastattelun tuloksista.

Työyhteisökonferenssille oli laadittu ennakkoon työskentelypohja (LIITE 4). Alkuperäisen suunnitelman mukaan työskentelyn piti tapahtua niin pienryhmätyöskentelynä, kuin työskentelynä kaikkien osallistujien kesken. Työstettävät aiheet kuitenkin koettiin haastaviksi, joten mukautin työskentelyä siten, että kaikki työskentely ilman pienryhmätyöskentelyä. Mukauttamalla työskentelyä pyrin saamaan enemmän aikaan keskustelua ja ajatusten vaihtoa työyhteisön jäsenten välillä.

Oman havainnointini perusteella työskentely sujui hyvin, ja jokainen työskentelyyn osallistuja osallistui keskusteluun aktiivisesti, tuoden julki omia mielipiteitään ja näkemyksiään. Työskentelyn ilmapiiri oli rento, ja jokaisella osallistujalla oli mahdollisuuksia ja tilaa kertoa omia mielipiteitään.

Aineistona työskentely tuotti omien muistiinpanojeni lisäksi työyhteisön laatimia fläppipapereita, joihin työyhteisö oli yhdessä jäsentänyt ja kirjannut omia näkemyksiään ja ajatuksiaan työstettävistä aiheista. Materiaali, jota työyhteisö tuotti, oli pääsääntöisesti konkreettisia keinoja ja menetelmiä kerätyn aineiston käsittelyyn, sekä uusien toimintatapojen luomiseen.

Työkonferensseissa kerätyn aineiston käsittelemisen aloitin heti sen keräämisen jälkeen. Kerätty aineisto koostui työkonferensseissa tuotetuista fläppipapereista, joihin oli koottu työyhteisön tuottamaa tietoa aina käsiteltävästä aiheesta, siten että yhdellä paperilla oli tietoa aina yhdestä aiheesta. Työyhteisön tuottaman tiedon lisäksi aineistona olivat omat muistiinpanoni työskentelystä. Omat muistiinpanoni koskivat suurimmaksi osaksi itse työskentelyä ja sen sujumista. Aineiston käsittelemisen aloitin perehtymällä kerättyyn aineistoon huolellisesti. Perehdyttyäni aineistoon aloitin jäsentämään sitä uudestaan.

Jäsensin aineiston siinä ja itse työskentelyssä esille nousseiden teemojen mukaan. Aluksi jäsensin aineistoa leikkaamalla ja teippaamalla fläppipapereista samoihin teemoihin liittyvän tiedon yhteen. Tässä kohtaa kirjoitin aineistoon myös omia huomioitani työskentelystä, esimerkiksi jos jokin teema oli herättänyt erityisesti puhetta tai oli osallistujille muuten merkityksellinen. Ennen tätä valokuvasin alkuperäiset paperit, jotta minulla säilyisi myös alkuperäiset dokumentit, mikäli niille tulisi tarvetta.

Tämän jälkeen jäsensin uudelleen kootun aineiston kirjoittamalla sen itse uudestaan erillisille papereille, siten että minulla oli kukin teema kirjoitettuna puhtaaksi. Näin sain jäsennettyä aineiston siten, että yhdistin siinä toistuvia asioita. Lisäksi tämä mahdollisti asioiden järjestämisen hierarkkisesti.

Kun olin saanut kirjoitettua aineiston teemat puhtaaksi, tein uuden dokumentin, jossa jäsensin aineistoa siten, että se sai prosessimaisen muodon. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että ensin kokosin aineistosta nousseen tiedon, joka liittyi edellytyksiin, jota kehittämismalli vaati. Tällaisia teemoja olivat: Työskentelyn periaatteet, Vastuun jakaminen, Työskentelykentän luominen ja Prosessin aikatauluttaminen. Tämän jälkeen kokosin toiminnan kehittämisen malliin liittyvän tiedon aina vaihe vaiheelta:

Kehittämiskohteen valitseminen, Tiedon kerääminen kehittämiskohteesta, Kerätyn tiedon jäsentäminen, Toiminnan muuttaminen ja Muutoksen arviointi ja seuranta. Tämän jälkeen laadin koko prosessista prosessikaavion, josta ilmenee kehittämisen spiraalimaisuus. Jäsentämällä aineiston näin, sain eriteltyä aineistosta itse mallia koskevat seikat, sekä muut seikat, jotka työskentelyssä tuotetusta aineistosta nousivat esille.

8 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET JA TUOTOS

8.1 Ryhmähaastattelun tulokset

Ryhmähaastattelun aineistosta nousi esiin, että Familiar Venlan työyhteisö tunnistaa tarpeen kehittyä ja kehittää omia toimintatapojaan. Toiminnan kehittämiseksi kuitenkin kaivataan selkeitä, yhdessä mietittyjä raameja, jonka puitteissa työyhteisö voi kehittää toimintaa yhtenäisellä tavalla. Työyhteisössä koettiin, ettei päämäärätietoiselle toiminnalle ja työn kehittämiseksi ollut yhdessä laadittuja, selkeitä käytänteitä. Työyhteisöllä on tahto kehittää omaa toimintaansa ja tehdä asioita paremmin. Kokemus kuitenkin ryhmähaastatteluhetkellä oli, että Familiar Venlassa on tehty paljon asioita toiminnan kehittämiseksi, mutta niitä ei ole viety loppuun saakka, johtuen kehittämisen käytänteiden puutteesta. Toiminnan kehittäminen onkin näyttäytynyt epäjohtonmukaisena.

Työyhteisöllä on tahto luoda Familiar Venlaan uudenlaista toimintakulttuuria, joka kannustaa kehittämään toimintaa ja jakamaan omia mielipiteitä ja ajatuksia työyhteisössä.

Työyhteisön jäsenten keskinäisen keskustelun ja ajatusten vaihdon merkitys korostui kehittämisen onnistumisen kannalta. Työyhteisö koki tarvitsevänsä sovitun foorumin, jolla keskustelua ja ajatusten vaihtoa voisi käydä siten, että se on mahdollista käytettävien resurssien puitteissa. Vallitseva kokemus oli, ettei Familiar Venlassa ollut yhteistä foorumia, jolla keskustelua ja ajatusten vaihtoa toiminnan kehittämisestä voisi käydä ja että keskustelua tärkeistä asioista ei käydä tarpeeksi. Haastattelussa ilmeni kuitenkin se, että työyhteisö tekee ja haluaa tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Haasteeksi nähtiin se, että johtuen yhteisen keskustelun ja yhdessä laadittujen käytänteiden puutteesta työyhteisön jäsenet tekevät monesti asioita omalla tavallaan.

Työyhteisössä tunnistettiin myös, käytettävissä olevien resurssien rajallisuus. Tämä ilmeni siten, että kehittämistä haluttiin toteuttaa hyödyntäen käytettävissä olevaa teknologiaa. Samaan aikaan kuitenkin teknologian hyödyntäminen koettiin myös haasteeksi, sillä sen koettiin vievän aikaa perustehtävästä. Haastavaksi koettiin oman työajan suunnittelu siten, että aika riittää perustehtävän hoitamiseen sekä laadukkaaseen dokumentointiin kehittämistyössä, joka puolestaan koettiin tärkeäksi kehittämistyön onnistumisen kannalta. Lisäksi osalla työyhteisön jäsenistä korostui asenne, ettei sähköisesti tehtävä työ ole yhtä merkityksellistä kuin työskentely kasvotusten. Keskustelu kääntyikin vaadittavaan asennemuutokseen teknologiaa ja sähköistä työskentelyä kohtaan, joita ilman käytettävissä olevat resurssit (työaika) ei riitä kehittämistyöhön.

Työyhteisössä oli myös ymmärrys kehittämisen rajallisuudesta. Kehittäminen nähtiin olennaiseksi sellaisissa asioissa, joihin työyhteisöllä on mahdollisuus itse vaikuttaa, ja joihin työyhteisössä kaivataan muutosta. Lisäksi kehittämisen haluttiin olevan työyhteisölle ”sopivan kokoista”. Tämä tarkoitti sitä, ettei kehittämisen kohde saa olla liian laaja. Kehittämisen tulee tapahtua suunnitelmallisesti ja olla selkeä, hallittavissa oleva kokonaisuus.

Ryhmähaastattelussa ilmeni tarve mallille ja yhdessä sovituille käytänteille toiminnan ja työn kehittämiseen. Työyhteisössä tehtiin jo valmiiksi paljon asioiden dokumentointia ja kirjaamista, mutta tästä syntyvän tiedon ei koettu olevan suoranaisesti hyödynnettävissä toiminnan kehittämiseen. Systemaattisen toiminnan kehittämisen kannalta olennaisiksi osa-alueiksi miellettiin selkeä ja yhdessä määritetty työskentelyalusta kehittämistyölle ja yhteiset menetelmät ja säännöt joilla kehittämistyötä toteutetaan.

Haastavaksi koettiin oman työajan jäsentäminen siten, että se riittää myös kehittämistyön kirjaamiseen. Tämän lisäksi työyhteisö koko haasteelliseksi kehittämiseen liittyvän tiedon analysoinnin, sillä tähän ei ollut olemassa käytänteitä. Samaan aikaan kehittäminen nähtiin kuitenkin myös motivoivana ja työhön sitouttavana toimintana, jonka kautta omaa ääntä ja mielipiteitä on mahdollista saada kuuluviin. Lisäksi mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työyhteisön toimintaan nähtiin motivoivana. Kehittämisen organisoinnissa korostui näkemys siitä, että prosessilla ja sen vaiheilla täytyy olla selkeästi määritetyt vastualueet, jolloin työyhteisössä tiedetään kuinka kehittämiseen tulee osallistua. Tärkeäksi koettiin myös se, että työyhteisön jäsenet pääsevät hyödyntämään omaa ammatillista osaamistaan toiminnan kehittämisessä. Onnistunutta kehittämistoimintaa edesauttavaksi tekijäksi koettiin kannustava ja hyväksyvä ilmapiiriin, jossa voi tuoda julki omia ajatuksia. Lisäksi kaikilla työyhteisön jäsenillä tulee olla mahdollisuus tulla kuuluksi ja vaikuttaa.

8.2 Työkonferenssien tulokset

Työkonferensseissa työskenneltiin laadunkehittämisenmallin kannalta olennaisten aiheiden parissa, jotka olin johtanut ryhmähaastattelun tuloksista. Ryhmähaastattelusta johdetut työskentelyaiheet olivat kehittämiskohteen valitseminen, tiedon kerääminen, kerätyn tiedon käsittely ja uusien toimintatapojen kehittäminen. Näiden lisäksi työkonferenssien työskentelyssä nousi myös muita seikkoja, jotka olivat olennaisia laadunkehittämisenmallin kannalta. Näitä seikkoja olivat yhteiset periaatteet ja käytänteet, joilla kehittämistä tulisi toteuttaa, vastuun jakaminen kehittämisprosessissa, työskentelyalustan määrittäminen sekä kehittämisen aikatauluttaminen. Käyn

työkonferenssien tulokset läpi samassa järjestyksessä, missä ne ovat laatimassani laadunkehittämisen mallissa.

Laatutyöskentelyä ohjaavat periaatteet:

Pohjana toimivalle laatutyöskentelyllä nähtiin yhdessä määritellyt periaatteet, joilla laadunkehittämiseen tulee sitoutua ja sitä toteuttaa. Työyhteisön kokemus oli, että ilman yhteisiä käytänteitä ja sitoutumista laadunkehittäminen ei toimi. Tärkeäksi koettiin, että koko työyhteisö osallistuu ja sitoutuu laatutyöskentelyyn, ja että siitä tulisi osa työyhteisön arkea.

Tärkeäksi periaatteeksi laatutyöhön korostui salliva ilmapiiri, jossa jokaisen työyhteisön jäsenen ajatukset ja mielipiteet ovat sallittuja. Tärkeänä periaatteena korostui myös yhdessä tekeminen. Yhdessä tekeminen nähtiin työyhteisössä jokaisen työyhteisön jäsenen osallistumisena ja sitoutumisena laatutyöskentelyyn koko sen prosessin ajan, sekä mahdollisuutena vaikuttaa laatutyöskentelyn lopputulokseen. Edellä mainittujen seikkojen lisäksi työyhteisössä oli selkeä ajatus siitä, että kehittämistä tulee toteuttaa aina yksi kehittämiskohde kerrallaan.

Vastuunjakaminen:

Työkonferenssien työskentelyn aikana jokaisessa työskentelyn kohdassa toistui keskustelu vastuusta, eli kenen vastuulla on ja mitä, aina kulloisessakin prosessin vaiheessa. Vastuun jakamisessa korostui ajatus, että laadunkehittämisen prosessille tulee olla nimettynä oma vastuuhenkilö, joka on vetovastuussa prosessista.

Laadunkehittämisen vastuualueet olen jakanut työyhteisön vastuisiin ja prosessin vastuuhenkilön vastuisiin. Tämän jaon olen tehnyt perustuen työkonferenssien aineistoon.

Työyhteisön vastuiksi nousivat työskentelyyn sitoutuminen ja osallistuminen laatutyöskentelyyn jakamalla sekä kirjaamalla omia ajatuksia, mielipiteitä sekä havaintoja prosessin eri vaiheissa. Prosessin vastuuhenkilön vastuiksi puolestaan miellettiin laadunkehittämisen prosessin ja sen eri vaiheiden aikatauluttaminen, työyhteisön ajan tasalla pitäminen prosessin etenemisestä, yhdessä tuotetun tiedon jäsentäminen sekä jäsennetyn tiedon esittäminen työyhteisölle ja muutosehdotusten laatiminen esitettävään muotoon aineiston pohjalta.

Työyhteisössä olevan erityisosaamisen huomioiminen ja hyödyntäminen nähtiin myös huomioitavana seikkana vastuun jakamisessa. Työyhteisössä pohdittiin, että erityisosaamista voisi hyödyntää esimerkiksi antamalla sitä omaavalle työyhteisön jäsenelle lisä vastuuta esimerkiksi kerätyn tiedon jäsentämisessä ja muutosehdotusten laatimisessa.

Työskentelyalusta:

Työkonferenssien työskentely alkoi kehittämiskohteen valitsemisen pohdinnalla. Tässä vaiheessa työskentelyä ilmeni, että laadun kehittäminen vaatii oman, määritellyn työskentelyalustan, jolla työskentelyä kirjallisessa muodossa toteutetaan. Työyhteisössä oltiin yksimielisesti sitä mieltä, että työskentelyalustan tulee olla sähköinen, sekä työyhteisön jäsenille ennestään tuttu. Työskentelyn jatkuessa, alustan pohjaksi päädyttiin valitsemaan Sharepoint, joka täyttää edellä mainitut vaatimukset. Lisäksi Sharepointin etuna on, että sillä voi työskennellä useampi työyhteisön jäsen saman aikaisesti.

Kun käytettävä ohjelma sähköiselle työskentelyalustalle oli päätetty, määriteltiin työskentelyssä työskentelyalustan rakennetta. Työskentelyalustan rakenteessa päädyttiin siihen, että Sharepointtiin luodaan laatutyöskentelylle oma kansio. Tähän kansioon puolestaan luodaan alakansiot kehittämiskohteiden ideoinnille, sekä jokaiselle valitulle kehittämiskohteelle luodaan omat kansiot. Ideointikansioon on tarkoitus koota työyhteisön ideoita ja ajatuksia kehittämisen kohteista. Kehittämiskohteen kansioon on puolestaan tarkoitus määrittää kehitettävä kohde, kerätä siitä tietoa, jäsentää tieto ja laatia sen pohjalta kehittämis ehdotukset, sekä arvioida kehittämis ehdotuksen toimivuutta arjessa. Käyn työskentelyalustan rakenteen läpi kohdassa 8.3 tuotoksen esittely.

Aikatauluttaminen:

Laadun kehittämisen aikatauluttaminen koettiin tärkeäksi osaksi onnistunutta kehittämisprosessia. Samalla kuitenkin nähtiin, ettei laadun kehittämisen prosessille voida määritellä kiinteää aikataulua, sillä kehitettävät kohteet voivat olla hyvin erilaisia keskenään, jolloin toinen kehittämisen kohde voi vaatia erilaista aikataulua kuin taas toinen. Työskentelyn aika pohdittiinkin, että aikataulu täytyy määrittää aina kehittämisen kohteen mukaan. Olennaiseksi seikaksi kuitenkin nousi että jokaisella yksittäisellä kehittämisprosessilla täytyy olla määritelty aikataulu.

Myös jokaisella prosessin vaiheella tulee olla määritelty aikataulu, joiden mukaan kehittämisprosessi etenee vaiheesta toiseen. Vastuu aikataulun huolehtimisesta oli työyhteisön mielestä prosessin vastuuhenkilöllä, jonka tehtävänä on pitää huolta aikataulussa pysymisestä sekä työyhteisön tiedottamisesta niin aikataulun kuin koko prosessin etenemisestä.

Kehittämiskohteen ideointi ja valitseminen:

Käytännön laatutyöskentelyn ensimmäinen vaihe on kehittämiskohteiden ideointi ja kehittämiskohteen valitseminen. Työkonferenssissa tämä vaihe herätti paljon keskustelua, ja erityisesti se, kuinka kehittämisen kohde tulisi työyhteisönä valita. Työskentely johti

lopputulemaan, että koko työyhteisö osallistuu kehittämiskohteiden ideoimiseen ja dokumentointiin. Tämän jälkeen kukin työyhteisön jäsen voi puoltaa tärkeäksi kokemaansa aihetta omilla nimikirjaimillaan, ja eniten työyhteisössä kannatusta saanut aihe valitaan kehittämisen kohteeksi. Käyn tämän vaiheen tarkemmin läpi kohdassa 8.3 tuotoksen esittely.

Keskeisiksi aiheiksi nousivat työyhteisön sitoutuminen kehittämistyöhön sekä yhteisten periaatteiden noudattaminen. Myös salliva ilmapiiri koettiin tärkeäksi ideoinnissa. Sallivalla ilmapiirillä tarkoitettiin sitä, että jokaisen työyhteisön jäsenen ajatukset ja mielipiteet ovat sallittuja, ja että jokainen voi tuoda omia ajatuksiaan julki.

Tiedon kerääminen:

Kehittämiskohteen valitsemisen jälkeen prosessin seuraava vaihe on tiedon kerääminen valitusta kohteesta. Työkonferenssin työskentelyssä tiedon kerääminen koettiin haasteellisenä työskentelyvaiheena, joka herätti paljon ajatuksia siitä kuinka sitä tulisi toteuttaa. Suurimmaksi haasteeksi koettiin työajan jäsentäminen siten, että se riittää kirjaamiseen. Tämän lisäksi työyhteisössä koettiin, että tiedon kerääminen kehittämistyöskentelyssä voi olla alkuun haasteellista, koska sitä ei ole tehty, eikä se ole tuttua. Keskeisenä seikkana kuitenkin nähtiin, että tietoa täytyy kerätä työyhteisönä kootusti. Tämä ratkaistiin ideoimalla kehittämiselle oma työskentelyalusta.

Tiedonkeräämisen ja samalla koko prosessin onnistumisen kannalta olennaisessa roolissa nähtiin olevan työyhteisön jäsenten sitoutuminen laatutyöskentelyyn. Työskentelyssä pohdittiin keinoja joilla kirjaamista olisi mahdollista toteuttaa hyvin. Keskeiseksi keinoksi koettiin oman työajan tiedostettu jäsentäminen ja ajan ottaminen kirjaamiseen. Yhtenä ratkaisuna tälle nähtiin rauhallisten työaikojen hyödyntäminen, kuten aamu- ja yövuorot. Lisäksi tärkeänä keinona nähtiin keskustelu työyhteisön jäsenten välillä, kirjaamisesta sopiminen, eli kuka kirjaa ja mitä sekä yhdessä kirjaaminen. Tiedon huolellinen kirjaaminen nähtiin laadunkehittämistyön kannalta välttämättömäksi vaiheeksi.

Kerätyn tiedon jäsentäminen:

Tiedon keräämisen jälkeen työyhteisö pohti työkonferenssissa sitä, kuinka yhdessä kerättyä tietoa tulisi hyödyntää laadunkehittämispöytätyössä. Työskentelyssä kävi selkeäksi, että tiedon jäsentämisessä ei voi olla koko työyhteisö mukana. Näkemyksenä oli, että tiedon jäsentäminen menee sekavaksi, jos siinä on liikaa ihmisiä mukana.

Ajatus siitä, että kerätyn tiedon jäsentämisen täytyy olla jonkun vastuulla korostui työskentelyssä. Tässä päädyttiin siihen, että vastuu tiedon jäsentämisestä kuuluu prosessin vastuuhenkilölle. Vastuuhenkilön vastuulle tulee jäsentää ja muokata

työyhteisön keräämä tieto kehittämisen kohteesta selkeään ja ymmärrettävään muotoon. Tässä vaiheessa nähtiin myös tärkeäksi hyödyntää työyhteisössä olevaa erityisosaamista siten, että sitä omaava henkilö on mukana jäsentämässä kerättyä tietoa.

Kehittämisehdotuksen laatiminen:

Kehittämisehdotuksen laatimista työstettiin yhdessä kerätyn tiedon jäsentämisen kanssa. Myös tässä vaiheessa korostui ajatus siitä, että se kuuluu prosessin vastuuhenkilön vastuulle. Tässäkin vaiheessa koettiin tärkeäksi hyödyntää työyhteisön erityisosaamista, ottamalla sitä omaavia henkilöitä mukaan pohtimaan kehittämisehdotuksia jäsennetyn tiedon pohjalta.

Työyhteisössä oltiin sitä mieltä, että kehitysehdotukset tulee laatia yhdessä kerätyn ja jäsennetyn tiedon pohjalta. Kehittämisehdotuksista koettiin siten, että ne tulee käsitellä työyhteisössä ennen kuin ne otetaan käyttöön. Keskustelua työkonferenssissa herätti se, kuinka kehitysehdotukset tulisi käsitellä ennen niiden käyttöön ottoa. Työkonferenssin työskentelyssä parhaaksi vaihtoehdoksi koettiin se, että kehittämisehdotukset käsiteltäisiin aina koko työyhteisön voimin, esimerkiksi työyhteisöpalaverissa, jolloin koko työyhteisöllä on mahdollisuus vaikuttaa niihin. Kuitenkin myös näkemys siitä että kehittämisehdotuksen voisi käsitellä sähköisesti sai kannatusta.

Työkonferenssissa jatkettiin yhteistä pohdintaa siitä, kuinka ehdotukset tulisi käsitellä ennen niiden käyttöönottoa. Työskentelyssä päädyttiin siihen, että kehittämisehdotuksen käsittelytapa on riippuvainen siitä mitä ollaan kehittämässä. Mikäli kyseessä on laajempi tai merkittävämpi kehittämisen kohde, tulee kehittämisehdotukset käydä läpi työyhteisöpalaverissa. Jos kehittämisen kohde on suppeampi ja vähemmän merkityksellinen, voidaan kehitysehdotukset käydä läpi sähköisesti, ilman työyhteisön yhteistä tapaamista.

Arviointi:

Läpi työkonferenssityöskentelyä työyhteisöstä nousi ajatus siitä, että laadunkehittämisen prosessia täytyy arvioida ja kehittää. Tärkeiksi arvioinnin kohteiksi nähtiin muutoksen ja prosessin toimivuuden arvioinnin lisäksi myös työyhteisön ja prosessin vastuuhenkilön työskentelyn arviointi. Arviointi koettiin toimena, jolla itse kehittämisen käytänteiden toimivuutta pystytään seuraamaan ja kehittämään parempaan suuntaan.

8.3 Tuotoksen esittely

Laadunkehittämisen mallin (LIITE 5) olen laatinut työkonferensseissa työyhteisön tuottaman aineiston pohjalta. Laadunkehittämisen malli koostuu viidestä vaiheesta, jotka

ovat kehittämiskohteen ideointi ja valitseminen, aineiston kerääminen kehittämiskohteesta, kerätyn aineiston jäsentäminen, kehittämisohdotuksen laatiminen ja arviointi. Näiden vaiheiden lisäksi olen jäsentänyt laadunkehittämisen malliin myös muut työyhteisön esiin nostamat aiheet, jotka koettiin tärkeäksi laadunkehittämisen mallin kannalta. Näitä asioita ovat laatutyöskentelyä ohjaavat periaatteet, vastuun jakaminen laatutyöskentelyssä, työskentelyalusta sekä aikatauluttaminen. Laadunkehittämisenmalli on laadittu PowerPoint ohjelmalla. Laadunkehittämisen mallissa olen pyrkinyt siihen, että malli on selkeä ja helposti ymmärrettävä. Seuraavaksi käyn läpi laatimani laadunkehittämisen mallin vaihe vaiheelta.

Laadunkehittämismallin (LIITE 5) alkuun olen koonnut laatutyöskentelyn periaatteet, vastuun jakamisen laatutyöskentelyssä, aikatauluttamisen ja työskentelyalustan määrittämisen. Edellä mainitut vaiheet muodostavat pohjan käytännön laatutyöskentelylle.

Laadunkehittämisen malliin olen jäsentänyt laatutyöskentelyn periaatteiksi seuraavat: Koko työyhteisö sitoutuu laatutyöskentelyyn, sallitaan erilaiset ajatukset ja mielipiteet, hyödynnetään olemassa olevaa erityisosaamista, kehitetään ja luodaan yhdessä sekä kehitetään toimintaa yksi kohde kerrallaan. Edellä mainitut asiat toistuivat työkonferenssityöskentelyssä useasti. Juuri tästä syystä koin tärkeäksi koota laadunkehittämisen malliin työyhteisön nostamia periaatteita, joita noudattaen laatutyöskentelyä tulee toteuttaa.

Vastuun jakaminen laatutyöskentelyssä nousi puheenaiheeksi jokaisessa työkonferenssityöskentelyn vaiheessa. Työyhteisössä haluttiin että vastuut laatutyöskentelyssä ja sen eri vaiheissa on määritelty mahdollisimman selkeäksi. Tästä johtuen koin olennaisen tärkeäksi, että ne on kuvattu myös laadunkehittämisen mallissa. Laadunkehittämisen mallissa vastuut on jaettu työyhteisön ja prosessin vastuuhenkilön vastuisiin. Työyhteisön vastuiksi nousivat sitoutuminen kehittämiseen, osallistuminen yhteiseen keskusteluun, aktiivinen dokumentointi ja olemassa olevan ammattitaidon hyödyntäminen. Prosessin vastuuhenkilön vastuiksi muodostuivat puolestaan prosessin aikatauluttaminen ja aikataulussa pysymisen huolehtiminen, työyhteisön tiedottaminen laadunkehittämisen prosessin etenemisestä, yhdessä kerätyn tiedon jäsentäminen sekä jäsenetyn tiedon esittäminen työyhteisölle.

Laatutyöskentelyn aikatauluttaminen koettiin työkonferenssityöskentelyn perusteella tärkeäksi siinä onnistumisen kannalta. Samalla kuitenkin aikatauluttaminen laadunkehittämisessä nähtiin tilannesidonnaisena, johtuen vaihtelevista kehittämisen kohteista. Laadunkehittämisen malliin olen laatinut periaatteet, joilla laadunkehittämistä ja sen vaiheita tulisi aikatauluttaa. Yleisenä periaatteena aikatauluttamiselle on, että

jokaiselle prosessin vaiheelle on määritelty tietty kesto. Vaiheen kestoa määritellessä tulee kuitenkin ottaa huomioon se, mitä ollaan kehittämässä. Aikatauluttamisessa vastuu sen laatimisesta ja aikataulussa pysymisestä on prosessin vastuuhenkilöllä. Prosessin vastuuhenkilön pitää tiedottaa ja tarvittaessa muistuttaa työyhteisöä aikataulun vaiheista.

Niin ryhmähaastattelussa kuin työkonferenssityöskentelyssä nousi ilmi, että työyhteisössä haluttiin selkeää foorumi, jolla laatutyöskentelyä voidaan toteuttaa kootusti.

Työkonferenssityöskentelyssä työskentelyalustaa ideoitiin, ja olen laatinut tämän työskentelyn pohjalta mallin työskentelyalustasta. Työkonferenssityöskentelyssä ilmeni, että työskentelyalustan täytyy olla sähköisessä muodossa. Tämän lisäksi vaatimuksena oli, että käytettävän ohjelman tulee olla jo työyhteisön käytössä, sekä sellainen jota työyhteisössä osataan käyttää. Työkonferenssityöskentelyssä päädyttiin lopputulokseen, että työskentelyalusta laatutyöskentelylle tulisi luoda SharePointtiin. SharePoint valittiin käytettäväksi ohjelmaksi siksi, koska se täytti edellä mainitut vaatimukset.

Laadunkehittämisen malliin olen laatinut kuvan, joka kuvaa työskentelyalustan rakennetta. Laatutyöskentelylle luodaan oma kansio SharePointtiin, joka toimii laatutyöskentelyn pääkansiona. Kuviossa (3) on esitetty työskentelyalustan rakenne. Työskentelyalusta on ollut tarkoitus pitää rakenteeltaan mahdollisimman selkeänä ja helppokäyttöisenä, jolloin se on myös helppo ottaa käyttöön.

Laatutyöskentely kirjallisessa muodossa tapahtuu pääkansiossa, sekä sen ala kansiossa. Pääkansioon luodaan oma alakansio ideoinnille sekä valituille kehittämiskohteille. Jokaiselle valitulle kehittämiskohteelle luodaan aina uusi kansio, pääkansion sisään.



Kuvio 3. Kuvaus työskentelyalustan rakenteesta

Ideointikansion tarkoituksena on toimia sijaintina, jonne työyhteisö ideoi kehittämisen kohteita. Valittujen kehittämiskohteiden omat kansiot toimivat puolestaan sijainteina, joissa aina kulloisenkin kohteen parissa tehtävä työskentely tapahtuu. Kehittämiskohteen kansioon luodaan kolme erillistä dokumenttia, joista yhteen määritellään kehitettävä aihe, sekä se, mitä ollaan kehittämässä. Toiseen kerätään ja jäsennetään tietoa sekä laaditaan kehittämisehdotukset. Kolmanteen puolestaan seurataan ja arvioidaan sitä, kuinka kehittämisessä ollaan onnistuttu ja mitä tuloksia toiminnan kehittäminen on tuonut.

Käytännön laatutyöskentely alkaa kehittämiskohteen ideoimisella ja valitsemisella. Laadunkehittämisenmalliin olen laatinut tälle vaiheelle keskeiset vaiheet sekä käytänteet. Kuviossa (4) kuvataan työskentelyn rakennetta kehittämiskohteen valitsemisvaiheessa. Työyhteisö kirjaa ideoita ja ajatuksia kehittämistä vaativista kohteista ideointikansioon. Prosessin vastuuhenkilö osallistuu ideoiden kirjaamiseen. Tämän lisäksi prosessin vastuuhenkilö jäsentää ja kokoaa työyhteisön tuottamia ideoita ja ajatuksia selkeään muotoon.



Kuvio 4. Kehittämiskohteen valitseminen

Työyhteisö valitsee kehittämisen kohteen äänestämällä. Tämä tapahtuu käytännössä siten, että jokainen työyhteisön jäsen voi puoltaa tärkeäksi kokemaansa kehittämisen kohdetta omilla nimikirjaimilla, ideointikansiossa. Eniten kannatusta saanut kohde valitaan kehittämiskohteeksi. Kehittämiskohteen valitsemisen jälkeen sille luodaan oma kansio pääkansioon sisään. Kehittämiskohteen kansioon määritellään kehittämisen kohde, sekä se mistä tietoa ollaan keräämässä. Lisäksi tähän kansioon kerätään tietoa kehittämisen

kohteesta, jäsennetään kerätty tieto, laaditaan kehitysehdotukset sekä toteutetaan arviointi ja seuranta valitusta kehittämiskohteesta.

Kehittämiskohteen valitsemisen jälkeen seuraava vaihe laadunkehittämisenmallissa on tiedon kerääminen kehittämiskohteesta. Tässä vaiheessa koko työyhteisö kerää tietoa kirjaamalla sitä kehittämiskohteen omaan kansioon. Kuviossa (5) on esitetty vaiheet seurantaan ja dokumentointiin. Käytännössä tiedon kerääminen tapahtuu siten, että työyhteisö kirjaa ja dokumentoi omia havaintojaan ja näkemyksiään kehitettävästä aiheesta. Tiedon keräämistä ohjaavat yhdessä sovitut periaatteet laatutyöskentelyyn. Tärkein seikka on, että koko työyhteisö sitoutuu ja osallistuu tähän. Tiedon kerääminen koettiin koko kehittämishankkeen työskentelyn aikana haastavimmaksi osuudeksi, erityisesti ajan riittävyyden kannalta. Tämän johdosta olen nostanut laadunkehittämisen malliin oman työajan jäsentämisen tärkeyden, sekä yhdessä tekemisen.



Kuvio 5. Tiedon kerääminen kehittämiskohteesta

Prosessin vastuuhenkilön tehtävänä on määrittää niin kehittämiskohteen valitsemisen kuin tiedon keräämisen aikataulu. Prosessin vastuuhenkilön tulee olla myös perillä siitä, kuinka työyhteisö on toteuttanut laatutyöskentelyä, ja tarpeen vaatiessa muistuttaa työyhteisöä dokumentoinnin toteuttamisesta. Prosessin vastuuhenkilön tulee myös pitää huolta laaditun aikataulun pitävyydestä, jolloin laatutyöskentelyn sujuvuuden seuraamisen tärkeys korostuu. Prosessin vastuuhenkilön olennainen tehtävä on myös tiedottaa ja muistuttaa työyhteisöä prosessin aikataulun vaiheista ennakoiden. Esimerkiksi tiedottamalla työyhteisöä aina viikkoa ennen prosessin vaiheen päättymisestä ja seuraavan alkamisesta. Tiedottamisen tärkeys johtuu Familiar Venlassa tehtävän työn

luonteesta, joka on kolmivuorotyötä. Työn epäsäännöllisyydestä johtuen hyvän tiedottamisen merkitys korostuu, koska yksittäiset työntekijät voivat olla poissa töistä useampia päiviä kerrallaan. Hyvällä tiedottamisella varmistetaan että tieto välittyy jokaiselle työyhteisön jäsenelle.

Tiedon keräämisen jälkeen prosessin vastuuhenkilö jäsentää työyhteisön keräämän tiedon selkeään muotoon. Kuviossa (6) esitetään kuinka työskentely tapahtuu kehittämis ehdotusten osalta. Käytännössä prosessin vastuuhenkilö siis kirjoittaa työyhteisön keräämän tiedon puhtaaksi. Tiedon jäsentämisvaiheessa voidaan myös hyödyntää työyhteisössä olevaa erityisosaamista, ottamalla sitä omaava työyhteisön jäsen mukaan jäsentämään kerättyä tietoa.



Kuvio 6. Kehittämis ehdotuksen käsittely

Kerätyn tiedon jäsentämisen jälkeen prosessin vastuuhenkilö laatii tämän pohjalta kehittämis ehdotuksen tai ehdotuksia. Kehittämis ehdotusten laatimisessa voidaan myös hyödyntää työyhteisön erityisosaamista. Laaditut kehittämis ehdotukset tulee käydä läpi työyhteisössä, joko sähköisesti, mikäli kyseessä on pienempi ja merkityksettömämpi kehittämisen kohde, tai vaihtoehtoisesti työyhteisöpalaverissa, mikäli kyseessä on suurempi ja merkityksellisempi kehittämiskohde. Olennaista on että kehitysehdotukset käydään läpi työyhteisönä, jolloin jokaisella työyhteisön jäsenellä on mahdollisuus vaikuttaa niihin, ja tulee uudesta toimintatavasta tietoiseksi.

Kun kehittämis ehdotus on otettu käyttöön, tehdään siitä ennalta sovittu aika seuranta ja arviointia. Kuviossa (7) esitetään käytänteet seurannalle ja arvioinnille. Seurantaan ja arviointiin osallistuu koko työyhteisö, dokumentoimalla sitä. Seurannan ja arvioinnin

tarkoituksena on seurata sitä, kuinka muutos on vaikuttanut toimintaan, sekä tehdä kehittämistyötä näkyväksi. Seuraamalla ja arvioimalla kehittämistä, sitä on myös mahdollista muuttaa, mikäli toteutettu muutos ei ole ollut halutun lainen.



Kuvio 7. Arviointi

Seurantaa ja arviointia toteutetaan kehittämiskohteen omaan kansioon, jolloin se on selkeästi yhteydessä kuhunkin kehittämisen kohteeseen. Kehittämiskohdekohtaisen arvioinnin lisäksi työyhteisö koki tärkeäksi, että myös laadunkehittämisen prosessia ja sen toimivuutta seurataan ja arvioidaan. Tämän tarkoituksena on saada tietoa prosessin toimivuudesta sekä antaa siitä tietoa, jonka perusteella laadunkehittämisen prosessia tai sen osa-alueita voidaan kehittää paremmiksi.

Laadun kehittämisen on tarkoitus toimia syklisenä mallina, jolla voidaan toteuttaa jatkuvaa kehittämistä. Kuviossa (8) on esitetty kehittämisprosessi ja sen eteneminen syklisesti. Tarkoituksena on, että kun sykli saavuttaa arviointivaiheen, voidaan alkaa ideoimaan uutta kehittämisen kohdetta. Laadunkehittämisenmallin luomisella on tarkoitus ollut laatia Familiar Venlaan yhdessä sovitut käytänteet tehtävän työn, työn käytänteiden ja toiminnan laadun kehittämiseen. Tarkoituksena on, että yhteisillä käytänteillä ja menetelmällä Familiar Venlassa tehtävää työtä ja sen käytänteitä voidaan kehittää paremmiksi. Näiden lisäksi laadunkehittämisenmalli osallistaa työyhteisön jäseniä tarkastelemaan omaa työtään, sekä tarjoaa mahdollisuuden vaikuttaa siihen, kuinka asioita työyhteisössä tehdään.



Kuvio 8. Laadunkehittämisprosessin kaavio

Laadunkehittämismalli on laadittu siten, että sitä voidaan käyttää osana Familiar Venlan arkea. Tämän johdosta olen pyrkinyt luomaan mallista selkeän ja kevyen, jotta sen käyttö ei ole liian kuormittavaa, ja että se toimisi osa arjen työtä, sen kehittämisessä.

9 POHDINTA

9.1 Kehittämishankkeen tulosten arviointi

Kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda Familiar Venlaan laadunhallinnan malli, jota käyttäen Venlassa tehtävää työtä, työn käytänteitä ja toiminnan laatua voidaan seurata, arvioida ja analysoida ja näiden pohjalta kehittää. Tarve laadunkehittämisen malliin, jolla voidaan kehittää tehtävää työtä ja työn käytänteitä nousi työyhteisön tarpeesta. Tavoitteen saavuttamiseksi toteutin työyhteisölle ryhmähaastattelun sekä ryhmähaastattelun analyysiin pohjaavat työyhteisökonferenssit. Lastensuojelussa laadunkehittämisen lähtökohtana tulee olla lapsen edun toteutuminen parhaalla mahdollisella tavalla. Tämän lisäksi laadunkehittäminen on niin organisaation, kuin työntekijän etu. Laatua kehitettäessä tehtävää työtä avataan koko työyhteisön tasolla, mikä selkeyttää mitä, miksi ja miten tehdään. Tämä selkeyttää kokonais kuvaa ja keskittyminen voi suuntautua olennaiseen. Tämän lisäksi laadukas toiminta antaa turvaa haasteellisiin tilanteisiin. (Puonti, Saarnio & Hujala 2004, 258.)

Kehittämishankkeen tulosten perusteella voidaan todeta, että kehittämishankkeessa päästiin sille asetettuun tavoitteeseen. Kehittäminen on suunnitelmallisesta toiminnasta syntyvä toimintatapa, jolla pyritään saavuttamaan tietty päämäärä ja tavoite (Toikko & Rantanen 2009, 14-15). Tässä kehittämishankkeessa tämä toteutui siten, että suunnitelmallisen toiminnan kautta kehittämishankkeessa saavutettiin sille asetettu tavoite, mikä oli luoda laadunkehittämisenmalli Familiar Venlaan.

Ryhmähaastattelu tarjosi laajasti pohjatietoa työyhteisön näkemyksistä ja ajatuksista suhteessa laadun kehittämiseen ja laatutyön tarpeisiin. Työkonferenssit puolestaan antoivat tarvittavan materiaalin laadunkehittämisenmallin luomiseen.

Kehittämishankkeessa luotiin laadunkehittämiseen malli, jota hyödyntäen työtä ja sen käytänteitä voidaan kehittää systemaattisesti osana arkea, yhtenevillä käytänteillä.

Hyvälle laadulle lastensuojelussa on ominaisia piirteitä ovat asiakaslähtöisyys, kirjattu toiminta-ajatus, kuvatut prosessit sekä prosesseja tukevat rakenteet ja jatkuva arviointi (Puonti, Saarnio & Hujala 2004, 257). Laadittu laadunkehittämisenmalli tukee prosessien kuvaamista sekä jatkuvaa arviointia. Lisäksi laaditulla mallilla luodaan rakennetta kehittämistyölle.

Kehittämishankkeessa luotu laadunkehittämisenmalli on luotu yhdessä työyhteisön kanssa, mikä motivoi sitoutumaan yhdessä sovittuihin käytänteisiin. Kehittämishankkeen työskentelyssä myös työyhteisö korosti osallistumisen ja sitoutumisen merkitystä onnistumisen kannalta. Tämä tuo uskoa siihen, että kehittämishankkeen tuotos siirtyy

osaksi Familiar Venlan arkea. Toimivan laadunhallinnan edellytyksenä on, että kaikki osapuolet, niin johto kuin työntekijät sitoutuvat noudattamaan yhdessä sovittuja periaatteita ja käytänteitä (Rousa & Holma 2004, 10). Onnistumisen edellytyksenä on koko työyhteisön osallistuminen ja sitoutuminen, joita ilman muutokset eivät siirry käytäntöön (Laaksonen & Kemppainen 2005, 11).

Ryhmähaastatteluun osallistuneet työyhteisön jäsenet nostivat esiin halun kehittyä ja kehittää omaa työtään. Kuitenkin työyhteisö kaipasi kehittämiseen selkeitä, yhdessä sovittuja käytänteitä. Tämän lisäksi koettiin, ettei yhteiselle keskustelulle ollut riittävästi resursseja tai yhdessä sovittuja menetelmiä. Kokemus oli, että vähäiseksi jäävä keskustelu ja ajatusten vaihto johtaa eriäviin toimintatapoihin työyhteisön sisällä. Ryhmähaastattelun perusteella voidaan sanoa, että kehitettävää löytyi laadunkehittämisen käytänteistä sekä yhteisistä toimintatavoista. Lastensuojelussa laatu on ennen kaikkea kytköksissä työntekijän ymmärryksestä omasta perustehtävästä, eli työn tavoitteista, motiiveista, menettelytavoista, toimintaedellytyksistä, voimavaroista ja lopputuloksesta. Kehittämisen lähtökohtana tulee aina olla asiakkaan tarve ja siihen parhaalla mahdollisella tavalla vastaaminen. (Laakso & Kemppainen 2005, 110-111.)

Työkonferensseissa puolestaan työskenneltiin laadunkehittämisenmallin kannalta keskeisten seikkojen parissa. Työskentelyn aikana laadunkehittämislle määriteltiin työyhteisönä periaatteet, joiden mukaan sitä toteutetaan, selkeät vastualueet, työskentelyalusta sekä jokaiselle prosessin vaiheelle kuvaus siinä tapahtuvasta työskentelystä. Työkonferenssityöskentely tuotti tarvittavan aineiston laadunkehittämisenmallin luomiseksi. Johtuen sosiaalityön luonteesta, laatua ei voida arvioida vain palvelun lopputuloksella. Laatua voidaan selvittää prosessikuvausten kautta (Laaksonen & Kemppainen 2005, 110-111). Kehittämishankkeessa luotu laadunkehittämisenmallin käyttäminen luo kirjattua tietoa kehitettävistä prosesseista, avaten niitä työyhteisön jäsenille.

Työyhteisölähtöisessä kehittämisessä perustana on työyhteisön tunnistama tarve tai haaste. Toimintaa kehitetään tavoitteen saavuttamiseksi siten, että koko työyhteisö on mukana kehittämisessä. Kehittämisen keskiössä on työ ja työyhteisön toiminta. (Järvelä & Vataja 2009, 13.) Laadunkehittäminen ei ole projekti, vaan se on jatkuva työskentelytapa, joka on osa jokapäiväistä työtä (Puonti, Saarnio & Hujala 2004, 257). Tämän kehittämishankkeen tavoite oli tuottaa yhdessä työyhteisön kanssa menetelmä, jota käyttäen tehtävää työtä ja työn käytänteitä voidaan tunnistaa, sekä kehittää yhdessä sovituin käytäntein. Kehittämisen motiivina on toive siitä, että kehittämisestä tulee osa arkityötä ja pysyvä tapa toimia, joka tuo suunnitelmallisuutta muuttuvien tarpeiden

ennakointiin ja niihin vastaamiseen (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 17). Laadukkaan toiminnan perusajatuksena on tuottaa palveluita, jotka vastaavat niille asetettuja tavoitteita. Olennaista on asiakkaiden tyytyväisyys, sekä se että kehittämisessä käytetään työyhteisössä sovittuja työtapoja. Myös kehittämisen säännöllinen arviointi on tärkeää. (Puonti, Saarnio & Hujala 2004, 257.)

Laadunkehittäminen kehittämishankkeena oli sekä innostavaa, että haastavaa. Innostavaa oli oman halun kasvaminen työyhteisön kehittämiseen, sekä työyhteisön halu olla osana kehittämishanketta ja kehittää toimintaa. Haasteellista oli puolestaan kehittämishankkeen sovittaminen työyhteisössä ja organisaatiossa tapahtuneisiin muutoksiin sekä muihin toteutuneisiin prosesseihin työyhteisössä kehittämishankkeen aikana. Kehittämishankkeen aikana kohdeorganisaatio kävi läpi suuria muutoksia, joista merkittävin oli toiminnan siirtyminen Familiar Oy:lle. Tämä muutos toi mukanaan työyhteisölle paljon uuden opettelua ja hetkellistä kuormitusta. Tämän lisäksi työyhteisö kävi läpi muutoksia henkilöstössä, mikä myös omalta osaltaan vaikutti kehittämishankkeen toteuttamiseen. Käytännössä kehittämishankkeen aikana tapahtuneet muutokset vaikuttivat kehittämishankkeen toteuttamiseen siten, että aikataulu venyi alkuperäisestä suunnitelmasta. Kehittämishankkeen aikana oli aikajaksoja, jolloin toiminnallisen työskentelyn toteuttaminen työyhteisössä ei ollut mahdollista.

9.2 Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden perustana on tutkijan hyvä tieteellisen käytännön noudattaminen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 132). Peruselementtejä hyvälle tieteelliselle käytännölle Suomen Akatemian Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012, 6) ohjeiden mukaan ovat esimerkiksi, että tutkijat ja tieteelliset asiantuntijat noudattavat rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta niin tutkimustyössä, kuin tulosten tallentamisessa ja esittämisessä, sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa. Kehittämishankkeessa pyrittiin noudattamaan edellä mainittuja periaatteita ja ohjeita tutkimustyön, tulosten kirjaamisen ja niiden analysoinnin suhteen.

Kehittämishankkeen toteuttamisesta sovittiin kohdeorganisaation kanssa. Lisäksi kehittämishankkeen toteuttamiselle on haettu kohdeorganisaatiolta tutkimuslupa. Kohdeorganisaation työntekijöille ei järjestetty erillistä tilaisuutta kehittämishankkeeseen tutustumiseen. Heidän kanssaan on kuitenkin käyty keskustelua kehittämishankkeesta, jolloin heillä oli mahdollisuus esittää kysymyksiä ja saada lisätietoa liittyen kehittämishankkeeseen. Kehittämishankkeen toteuttajana sekä työyhteisön jäsenenä minulta oli mahdollista kysyä kehittämishankkeesta ja siihen liittyvistä asioista töissä.

Käymällä keskustelua työyhteisössä, pyrittiin lisäämään avoimuutta kehittämishankkeessa.

Ryhmähaastatteluun osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen. Vapaaehtoinen osallistuminen edellytti riittävän tiedon tarjoamista tutkimuksesta etukäteen, päätöksen teon tueksi. (Kylmä & Juvakka 2012.) Osallistumisen vapaaehtoisuudesta kerrottiin kehittämishankkeen saatekirjeessä. Lisäksi siinä kerrottiin, että haastattelu tullaan äänittämään. Työyhteisön jäseniltä on kysytty suullisesti halukkuudesta osallistua ryhmähaastatteluun. Kohdeorganisaatiossa on tiedossa ryhmähaastatteluun osallistuneiden henkilöllisyys. Aineisto on kuitenkin käsitelty siten, ettei kenenkään henkilöllisyys ole siitä tunnistettavissa. Kerätty aineisto hävitetään opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen.

Haastattelun aineiston laatuun voidaan vaikuttaa etukäteen, tekemällä hyvä haastattelurunko (Hirsjärvi & Hurme 2006, 184). Haastattelurunko ryhmähaastatteluun (LIITE 2) on laadittu työyhteisön jäsenten tuottamista ajatuksista suhteessa toiminnan laadun kehittämiseen. Työyhteisön jäsenten kanssa on käyty keskustelua aiheesta jo ennen kehittämishankkeen aloittamista. Kehittämishankkeen toteuttajan roolin lisäksi olen työyhteisön jäsen, joten pohjasin haastattelurungon laatimisen aiempaan tietooni työyhteisön ajatuksista suhteessa laadun kehittämiseen.

Ryhmähaastattelutilanteessa toiminnassa pyrittiin neutraaliuteen ja hyväksyvään suhtautumiseen erilaisia ajatuksia ja mielipiteitä kohtaan, ilman että haastattelijan mielipiteet vaikuttivat haastattelun kulkuun. Neutraalin roolin otteminen oli tärkeää ryhmähaastattelun luotettavuuden kannalta, johtuen kaksoisroolista niin tutkijana kuin työyhteisön jäsenenä. Ryhmähaastattelua toteuttaessa haastattelijan rooli työyhteisössä oli tiimivastaava, joten myös tämän johdosta haluttiin toimia neutraalisti, jotta asema ei vaikuttaisi ryhmähaastattelun tuloksiin.

Ryhmähaastattelu oli ennalta sovittu ja puolistrukturoitu tutkimustilanne, jossa pyrittiin avoimeen ja suvaitsevaan keskusteluun haastattelun teemojen aiheista. Haastateltavien tuttuus vaikutti siihen, että haastattelun runkoa ei testattu etukäteen, vaikka tätä yleensä suositellaan tehtäväksi (Hirsjärvi & Hurme 2006, 72; Eskola & Suoranta 1999, 89). Haastattelurungon testaamisen puuttumista on mahdotonta arvioida, mutta niin haastateltavien palautteen kuin haastattelijan kokemuksen perusteella haastattelu sujui hyvin, ja haastattelusta tehty äänitys oli laadultaan hyvä.

Ryhmähaastattelun analyysi oli yksi kehittämishankkeen haasteellisimmista vaiheista (Hirsjärvi & Hurme 2010, 135). Laadullisen tutkimuksen analyysin tekemisen tekniikoita on avattu melko vähän, ja usein ohjeet ovat epäselviä. Valmiit haastatteluteemat helpottivat

analyysin tekemistä, mutta toisen sanojen ja sanoman tulkitseminen sekä kuvausten laatiminen toisten sanojen pohjalta on haasteellista. Myös Eskola ja Suoranta (1999, 147) toteavat tulkintojen tekemisen haasteelliseksi. Ryhmähaastattelu pyrittiin tekemään tutkijan roolissa, vaikka useimmat haastattelussa ilmenneet seikat olivat entuudestaan tuttuja. Tehdyissä tulkinnoissa on pyritty todellisuuteen.

Työkonferenssien etukäteisvalmisteluina niihin laadittiin työskentelyrungot (LIITE 3 ja 4) sekä työskentelylle aikataulun ja työskentelytavat. Lisäksi valmisteluihin kuului työkonferenssien sopiminen työyhteisössä. Työkonferenssien aikana pyrittiin toimintaan, joka edistää työskentelyn sujuvaa kulkua. Työskentelyn kannalta turvallisen ja suvaitsevan ilmapiirin luominen oli tärkeää. Tässä hyvänä tukena toimivat työkonferenssien kulkua ohjaava työskentelyrunko, sekä alkuun yhdessä läpi käydyt käytänteet työskentelylle.

Tiedonhankinnassa ja muiden tutkijoiden aineistojen käyttämisessä pyrittiin noudattamaan Suomen Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012, 6) ohjeita. Ohjeiden mukaan tiedonhankintamenetelmien sekä tutkimus- ja arviointimenetelmien tulee olla tieteellisen tutkimuksen mukaista ja eettisesti kestävä. Viittaukset ovat tehty asianmukaisella tavalla.

Toimintatutkimuksessa tutkimuspäiväkirjan pitämistä pidetään tärkeänä (Coghlan & Brannick 2014, 34). Tutkimuspäiväkirjan merkintöjen avulla tutkija voi jäsentää ajatuksiaan suhteessa aineistoon sekä kaikkeen muuhun tutkimuksessa tapahtuneeseen (Huovinen & Rovio 2008, 107). Tutkimuspäiväkirjani jäi suppeaksi. Päiväkirjaan kirjattiin ajatuksia ryhmähaastattelusta, työkonferensseista, saaduista ohjeistuksista opinnäytetyön ohjauksissa sekä kehittämishankkeen aikana mieleen nousseita ajatuksia. Päiväkirjan pitäminen ei kuitenkaan ollut kovin systemaattista tai laajaa.

Kehittämishankkeessa haasteena oli kaksoisrooli tutkijana sekä työyhteisön jäsenenä. Lisähaasteen tähän toi työroolin vaihtuminen kesken kehittämishankkeen ohjaajasta tiimivastaavaksi. Kehittämishankkeen lopussa rooli työyhteisössä vaihtui toisen kerran, kun rooli muuttui tiimivastaavasta vastaavaksi ohjaajaksi. Riskinä on, että vaihtunut asema työyhteisössä on vaikuttanut kerätyn aineiston sisältöön. Ei kuitenkaan havaittu, että kehittämishankkeen aineistonkeruussa muuttunut rooli olisi vaikuttanut tuotettuun aineistoon tai osallistujien käytökseen.

Toimintatutkimuksen tekemisen dynamiikka omassa organisaatiossa muodostuu tutkijalla olevasta sisäpiirin tiedosta ja esiymmärryksestä, kahden roolin hallinnasta sekä mahdollisuudesta saada uutta tietoa. Tärkeää on myös pohtia, kuinka tulla toimeen läheisyys-etäisyyssysteematiikan kanssa, sekä kuinka tasapainotella mahdollisten ristiriitojen kanssa joita kaksoisrooli voi aiheuttaa. (Coghlanin & Brannickin 2014, 133.)

Kehittämishankkeessa pyrittiin noudattamaan hyviä tieteellisiä menettelytapoja. Lisäksi ulkopuolinen ohjaus oli tärkeää, sekä sen tuoma mahdollisuus reflektoida kehittämishanketta. Tutkijan roolissa oli pyrkimys pitäytyä etäämpänä työntekijän roolista. Tutkijan ja työntekijän roolin selkeä jakaminen auttoi käsittelemään tuotettua aineistoa objektiivisemmin, nostamaan esiin mielipiteitä joista oltiin eri mieltä yms. Merkittävämmäksi tekijäksi nousi halu kehittää työyhteisön toimintaa yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa ja luoda yhdessä työyhteisöön käytänteitä kehittää sen toimintaa parempaan suuntaan, sekä yhtenäistää käytettäviä työskentelytapoja.

9.3 Kehittämishankkeen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää Familiar Venlaan laadunkehittämisenmalli, jolla tehtävää työtä ja sen käytänteitä voidaan kehittää yhdessä sovituilla käytänteillä. Tarkoituksen saavuttamiseksi hyödynnettiin menetelmiä, jotka osallistivat työyhteisöä. Tässä kehittämishankkeessa menetelmät olivat ryhmähaastattelu sekä työkonferenssi. Ryhmähaastattelulla kartoitettiin työyhteisön ajatuksia ja mielipiteitä laadunkehittämisestä. Työkonferensseissa puolestaan työstettiin yhteisiä käytänteitä laadunkehittämiseen, jonka lopputuloksena oli laadunkehittämisenmalli.

Tämän kehittämishankkeen käytännön tulos on laadittu laadunkehittämisenmalli. Tuloksen hyödynnettävyys kohdistuu ensisijaisesti kehittämishankkeen kohdeorganisaatioon. Kehittämishankkeessa on kuitenkin luotu laadunkehittämiseen helppokäyttöinen malli, jota voi muokata vastaamaan myös toisen työyhteisön tarpeisiin kehittää arjessa tehtävää työtä ja sen käytänteitä. Laadittu malli antaa laadunkehittämiselle selkeän rakenteen sekä tarjoaa valmiiksi pohditun työskentelypohjan ja rakenteen laatutyöskentelylle. Laadunkehittämismallin käyttöönottoaminen ei kuulunut tähän kehittämishankkeeseen.

Yksi kehittämishankkeen vahvuuksista oli työyhteisön halu kehittää omaa toimintaansa, sekä tehdä kehittämisestä osa arkea. Työyhteisö koki yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä sitoutumisen kehittämiseen, ja tämä näkyi myös kehittämishankkeen työskentelyssä, osallistujien innokkaana osallistumisena ja haluna pohtia laadun kehittämistä ja sen käytänteitä yhdessä.

Kehittämishankkeen heikkoutena on sen työyhteisökohtaisuus, mikä tarkoittaa sitä, ettei kehittämishankkeen tuotos ole suoraan hyödynnettävissä muiden työyhteisöiden laadunkehittämiseen. Toinen heikkous on se, nähdäänkö kehittämishanke projektiluontoisena, jonka tuotos ei jää elämään työyhteisöön kehittämishankkeen päätyttyä. Kuitenkin, vaikka itse laadunkehittämisenmalli ei siirtyisikään osaksi työyhteisön

arkea, on kehittämishanke ja siinä tapahtunut työskentely herättänyt työyhteisön pohtimaan laatua ja sen kehittämistä.

Toimintatutkimuksella on kaksi keskeistä tavoitetta: Lisätä niin henkilökohtaista kuin työyhteisön tietoa tutkimuksen aiheesta, sekä osoittaa, että tutkimuksen avulla on tapahtunut kehitystä kohti määriteltyä tavoitetta (Anderson, Herr & Nihlen 2005).

Toimintatutkimuksen ydin on vuorovaikutukseen pohjautuva sosiaalinen toiminta ja sen suuntaaminen toisiin yksilöihin sekä heidän huomioimiseensa toiminnassa, jota ohjaavat yhteiset päämäärät (Heikkinen 2008, 16). Tässä kehittämishankkeessa käytetyt työskentelymenetelmät tukivat osallistujien vuorovaikutuksen kehittämistä.

Kehittämishankkeen työskentely tarjosi tilaisuuden vuorovaikutustaitojen opetteluun, sekä oppimiseen muilta, syventyen heidän ajatustensa ja tietotaidon kuunteluun. En kuitenkaan selvittänyt, tapahtuiko työyhteisössä edellämainittua oppimista ja kehittymistä.

Niin ryhmähaastattelun kuin työkonferenssien järjestelyistä tuli osallistujilta hyvää palautetta. Hyvien olosuhteiden järjestämisellä on suuri merkitys onnistuneen lopputuloksen kannalta. Olosuhteiden lisäksi myös turvallinen ja keskusteluun kannustava ilmapiiri on tärkeässä roolissa. Työskentelyyn oli varattuna rauhallinen tila, sekä riittävästi aikaa.

Työyhteisölle ei annettu ryhmähaastattelun tuloksia etukäteen arvioitavaksi, vaan tämä tapahtui kehittämishankkeen loppuraportin valmistumisen yhteydessä. Tämän tarkoituksena oli, ryhmähaastattelun tulokset eivät vaikuttaneet työkonferensseissa tuotettuun sisältöön. Myös laadunkehittämisenmallin luovutetaan työyhteisölle kehittämishankkeen loppuraportin valmistumisen yhteydessä.

Työyhteisön jäsenillä on ollut mahdollisuus koko kehittämishankkeen ajan lähestyä tutkijaa siihen liittyvillä kysymyksillä. Tätä mahdollisuutta ei tosin ole juurikaan käytetty. Kuitenkin tutkijalle esitettiin kysymyksiä ja pohdintoja kehittämishankkeesta jonkin verran arkisten keskusteluiden lomassa.

Kehittämishankkeen tulosten hyödynnettävyys kohdistuu ensisijaisesti kehittämishankkeen kohdeyksikköön. Kehittämishankkeen tulokset kiinnostavat työyhteisön jäseniä, ja että ne voivat toimia keskustelun innoittajana laadunkehittämisestä työyhteisössä. Niin työyhteisöt kuin kehittämisprosessit ovat kontekstisidonnaisia ja luonteeltaan ainutlaatuisia (Toikko & Rantanen 2009, 126). Kehittämishankkeen tulokset eivät ole siis yleispäteviä tai hyödynnettävissä sellaisenaan muissa toimintaympäristöissä. Kuitenkin laadunkehittämisestä kiinnostuneet voivat hyötyä kehittämishankkeen kuvauksesta ja tuloksista.

Kehittämishankkeeseen kuului olennaisesti aiheeseen perehtyminen teoreettisen viitekehyksen kautta. Teoriaosuudessa on pyritty määrittämään laatua ja laadun kehittämistä niin työyhteisölähtöisen lähestymisen sekä lastensuojelun kautta. Laadun kehittämisesseen on valittu tämän kehittämishankkeen kannalta olennaisia laadunkehittämisen menetelmiä. Lisäksi tietoa on hankittu ryhmähaastattelulla, jolla selvitettiin Familiar Venlan työyhteisön näkemyksiä laadun kehittämisestä. Työkonferenssin kautta työyhteisöä on osallistettu kehittämistyöhön.

Ryhmähaastattelu täytti sille asetetut tavoitteet, sillä se tuotti laajasti tietoa työyhteisön ajatuksista ja mielipiteistä suhteessa laadunkehittämiseen. Työkonferenssi toimi hyvänä menetelmänä työyhteisön kehittämiselle, joka piti työskentelyn selkeänä ja tavoitteellisena. Samalla tutkijan osaaminen niin tutkimushaastattelun kuin työkonferenssin pitämiseen on kehittynyt. Myös tutkijan kokemus kehittämisestä on kasvanut yleisellä tasolla, sekä suhteessa omaan työyhteisöön.

Niin toimintatutkimuksessa kuin kehittämistoiminnassa kantava idea on, että vallitsevaa toimintaa kehitetään paremmaksi tai tehokkaammaksi (Toikko & Rantanen 2009, 16; Saari 2007, 122). Tässä kehittämishankkeessa kehittäminen kohdistui laadunkehittämiseen ja sen käytänteisiin. Laadunkehittämisen malliin nousivat työyhteisön nostamat, keskeiset sisällöt aiheesta.

STM (2014) on laatinut lastensuojelulle laatusuosituksen, jotka ovat suunnattu lastensuojelupalveluiden toteuttamiseen, arviointiin, kehittämiseen ja johtamiseen. Yksi laatusuosituksia ohjaavista periaatteista on ammattihenkilöstön työn laatu sekä vastuulliset päätökset ja toimintakulttuuri. Kehittämisen tulee tapahtua eettisesti kestävien ratkaisuiden pohjalta. Laatukriteereiden päämääränä on taata lapselle tämän edun mukainen hoito ja kasvatus. (Lastensuojelun keskusliitto 2004, 14-28.) Hyvälle laadulle ominaisia piirteitä ovat asiakaslähtöisyys, kirjattu toiminta-ajatus, kuvatut prosessit, prosesseja tukevat rakenteet sekä jatkuva arviointi (Puonti, Saarnio & Hujala 2004, 257). Kehittämisessä käytänteiden tulee olla yhtenevät laadun suunnitteluun, seurantaan ja arviointiin sekä varmistamiseen (Rousa & Holma 2004, 9-10).

Jatkotutkimuksen kannalta olisi melenkiintoista selvittää, onko laadunkehittämisen malli siirtynyt osaksi Familiar Venlan arkea, sekä millaisia vaikutuksia sen käyttöön otolla on ollut. Tämän lisäksi kehittämishankkeen tuloksia on mahdollista hyödyntää myös muissa laadunkehittämiseen liittyvissä kehittämishankkeissa.

LÄHTEET

Alasoini, T. 2003. Projekteista oppimisverkostoksi. Paradigman muutos työorganisaatioiden ohjelmallisessa kehittämisessä. Työelämän kehittämisohjelman työpapereita 15. Helsinki: Työministeriö

Alasointi, T. Hanhike, T. Lahtonen, M. Ramstad, E. Rouhiainen, N. 2006. Työelämän oppimisverkostot – uusi kehittämistoiminnan muoto. Teoksessa Alasointi, T. Korhonen, S-M. Lahtonen, M. Ramstad, E. Rouhiainen, N. Suominen, K (toim.) Tuntosarvia ja tulkkeja. Oppimisverkostot työelämän kehittämistoiminnan muotona. Raportteja 50. Helsinki: Tykes ja Työministeriö.

Brydon-Miller, M. 2003. Why action research? Action Research 1/2003, 9-28.

Caldwell, R. 2005. Things fall apart? Discourses on agency and change in organizations. Human relations 58, 83-114.

Coghlan, D. & Brannick, T. 2014. Doing action research in your own organization. 4th edition. SAGE Publications.

Crosby, P. B. 1986. Laatu on ilmaista. Helsinki: Suomen laatu yhdistys ry.

Deming, W. E. 2000. Out of the Crisis. Cambridge, Massachusetts: MIT Press

Diaz, E. 2014. What is your definition of quality? Geneva business news. [viitattu 26.1.2020] Saatavilla: <http://gbnews.ch/what-is-your-definition-of-quality/>

Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.

Familiar. 2018 a. [viitattu 11.10.2018] Saatavilla: <https://www.familiar.fi/tietoa-meista>

Familiar. 2018 b. [viitattu 9.10.2018] Saatavilla: <https://www.familiar.fi/venla>

Familiar. 2018 c. [viitattu 9.10.2018] Saatavilla: <https://www.familiar.fi/asiakaskokemus-ja-laatu>

Gustavsen, B. 1992. Dialogue and development, Social science for social action: toward organizational renewal. Stocholm: Arbetslivcentrum.

Heikkinen, H., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2008. Toimintatutkimuksen käytäntö. Teoksessa: Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.). Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura, 77-93.

Heikkinen, H. 2015. Toimintatutkimus: Kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa Valli, R & Aaltola, J. (toim.) 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 204-219

Hirsjärvi, S. Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kirjayhtymä Oy.

Hokkanen, S. Strömberg, O. 2006. Laatuun johtaminen. Jyväskylä: PainoPorras Oy.

Holma, T. 2003. ITE2. Opas uudistuneeseen itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmän käyttöön. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Huovinen, T. & Rovio, E. 2008. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) 2006: Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura.

Julkunen, R. 2008. Uuden työn paradoksi. Keskusteluja 2000- luvun työpros(e)ista. Tampere: Vastapaino.

Kananen, J. 2008. Kvali. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kira, M. 2003. Byrokratian jälkeen – Kohti uudistavaa työtä ja kestävää työjärjestelmää. Työpoliittinen tutkimus 254. Helsinki: Työministeriö

Kuntaliitto. 2018. ITE-menetelmä avuksi toiminnan kehittämiseen, arviointiin ja laadunhallintaan. [Viitattu 4.3.2019] Saatavilla: <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/sosiaali-ja-terveysasiat/ite-menetelma-avuksi-toiminnan-kehittämiseen>

- Kuula, A. 2006. Toimintatutkimus. Luku 5.4. kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html (Viitattu 14.10.2018.)
- Kuula, A. 2001. Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.
- Kylmä J. & Juvakka T. 2012. Laadullinen terveystutkimus. Edita Prima. Helsinki.
- Laaksonen, S. Kemppainen, M. (toim.) 2005. Oljista, risuista vai tiilestä? Artikkeleita hoidon laatua tukevista tekijöistä sijaishuollossa. Helsinki: Lastensuojelun Keskusliitto ry.
- Lahtonen, M. Syvänen, S. 2004. Demokraattien dialogi - vastaus työelämän yhteistoiminnan ja tuottavuuden haasteisiin. Teoksessa Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. Lehtonen, J. (toim.) 2004. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. Kunta-ryhmä, 75-87.
- Lastensuojelulaki 13.4.2007/417. [viitattu 10.9.2018] Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417>
- Lastensuojelun keskusliitto. 2004. Valtakunnalliset sijaishuollon laatukriteerit. Helsinki: Lastensuojelun Keskusliitto ry.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Lehtonen, J. 2004. Työkonferenssi - dialoginen metodi. Teoksessa Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. Lehtonen, J. (toim.) 2004. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. Kuntaryhmä, 16-55.
- Lehtoranta, H. & Holma, T. 2007. Johtaminen vanhustenhuollossa. Teoksessa Lehtoranta, H., Luoma, M.-L. & Muurinen, S. (toim.) 2007. Ikäihmisten laitoshoidon laadunkehittämishanke. Loppuraportti 2007. Helsinki: Stakes, 46-47
- Lindström, K. 2002. Työkonferenssimenetelmä. Teoksessa Lindström, K. & Leppänen, A. (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työ-terveyslaitos, 132-141.
- Lähdesmäki, L. & Vornanen, L. 2009. Vanhuksen parhaaksi. Hoitaja toimintakyvyn tukijana. Helsinki: Edita
- Malley, J & Fernandez, J-L. 2010. Measuring quality in social care services: Theory and practice. Annals of public and cooperative economics 81:4. 2010, 559-582

Mar. A. 2013. 7 Definitions of Quality. Business Guide. [viitattu 26.1.2020] Saatavilla: <http://business.simplicable.com/business/new/7-definitions-of-quality>

McLeod, S. A. 2019. Qualitative vs. quantitative research. Simply Psychology. [viitattu 26.1.2020] <https://www.simplypsychology.org/qualitative-quantitative.html>

Miles, M., Huberman, A. & Saldaña, J. 2014. Qualitative data analysis. A methods sourcebook. SAGE Publications Ltd.

Murto, K. 2001. Prosessin johtaminen. Jyväskylä: Jyväskylän koulutuskeskus

Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Patton, M. Q. 1994. Developmental Evaluation, Evaluation Practice 15 (4), 311-320.

Patton, M. Q. 1997. Utilization-focused evaluation: The new century text. Thousand Oaks, CA: Sage

Patton, M. Q. 2011. Developmental Evaluation. Applying Complexity Concepts to Enhance innovation and Use. New York: The Guildford Press.

Pekurinen, M., Räikkönen, O. & Leinonen, T. 2008. Tilannekatsaus sosiaali- ja terveydenhuollon laatuun vuonna 2008. Raportteja 38. Helsinki: Stakes

Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Helsinki: Ky-palvelu Oy.

Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell Oy.

Puonti, A. Saarnio, T. Hujala, A. (toim.). 2004. Lastensuojelu tänään. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Pääkkö, E. & Makkonen, S. 2003. Arviointi ja itsearviointi projektin työvälineenä. Itä-Suomen lääninhallituksen julkaisu nro 82. Euroopan Sosiaalirahasto ja Itä-Suomen lääninhallitus. [viitattu 5.4.2020]. Saatavissa: [http://www.laaninhallitus.fi/lh/biblio.nsf/4C5E9DB04A4A9820C2256CF40022C185/\\$file/Arviointi%20ja%20itsearviointi.pdf](http://www.laaninhallitus.fi/lh/biblio.nsf/4C5E9DB04A4A9820C2256CF40022C185/$file/Arviointi%20ja%20itsearviointi.pdf)

Rajavaara, M. 1999. Arviointitutkimuksen hyödynnettävyys. Teoksessa Eräsaari, R., Lindqvist, T., Mäntysaari, M. & Rajavaara, M. (toim). Arviointi ja asiantuntijuus. Helsinki: Gaudeamus, 31.53.

Rajavaara, M. 2006. Yhteiskuntaan vaikuttava Kela. Katsaus vaikuttavuuden käsitteisiin ja arviointiin. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuksia 69. Helsinki: Kelan tutkimusosasto.

Rajavaara, M. 2007. Vaikuttavuusyhteiskunta. Sosiaalisten olojen arvostelusta vaikutusten todentamiseen. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 84. Vammalan Kirjapaino Oy. Vammala

Rousa, S. Holma, T. 2004. Lastensuojelupalvelujen laadunhallinta. Jyväskylä: Kirjapaino Oma Oy.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006 a. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_4.html (Viitattu 5.1.2019.)

Saaranen-Kauppinen, A. Puusniekka, A. 2006 b. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_1.html (Viitattu 21.11.2018.)

Saaranen-Kauppinen, A. Puusniekka, A. 2006 c. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3.html (Viitattu 21.11.2018.)

Saaranen-Kauppinen, A. Puusniekka, A. 2006 d. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html (Viitattu 21.11.2018.)

Saari, E. 2007. Mitä – pitääkö tutkijan olla myös käytännön toimija? Teoksessa: Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Viinamäki, L. & Saari, E. (toim.) 2007. Tammi, 121-151.

Seppänen-Järvelä, R. 2007. Suunnittelurationalismista hyviin käytäntöihin.

Kehittämisen menetelmien ja ajattelutapojen muodonmuutos. Teoksessa Seppänen-Järvelä, Riitta & Karjalainen, Vappu (toim.) Kehittämistyön risteysksiä. Helsinki: Stakes. 17-34

Sotetieto. 2019. ITE-menetelmä laadunhallintaan. [Viitattu 4.3.2019] Saatavilla: <https://sotetieto.fi/fi/tuotteet/ite-menetelma-laadunhallintaan>

Streefker. R. 2019. Qualitative vs. quantitative research. [viitattu 26.1.2020] Saatavilla: <http://www.scribbr.com/methodology/qualitative-quantitative-research/>

Syrjälä L., Ahonen S., Syrjäläinen E. & Saari S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Tervonen, A. 2001. Laadun kehittäminen suomalaisissa yrityksissä. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu

Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. 2017 a. Laatu. [viitattu 25.9.2017] saatavissa:
<https://www.thl.fi/fi/web/sote-uudistus/palvelujen-tuottaminen/laatu>

Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. 2017 b. Lastensuojelun laatusuositus. [viitattu 25.9.2017]
 saatavilla: <https://www.thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/lastensuojelun-laatusuositus>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Saatavissa:
http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Seppänen-Järvelä, R b. 1999. Luottamus prosessiin. Kehittämistyön luonne sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Stakes

Seppänen-Järvelä, R a. 1999. Kehittämistyö ja arviointi. Teoksessa Eräsaari, R., Lindqvist, T., Mäntysaari, M. & Rajavaara, M. (toim.): Arviointi ja asiantuntijuus. Helsinki Gaudeamus, 90-105

Seppänen-järvelä, R & Vataja, K. 2009. Työyhteisölähtöinen kehittämisote ja sen periaatteet. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R & Vataja, K (toim.) Työyhteisö uusille urille, Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Shaw, I & Norton, M. 2008. Kinds and quality of social work research. British journal of social work. 2008. 38, 953-970

Sosiaali- ja terveysministeriö 2009. Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009: 17. Helsinki: Yliopistopaino.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2014. Lastensuojelun laatusuositus. Saatavilla:
https://www.thl.fi/documents/647345/0/STM_2014_4_lastensuoj_laatusuos_web.pdf/0404c082-4917-471a-8293-5606b41536a7

Suhonen, H. 1995. Reflektiivisyys sosiaalityön mahdollistajana. Julkaisussa Haverinen, R, Maaniittu, M, Mäntysaari, M (toim.) Tulokseksi laatu. Puheenvuoroja sosiaalihuollon laadunkehittämisen teorioista, metodeista ja käytännöistä. Raportteja 179. Helsinki: Stakes, 41-56.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

- Tynälä, P. 2003. Ammatillinen asiantuntijuus ja sen kehittäminen tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Kirjonen, J (toim.) Tietotyö ja ammattitaito- Knowledge Work and Occupational Competence. 2. täydennetty painos. Jyväskylä: Jyväskylän koulukustannusyhtymä, 85-108
- Vataja, K. 2012. Kehittyvä työyhteisö, Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, Tutkimus 86/2012. Juvenes Print – Tampere University Print. Tampere, 2012
- Vibha, P, Bijayini, J & Sanjay, K. Qualitative research. Perspectives in Clinical Research. 2013 Jul-Sep; 4(3):192.
<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3757586/#!po=10.0000>
- Virtanen, P. 2001. Laatumatka. Helsinki: Net Effect ja Art Print Oy.
- Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Voutilainen, P. 2004. Hoitotyön laatu ikääntyneiden pitkäaikaisessa laitoshoidossa. Stakes – Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Tutkimuksia 142. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Weiss, C. H. 1998. Evaluation. Methods for Studying Programs and Policies. Second Edition. Upper Saddle River: Prentice Hall

LIITTEET

LIITE 1. Saatekirje

Hyvä Venlan työntekijä

Nimeni on Anssi Lehtimäki ja opiskelen Lahden ammattikorkeakoulussa sosiaalialan koulutusta (yamk) Sosiaali- ja terveystieteiden digitalisaatio ja liiketoimintaosaaminen

Teen opinnäytetyöni Venlaan. Työn tavoitteena on luoda Venlaan laadunhallinnan malli, jota käyttäen tehtävän työn ja toiminnan laatua voidaan seurata, arvioida ja analysoida sekä kehittää. Tarkoituksena opinnäytetyöllä on kehittää Venlassa tehtävää työtä ja työn laatua.

Opinnäytetyölle on haettu tutkimuslupa ja siinä noudatetaan tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeita. Osallistuminen on vapaaehtoista.

Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelminä toimivat ryhmähaastattelu sekä työyhteisökonferenssi. Opinnäytetyössä kerätty aineisto analysoidaan käyttäen teemoittelua ja sisällönanalyysiä.

Ryhmähaastattelu on kestoltaan noin 1 tunnin ja se on tarkoitus äänittää. Äänittämiseen kysyn luvan jokaiselta työyhteisön jäseneltä. Mikäli haastattelun äänittäminen ei sovi, laaditaan haastattelusta muistio. Työkonferensseja on puolestaan kolme ja ne ovat kestoltaan noin 1-1,5 tuntia.

Opinnäytetyöni ohjaajana toimii _____ Lahden ammattikorkeakoulusta
(_____) Opinnäytetyön on tarkoitus valmistua vuoden 2019 aikana ja se tullaan julkaisemaan internetissä osoitteessa www.theseus.fi

Ystävällisin terveisin: Anssi Lehtimäki. Mikäli teillä on kysyttävää, minut tavoittaa sähköpostilla anssi.lehtimaki@familia.fi tai minulle voi esittää kysymyksiä Venlassa.

LIITE 2. Ryhmähaastattelun runko

Toiminnan laadun kehittäminen

- Millaisia ajatuksia toiminnan laadun kehittäminen herättää?
- Kuvaile toiminnan laadun kehittämisen nykytilannetta Venlassa?

Kehittämiskohteen tunnistaminen ja valitseminen

- Kuinka kehittämiskohde tunnistetaan ja valitaan nyt?
- Mitä kehittämiskohteen valitsemisessa tulisi huomioida?

Kehittämiskohteen seuraaminen ja dokumentointi arjessa

- Kuinka kehitettävää asiaa seurataan ja dokumentoidaan nyt?
- Mitä kehittämiskohteen seuraamisessa ja dokumentoinnissa tulisi huomioida?

Kerätyn aineiston arviointi ja analysointi

- Kerätäänkö kehittämiskohteesta nykyisin tietoa?
- Miten kehittämiskohteesta kerättyä tietoa hyödynnetään?
- Kuinka tietoa tulisi kerätä ja hyödyntää toiminnan kehittämisessä?

Uusien toimintatapojen luominen yhdessä kerätyn tiedon pohjalta

- Kuvaile uusien toimintatapojen luomista tällä hetkellä?
- Kuinka kerättyä tietoa hyödynnetään uusien toimintatapojen kehittämisessä?
- Mitä uusien toimintatapojen kehittämisessä tulisi huomioida?

Mitä odotuksia sinulla on kehittämishankkeelta?

LIITE 3. Työskentelyrunko ensimmäiseen työkonferenssiin

Työkonferenssi 1

- Alku info (5 min)
- Pohditaan ja kirjataan ajatuksia ylös pienryhmissä (15 + 15 min)
- Tämän jälkeen kootaan ryhmien ajatukset yhteen yhdessä ja kirjataan tämä ylös (15 + 15 min)
- Käydään yhdessä tuotettu materiaali läpi ja lisätään nousevia ajatuksia (20 min)

- **Kehittämiskohteen valitseminen:** (15 min pienryhmissä ja 15 min koonti yhdessä)
 - Kuinka valitaan kehittämisen kohde?
 - Selkeä tarve ja tavoite, jotka toimivat kehittämisen pohjana
 - Asia, johon voidaan vaikuttaa
 - Kuinka käytössä olevaa teknologiaa voidaan hyödyntää?
 - Keskustelua ja ajatusten vaihto työyhteisössä
 - Missä keskustelun tulisi tapahtua? (Vuorossa, verkossa ym...)
 - Kuinka varmistetaan olennaisen tiedon siirtyminen / kirjaaminen?
 - Mistä tieto löytyy?

- **Seuranta / dokumentointi:** (15 min pienryhmissä ja 15 min koonti yhdessä)
 - Dokumentoinnin käytänteet
 - Miten, minne ja millä tietoa kerätään?
 - Käytössä olevien työkalujen hyödyntäminen
 - Ammattitaidon ja olemassa olevan osaamisen hyödyntäminen
 - Olennaisen tiedon kirjaaminen
 - Arjessa dokumentoinnin toteuttaminen
 - Kuinka toteutuminen varmistetaan?
 - Työn suunnittelu?
 - Kirjaamisen integrointi jo tehtävään työhön?
 - Yhdessä vuorossa olevien kanssa pohdinta / kirjaaminen?
 - Miten sitoutetaan toteuttamaan dokumentointia arjessa?

LIITE 4. Työskentelyrunko toiseen työkonferenssiin

Työkonferenssi 2

- Alku info (5 min)
- Edellisen työkonferenssin materiaalin keraaminen (10 min)
- Pohditaan ja kirjataan ajatuksia ylös ensin pienryhmissä (15 + 15 min)
- Tämän jälkeen kootaan ryhmien ajatukset yhteen yhdessä ja kirjataan tämä ylös (15 + 15 min)
- Käydään yhdessä tuotettu materiaali läpi ja lisätään nousevia ajatuksia (20 min)
- **Kerätyn tiedon käsittely:** (15 min pienryhmissä ja 15 min koonti yhdessä)
 - Tarvitseeko olla nimetty vastuu alue?
 - Tiedon jäsentäminen
 - Työyhteisölle esittäminen
 - Kuinka kerättyä tietoa tulisi hyödyntää?
- **Toimintatapojen kehittäminen:** (15 min pienryhmissä ja 15 min koonti yhdessä)
 - Toimintatapojen muuttaminen
 - Ammattitaidon ja olemassa olevan osaamisen hyödyntäminen
 - Kaikilla mahdollisuus vaikuttaa
 - Uusien käytänteiden sopiminen
 - Muutoksen omaksuminen / nopeus
 - Muutoksen dokumentointi
 - Kirjaaminen, tiedon siirtyminen ja varmistaminen

LIITE 5. Laadunkehittämisenmalli

Laadunkehittämisenmalli Familiar Venlaan

Laatutyöskentelyn periaatteet



KOKO TYÖYHTEISÖ
SITOUTUU
LAATUTYÖSKENTELYYN



SALLITAAN ERILAISET
AJATUKSET JA
MIELIPITEET



HYÖDYNNETÄÄN
OLEMASSA OLEVAA
ERITYISOOSAAMISTA



KEHITETÄÄN JA
LUODAAN YHDESSÄ



KEHITETÄÄN TOIMINTAA
YKSI KOHDE
KERRALLAAN

Vastuun jakaminen prosessissa



Työyhteisö

Sitoutuu kehittämiseen
Osallistuu yhteiseen keskusteluun
Dokumentoi aktiivisesti
Hyödyntää olemassa olevaa ammattitaitoa



Vastuuhenkilö

Aikatauluttaa prosessia ja pitää huolen aikataulussa pysymisestä
Tiedottaa työyhteisöä prosessin etenemisestä
Jäsentää yhdessä kerättyä tietoa
Esittää työyhteisölle jäsennetyn tiedon

Prosessin aikatauluttaminen



Prosessin jokaiselle vaiheelle määritetään kesto

Kesto riippuu valitusta kehittämiskohteesta



Vastuuhenkilö laatii aikataulun

Vastuuhenkilö pitää huolen aikataulussa pysymisestä

Vastuuhenkilö tiedottaa työyhteisöä prosessin etenemisestä

Työskentelyalustana Sharepoint



Pääkansio

Työskentely tapahtuu
pääkansiossa
Luodaan omat kansiot
ideoinnille ja
kehittämiskohteelle
Jokaisella
kehittämiskohteella aina
oma kansio



Ideat

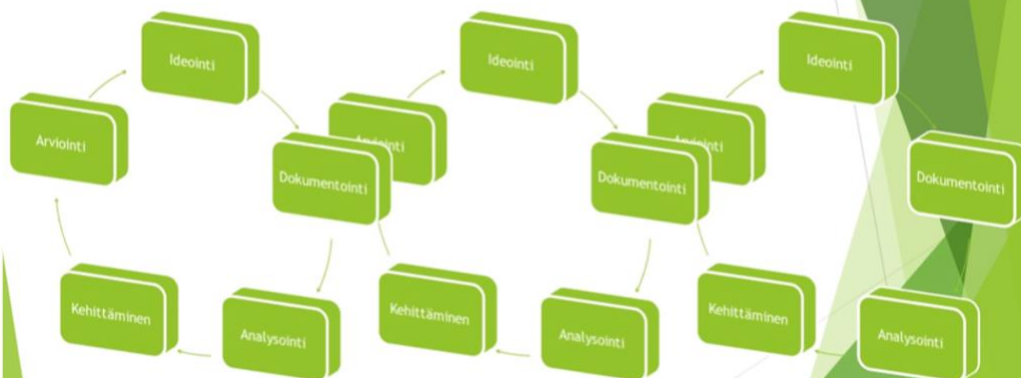
Työyhteisö kokoaa ideat
Ja ajatukset
kehittämiseen
Täältä valitaan
kehittämiskohde



Kehittämiskohde

Sisältää kolme
dokumenttia
Aihe ja sen määrittäminen
Jäsennetty tieto ja
kehittäminen
Seuranta ja arviointi

Kehittämisprosessin kaavio



Kehittämiskohteen valitseminen



Kerätään ideoita
ja ajatuksia
omaan kansioon

Tarvittaessa
vastuuhenkilö
muokkaa ja yhdistää



Aihe valitaan
äänestämällä

Puolletaan
nimikirjaimilla



Valitulle aiheelle
luodaan oma
kansio

Kuvaus
kehittämiskohteesta
Mitä ollaan
kehittämässä
Mitä tietoa kerätään

Seuranta ja dokumentointi



Tietoa kerätään
kohteen omaan
kansioon

Vastuuhenkilö
jäsentää kerättyä
tietoa



Koko työyhteisö
osallistuu tiedon
keräämiseen

Ajatusten vaihto ja
keskustelu arjessa



Dokumentoidaan
kun sille on aikaa

Hyödynnetään aamu-
ja yövoroja
Dokumentoidaan
yhdessä

Tiedon hyödyntäminen



Vastuuhenkilö jäsentää kerätyn tiedon hyödynnettävään muotoon



Hyödynnetään työyhteisössä olevaa erityisosaamista tiedon jäsentämisessä

Kehittämisehdotukset



Vastuuhenkilö laatii jäsenetyn tiedon pohjalta kehittämisehdotukset

Hyödynnetään työyhteisön erityisosaamista



Kehittämisehdotus käydään läpi työyhteisönä

Työyhteisöpalaveri

- Kohteet jotka vaativat keskustelua työyhteisössä
- Sähköinen alusta
- Työyhteisö kommentoi kehitysehdotusta
- Kohteissa, jotka eivät vaadi keskustelua työyhteisössä

Arviointi



Kehittämisehdotuksen
jälkeen

Seurataan kuinka uusi
tapa toimii toimii
Dokumentoidaan
Muokataan toimintaa
tarvittaessa



Tehdään muutos näkyväksi
dokumentoimalla



Arvioinnin aikana aloitetaan uuden
kehittämiskohteen ideointi