

Arffman Heidi

Työhyvinvoinnin kehittämisprojekti Hoivakoti Ristilevossa

Opinnäytetyö

Kajaanin ammattikorkeakoulu

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Kevät 2012



Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
Tekijä(t) Arffman Heidi	
Työn nimi Työhyvinvoinnin kehittämisprojekti Hoivakoti Ristilevossa	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Juntunen Anitta, Huusko Leenamajja ja Balthasar Maija Toimeksiantaja Hoivakoti Ristilepo Ky
Aika Kevät 2012	Sivumäärä ja liitteet 95 + 9
<p>Työhyvinvointia on usein lähestytty ja määritelty kielteisten näkökulmien kautta. Tässä työelämän kehittämisprojektissa työhyvinvointia lähestyttiin kuitenkin sen myönteisten puolien kautta. Lähde niminen työhyvinvoinnin kehittämisprojekti toteutettiin yksityisessä kristillisessä hoivayrityksessä Hoivakoti Ristilevossa toukokuusta joulukuuhun vuoden 2011 aikana. Aihe oli ajankohtainen ja tarpeellinen toteutettavaksi yritykselle.</p> <p>Kehittämisprojektin tavoitteena on kuvailla Hoivakoti Ristilevon työntekijöiden käsityksiä työhyvinvoinnista, työn myönteisistä puolista ja näiden edistämiskeinoista. Kehittämisprojektin tarkoituksena on käynnistää työhyvinvoinnin kehittäminen osaksi säännöllistä ja jatkuvaa toimintaa Hoivakoti Ristilevossa.</p> <p>Tutkimustehtäviksi muodostuivat:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Mitä työhyvinvointi tarkoittaa Hoivakoti Ristilevon työntekijöille?2. Mitä myönteisiä puolia Hoivakoti Ristilevon työntekijät löytävät työstään?3. Millä keinoin työhyvinvointia voidaan edistää Hoivakoti Ristilevossa? <p>Kehittämisprojektin metodina käytettiin toimintatutkimusta. Projektiryhmän kokouksissa käytettiin luovina keskustelumenetelminä aivoriihtä, työkonferenssia ja kuuden hatun menetelmää. Analysoitavan aineiston muodostivat aivoriihen ja kyselyn tulokset.</p> <p>Kehittämisprojektin tulosten mukaan työhyvinvointi tarkoittaa omasta terveydestä ja hyvinvoinnista huolehtimista, työtä ohjaavia normeja, työpaikan ilmapiiriä, työn mielekkyyttä, työntekijän osaamista, asukkaiden kunnioittavaa hoitamista, työn ja levon rytmitystä, toimivaa esimiessuhdetta, tukevia työkavereita, suhdetta työkavereihin, hyvää työskentely ympäristöä, tiedon saamista ja työn antamia tunteita. Työn myönteisiä puolia ovat työajat, työnantajat, työkaverit, asukkaat, palaute, työympäristö, ilmapiiri, työn sisältö ja työskentely. Työhyvinvoinnin edistämiskeinoja ovat itsensä ja toisten arvostaminen, itsensä huomioiminen, oma toiminta, työtä ohjaavat normit, mielipiteet, esimiesten antama tuki, yhdessä sopiminen, hengellinen toiminta, hyvä hoivatyö, itsetulkinta, fyysinen työympäristö, tiedon jakamiskeinot ja työn suunnittelu.</p> <p>Jatkokehittämissuhteeksi Hoivakoti Ristilevossa voisi toimintatutkimuksen mukaisesti edelleen jatkaa työhyvinvoinnin ja jaetun johtajuuden kehittämistä eteenpäin. Tulosten pohjalta jatkokehittämissuhteiksi työyhteisössä nousivat arvokeskustelun jatkaminen ja pelisääntöjen läpi käyminen ja päivittäminen.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	Hoivayrittäjyys, työhyvinvointi, toimintatutkimus
Säilytyspaikka	X Verkkokirjasto Thesusus X Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Health and Sports	Degree Programme Second-cycle Degree Programme Health Care Management and Development
Author(s) Arffman Heidi	
Title A Work Wellbeing Development Project At Ristilepo Nursing Home	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Juntunen Anitta, Huusko Leenamajja and Balt- hasar Maija
	Commissioned by Hoivakoti Ristilepo Ky
Date Spring 2012	Total Number of Pages and Appendices 95 + 9
<p>Although work wellbeing is often been approached and defined from a negative perspective, this working life development project adopted an entirely positive approach to work wellbeing. A work wellbeing development project (Lähde) was carried out in a private Christian nursing home, Ristilepo, from May to December 2011. This was a topical subject for the nursing home and implementing the project was deemed important.</p> <p>The development project aimed to describe the impressions of Ristilepo Nursing Home employees on work wellbeing, the positive aspects of work and possible methods for promoting them. The ultimate objective of the project was to integrate work wellbeing development as a permanent part of the regular activities at the nursing home. The pertinent research questions were:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. What did the employees of Ristilepo Nursing Home understand by work wellbeing? 2. Which positive aspects did the employees of Ristilepo Nursing Home associate with their work? 3. How could work wellbeing be promoted at Ristilepo Nursing Home? <p>Action research was the research method chosen for this development project. The creative discussion methods used in the project team's meetings included brainstorming, work conference and the six thinking hats method. The analysis material consisted of the results of the brainstorming and the questionnaire.</p> <p>Based on the results of the development project, work wellbeing is understood as taking care of one's health and wellbeing, work-related norms, workplace atmosphere, meaningfulness of work, employees' competence, respectful treatment of the clients living at the nursing home, balancing work and rest, functional employee-supervisor relationships, supportive colleagues, collegial relationships, good working environment, communication of information, and emotions evoked by work. Positive aspects related to work include working hours, employers, colleagues, clients, feedback, working environment, atmosphere, work content and working. Methods for promoting work wellbeing include self-appreciation and appreciation of others, self-observation, personal activity, work-related norms, opinions, support from supervisors, collaborative agreements, spiritual activity, good nursing care, self-interpretation, physical working environment, methods for distributing information and work planning.</p> <p>Based on the action research, development of work wellbeing and shared leadership could be pursued further at Ristilepo Nursing Home. The results indicate that potential subjects for further development in the work community include continuation of value discussions as well as reviewing and updating the common workplace rules.</p>	
Language of Thesis Finnish	
Keywords	Nursing entrepreneurship, work wellbeing, action research
Deposited at	X Electronic library Theseus X Library of Kajaani University of Applied Sciences

Mene ihmisten luo, elä heidän kanssaan

opi heiltä, rakasta heitä.

Älä siitä, mitä he osaavat,

rakenna sille, mitä heillä on.

Parhaita ovat ne johtajat, joista kansa sanoo

kun tehtävä on täytetty ja työ on tehty:

”Me itse sen teimme”

- vanha kiinalainen runo

Tästä työelämän kehittämisprojektin mahdollistivat monet ihmiset, joiden kanssa olen saanut tehdä yhteistyötä vuoden 2011 ja 2012 aikana. Ensimmäiseksi haluan kiittää projektiryhmäläisiä, joiden kanssa sain toteuttaa projektimaista työskentelyä. Kiitos kuuluu myös kaikille Hoivakoti Ristilevon työntekijöille, jotka osallistuivat tähän kehittämisprojektiin ja osoittivat kiinnostusta projektia kohtaan. Hoivakoti Ristilevon yrittäjää Leenamajja Huuskoa haluan kiittää avosylin vastaanottamisesta, kun viimeinen oljenkorsi alkoi olla käytettävissä. Näiden ihmisten kautta pääsin tutustumaan yksityiseen hoivayritykseen, siellä työskenteleviin ihmisiin, heidän käsityksiinsä työhyvinvoinnista ja sen edistämiskeinoista. Haluan kiittää myös yliopettaja, TtT Anitta Juntusta eteenpäin suuntaavasta, myönteisestä ja ymmärtävästä ohjauksesta kehittämisprojektin aikana. Myös sairaanhoitaja YAMK Maija Balthasaarta haluan kiittää sekä eteenpäin vievistä kommentteista, että mukana ja tukena olemisesta kehittämisprojektin eri käänteissä. Maijaa haluan erityisellä lämmöllä kiittää niistä monista kriittisistä, ihmettelevistä ja humoristisistakin keskusteluista, joita olemme käyneet läpi vuosien varrella. Tämän työn mahdollistivat myös entiset naapurini Sirkka ja Keijo, joita haluan sydämellisesti kiittää siitä pyyteettömästä avun tarjoamisesta ja saadusta avusta, minkä olette tehneet niin lapsenhoitajana olemisesta kuin muistakin tilanteista, joissa apua tarvitsin. Lastani Markusta haluan kiittää siitä, että pelkällä olemassa olollaan hän muistuttaa elämän oikeasta tärkeysjärjestyksestä. Myös puolisoani Anttia haluan kiittää läsnäolosta ja tuesta työni aikana.

6.5.2012 Kajaanissa

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT	2
2.1 KOKO Hanke	2
2.2 Hoivayrittäjyys	3
2.3 Hoivakoti Ristilepo	7
2.3.1 Hoivakoti Majakka	7
2.3.1 Hoivakoti Satama	8
2.4 Työhyvinvointi	8
2.4.1 Työhyvinvoinnin moninaisuus	8
2.4.2 Työelämän muutos ja sen haasteet	9
2.4.3 Työhyvinvoinnin myönteiset puolet	11
2.4.4 Työhyvinvointi ja johtaminen	13
3 JAETTU JOHTAMINEN	15
3.1 Jaetun johtajuuden määritelmiä	15
3.2 Jaettu johtaminen on tiedon jakamista	17
3.3 Jaettu johtaminen on moniäänisyyttä	17
3.4 Jaetun johtajuuden edellytykset	18
3.5 Jaetun johtajuuden esteet	20
4 TOIMINTATUTKIMUS KEHITTÄMISPROJEKTIN METODOLOGISENA LÄHTÖKOHTANA	23
4.1 Toimintatutkimus kehittämisprosessina	23
4.2 Toimintatutkimuksen syklisyys	24
4.3 Toimintatutkimuksen haasteet	24
4.4 Työyhteisön ulkopuolelta tulevan toimintatutkijan rooli	26
5 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISPROJEKTI	29
5.1 Kehittämisprojektin tavoite, tarkoitus ja tutkimustehtävät	29
5.2 Kehittämisprojektin organisaatio ja tehtävät	29
6 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISPROJEKTIN TOTEUTUS HOIVAKOTI RISTILEVOSSA	31
6.1 Kehittämisprojektin yhteistyökumppaneiden etsiminen	31

6.2 Kehittämiprojektiin valmistautuminen	32
6.3 Oman ihmiskäsityksen auki kirjoittaminen	33
6.4 Työhyvinvoinnin kehittämiprojektin toteutus toimintatutkimuksen mukaisesti	35
6.4.1 Lähtötilanteen kartoittaminen	37
6.4.2 Ideointi ja projektiryhmän perustaminen	37
6.4.3 Organisaation esittely ja projektin käynnistäminen	38
6.4.4 Väliarvio, tulosten esittäminen ja jatkosuunnitelma	40
6.4.5 Työkonferenssi	40
6.4.6 Reflektointi	43
6.4.7 Jälkikäteisarviointi	45
7 TUTKIMUSAINEISTON JA SEN ANALYSOIMINEN	48
8 TULOKSET	51
8.1 Työhyvinvoinnin määritelmiä	51
8.2 Työn myönteiset puolet	53
8.3 Avoimuuden ja rehellisyyden edistämisen keinoja	55
8.4 Erityisosaamisen tukemisen ja vahvistamisen keinoja	56
8.5 Työhön liittyvän tiedonjakamisen keinoja	57
8.6 Yhteisten arvojen ja pelisääntöjen noudattamisen edistäminen	58
8.7 Työntekijän oman jaksamisen ja terveyden edistämisen keinoja	59
8.8 Tulosten kertaus ja päätelmät	61
8.9 Tulosten tarkastelua	65
9 LUOTETTAVUUDEN TARKASTELOA	73
9.1 Historiallinen jatkuvuus	73
9.2 Reflektiivisyys	75
9.3 Dialektisuus	75
9.4 Toimivuus	76
9.4.1 Vahvuudet	76
9.4.2 Heikkoudet	76
9.5 Havahduttavuus	77
10 EETTISTEN KYSYMYSTEN TARKASTELOA	79
11 POHDINTA	82
11.1 Pohdintaa kehittämishankeen toteutuksesta	82

11.2 Oman johtamisosaamisen pohdintaa 84

LÄHTEET 88

LIITTEET (9)

1 JOHDANTO

Työhyvinvointia on lähestytty usein sen kielteisten määritelmien kautta. Tässä työelämän kehittämiprojektissa aihetta on lähestytty myönteisten puolien ja ajattelun kautta. Työelämässä voimavarat tulisikin siirtää vahvuuksien löytämiseen, jolloin saadaan voimavaroja myös ongelmien ratkaisemiseksi. (Hakanen 2005, 27, 292.) Johtajan tulee edistää hyvinvointia, kehittämistä ja näyttää suuntaa mutta jokaisella täytyy olla vastuullisuutta niin omasta kuin koko työyhteisön hyvinvoinnista. (Åhmanin 2004, 37.) Myös hoivayrityksissä yrittäjän ja työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen on tae yrityksen menestykselle ja jatkuvuudelle. (Laiho 2011, 36.)

Työhyvinvoinnin johtaminen myönteiseltä kannalta on haaste johtajuudelle. (Manka 2012.) Tässä kehittämiprojektissa käytettiin johtajuuden menetelmänä jaettua johtajuutta. Nykyään työelämä on muuttunut asiantuntijoiden johtamiseksi myös terveydenhuollossa, mikä antaa toisen haasteen johtajuudelle. Asiantuntijoiden johtaminen tulee olla ja tasa-arvoista kahdenvälistä yhteistyökumppanuutta, joka päivä. Terveydenhuollossa jaettu johtajuus on muun muassa toimivaa yhteistyötä, avointa keskustelua ja delegointia. (Ukkonen 1994, 10-11; Kanste 2006.)

Hoivayrittäjäyys on merkittävä toimiala niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin. Tulevaisuuden hoidon, hoivan ja huolenpidon haasteisiin, kuten kasvaviin palvelutarpeisiin, väestön ikääntymiseen, huolenpitoa tarvitsevien henkilöiden määrän kasvuun ja syrjäseutujen palvelujen turvaamiseen julkiset sosiaali- ja terveystalvet eivät yksin pysty vastaamaan. Nämä antavat myönteisiä kasvunäkymiä jo toimiville hoivayrityksille. (Laitinen 2008, 5; Sankelo 2012.)

Tämä työhyvinvoinnin kehittämiprojekti toteutettiin yksityisessä hoivayrityksessä Ristilevos- sa toukokuusta joulukuuhun vuoden 2011 aikana. Aihetta pidettiin tarpeellisena, ajankohtaisen ja mielekkäänä toteuttaa yritykseen. Metodologiana käytettiin toimintatutkimusta soveltaen sitä aivoriiheen, työkonferenssiin ja kuuden hatun menetelmään. Aineistoa kerättiin myös kyselyllä ja projektin jälkeen tehtiin jälkikäteisarviointi. Kehittämiprojektin avulla yritykseen saatiin työhyvinvoinnin määritelmä ja edistämiskeinoja sen lisäämiseksi. Lisäksi projektin aikana yrityksessä käynnistyi Kirja-projekti omana toimintana.

2 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT

2.1 KOKO Hanke

KOKO on omaehtoinen ja alueellinen kehittämisohjelma, jonka avulla tuetaan kehittämistyötä ja parannetaan kehittämiseen osallistuvien toimijoiden yhteistyötä. Ohjelma alkoi vuoden 2010 alussa ja jatkuu vuoden 2013 loppuun saakka. KOKO rahoitetaan maakunnan kehittämiserärahalla ja kunnan rahoituksella. Ohjelmaa koordinoi työ- ja elinkeinoministeriö. KOKOa toteutetaan 52 ohjelma-alueella, joka kattaa yhteensä 322 kuntaa. Ohjelma-alueet ovat kuntien muodostamia yhteistyöalueita. KOKOn tavoitteena on alueiden kilpailukyvyyn parantaminen. Yhtenä painotuksena alueena on yritysten toimintaympäristön kehittäminen. Ohjelmalla parannetaan alueiden kehitysedellytyksiä, käynnistetään hankkeita, kehitetään kehittämistyön toimintatapoja, tiivistetään yhteistyötä, verkostoidutaan sekä vaihdetaan tietoa ja kokemuksia. KOKO on osa maakunnallista suunnittelu- ja aluekehittämisjärjestelmää. Kansallisella tasolla kehitetään ministeriöiden välisiä yhteistyön toimintatapoja. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011a.)

KOKOlla rakennetaan mukana oleville alueille niiden omien lähtökohtien ja mahdollisuuksiensa perustuvia kehittämisohjelmia, joilla koordinoidaan paikallista elinkeino- ja innovaatiopolitiikkaa. Ohjelmalla kehitetään yhteistyön toimintatapoja, koordinoidaan kehittämistyötä ja käynnistetään prosesseja kuten projekteja. Ohjelmaan kuuluu yli 200 toimenpidekokonaisuutta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011a.) Tärkeimmistä yhteisistä teemoista on perustettu kansallisia verkostoja. KOKOn tavoitteita tuetaan seitsemällä valtakunnallisella verkostolla, joihin alueet ovat ilmoittautuneet kiinnostuksensa mukaisesti. Verkostoja koordinoidaan alueittain. Yksi seitsemästä verkoston teemasta on hyvinvointi. Verkostoille on nimetty koordinaatiosta vastaava alueellinen taho. Verkostot jäsentävät ja priorisoivat kehittämisen teemoihin ja tekevät testattavilla alueilla kokeiluja. Verkostot toimivat keskeisinä ministeriöiden ja kansallisten yhteistyötahojen yhteistyökumppaneina. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011a; Työ- ja elinkeinoministeriö 2011 b.)

Hyvinvointiverkosto tarjoaa hyvinvointialan toimijoille, kehittäjille ja yrittäjille kansallisen toimintafoorumia. Verkosto edistää hyvinvointitoimialan kehittämistä. Tavoitteena on parantaa alueiden valmiuksia vastata toimintaympäristön muutokseen, kehittää alueiden välistä

yhteistyötä, tehostaa julkisia hyvinvointipalveluita ja edistää yrittäjyyttä. Verkosto tukee työ- ja elinkeinoministeriön hyvinvointialan työ- ja elinkeinopoliittisten kehittämistavoitteiden toteutumista alueilla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011c.)

Kainuun tavoitteena on, että Kainuu muodostaa profiloituneen, houkuttelevan ja kilpailukykyisen verkostoituneen innovaatioympäristön. Tavoitteeseen pyritään avoimen innovaatioympäristön kehittämiseksi, kokoavana teemana hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen sekä tuote- ja palveluympäristön kehittäminen ennaltaehkäisevälle hyvinvointialalle. Ohjelmatoimijoita yhdistää hyvinvoinnin teema. Jollakin se liittyy terveyden ylläpitämiseen, kotona selviytymisen tukemiseen, terveelliseen asumiseen ja ravitsemukseen, toisilla taas elinympäristön tai ihmisen fysiologiseen mittaamiseen. Toiminnan avulla luodaan uusi, laajempi näkökulma hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen alueen elinkeino- ja palvelutarjontaa vahvistaen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011d.)

Julkisen talouden tervehdyttäminen edellyttää säästötoimia julkisessa hallinnossa. Hallitus on sitoutunut säästötoimiin ja supistaa kehittämisen määrärahoja. Työ- ja elinkeinoministeriö kohdisti leikkaukset myös KOKOon, jota ei jatketa enää vuoden 2011 jälkeen. Kuitenkin hyvinvoinnin teemaan myönnetään edelleen rahoitusta, vaikka KOKO:n kansalliset verkostot loppuvat. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012e.) Valtioneuvoston päätöksellä KOKOa ei jatketa enää kansallisena ohjelmana enää vuoden 2011 jälkeen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012f.)

KOKO hanketta ja tätä työelämän kehittämisprojektia yhdistävät hyvinvoinnin teema. Myös tässä työelämän kehittämisprojektissa on tapahtunut tietojen ja kokemusten vaihtoa, verkostoitumista, eri kehittämistapojen toteuttamista ja yhteistyötä yksityisessä hoivayrityksessä työskentelevien ihmisten kanssa.

2.2 Hoivayrittäjyys

Hoivayrittäjyydelle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää. Usein sitä määritellään hoivan ja yrittäjyyden käsitteiden avulla. Hoiva ja sen määrittely ovat sidoksissa kulttuuriin. Suomalaisessa yhteiskunnassa hoiva sisältyy niin yksityiseen kuin julkiseen toimintaan. Hoivaan liitetään välittäminen ja vastuunotto hoivan saajasta. Hoivan saaja voi olla toimintakyvyiltään

rajallinen tai aktiivinen henkilö, jolloin asiakas tulkitaan päätöksentekijäksi tai valitsijaksi, ei alisteiseksi toimijaksi. (Rissanen & Sinkkonen 2004a, 6, 12-13.) Myös Laakkonen (2007, 39) tuo tutkimustuloksissaan esille, että sanana hoiva viittaa voimakkaaseen avuntarpeeseen, kun toisaalta taas hoivapalveluja käyttävä henkilö voi olla myös toimintakyvyltään hyvä ja päivittäisissä toiminnoissaan vain pientä apua tarvitseva.

Samoin yrittäjyys on vaikeasti määriteltävissä. Yrittäjyys voi olla joko ajattelua tai toimintaa. Se on pyrkimys hankkia itselleen toimeentulo ja luoda työpaikkoja myös toisille. Hoivayrittäjyys on yritystoimintaa, joka kuuluu sosiaali- ja terveysalalle ja käsittää eri ikä- ja väestöryhmi- en hoivan, huolenpidon ja hoidon. (Rissanen & Sinkkonen 2004a, 6, 12-13.) Hoivayrittäjyys on yrityspohjaista toimintaa, jonka toimialueita ovat eri asukasryhmien asumispalvelut ja kotihoito. (Rissanen ja Sinkkonen 2004b, 15.)

Yksityisestä hoiva-alasta on tulossa merkittävä toimiala niin kansallisesti kuin kansainvälises- tikin. Yrittäjyyden lisääntyminen hoitoalalla on maailmanlaajuinen trendi. Yksityinen hoiva- ala elää murroskauttaan. Muutosten taustalla ovat kuntien muuttuvat ja kasvavat palvelutar- peet, väestön ikääntyminen, erityistä huolenpitoa tarvitsevien henkilöiden määrän kasvu, syr- jäseutujen palvelujen turvaaminen myös tulevaisuudessa ja hoitajien tyytymättömyys palkka- työhön. Nämä myönteiset tulevaisuuden näkymät luovat lisää kasvumahdollisuuksia myös jo toimiville yrityksille. (Laitinen 2008, 5; Sankelo 2012.) Lisäksi julkiset sosiaali- ja terveyspal- velut eivät yksin pysty vastaamaan näihin tulevaisuuden hoidon, hoivan ja huolenpidon tar- peisiin ja haasteisiin. (Rissanen & Sinkkonen 2004a, 7.)

Sairaanhoitajien perustamat yritykset kuuluvat virallisesti sosiaalipalveluyrityksiin, joka on nimikkeenä hieman hämmentävä. Sairaanhoitajat ovat perustaneet hoito-, hoiva- ja kuntou- tuskoteja vanhuksille, mielenterveyskuntoutujille ja vammaisille sekä myös kotisairaanhoito- että kotipalveluyrityksiä. (Sankelo 2012.) Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen tutkimusrapor- tin mukaan sosiaalipalveluja tuottavien toimintayksiköiden määrä on kasvanut tasaisesti koko 2000-luvun ajan. Vuonna 2000 toimintayksiköitä oli vajaa 2 700, kun vuonna 2010 niitä oli jo 4 350, joista 92 sijaitsee Kainuussa. Väestöön suhteutettuna eniten toimintayksikköjä oli Kainuun lisäksi Etelä- ja Pohjois-Savossa ja Keski-Suomen maakunnissa. (Väyrynen 2012, 1, 2, Liitetaulukko 1.)

Suurin osa sosiaali- ja terveyspalveluista on lakisääteisiä. Vastuu sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä on kunnilla. Kunnat ovat näin velvollisia järjestämään sosiaali- ja terveyspalveluja asukkailleen mutta lainsäädäntö ei säätele yksityiskohtaisesti toiminnan laajuutta, sisältöä eikä järjestämistapaa. Näin kunnat voivat järjestää palvelut itsenäisesti omana toimintanaan, olemalla jäsenenä kuntayhtymässä, ostamalla palvelut muilta kunnilta tai yksityisiltä palveluntuottajilta. Erityislakeja on säädetty joidenkin ryhmien, kuten mielenterveys- ja päihdeongelmaisten, aseman turvaamista ajatellen. Sen sijaan vanhustenhuoltoa koskevia erillisiä säädöksiä ei vielä toistaiseksi ole. (STM 2001, 3, 6-7.) Toisaalta vanhustenhoitoa koskeva laki tai tarkemmin laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista on tullut juuri nyt hyvin ajankohtaiseksi, koska sen on tarkoitus tulla voimaan vuoden 2013 aikana. Lakiluonnoksen kantava ajatus on palvelujen toteuttaminen niin, että iäkkäällä henkilöllä on mahdollisuus elää arvokasta elämää. Arvokkaan elämän turvaamiseksi palvelujen on perustuttava asiakkaan tarpeisiin, toiminnan on oltava asiakaskeskeistä, laadukasta ja turvallista. Laki parantaa iäkkäiden ihmisten käyttämien palveluiden laatua, koska siinä säädetään omavalvontavelvoitteesta. (STM 2012, 10, 38, 39, 41.)

Sosiaalipalveluyritysten nopea kasvu lähti käyntiin vuonna 1993 toteutetun valtionosuusuu- distuksen, laman ja toimintojen tehostamistarpeen ansiosta. Nämä ovat antaneet mahdollisuuden ostaa palveluja yksityisiltä palveluntuottajilta ja näin lisänneet merkittävästi kuntien sosiaalipalvelujen ostoja. Lisäksi yritysten kasvun taustalla ovat olleet myös palvelutarpeiden kasvu ja kotitalouksien sosiaalipalveluihin kohdennetun ostovoiman lisääntyminen kotitalousvähennysten ja palvelusetelijärjestelmän kehittämisen myötä. (Stakes 2007, 49-50.) Lisäksi pienten yritysten markkinarakoa lisäsi 1990-luvulla laitosten purkaminen, jolloin avohoito joutui kehittämään uusia toimintamalleja. Kunnat ovat myös velvollisia kilpailuttamaan ne sosiaali- ja terveyspalvelut, joita ne eivät itse tuota. Kuitenkin yritysten määrää ovat kasvattaneet Suomessa myös yrityskaupat ja muilla toimialoilla toimivien yritysten kiinnostus hyvinvointipalveluja kohtaan. Näin suuntana on keskittyminen ja skenaariona hyvin toimivien pienten toimijoiden joutuminen suurten yhtiöiden omistamiksi ja valtaamiksi. (Koskiahho 2008, 175-176, 184.)

Vaikka hoivayrittäjyys on kasvanut maassamme nopeasti, sitä on kuitenkin tutkittu vielä varsin vähän. Tutkimuksen vähäisyyttä selittävät ilmiökentän hajanaisuus ja alan heikko arvostus verrattuna muuhun yrittäjyyteen. Lisäksi hoivayrittäjyys on laajentunut vasta nyt niin, että sen tutkiminen yleensäkin on mahdollista. (Rissanen & Sinkkonen 2004a, 7.) Komulainen

(2001) on tutkinut Kuopion kaupungin ja hoivayritysten yhteistyötä hoivayrittäjien arvioimana. Hasanen (2003) on tarkastellut tutkimuksessaan hoivayrittäjyyttä ilmiönä ja hoivayrittäjyyttä hoivayrittäjien tarinallisten omanelämäkertojen kautta. Laakkonen (2007) on tarkastellut tutkimuksessaan Pielaveden, Keiteleen ja Kuopion hoivayritysten asemaa vanhusten hoidossa luottamushenkilöiden näkökulmasta. Laitinen (2008) on tutkinut teemahaastattelulla Sisä-Savon seutuyhtymällä sijaitsevia hoivayrityksiä, yritystoiminnan esteitä ja kehittämistarpeita. Marttila (2008) on tarkastellut tutkimuksessaan hoivayritysten markkinoiden erityispiirteitä vanhusten tehostettua asumispalvelua tuottavien yritysten toiminnassa Pohjois-Savossa. Työhyvinvoinnin näkökulmasta hoivayrittäjyyttä ovat tutkineet Karhapää (2007) ja Lahtela (2009). Karhapää on tarkastellut työntekijöiden työhyvinvointia Pohjois-Savon ja Pohjois-Karjalan alueella sijaitsevilla hoivayrityksillä. Lahtela puolestaan on tutkinut hoivayrittäjien itsensä toteuttamisen tarpeen merkitystä työhyvinvointiin.

Yhteenveto:

Hoivayrittäjyys on vaikeasti määriteltävä käsite, jota on määritelty niin hoivan kuin yrittäjyydenkin kautta. Hoivayrittäjyydestä on tulossa globaali trendi ja merkittävä toimiala niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin. Tähän vaikuttavat väestön ikääntyminen, huolenpitoa tarvitsevien henkilöiden määrän kasvu, syrjäseutujen palvelujen turvaaminen ja hoitajien tyytymättömyys palkkatyöhön. Julkiset sosiaali- ja terveystalot eivät pysty tulevaisuudessa vastaamaan näihin muuttuviin ja kasvaviin palvelutarpeisiin ja haasteisiin. Tämä tarjoaa myönteisiä tulevaisuuden näkymiä myös jo toiminnassa oleville yksityisille hoivayrityksille. Toisaalta vuoden 1993 valtioneuvoston päätös, lama, tehostamistarpeet, laitoshoidosta siirtyminen avohoitoon, kotitalousvähennysten käyttö sosiaalipalveluihin ja palvelusetelijärjestelmän kehittäminen ovat olleet myös hoivayritysten kasvun taustalla. Lisäksi yritysten määrää ovat kasvattaneet yrityskaupat ja muilla aloilla toimivien yritysten kiinnostus hyvinvointipalveluja kohtaan. Tällöin hoivayrittäjyyden kasvuun liittyy myös pienten yritysten joutuminen suurten yhtiöiden omistamiksi ja valtaamiksi. Vaikka hoivayrittäjyys on kasvanut nopeasti, sitä on tutkittu vähän sen hajanaisuuden ja heikon arvostuksen vuoksi.

2.3 Hoivakoti Ristilepo

Hoivakoti Ristilepo on vuonna 2003 perustettu yritys, jonka ensimmäinen kristillinen Hoivakoti Majakka aloitti toimintansa vuonna 2004. Ristilevolla on kaksi hoivakotia, Majakka ja Satama, joissa asuu ympärivuorokautista hoitoa tarvitsevia asukkaita. Yritys tarjoaa myös saunapalvelua, päivähoitoa ja lyhytaikaispaikkoja esimerkiksi omaishoitajan loman ajaksi. (RistiLepo 2011.) Hoivakoti Majakka sijaitsee Ristijärvellä ja Hoivakoti Satama Kontiomäellä.

2.3.1 Hoivakoti Majakka

Hoivakoti Majakassa työskentelee kolme lähihoitajaa, laitoshuoltaja ja kaksi hoitoapulaista. Henkilökunta on käynyt myös ammatillista osaamista täydentävää koulutusta. Hoivakodissa on kahdeksan vakituista asukaspaikkaa ja kaksi intervallipaikkaa. Lisäksi päivähoidossa käy henkilöitä viikoittain. Asukkaat ovat pääasiallisesti yli 50-vuotiaita kainuulaisia. (Göös 2011.)

Hoivakodin työtehtävät koostuvat asukkaiden kokonaisvaltaisesta hoitamisesta, hoitokodin ja asukkaiden turvallisuudesta huolehtimisesta, viriketoiminnasta, raporteista ja kodinhoidollisista töistä. Hoivatyössä huomioidaan asukkaiden yksilölliset tarpeet ja edistetään hyvää, tasapainoista ja rauhallista elämää. Toiminta pyritään suunnittelemaan asiakkaiden fyysisten, psyykkisten, sosiaalisten ja hengellisten tarpeiden mukaisesti tukien asukkaiden omia voimavaroja ja toimintakykyä. Keskeisintä on asukkaiden kokonaisvaltainen ja kuntouttava hoitaminen. Hoivakodissa kunnioitetaan ja huomioidaan asukkaiden henkilökohtaista arvomaailmaa. Jokaiselle asukkaalla on oma yksilöllinen hoito- ja palvelusuunnitelma. Hoivakoti on asukkaalle koti, jossa hän saa ympärivuorokautisia hoivapalveluja. Hoivakodista pidetään yhteyttä asukkaan omaisiin, läheisiin ja viranomaisiin. (Göös 2011.)

Hoivatyö hoivakodissa on läsnä olemista, seurustelua, huolin ja murheiden ja yksinäisyyden jakamista, halaamista, siunaamista, rukouksia, kuuntelemista ja elämisen toimintojen tarpeiden täydentämistä. Hoivatyö on myös kiukun, itkun, elämästä luopumisen tuskan vastaanottamista, erilaisuuden sietämistä mutta myös ilon, onnen ja onnistumisien jakamista. Se on myös jalkoina, silmänä, korvana, kuulona, haistina ja näkönä olemista. Hoitokodissa hoidetaan asukkaita myös kuolemaan asti. Saattohoidossa oleva saa lähteä omasta, rauhoitetusta

huoneestaan, omasta sängystä viimeiselle matkalle. Hoivakodissa elämää ja toimintaa ohjaavat kristilliset arvot, raamatun kymmenen käskyä, joista tärkein on lähimmäisen rakkaus. Lisäksi arvoja ovat rehellisyys, luotettavuus, salassapitovelvollisuus, oikeudenmukaisuus, tassa-arvo ja jokaisen kunnioittaminen omana yksilönä. Yksilöä arvostetaan ja jokainen on tärkeä. (Göös 2011.)

2.3.1 Hoivakoti Satama

Hoivakoti Satamassa työskentelee neljä lähihoitajaa, sairaanhoitaja, lähihoitajaopiskelija, hoitoapulainen ja kotityö- ja puhdistuspalvelujen perustutkintoa opiskeleva opiskelija. Hoivakodissa on kahdeksan asukaspaikkaa ja yksi intervallipaikka. Aasukkaat ovat vanhuksia, joilla on erilaisia sairauksia. He tarvitsevat ympärivuorokautista hoivaa ja huolenpitoa. Työtehtäviin kuuluu hoitotyö ja erilaiset kodinhoidolliset työt, kuten ruuanlaitto, vaatehuolto ja siivous. Hoivakodissa pyritään tekemään kuntouttavaa hoitotyötä asiakkaiden voimavarat huomioiden. Hoitotyö on asiakkaan fyysisten, psyykkisten, sosiaalisten ja hengellisten voimavarojen tukemista. Ristilepo Ky:n arvot ovat raamatun kymmenen käskyä, joista tärkeimpänä on lähimmäisen rakkaus. (Hoivakoti Sataman työn tekijä 2011.)

2.4 Työhyvinvointi

2.4.1 Työhyvinvoinnin moninaisuus

Työhyvinvointia syntyy arjen kokemuksissa työpaikoilla. Työhyvinvoinnissa nämä arjen kokemukset ovat juhlapuheita tärkeämpiä. (Hyppänen 2010, 11; Suonsivu 2011.) Tavalliseen arkeen riittää, että töihin on mukava mennä, siellä viihtyy, työllä on jokin merkitys ja työtehtävät ovat sopivan haasteellisia ja hallittavissa. (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2004, 140.) Hyvinvoinnin edellytykset ovat olemassa, kun perusasiat, kuten luottamuksellinen ja kunnioittava ilmapiiri, avoin vuorovaikutus, osaava johtamistyö ja perusarvot työssä ovat kunnossa. Näiden pohjalta on hyvä alkaa kasvamaan niin ihmisenä kuin työyhteisönä. (Suonsivu 2011.)

Työhyvinvointi on työntekijän ja työyhteisön ponnistus parempaan. Sitä syntyy, kun ihmiset kokevat, että on tehty oikeita valintoja ja päätöksiä ja että heitä on kohdeltu oikeudenmukaisesti ja arvostavasti. (Vaakanainen 2009, 50.) Työhyvinvointi tulisi nähdä myös arvona. Työhyvinvointi tarkoittaa myös hyvää työelämän laatua. Kun kehitetään työoloja, lisätään yksilön työhyvinvointia, autetaan työssä jaksamista ja jatkamista ja näin pyritään turvaamaan riittävä, osaava, laadukasta työtä tekevä ja hyvinvoiva terveydenhuollon henkilöstö myös tulevaisuudessa. (Kangasmäki 2009.)

Tärkeä työhyvinvointiin vaikuttava tekijä on ajan tasalla oleva lainsäädäntö. (Kouvalainen 2007, 33.) Suomalaista työelämää ja työhyvinvointia säätelevät niin työturvallisuus-, työterveys- ja sairausvakuutus-, eläkevakuutus- kuin työsopimuslainsäädäntökin. (Patrinen 2003, 43.) Vuoden 2002 työturvallisuuslaki ja vuoden 2001 työterveyshuoltolaki kiinnittävät aiempaa enemmän huomiota työn henkisiin kuormitustekijöihin sisältäen väkivaltilanteiden, epäasiallisen kohtelun ja häirinnän kieltävät säädökset fyysisten ja sosiaalisten kuormitustekijöiden rinnalla. (Kinnunen, Feldt & Mauno 2005, 9-10; Finlex 2011a; Finlex 2011b.) Työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa myös monella eri taholla – työpaikalla, työmarkkinoilla, työympäristö- ja työympäristöpolitiikassa kuin sosiaali- ja terveystaloudellissakin. (Patrinen 2003, 42.)

Työhyvinvointiin vaikuttavat myös työn mielekkyys, johtaminen ja työn hallinta. (Patrinen 2003, 42.) Työhyvinvointi syntyy monista palasista: yksilön, perheen, vapaa-ajan, työyhteisön, organisaation ja yhteiskunnan vaikutusten yhteen sulautumana. Ehkä keskustelu työhyvinvoinnista tulisi siirtää siihen, mitä työhyvinvointi voisi olla, sen sijaan, että yrittäisimme tarkasti määrittellä mitä se on tai mitä sen pitäisi olla. (Kouvalainen 2007, 83- 84.) Työhyvinvoinnin määrittäminen on kuitenkin viime kädessä yksilöllinen ja kokonaisvaltainen kokemus. (Nivala 2006, 94; Vesterinen 2006, 7.)

2.4.2 Työelämän muutos ja sen haasteet

Työ on merkittävä osa ihmisen elämää ja työelämä on muuttunut voimakkaasti viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana. Muutos, työn tehostamisvaatimukset ja epävarmuus tulevat vain kasvamaan entisestään. (Sydänmaalakka 2006, 227-228.) Lisäksi kiireestä on tehty elämän arvo ja sitä osataan käyttää vallan välineenä. (Ukkonen 1994, 131.) Kuitenkin kiire

estää luovuuden, joka on tärkeää myös johtamistyössä. Kuitenkin tekemällä vähemmän saisimme aikaan enemmän merkityksellistä. Kiire on keino ruokkia omaa tärkeyttä ja asemaa, ei sentään vielä omaa olemassaoloa. (Ambrosius, Tikkanen & Kietäväinen 2009, 38, 128.)

Nämä luovat jatkuvan haasteen työn tekemiselle, johtamiselle, työyhteisön ja organisaation hyvinvoinnin edistämiseksi ja kehittämiseksi. (Elo & Feldt 2005, 311, 314-315.) Töitä on suunniteltava ja muutoinkin johdettava niin, että erilaiset työntekijät voivat niistä selviytyä. (Hakanen 2005, 163.) Työhyvinvointi on yhteydessä yhteiskunnassa kuluvaan ajanjaksoon. (Kouvalainen 2007, 84.) Kuitenkin Aulanko (2004, 23) muistuttaa, että ei vaan työkuluttuuri ja yhteiskunta ole muuttunut vaan koko ympäröivä maailma.

Näin organisaatioiden tulisi osata ennakoida muutosten vaikutusta työntekijöiden työhön ja sitä kautta heidän motivaatioonsa ja hyvinvointiinsa. Tämä vaikuttaa myös tuloksellisuuteen. Työn tuloksellisuus ja hyvinvointi ovat toistensa edellytyksiä: hyvinvoiva työntekijä saa aikaan hyvää tulosta ja ilman hyvää tulosta ei ole olemassa organisaatiota, jonka hyvinvointia voisi kehittää. (Elo & Feldt 2005, 311, 314-315.) Myös Juuti ja Vuorela (2002, 7, 147) tuovat esille, että vain innostuneet, osaavat, terveet ja hyvinvoivat ihmiset saavat aikaan hyviä tuloksia ja menestyviä työyhteisöjä. Näin ollen yksittäinen työntekijä on työpaikkansa tärkein kilpailutekijä, josta on myös pidettävä huolta. (Manka 2006, 13.) Suonsivu (2003, 5, 176) kuitenkin epäilee, onko nykyisen laadun kehittämisen, henkilöstön kyvykkyyden ja sisäisten voimavarojen huomioinnin esiin tuonnissa kyse tuloksellisuushakuisen työelämän ihmiskäsityksestä eli millä tavoin ylikuormitetusta työntekijästä saadaan vielä enemmän tehokkuutta irti kuitenkaan välittämättä itse työntekijästä? Samoin Juuti ja Vuorela (2002, 12) yhtyvät samaan ajatukseen, että valitettavasti organisaatioiden arjessa tulos on liian usein ihmistä tärkeämpi.

Yhä vaativammassa työelämässä on yhä enemmän oltava mahdollista kokea onnistumisia ja työntekijöiden tekemän työn tunnustamista ja arvostamista. (Hakanen 2005, 292.) Useimmille on myös tärkeää työyhteisöstä saatu kannustus. Näissä tehtävissä johdon vastuu on suuri. (Kinnunen & Hättinen 2005, 53.) Suonsivun (2003, 218) väitöskirjan mukaan hoitotyöntekijät painottivatkin työn kokemisen merkityksellisyyttä, sitä että työ olisi mielenkiintoista ja henkisesti antoisaa. Työn ja työntekijän pitää olla tärkeä jollekulle. Myös Juuti ja Vuorela (2002, 68) yhtyvät, että jokaisella pitäisi olla mahdollisuus työskennellä omanlaisessa, mielekkäässä ja mielenkiintoisissa haasteita tarjoavassa tehtävässä, koska haasteet ylläpitävät kokemusta siitä,

että työntekijä kokee olevansa hyvä, pätevä ja osaava myös muiden silmissä. Näin työn mielekkyyttä lisäämällä lisätään myös työhyvinvointia. Kangasmäki (2009) tiivistää, että ihmisillä on tarve tulla hyväksytyiksi, arvostetuiksi ja kunnioitetuiksi työyhteisössään.

2.4.3 Työhyvinvoinnin myönteiset puolet

Liian usein työ jaetaan mustavalkoisesti joko kielteisiin tai myönteisiin puoliin. (Järvinen 2009, 19, 116.) Lisäksi työelämää koskevia kielteisiä asioista tuodaan useimmin esille kuin myönteisiä. (Hyppänen 2010, 245, 309.) Jo käsitteenä työhyvinvointi on sävytetty kielteiseksi, jolle ei edes tahdo löytyä myönteisiä tiloja ja kokemuksia kuvaavia käsitteitä. Tutkimus hyötyisikin vaihtoehtoisista käsitteistä ja menetelmistä, jotka kartoittaisivat suoraan hyvinvoinnin myönteisiä puolia silloin, kun tutkimuksen kohteena on työhyvinvointi ja työssä jaksaminen, ei työuupumus tai stressi. (Hakanen 2005, 27.) Samoin työhyvinvointia tulisi johtaa myönteisten puolien kannalta, ei pelkästään kielteisten asioiden, kuten sairauspoissaolojen tai työtaturmien kautta. (Manka 2012.)

Kuitenkin tosiasia on, että työelämässä on monia hyvinvoinnin ja terveyden riskitekijöitä, joita on syytä tunnistaa. (Hakanen 2005, 27.) Myös ristiriidat ja ongelmat väistämättä kuuluvat työelämään. Uusia ristiriitoja ja ongelmia kuitenkin tulee sitä mukaan, kun edellisiä ratkaistaan. Aivan kuin koko ajan odottaisimme seesteistä tilannetta. (Ukkonen 1994, 59.) Tutkimalla ongelmia saadaan tilattua vain lisää ongelmia, jolloin työyhteisön kehittämishankkeet voivat päätyä tavoittelemaan ongelmien ehkäisyä – eivät hyvän edistämistä. Sen sijaan ongelmat ratkeavat, kun energia siirretään vahvuuksien löytämiseen ja ratkaisujen etsimiseen, ei ongelmien pohtimiseen. (Ukkonen 1994, 52; Hakanen 2005, 27; Suonsivu 2011.)

Hakanen (2005, 27, 292) tuo esille, että yhteiskunnallinen keskustelu työhyvinvoinnista olisi-kin suunnattava siihen, mikä on hyvää ja vahvaa. Tutkimukset ja julkiset keskustelut ovat olleet ennen kaikkea tutkimusta ja puhetta työuupumuksesta ja -stressistä, joiden puuttuminen on jopa tulkittu hyvinvoinniksi. On tutkittava ja keskusteltava siitä, miten työskentelyolosuhteet saadaan sellaisiksi, joissa työntekijä kokee onnistumisen iloa työhön sijoittamiensa voimavarojen vastineeksi. Tulevaisuudessa on kehitettävä sitä, miten tunnistetaan ja ehkäistään voimavarojen menetyksiä ja uhkia ja miten pysytään vahvistamaan voimavarojen saavutta-

mista, jotka heijastuvat hyvinvointina työssä, työpaikoilla, muussa elämässä ja lopulta suomalaisen työelämän eduksi.

Arvo ja paikka pitäisi siis antaa kaikelle hyvälle, mitä meillä on. (Hyppänen 2010, 245, 309.) Hakanen (2005, 81, 133) toteaa, että työ tarjoaa tulonlähteen, mahdollistaa sosiaalisia kontakteja, vaikuttaa ajankäytön rakentumiseen ja myötävaikuttaa henkilökohtaiseen kasvuun. Työ on merkittävä hyvinvoinnin lähde ihmiselle. Samoin Aulanko (2004, 15, 81-84) yhtyy, että työ on luonnollinen osa arkea, elämän kokonaisuutta ja se rytmittää ja rikastuttaa elämää. Työ on keino löytää oma paikkansa tässä yhteiskunnassa. Työssä voimme toteuttaa omia kykyjä ja luovuutta. Parhaimmillaan työ antaa tekijälleen mahdollisuuden venytellä omien kykujensä ja osaamisensa rajoja, oppia uutta, saada ideoita ja keksiä vielä keinot niiden toteuttamiseen, vaikuttaa ja muuttaa maailmaa edes pienen murusen verran. Jos tämä ei onnistu työssä, itsensä toteuttaminen siirtyy vapaa-ajalle.

Viime vuosina on tuotu esille työn myönteisiä puolia eli miten työn tulisi olla luovaa ja innostavaa. Todellinen työssä viihtyminen syntyy nimenomaan työstä; sen sujuvuudesta, haasteellisuudesta ja siinä onnistumisesta. (Järvinen 2009, 19, 116.) Työn tulisi energisoida, ei uuvuttaa. (Sydänmaalakka 2009, 115.) Aulanko (2004, 259) kertookin hulvattomasti, voisiko työ olla aikuisen leikkiä, kun kerran leikki on lapsen työtä. Ei myönteisellä mielellä työskentely vie sen enemmän aikaa kuin kielteisellä mielellä työskentely. Samoin Juuti ja Vuorela (2002, 67) yhtyvät ajatukseen, että parhaimmillaan työ on kuin leikkiä. Se on kevyttä ja iloa tuottavaa toimintaa, johon suhtaudutaan huumorilla ja josta saadaan voimavaroja. Lisäksi Manka (2012) tuo esille, että iloisella mielellä opimme uusia asioita, olemme luovempia emmekä päädy työssämme helpoimpaan vaihtoehtoon vaan ponnistelemme saavutustemme eteen. Hän tuo kuitenkin esille, eläkö yhteiskunnassamme vielä käsitys, että työ on ikävää raatamista, eikä ole työtä, jos se on kevyttä ja sitä voi tehdä iloisella mielellä?

Aulanko (2004, 81) korostaa, ettei työ saa olla koko elämä. Hän kuvaileekin varoituksen sanansa osuvasti: ”Työn kanssa voit kyllä viettää vaikka kaikki päivänsä, iltansa ja yönsä mutta se ei ota sinua kädestä, et voi kertoa sille ilojasi etkä murheitasi eikä se tule sinua katsomaan, kun olet sairas tai teet kuolemaa eikä sen kanssa voi viettää vanhuuttaan”. Samoin myös Järvinen (2001, 148-149) varoittaa; ”sen minkä voittaa antautumalla vain työlle, menettää lopulta terveydessä, läheisissä ihmissuhteissa ja lopulta elämän mielekkyydessä”.

2.4.4 Työhyvinvointi ja johtaminen

Johtajuuden vaikutus työntekijöiden ja työyhteisön hyvinvointiin on merkityksellinen. Johtajat ovat avainasemassa luotaessa toinen toistaan kunnioittavaa ja arvostavaa asioiden, voimaantumisen ja hyvinvoinnin mahdollistavaa työkulttuuria. (Kangasmäki 2009.) Hyvään johtamiseen kuuluu henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpitäminen, edistäminen ja kehittäminen. Se luo edellytyksiä ihmisten hyvinvoinnille. Kuitenkin jokainen työntekijä on ensisijaisesti itse vastuussa työhyvinvoinnistaan. Työntekijän kohdalla hyvinvointi edellyttää vastuuta omasta elämästä, työurasta, työstä ja työkyvystä. (Juuti & Vuorela 2002, 5, 7; Nuikka 2003; Vesterinen 2006, 9.) Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen on yksi avaintekijä, jotta ihminen selviytyy ja jaksaa työelämän muutoksissa. (Järvinen 2009, 147.) Samoin työntekijän itsensä lisäksi on otettava vastuu myös koko työyhteisön hyvinvoinnista. Työhyvinvointia ei voi antaa toiselle mutta työntekijöitä voidaan tukea omassa toiminnassaan, omien ratkaisujen synnyttämisessä ja vaikutusmahdollisuuksia lisäävällä johtamisotteella. (Nivala 2006, 99, 103.)

Åhmanin (2004, 37) toteaa, että johtajan tulee edistää hyvinvointia, kehittämistä ja näyttää suuntaa mutta itseohjautuvuutta täytyy olla jokaisella yksilöllä itselläänkin. Jokainen voimme huolehtia kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista joka päivä. Samoin työn ääressä työhyvinvointia voidaan kehittää ja parantaa jokaisena työpäivänä. (Hyppänen 2010, 331.) Työhyvinvointi pitäisikin nähdä koko työuran kestäväenä haasteena. (Hakanen 2005, 69.) Näin jokaisessa työyhteisössä olisi hyvä olla yhteinen käsitys työhyvinvoinnista ja toimenpiteistä, joilla työhyvinvointia ylläpidetään ja edistetään. (Silvennoinen 2008, 54.)

Hoivayrityksen työntekijöistä kuten myös yrittäjän hyvinvoinnista huolehtiminen turvaa yrityksen jatkuvuuden. Jos henkilökunta voi huonosti, myöskään yrityksessä ei ole kaikki kunnossa, mikä heijastuu edelleen asiakkaiden saamaan palveluun. Hoiva- ja hoitotyö on fyysisesti raskasta, jossa esimerkiksi tuki- ja liikuntaelinten rasitus on todella suuri. Samoin hoiva- ja hoitotyötä tekevältä vaaditaan henkisiä voimavaroja. Hoivayrittäjä on yrityksensä työväline, joka on myös vastuussa omasta terveydestä. (Laiho 2011, 36.)

Työhyvinvointi koetaan kokonaisvaltaisena käsitteenä ja se on vaikeasti määriteltävissä. Käsitteiden moninaisuus ja eri näkökulmat tekevät siitä tutkimusaiheena laajan ja vaikeasti hahmotettavan. (Silvennoinen 2008, 36; Vaakanainen 2009, 50.) Terveystieteiden tutkimusten kohdejoukkona ovat olleet pääasiassa eriaisteiset hoitotyöntekijät.

Kouvalainen (2007) on tutkinut työhyvinvointia lähihoitajien näkökulmasta, Vaakanainen (2009) perusterveydenhuollon vuodeosastolla työskentelevien sairaanhoitajien työhyvinvointia ja Latvanen (2008) osastonhoitajien työhyvinvointia. Työhyvinvointia on lähestytty myös johtamisen näkökulmasta. Silvennoinen (2008) on tutkinut, kuinka osastonhoitajat edistävät hoitohenkilöstön työhyvinvointia. Samoin Kivinen (2008) on tutkinut työhyvinvoinnin johtamista lähijohtajan näkökulmasta.

Yhteenveto:

Työhyvinvointi on hyvin moninainen ilmiö ja sitä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Kuitenkin se on hyvin yksilöllinen kokemus, jonka jokainen viime kädessä määrittelee itse. Tämän vuoksi en ole edes pyrkinyt määrittelemään työhyvinvointia tarkasti. Työhyvinvointia on tarkasteltu kielteisten käsitteiden, kuten stressin ja työuupumuksen kautta. Tulevaisuudessa voimavarat, tutkimus ja johtaminen tulisi suunnata työn myönteisiin puoliin, joihin tähdätään myös tässä kehittämissuunnitelmassa. Viime vuosina on tuotu esille työn myönteisiä puolia. Työn pitäisi olla luovaa, iloista, leikinomaista ja innostavaa, mistä saadaan vastinetta työhön sijoittamille voimavaroille. Johtajuuden vaikutus työhyvinvointiin on suuri mutta vastuullisuutta täytyy löytyä meistä jokaisesta niin omasta kuin koko työyhteisön hyvinvoinnista huolehtimiseen.

3 JAETTU JOHTAMINEN

3.1 Jaetun johtajuuden määritelmiä

Jaettu johtajuus on monimutkainen, vähän aikaa käytössä ollut ja tuntematon ilmiö. (Viitanen & Konu 2006, 34; Homanen 2009, 4, 8, 14.) Yhteneviä termejä sille ovat osallistava johtaminen, valtaistaminen ja valtuuttaminen. Näitä yhdistävät osallistuminen päätöksentekoon, kommunikoinnin tärkeys ja hierarkian madaltuminen. (Homanen 2009, 4, 8, 14.) Nykyään kaikkien tulisi saada vaikuttaa johtajuuteen. (Manka 2012.) Vaikka tämän päivän työelämässä ihannoidaan kovia ja itsekkäitä otteita. (Wink 2010, 64.)

Jaettu johtaminen tarkoittaa ylävetoisuuden vähenemistä, organisaation madaltumista, vallan ja vastuun jakamista, luovuuden käyttöä ja jatkuvaa oppimista itseltä ja toisilta. Se tarkoittaa myös yhteistyökulttuuria, jossa on mahdollisuus laadukkaaseen työskentelyyn. (Ukkonen 1994, 10.) Vallan ja vastuun jakaminen edellyttää vastuun ottamista omista työtehtävistään. (Ukkonen 1994, 23, 129; Homanen 2004, 5, 7.) Vastuun ottaminen motivoi ja sitouttaa työn tekemiseen, keventää johdon työtä ja antaa enemmän tilaa keskittyä johtamistehtäviin. Vastuun jakaminen on delegointia ja asioiden yhdessä tekemistä. Vastuuta tulisikin antaa yhä enemmän, jolloin apuna voidaan käyttää ohjeistuksia, työn vaativuudenmääritelmiä ja mukaan ottamista esimerkiksi kehittämissuunnitelmiin. (Homanen 2004, 5, 7, 59.)

Työelämä vaatii yhä enemmän ammatillista erikoistumista ja osaamista, jolloin työntekijä hallitsee työnsä johtajaa paremmin. Käskyttävä ja saneleva johtaminen ei enää toimi vaan hierarkian madaltuminen on yksi jaetun johtajuuden perusasioita. (Järvinen 2000, 28; Ropo ym. 2005, 13, 97.) Näin asiantuntijoiden johtaminen on kahdenvälistä yhteistyökumppanuutta, jossa johtajuus on lunastettava molemmiin puolin vuorovaikutuksessa uudelleen joka päivä. Lisäksi työntekijät ovat aiempaa itseohjautuvimpia ja tietoisia asiantuntijuudestaan. (Ukkonen 1994, 10-11, 17-18, 81; Hujala, Laulainen, Sinkkonen & Taskinen 2009, 33.) Myös terveydenhuollossa asiantuntijoiden johtaminen on yksi johtamisen haasteista. Tuolloin jaettu johtaminen perustuu toimivaan yhteistyöhön, avoimeen keskusteluun ja delegointiin. (Kanste 2006.)

Jaettu johtaminen on myös tiedon, tietämättömyyden, kokemusten, ajatusten, arvostuksen ja luottamuksen jakamista eli arjen kokemusten jakamista. Jaettuun johtajuuteen kuuluu myös oman ajattelun salliminen. Näin tavoitteena on edes joidenkin näkökantojen, tulkintojen ja ajattelutapojen yhteiseksi tekeminen. Tällaisissa yhteiseksi tekemisen prosesseissa ihminen kohdataan kehollisena ja historiallisena persoonana, jolla on ihanteet, arvot, sukupuoli, luottamus, vallanhalu ja aikakäsitys. Oleellista ja haasteellista näissä prosesseissa on halu neuvotella, heittäytyä mukaan ja laittaa itsensä persoonana likoon. Jaettu johtaminen on läsnäoloa mutta ei niskaan hengittämistä. Jaetussa johtajuudessa ei suljeta pois vaan ihmiset ja asiat otetaan mukaan. Jaetun johtajuuden mukaan kenelläkään ei ole hallussa kaikkia tarvittavaa tietoa, jolloin tiedon jakaminen, yhteiseksi tekeminen ja luovuus ovat olennaisia osaamisalueita. Parhaiten tietoa jaetaan asioista puhumalla, kuuntelemalla ja kehittämällä ideoita yhdessä, mikä vaatii niin fyysistä kuin henkistä läsnäoloa. (Ropo ym. 2005, 19-20, 32, 100, 160, 162.)

Jaettu johtaminen kiinnittää huomiota myös fyysisiin tiloihin, missä ihmiset tapaavat toisiaan työpäivän aikana. Näin johtaminen ja arki tapahtuvat erilaisissa tiloissa, joissa ihmiset sijoitetaan erilaisiin huoneisiin, käytäviin ja kerroksiin. Fyysiset tilat arvottavat ihmisiä ja osoittavat heille heidän asemansa mukaisia paikkoja. Kulkureitit ja huonejaot viestivät, miten ihmisten odotetaan liikkuvan ja keiden kanssa keskustelevan. Näin ympäristö mahdollistaa erilaisten ihmisten osallistumisen tai osallistumattomuuden toimintaa ja vaikuttaa siihen, kuinka vuorovaikutus mahdollistuu tai hankaloituu. Näin käytännön johtamistyössä tärkeäksi tulee, kuinka eri tilat tukevat yhdessä tekemistä. (Ropo ym. 2005, 32, 111, 163.)

Työpaikoilla esimerkiksi työpisteet ohjaavat ja kontrolloivat ihmisiä istumaan tunneittain ja samalla kontrolloimaan heidän tunteitaan joka tilanteesta. Jopa tänä päivänä löytyy erilaisia tapoja näyttää johtajan paikka ja arvo. Esimerkiksi johtajan työhuone on yllättäen ylimmässä kerroksessa kaikkien yläpuolella, mikä viittaa yrityksen nokkimisjärjestykseen. Samaan viittaa myös työhuoneen koko ja sisutus. Parkkipaikan sijainti, paikka kahvihuoneessa ja kaikki tällaiset viattoman kaltaiset järjestelyt ovat vallan symboli ja voi aiheuttaa toissa voimakkaitakin reaktioita. (Koivunen 2003, 158, 191-192.)

Homanen (2009, 53) on tutkinut jaettua johtajuutta terveydenhuollon näkökulmasta. Tulosten mukaan jaettu johtaminen on vastuun kantamista ja yhteisen tavoitteen tiedostamista. Se on myös mahdollisuutta osallistua kehittämiseen, olla siinä avainasemassa ja kokea oma osuus siinä tärkeänä. Myös Ruuska (2009, 1) on tutkinut jaettua johtajuutta, tosin teatteri-

maailmassa. Hänen mielestään jaettu johtajuus tarkoittaa sitä, että ryhmässä on useita johtajia. Ryhmän johtaja on kulloinkin se, jolla on suurin asiantuntijuus tai ajatus ryhmän pääsemisestä eteenpäin. Johtajuus siis siirtyy ryhmässä asiantuntijavallan mukaisesti. Se voi myös kadota tai lakata olemasta. Jaettu johtaminen tarkoittaa oman osaamispanoksen antamista ryhmälle, ei varpaille astumista tai muodollisen johtajan syrjäyttämistä.

3.2 Jaettu johtaminen on tiedon jakamista

Jaettu johtajuus edellyttää tiedon jakamista, koska ihmisillä on paljon enemmän tietoa kuin he edes itse oivaltavat. Kukaan ei kuitenkaan omaa kaikkea tietoa, joten tiedon jakaminen, sen yhteiseksi tekeminen ja luova jalostaminen ovat jaetun johtajuuden osaamisalueita. Myös luottamus työtovereiden osaamiseen kuuluu jaetun johtajuuden käytäntöihin. Jaetussa johtajuudessa asiantuntijatiedon jakaminen on taito, joka edellyttää avoimuutta ja luottamusta ihmisten välille, taitoa omien tunteiden ymmärtämiselle ja ristiriitaisten tunteiden käsittelylle sekä tahtoa eläytyä toisen ihmisen ajatusmaailmaan ja taustoihin. Näitä taitoja tarvitaan, koska asiantuntijatietoa jaetaan kohtaamalla erilaisia ihmisiä, arvojärjestyksiä ja käsityksiä vallasta ja työstä. (Koivunen 2003, 202; Ropo ym. 2005, 86, 141, 160, 163.)

Jaetussa johtajuudessa tieto ei ole yksilön ominaisuutta vaan johtajuus on yhteisöllistä, monen ihmisen toimintaa. Valta ja tieto eivät ole yksilön kyvykkyyksistä ja ominaisuuksista kiinni vaan kysymys on kyvykkyydestä jakaa tietoa ja asiantuntijuutta, osallistua verkostoihin, mennä mukaan epävarmaan toimintaan ja viimein kyvystä luoda yhteispeliä, jossa jaetaan tietämättömyyttä. Jaetussa johtajuudessa johtaja ei ole ylivertainen yksintietäjä tai asiantuntevin. Kun tällaisesta yksin tietämisestä luovutaan, tarjoutuu tilalle uusia tiedon lajeja; mielipiteitä, tulkintoja, tunteita ja luovaa vuorovaikutusta. Näin johtajan tehtävänä on tietämättömyyden jakaminen, jotta nämä uudet tiedon lajit pääsevät esiin tuoden rikasta tietoa toiminnan käyttöön. (Ropo ym. 2005, 39, 51, 52, 74.)

3.3 Jaettu johtaminen on moniäänisyyttä

Työyhteisöt ovat yhä monimutkaisempia ja moniäänisempiä. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 92.) Hujala (2008, 14) on tutkinut johtamisen moniäänisyyttä hoivayrityksissä. Hän määritte-

lee moniäänisen johtamisen sellaiseksi, että mahdollisimman monet näkökulmat, niin johdon kuin työntekijöiden, ovat esittäminä läsnä ja vaikuttamassa asioihin.

Jaettu johtajuus saa voimansa siitä, että monenlaisia näkökantoja hyväksytään yhtäaikaaisesti. Jaettu johtaminen on moniäänisyyden, epätietoisuuden ja epätäydellisyyden kanssa elämistä. Jaetussa johtajuudessa kenelläkään ei ole oikeata ratkaisua kaikissa tilanteissa. Jaetussa johtajuudessa asioita tehdään yhdessä ja toisten ideoille ja osaamiselle annetaan tilaa. Ryhmässä ylitetään oman asiantuntijuuden rajat, opitaan uutta ja voidaan saavuttaa asioita, joihin kenelläkään yksin ei olisi mahdollisuuksia. Moniäänisyydestä voi kuitenkin tulla ongelma, jos työntekijät nähdään resursseina ja numeroina, ei tuntevina ihmisinä. Näin henkilöstöä tulee kohdella ja käsitellä tuloksetekijöinä, ei kustannuserinä. Tämän ajattelun tulisi näkyä niin arvoissa kuin käytännössäkin. Samoin osaamisen moniäänisyys häviää helposti, koska erilaisuutta on vaikea hyväksyä, eikä sitä näin ollen osata hyödyntää. (Ropo ym. 2005, 22, 29, 31, 86, 161.) Moniäänisyys tuo kuitenkin vaikuttamisen mahdollisuuden mutta myös vastuun kaikkien ulottuville. Näin jokainen kantaa vastuun omasta osallistumisestaan tai osallistumattomuudestaan. (Hujala ym. 2008, 35.)

Kuitenkin oleellista olisi nähdä erilaisuus mahdollisuutena. Johtamisen tulisi olla avointa ja aktiivista etsimistä ja suhtautumista erilaisuuteen ja siitä seuraaviin ristiriitoihin. (Lönnqvist 2002, 90.) Samaa mieltä olemista ei aina täydy pitää tavoiteltavana tilana työyhteisössä. (Mäkisalo 2003, 54.) Yksilöiden erilaisuus voi olla työyhteisölle voimavara ja kehittymisen lähtökohta. Kuitenkin tätä ei aina nähdä mahdollisuutena, eikä näin arvosteta tai usein edes siedetä. (Ambrosius ym. 2009, 31-32.) Jaetun johtajuuden moniäänisyys ja ristiriitaisuuksien kanssa eläminen, epävarmuuden ja epätietoisuuden hyväksyminen sekä sen hyväksyminen, että ihmisiä ja asioita voi hallita vain rajallisesti, antavat ehkä vaikeimman haasteen jaetulle johtajuudelle. (Ropo ym. 2005, 51.)

3.4 Jaetun johtajuuden edellytykset

Keskeneräisyyden ja haavoittumisen tunnistaminen ovat keskeisiä tekijöitä johtajuudessa. Riippuvuus muista, omien näkökulmien rajoittuneisuus ja oman epävarmuuden tunnistaminen mahdollistavat pois siirtymisen kaikkeen pystyvistä, käskyjä antavasta asemasta. Vastuun ulottuville voidaan käydä keskustelua ihmisten kanssa aidosti, heistä ja heidän työtään kiinnos-

tavalla tavalla. (Juuti 2010a, 23-24.) Lisäksi jaettu johtajuus vaatii henkistä kypsyyttä, kykyä muuttamaan omaa maailmankuvaansa ja kykyä kestävään sosiaalisia paineita, jotka vaativat omaksumaan muiden omaamia maailmankuvia. (Juuti 2010b, 45.)

Jaetussa johtajuudessa työryhmän jäsenet ovat johtajan kumppaneita. Ihmisiä arvostava johtaja pitää työntekijöitä samanarvoisina, kuin hän itsekin on. Johtamisessa pyritään, että jokainen ottaa vastuuta asioista, luo uusia ideoita toiminnan kehittämiseksi ja kyseenalaistaa asioita. (Juuti & Vuorela 2002, 89; Juuti 2010b, 46.) Jaetussa johtajuudessa keskusteluihin kannattaa kiinnittää huomiota, ettei alistavaa käyttäytymistä synny. Keskustelussa ei ole oikeita vastauksia, eikä kenenkään vastaus ole parempi kuin toisen. Samoin tyhmiä, huonoja tai vääriä kysymyksiä ei ole vaan ne ovat aitoja, kysyjälle tärkeitä, ajankohtaisia tai vaikeita kysymyksiä. (Wink 2010, 59.) Jaettuun johtajuuteen pyrkiessä on herkästi kuunneltava sitä kieltä ja niitä puheita, joita keskustellessa käytetään. Samoin omia ajatuksia on syytä reflektoida, jos kuvittelee omaavansa paremman näkemyksen, kuin muut. (Juuti 2010b, 45-48.)

Jaetussa johtajuudessa johtajuuden korostaminen ja alaisista puhuminen korostavat vain ryhmän kahtiajakoisuutta. Johtajakeskeisyyden kaipuu kertoo ahdistuksesta, turvattomuudesta ja uskosta siihen, että jolloin älykkäämmällä, koulutetummalla ja taitavammalla henkilöllä olisi ratkaisu ongelmiin. Suhtautumista tulisi muuttaa, että jokaisella on tietoja, taitoja ja kokemuksia ja hyviin tuloksiin päästään, mikäli ryhmässä käydyissä keskusteluissa näitä pystytään jakamaan. (Juuti 2010b, 45-48.)

Jaettu johtajuus edellyttää moniäänisyyden ymmärtämistä ja se on vuoropuhelujen johtamista. Jaetussa johtajuudessa johtajan tehtävänä on houkuttaa esiin se tieto, viisaus ja osaaminen, joka on jo olemassa, eikä lähteä hakemaan ratkaisuja työyhteisön ulkopuolelta. Tällöin vuorovaikutustaidot, kuten kuuntelu tulevat tärkeiksi. Kuuntelemalla voi oivaltaa, että kaikki tarvittava osaaminen ja viisaus ovat jo olemassa ja löydettävissä. Täytyy vain luottaa, että työntekijät osaavat asiansa. Tähän tarvitaan perinteisestä yksilöjohtajuudesta luopumista, jos halutaan antaa tilaa muillekin. Tarvitaan tukea avoimuuden tilan synnyttämisessä, jossa luominen, kokeileminen ja myös epäonnistuminen ovat mahdollisia. Virheiden tekeminen on sallittua, koska virheistä tulevat parhaat oivallukset. Jaetussa johtajuudessa työyhteisöjen ydin rakentuu olemassa olevaan osaamisen arvostamisesta, että totutusta luopumisesta, aikaisemman yhdistämisestä uudella tavalla ja yhteiseksi tekemisen prosesseista. Yhteiseksi tekeminen ja johtajuuden jakaminen vaatii ennalta tietämisen luopumista. Lisäksi jaetun johtajuuden

edellytyksiin kuuluu, että muiden mielipiteet ja arvot olisi pystyttävä asettamaan tasavertaisiksi omien arvojen ja mielipiteiden kanssa. Lisäksi jaetun johtajuuden edellytyksiin kuuluu, ettei jaettua oppia käytetä jakajaa vastaan. (Koivunen 2003, 202; Ropo ym. 2005, 87, 128, 132, 158, 163, 161.)

Myös Ukkonen (1994, 69) korostaa kuuntelun merkitystä jaetussa johtajuudessa ja toteaa, että johtajat ovat liian paljon äänessä viestintätilanteissa, koska tuolloin menetetään paljon. Kuitenkin Hujala kirjoittajatovereineen (2009, 35) muistuttavat, että hiljaa oleminen voi olla yhtä voimakasta vallankäyttöä kuin jatkuva äänessä oleminenkin. Toisaalta hiljaisuus on kuitenkin osa moniäänisyyttä. Silläkin on äänensä, joka pitäisi kuulla. Lisäksi moniäänisessä keskustelussa keskustelu voi lähteä mihin suuntaan tahansa – tai loppua kokonaan. (Hujala 2008, 119.)

Koivunen (2003, 174, 180, 185) on tutkinut johtamista Tampereen ja Philadelphian sinfonia orkesterissa ja tuo esille, että sinfonia orkestereiden menestys perustuu siihen, että muusikot ovat mestareita kuuntelemaan. Hän tuo esille, että yksi ihmisten vaikeimmista taidoista onkin odottaa ja kuunnella. Hyvin tuttu tilanne on se, että kaikki puhuvat yhtä aikaa mutta tuskin kukaan kuuntelee ketään. Puhetta kyllä kuullaan mutta sitä ei kuunnella. Tällaisen taidon oppiminen on haastavaa, koska harvoin missään edes opetetaan puheen vastaanottamisesta ja kuuntelemisesta.

3.5 Jaetun johtajuuden esteet

Jaetun johtajuuden esteenä on perinteinen hierarkkinen johtamismalli, johon kuuluu vahva vallan käyttö ja ihmisten pelottelu auktoriteetin oikeuksilla tuomita ja mitätöidä ihmisiä. Pelko kuitenkin lukkiuttaa ja estää kehityksen. Kuitenkin jaetussa johtajuudessa on syytä tunnistaa pelon prosesseja, vaikka varsin usein olemme sokeita omalle käytöksellemme. Pelko ja pelolla johtaminen ovat työyhteisön näkymättömiä mörköjä. Ne eivät näyttäydä, ellei niitä kyseenalaisteta. Pelkoa liittyy myös tietämättömyyteen, salailuun ja tiedon jakamattomuuteen. Jaettu johtaminen pyrkii näiden pelkojen vähenemiseen. Suurin este jaetun johtajuuden käytäntöjen omaksumiselle lienee epäloogisesti johtajuuden eli kontrollin menettämisen pelko. (Ropo ym. 2005, 95.)

Jaettuun johtamiseen pyrkiminen ja sen oppiminen ei ole vain johtajan asia vaan se houkuttelee jokaista ottamaan vastuuta yli oman työtehtävänsä. Jaettu johtaminen on valtaistamista, jossa yhteistyön syvyys ja luottamuksellisuus tulevat jatkuvasti hiljaisesti neuvotelluiksi. Jaettua johtajuutta ei voi määrätä tai sopia paperilla. Riskinottoa vaatii jokaisen uskominen asiaansa ja toisiin luottaminen, jolloin jaetun johtajuuden toimintatapa alkaa kasvaa kuin itsestään. (Ropo ym. 2005, 136.)

Jaetussa johtajuudessa kukaan ei ole auktoriteettiasemassa tai julistaudu kaikkitietäväksi. Parhaimmillaan kaikki keskustelevat ja vaihtavat mielipiteitä. Dominoiva vuorovaikutus haittaa jaettua johtajuutta. Sekä työntekijä että johtaja voi käyttäytyä dominoivasti. Tuolloin johtaja luulee, että hänen asemansa puolesta täytyy määrätä mitä tehdään ja kuinka työskennellään. Työntekijä taas pyrkii ryhmän huomioon. Jaettu johtaminen ei myöskään toteudu, jos johtamiseen osallistuvat vain suosikit. (Juuti 2010b, 44.)

Jaetussa johtajuudessa kaikkien tulisi osallistua keskusteluihin. Kuitenkin jaettu johtajuus, jossa kaikki osallistuvat aktiivisesti keskusteluihin ovat hyvin harvinaisia. Sitä tulee kuitenkin pitää tavoiteltavana tilana, koska tuolloin jokainen voi kokea voimaantuvansa ajan mittaan. Vaikka johtajuus jaettaisiin, osa voi vain seurata keskustelua hiljaisina vieressä. Tämä aktiivisuuden epätasainen jakautuminen voi olla todennäköistä kasvojen menetyksen pelossa, ollaksemme kohteliaita tai välttääksemme tulemasta nolatuiksi tai häpeän kohteeksi. Mielipiteiden sanominen on kyllä rohkeaa mutta rohkeampaa on omista näkemyksistään luopuminen, mikäli ne eivät osoittaudukaan parhaiksi mahdollisiksi. (Juuti 2010b, 45.)

Johtajan asema aiheuttaa ristiriitoja ja kitkaa, vaikka johtamismenetelmät olisivat kuinka demokraattisia tahansa. Tämä kitka on suurimmillaan juuri demokraattisen johtajaan suuntaa, koska autoritääristä johtajaa ei uskalleta kritisoida. (Juuti & Vuorela 2002, 124.) Lisäksi kaikkivoipaisuuteen uskova johtaja ei edes hyväksy toimintatapojensa kritisoinnista. (Ambrosius ym. 2009, 43.) Demokraattisia menetelmiä käyttävällä johtajalla on vielä tapana antaa tilaa erilaisuuden esilletulolle ryhmässä ja tämä on omiaan nostattamaan pintaan myös ryhmän jäsenten näkemuserot. Tämä on hyvä asia. (Juuti & Vuorela 2002, 124.) Kuitenkin Suonsivun (2003, 171) väitöskirjan tutkimustuloksissa käy ilmi, että hoitotyöntekijät saavat kyllä ilmaista mielipiteensä, kunhan ne eivät ole ristiriidassa johon kanssa.

Yksi jaetun johtajuuden haasteista on ymmärtää ihmisen toiminnan ydin. Ihminen on keholinen ja kokemusten kautta toimiva olento, joka kantaa elettyä historiaansa ja elää suhteissa

tässä ja nyt. Nämä kaikki ovat jatkuvasti läsnä. Ei ole mahdollista ajatella, että voisimme jättää tunteemme, sukupuolemme, historiamme tai arvomme kotiin sillä hetkellä, kun astumme työympäristöön, eikä siihen ole tarvettakaan. Organisaatio voi kehittyä vain silloin, kun otamme huomioon inhimillisyytemme ja ammennamme voimavarat sieltä. Näin jaetun johtamisen testi tehdään jokapäiväisessä arjessa, tavallisissa ihmisten kohtaamisissa. Kohdataanko ihminen kehollisena ja historiallisena persoonana ja tuleeko hänen ihanteensa, arvonsa, sukupuolensa, luottamuksensa, vallanhalunsa ja aikakäsityksensä mukaan, kun työpaikalla kohdataan ihminen tai kun työpaikalla jaetaan tehtäviä ja vastuuta? (Ropo ym. 2005, 99, 100, 162.)

Jaettu johtaminen saa innoituksensa yhdessä tekemisestä. Jaettu johtaminen kutsuu kehittämään käsitteitä ja sanastoja, jotka houkuttelevat keskusteluun, antavat tilaa tietämättömyydelle ja uteliaisuudelle. Jaettu johtajuus kutsuu vuoropuheluun kokonaisia ihmisiä sukupuolittain, persoonallisine kokemuksineen ja taustoineen. Jaetussa johtajuudessa asiat ja kokemukset tehdään yhteiseksi arjessa ja jossa päätökset tehdään jäsenten vuorovaikutuksessa syntyvään tietoon. Yhteiseksi tekeminen edellyttää ajan kulumista ja kokemusten karttumista, niiden jakamista ja päätelmien tekemistä kokemusten perusteella. (Ropo ym. 2005, 120, 14, 164.)

Yhteenveto:

Jaettuun johtamiseen kuuluu ihmisen kohtaaminen ihmisenä, jolloin hänen persoonallisuus, arvot ja historia otetaan huomioon, eikä häntä käsitellä kustannuseränä tai numeroina. Jaettua johtajuutta on se, että osaaminen tuodaan kaikkien käyttöön, ihmetellään asioita ja jaetaan tietämättömyyttä. Kun tietämisestä luovutaan, tilalle tarjoutuu uudenlaisia tiedon muotoja, kuten mielipiteitä, tulkintoja, tunteita ja vuorovaikutusta. Jaetun johtajuuden mukaisesti viisaus ja tieto ovat jo olemassa, se vain pitää saada yhteiseen käyttöön. Jaettu johtaminen korostaa samanarvoisuutta, yhdessä tekemistä ja kumppanuutta. Jaettua johtajuutta ei voi määrätä tai sopia paperilla vaan sen tulee toteutua päivittäin toisten kohtaamisessa puolin ja toisin työpaikalla. Kenties jaetun johtamisen ydin on kiteytetty raportin alkuosassa olevaan vanhaan kiinalaiseen runoon tai ainakin siitä löytyy monia jaetun johtajuuden piirteitä, kuten yhdessä oppiminen, toisista välittäminen ja yhdessä tekeminen. Lisäksi runoon on kiteytetty se, kuinka tieto ja osaaminen ovat jo olemassa, ne vain pitää saada käyttöön.

4 TOIMINTATUTKIMUS KEHITTÄMISPROJEKTIN METODOLOGISENA LÄHTÖKOHTANA

4.1 Toimintatutkimus kehittämisprosessina

Toimintatutkimus on tutkimusstrateginen lähestymistapa, jossa voidaan käyttää välineenä erilaisia tutkimusmenetelmiä. Tunnusomaista toimintatutkimukselle on sekä ihmisten yhteistoiminnan ja tutkimuksen samanaikainen kehittäminen, että pyrkimys saavuttaa välitöntä ja käytännöllistä hyötyä. (Heikkinen 2001, 170-171.) Toimintatutkimuksen tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa toiminnasta kehittämällä käytännön toimintaa. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 33.)

Toimintatutkimus on ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti. Se kohdistuu sosiaaliseen toimintaan, joka pohjautuu vuorovaikutukseen. (Heikkinen & Rovio 2008, 114.) Toimintatutkimukseen liittyy yhteisöllisyys ja osallistuvuus. Tutkijoiden ja työyhteisön edustajat osallistuvat siten yhdessä tietyn projektin kehittämiseen. Kehittämisprojektin jäsenet osallistuvat myös tutkimuksen toteuttamiseen. (Kiviniemi 1999, 75.) Toimintatutkimuksessa pyritään kuvaamaan muuttuvaa todellisuutta, sosiaalisia käytäntöjä ottamalla tutkittavat eli käytännössä toimivat ihmiset aktiivisiksi osallisiksi tutkimukseen. (Kuula 1999, 9, 116-117.) Toimintatutkimuksessa osallistujien on saatava vaikuttaa toimintaan tutkimusprosessin eri vaiheissa. (Huovinen & Rovio 2008, 102.)

Toimintatutkimuksen keskeinen tavoite on, että tutkimuksen kautta saavutettu myönteinen muutos käytännön toiminnassa jää pysyväksi toimintatavaksi ja kohdeyhteisön jäsenet ottavat siitä itse vastuun. (Lauri 1997, 132.) Näin toimintatutkimuksessa toiminnan kehittäminen on päättymätön ja jatkuva prosessi. (Aaltola & Syrjälä 1999, 18.) Lisäksi prosessikeskeisellä kehittämisellä ei yleensä haeta mitään lopullista ratkaisua vaan se on yksi osavaihe työpaikan päättymättömässä uudistus- ja kehitystehtävässä. (Järvinen 2000, 157.) Toimintatutkimus tarjoaakin kehyksen uusiin kehittämishankkeisiin. (Anttila 2006, 443.) Hyvin toteutunut projekti muistuttaakin paljon toimintatutkimusta. (Mäkisalo 2003, 147.)

4.2 Toimintatutkimuksen syklisyys

Toimintatutkimuksessa kehitys on syklimäistä ja päättymätöntä, jossa yhteen suunnitelmaan perustuvaa toimintaa seuraa kokemusten pohjalta parannettu suunnitelma. Toimintatutkimus ymmärretäänkin spiraalimaisena ja vaihemaisena. Toiminta, sen havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu seuraavat toisiaan. Ajatustyötä ja suunnittelua vaativat erityisesti suunnittelu- ja arviointivaiheessa. Vaikka toimintatutkimus on kuvattu syklimäisesti suunnittelu-toiminta-havainnointi-reflektointi, sykli voi alkaa mistä vaiheesta tahansa ja usein sen alkua on mahdotonta paikantaa. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 37; Heikkinen 2001b, 176-177; Heikkinen 2008, 16-20, 29, 35; Heikkinen, Rovio & Kälakoski 2008, 78-79, 82.)

Näin toimintatutkimuksen eri vaiheet lomittuvat toisiinsa, eikä niitä voi tarkkaan erotella tai orjallisesti noudattaa. Liian vaihemainen ajattelu tuottaa tutkijalle vain ahdistusta, kun hän yrittää erottaa vaiheet liian tarkasti toisistaan siihen kuitenkaan pääsemättä. Tutkijan on myös lopetettava tutkimuksensa johonkin vaiheeseen. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 37; Heikkinen 2001, 176-177; Heikkinen 2008, 16-20, 29, 35; Heikkinen ym. 2008, 78-79, 82.) Toimintatutkimuksessa onnistumisen kriteeri ei kuitenkaan ole se, kuinka uskollisesti tutkija onnistuu toteuttamaan tutkimuksen vaihe vaiheelta vaan se, kuinka vahva kehittämisspyrkimys hänellä on. Lisäksi toimintatutkimuksessa ei ole mitään ehdottomasti oikeaa tai väärää. (Aaltola & Syrjälä 1999, 17-18.)

4.3 Toimintatutkimuksen haasteet

Tutkimusongelmien vähittäinen kehittyminen on tyypillistä toimintatutkimukselle. (Mäntylä 2007, 53.) Arvaamattomuus kuuluu toimintatutkimukseen ja tutkimusongelmat muuttuvat ja täsmentyvät prosessin aikana. (Huovinen & Rovio 2008, 96.) Lisäksi toimintatutkimuksessa tavoitteita on vaikea rajata, jolloin myös tutkimusongelmien määrittely voi jäädä yleiselle tasolle. (Lauri 1997, 122.) Usein tutkimusongelma hiotaan loppuun vasta raportin kirjoittamisen yhteydessä, kun tuloksetkin jo tiedetään. Toisinaan tutkimuksen merkittävin löytö saatakin olla oikean tutkimuskysymyksen löytäminen. (Heikkinen ym. 2008, 85-87.)

Tutkimusprosessin ja tutkimustehtävien muuttuessa myös aineistonkeruu ja tutkimusmenetelmien tulee mukautua muutoksiin. Näin aineistonkeruuta koskevia yksityiskohtaisia ratkaisuja ei välttämättä voida tehdä etukäteen vaan ratkaisut tehdään tutkimusprosessin kuluessa. (Kiviniemi 1999, 54.) Samoin aineisto ja sen tulkitseminen prosessin aikana pakottavat muuttamaan ja tarkentamaan tutkimussuunnitelmaa. (Huovinen & Rovio 2008, 104.) Jokainen toimintatutkimus on tietyllä tavalla ainutlaatuinen, koska siihen osallistuvat työntekijät ja tutkijat luovat sen itse. (Lauri 1997, 125.)

Toimintatutkijan on osattava kysyä järkeviä kysymyksiä. Sen jälkeen on mietittävä, miten niihin saadaan vastaus. Tutkija voi lukea tiedonhankintakeinoista tai kehitellä niitä itse. Toimintatutkijan on hyvä luottaa siihen, että tutkimusmenetelmät löytyvät järkeä käyttämällä ja pitämällä silmät ja korvat auki. Tutkimuksen täytyisi olla luovaa toimintaa, jossa sovelletaan erilaisia tekniikoita oman järjen varassa ilman toisten johdatusta. (Heikkinen & Huttunen 2008, 201-202.)

Toimintatutkimuksessa kenttätyö on osallistujien työskentelyn seuraamista ja havaitun reflektointia yhdessä heidän kanssaan. Se sisältää kokouksia, pöytäkirjojen laatimista, kouluttamista, yhteistä suunnittelua ja yhdessä tekemistä. Se on kuuntelemista, kyselemistä, ihmettelyä, yhteenvetojen tekemistä, ideoimista ja ideoiden kokeilemistä. (Huovinen & Rovio 2008, 101.) Toimintatutkimuksessa tutkija aktivoi, kehittää toimintaa ja käyttää aika keskusteluihin ja kokouksiin, joissa suunnitellaan ja arvioidaan toimintaa. (Heikkinen 2008, 29, 35; Heikkinen ym. 2008, 78-79, 82.) Toimintatutkija ei yksin määrää tutkimuksen suuntaa ja kerro, mitä kunkin on tehtävä vaan toiminta on demokraattista. (Huovinen & Rovio 2008, 100.)

Toimintatutkimus voidaan jakaa tekniseen, käytännölliseen ja tiedostavaan lähestymistapaan. Tähän työelämän kehittämisprojektiin sopii parhaiten käytännöllinen lähestymistapa, koska siinä tutkija toimii kiinteässä vuorovaikutuksessa yhteistyössä kohdeyhteisön jäsenten kanssa ja kokoaa, analysoi ja integroi heidän käsityksiään kehittämistyön tavoitteista ja menetelmistä. Tutkija on ensisijainen toiminnan vastuhenkilö, joka vastaa kehittämistyön etenemisestä ja seurannasta, ei sen sisällöstä. (Lauri 1997, 119-120.)

Toimintatutkimus ei ole kovin helppo menetelmä, eikä se johda lopputuloksiin ainakaan lyhyessä ajassa. Toimintatutkimuksen onnistuminen ei ole yksin riippuvainen tutkijan kyvyistä vaan myös suuressa määrin kohdeyhteisön motivaatiosta ja sitoutumisesta. (Lauri 1997, 133.) Toimintatutkimus on tutkijan näkökulmasta erittäin vaativaa ja ennakoimatonta. (Kuula

1999, 120.) Lisäksi toimintatutkimus korostaa tutkijan vastuullista roolia. Toimintatutkimus on myös ajallisesti vaativaa, edellyttää havainnointia, tutkimuskohteen aktivoimista ja tutkimusaineiston keräämistä. Tutkija joutuu opettelemaan tutkimuskohteen kieltä, ajattelu- ja toimintatapoja, jotka vievät suunnattomasti aikaa. Nämä antavat haasteita toimintatutkimuksen käytölle. Lisäksi toimintatutkija osallistuu aina tutkimuskohteesta, yhteiskunnasta ja sen kehityksen suunnasta käytävään julkiseen keskusteluun tutkimusraportillaan. (Vilka 2007, 77.)

4.4 Työyhteisön ulkopuolelta tulevan toimintatutkijan rooli

Tutkija, joka etsii itselleen tutkimuskohteen, jota tutkia ja kehittää, kutsutaan tutkija-toimijaksi. Tuolloin tutkija-toimija tarkastelee usein kehitymisprosessia yhteisön ulkopuolisena asiantuntijana ja parhaimmillaan tutkija-toimija kutsutaan ratkaisemaan yhteisön ongelmia tai kuten tässä kehittämissuunnitelmassa käynnistämään kehittämisen. (Huovinen & Rovio 2008, 94-95, 99.) Toimintatutkimuksessa tutkija on aktiivinen vaikuttaja ja toimija, hän pyrkii lisäämään uskoa ihmisten omiin kykyihin ja toimintamahdollisuuksiin. Hän käynnistää muutoksen ja rohkaisee ihmisiä kehittämään asioita paremmiksi. Toimintatutkimuksen tehtävä on nostaa esiin toimijoiden omat oppimisen ja kehittymisen kyvyt ja luottaa niihin. (Heikkinen 2008, 16-20.) Toimintatutkimus pyrkii osallistujien lisäksi myös tutkijan voimaantumiseen. (Heikkinen & Rovio 2008, 114.) Toimintatutkimuksessa tutkija ja kohdeorganisaatio ovat yleensä kehittämishankkeessa oppimiskumppaneita. (Mäntylä 2007, 41.)

Ulkopuolinen toimintatutkija keskustelee sekä organisaation johdon että työntekijöiden kanssa. Hän tutustuu työtehtäviin, tekee huomioita, keskustelee niistä ja pyrkii edistämään vuoropuhelua, jolloin kaikkien näkemykset otetaan huomioon. (Heikkinen 2008, 29-30.) Organisaatiot, työyhteisöt ja niiden jäsenet ovat usein sokeita omalle toiminnalleen. Näin ulkopuolinen työyhteisön toiminnan arviointi voi paljastaa sellaisia kehittämismahdollisuuksia, joita työyhteisö ei ole itse havainnut. (Järvinen 2009, 109.) Ulkoisella kehittäjällä saattaa lisäksi olla helpompaa uusien ajatusten ja toimintojen esittäminen sekä käytäntöjen kyseenalaistaminen ja ”tyhmien kysymysten” tekeminen. (Lahtinen, Vartia, Soini & Joki 2002, 106.)

Muutoksen toteuttamiseen liittyy ristiriitä missä määrin ja miten aktiivisesti tutkija vaikuttaa prosessin kulkuun. Toimintatutkimuksessa tutkija on toisinaan hyvin aktiivinen ja välillä taas

vetäytyvä tarkkailija. Tähän kehittämissprojektiin sopii osallistuvaa toimintatutkimusta toteuttavat tutkija, joka ottaa tutkittavat osallisiksi tutkimusprosessiin. Tuolloin tutkija ei enää konsultoi, mikä organisaatioita vaivaa, miten se ongelman ratkaisisi ja muutoksen toteuttaisi. Sen sijaan tutkija organisoii organisaation jäsenet itse pohtimaan ratkaisut ongelmiinsa. Tuolloin tutkijan asiantuntemus perustuu kehittämismenetelmien hallintaan. Ryhmätyömenetelmien kautta työyhteisön jäsenet voivat tunnistaa ja ratkaista ongelmia. (Kuula 1999, 116.)

Toimintatutkijan työajasta huomattava osa kuluu erilaisiin keskusteluihin ja kokouksiin, jossa toimintaa suunnitellaan ja arvioidaan. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 40.) Toimintatutkimuksessa tutkijan tehtävänä on kerätyn aineiston analysoiminen ja tulkitseminen. Analysointia tapahtuu koko tutkimusprosessin aikana. (Suojanen 1992, 62.) Tutkijan tehtävä on myös välittää tietoa saaduista tuloksista muille projektin jäsenille, jäsentää työskentelyä, esiin tulevia uusia ajatuksia ja ongelmanratkaisumalleja. Näin vältetään toimimasta pelkän arkitiedon varassa. Tutkija rooli on verrattavissa konsultin rooliin: hän auttaa toimijoita tiedostamaan ja ratkaisemaan kehittämisen kohteen ongelmia ja selviytymään ratkaisemattomien ongelmien parissa. Tutkijan rooli on kaksinainen. Yhtäältä hän tutkii, toisaalta käyttää saamia tietoja suoraan projektin hyväksi. (Anttila 2006, 444.) Toimintatutkimuksessa tutkija on kuitenkin myös tulkintojen tekijä riippumatta siitä, oliko hän kehittämistyössä aktiivisena osallisena vai etäisemmässä roolissa. (Kiviniemi 1999, 80.)

Tilanteesta riippuen tutkija osallistuu vaihtelevasti toimintaan mutta läsnäolollaan hän on kaikkien tiedossa. Useimmiten on vaikea olla osallistumatta tapahtumiin jäämättä ulkopuoliseksi. Tutkija on ikään kuin kahdessa persoonassa läsnä: toisaalta hän on osallistuja, toisaalta hän seuraa toisten käyttäytymistä. Tutkijan on kunnioitettava kohteensa käytäntöjä eikä ryhtyä muuttamaan mitään niistä. (Anttila 2006, 194.) Tutkija voi käsitellä omaa itseään tukijana, henkilönä ja tutkimukseen olennaisesti liittyvänä subjektina. Hän voi tehdä muistiinpanoja omista tunteistaan, käsitellä epäonnistumisiaan ja niiden seurauksia, itsensä vaikutusta tutkimuksen kulkuun ja oman tutkijakehityksen seuraamista. Hän saattaa tehdä alustavia oivalluksia tutkittavista, heitä koskevasta vuorovaikutuksesta ja asioiden ja ilmiöiden suhteesta. Myös alustavat ja hatarat muistiinpanot kannattaa tehdä. (Grönfors 2001, 136.) Toimintatutkimus on tutkijalle kasvuprosessi. (Rovio, Klemola, Lautamatti & Tiihonen 2008, 131.)

Yhteenveto:

Toimintatutkimus antaa ohjeellisen jäsenyyksen toiminnan kehittämiseen, jota on kuitenkin mahdoton orjallisesti noudattaa. Toimintatutkimus korostaa tutkijan ja tutkittavien demokraattista yhteistyötä, jossa molemmat ovat tasavertaisia oppimiskumppaneita. Tutkija voi olla myös organisaation ulkopuolelta. Toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluu ennakoimattomuus, jolloin tarkkoja suunnitelmia, tutkimustehtäviä ja tavoitteita on lähes mahdotonta tehdä. Toisinaan oikean tutkimuskysymyksen löytäminen voi olla tutkimuksen tärkein oivallus. Toimintatutkimus antaa mahdollisuuden luoviin ratkaisuihin, eikä siinä ole olemassa mitään ehdottomasti oikeaa tai väärää. Kuitenkin toimintatutkimusta pidetään myös haastavana, laajana ja aikaa vievänä tutkimusmenetelmänä. Toimintatutkimuksen ideahan olisi, että kehittämistoiminta ei loppuisi vaan jatkuisi pysyvänä toimintatapana, josta sen jäsenet ottavat vastuun. Näin ollen toimintatutkimus on päättymätöntä, eikä se myöskään koskaan voi olla täysin valmis. Tutkijan tehtävä on kuitenkin päättää tutkimus johonkin vaiheeseen. Valitsin toimintatutkimuksen metodologian tähän kehittämisprosessiin, koska se huomioin työyhteisön ulkopuolisen tutkijan roolin ja sopii hyvin yhteen jaetun johtajuuden kanssa. Nitä molempia yhdistää tasavertainen oppimis- ja yhteistyökumppanuus, virheistä oppiminen ja pyrkimys luottamaan omiin kykyihin ja toimintamahdollisuuksiin.

5 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISPROJEKTI

5.1 Kehittämiprojektin tavoite, tarkoitus ja tutkimustehtävät

Kehittämiprojektin tavoitteena on kuvailla Hoivakoti Ristilevon työntekijöiden käsityksiä työhyvinvoinnista, työn myönteisistä puolista ja näiden edistämiskeinoista.

Kehittämiprojektin tarkoituksena on käynnistää työhyvinvoinnin kehittäminen osaksi säännöllistä ja jatkuvaa toimintaa Hoivakoti Ristilevossa.

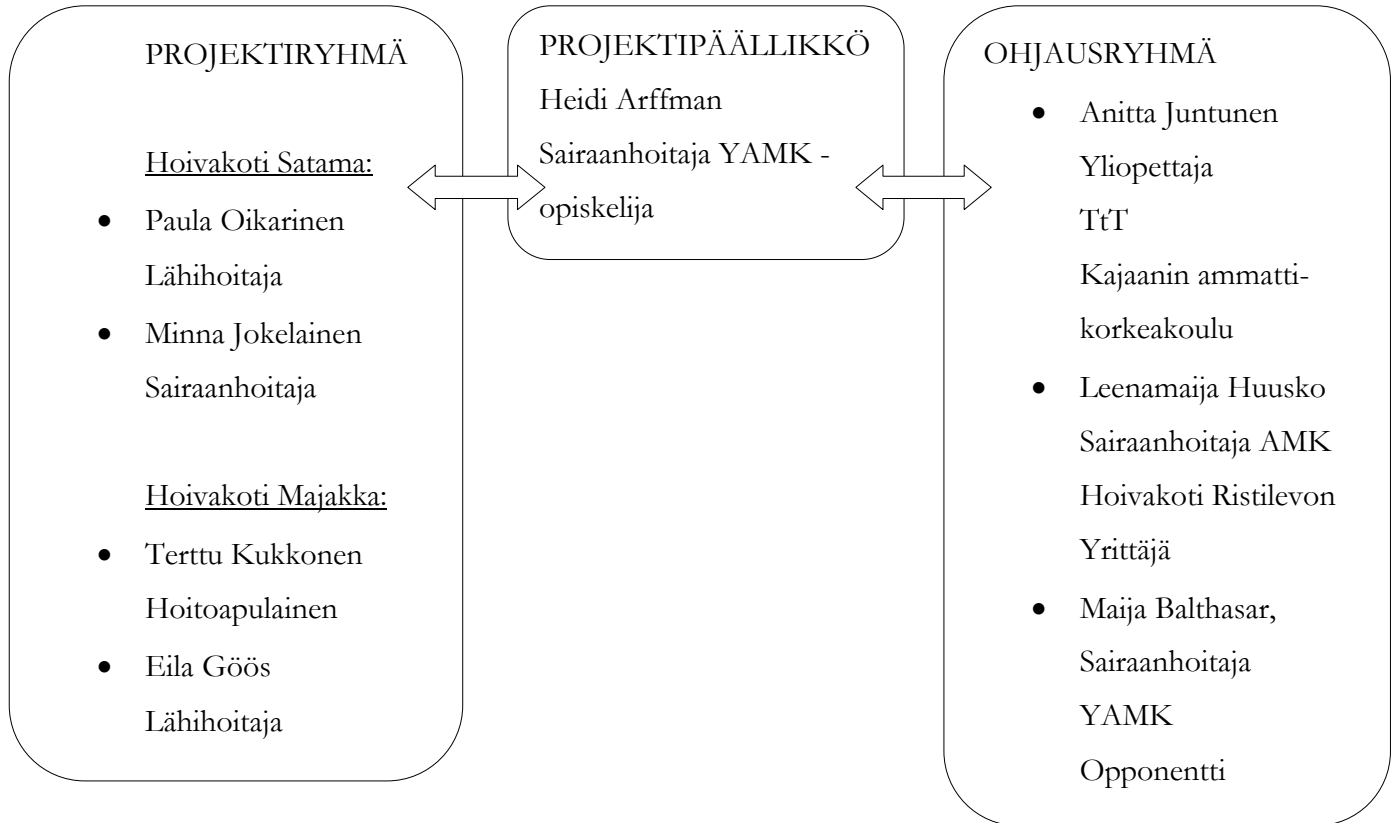
Tutkimustehtävät:

1. Mitä työhyvinvointi tarkoittaa Hoivakoti Ristilevon työntekijöille?
2. Millaisia työn myönteisiä puolia Hoivakoti Ristilevon työntekijät löytävät työstään?
3. Millä keinoin työhyvinvointia voidaan edistää Hoivakoti Ristilevossa?

5.2 Kehittämiprojektin organisaatio ja tehtävät

Kehittämiprojektilla tarkoitetaan kertaluontoista ja tavoitteellista tehtäväkokonaisuutta, jonka avulla pyritään luomaan uusi, aiempaa parempi toimintatapa. Oletetaan, että projektin aikana kehitetty uusi toimintatapa jää osaksi normaalia käytäntöä. (Paasivaara, Suhonen & Nikkilä 2008, 7-8.) Työhyvinvoinnin kehittämiprojektia varten perustettiin ohjaus- ja projektiryhmä. Näihin ryhmiin kuuluvat jäsenet olen esittänyt alla olevassa kuviossa (KUVIO 1). Projektitoimintaa käytännössä hoitava ryhmä on projektiryhmä, jonka avulla projekti täyttyy tarkoituksensa ja saavuttaa tavoitteensa. Projektiryhmä suunnittelee, toteuttaa ja arvio projektin sekä jalkauttaa tulokset käytäntöön. Johtoryhmän tukee, ohjeistaa ja valvoo projektia. Projektipäällikön tehtävänä on olla suunnittelun, toteuttamisen ja arvioinnin päävastuullinen henkilö. Lisäksi projektipäällikön tehtävänä on kokonaisuuksien hallinta. Kokonaisuuden hallinnan välineinä käytetään projektisuunnitelmaa, kokouksia, niissä kirjoitettavia pöytäkirjoja ja keskusteluja projektityöntekijöiden kanssa. (Paasivaara ym. 2008, 49, 111-113, 117.) Pro-

jektipäällikkö toimii myös ryhmän johtajana, vaikka virallinen johtamisasema olisi jollakulla toisella henkilöllä. (Juuti & Vuorela 2002, 118.)



KUVIO 1. Kehittämisprojektin organisaation jäsenet

6 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISPROJEKTIN TOTEUTUS HOIVAKOTI RISTILEVOSSA

6.1 Kehittämiprojektin yhteistyökumppaneiden etsiminen

Aloin etsimään kehittämiprojektin aihetta heti syksyllä 2008 mutta aiheen löytäminen työelämästä osoittautui hyvin haastavaksi. Kysyin aihetta niin kuntapuolen kuin yksityisen sektorin eri sosiaali- ja terveysalan toimipisteistä. Tuntui ikävältä, koska useita paikoista en saanut vastausta ollenkaan ja osasta ehdotettiin suoraan etsimään aihe muualta. Myös Kajaanin ammattikorkeakoulun opinnäytetyöpakista löytämäni opinnäytetyön aiheet olivat jo menneet. Eräaseen organisaatioon aloin jo valmistella kehittämiprojektia kevään 2009 aikana mutta se kaatui johdon tuen puutteeseen, vaikkakin aihetta pidettiin yrityksen toimintaa palvelevana. Kysyin aihetta myös Kainuun maakunta -kuntayhtymän kolmesta eri toimipisteestä mutta lopputulos oli aina vain sama. Nämä seikat vaikuttivat luonnollisesti motivaationi lähteä etsimään aihetta ja työelämän yhteistyökumppaneita jälleen uudestaan ja uudestaan. Tammi-kuussa 2011 tunsin hyvinkin olevani umpikujassa ja mietin taas kerran mitä teen. Tunteitani ja ajatuksiani olin purkanut päiväkirjassani:

”Joka kerta, kun jokin aihe ei onnistunut tai kysymykseeni aloittaa opinnäytetyö ei vastattu, sitä alhaisemmaksi tippui motivaationi alkaa etsimään uutta aihetta taas uudestaan... Onko ihmiset niin väsyneitä, etteivät he jaksa ruveta tällaiseen vai eikö sitten yksinkertaisesti kiinnosta. Niin se varmaan on. On kuitenkin ristiriitaista, että työntekijältä ollaan vailla oman ammattitaidon ja työyhteisön toiminnan kehittämistä, koulutukseen annetaan opiskelupäiviä ja kehittämideoita ollaan vailla mutta kuitenkin itse kehittämistoimintaan ei ollakaan valmiita lähtemään mukaan. Jotenkin jäi niin inhottava olo, kun ihmisen kysymyksiin ei vastata tai edes haluta vastata...”

Helmikuussa 2011 soitin Hoivakoti Ristilevon yrittäjälle ja opiskelukaverilleni Leenamajja Huuskolle hyvinkin tuskastuneena ja allapäin, koska edelleen yritykseni löytää aihe ja yhteistyökumppanit oli taas epäonnistunut. Kerroin hänelle ikävistä tunnoistani ja samalla varovaisesti ehdotin, mahtaisiko hänen ja hänen sisarensa omistamassa hoivayrityksessä olla tarvetta kehittämiprojektille. Ehdotin kehittämiprojektin aiheeksi työhyvinvointia. Leenamajja Huuskon mielestä aihe oli hyvin ajankohtainen ja tarpeellinen toteutettavaksi Hoivakoti Ristilepoon (Huusko 2011a).

Kehittämisprojektin lähtökohtiin kuului työhyvinvoinnin tarkastelu sen myönteisistä lähtökohdista ja keinoista niihin pääsemiseen. Juuti ja Vuorela (2002, 63) tuovatkin esille, että viemällä työntekijät ratkaisukeskeiseen puheeseen ja voimavarojen löytämiseen, löytyy työyhteisöstä myös voimavaroja ratkaista esiin tulevia ongelmia. Myös Järvinen (2000, 110, 155) tuo esille, että työyhteisön kehittämisessä työyhteisö voi itse nostaa kehittämisen kohteita ja löytää niihin ratkaisut. Ratkaisujen löytäminen on huomattavasti vaikeampaa, kuin pyydetessä ongelmien luetteleminen. Haluan kuitenkin yhtyä Mäkisaloon (2003, 186) esittämiin ajatuksiin, ettei myönteinen ajattelu tarkoita ongelmien kieltämistä vaan ymmärtämistä, että ongelmat, haasteet ja kriisit kuuluvat kaikkien ihmisten ja työyhteisöjen elämään. Niistä voidaan kuitenkin oppia ja kasvaa, mitä ei tapahdu ilman ristiriitoja ja ahdistusta. Näin kaikki elämämme haasteet sisältävät mahdollisuuden oppia ja kääntää ikävätkin asiat voimavaroiksi.

6.2 Kehittämisprojektiin valmistautuminen

Kevään 2011 aikana tein kehittämisprojektiin liittyvät aihevalintasuunnitelman ja tutkimussuunnitelman, joiden tiimoilta pidettiin ohjausryhmän ensimmäinen kokous. Kevät 2011 aina keväeseen 2012 saakka on kulunut toimintatutkimuksen, työhyvinvoinnin ja jaetun johtajuuden liittyvien tiedon ja kirjallisuuden etsimisessä ja lukemisessa. Myös Heikkinen kirjoittajineen (2008, 86) toteaa, ettei toimintatutkimuksessa voi tehdä tarkkoja suunnitelmia tutkimuksen tai tiedon hankinnan etenemisestä, koska oppimista tutkimuskohteesta ja menetelmistä tapahtuu koko prosessin ajan.

Toimintatutkimuksen laajuus tässä kehittämisprojektissa on ryhmätason toimintatutkimus, jolloin tapaamiset ovat kerran kuussa tai harvemmin, keskustellaan sovitusta teemasta ja kehitetään omaa toimintaa. Ennen jokaista kokoontumiskertaa lähetin hyvissä ajoin projektiryhmällä sähköpostitse muistutuksen kokouksesta ajankohdasta ja alustavan suunnitelman millä keinoin kokous pidetään. Myös Paasivaara kirjoittajakumppaneineen (2008, 96, 134) korostavat, että kokouksiin kannattaa valmistautua, koska ne ovat projektin tärkeimmät keskustelufoorumit. En niinkään suunnitellut, mitä asioita projektiryhmän kokouksissa käsitellään, koska annoin työhyvinvointiin liittyvien asioiden tulla suoraan projektiryhmäläisiltä. Keskustelunaiheiden nouseminen suoraan projektiryhmäläisiltä noudatti toimintatutkimuksen metodologiaa, jaettua johtajuutta ja ulkopuolisen toimintatutkijan roolia, koska koin roo-

liini projektikokouksissa lähinnä keskustelun aktivoijana, ohjaajana ja ajatusten herättäjänä, en keskusteltavan aiheen sisällön suunnittelijana.

Annoin projektiryhmäläisille projektikansion kumppaakin Hoivakotiin, joihin he voivat kerätä kokousmuistiot ja projektikokouksissa jaettua materiaalia. Näin ryhmäläiset voivat palata niihin myöhemmin ja myös muut työntekijät voivat lukea niitä. Kirjoittamani kokousmuistiot toimitin projektiryhmälle kokousten jälkeen niin sähköisesti kuin postitsekin. Paasivaara ym. (2008, 108, 134) korostavat projektikansion merkitystä tiedon välittämisen apuvälineenä. Sen sisältämiin dokumentteihin, kuten kokouspöytäkirjoihin voidaan jälkikäteen palata tai vedota niissä tullessiin asioihin.

6.3 Oman ihmiskäsityksen auki kirjoittaminen

Kirjoitin oman ihmiskäsitykseni auki huhtikuussa 2011. Kirjoitin mitä ihminen minulle tarkoittaa ja mitä työntekijä minulle tarkoittaa, jos olisin hoitotyön johtaja. Esitän siitä tässä katkelmia. Projektiryhmän kokouksissa tuli ilmi, että jokaisella on oma yksilöllinen ihmiskäsitys, vaikka sitä ohjaisi yhteinen ihmiskäsitys. Aloitin määrittelemällä ihmisen myös hyvän ja pahan kautta:

” Ihminen on ajatteleva, tunteva, kehollinen ja tahtova olento, joka elää yhteydessä muihin. Jokainen ihminen on arvokas sellaisenaan. En näe ihmisiä vain hyvinä tai paboina. Teot voivat olla joko hyviä tai pahoja. Hoitotyössä pyrimme hyviin tekoihin, muttei se meistä ihmisinä hyvä tee. Sen sijaan nämä vastakobdat ovat meissä kaikissa. Niin kuin elämässä yleensäkin, ne kulkevat käsi kädessä: elämä-kuolema, ilo-suru ja onni-epäonni. ”

Pohdin myös omia luonteenpiirteitä suhteessa johtajuuteen:

” Johtaja on yksi työryhmän jäsen. Valtaa tulisi käyttää työryhmän, ei itsensä eduksi. Koen itseni luonteeltani ehkä hieman ujoksi ja hiljaiseksi, sellaiseksi vetäytyväksi tarkkailijaksi. Näin minun on helppo eläytyä myös siihen, että myös hiljaisten mielipiteet ovat merkityksellisiä. Olen kuullut, että ujut ihmiset eivät tee hätäköityjä päätöksiä ja tarkastelevat asioita aluksi kauempaa. Tunnistan nämä ominaisuudet hyvin itsessäni. Tykkään tarkkailla tilannetta, enkä ole heti suuna päänä menossa mukaan. Varmaankin etäisyyden ottaminen aluksi auttaa näkemään tilanteen kauempaa. Jokaisen työntekijän tulisi tuntea itsensä ja työpanoksensa arvokkaaksi työyhteisössä. Kuitenkaan työelämässä kukaan ei ole korvaamaton. Esimiehen

tulee luottaa työntekijöiden ammattitaitoon ja myös ammattitaidottomuuteen siinä mielessä, että jokainen uskaltaa tulla kertomaan, jos tarvitsee lisää tukea tai tietoa työn tekemiselle. Tätä ei pidä tulkita ammattitaidottomuudeksi vaan rebellisyydeksi. Ammattitaidottomuudeksi tulkitseminen estää vain työntekijän kehittymisen.”

Toin esille myös, miten fyysiset tilat, auto tai hoitovälineet näkyvät ihmisten arvostamisessa työpaikalla:

”Työntekijöiden arvostaminen näkyy siinä, että kaikkia tulee kohdella samalla lailla. Työntekijän arvostus näkyy myös konkreettisesti työpaikalla. Olisikin hyvä miettiä, tekeekö työtila, hoitovälineet tai auto ikinä töitä? Ne ovat kyllä tärkeitä työvälineitä mutta eivät ne yksin töitä ikinä tee. Jos esittelisin jotakin toimintayksikköä, esittelisin mieluummin jotakin erityisosaamista omaavaan työntekijän ja hänen työpanoksensa työyhteisöön, kuin jonkun uuden tuolin tai auton. Miten arvokkaina ja merkityksellisinä esineitä pidetäänkään ihmisiin verrattuina, kun loppupelissä esineet ovat vain työn tekemisen välineitä.”

Kirjoitin myös millainen johtaja tahtoisin olla:

”Hoitotyön johtaja on työntekijöitään varten. Tahtoisin olla sellainen johtaja, jonka huoneen ovi on aina auki ja jonne voi aina tulla. Ei ole niin vähäpätöistä asiaa, ettei sitä voisi kysyä ja ettei siihen viitsisi vastata. Työryhmä tarkoittaa sitä, että jokainen siinä on yhtä arvokas ja myös jokaisen mielipide olisi yhtä arvokas. Ihmiset ajattelevat asioista eri tavoilla, heillä on siihen oikeus ja ilmapäirin täytyy olla niin avoin, että jokainen uskaltaa sen sanoa. Jokainen mielipide on tärkeä ja ihmistä täytyy kuunnella, jos hänellä on kerrottavaa. Ja vastavuoroisesti ihmisen täytyy myös tuntea itsensä kuulluksi”

Sekä johtajuuteen kasvamista sairaanhoitajan roolista:

” Ei se varmaan olisi päätarkoitus, en ainakaan sillä kustannuksella, että johtaminen kärsii. Käsitys kenttätöistä kyllä tulisi olla. Jos hoitotyön johtajana tekisin kenttätöitä, silloin olisin työntekijän roolissa. Ehkä esimiehen tulee tehdä niin paljon kenttätöitä, että hänellä on siitä käsitys mutta niin vähän, että irrottautuminen johtamiseen käy helposti. Miten sitten voit helposti irrottautua kenttätöihin? Helpointa kai olisi olla siitä pois. Tulipa noidankehä. Unohtaa hetkeksi sen, mikä työssä eniten viehätti ja mitä kohtaan tunsit intobimoa. Ehkä se halu tehdä parhaansa tulisi siirtää johtajuuteen ja lähteä avoimin mielin katsomaan asioita uusien silmin. Se kai on sitä johtajuuteen kasvamista.”

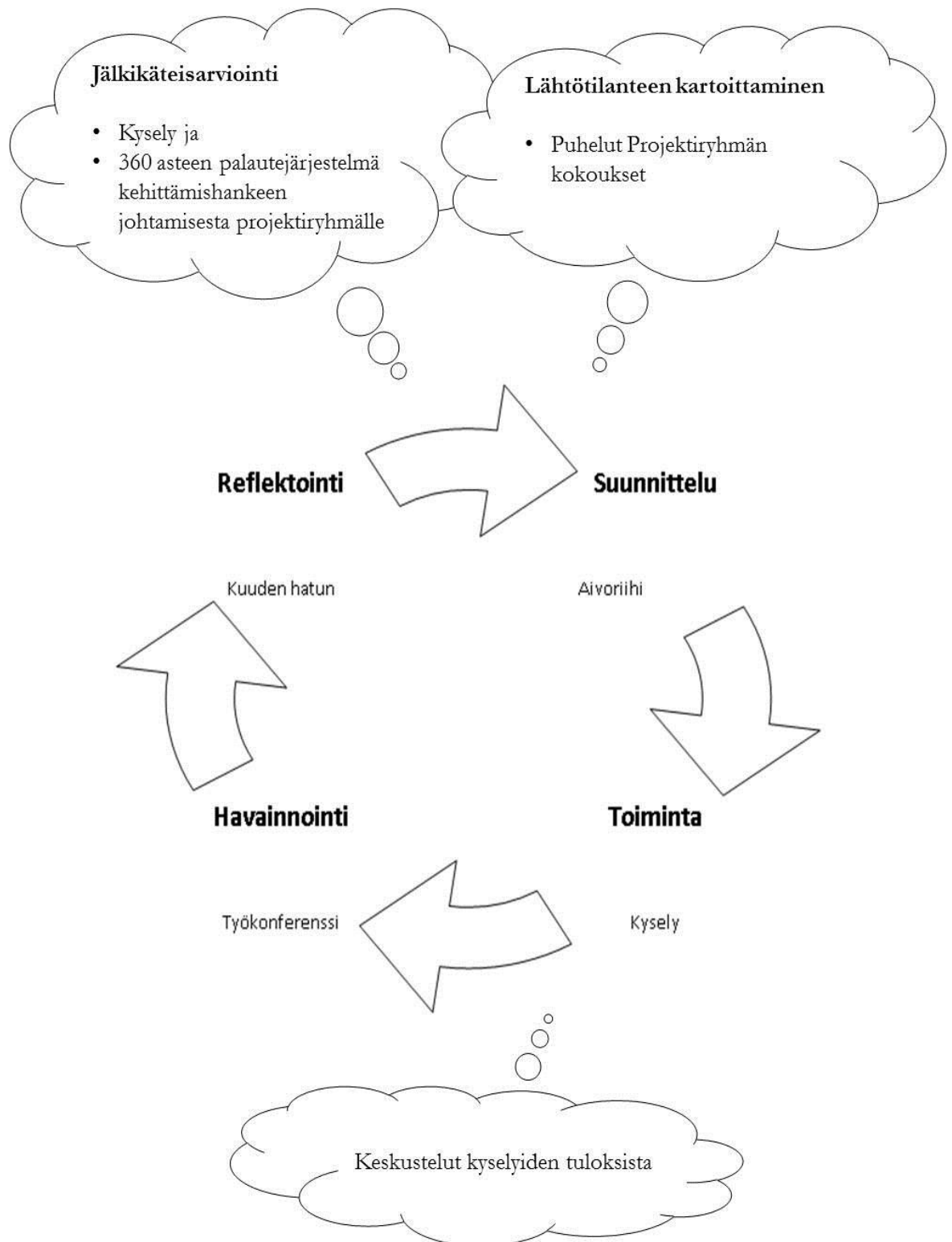
Että myös virheiden tekemistä:

” Mietin tänään kävellessä, että kumpi on opettavaisempaa, kulkea aina oikeaa reittiä vai tehdä virhe ja harkita uudestaan ja kääntyä uudestaan oikealle polulle. Ehkä se kuitenkin on tuon virheen tekeminen opettavaisempaa, joskin työläämpääkin. Pitää miettiä enemmän ja keksiä joku toinen ratkaisu tilanteeseen. Ehkä myös itse virheen tunnistaminen ja myöntäminen on opettavaista jokaiselle. En ainakaan tahtoisi olla sellainen johtaja, joka ei myöntäisi tekemiään virheitä. Niissä on kuitenkin oppimisen mahdollisuus, joka tulee käyttää hyväksi. ”

Kirjoituksistani löysin paljon jaetun johtajuuden piirteitä, vaikka kirjoittaessa ihmiskäsitystä koko jaettu johtajuus oli minulle täysin tuntematon käsite. Pidin toisten arvostamista ja samanarvoisuutta tärkeänä ja myös sitä, että johtaja on yksi työryhmän jäsen ”nousematta ja-lustalle”. Aivan kuin enteillen olin kirjoittanut myös fyysisistä tiloista ja tavaroista, kuinka ne arvottavat ihmisiä. Toki kaikkia jaetun johtajuuden piirteitä kirjoituksesta ei löydy, eikä se olisi ollut edes mahdollista tai edes tavoiteltavana pidettävää.

6.4 Työhyvinvoinnin kehittämisprojektin toteutus toimintatutkimuksen mukaisesti

Toimintatutkimuksen metodologiaa soveltaen työhyvinvoinnin kehittämisprojekti jakaantui karkeasti alla olevan kuvion mukaisesti (KUVIO 2). Eri vaiheissa olen pyrkinyt käyttämään luovia ryhmäkeskustelumenetelmiä. Toimintatutkimuksessa voidaan käyttää luovuutta. (Heikkinen 2001, 172.) Seuraavaksi kerron kehittämisprojektin eri vaiheista pääpiirteittäin, koska tarkemmat tiedot eri vaiheiden toteutumisesta ovat luettavissa kokouspöytäkirjoina raportin liite-osioissa (LIITE 1, LIITE 2, LIITE 3, LIITE 4, LIITE 5). Myös ohjausryhmän kokousmuistiot löytyvät liitteinä (LIITE 6, LIITE 7). Projekti toteutui Hoivakoti Ristilevossa toukokuusta joulukuuhun vuoden 2011 aikana.



KUVIO 2. Työhyvinvointiprojektin eri vaiheet Heikkistä ym. (2008, 79) mukaillen

6.4.1 Lähtötilanteen kartoittaminen

Toimintatutkimuksessa lähtötilanteen kartoittaminen tehdään ennen uuden toimintatavan käyttöönottoa. (Mäntylä 2007, 41.) Tämä voidaan tehdä monella eri tavalla. (Elo 2002, 114.) Tässä kehittämissuunnitelmassa ei tehty erillistä lähtötilanteen kartoittamista, vaikkakin aluksi harkitsin sen tekemistä SWOT -analyysillä. Tätä perustelen sillä, että lähtötilanteen kartoittamista tuli esille puheluissa Leenamajja Huuskon kanssa ja projektiryhmän kokouksissa. (Huusko 2011a, b.)

Hoivakoti Ristilevossa ei ole ollut aiemmin projekteja tai selvityksiä työhyvinvoinnista. Vuosittain joulukuun vaihteessa tehdään työtyytyväisyys kysely Työn imu 17-kyselyllä. (Huusko 2011a.) Myös projektiryhmän kokouksissa kävi ilmi, ettei Hoivakodeissa ole aiemmin pidetty projekteja tai ollut molempia hoivakoteja yhdistävää toimintaa.

6.4.2 Ideointi ja projektiryhmän perustaminen

Sovimme Leenamajja Huuskon kanssa, että ensimmäisellä kokoontumiskerralla valitaan projektiryhmän jäsenet ja tarkastellaan projektin tavoitetta ja tarkoitusta. (Huusko 2011c.) Kokouksessa keskusteltiin kehittämissuunnitelmasta, sen aiheesta, tutustuttiin KOKO ohjelmaan ja toisiin. Korostin kokouksessa jaetun johtajuuden mukaisesti, ettei tarkoituksenani ole olla heidän työnsä asiantuntija tai kertoa miten heidän työyhteisössä jokin asia tehdään. Näihin sain muutamia nyökkäyksiä. Korostin myös projektin yhdessä suunnittelua ja tekemistä.

Projektin johtaminen alkaa projektiryhmän nimeämisestä. (Paasivaara ym. 2008, 110.) Kokouksessa perustettiin projektiryhmä. Tuolloin ajattelin, että projektiryhmä voisi toimia avoimena ryhmänä, koska muistissani oli aiheen etsimisen vaikeudet. En halunnut itse toimia sillä tavalla, kuin minua kohdeltiin. Pian kuitenkin sain huomata, ettei avoimen ryhmä voisi toimia, koska poisjääminen kokouksista aiheutti tietämättömyyttä ja asioiden kertailua siitäkin huolimatta, vaikka kokouspöytäkirja oli lähetetty luettavaksi. Näin ryhmään välillä tuleva ja lähtevä henkilö ei voi pysyä projektin mukana, mikäli olisi vain lisännyt projektin ulkopuolelle jäämisen tunnetta. Näin hyvää tarkoittava ajatus olisi vain kääntynyt itseäni vastaan. Myös ohjausryhmän kokouksessa keskustelimme asiasta ja totesimme, ettei projektiryhmä voisi toimia avoimena ryhmänä.

Kehittämisprojektia alettiin hahmotella aivoriihen avulla. Juutin ja Vuorelan (2002, 131) mukaan aivoriihi on luova ryhmäteknikka, jossa ajatuksena on tuoda mahdollisimman paljon erilaisia ajatuksia. Kirjallisessa aivoriihessä ajatukset kirjoitetaan paperille. Aivoriihessä vetäjän tehtävänä on prosessin ohjaaminen, huolehtia että pötköimmätkin ajatukset kirjataan ylös ja ettei ideoita saa arvostella. Sydänmaalakan (2009, 202) mukaan ideoinnin jälkeen parhaimpia ideoita voidaan alkaa kehittämään eteenpäin. Kokouksessa pidetyn aivoriihen aiheena oli ideoida työn hyviä puolia. Osallistujat jaettiin kahteen ryhmään ja aivoriihi pidettiin kirjallisena. Ideoita kertyi 54 kappaletta ja ne esitettiin kokouksessa. Tämän jälkeen ryhmäläiset valitsivat yhdessä kolme tärkeintä ideaa eteenpäin kehitettäväksi.

Kokouksessa pyysin molemmista hoivakodeista toimintaympäristön kuvausta, jotka työntekijät kirjoittivat erilliselle lomakkeelle. Toimintaympäristöjen kuvauksista sain käsityksen hoivakotien toiminnasta. Kuitenkin Juuti ja Vuorela (2002, 92) korostavat johtajan ulkopuolista roolia, eikä näin voi tarkkaan tunteakaan sitä toimintaympäristöä, jossa toinen henkilö tekee työtä. He lisäävät, ettei johtaja voi olla asiantuntija toisen työssä vaan jokainen on oman työnsä paras asiantuntija.

Kokouksen jälkeisiä tunteja olin kuvannut päiväkirjassa:

” Muistan vielä hyvin, millaisissa tunnelmissa ajoin kokouksesta pois. Olin iloinen siitä, että ylipäättänsä projektin aloitus onnistui. Erityisen iloinen olin, sitä miten avosylin ja mielenkiinnolla entuudestaan tuntematon ihminen otettiin vastaan vieraaseen työyhteisöön. Mielessäni kävi myös tunne, että minua oltiin myös kuunneltu ja tullut kuulluksi. Toivon, että kokoukseen osallistuville oli jäänyt samanlainen tunne.”

” Oli vain niin hyvä fiilis, kun kerrankin tämän sai aloitettua”

6.4.3 Organisaation esittely ja projektin käynnistäminen

Kokouksessa projektille äänestettiin Lähde -nimi, tutustuttiin projektin organisaatioon ja keskusteltiin projektin tarkoitusta. Lisäksi pohdittiin, mikä voisi olla projektin toimintavaiheen menetelmä. Ehdotin kansioitten laittamista hoivakoteihin, mihin kaikki saisivat kirjoittaa työhyvinvoinnin kehittämisehdotuksia. Kutienkin ryhmässä tuli ilmi, että kansio saataisi helposti unohtua työn touhussa, jolloin päädyttiin avoimen kyselyn lähettämiseen hoivakotien koko henkilökunnalle.

Aivoriihen ideat olin analysoinut 15 pääryhmään. Koska Hoivakoti Majakasta ei ollut läsnä-olijoita ensimmäisessä kokouksessa, myös he pääsivät osallistuman kehitettävien asioiden valitsemiseen valitsemalla samoin kolme tärkeintä ideaa kehitettäväksi. Näin kehitettäväksi aiheiksi nousivat fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen hyvinvointi, työtä ohjaavat periaatteet, eteenpäin kehittyminen, asenne ja työhön liittyvä tiedon jakaminen. Valitut ideat olivat osittain samoja ja tämän vuoksi niitä oli alussa viisi.

Kokouksen jälkeen tein kyselylomakkeen (LIITE 8) näistä viidestä aiheesta. Anttilan (2006, 260, 261) mukaan valmiiseen kyselylomakkeeseen ei kannata turvautua, koska se on tehty toista tarkoitusta ja olosuhteita varten. Kyselyssä kysyttiin työhyvinvoinnin määritelmää, työn myönteisiä puolia ja keinoja edellä mainittujen ideoiden edistämiseksi. Kyselyä tehdessä huomasin, että kehitettävä aihe asenne oli järkevämpi muuttaa alakategorioiksi avoimuus ja rehellisyys, koska kysymys ei kerro sitä, mihin asenne kohdistuu. Kysely ei sisältänyt henkilötietoja tai edes sitä, kummasta hoivakodista vastaaja on, koska en kokenut tarvitsevani tällaisia tietoja aineiston analysoimisessa. Anttila (2006, 261) tuo esille, että henkilötietoja tulee kysyä vain, jos niitä tarvitaan. Hän jatkaa, että lisäksi henkilötietojen kysyminen lisää kyselyn pituutta, monimutkaisuutta ja ne voidaan jopa kokea yksityisyyttä loukkaaviksi tai turhaksi uteluksi. Lisäksi henkilötietojen poisjättäminen lisää vastaajan henkilöllisyyden suojaa, koska kyseessä on pieni hoivayritys, jossa ei ole töissä kymmeniä tai satoja työntekijöitä.

Tutkijan tehtäviin kuuluu antaa vastaajille riittävästi tietoa siitä, mistä tutkimuksessa on kysymys, mihin tarkoitukseen tutkimusta tehdään ja mihin sen tuloksia käytetään. Hyviin tapoihin kuuluu myös vastaajien henkilösuoja. Saatekirjeessä ilmoitetaan myös yksikkö, jonka nimissä toimitaan ja kerrotaan viimeinen vastausten lähettämispäivämäärä. (Anttila 2006, 167.) Näiden seikkojen lisäksi kannustin vastaajaa vastaamaan kyselyyn mutta kerroin myös vastaamisen vapaaehtoisuudesta. Lisäksi kannustin ottamaan minuun yhteyttä epäselvissä asioissa.

Elo (2002, 115) ja Mäkinen (2006, 92) tuovat esille, että kysely täytyy testata etukäteen. Kyselylomake esiteltiin opponentti Maija Balthasaarella ja esitestauksen aikana Kainuun keskussairaalan teho-osastolla työharjoittelussa olleella sairaanhoitajaopiskelijalla. He antoivat kyselylomakkeeseen parannusehdotuksia joistakin sanamuodoista, joihin tein korjauksia. Anttilan (2006, 262) mukaan esitutkimus antaa kuvan kyselyn toimivuudesta. Testauksen jäl-

keen lähetin kyselylomakkeen projektiryhmäläisille jaettavaksi kaikille hoivakodin työntekijöille (yhteensä 16).

Vastauksia palautui takaisin kymmenen. Palautuspäivämäärän jälkeen palautui vielä kaksi lomaketta, joista toinen oli tyhjä. Näin vastausprosentiksi muodostui 69 %, kun tyhjää lomaketta ei luonnollisesti lasketa mukaan. Mattila ja Elo (2002, 125) tuovat esille, että vastausprosentin kyselyyn tulee olla riittävä, jotta tulokset kuvaisivat luotettavasti tutkittua yhteisöä. Minimivaatimuksena voidaan pitää 50 % mutta yli 70 % vastausaktiivisuus on toivottavaa.

6.4.4 Väliarvio, tulosten esittäminen ja jatkosuunnitelma

Kokouksessa tuli ilmi, että projektin tiimoilta työyhteisössä ei ollut vielä tapahtunut mitään vaan odotettiin kyselyjen antia. Tosin työyhteisössä oli käynnistynyt ”Kirja -projekti” omana toimintana, missä voidaan hyödyntää tämän projektin tuloksia. Kyseisen projektin tarkoituksena on, että työkavereita opittaisiin tuntemaan paremmin ja jakamaan vastuualueita. Mistä on hyvät tyypit tehty -kirjan pohjalta. Lähde projektilla ei pyritä vastamaan Kirja -projektin haasteisiin, vaikka aiemmin kirjan lukemista ehdotettiin tämän projekti alle. Tuolloin toin esille Paasivaaran ym. (2008, 55) mukaisesti, että projektissa voi nousta esille uusia kehittämistarpeita, jolloin on syytä päättää, vastataanko niihin lainkaan tällä projektilla vai edellyttääkö tilanne uuden projektin perustamista.

Kyselyn tulokset käytiin läpi lukemalla ja keskustelemalla. Tämän jälkeen pohdittiin jatkosuunnitelmaa. Kokouksessa päädyttiin tulosten tiivistämiseen ja niiden lähettämisen saatekirjeen kera hoivakotien työntekijöille, jolloin kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus tutustua niihin. Tämän jälkeen projektiryhmäläiset järjestävät työntekijöiden kesken kokoukset kyselyn tulosten pohjalta.

6.4.5 Työkonferenssi

Työkonferenssiin kutsuttiin mukaan myös hoivakotien yrittäjät. Harkitsin myös, olisiko myös koko henkilökunta pitänyt kutsua mukaan mutta päädyin ensimmäiseen ratkaisuun. Ideana

tässä oli, että projektiryhmäläiset toisivat pitämistään omista kokouksistaan muiden esittämiä ideoita ja ajatuksia työkonferenssiin.

Työkonferenssi kuului toimintatutkimuksen mukaisesti havainnointivaiheeseen. Pohdin myös havainnointia niin, että olisin mennyt yrityksiin havainnoimaan kyselyissä esille tulleita asioita. Tätä vaihtoehtoa pohdittiin myös ohjausryhmä toisessa kokouksessa, jolloin tultiin siihen tulokseen, että kyselyissä esille tulleita asioita saattaisi olla hankala tai jopa mahdotonta havainnoida. Myös Anttila (2006, 192-193) ja Grönfors (2001, 129) varoittavat havainnoinnin vaativuudesta resursseihin nähden, suuritöisyydestä ja ajan käytöstä, joten siihen on ryhdyttävä vain tarkoin perustellen. Nämä seikat puoltavat sitä, että päädyin toteuttamaan havainnointivaiheen työkonferenssissa.

Anttila (2006, 430, 439) tuo esille, että toimintatutkimus on lähellä työkonferenssia. Lahtosen (1999, 209-216) mukaan työkonferenssissa opetellaan tasavertaista keskustelua, keskustellaan kehittämistä ja tehdään kehittämissuunnitelmia. Tilaisuus rakentuu osanottajien toiminnasta ja vastuu tuloksista on yhteinen. Työkonferenssissa ulkopuolinen kehittäjä tai tutkija organisoii keskustelun, voi olla osallistujana keskusteluun tai pyrkii olemaan mahdollisimman puuttumatta keskusteluihin. Alussa tutkija, johtaja tai työntekijät voivat pitää keskusteluun virittävä puheenvuoro tai alustuksen.

Anttilan (2006, 190, 430, 439) mukaan osallistuva havainnointi voidaan jakaa aktiiviseen tai passiiviseen havainnointiin. Aktiivisessa havainnoinnissa tutkija vaikuttaa aktiivisesti tutkittavaan ilmiöön, kun taas passiivisessa havainnoinnissa tutkija on mukana osallistujana muiden kanssa mutta ei vaikuta tilanteen kulkuun. Tutkijan on syytä eritellä roolinsa ja sen vaikutus tilanteen kulkuun raportoimalla siitä, jotta tutkimuksen kulkua voidaan arvioida. Hän lisää, että työkonferenssitilanteista saadut kokemukset osoittavat, ettei tutkija ole ulkopuolinen havainnoija eikä ulkopuolelta tuotujen teorioiden tuoja vaan tilaisuudessa osallistujien esittämien ideoiden syventäjä ja käsitteellistäjä. Samoin Grönfors (2001, 131) toteaa, että on tavallista, että havaintojen tekeminen yhdistetään osallistumiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että joissakin tilanteissa tutkija vain tarkkailee ja joissakin osallistuu.

Työkonferenssissa roolini oli pitää kokouksen alussa pieni alustus jaetusta johtajuudesta ja työkonferenssin periaatteista. Lisäksi kerroin, että osallistun kokoukseen havainnoijan roolissa. Tämän jälkeen kerroin, että osallistujat voivat vapaasti keskustella esille tulleista asioista. Vaikka roolini oli tehdä havaintoja, osallistuin keskusteluun siinä määrin, jos minulla oli jokin

ratkaisuehdotus tai asioita syventävä näkökulma. Niin kuin työkonferenssissa, myös kaikissa projektiryhmän kokouksissa pidin tärkeänä sitä, etten tuo esille tai ilmaise omia mielipiteitä työhyvinvoinnista vaan annoin asioiden tulla kokonaan projektiryhmäläisiltä. Erittäin tärkeäksi tämä muodostui silloin, kun kesken kokouksen huomasin omien mielipiteiden olevan vastakkaisia esille tulleiden mielipiteiden kanssa. Tärkeänä pidin myös sitä, etten ole keneenkään puolella vaan huomioin kaikkien mielipiteet tasapuolisesti.

Kokouksessa kävi ilmi, että Hoivakoti Majakassa ei pidetty kyselyn tulosten pohjalta kokousta, koska siihen ei ollut tarvetta. Tämä häytti työkonferenssin pitämistä, koska myös Hoivakoti Majakan työntekijöiden mielipiteet ja ajatukset olisivat tuoneet keskusteluun moniäänisyyttä. Näin Hoivakoti Majakan asioiden osuus jäi vähemmälle käsittelylle mutta oli samalla heiltä myös valitettavasti pois. Kyselyn tuloksia oli kuitenkin luettu eli ne olivat herättäneet kiinnostusta. Anttila (2006, 195) tuo ilmi, että havainnointivaiheessa eteen voi tulla odottamattomiakin tilanteita. Niin myös tämä seikka tuli yllätyksenä. Elo ja Feldt (2005, 320) tuovat kuitenkin esille, että vastausten perusteella tutkijan odotetaan sanovan, mitä työyhteisössä tulisi tehdä, kun taas työyhteisössä niistä pitäisi ennen kaikkea keskustella ja esittää tuolloin omia mielipiteitä.

Työkonferenssissa käytin jäsentämätöntä havainnointia, mikä Anttilan (2006, 191) mukaan tarkoittaa sitä, että havainnot tallennetaan muistiin eri välineillä ja aineisto jäsennellään jälkeensä. Työkonferenssissa kirjasin kokouspöytäkirjan, josta nostin esille tulleita teemoja. Työkonferenssissa osallistujien keskustelu jakaantui kolmeen teemaan. Keskustelua syntyi hoivakotien kokouksista, vastuualueista ja työntekijöiden tukemisesta liikkumaan ja harrastusten pariin. Kokouksessa pyydettiin myös lisää tietoa jaetusta johtajuudesta sekä keskusteltiin muista esille tulleista asioista, kuten virkistyspäivistä, työkavereiden paremmin tuntemisesta, vuorojen vaihtamisesta, työn kierrosta, jaksamisen huomioimisesta työvuorosuunnittelussa, taloudellisesta työskentelystä, esimiesten osallistumisesta palavereihin ja turvallisuusasioista.

Havainnointia voidaan tehdä tapahtumista, käyttäytymisestä ja fyysisistä kohteista. Ne kertovat, mitä ihmiset tekevät, miltä asiat näyttävät ja se eroaa siitä, mitä ihmiset sanovat niiden olevan. Havainnointien teko ei kohdistu pelkästään sanalliseen asioiden ilmaisuun vaan siihen lasketaan mukaan myös eleet, ilmeet, asennot ja liikehdinnät. (Anttila 2006, 189.)

Kirjoitin havaintoja kokouksen jälkeen tutkimuspäiväkirjaani:

” Kokouksessa kaikki istuivat kasvat toisiinsa päin ja keskustelua käytiin hyvässä ja rakantavassa hengessä. Huomasin kuitenkin joitakin kertoja, että toisen puhe keskeytettiin mutta keskeytyksiä pyydettiin myös anteeksi. Vaikkakin kokous pidettiin hyvässä hengessä, poikkesi se myös jollain lailla aiemmin pitämistäni kokouksista. Ehkä kokous tuntui ”virallisemmalta”, kun myös hoivakotien yrittäjät olivat siinä läsnä. Voiko siis olla niin, että ulkopuoliselle kehittäjälle sanotaan asioita eri tavalla, kuin työyhteisön virallisille johtajille?”

Myös Suojanen (1992, 41) toteaa, että havaintoja tehdessä on oltava avoin, ja myös ei-toivotut asiat on otettava huomioon. Kuitenkin Anttila (2006, 193) toteaa, että havainto on aina valikoiva. Lisäksi tutkija kokee asioita omalla tavallaan, mikä saattaa poiketa muiden kokemuksista ja käsityksistä. Voi olla, että muut ovat kokeneet kokouksen erilaiseksi ja tulkinneet tilanteita eri tavalla. Mikäli olisin uudestaan työkonferenssissa havainnoijan roolissa, käyttäisin tukenani joko keskustelujen nauhoittamista tai kokouksen kuvaamista.

Vaikkakin kokouspöytäkirja ja toimintatutkimuksen mukaisesti myös tutkijan kokemukseni ovat osa tutkimusaineistoa, on yhtäaikainen muistiinpanojen tekeminen ja havainnointi melko haastava tehtävä. Kokouksen taltiointi olisi antanut mahdollisuuden havainnoida jälkikäteen tarkemmin kokouksessa käytyjä keskusteluja ja sanattomia ilmaisuja. Erityisen mielenkiintoista olisi ollut jälkikäteen kuunnella keskustelun rakentumista, miten siinä päästiin eteenpäin vai jäikö jokin asia keskeneräiseksi, miten jokainen avasi keskustelun, tapoja sanoa eri asioita, miten asiat sovittiin ja hiljaisuutta eli sitä, miten moniäänisyys ilmeni työkonferenssissa. Lisäksi olisi ollut mielenkiintoista nauhoittaa kaikki projektiryhmän kokoukset ja analysoida sitä, miten keskustelut erosivat vai erosivatko ollenkaan, kun hoivakotien johtajat olivat mukana keskustelemassa asioista.

6.4.6 Reflektointi

Reflektio tarkoittaa oman havainnoinnin, toiminnan, kokemusten, maailmankuvan ja ajattelun tutkimista ja tarkastelua, joka tähtää uudenlaiseen ymmärtämiseen ja käyttäytymiseen. Myös omaa työtä ja työyhteisöä voidaan reflektoida, jolloin tavoitteena on toiminnan kehittäminen. (Suojanen 1992, 17, 41; Mäkisalo 2003, 54-55.) Reflektoinnissa otetaan kantaa, kes-

kustellaan, pohditaan ja tutkitaan eri vaiheiden onnistumista ja mielikuvien toteutumista. Se on myös tutkimuksen aktiivinen vaihe ja palauttaa toiminnan osallistujien mieliin. Reflektointi antaa mahdollisuuden oppimiseen ja oman näkemyksen kehittämiseen. Se on myös paljastusprosessi, jonka tulos voi olla yllättäväkin. (Anttila 2006, 441, 444.) Reflektoinnin avulla pyritään pääsemään uudenlaiseen toiminnan ymmärtämiseen ja sitä kautta kehittämään toimintaa. (Heikkinen 2001, 175-176.) Toimintatutkimuksessa reflektoinnilla on keskeinen merkitys, jolloin tutkija ja projektissa mukana olleet tarkastelevat kriittisesti tekemisiään. (Anttila 2006, 441.) Reflektointikokouksessa alussa käytiin läpi jaettua johtajuutta, johon hoivakodeissa on hiljalleen menty. Hoivakodeissa on käyty läpi vastuualueita ja niitä on järjestyksessä räistetty. Vastuualueiden työstäminen jatkuu edelleen ja koettiin, että vastuualueet selkeyttävät työtä ja purkavat omahoitajasysteemiä.

Varsinainen reflektointi käytiin läpi Edward De Bonon kuuden hatun menetelmän avulla, jonka ryhmätyöskentelytavan avulla erilaisia ajattelutapoja kuvataan erivärisillä hatuilla. Käytössä on kuusi eriväristä hattua: valkoinen, punainen, musta, keltainen, vihreä ja sininen, joista kukin hattu korostaa erilaista ajatustyyliä. Hattuja voidaan käyttää satunnaisesti tai järjestyksessä. Yleensä sinisen hatun käyttäjä on ryhmän johtaja. Hattuja voidaan käyttää rinnakkain, jolloin kaikki käyttävät samanväristä hattua yhtä aikaa. Tuolloin hattua ja ajatustyyliä vaihdellaan jolloin kaikki näkökulmat tulevat huomioiduiksi. (Hämäläinen 2011, 1-3.) Kokouksessa en pitänyt itselläni sinistä hattua vaan hatut käytiin läpi valkoinen, punainen, musta, keltainen, vihreä ja sininen laittamalla ne tässä järjestyksessä pöydälle. Reflektoinnin tarkoituksena oli esittää ajatuksia koko projektin ajalta. Vaikkakin menetelmän tarkoituksena oli käydä läpi jokainen ajattelutyyli kerrallaan, huomasin kuitenkin ajattelutyylien menevän välillä ristiin. Tämä ei kuitenkaan haitannut tilanteen kulkua.

Yhteenvetona projektin reflektoinnista voidaan todeta, että projekti oli tervetullut ja herättävä. Ajankohta oli hyvä. Projektista saatiin uusia ideoita ja voimavaroja työhön. Lisäksi asioita on alettu katsomaan ”uusien silmin” ja syvällisemmin. Käsitys työhyvinvoinnista saatiin projektin aikana. Kehittämisessä on päästy alkuun, sitä pitää jatkaa ja prosessoida eteenpäin. Kehittämisen jatkamiseksi toivottiin ulkopuolista ohjaajaa. Projektin ohjaus koettiin selkeänä, tosin mukaan pääseminen siihen koettiin vaikeana ja osalle oli jäänyt tästä ulkopuolinen olo. Alussa oli tullut mielikuva jostain suuremmasta. Heikkoutena pidettiin sitä, että kaikki eivät osallistuneet projektiin ja kokoontumiskertoja olisi saanut olla useamminkin. Pohdintaa syntyi myös siitä, olisiko projektiryhmä pitänyt valita hoivakotien omalla porukalla. Samoin esi-

miesten tukea projektiin kaivattiin enemmän. Projektiryhmä koki, että projekti oli vedetty läpi lempeästi ja turvallisesti.

Kokouksen jälkeen pohdin päiväkirjassa, kuinka aloin saamaan myös kriisistä palautetta:

”Olen pyrkinyt kysymään palautetta jokaisen kokouksen jälkeen. Ehkä vasta tässä vaiheessa ryhmäläiset antoivat enemmän kriittistä palautetta projektista, mikä oli hyvä asia. On otettava vastaan myös pettymyksen tunteet... loppujen lopuksi koin sen luottamuksena, koska myös kehitettäviä seikkoja pystyttiin sanomaan suoraan. Näinhän sen pitäisi olla myös johtajuudessa, että kehitettävää palautetta annetaan ja pystytään ottamaan vastaan. Valitettavan usein esille tulevat asiat kuitenkin henkilöityvät ja tärkeämmäksi nousee se, kuka sanoi, kuin se, että mitä sanoi. Asiat pitää osata ottaa asioina.”

”Pidin tarkoituksella mustaa hattua pitkään pöydällä, jotta saisin projektin heikkoudet esille. Sain mitä tilasin.”

6.4.7 Jälkikäteisarviointi

Työelämän toimintatutkimuksen aukkokohta on, ettei jälkikäteisarviointeja muutoksen pysyvyydestä ole juurikaan tehty. (Lahtonen 1999, 216.) Lööw (2002, 107) tuo esille, että seuranta voidaan tehdä, kun projektista on jo kulunut aikaa. Kehittämiprojektin jälkikäteisarviointi tehtiin huhtikuussa 2012. Siinä käytin 360 asteen arviointimenetelmää, joka on monen näkökulman kautta tapahtuvaa arviointia ja palautetta. Myös itsearviointi kuuluu siihen, missä omia näkemyksiä voidaan peilata muiden antamaan palautteeseen. 360 asteen arvioinnissa saadaan palautetta monesta suunnasta, joten se antaa laajan kuvan toiminnasta. (Åhman 2004, 64; Lämsä & Hautala 2008, 209.)

Ukkonen (1994, 73) toteaa, että parhaimmat palautteen antajat ovat oman työpaikan lähimmät ja tärkeimmät ihmiset tai kuten tässä kehittämissuorituksissa projektiryhmä. Tähän 360 asteen palautejärjestelmään en ottanut mukaan ohjausryhmää, koska heiltä saan palautetta projektin arvioinnin kautta muutenkin. Palautteessa kysyin, mitä työhyvinvointiin liittyviä asioita työyhteisössä on tapahtunut projektin jälkeen. Tämän jälkeen sovelsin Jarvisen (2000, 133) esimerkkiä arvioinnin pyytämisestä. Arvioinnissa vastaaja arvioi projektin johtamistyötä asteikolla 0-10. Nolla merkitsi sitä, että projektityöntekijä oli erittäin tyytymätön projektin johtamiseen ja kymmenen sitä, että projektityöntekijä oli erittäin tyytyväinen projektin joh-

tamiseen. Tämän jälkeen pyysin mainitsemaan muutaman asian, joka johtamistavassani tuntui hyvältä ja jonka toivoisit jatkuvan edelleen. Lisäksi pyysin mainitsemaan muutama asia, minkä voisin tehdä toisin kuin tähän asti tai jättää tekemättä, että voisit olla numeron verran tyytyväisempi johtamiseeni. Lisäsin palautteeseen kysymyksen, tunnistivatko projektiryhmäläiset jaetun johtajuuden piirteitä projektikokouksissa ja millä tavoin ne toteutuivat. Palautteeseen oli myös mahdollista kirjoittaa muita mieleen tulevia asioita.

Sain palautetta kaikilta projektiryhmäläisiltä. Projektin päättymisen jälkeiset arviot työyhteisön kehityksestä vaihtelivat paljon. Vastuualueita oli jaettu, asioita ja työssä viihtyvyyttä parannettu. Lisäksi johtajat olivat kuunnelleet työntekijöitään entistä enemmän erilaisissa tilanteissa ja jaksamisesta oli huolehdittu enemmän. Myös kehittävää ja myönteistä palautetta oli annettu entistä enemmän. Kirja-projektissa päästiin eteenpäin. Toisaalta työyhteisössä olisi saanut olla enemmän syvällisiä keskusteluja. Samoin hyviä ideoita oli paljon mutta niitä ei saatu vireille, jolloin osa asioista oli jäänyt suunnitteluvaiheeseen. Yhteisten palaverien pitämättömyys koettiin harmilliseksi, missä näistä asioista olisi voinut sopia. Tosin yhteisen ajan löytyminen niihin koettiin vaikeaksi ja saattoi vaikuttaa siihen, että osan mielestä työyhteisössä ei kehittämistä ollut juurikaan tapahtunut.

Johtamistyön arviot vaihtelivat välillä 7-10 ja keskiarvoksi muodostui 8,5. Hyviltä tuntuvista asioista esille tulivat luonteenpiirteet, joita olivat tasapainoinen ja rauhallinen olemus, helposti lähestyttävyyys ja täsmällisyys. Kokouksen pitämisestä tuotiin esille, että olin hankkinut taustatietoa käsiteltävistä asioista, valmistautunut niihin ja tuonut asioita esille selkeästi ja ymmärrettävästi. Myös aikataulussa pysyttiin ja pidin ryhmän koossa, vaikka välillä keskustelut meinasivatkin ”karata käsistä”. Hyvinä puolina esille tulivat myös tarkat kokousmuistiot, aktiivisuus ja työhön panostaminen. Palautteessa esille tulee myös kokonaisvastuu tapaamisista. Tapaamisista oli jäänyt tunne, että kaikki ovat mielipiteineen tasapuolisesti tärkeitä ja samanarvoisia. Myös kaikkia huomioitiin tasapuolisesti. Osassa vastauksissa käy ilmi, että ryhmässä jaettiin oppia, tietoa ja taitoja toisilta. Kokouksissa toin esille uusia ideoita, joita voi myöhemmin kehittää työyhteisössä eteenpäin. Kehittämisehdotuksissa nousu esille asioiden selkeämpi esittäminen ja rohkeutta toivottiin lisää. Osassa vastauksissa toivottiin, että työyhteisöön ja sen tarpeisiin olisi perehdytty enemmän. Samoin se, että projektilla olisi ollut yksilöityjä tavoitteita. Myös vaikuttamisen ja kuulluksi tulemisen mahdollisuuksia olisi saanut olla enemmän myös projektikokouksissa. Osassa vastauksissa ei tuotu esille parannusehdotuksia lainkaan.

Jaetun johtajuuden piirteitä tunnistettiin projektikokouksissa. Niihin kuului mahdollisuus sanoa omia mielipiteitä ja tunteita, ilman että olisi yhtä oikeaa mielipidettä. Kukaan ei ollut ”pomo” tai kaikkietävää. Myös uusia ideoita ja toimintatapoja suunniteltiin yhdessä toisia kuunnellen. Myös toimintaympäristön kuvauksen oli jaettava johtajuutta, koska se koettiin vastuun jakamisena. Samoin toisilta oppimista, tiedon jakamista ja kuulluksi tulemistä tuotiin esille. Yhdessä kehittämistä tuli työkongressissa. Osan mielestä jaetun johtajuuden piirteitä tunnistettiin kokouksissa jonkun verran ja osan mielestä jaettu johtajuus jäi hieman epäselväksi käsitteeksi. Muina asioina esille nousivat, että ennakkoon olisi tarvittu enemmän tietoa projektista. Osa harmitteli oman osuuden vähyyttä ja osan mielestä esimiesten olisi pitänyt olla enemmän mukana projektissa. Aavistusteni mukaisesti jälkikäteisarvioinnissa tuotiin esille myös kriittisiä mielipiteitä enemmän. Tätä pohdin päiväkirjassani:

”Ehkä kriittinen palaute on helpompi antaa paperilla ja jälkikäteen”

7 TUTKIMUSAINEISTON JA SEN ANALYSOIMINEN

Toimintatutkimuksessa käytetään erilaisia tutkimusmenetelmiä. (Lauri 1997, 122; Heikkinen 2008, 37.) Tutkijan on ratkaistava, mikä menettely toisi parhaimman tuloksen. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2001, 178-179 ; Huovinen & Rovio 2008, 96.) Toimintatutkimuksen mukaisesti tutkija voi käyttää tutkimuksessaan luovia menetelmiä. (Heikkinen & Huttunen 2008, 201-202.) Projektiryhmän kokouksissa keskustelumenetelminä käytettiin aivoriitä, työkonferenssia ja kuuden hatun menetelmää. Huovinen ja Rovio (2008, 104) tuovat esille, että toimintatutkimuksessa aineistona voivat olla kokouspöytäkirjat ja kyselylomakkeet. Kynkään ja Vanhasen (1999, 5) mukaan tutkijan on myös päätettävä, analysoiko hän sen, mikä on ilmaistu dokumenteissa vai myös piilossa olevia viestejä. Tässä kehittämissuorituksessa analysoitavan aineiston muodostivat aivoriihen ja kyselyn tulokset. Lisäksi tuloksissa olen viitannut projektiryhmän kokouspöytäkirjoihin. Toimintatutkimuksessa myös tutkijan omat kokemukset ja havainnot ovat osa aineistoa ja tutkimusmateriaalia. (Heikkinen 2008, 20.) Näin tutkimuspäiväkirjan pitäminen on välttämätöntä toimintatutkimuksen eri vaiheissa. (Suojanen 1992, 60.) Pidän kehittämissuorituksen ajan tutkimuspäiväkirjaa, joista katkelmia olen tuonut esille kehittämissuorituksen totutuksen yhteydessä.

Toimintatutkimukseen kuuluu jatkuva tiedon analysoiminen, koska se palvelee samalla kehittämissuoritusta ja tulosten käyttämistä toiminnan kehittämiseen. (Kiviniemi 1999, 76; Huovinen & Rovio 2008, 102.) Aloitin aineiston analysoimisen toukokuussa 2011 aivoriihen tuloksista, minkä jälkeen analysoin kyselyn tulokset heinäkuussa 2011. Lopulliseen muotoonsa analysoin aineiston ja tiivistin tuloksia kevään 2012 aikana.

Analysoin aineiston aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Janhonen ja Nikkonen (2001, 21) tuovat esille, että aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä voidaan analysoida suullista ja kirjallista kommunikaatio, tarkastella asioiden ja tapahtumien merkitystä, tarkoituksia, aikomuksia, seurauksia ja yhteyksiä. Eskolan ja Suorannan (1998, 138) mukaan aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä aineisto selkeytyy, tiivistyy ja tuo uutta tietoa tutkittavasta asiasta, kuitenkin kadottamatta sen sisältämää tietoa. Sisällönanalyysillä rakennetaan myös malleja, joiden avulla tutkittavaa ilmiötä voidaan kuvailla kokonaisuutena. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 3, 5.)

Sisällönanalyysi jaetaan analyysiyksikön valintaan, aineistoon tutustumiseen, aineiston pelkistämiseen, aineiston luokitteluun ja tulkintaan. Analyysiyksikön määrittäminen on olennainen tehtävä. Se voi olla dokumentti, sana, sanayhdistelmä, lause, lauseen osa, lausuma tai ajatuskokonaisuus. (Janhonen & Nikkonen 2001, 24-25.) Tutkimustehtävästä riippuen se voi olla myös kirjain, sivujen määrä, keskusteluun osallistuneiden määrä, keskusteluun käytetty aika, pääotsikoiden koko tai piirustus. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5.) Tässä kehittämissuorituksissa aineiston analyysiyksikkönä käytettiin sanayhdistelmää. Analyysiyksikön valinnan jälkeen aineisto tulee lukea läpi useita kertoja, jotta lukija tutustuu tekstiin ja se avautuisi lukijalle. (Eskola & Suoranta 1998, 152,153; Kyngäs & Vanhanen 1999, 5.)

Tämän jälkeen tutkimustehtäviin liittyvät ilmaisut koodataan ja pelkistetään tutkimuskysymysten mukaisesti. (Janhonen & Nikkonen 2001, 28.) Kun olin lukenut aineistot useaan kertaan lävitse, aloin etsimään aineistosta tutkimustehtäviin liittyviä ilmaisuja. Aivoriihen ilmaisut kirjoitin suoraan Word-tiedostolle. Numeroin ilmaisut ja liitin numeroin perään A-kirjaimen, jotta tiesin, että kyse on aivoriihen ideoista. Kyselyn vastauksista alleviivasin punaisella kynällä tutkimuskysymyksiin vastaavia ilmaisuja ja numeroin ne kyselylomakkeen sivun viereen. Myös nämä ilmaisut kirjoitin Word-tiedostolle siinä muodossa, kuin ne vastauksissa olivat kirjoitettuina. Ilmaisujen numerointi oli yhtenevä niin aivoriihen ideoissa ja kyselyiden vastauksissa kuin Word-tiedostossakin. Kun olin saanut kaikki ilmaisut Word-muotoon, pelkistin sanayhdistelmät siihen muotoon, jotta ne vastasivat tutkimuskysymyksiin.

Pelkistämisen jälkeen aineisto ryhmitellään yhtäläisiä ilmaisuja eli erotellaan samanlaisuudet ja erilaisuudet. Tällöin ryhmiteltyjen ilmaisujen tulee olla toisensa poissulkevia ja yksiselitteisiä. Samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistetään ja niille annetaan sen sisältöä kuvaava nimi. (Janhonen & Nikkonen 2001, 23, 28.) Ryhmittelyssä tutkija tulkitsee, mitkä asiat kuuluvat yhteen ja mitä ei voi yhdistää. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 6.) Myös ryhmittelyn tein Word-tiedostolla niin, että aloin kopioida pelkistettyjä ilmaisuja omaksi ryhmäkseen tutkimuskysymysten ja kyselylomakkeen kysymysten mukaisesti. Tämän jälkeen lihavoin pelkistetyn ilmaisun, jotta tiesin, mitä ilmaisuja olen jo ryhmitellyt ja mitä en. Ilmaisun numero kulki mukana myös ryhmittelyssä, jotta pääsin tarvittaessa tarkistamaan alkuperäisen ilmauksen. Analysoinnin aikana jouduin usein tätä tekemäänkin ja pohtimaan, mihin ryhmään minin ilmaisu kuuluisi. Tässä vaiheessa törmäsin usein siihen, että olisin tahtonut kysyä vastaajalta lisäkysymyksiä,

kuten mitä vastauksella tarkoitat? Vastausten tarkoituksissa jouduin käyttämään omaa tulkintaani, koska kysymiseen ei ollut mahdollisuutta.

Kolmantena vaiheena aineistolähtöisessä sisällönanalyyysissä on aineiston abstrahointi. Se tarkoittaa samansisältöisien ryhmien tai luokkien yhdistämistä yläluokiksi. (Janhonen & Nikkonen 2001, 29.) Näille yläkategorioille annetaan nimi, joka kuvaa sen sisältöä eli mistä alakategorioista se on muodostunut. Tätä jatketaan niin kauan, kuin se on sisällön kannalta mielekästä ja mahdollista. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5-7.) Näiden kategorioiden avulla vastataan tutkimustehtäviin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 103, 115.) Tämän abstrahointivaiheen tein niin, että kopion Word-tiedostolta alakategorioita kuvaavat nimet omaksi tiedostokseen ja aloin edelleen yhdistelemään näitä. Huolehdin siitä, että koodattujen sanayhdistelmien numerointi kulkee mukana, jolloin edelleen pääsin palaamaan alkuperäisten ilmaisujen lähteille. Esimerkin aineiston analysoimisesta olen laittanut liitetiedostoksi (LIITE 9).

Alla olevasta taulukosta ilmenee alkuperäisten ilmaisujen, alakategorioiden ja yläkategorioiden määrä. Koska yläkategorioita oli vielä varsin runsaasti jäljellä, analysoin vielä työhyvinvoinnin edistämiskeinot vielä kevään 2012 aikana, jolloin ne tiivistyivät 13 eri ryhmään.

TAULUKKO 1. Analysoitavien yksiköiden ja kategorioiden määrä

Kysymys	Alkuperäiset ilmaukset	Alakategoriat	Yläkategoriat
Työhyvinvoinnin määritelmä	153	58	13
Työn myönteiset puolet	106	35	9
Avoimuus ja rehellisyys	83	33	14
Erityisosaamisen tukeminen ja vahvistaminen	58	17	5
Tiedon jakaminen	48	18	10
Arvot ja pelisäännöt	60	15	8
Työntekijän oma jaksaminen ja terveys	95	34	14

8 TULOKSET

8.1 Työhyvinvoinnin määritelmiä

Työhyvinvointi tarkoittaa omasta **terveydestä ja hyvinvoinnista huolehtimista**. Tähän kuuluu, että hoitaja on kunnossa ja jaksaa. Oma terveys ja jaksaminen nähtiin fyysisenä, psyykkisenä ja sosiaalisena kokonaisuutena. Liikkumista ja omia voimavaroja pidettiin hyvinvoinnin lähteinä. Työhyvinvointi on oman yksityiselämän tasapainona. Työhyvinvointia on myös se, että työ ei aiheuta stressiä ja jokaisen stressinsietokyky otetaan huomioon. Työt osataan jättää työpaikalle, eivätkä ne kantaudu kotiin. Työhyvinvointina koettiin myös työn ulkopuolella järjestettävät yhteiset virkistystapahtumat, kuten retket.

”Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen”

”Otetaan huomioon henkinen puoli”

Työhyvinvointi tarkoittaa **työtä ohjaavia normeja**, kuten pelisääntöjä, tavoitteita, arvoja ja selkeää työnkuvaa. Tärkeänä pidettiin, että näitä noudatetaan, niistä pidetään kiinni, niihin pyritään, ja että ne ovat kaikille yhteisiä ja todellisia. Työhyvinvointi on **työn ja levon sopivaa rytmitystä**. Huomiota kiinnitettiin ergonomiseen työaikaan, riittäviin lepoaikoihin ja palautumiseen, mikä vaikuttaa taas työssä jaksamiseen. On myös huomioitava, että toinen työntekijä jaksaa enemmän kuin toinen.

”Työllä on selkeät tavoitteet, joihin kaikki pyrkii”

”Hoitajalla on riittävästi myös lepoaika...vaikuttaa työssä jaksamiseen”

”Toinen jaksaa enemmän kuin toinen”

Työhyvinvointi on **mielekästä työtä**. Mielekkyys tarkoittaa kiinnostusta työhön ja sen tekemiseen. Työ on motivoivaa, innostavaa ja sitä pystytään myös kehittämään. Työhyvinvointia on myös **työntekijän osaaminen**. Tämä tarkoittaa sekä ammattitaitoa, uusiin tehtäviin perehdyttämistä, että ammattia täydentäviä ja kehittäviä täydennyskoulutuksia. Työntekijän eteenpäin kehittyminen tarkoittaa sitä, että työntekijällä on mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen, kehittyä työssään ja jokaisen erityisosaamista tuetaan ja vahvistetaan. Osaamiseen

kuuluu työn ja työtehtävien jakaminen työpäivän aikana, työn organisoiminen ja yhteistyö muiden työntekijöiden kanssa. Työhyvinvointi on myös **asukkaiden kunnioittava hoitaminen**. Asukkaita kunnioitetaan ja heitä hoidetaan häiriöttä. Tärkeänä pidettiin myös työn laadukasta tulosta. Työntekijä on asukasta ja töitä varten. Työssä ensisijaisesti tehdään työtä, ei pidetä hauskaa.

”Työ tehdään asiakkaalle, ei toiselle”

”Kunnioitetaan toisia työntekijöitä ja asiakkaita yksilötasolla”

Työhyvinvointi ymmärrettiin myös **työpaikan ilmapiirinä**, kuten avoimuutena, rehellisyytenä, suvaitsevaisuutena, asioista suoraan puhumisena, ennakkoluulottomuutena ja joustavuutena. Työpaikan ilmapiiri tarkoittaa hyvää ja positiivista ilmapiiriä, jossa on hyvä yhteishenki. Omalla käytöksellä ja asiallisuudella voi vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin. Työpaikan ilmapiiriin kuuluu myös avoin vuorovaikutus, jossa on rohkeutta puhua ongelmista ja vaikeista asioista. Vastauksissa korostui **toimiva esimiessuhde**, mikä tarkoittaa luotettavaa suhdetta ja yhteistyötä henkilöstön ja työnantajan välillä. Toimivassa esimiessuhteessa korostui myös tuen saaminen. Myös **tukea antavat työkaverit** korostuivat. Hyvinvointina nähtiin se, että työkavereilta saadaan välittämistä ja kannustusta mutta myös sanatonta tukea, kuten läsnäoloa ja empatiaa. **Suhde työkavereihin** tarkoittaa työkaverin kunnioittamista ja kunnossa olevia välejä työtovereihin.

”Robkeus puhua vaikeista asioista”

”Esimiesten ja hoitajien suhde tärkeää olla luotettavaa”

”Ei tarvitse pelätä”

Työhyvinvointi tarkoittaa **hyvää työskentely ympäristöä**. Tuolloin työympäristö on kunnossa, iloinen ja viihtyisä. Työpaikka on myös terveyttä edistävä, turvallinen ja yhteistyö työterveyshuollon kanssa on toimivaa. Työ- ja hoitotilat ja työvälineet ovat nykyaikaiset, toimivat ja kunnossa olevat. Työvuoroissa on riittävä ja tarpeellinen määrä työntekijöitä ja myös näin tarvittavat resurssit ovat käytössä työn tekemiselle. Työhyvinvointi on **tiedon saamista**. Se on tiedottamista, avointa tiedon kulkua, yhteisiä palaverieja, avoimia ja rehellisiä keskusteluita, asioiden käsittelyä ja tiedon jakamista muiden kanssa. Siihen kuuluu myös, että asioista tiedo-

tetaan ja työntekijät tietävät missä mennään ja miten yrityksellä menee. Tiedon saamiseen kuuluu myös myönteisen ja kehittävän palautteen saaminen työskentelystä.

”Työpaikan täytyy olla turvallinen”

”Tiedetään missä mennään”

”Tieto miten firmalla menee kokonaisuudessaan”

Työhyvinvointiin kuuluu **työn antamat tunteet**. Työssä on imua ja iloa. Lisäksi työntekijä kokee olevansa tärkeä osa työyhteisöä. Työn antamiin tunteisiin kuuluu se, että töihin on mukava, kiva ja ilo mennä. Töissä viihdytään, voidaan hyvin ja siellä on mukavaa. Työtä on hyvä ja mukava tehdä ja työntekijä saa siitä itselleen hyvän oloa. Työ nähtiin luovana itsensä toteuttamisena omine lahjakkuuksineen. Lisäksi työssä korostetaan hyvien puolien etsimistä, ajattelemista ja esille ottamista.

”Töihin on aina mukava tulla ja olla”

”Ilo tulla töihin”

”Voin hyvin työssäni”

8.2 Työn myönteiset puolet

Työn myönteisiä puolia ovat **työajat**, koska ne ovat joustavia, vaihtelevia ja niitä on mahdollisuus tarvittaessa vaihtaa. Työvuorolistaan voi toivoa vapaapäiviä. Työajat ovat yksilöllisesti räätälöityjä niin, että esimerkiksi työmatka huomioidaan työvuorosuunnittelussa. Työn myönteisenä puolena on myös pieni, kodinomainen, ei-laitosmainen ja rauhallinen **työympäristö**. Samoin myönteisenä puolena koettiin työpaikan **ilmapiiri**, jota kuvailtiin avoimena, kodinomaisena, rentona ja hyvänä. Työpaikalla on hyvä yhteispelin henki ja töihin on kiva tulla.

”Työvuorolistaan voi toivoa vapaapäiviä. Jos on menoja, voi vaihtaa työvuoroa tarvittaessa”

Työnantajat koetaan huolehtivina, hyvinä, huippuhyvinä, ihanina, avoimina ja auttavina. Lisäksi heidän kanssaan voi keskustella kaikesta ja heihin pystyy aina ottamaan yhteyttä niin

työ- kuin vapaa-aikanakin. Työntekijän voimat otetaan huomioon ja työntekijöiden jaksamisesta ja hyvinvoinnista huolehditaan. **Työkaverit** ovat joustavina, mukavina, ihanina ja ammattitaitoisina, joilta tuen saaminen ja neuvojen kysyminen epäselvissä työasioissa on helppoa. Heiltä saa tukea ja kannustusta myös huonolla hetkellä. Keskustelut työkavereiden kanssa tuovat uskoa omaan osaamiseen. Samoin työn hyvinä puolina korostuivat hoivakotien **asukkaat**. Asukkaat ovat monipuolisia, ihania ja heidät oppii tuntemaan työssä. Työtä tehdään asukkaita varten, jotta heillä on hyvä olla ja asua hoivakodeissa. Työssä oppii tuntemaan heidän läheisiään, jolloin yhteistyö asukkaiden omaisten kanssa on luontevaa ja avointa. Työn hyvänä puolena tuotiin esille asukkailta ja heidän omaisiltaan saatu avoin, todellinen, myönteinen ja kannustava **palaute**.

”Työnantajat ovat huippuhyviä...huolehtivat työntekijän jaksamisesta ja hyvinvoinnista”

”Tarvittaessa voi aina ottaa yhteyttä työnantajaan”

”Jokainen työntekijä on arvokas sellaisenaan kun on”

”Aina apu lähellä ja saatavilla”

Myönteisinä puolina nähtiin **työn sisältö**. Työ koettiin mielenkiintoiseksi, monipuoliseksi ja vaihtelevaksi, jossa ei ole kahta samanlaista päivää. Työ on vuorovaikutteista, jossa saa olla sekä antamassa että vastaanottamassa. Työn vetovoimaa kuvastaa se, että saa hoivata sydämen kyllyydestä, työssä on imua ja työssä viihdytään. Työ on ihmisläheistä. Työtahtia kuvattiin rauhalliseksi ja työtä saa tehdä omassa tahdissa. Lisäksi hoidettavia on sopivasti. Kristillinen arvomaailma ja raamatun arvot tulevat työssä esille. Työtä saa tehdä raamatun ja kristillisten arvojen pohjalta. **Työskentelyssä** on mahdollisuus käyttää omia vahvuuksia, voimavaroja ja elämän varrelta opittuja asioita. Työntekijään luotetaan, hän saa ottaa vastuuta ja vastuuta myös annetaan. Työn suunnittelulle annetaan vapaat kädet ja työskennellessä koetaan vapauden tunnetta. Työssä saa olla oma itsensä. Jokainen työntekijä on arvokas sellaisenaan kuin on ja jokaisen yksilöllisyyttä kunnioitetaan.

”Vapauden tunne työtä tehdessä”

”Saa olla oma itsensä hyvine ja buonoin piirtein”

”Saa sydämen kyllyydestä asti hoivata”

”Asukkaiden hengellisiin tarpeisiin saamme yhdessä etsiä vastauksia raamatusta”

8.3 Avoimuuden ja rehellisyyden edistämisen keinoja

Avoimuutta ja rehellisyyttä voidaan edistää yhteisillä ja säännöllisillä **palavereilla**, joihin toivottiin myös esimiesten läsnäoloa. Säännöllisiä, asiallisia ja aktiivisia yhteisiä ja yksilöllisiä **keskustelumahdollisuuksia** toivottiin enemmän. Esille tuli, että **yhdessä sovittaisiin** kaikille parhaiten sopiva toimintatapa ja että sovittuja toimintatapoja myös noudatettaisiin. **Tiedottamiseen** kiinnitettiin samoin huomiota. Tärkeitä asioita voi kirjata ylös ja kaikille tiedotettaisiin asioista kirjallisena, jotta tieto tulisi kaikille samanlaisena. Esille tuli myös **suullisen ja kirjallisilla vuoronvaihtoraportin** mahdollistaminen ja potilaskohtainen kirjallinen seuranta. Lisäksi **palautetta** voidaan antaa rakentavassa hengessä ja syylisämättä. Asiat voidaan käydä läpi asianomaisten kanssa työpaikalla. Ongelmiin tulee puuttua heti ja korjata tilanne kuntoon.

”Hetki kissa pöydälle”

”Puututaan heti ongelma-kohtiin”

”Ei selän takana puhumista eikä puukottamista”

”Suullinen raportointi vuoroa vaihtaessa”

Avoimuutta ja rehellisyyttä voi edistää sekä **arvostamalla itseään että arvostamalla ja kunnioittamalla toisia**. Samanarvoisuutta tulee pitää lähtökohtana. Avoimuutta ja rehellisyyttä lisätään myös **luottamalla** työkaveriin ja työyhteisöön, **olemalla rehellinen** itselleen ja olemalla luottamuksen arvoinen. Kun on itse avoin ja rehellinen esimies, tuolloin myös työntekijän on helpompi avautua asioistaan esimiehelle.

”Rehellisyys lähtee siitä, että osaa olla ensinnäkin rehellinen itselleen”

Mielipiteiden sanominen rehellisesti kävi ilmi vastauksissa. Samoin se, että uskaltaa sanoa oman mielipiteensä. Työkaverille voi kertoa, jos jokin asia mietityttää. Sanan vapautta pidettiin tärkeänä ja tuntojen purkamista niin, ettei niitä oteta henkilökohtaisesta tai niistä ei loukkaannuta. Tähän kuuluu myös, että ei puhuta selän takana tai arvostella muita vaan yksityisasi-
asioista puhutaan vain asianosaisten kanssa työpaikalla. Avoimuutta voidaan lisätä kuuntelemalla **toisten mielipiteitä ja hyväksymällä erilaiset mielipiteet**.

”Kertomalla toisille, jos jokin asia mietityttää”

”Hyväksyä erilaiset mielipiteet, jotta kaikki uskaltaa ne myös sanoa”

Ilmapiiriä pidettiin tärkeänä. Avoimuutta ja rehellisyyttä edistetään luomalla hyväksyvä ja rento ilmapiiri. Tähän kuuluu myös olemalla avoin, puhumalla avoimesti, kannustamalla avoimuuteen ja ottamalla kilpailuhenki pois. Myös omalla ystävällisellä käytöksellä ja omalla työpanoksella pystyy vaikuttamaan työpaikan ilmapiiriin.

”Jokainen vaikuttaa omalla käytöksellään työpaikan ilmapiiriin”

Itsetulkinta tarkoittaa sekä omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistamista, että uskallusta olla näiden kanssa työpaikalla. Itsetuntemusta pidettiin tärkeänä asiana, jolloin tarkastellaan omia asenteita ja mietitään, mitä itse voisi tehdä asioiden eteen. Esille nousi myös **rukous**, jonka avulla voidaan edistää avoimuutta ja rehellisyyttä.

”Itsetuntemus on hyvin tärkeä asia, josta voi ponnistaa avoimuuteen”

”Menemällä oman puseron alle”

8.4 Erityisosaamisen tukemisen ja vahvistamisen keinoja

Erityisosaamisen tukemista ja vahvistamista voidaan lisätä **vastuulla**. Tämä tarkoittaa sitä, että vastuuta annetaan ja jaetaan omia vastuualueita. Tietoa voidaan jakaa eteenpäin opastamalla ja ohjaamalla toisia erilaisissa tilanteissa. **Tiedon jakaminen** tarkoittaa myös sitä, että tietoa ei pantata. Lisäkoulutuksista, koulutuspäiviltä, erityisosaamiskoulutuksista ja muiltakin, kuin hoitotyön koulutuksista **tietoa voi tuoda työyhteisöön**. Lisäksi opiskelumateriaalia voi tuoda työpaikalle kaikkien saataville.

”Tiedon jakamista toisille työkavereille”

”Ei pantata tietoa”

Erityisosaamista ja tukemista voi lisätä **työtä tekemällä**. Tämä tarkoittaa sitä, että oma erityisosaaminen otetaan jokapäiväiseen käyttöön hyödyksi työyhteisölle ja annetaan mahdolli-

suus kehittyä ja tuoda oma erityisosaaminen vahvasti esille. Työtä tehdään toisia auttaen ja yhteisapelillä. Työssä voi toteuttaa itseään, työn tekemiselle ei aseteta rajoja ja erilaisuus hyväksytään. Työn tekemisen resurssit kuten työvälineet ovat kunnossa, työlle annetaan aikaa ja työntekijöitä on riittävästi. Työpaikalle luodaan myös selkeät pelisäännöt ja työtä suunnitellaan.

”Jokainen saa toteuttaa työtään omana itsenään”

”Kivempi tehdä töitä yhteisapelillä”

Jokaisen erityisosaamisen tukemista ja vahvistamista edistetään myös **arvostamalla toisen ammattitaitoa**. Tämä tarkoittaa sitä, että kunnioitetaan toisen ammattitaitoa ja osaamista. Kunnioittamiseen kuuluu myös, että ei kadehdi tai sallita toisen erityisosaamisen mitätöintiä. Erityisosaaminen tulisikin nähdä työyhteisön rikkautena. Näin jokaisen erityisosaamista, voimavaroja ja vahvuuksia tulisi kannustaa, vahvistaa ja tukea aktiivisesti eteenpäin. Myös jokaisen erityisosaaminen tulisi huomioida rakentavalla tavalla ja antamalla myönteistä palautetta. Toisen arvostamiseen kuuluu myös toiset huomioon ottava asenne. Ammattitaidon arvostamiseen kuuluu myös työntekijöiden arvostaminen esimiesten taholta.

”Työntekijät keskenään arvostaisivat toistensa erityisosaamista...näkisivät sen rikkautena työyhteisössä”

8.5 Työhön liittyvän tiedonjakamisen keinoja

Tietoa voidaan jakaa **keskustelemalla** avoimesti palaverissa ja lisäämällä yhteistyötä työnantajan ja työntekijän välillä esimerkiksi säännöllisillä tapaamisilla. Samoin tietoa voidaan jakaa **kyselemällä ja ohjaamalla toisia**, jos on epävarma työtehtävistään tai ei ole tietoinen jostakin asiasta. Myös suullinen ja kirjallinen **palaute** nousivat vastauksissa esille. Tietoa voidaan jakaa säännöllisillä ja yhteisillä **palavereilla ja tiedotustilaisuuksilla**, jakamalla paperisia tai sähköisiä **tiedotteita** tai kirjaamalla asioista ilmoitustaululle. Tiedon jakamista voidaan myös edistää sopimalla ja **sitoutumalla** hyväksi ja käytännöllisiksi todettuihin asioihin.

”Kysytään, mikäli ei ole tietoinen jostakin asiasta tai on epävarma työtehtävistään”

” Silloin siihen sitoutuu jokainen, jos asia todetaan hyväksi ja käytännölliseksi”

Kirjaaminen on yksi tiedon jakamisen keino. Kirjaamisella tarkoitetaan selvää ja ymmärrettävää hoitotyön kirjaamista Hilkka-ohjelmaan, sovittujen ja tärkeiden asioiden ylös kirjaamisesta erilliseen vihkoon ja merkitsemistä kalenteriin päivän tärkeitä asioita kellonaikoineen. Tietoa voidaan jakaa myös pitämällä vuoron vaihtuessa kiireetön **raportti**. Raportti pitäisi osata ymmärtää tärkeäksi osaksi työtä ja huomioimalla näin tiedon jakamisen tärkeys. Tietoa voidaan myös jakaa **lukemalla** palavereissa käsitellyt asiat, jotta jokainen tietää, mitä on kirjattu ja tieto menee samanlaisena kaikille. Myös kirjallista materiaalia voidaan antaa kaikkien luettavaksi. Esille tuli myös **huolellisuus** kirjaamisessa, kuten muussakin työskentelyssä.

”Hyvä kirjaaminen beti”

”Merkitään kalenteriin ylös päivän tärkeät asiat”

”Pidetään joka työvuoron alussa pieni raportti”

8.6 Yhteisten arvojen ja pelisääntöjen noudattamisen edistäminen

Yhteisiä arvoja ja pelisääntöjen noudattamista voidaan lisätä **sitoutumalla** sovittuihin asioihin, voimassa oleviin arvoihin ja pelisääntöihin sekä pitämällä kiinni sovitusta asioista. Arvojen ja pelisääntöjen noudattamista voidaan edistää myös koko henkilökunnan säännöllisillä ja avoimilla **keskusteluilla**, joissa voidaan keskustella niin hyvistä, kuin huonoistakin asioista. Arvokeskustelua voidaan käydä jo töitä haettaessa. Myös yhteiset palaverit ja kehityskeskustelut tulivat vastauksissa ilmi. Arvoja voidaan edistää myös **kunnioittamalla ja huomioidamalla omia arvoja ja asukkaiden arvomaailmaa**.

”Asukkaiden oman arvomaailman kunnioittaminen ja huomioiminen”

Pelisäännöt **tulisi tarkastaa ja sopia yhdessä** ja tarvittaessa muuttaa niitä tarpeen ja tilanteen mukaan. Myös tietoa tulisi päivittää. Lukemalla ja palauttamalla mieliin sovitut asiat, arvot ja pelisäännöt, olisivat ne taas kaikkien tiedossa. Yhteisten arvojen ja pelisääntöjen noudattamista voidaan edistää **vahvistamalla hoivakodin hengellistä toimintaa**, kuten raamatun ihmiskäsitystä, kristillisiä toimintatapoja, rukouksia, kirkonmenoja, yhteisiä rukoushetkiä, lukemalla päivittäin Raamattua ja pitämällä raamatun arvovaltaa ja auktoriteetti numero yk-

kösenä. Hengellistä toimintaa voidaan myös edistää ylläpitämällä ja vahvistamalla hoivakodin arvoja.

”Raamattua luetaan päivittäin asukkaiden toivomuksesta”

”Raamatun arvovalta ja auktoriteetti on numero yksi”

Vastauksissa tuli esille myös **päiväohjelman noudattaminen**, kuten viriketoiminta ja se, ettei töitä siirretä seuraavaan vuoroon tulevalle työntekijälle. Esille nousi myös **oman toiminnan tarkastelu**, kuten ”peilin edessä seisominen” ja miettimällä asioita itse ja vakavasti. Arvojen ja pelisääntöjen noudattamista pidettiin omantunnon kysymyksenä. Esille tuli myös, että ei etsitä syyllistä ensimmäiseksi toisesta vaan huomataan, että syy voi olla myös omassa toiminnassa. Lisäksi omat henkilökohtaiset asiat täytyy pitää kunnossa.

”Sovitut työt tehdään mitkä tietyinä ajankohtana määrätty tehtäviksi, ei siirretä seuraavalla työntekijälle, joka tulee vuoroon”

”Jokaisen täytyisi miettiä asioista itse ja vakavasti”

”Peilin edessä seisominen ei tee koskaan pahaa”

Myös **asukkaiden hyvällä hoivalla** voidaan edistää yhteisten arvojen ja pelisääntöjen noudattamista. Tähän päästään kuuntelemalla asukkaita mahdollisimman paljon ja pitämällä hoivakotia asukkaiden kotinaan. Tärkeää on myös, että asukkaat ovat tyytyväisiä asumiseensa, heitä hoidetaan hyvin ja jokaisella työntekijällä on vastuu asukkaan hyvinvoinnista. Asukkaita myös pidetään tärkeinä, heitä kunnioitetaan ja työtä tehdään heitä kunnioittaen.

”Työtä tehdään asukkaita kunnioittaen”

”Tämä on heidän kotinsa”

8.7 Työntekijän oman jaksamisen ja terveyden edistämisen keinoja

Vastauksissa tulivat esille **työehtosopimuksen** noudattaminen työvuorolistoja tehdessä, työtuntimäärässä pysyminen ja säännölliset terveystarkastukset. **Työympäristöön** kiinnitettiin huomiota. Esiin tuli turvallinen, viihtyisä ja siisti työympäristö. Jaksamista ja terveyttä voi-

daan edistää **tauoilla ja riittäväillä lepoajoilla**. Ruokatauosta huolehditaan työvuoron aikana ja otetaan käyttöön työvuoroissa säädetyt tauot. **Työn organisoiminen** tuli myös vastauksissa esille. Tämä tarkoittaa työn jakamista etenkin pesupäivinä ja työn suunnittelua. Hyvä yhteistyö henkilökunnan kanssa korostui, työkaverin huomioon ottaminen ja se, että työkaiveria autetaan kaikessa. Myös työtä on oltava sopiva määrä, jotta ehtii tehdä laadukasta työtä. Lisäksi **oikeilla työvälineillä ja työasenoilla** voidaan edistää omaa jaksamista ja terveyttä. Tämä tarkoittaa opastusta työvälineiden käytössä, hyviä työvälineitä ja oikeita työasentoja.

”Muistaa välillä bengähtää ja istabtaa, syödä ja juoda hyvin”

”Hankitaan tarvittavat ja oikeat välineet...opastetaan niiden käyttö”

Työvuorosuunnittelu tuli myös esille. Huomion arvoista on, että ei ole liian pitkiä työvuoroja eikä myöskään liian rankkoja työputkia. Esille otettiin myös se, että vapaapäiviä on tarpeeksi, etenkin yövuorojen jälkeen. Vastauksissa korostui myös palautuminen vapaa-aikana. Samoin työvuorojen ja vapaa tasaiseen rytmitykseen kiinnitettiin huomiota. Jaksamista ja terveyttä edistää, että työntekijöitä on tarpeellinen määrä vuorossaan ja koettiin, että päivävuorolainen tulisi olla jokaisena päivänä.

”Ei ole liian rankkoja työvuoroputkia”

Johdon tuki nousi myös esille. Terveyttä ja jaksamista voidaan lisätä työnantajan kanssa käydyillä säännöllisillä keskusteluilla. Nähtiin, että työntekijällä on tuolloin mahdollisuus puhua omista voimavaroistaan. Terveyttä ja jaksamista lisää myös se, että johto on kiinnostunut työasioista, työntekijästä, heidän jaksamisesta ja ongelmien ratkaisuvaihtoehdoista. Jaksamista ja terveyden edistämisen keinoja on myös **hyvä ilmapiiri**. Tämä tarkoittaa avointa ilmapiiriä, mukavuutta tulla töihin ja hyvän mielen jäämistä työpäivästä. Työtä pidetään mielekkäänä ja kivana. Lisäksi omaa jaksamista ja terveyttä voi edistää **yhteisin palaverien**.

”Johdon kiinnostus työntekijästä olennainen”

”Jää hyvä mieli päivästä”

Yhteiset virkistystapahtumat tulivat myös esille, kuten liikunta-iltapäivät ja virkistyspäivät. **Liikunta-tuet** nousivat samoin esille. Jaksamista voidaan edistää käyttämällä maksuttomia

työnantajan etuja, kuten uimahallia ja kuntosalia. Toisaalta koettiin, että jokaiselle pitäisi olla oma mielekäs ja mahdollinen liikuntatuki. Esille tuli myös kannustinjärjestelmän luominen liikkumaan ja ulkoilemaan tai liikuntasetelin käyttöönotto liikkumisen tukemiseksi.

”Yhteisiä virkistyspäiviä henkilökunnan kanssa”

”Työnantaja on mahdollistanut uimahallin maksuttoman käytön”

Myös **itsestään tulee huolehtia**. Jokaisen pitää huolehtia kokonaisvaltaisesta jaksamisesta ja siitä, että jaksaa tehdä töitä. Kuitenkin pitää osata tunnistaa omat jaksamisen rajat ja tiedostaa oma riittävyys. Esille tuli sekä omasta terveydestä huolehtiminen, fyysinen ja psyykinen kunto että terveyden ylläpitäminen vapaa-aikana. Myös sillä on merkitystä, että perheasiat ovat kunnossa. Jaksamista ja terveyttä voi lisätä myös omalla **vapaa-ajan viettämisellä**, kuten hyvillä harrastuksilla ja mielekkäällä tekemisellä. Vapaa-aikana tulee kerätä voimia tulevia työvuoroja varten ja suunnitella vapaa-ajan käyttö tulevat työvuorot mielessä pitäen. Kuitenkin työn- ja vapaa-ajan erottamista pidettiin tärkeänä. Työasiat eivät lähde kotiin ja vapaa-ajalle. Lisäksi luotetaan, että toinen työntekijä jatkaa työtä työvuorosta lähdeettäessä. Jaksamista ja terveyttä lisäävät myös yhteys **Jumalaan** ja **läheiset ihmiset**, kuten ystävät ja kaverit. Yhteys Jumalaan tuli ilmi kiitoksena elämänlahjasta ja jokapäiväisissä rukouksissa.

”Työntekijän on itsensä tunnistettava jaksamisensa rajat”

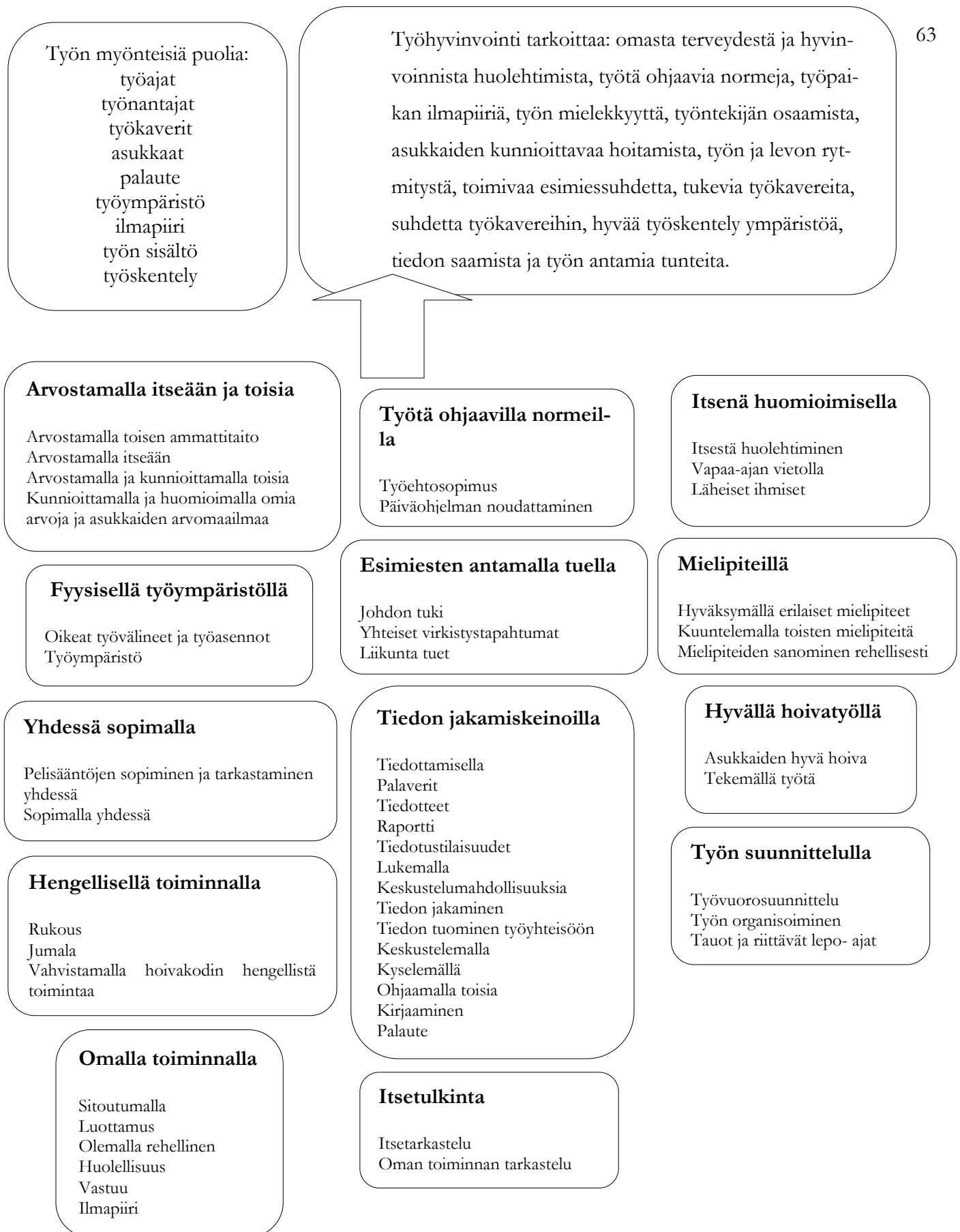
”Työ ja vapaa-aika pitäisi erottaa toisistaan, tällä keinoin edistää omaa jaksamista”

8.8 Tulosten kertaus ja päätelmät

Työhyvinvointi on omasta terveydestä ja hyvinvoinnista huolehtimista. Se tarkoittaa sitä, että osaavat työntekijät tekevät mielekästä hoitotyötä asukkaita kunnioittaen hyvässä työskentelyympäristössä. Työ ja lepo on rytmitetty oikein ja työllä on ohjaavia normeja, joita noudatetaan. Työpaikan ilmapiiri on kunnossa, jolloin myös ongelmista ja vaikeistakin asioista voidaan puhua. Suhde esimieheen ja työkavereihin on kunnossa ja heiltä saadaan tukea. Työhyvinvointi on myös tiedon saamista ja sitä, että työ antaa myönteisiä tunteita.

Työn myönteisinä puolina korostuvat, että työaikoihin pystyy vaikuttamaan. Työympäristö on pieni ja kodinomainen. Työnantajat ovat hyviä ja huolehtivia. Heihin pystyy ottamaan aina yhteyttä. Myös työkaverit koettiin hyvinä, joilta sai tukea myös huonolla hetkellä. Lisäksi asukkaat koettiin hyvinä ja tärkeänä pidettiin, että heidän on hyvä olla ja asua hoivakodeissa. Myönteisenä koettiin myös asukkaiden omaisilta saatu palaute. Ilmapiiiri kuvailtiin hyväksi ja avoimeksi. Töihin on kiva mennä. Työ on vaihtelevaa, vetovoimaista ja vuorovaikutteista. Työtä voi tehdä omassa tahdissa raamatun ja kristillisten arvojen lähtökohdista. Työskentelyssä saa vastuuta ja työtä voi tehdä vapaasti omia vahvuuksia käyttäen. Työssä voi olla oma arvokkaana itsenään, sellaisenaan kuin on.

Keinoina työhyvinvoinnin edistämiseen ovat itsensä, toisten, ammattitaidon, omien arvojen ja asukkaiden arvomaailman arvostaminen ja kunnioittaminen. Hyvä hoivatyö ja asukkaiden hyvä olo ovat keinoja lisätä työhyvinvointia. Itseen ja läheisiä ihmisiä tulee huomioida. Samoin vapaa-ajan viettäminen on merkitystä. Mielenpito tulee sanoa rehellisesti mutta myös toisten mielenpitoja tulee kuunnella ja hyväksyä erilaisetkin mielenpitoet. asiat tulee sopia yhdessä. Työvuorosunnittelussa tulee huomioida työntekijät ja riittävät lepo-ajat. Työskentelyssä työ organisoidaan hyvin ja välillä pidetään taukoja. Työskentelyssä huomioidaan oikeat työasennot ja työvälineet. Myös työympäristöllä on merkitystä työhyvinvoinnille. Samoin myös sille, että työtä ohjaavia normeja, kuten työehtosopimusta ja päiväohjelmaa noudatetaan. Esimiesten antamalla tuella kuten liikunta-tuilla ja virkistystapahtumilla on merkitystä. Samoin hoivakotien hengellisellä toiminnalla on tärkeä rooli, kuten rukouksilla ja Jumalalla. Hengellisiä toimintoja tulee vahvistaa. Oma toiminta tulee tarkastella ja sillä voi vaikuttaa eri keinoin työhyvinvointiin. Näitä ovat sitoutuminen, luottamus, rehellisyys, huolellisuus, ottamalla ja saamalla vastuuta. Omalla toiminnallaan on myös kannettava vastuu koko työyhteisön hyvinvoinnista. Eniten ilmaisia löytyi tiedonjakamiskeinoista. Näitä ovat palaverit, raportit, kirjaaminen, tiedotteet, tiedotustilaisuudet ja tiedottaminen. Tietoa voidaan myös jakaa lukemalla, antamalla keskustelumahdollisuuksia, jakamalla tietoa, tuomalla tietoa työyhteisöön, kyselemällä ja ohjaamalla toisia.



KUVIO 3. Työhyvinvoinnin määritelmä, työn myönteiset puolet ja näiden edistämiskeinot

Päätelminä tuloksista voidaan todeta, että työhyvinvointia:

- on yrityksen ohjaavat arvot.
- on suhde omaan itseensä, työkavereihin, esimiehiin ja hoidettaviin.
- syntyy työn tekemisestä asianmukaisessa työympäristössä.
- on työn sopiva rytmitys.
- syntyy työtä ohjaavien normien noudattamisesta.
- on tiedon saamista ja jakamista.
- on työtä saatu asiallinen palaute.
- syntyy erilaisista mielipiteistä ja sopimalla asioita yhdessä.

8.9 Tulosten tarkastelua

Tulosten mukaan työhyvinvointi on omasta hyvinvoinnista huolehtimista, mikä todettiin myös projektiryhmän kokouksessa. Myös Mäkisalo (2003, 21) yhtyy, että ihmissuhdetyöskentelyssä korostuu itsestään ja omasta hyvinvoinnista huolehtiminen. Hän lisää, voiko hoitajalla olla mitään annettavaa hoidettavilleen, ellei hän itse pidä huolta itsestään ja hyvinvoinnistaan.

Työpaikan ilmapiiri määriteltiin yhdeksi osaksi työhyvinvointia. Ilmapiiriä kuvailtiin avoimeksi ja rehelliseksi, jolloin myös vaikeista asioista ja ongelmista pystytään puhumaan. Myös Silvennoinen (2008, 35) tuo tutkimustuloksissaan esille, että työhyvinvointi on myös pettymysten sietämistä ja kykyä käsitellä ristiriitaisia asioita. Tämän projektin tuloksissa mielipiteet nähtiin työhyvinvoinnin edistämiskeinoina, kun uskaltaa sanoa oman mielipiteensä ja kuuntelee toisten eriäviäkin mielipiteitä.

Juuti ja Vuorela (2002, 71) toteavat, että työpaikan hyvä ilmapiiri perustuu luottamukseen, avoimuuteen ja avuliaisuuteen. Hoivakotien avoin, kodinomainen, rento ja hyvä ilmapiiri koettiin yhtenä osana työn myönteisistä puolista. Yksinkertaisesti töihin on kiva tulla. Myös Laitinen (2008, 81, 82) tuo tutkimustuloksissaan esille, että myönteinen ilmapiiri ja hyvä henki ovat hoivayrityksen vahvuuksia, koska työilmapiiri vaikuttaa välittömästi myös asiakkaisiin. Vahvuutena hän tuo esille myös henkilökunnan joustavuuden ja luottamuksen. Nikkilä ja Paasivaara (2007, 95) yhtyvät myös ajatukseen, että myönteinen ja tukea antava ilmapiiri on parhaimmillaan suuri voiman lähde. Dalen (2010, 25) on tehnyt opinnäytetyön työnilosta synnytyssalin kätilöiden kokemana. Hän tuo tuloksissa myös esille, että eniten työnilon vahvistavat hyvä ilmapiiri ja toimiva yhteistyö, jossa avun ja tuen saatiin voi luottaa.

Työn hyvinä puolina pidettiin avoimia, auttavia ja huippuhyviä työnantajia. Heihin pystyi aina ottamaan yhteyttä ja keskustelemaan kaikista asioista. Työnantajat huolehtivat myös työntekijöidensä jaksamisesta ja hyvinvoinnista. Näin myös toimiva esimiessuhde määriteltiin osaksi työhyvinvointia. Toimiva esimiessuhde tarkoittaa luotettavaa, hyvää ja tukevaa yhteisyyssuhdetta henkilöstön ja esimiehen välillä. Myös Latvanen (2008, 43) tuo tutkimustuloksissaan esille, että luottamuksellinen ja avoin esimiessuhde on tärkeä.

Työkaverit määriteltiin osaksi työhyvinvointia ja työn myönteisiksi puoliksi. Työhyvinvointia on se, että voi luottaa, että työkavereilta saa tukea, läsnäoloa ja empatiaa hienosti myös huo-

noina hetkinä. Ambrosius kirjoittajakumppaneineen (2009, 47) tuovat esille, että vain harvoissa työyhteisöissä pystytään aidosti tukemaan toisia vaikeinkin hetkinä. Työhyvinvointia on myös se, että suhde työkavereihin on kunnossa ja työkavereita kunnioitetaan. Työkavereita kuvailtiin joustaviksi, ihaniksi ja ammattitaitoisiksi, joilta on helppo kysyä neuvoa myös epäselvissä työasioissa. Suonsivu (2003, 190) tuo esille, että tuen ja neuvojen kysyminen toisilta epävarmoissa tilanteissa on helppoa, kun työyhteisössä on hyvä ilmapiiri. Myös Hujala (2008, 78) tuo esille väitöskirjan tuloksissaan, että avun ja neuvon pyytäminen toisilta ja keskinäinen yhteistyö on hoivayrityksen arkipäivää.

Työhyvinvoinnin edistämiskeinoiksi nousivat itsensä ja toisten arvostaminen. Arvostamiseen kuului myös toisen ammattitaidon kunnioittaminen ilman kateutta ja mitätöintiä. Erityisosaaminen tulisi nähdä työyhteisön rikkautena. Sitä tulisikin vahvistaa, tukea ja kannustaa eteenpäin. Jokaisen osaaminen tulisi huomioida ja antaa siitä myönteistä palautetta. Toisten arvostamista on myös huomioon ottava asenne ja samanarvoisuuden pitäminen lähtökohtana. Toisten arvostamiseen kuuluu myös omien arvojen ja asukkaiden arvomaailman kunnioittaminen ja huomioiminen.

Yhtenä työn hyvistä puolista mainittiin asukkaat. Heitä ja heidän läheisiään oppii tuntemaan töissä. Tuolloin yhteistyö myös omaisten kanssa on luontevaa ja avointa. Laitinen (2008, 81) tuo esille, että yksi pienyrityksen vahvuuksista on myös se, että asiakkaita pystytään huomioimaan yksilöllisesti, koska heidät tunnetaan hyvin. Tuloksissa asukkaita kuvailtiin ihanina ja monipuolisina. Työtä tehdään heitä varten, jotta heillä olisi hyvä olla ja asua hoivakodeissa. Asukkaiden hoitamista pidettiin ihanasti ja kunnioittavasti palvelutehtävänä.

Työhön kuuluviin normeihin tulkitsin arvot, yhteiset pelisäännöt tavoitteet ja selkeän työnkuvan. Näitä pidettiin yhteisinä ja todellisina, joihin pyritään, joita noudatetaan ja joista pidetään kiinni. Myös Ambrosius kirjoittajatovereineen (2009, 49, 76) korostavat, että yrityksissä on todella tärkeätä löytää kaikille yhteiset arvot, koska ne sitouttavat työntekijöitä, vaikuttavat kaikkeen toimintaan ja rakentavat yhteisöllisyyttä. Arvot löydetään yhdessä työskennellen. Myös projektiryhmässä käydyissä keskusteluissa korostettiin hoivakotien arvoja, koska ne ohjaavat yrityksen toimintaa. Arvoista voitaisiin keskustella jo työpaikkaa hakiessa ja muutinkin, jolloin niihin sitouduttaisiin enemmän. Huttunen, Kakkori ja Heikkinen (1999, 126) tuovat esille, että toimintatutkimuksen tulos voi olla myös se, että työyhteisössä aloitettaisiin arvokeskustelu. Samoin Mäkisalo (2003, 23) painottaa arvojen ja periaatteiden pohtimista,

koska auki purkamattomina ne voivat toimia jopa vastakkaisesti. Myös yhdessä sopimista pidettiin työhyvinvoinnin edistämisen keinona. Myös pelisäännöt voitaisiin tarkastaa, sopia ja päivittää yhdessä.

Tuloksissa työtä pidettiin haasteellisena, mielekkäänä, motivoivana ja sitä pystytään kehittämään. Työ on myös luovaa itsensä toteuttamista ja luovuutta omine lahjakkuuksineen. Hellenin (1998, 120) mukaan työssä viihtyvyyden edellytyksenä on, että työssä voi kehittyä ja saada uusia tehtäviä ja haasteita. Tuolloin kysymys on tasapainon löytämisestä haasteiden ja työn helppouden välillä. Hilden (2002, 24, 119) tuo esille, että hoitotyö koetaan usein haasteelliseksi ja mielenkiintoiseksi, koska se on muuttunut yhä vastuullisemmaksi ja itsenäisemmäksi. Kun työssään saa käyttää omaa osaamistaan, motivoi se työntekijää ja johtaa näin työhyvinvointiin. Myös tämän projektin tuloksissa ilmenee, että hyvä hoivatyö on keino lisätä työhyvinvointia. Tärkeinä asioina pidettiin asukkaiden hyvää hoitamista, kunnioittamista, häiriöttömiä hoitotilanteita ja työn laadukasta tulosta. Myös Tedre ja Pöllänen (2001, 39) tuovat selvityksessään esille, että hoivayritykset tarjoavat asiakkailleen henkilökohtaisempaa palvelua, kuin kunnalliset yksiköt.

Tuloksissa työ nähtiin arvokkaana asiana ja palvelutehtävänä, jota saa tehdä oikein sydämensä kyllyydestä. Myös Karhapää (2007, 40) tuo tutkimustuloksissaan esille, että asiakkaiden hyvinvointia pidettiin työssä tärkeimpänä tavoiteltavana asiana. Hän lisää tutkimustuloksissaan, että hoivayritysten työntekijöiden mielestä työ on tärkeä, mutta ei toki merkittävin asia elämässä. Kanste (2005, 127) tuo tutkimustuloksissa esille, että työstä onnistumisen tunne ilmenee siten, että työntekijä nauttii työskentelystä asiakkaiden kanssa. Myös Suonsivun (2003, 211) tutkimustuloksissa työ on merkityksellistä vasta silloin, kun voi antaa parasta itsestään. Tässä projektissa työn antamat tunteet määriteltiin osaksi työhyvinvointia. Tuolloin työssä viihdytään ja voidaan hyvin. Työstä löytyy iloa ja imua. Töihin on kiva mennä ja olla. Työtä on mukava tehdä ja siitä saa itselleen hyvän olon. Lisäksi työssä korostetaan, etsitään ja otetaan esille työn myönteisiä puolia. Kuitenkin tuloksissa käy ilmi perusasia, että töissä ollaan tekemässä töitä, ei pitämässä hauskaa. Myös Lönnqvist (2002, 43) yhtyy tähän, että hauskuus ei ole tavoite vaan työnäköedistämisen keino.

Työntekijän osaaminen on työhyvinvointia. Siihen kuuluu työtehtävien ja työn jakaminen työpäivän aikana, työn organisoiminen ja yhteistyö muiden työntekijöiden kanssa. Lisäksi siihen kuuluu ammattitaito, koulutus, uusiin tehtäviin perehdyttäminen ja mahdollisuus itsensä ja työn kehittämiseen. Myös Laitinen (2008, 81) yhtyy tutkimustuloksissaan, että henkilökunnan ammattitaito ja osaaminen ovat yritystoiminnan perusedellytyksiä ja yrityksen vahvuus. Hilden (2002, 31, 83) tuo esille, että hoitotyöntekijöiden tulisikin tarkastella osaamisen vahvuuksia ja heikkouksia ja pohtia vastaavatko ne työssä vaadittavaa osaamista. Hän lisää, että kuitenkin jo työ itsessään opettaa, kun työssä ratkaistaan ongelmia, saadaan kokemusta, opitaan virheitä ja pohditaan työssä kehittymistä.

Tuloksissa liikkuminen, omat harrastukset ja läheiset ihmiset ovat keinoja ylläpitää hyvinvointia. Myös vapaa-ajan vieton merkitystä. Myös Nikkilä ja Paasivaara (2007, 97) yhtyvät, että elämäntavat, harrastukset ja läheiset ihmissuhteet tasapainottavat työn aiheuttamaa rasitusta. Samaan yhtyy myös Dalen (2010, 29) tuodessaan opinnäytetyön tuloksissa esille, että vapaa-ajalla, harrastuksilla, lähipiirillä ja perheellä on suuri merkitys työn ilon kokemiseen. Myös Latvanen (2008, 29) tuo esille samanlaisia tuloksia osastonhoitajien työhyvinvointia koskevassa tutkimuksessa. Tuloksissa ilmenee, että fyysinen kunto, liikunnan harrastaminen ja oma terveys koetaan tärkeänä työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä. Hilden (2002, 87, 79) tuo esille, että jos hoitotyöntekijät huolehtivat fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnista esimerkiksi harrastusten avulla, heijastuu se myönteisesti myös työhön. Hän lisää, että työntekijä itsekkin voi vaikuttaa omaan työkykyynsä ja hyvinvointiinsa esimerkiksi liikunnan avulla. Myös Hoivakoti Ristilepo tukee työntekijöitä liikkumaan antamalla ilmaisia käyn- tejä kylpylään ja kuntosaleille.

Työvuorosuunnitelmaan vaikuttaminen, vuorojen vaihtaminen, työpäivän suunnittelu ja tauot olivat hyvinvoinnin lisäämisen keinoja. Erityisesti esille tuli riittävä palautuminen yövuorojen jälkeen. Myös projektiryhmän kokouksissa tuli esille jaksamisen huomioiminen työvuorosuunnittelussa. Myös Lönnqvist (2002, 110) yhtyy, että työn kuormituksen tulisi olla oikein jaksotettua ja hallittua. Hän jatkaa, että jaksottamalla työ ja rytmittämällä työ ja lepo, mahdollistetaan palautuminen ja kokemuksista oppiminen. Myös Mäkisalo (2003, 56) korostaa sitä, että työntekijä tarvitsee lepoa. Myös tämän projektin tuloksissa työn ja levon oikea rytmitys koettiin olevan osa työhyvinvointia. Hyvinä puolina esille tuli yksilöllisesti ja joustavasti rää-

tälöidyt työajat. Samoin Dalen (2010, 25) toteaa opinnäytetyössään, että työvuorotoiveiden huomioiminen on yksi keino vahvistaa työniloa. Samaan yhtyy myös Nikkilä ja Paasivaara (2007, 97), jotka toteavat työhyvinvoinnin muodostuvan työn ja vapaa-ajan harmonisesta tasapainosta.

Tuloksissa tuli esille vapaa-ajan käytön suunnitteleminen työvuorolistaa huomioiden. Myös Hilden (2002, 86) tuo esille, että henkinen jaksaminen on levon ja vapaa-ajan jälkeistä virkeyttä ryhtyä työhön. Hän jatkaa, että työssä jakamiseen vaikuttaa aina työn ulkopuolinen elämä, mikä todettiin myös projektiryhmän kokouksissa. Samaan yhtyvät myös Ambrosious kirjoittajakumppaneineen (2009, 47), Latvanen (2008, 44) ja Suonsivu (2003, 173). He kaikki tuovat esille, että työhön vaikuttaa yksityiselämä niin iloinen kuin suruinen, samoin kuin työelämä vaikuttaa yksityiselämään.

Työstä saatu palaute asukkailta ja heidän omaisiltaan koettiin työn myönteisiksi puoliksi. Myös Komulainen (2001, 58) tuo tutkimustuloksissaan esille, että omaisten hyvä palaute antaa hoivayrittäjälle voimia tehdä työtä. Projektin tuloksissa tuli esille myös, että toisille voidaan antaa palautetta rakentavassa hengessä ja syyllistämättä. Samoin asiat puhutaan suoraan työpaikalla asianomaisten kanssa, ei selän takana. Myös ongelmiin puututaan heti ja ”nostetaan kissa pöydälle”. Projektiryhmän kokouksissa tuli ilmi, että kehittävän palautteen antaminen voi olla yllättävän vaikeaa, ettei toinen loukkaantuisi. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että myös omien tunteiden purkamisesta ei loukkaannuta tai oteta niitä henkilökohtaisesti. Hujala (2008, 78) tuo väitöskirjan tuloksissa myös esille, että kiitosta on helppo antaa ja ottaa, mutta kritiikin sietäminen on vaikeampaa ja voi helposti muuttua puolustautumiseksi. Mäkisalo (2003, 189) kuitenkin rohkaisee antamaan palautetta, koska sen tavoitteena on auttaa työkaaveria menestymään työssään entistä paremmin. Lisäksi Ambrosius kirjoittajineen (2009, 47) tuovat esille, että työyhteisössä tarvitaan kriittisyyttä ja asiallista palautetta, jotka tuovat avointa keskustelua ja -toimintakulttuuria. Hilden (2002, 62) lisää, ettei palautteen saajalla välttämättä ole kykyä ottaa vastaan kehittävää palautetta, vaikka se myöhemmin koituisi hänen edukseen. Kuitenkin Suonsivu (2003, 192) tuo tutkimustuloksissaan esille, että pahinta kuitenkin on, ellei saa palautetta lainkaan.

Samoin projektiryhmän kokouksissa pidettiin tärkeänä, että työstä saa palautetta ja myönteistä palautetta toivottiinkin lisää. Myös esimiehiltä toivottiin enemmän tukea, kuten keskustelua, aikaa ja fyysistä läsnäoloa. Ropo kirjoittajakumppaneineen (2005, 73) tuo mielenkiintoi-

sesti esille, että asiantuntijat kaipaavat palautetta ja kannustusta esimiehiltään, mutta se, onko palaute myönteistä vai kielteistä, ei näytä olevan kovinkaan tärkeää. Ehkä syynä voi olla Hellstenin (1998, 83, 200) esittämä ajatus siitä, että työssä oma työpanos tulisi nähdä ja siitä saisi asiallista palautetta. Hän lisää, ettei kukaan jaksa antaa parastaan, ellei tule nähdä ja huomioiduksi työpaikallaan.

Tuloksissa tulee ihanasti esille, että töissä voi olla oma itsensä heikkouksineen ja vahvuuksineen. Tähän yhtyy myös Hellsten (1998, 148-149) tuoden esille, että ihmisen tulisikin luvallisesti olla heikko, koska todellinen vahvuus perustuu heikkouden tunnistamiseen, tunnustamiseen ja työstämiseen. Hän jatkaa, että ihmisen tulisikin mahtua työpaikkaansa heikkouksineen, vahvuuksineen, onnistumisineen ja epäonnistumisineen. Myös projektiryhmän kokouksessa keskusteltiin siitä, että jokainen on arvokas sellaisenaan kuin on. Myös Suonsivu (2003, 191) tuo esille tutkimustuloksissa, että jokainen haluaa olla arvokas jollekulle, tuntea itsensä tärkeäksi ja tehdä tärkeää työtä.

Tuloksissa palavereja ja keskustelumahdollisuuksia toivottiin lisää. Myös tiedon saaminen koettiin olevan osa työhyvinvointia. Myös Ropo kirjoittajineen (2005, 76) tuo esille, että pienissä työyksiköissä tarvitaan säännöllisiä kokoontumisia, joilla huolehditaan, että siitä, että kaikki saavat saman tiedon samanaikaisesti. Tuloksista eniten ilmaisia löytyikin eri tiedonjakamiskeinoista, joista yksi oli raportti. Projektiryhmän keskusteluissa raportointia ei nähty pelkästään tiedon jakamisen keinona vaan se oli myös työvuoron jälkeistä kuorman purkamista, vapautumista työvuorosta ja itsensä hoitamista. Raportointitilaisuuden puuttuminen koettiin puutteeksi, koska tuolloin yhdessä keskustelemista ja miettimistä ei tapahdu.

Tiedonjakamiskeinoihin kuuluivat myös tiedon tuominen työyhteisöön koulutuksista ja jakamalla työpaikalla koulutuksista saatua materiaalia. Tiedonjakamiskeinoja ovat myös toisten opastus ja ohjaus. Projektiryhmän kokouksessa ehdotettiin myös, että palavereissa saatua tietoa voidaan jakaa muiden kanssa. Hilden (2002, 59, 77, 28, 118) korosta, että koulutuksissa saatu tietoa tulisi saada sovelluttua myös käytäntöön eli muuttumaan uudeksi osaamiseksi. Näin työyhteisön on tärkeää miettiä, miten uutta tietoa voidaan soveltaa työssä. Työtä kehittämällä saadaan lisää tietoa, opitaan uusia asioita, osaaminen lisääntyy ja sitä kautta työhyvinvointi paranee. Työn kehittämiseen tulisikin olla osa arkityötä ja työn teon väline. Työtä kehitetään, kun työntekijöille annetaan aikaa miettiä, pohtia ja ideoida uutta. Ajan antaminen kehittämiseen onkin yksi haaste hoitotyön johtajille.

Tuloksista löytyi tärkeä tiedonjakamiskeino eli tietoa ei pantata ja epäselvissä tilanteissa pysyy aina kysymään neuvoa. Mäkisalo (2003, 135) näkee haasteena sen, että ihmiset olisivat kanssakäymisessä myös muissa työyhteisöissä toimivien kanssa ja olisivat valmiita jakamaan osaamistaan ja tietouttaan muille ja oppimaan muilta. Tuolloin osaaminen saadaan laajempaan käyttöön. Myös tuloksissa kävi ilmi, että tietoa työyhteisöön voidaan tuoda muistakin, kuin hoitotyön koulutuksista. Toisaalta Järvinen (2001, 48) toteaa, että myös omaa työpaikkaa tulisi tarkastella oppimisympäristönä, jossa on monenlaisia mahdollisuuksia jakaa ja syventää siellä olevaa tietoa ja kokemusta.

Itsetulkinta on yksi keino edistää työhyvinvointia. Tuolloin omia heikkouksia ja vahvuuksia tunnustetaan ja näiden ominaisuuksien kanssa uskalletaan olla työpaikalla. Omien asenteiden tunnustamista, ”peilin edessä seisomista” ja ymmärtämistä, että syy voilla myös itsessäkin, pidettiin tärkeinä asioina. Samoin projektiryhmän kokouksissa itsensä kuuntelemista pidettiin tärkeänä, mutta myös sitä, että työkavereita oppisi tuntemaan paremmin.

Luonnollisesti hengellisyys sisältyy kokonaisvaltaisesti hoivakotien toimintaan, joten hengellinen toiminta nähtiin työhyvinvoinnin edistämiskeinona. Hoivakotien hengellisinä toimintoina nähtiin Raamatun ihmiskäsitys, kristilliset toimintatavat, rukoukset, kirkonmenot, yhteiset rukoushetket, päivittäiset Raamatun lukemiset ja pitämällä Raamatun arvovaltaa ja auktoriteetti numero ykkösenä. Hengellistä toimintaa voidaan myös edistää ylläpitämällä ja vahvistamalla hoivakodin arvoja.

Fyysinen toimintaympäristö nähtiin keinona lisätä työhyvinvointia. Esille tuli oikeat ja hyvät työvälineet, opastus niiden käytössä ja oikeat työasennot. Työympäristöä kuvattiin turvallisiksi, viihtyisäksi ja siistiksi. Myös Laitinen (2008, 82) yhtyy, että yksi hoivayritysten vahvuus on hyvät ja turvalliset toimitilat, joissa on helppo työskennellä. Työhyvinvointina työympäristö nähtiin silloin, kun se on kunnossa, iloinen, viihtyisä, terveyttä edistävä, turvallinen, henkilökuntaa on riittävästi ja työterveyshuolto toimii. Myös nykyaikaisia, kunnossa olevia ja toimivia työ- ja hoitotiloja sekä työvälineitä pidettiin tärkeänä. Manka (1999, 177) tuo esille väitöskirjassaan samankaltaisia tuloksia. Hän on ollut tekemässä kehittämisprojektia Saarioisten broileritehtaalla ja lähtenyt etsimään kehittämistarpeita ihmekysymyksen avulla. Tuloksissa tulee esille, että ihannetyöpaikassa työn tekemisen välineet ovat kunnossa ja toimivia ja työympäristö valoisa ja avara. Samaan yhtyy myös Dalen (2010, 26) opinnäytetyön tuloksissa.

saan, joiden mukaan toimivat työtilat, hyvät työvälineet, valaistus ja laitteiden käytön opettelu lisäävät synnytyssaleissa kätilöiden työniloa.

Pieni, kodinomainen, rauhallinen ja ei-laitosmainen työympäristö koettiin myös työn myönteiseksi puoleksi. Myös Laakkonen (2007, 41) tuo tutkimustuloksissaan esille, että yksityisten tarjoamien vanhuspalvelujen etuina pidettiin yksilöllisiä palveluja, laatua ja kodinomaisuutta. Samoin Marttila (2008, 61-62) tuo tutkimustuloksissaan esille, että hoivayrittäjät korostivat kodinomaisuutta ja yksilöllistä hoivaa, jota kehitetään ja räätälöidään asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Kodinomaisuus koettiin tärkeäksi tekijäksi, millä erottauduttiin julkisista palveluista. Myös hoidon laatua pidettiin menestystekijänä, mistä seuraa hyvä maine. Niin myös tässä kehittämissuorituksissa työn laadukasta tulosta pidettiin hyvin tärkeänä asiana.

Tulosten mukaan omalla toiminnalla voi vaikuttaa työhyvinvointiin. Esille tulivat rehellisyys, avoimuus ja luottamus toisia kohtaan. Samoin se, että arvoihin, pelisääntöihin ja sovituihin asioihin on sitoutunut. Lisäksi huolellisuutta ja vastuun ottamista pidettiin tärkeänä. Lisäksi mainittiin, ettei kilpailuhenkeä olisi. Tuloksissa käy esille, että yksinkertaisesti omalla ystävällisellä käytöksellä ja omalla työskentelyllä pystyy vaikuttamaan työpaikan ilmapiiriin. Myös Manka (1999, 178) yhtyy, että työpaikalla parannukset eivät aina vaadi suuria rahallisia investointeja vaan tervehtimisellä, hymyllä ja toisen huomioon ottamisella voidaan varsin ratkaisevasti vaikuttaa hyvinvointiin.

Vaikka kehittämissuorituksen lähtökohtiin kuului työhyvinvoinnin ymmärtäminen myönteisten puolien kautta, on jaetun johtajuuden mukaista hyväksyä monenlaisia mielipiteitä, jopa ristiriitaisuuksiakin yhtäaikaaisesti. Lisäksi Heikkinen (2001, 179) muistuttaa, että parhaimmillaan toimintatutkija tuo esille kaikkien asianosaisten äänet. Tuloksissa tulee esille, että vaikka työsuunnittelulle ja tekemiselle annetaan vapaat kädet, kuuluu myös tauoista huolehtia ja ottaa ne käyttöön. Vaikka työtä osataan organisoida hyvin, voi omista tauoista kiinni pitäminen olla vaikeampaa. Tuloksissa tuotiin muistuttavasti esille, että välillä täytyy istahtaa ja pitää lepoa. Myös projektiryhmän kokouksissa tuli ilmi, että taukojen pitäminen voi erityisesti yksin vuorossa olla hankalaa, koska asukkaita ei voi jättää ilman valvontaa. Näin taukojen pitäminen on liukuvaa. Toinen mielenkiintoinen seikka oli se, että vaikka työtahti koettiin rauhalliseksi, työtä voi tehdä omassa tahdissa ja hoidettavia on sopivasti, miksi ja mihin silti toivottiin lisää henkilökuntaa? Voiko syynä olla se, että työelämässä kuin myös muussa elämässä toinen jaksaa enemmän kuin toinen.

9 LUOTETTAVUUDEN TARKASTELUA

Toimintatutkimuksen luotettavuutta arvioidaan usein validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä. Validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän ja -kohteen yhteensopivuutta. Reliabiliteetin eli toistettavuuden avulla arvioidaan tulosten pysyvyyttä ja alttiutta satunnaisvaihtelulle. Toimintatutkimukseen nämä käsitteet soveltuvat huonosti tai niitä on jopa mahdotonta käyttää. Validiteetin käsitteestä on ehdotettu siirtymistä validointiin. Se on prosessi, jossa ymmärrys maailmasta keskeytyy vähitellen. Tuolloin tieto perustuu aikaan, paikkaan ja kieleen sidoksissa olevaan tulkintaa. Jokainen tulkinta voidaan tulkita uudestaan. Totuus on neuvottelua, keskustelua ja dialogia, joka ei ole koskaan valmis. Toimintatutkimuksen luotettavuuden arviointiin onkin ehdotettu viittä periaatetta: historiallinen jatkuvuus, reflektiivisyys, dialektisuus, toimivuus ja havahduttavuus. (Heikkinen & Syrjälä 2008, 147-149.) Näiden periaatteiden avulla pyrin tarkastelemaan kehittämisprojektin luotettavuutta.

9.1 Historiallinen jatkuvuus

Heikkinen ja Syrjälä (2008, 150-151) tuovat esille, että toimintatutkijan on pohdittava tutkimuskohteen historiaa. Historiaa voi tarkastella yhteiskunnallisena ilmiönä tai työyhteisön sosiaalisena toimintahistoriallisena jatkumona työpaikalla. Kehittämisprojektin lähtökohtana oli lähestyä työhyvinvointia sen myönteisten puolien kautta. Käyttämäni kirjallisuuden mukaan (mm. Hakanen 2005, 27; Hyppänen 2010, 245, 309) työhyvinvointi käsitteenä on leimattu kielteiseksi ja sitä lähestytään kielteisten asioiden, kuten stressin ja uupumuksen kautta. Tämä antaa haasteen myös johtajuudelle, jolloin työhyvinvointia tulisi johtaa myös myönteisten puolien avulla. (Manka 2012.)

Kuitenkin viime aikoina on tuotu myös sitä, kuinka työn tulisi olla luovaa, innostavaa ja leikinomaista. (Juuti & Vuorela 2002, 67; Aulanko 2004, 259; Järvinen 2009, 19, 116.) Yhdyn myös Hakasen (2005, 27, 292) ajatukseen siitä, että työntekijän tulisi kokea onnistumisen iloa työhön sijoittamiensa voimavarojen vastineeksi. Hän myös painottaa tulevaisuudessa kehittämään ja saavuttamaan voimavaroja, koska ne heijastuvat työhön, työpaikkoihin, muuhun elämään ja suomalaisen työelämän eduksi. Kuitenkin Mankan (2012) herättää mielenkiintoisen ajatuksen siitä, pidämmekö työtä yhteiskunnassamme edelleen ikävänä ja raskaana raata-

misena? Elääkö vielä suomalaisessa yhteiskunnassa käsitys, jonka mukaan työ ei ole työtä, jos se on kevyttä ja sitä tekee iloisin mielin. Hän lisää, että saatamme joskus puhuakin, että joku oli ”kova työmies”. Toisaalta tämä voi olla myös hyvin ymmärrettävää, että yhteiskunnassamme saattaa vielä elää raskaan työn näkeminen ”oikeana työnä”, kun ottaa huomioon pienen maamme historialliset vaiheet ja erityisesti niistä selviytymiset. Toisaalta eiväthän työnilo ja onnistumisen kokemukset ole keneltäkään muulta pois, jos niitä kokee työssään.

Hoivakoti Ristilevossa ei aiemmin ole ollut projektimaista kehittämistä tai molempia hoivakoteja yhdistävää toimintaa. Tulosten mukaan molempia hoivakoteja yhdistävää toimintaa toivottiin lisää. Ulkopuolisen toimintatutkijan silmin katsottuna hoivakodeista kyllä löytyy työhyvinvointiin liittyvää kehittämistä, kuten Työn imu 17- kyselyn tekeminen puolen vuoden välein ja ilmaiset liikuntamahdollisuudet. Kuitenkin historiallisena jatkumona näitä on vaikea tai jopa mahdotonta tarkastella, koska kyseessä on kuitenkin vielä varsin nuori yritys. Huomioitavaa kuitenkin on se, että monet projektin tuloksista löytyvät jokapäiväisestä työstä ja ovat varmasti olleet myös yrityksen perustamisesta lähtien olemassa, kuten hyvät työkaverit, tukea antavat esimiehet, kodinomainen ja rauhallinen työympäristö ja hoivakotien hengellinen toiminta. Ehkä ne ovat jo niin itsestään selvyksiä hoivakotien toiminnassa, että niitä voi olla vaikea nähdä.

Lauri (1997, 132) korostaa työyhteisön itsensä vastuun ottamista toimintatutkimuksen päättymättömästä ja jatkuvasta kehittämisprojektista. Myös Mäkisalo (2003, 7, 15, 20, 148) painottaa jokaisen vastuullisuutta työyhteisönsä kehittämisestä. Lisäksi Manka (1999, 236) tuo esille, että kukaan muu ei pysty aikaansaamaan kehittämistä kenenkään puolesta vaan muutoksen tekevät ihmiset itse oman kehittymisen myötä. Näin mahdollisuus mutta myös vastuu työhyvinvoinnin kehittämisen jatkuvuudesta jäänee jokaisen hoivakodin työntekijän itsensä päätettäväksi.

Toimintatutkimuksessa tutkija ratkaisee, kirjoittaako tutkimusraportin loppuun toiminnan jatkuessakin vai käytetäänkö keskeneräisyyttä. (Heikkinen & Syrjälä 2008, 150-151.) Tässä kehittämisprojektissa käytiin läpi yksi toimintatutkimuksen sykli, joten tutkijan roolissa tämä kehittämisprosessi on loppuun asti kirjoitettu. Se mitä toivon, on kehittämisprosessin keskeneräisyys Hoivakoti Ristilevossa, koska toimintatutkimuksen mukaisesti kehittäminen ei ole koskaan valmista vaan on jatkuvaa toimintaa.

9.2 Reflektiivisyys

Reflektiivisyys on yksi toimintatutkimuksen peruskäsitteitä. Toiminnan refleктоimisella päästään seuraavaan tutkimussykliin ja näin uuden kehittämiseen. Toimintatutkimuksessa arvioinnin avulla saadaan suunnitelma uudesta toimintatavasta. (Heikkinen & Syrjäla 2008,153.)

Projektiryhmän refleктоintikokous pidettiin kuuden hatun menetelmän avulla. Kokouksessa tuli esille, että toiminnan haluttiin jatkuva. Ehdotuksia tuli ulkopuolisen kehittäjän käytöstä tai yhdessä pohtimalla, kuinka kehittämistä jatketaan eteenpäin. Näiden lisäksi kokouksessa ehdotettiin, että Työn imu 17 -kyselyjen tulokset hyödynnettäisiin työstämällä jokaiselle henkilökohtaisia kehittämistavoitteita. Niin toimintatutkimuksen kuin jaetun johtajuuden yksi perusajatushan on, että niissä uskotaan ihmisten omiin kykyihin ja ratkaisuihin. Ehkä työyhteisön jäsenille voisi ainakin näin alussa olla hyvä kasvu- ja kehitysprosessi miettiä, kuinka he itse tästä eteenpäin jatkaisivat työhyvinvoinnin kehittämistä.

9.3 Dialektisuus

Dialektisuudella tarkoitetaan totuuden rakentumista väitteiden ja vastaväitteiden avulla niin, että tuloksena on asioiden yhdistäminen. Dialektisuusperiaatteen mukaan tutkimusraportti sisältää monia näkökulmia, jopa riitasointujakin. (Heikkinen & Syrjäla 2008, 155.) On myös jaetun johtajuuden periaatteiden mukaista, että yhtäaikaaisesti hyväksytään monenlaisia ja erilaisia näkökantoja yhtäaikaisesti. (Ropo ym. 2005, 86.) Projektiryhmän kokouksissa käytiin läpi erilaisia mielipiteitä. Myös kyselyn tuloksissa löytyi erilaista kannanottoa asioihin, kuten tarve ylimääräisestä päivävuorolaisesta, vaikka työtahti koettiin rauhalliseksi. Samoin työtä osataan organisoida hyvin mutta taukojen pitäminen on liukuvaa.

Dialektisuuden ja moniäänisyyden näkökulmasta jaetun johtajuuden periaate ei ihan toteutunut siinä, että kaikki eivät vastanneet kyselyyn tai osallistuneet keskusteluun kyselyiden tuloksista. On myös huomion arvoista ottaa esille, että tulokset ja kokouspöytäkirjat eivät välttämättä ole kaikkien Hoivakoti Ristilevon työntekijöiden mielipiteitä vaan työntekijät voivat ajatella asioista hyvinkin eri tavalla, ilman että olisivat tuoneet sitä esille. Kuitenkin näitä kahden seikkaa puolustaa jaetun johtajuuden periaate siitä, että jokainen kantaa itse vastuun omasta osallistumisesta tai siitä, ettei ole osallistunut (Hujala ym. 2009, 35).

9.4 Toimivuus

Toimivuutta arvioidaan käytännön vaikutusten, kuten hyödyn tai osallistujien voimaantumisen kannalta. Tutkimus voi myös osoittaa käytännön toimimattomaksi. Kuitenkin epäonnistumiset tuovat arvokasta tietoa ja niiden rehellinen raportoiminen auttaa tutkijaa tai lukijaa toimimaan entistä paremmin. Raportissaan tutkijan tulee kuvata projektin vahvuudet ja heikkoudet. (Heikkinen & Syrjälä 2008, 155-158.)

9.4.1 Vahvuudet

Kehittämiprojektin vahvuudet löytyvät projektiryhmän reflektointikokouksesta. Projektilla saatiin käsitys työhyvinvoinnista. Projekti oli tervetullut, selkeä, ja herättävä. Siitä saatiin voimavaroja työskentelyyn ja asioita on alettu prosessoida myös syvällisemmin. Kehittämissä päästiin hyvään alkuun ja sen jatkaminen koettiin tärkeäksi. Lisäksi kokouksista saatiin hyviä ideoita työyhteisön kehittämiseen. Kokouspöytäkirjoja luettiin myös projektin päättymisen jälkeenkin ”uusin silmin”, jolloin niistä saatiin uusia ideoita työn kehittämiseen.

9.4.2 Heikkoudet

Myös kehittämiprojektin heikkoudet tulivat ilmi projektiryhmän reflektointikokouksessa. Esille tuli, että osan oli hankala päästä alkuun mukaan, koska ensimmäisellä kokoontumiskerralla kaikki projektiryhmäläiset eivät olleet siinä mukana. Toisaalta ensimmäisen kokoontumiskerran tarkoitus olikin, että kaikki työntekijät olisivat osallistuneet siihen. Projektiryhmässä tuli hienosti esille, että projektin tulos olisi voinut olla toisenlainen, jos kaikki olisivat tuolloin päässeet mukaan tai projektiryhmäläiset olisi valittu työyhteisön omalla porukalla. Tässä tulee oivallisesti esille toimintatutkimuksen ainutlaatuisuus. Taatusti projekti ja sen tulos olisi ollut erilainen myös, jos projektipäällikkö tai työyhteisö olisi ollut joku toinen tai tutkimusmenetelmä ja johtamistapa toisenlainen.

Toimintatutkimuksen tehtävänä on tuoda esille omat oppimisen ja kehittymisen kyvyt luottamalla niihin. (Heikkinen 2008, 16-20.) Hoivakotien esimiehiltä olisi kaivattu enemmän tu-

kea ja mielipiteitä projektiin. Toisaalta he eivät tässä projektissa edes kuuluneet projektiryhmään. Myös tuloksissa tuli esille esimiesten tuen ja fyysisen läsnäolon tarve. Mielenkiintoiseksi asian tekee se, mihin tällaista virallista johtajakeskeisyyden kaipaamista oikein tarvittiin? Varsinkin, kun omalle työskentelylle annetaan vapaat kädet.

Lisäksi kokoontumiskertoja toivottiin useammin. Toisaalta ymmärrän myös johtajuuden Sydänmaalakan (2006, 2009) tavoin myös itsensä johtamisena, jolloin minun oli myös pakko suhteuttaa kokoontumiskertojen määrä myös omien resurssien mukaisesti. Varmastihan projektista olisi saanut kuinka laajan ja mahtipontisen tahansa, erityisesti kun projektin johtamiselle annettiin täysin vapaat kädet, eikä mitään ehdotusta tyrmätty. Projektille olisi toivottu yksilöllisempiä tavoitteita mutta toimintatutkimuksen metodologian mukaisesti tarkkoja tavoitteita on mahdoton tehdä vaan ne täsmentyvät ja muuttuvat prosessin kuluessa, joskus viime metreilläkin (Heikkinen ym. 2008, 85-87).

Projekti aiheutti projektiryhmässä luonnollisesti myös ennakko-oletuksia. Tätä kuvastaa se, että odotettiin jotain suurempaa tai tuntui, että jäi jostain ulkopuolelle tai paitsi. Kuitenkin Mäkisalo (2003, 7) toteaa, että kehittämistyössä pienikin on kaunista. Ulkopuolelle jäämisen tunnetta saattoi lisätä myös se, että kaikki eivät aina erinäisistä ja pätevistä syistä päässeet kokouksiin. Heikkoutena pidettiin myös sitä, että Hoivakoti Majakassa ei keskusteltu kyselyjen tuloksista, koska siihen ei ollut tarvetta. Kuitenkin Kuula (2006, 87) ja Lindström (2002, 30) painottavat vapahtoisuuden ehdottomuutta. Voi olla, että Hoivakoti Majakassa projekti lähestymistapa työhyvinvointiin ymmärrettiin kielteiseksi, jolloin se tästä syystä koettiin tarpeettomaksi.

9.5 Havahduttavuus

Havahduttavuudessa tutkimus havahduttaa ajattelemaan ja tuntemaan asioita uudella tavalla. Se vaikuttaa ja koskettaa. (Heikkinen & Syrjälä 2008, 159-160.) Sen tarkoituksena on osallistujien voimaannuttaminen. (Heikkinen & Rovio 2008, 114.) Projektiryhmän kokouksessa kävi ilmi, että asioita on alettu miettimään uudella tavalla ja syvällisemmin.

Suojanen (1992, 62) tuo esille, että toimintatutkimuksen luotettavuutta lisää, mikäli tutkimusraporttia voidaan reflektoida osallistujien kesken. Näin voidaan todeta, miten toimintatutki-

mus on kehittänyt tutkimuskohdetta ja osallistujia. Tämän projektin luotettavuutta vähentää se, että projektiryhmän kanssa tällaista keskustelua ei käyty. Toisaalta lähetin kokouspöytäkirjat projektiryhmäläisille ja pyysin heitä kommentoimaan sitä, mikäli heillä tuli siihen palattavaa. En kuitenkaan saanut tällaisia yhteydenottoja projektin aikana.

Luotettavuutta kuitenkin lisää se, että tutkimuskohteen ja osallistujien kehittymistä tulee esille niin näissä luotettavuuden arvioinnin kriteereissä, kuin jälkikäteisarvioinneissa. Anttila (2006, 194, 195) korostaa muistiinpanojen tekemistä aikajärjestyksessä, koska ne lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. Niin projekti- kuin ohjausryhmän kokousmuistioiden kirjoittaminen heti kokousten jälkeen lisäävät kehittämisprojektin luotettavuutta. Samoin luotettavuutta lisää tutkimuspäiväkirjan pitäminen koko prosessin ajan.

10 EETTISTEN KYSYMYSTEN TARKASTELUA

Toimintatutkimuksessa toimivuuden luotettavuutta voidaan syventää eettisillä näkökulmilla. Näin eettisyys on tärkeä osa toimintatutkimuksen laadun arviointia. Tutkijan on mietittävä, miten tutkimus vaikuttaa tutkittaviin, tutkijaan, yhteiskuntaan ja ihmiskuntaa. Lisäksi tutkijan on arvioitava, tunnustetaanko tutkittava tekstissä ja aiheutuuko tutkimuksesta heille haittaa. Eettinen kysymys on myös se, kuinka tutkija raportoi ja kirjoittaa antaen äänen tutkittaville. (Kuula 2006, 11, 21, 26.)

Projektiryhmän reflektointikokouksessa tulee esille, että projekti oli tervetullut tuulahdus, antoi voimavaroja työskentelyyn, projektin avulla asioita on alettu prosessoida syvällisemmin ja kehittämisessä päästiin alkuun. Jälkikäteispalautteessa ilmenee, että työyhteisössä oli tapahtunut muutoksia ja osan mielestä niitä ei ollut tapahtunut.

Toimintatutkimuksessa yhtenä tavoitteena on myös tutkijan voimaannuttaminen. (Heikkinen & Rovio 2008, 114.) Osaltani mukaan ottaminen, avointen käsien antaminen omalle työskentelylle ja työskentelyrauhan antaminen olivat hyvin voimaannuttavia kokemuksia. Myös se oli uusi kokemus, että mitään ehdotusta ei tyrmätty vaan sain mahdollisuuden käyttää monenlaisia menetelmiä projektityöskentelyssä ilman epäonnistumisen pelkoa. Kehittämiprojektin ohjausryhmän osalta ohjaus oli eteenpäin vievää, kannustavaa ja ajatusten vaihtoa, vaikkakin jaettua johtajuutta en ehkä tuolloin ymmärtänyt tai kyennyt hahmottamaan hyvästä tsemppauksesta huolimatta koko työyhteisöön vietäväksi asiaksi vaan pyrin toteuttamaan sitä vain projektiryhmän kokouksissa. Se, miten tämä projekti on vaikuttanut yhteiskuntaan ja ihmiskuntaan on ajatuksia herättävä kysymys. Ehkä tämä projekti haastaa myös muita työyhteisöjä huomaamaan, ajattelemaan, etsimään ja löytämään omia voimavaroja ja myönteisiä puolia työstään ja kehittämään niitä edelleen eteenpäin. Uskoa, että työntekijöiden voimavaroihin ja hyvinvointiin panostaminen nykyisyydessä tulee maksamaan itsensä moninkertaisesti takaisin tulevaisuudessa.

Huovisen ja Rovion (2008, 99) sekä Kuulan (2006, 87) mukaan tutkimuksessa vapaaehtoisuus on ehdotonta. Projektiryhmän ensimmäisessä kokoontumiskerralla osa projektiryhmäläisistä muodostui läsnä olevista vapaaehtoisista ja osaa Leenamajja Huusko oli kysynyt mukaan. Myös projektiryhmän kokoukset pidettiin vapaaehtoisuuden pohjalta, eivätkä kaikki

aina voineet olla aina läsnä henkilökohtaisista syistä tai muiden menojen vuoksi. Kuulan (2006, 87) mukaan vapaaehtoisuus muuttuu kuitenkin tutkimuseettiseksi velvollisuudeksi, jos tutkija arvio tutkittavalle koituvan kohtuutonta haittaa tutkimuksen osallistumisesta. Myös tällainen tilanne tuli eteen kehittämissprojektin aikana, jolloin päätös jatkamisesta jäi työntekijän itsensä päätettäväksi ja keskustelut projektissa jatkamisesta käytiin kahdenvälisesti sähköpostitse.

Myös kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista. Kuulan (2006, 61-62, 64, 99, 112, 117) mukaan tämä on myös ihmisen itsemääräämisoikeuden kunnioittamista. Hän lisää, että tutkijan täytyy kertoa tutkimuksen perustiedot, toteuttaja ja kerättävien tietojen käyttötarkoitus. Lisäksi tutkittaville annetaan lupaukset aineiston käyttötavoista, käyttäjästä, käyttöajasta, muokkaustavoista ja säilyttämisestä. Hän tuo myös esille, että kirjekyselyssä lomakkeen täyttäminen ja sen lähettäminen takaisin tutkijalle on sellaisenaan vapaaehtoinen suostumus osallistua tutkimukseen ja lupa aineiston tutkimuskäytölle. Nämä seikat olen huomioimaan kyselyn saatekirjeessä.

Mattila ja Elo (2002, 124-125) tuo esille, että kyselyjen tuloksissa kaikkien kokemukset täytyy huomioida tasa-arvoisesti. Tämä noudattaa myös jaetun johtajuuden periaatteita. Analysoidessa tuloksia pyrin ottamaan kaikkien näkökulmat tasa-arvoisesti huomioon. Tämä toi kehittämissprojektiin moniäänisyyttä, koska vastauksista löytyi myös eriäviä mielipiteitä. Lisäksi Mattila ja Elo (2002, 126) yhtyvät, että mielipiteen kysyminen on samalla lupaus ottaa asia vakavasti. Säilytin vastauksia ja tulostettuja aineiston analyysijä lukitussa huoneessa ja sähköisessä muodossa omalla tietokoneella. Saatekirjeen lupauksen mukaisesti aineistot hävitetään, koska niitä käytettiin vain tähän projektiin. Paperiset aineistot poltetaan ja sähköiset tuhotaan valmistuttuani.

Kuulan (2006, 64) mukaan tutkimustekstejä ei saa kirjoittaa niin, että yksittäiset tutkittavat olisivat niistä tunnistettavissa. Kyselyissä vastaajan tunnistamattomuutta lisää se, että kyselyssä ei kysytty vastaajan taustatietoja, kuten ikää tai edes sitä kummasta hoivakodista vastaaja on. Näin myös kyselyiden tuloksissa on yhdistetty molempien hoivakotien vastaukset, joka lisää tunnistamattomuutta. Suorat lainaukset ovat lyhyitä, eikä niistä mielestäni pysty tunnistamaan vastaajaa. Heikkinen ja Syrjälä (2008, 158) tuovat esille, että tutkittaville kannattaa antaa mahdollisuus tarkistaa itseään koskevat tiedot raporteista. Näin toimin niin projektiryhmän kuin ohjausryhmänkin osalta lähettämällä ryhmiin kuuluville henkilöille kokouspöy-

täkirjat. Pyrin myös raportoimaan kokouspöytäkirjat ja tämän loppuraportin kokouspöytäkirjojen viittaukset niin, ettei niistä ole henkilöllisyys tunnistettavissa vaan käytin esimerkiksi ilmaisuja ”tuli ilmi”, ”todettiin”, ”ehdotettiin” tai käyttämällä jotain muuta asian yhteyteen sopivaa ilmaisuja. Lisäksi minun täytyi kiinnittää huomiota siihen, millä tavoin annan äänen erilaisille ja keskenään vastakkain oleville mielipiteille.

Hirsjärvi kirjoittajineen (2001, 26-28) esittävät, että tutkijan täytyy välttää epärehellisyttä. He lisäävät, että toisten tekstiä ei saa kopioida omiin nimiin, tutkimustuloksia ei muuteta ja raportointi on muutoinkin huolellista. Näistä seikoista olen huolehtinut käyttämällä asianmukaisia lähdeviittauksia, en ole muuttanut tutkimustuloksia vaan tuonut ne rehellisesti esiin niissä ilmenevine ristiriitaisuuksineenkin ja pyrkinyt olemaan huolellinen. Huolellisuuteen mutta toisaalta myös koko prosessin aikana tehtyjen asioiden todentamiseksi olen laittanut tähän raporttiin katkelmia tutkimuspäiväkirjasta ja omasta ihmiskäsityksestä, kokouspöytäkirjat ja esimerkin aineiston analyysistä.

Kuitenkaan eettisesti virheetöntä tutkimusta, ihmistä tai elämää ei ole olemassakaan. (Heikkinen & Syrjälä 2008, 158.) Niin myös projektin aikana tein varmasti paljon virheitä ja asioita, joita nyt voisin tehdä toisin. Myös Åhman (2003, 226) toteaa, että yksi tutkimuksen tekemisen tarkoituksista lieneekin oppia kyseenalaistamaan omia ratkaisujaan ja näkemyksiään. Yksi palautteessa ilmenevä asia oli, että projektin aihe olisi voinut tulla suoraan työyhteisöltä. Tähän kantaan en voi muuta kuin olla samaa mieltä, koska aiheen ehdotus tuli itseltäni. Myös Hirsjärvi kirjoittajakumppaneineen (2001, 26-28) tuo esille, että aiheen valinta on eettinen kysymys. Vaikka aihe ei ollut puhtaasti työelämälähtöinen, lisää sen työelämäläheisyyttä se, että aihe koettiin tarpeellisenä ja ajankohtaisena toteuttaa Hoivakoti Ristilevossa. Tähän vaikuttaa myös se, että olin jo pitkään etsinyt aihetta ja työelämän yhteistyökumppaneita eri terveydenhuollon yksiköistä, joten pidin aiheen ehdottamista Leenamajja Huuskolle viimeisenä mahdollisuutena, ennen kuin lopullisesti olin valmis heittämään hanskat tiskiinkin.

Kuulan (2006, 155) mukaan tutkija ei voi aina toimia omien ajatustensa ja tunteidensa suhteen täysin rehellisesti ja suorasukaisesti. Hän ei voi ilmaista avoimesti mielipiteitään ja tunteitaan, mikäli riskinä on tutkittavien pettymys tai suuttumus, koska tutkija tarvitsee tutkittavia tutkimuksen toteuttamiseen. Tämän eettisen kysymyksen otin huomioon niin, etten projektiryhmän kokouksissa tuonut käsiteltäviin aiheisiin liittyviä omia mielipiteitä esille.

11 POHDINTA

11.1 Pohdintaa kehittämishankeen toteutuksesta

Aiemmin olen tuonut esille, kuinka kehittämisprojektin aiheen ja yhteistyökumppaneiden etsiminen oli haastavaa. On ristiriitaista, kuinka oman työn, ammattitaidon ja työyksikön kehittämistä kyllä arvostetaan, varsinkin paperilla ja puheissa mutta käytännössä oma-ehdoiseen ja täysin vapaa-ajalla toteutettavaan kehittämistyöhön ei löydy edes mahdollisuutta tai halua lähteä mukaan. Eikö tämä ole jo voimavarojen hukkaan heittämistä erityisesti, kun elämme tällä hetkellä Kainuussa sosiaali- ja terveystieteiden yhä enemmän kiristyvässä taloustilanteessa? Myös aiheen etsimisen koin omalta osaltani hukkaan heitettyä ajalta. Ehkä tässä piileekin yksi haaste tulevaisuuden johtamiselle, mukaan ottaminen ja resurssien antaminen kehittämiselle.

Hoivakoti Ristilevon työntekijöistä koostuvien projektiryhmäläisten kanssa sain harjoitella ja toteuttaa projektimaista työskentelyä. Tukea työskentelyyn sain niin ohjausryhmältä kuin jaetusta johtajuudesta. Nyt minun on paljon helpompi ymmärtää se, että kehittämisessä tärkeintä ovat hyvät ja tukea antavat yhteistyökumppanit, ei niinkään aihe. Mitä tahansa aiheita olisi voinut kehittää toimintatutkimuksen syklisyyttä soveltaen käyttäen aivoriihtä, kyselyä, työkonferenssia ja kuuden hatun menetelmää. Näin jälkikäteen olisi ollut mielenkiintoista lisätä johonkin vaiheeseen myös ihmekysymys; ”Kun huomenna heräät, on ihme tapahtunut ja Hoivakoti Ristilevosta on tullut maailman ihanin, mukavin ja hyvinvoivin työpaikka. Millaista siellä on? Mistä huomaat muutoksen?” Olisi ollut mielenkiintoista lukea, millaisia vastauksia kysymyksellä saataisiin.

Kehittämisprojektia vetäessä tein varmasti paljon virheitä, joita toin esille jo eettisten kysymysten tarkastelussa. Toisaalta epävarmuuden ja erehdysten myöntäminen on tutkijan tärkeimpiä oppimisen hetkiä. (Heikkinen ym. 2008, 85.) Käytin ehkä liian paljon aikaa pohtimiseen, olivatko käyttämäni menetelmän sopivia työyhteisölle ja toimintatutkimuksen mukaisesti. Välillä tuntui, että itse pohtimiseen ja miettimiseen kului liikaakin aikaa, saamatta kuitenkaan mitään aikaiseksi. Myös kokouksiin valmistautumiseen käytin paljon aikaa mutta pian kuitenkin huomasin kokousten menevän omalla painollaan eteenpäin tai ettei niissä käytettyjä menetelmiä kannattanut suunnitella hyvin tarkasti, koska ne eivät aina toteutuneet

suunnitellulla tavalla. Joissakin tilanteissa ”heitin pallon” projektiryhmälle ja kysyin miten tästä jatketaan eteenpäin tai mitkä ovat kehittämisprojektin tavoitteet. Ehkäpä tällaisia ”pallot” olisi voinut käyttää enemmänkin, mikä olisi antanut vielä enemmän mahdollisuuksia toiminnan suunnitteluun ja osallistumiseen. Käyttämäni menetelmät, jaettu johtajuus ja toimintatutkimus eivät alusta alkaen olleet itsestään selviä asioita vaan toimintatutkimuksen mukaisesti ymmärrys näitä kohtaan tuli vähitellen ja koko prosessin ajan. Tämä on juuri tyypillistä toimintatutkimukselle ja jaetulle johtajuudelle.

Jatkokehittämisaiheena Hoivakoti Ristilevossa toimintatutkimuksen mukaisesti voisi edelleen jatkaa työhyvinvoinnin kehittämistä. Samoin jaettua johtajuutta voisi jatkaa työstämään eteenpäin tuoden sitä enemmän esille koko työyhteisölle. Tulosten pohjalta työyhteisössä voitaisiin myös jatkaa arvokeskustelua tai käydä läpi ja päivittää yhteisiä pelisääntöjä. Tulevan vanhuspalvelulain voimaan tuleminen myötä hoivakodeissa voitaisiin myös alkaa kehittämään omavalvontajärjestelmää. Omavalvontasuunnitelman laatimiseen velvoittaa tulevan vanhuslain lisäksi yksityisistä sosiaalipalveluista säädetty laki. (Finlex 2012.) Yhteiskunnallisesti voisi kehittää yhä joustavampia ja yksilöllisempiä ratkaisuvaihtoehtoja työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi. Itseäni kiinnostaisi tulevaisuudessa kehittää sitä, miten pystyttäisiin hyödyntämään olemassa olevaa tietoa ja tiedon eri lajeja koko työyhteisön käyttöön. Näin hoitotyössä tulisi kehittää yhä enemmän yhdessä opettelemisen ja oppimisen kulttuuria. Kehittämisprojektin myötä olen saanut myös pyynnön tulla esittelemään tuloksia hoivayrittäjien kokoukseen. KOKO hanke lopetettiin tämän kehittämisprosessin aikana mutta mielelläni kirjoitan kehittämisprojektista Kainuun hyvinvointiverkoston blogiin.

11.2 Oman johtamisosaamisen pohdintaa

Ennen olin hyvin kiinnittynyt sairaanhoitajan erityisosaamiseeni, mikä osaltaan saattoi vaikeuttaa ja rajoittaa aiheen etsimistä. Kuitenkin monet yritykset etsiä aiheita ja takapakit saivat aikaan sen, että sain lopussa mahdollisuuden harjoitella omaa johtamisosaamista vieraassa työyksikössä ennestään tuntemattomien ihmisten kanssa. Tämä osoittautui hyväksi ratkaisuksi, koska tuolloin en voinut mennä sairaanhoitajan roolini taakse ja omasta erikoisosaamisesta oli pakkokin kasvaa pois. Kuitenkin tämä ”pakko” on sanana huono ilmaisu, koska kehittämisprosessi on ollut kokonaisuudessaan mielenkiintoinen ja antoisa prosessi.

Kuitenkin koko kehittämisprojektin ajan olen oppinut sen asian, mihin Sydänmaalakka (2006, 2009) viittaa teoksissaan, että johtaminen on ennen kaikkea itsensä johtamista. Minun täytyi johtaa itseäni ja organisoida ajankäyttöä mielekkäällä tavalla. Jos minusta tuntui, etten joku päivä ennätä kirjoittaa tai lukea, jätin siltä päivältä väliin ja lähdin vaikka ulkoilemaan tai tein jotain muuta mielekästä tekemistä. Tämä saattaa kuulostaa hyvinkin lapselliselta mutta ei mielestäni sitä ole. Myös koko prosessin ajan minun täytyi miettiä, mihin omat resurssini riittävät ja mihin eivät. Varmasti mahdollisuuksia olisi voinut olla suurempaankin, erityisesti kun näitä mahdollisuuksia toteuttaa työtä ei rajoitettu millään tavalla. Johtajuus on sitä, että tiedostaa mihin pystyy ja toimii myös sen mukaisesti.

Lönnqvistin (2002, 85) mukaan johtajuuteen liittyy etäisyyden, yksinäisyyden ja epävarmuuden kokemista. Hän lisää myös, että johtaja on aina myös ryhmän ulkopuolinen ja siedettävä ristiriitaisissa tilanteissa epävarmuutta siitä, mikä olisi oikea tapa toimia. Myös itselleni nämä tuntemukset prosessin aikana olivat hyvin tuttuja. Kuitenkin tällaiset tuntemukset oli kannettava pääsääntöisesti yksin, mikä osaltaan saattoi juuri olla sitä johtajuuteen kasvamista.

Kuitenkaan jaetun johtajuuden mukaisesti en pelännyt epäonnistumisia, mikä antoi taas kannustusta katkaa eteenpäin. Lisäksi jaetun johtajuuden perusteella on voi muuta kuin ihmetellä, kuinka monimutkaisia ja moniäänisiä työyhteisöt ovatkaan. Samoin olen havahtunut miettimään, kuinka fyysiset tilat määräävät ihmisille heidän arvoisia paikkoja ja ohjaavat käyttäytymistä työpäivän aikana. Kahvihuoneen istumapaikka, autopaikka tai vaikka pukukaapin paikka voivat todellakin tuntua hyvin viattomilta asioilta mutta näräähän se viimeistään herättää siinä vaiheessa, kun joku toinen erehdyksissään käyttää jonkun toisen paikkaa tai menee väärään pöytään ruokailemaan. Puhumattakaan siitä, jos on juonut toisen nimikko kah-

vikupissa. Tällaiset yhteisöissä vallitsevat ”paikan osoitukset” ovat kyllä toisaalta hyvin mielenkiintoisia ja osittain varmasti tiedostamattomia mutta karusti kertovat myös työyhteisöissä vallitsevista näkymättömistä arvojärjestelyistä. Projektiryhmän kokouksissa pyrin siihen, että kokouksessa istuttiin ympyrän muodossa ja näköyhteys oli kaikkiin osallistujiin. Lisäksi kokouksissa minusta tuntui kiusalliselta istua ”parhaimpaa ja pehmeimpään” tuoliin.

Opiskeluaikana ja tämän kehittämisprosessin aikana havahduin ajattelemaan asioista eri lailla. Eniten tähän lienee vaikuttanut jaettu johtajuus. Enää en ajattele, että johtaja olisi kaikkietävä tai johtajaa tulisi lähestyä hänen kunnioituksensa vaatimalla tavalla. Olen oppinut sen, että eri mieltä oleminen ei ole niin vaarallista vaan kaikki mielipiteet ovat yhtä tärkeitä ja arvokkaita. Suonsivu (2003) tuo väitöskirjassaan esille, että hoitohenkilökunnalla saa kyllä olla mielipiteitä, kunhan ne ovat yhteneviä johdon kanssa. Näin erilaisia mielipiteitä ei edes sallita. Puhumattakaan siitä, että ne saisi sanoa ääneen. Kuitenkaan tässä kehittämisprojektissa en pitänyt samaa mieltä olemista päämääränä, koska tuolloin erilaiset mielipiteet ja näkökulmat olisivat jääneet puuttumaan. En edes ajatellut, että minun kanssani täytyisi olla samaa mieltä asioista. En myöskään ajatellut, että projektiryhmään olisivat tervetulleita vain tietynlaiset ihmiset. Miksi olisinkaan näin tahtonut? Lisäksi johtajana oleminen ei tee kenestäkään parempaa ihmistä. Tässä seikassa en voi muuta kuin yhtyä kuin Mankan (1999, 238) ajatukseen siitä, että meidän jokaisen tulisi olla yritteliäs toimitusjohtaja riippumatta työalastamme, työtehtävistämme tai työasusta.

En malta olla lisäämättä tätä seikkaa työn loppuun. Kehittämisprojektin ajan olen saanut seurata lapseni kehitystä, leikkiä ja oppimista. En voi kuin todeta, eikö meidän jokaisen tulisi nähdä työpaikkamme valtavan suurena leikkikenttänä, jossa lapsen innokkuuden lailla voisi kokeilla ja tehdä uusia temppuja, riemua oppia uusia asioita ja välillä myös pyllähtää turvallisesti lattialle? Ei tämä elämää sentään aina niin vakavasti tarvitse ottaa.

Mie tahtoisin

ihan tavallisen

työpaikan

semmosen

missä pomo

on paikalla

kun sitä tarvii

työkaverit

ei noki eikä nälvi

kysyä uskaltaa

ja apuakin kehtaa pyytää

hommansa voi hoitaa

niin hyvin kuin taitaa

ja muutkin sen huomaa

uuttakin oppii
vaikkei kaikkien kotkotusten
tahtiin hyppisikään

semmosen
tavallisen työpaikan
mie tahtoisin

ei tarvis töihin tullessa pelätä
ja kotiin vois lähteä
hyvillä mielin

Srja Askola

LÄHTEET

- Aaltola, J. & Syrjälä, L. 1999. Tiede, toiminta ja vaikuttaminen. Teoksessa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Juva: WSOY. 11-24.
- Ambrosius, M., Tikkanen, H. & Kietäväinen, T. 2009. Henkinen johtajuus. Helsinki: Kirjapaja.
- Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina; Akatiimi.
- Aulanko, M. 2004. Työ ja elämäni. Mä mistä löytäisin sen laulun. Helsinki: WSOY.
- Dalen, M. 2010. Työnilo synnytyssalin kätilöiden kokemana. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Hoitotyön koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Luettu 1.4.2012.
<http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/23165/Tiedosto.pdf?sequence=1>
- Elo, A-L. 2002. Työyhteisön tilanteen kartoitusmenetelmät. Teoksessa Lindström, K. & Leppänen, A. (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki. Työterveyslaitos. 114-123.
- Elo, A-L. & Feldt, T. 2005. Työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen. Teoksessa Kinunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) Työ leipälajina, Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus. 311-329.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Finlex 2011a. Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. Luettu 15.4.2011.
[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383?search\[type\]=pika&search\[pika\]=Laki%20ty%C3%B6terveyshuollosta](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383?search[type]=pika&search[pika]=Laki%20ty%C3%B6terveyshuollosta)
- Finlex 2011b. Töturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Luettu 15.4.2011.
[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search\[type\]=pika&search\[pika\]=Laki%20ty%C3%B6turvallisuudesta](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search[type]=pika&search[pika]=Laki%20ty%C3%B6turvallisuudesta)
- Finlex 2012. Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 22.7.2011/922. Luettu 18.5.2012.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2011/20110922>
- Grönfors, M. 2001. Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: vinkkejä aloittelevalle tukijalle. Jyväskylä: PS-kustannus. 124-141.
- Hakanen, Jari. 2005. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hasanen, K. 2003. kertomuksia yrittäjyydestä hoiva-alalla. Tampereen yliopisto. Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Pro gradu -tutkielma. Luettu: 2.3.2012
<http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu00288.pdf>

- Heikkinen, H. 2001. Toimintatutkimus. Toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus. 170-185.
- Heikkinen, H. 2008. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura. 16-38.
- Heikkinen, H. & Huttunen, R. 2008 Toimintatutkimus tieteenä. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura. 184-202.
- Heikkinen, H. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Juva: WSOY. 25-62.
- Heikkinen, H. & Rovio, E. 2008. Toimintatutkimuksen raportointi. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura. 114-130.
- Heikkinen, H., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2008. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura. 78-93.
- Heikkinen, H. & Syrjälä, L. 2008. Toimintatutkimuksen arviointi. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura. 144-162.
- Hellsten, T. 1998. Virtahepo työpaikalla – kohti hyvinvoivaa työyhteisöä. Espoo: Writers` House.
- Hilden, R. 2002. Ammatillinen osaaminen hoitotyössä. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Homanen, K. 2009. Jaettu johtaminen terveydenhuollossa. Kuopion yliopisto. Terveyshallinnon ja -talouden laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Hujala, A. 2008. Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. Kuopion yliopisto. Terveyshallinnon ja -talouden laitos. Väitöskirja. Luettu 17.5.2012. http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-951-27-0519-1/urn_isbn_978-951-27-0519-1.pdf
- Hujala, A., Laulainen, S., Sinkkonen, M. & Taskinen, H. 2009. Hyvä johtaminen – reilua peiliä. Tieteellinen artikkeli. Premissi terveys- ja sosiaalialan johtamisen erikoisjulkaisu 4, 32-37.
- Huttunen, R., Kakkori, L. & Heikkinen, H. 1999. Toiminta, tutkimus ja totuus. Teoksessa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Juva: WSOY. 111-135.

Huovinen, T. & Rovio, E. 2008. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura. 94-113.

Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Helsinki: Talentum.

Hämäläinen, W. Kuuden hatun menetelmä ryhmätöissä. Joensuun yliopisto. Tietojenkäsittelytieteen laitos. Luettu: 8.12.2011.
<http://www.cs.joensuu.fi/pages/whamalai/yoped/hatut.pdf>

Janhonen, S. & Nikkonen, M. 2001. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Helsinki: WSOY.

Juuti, P. 2010a. Johdanto. Teoksessa Juuti, P. & Rovio, E. (toim.) Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Otava. 11-24.

Juuti, P. 2010b. Johtamiseen liittyy sekä hyviä että huonoja puolia. Teoksessa Juuti, P. & Rovio, E. (toim.) Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Otava. 37-53.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

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

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.

Järvinen, P. 2009. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOY.

Kangasmäki, E. 2009. Eettinen johtajuus tukee sairaanhoitajien työhyvinvointia ja jaksamista. Luettu 15.1.2012.
http://www.sairaanhoitajaliitto.fi/ammattilliset_urapalvelut/julkaisut/sairaanhoitaja-lehti/10_2008/muut_artikkelit/eettinen_johtajuus_tukee_sairaan/

Kanste, O. 2005. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Oulun yliopisto. Hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos. Väitöskirja.

Kanste, O. 2006. Johtamisen haasteet osastonhoitajan työssä. Luettu 15.4.2012.
http://www.sairaanhoitajaliitto.fi/ammattilliset_urapalvelut/julkaisut/sairaanhoitaja-lehti/6-7_2006/muut_artikkelit/johtamisen_haasteet_osastonhoita/

Karhapää, J. 2007. Hoivayritysten työntekijöiden työhyvinvointi vanhusten ympärivuorokautista hoivaa ja hoitoa tarjoavissa yrityksissä. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja talouden laitos. Pro gradu -tutkielma.

- Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. 2005. Alkusanat. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) Työ leipälajina, Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus. 7-12.
- Kinnunen, U. & Hätinä, M. 2005. Työuupumus ja jaksaminen työelämässä. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) Työ leipälajina, Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus. 38-53.
- Kivinen, L. 2008. Työhyvinvoinnin johtaminen lähijohtajan näkökulmasta. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja -talouden laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Kiviniemi, K. 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä prosessina. Teoksessa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Jyväskylä: Atena. 63-83.
- Koivunen, Niina. 2003. Leadership in symphony orchestras. discursive and aesthetic practices. university of Tampere. School of Business Administration. Academic dissertation.
- Komulainen, E. 2001. Kuopion kaupungin ja hoivayritysten yhteistyö hoivayrittäjien arvioimana. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja -talouden laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Koskiahho, B. 2008. Hyvinvointipalvelujen tavaratalossa. Tampere: Vastapaino.
- Kouvalainen, T. 2007. Hoitotyön lähijohtajien työhyvinvointi perusterveydenhuollossa. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja -talouden laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyö ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. Hoitotiede VOL 11: no 1/-99.
- Laakkonen, M. 2007. Hoivayritysten asema vanhustenhoidossa luottamushenkilöiden näkökulmasta. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja -talouden laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Lahtela, M. 2009. Hoivayrittäjien itsensä toteuttamisen tarve. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja -talouden laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Lahtinen, M., Vartia, M., Soini, S. & Joki, M. 2002. Työyhteisön ongelmatilanteet kehittämisen lähtökohdaksi. Teoksessa Lindström, K. & Leppänen, A. (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos. 94-102.
- Lahtonen, M. 1999. Keskustellen parempaan työyhteisöön. Teoksessa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Jyväskylä: Atena. 201-220.
- Laiho, E. 2011. Hoivayrittäjän ABC. Häme: Pro Agria.
- Laitinen, S. 2008. Tapaustutkimus hoivayrittäjistä, yritysten toiminnan esteistä ja kehittämistarpeista Sisä-Savossa. Kuopion yliopisto. Kauppatieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.

- Latvanen, P. 2008. Osastonhoitajien työhyvinvointi ja sen ulottuvuuksia. Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Lauri, S. 1997. Toimintatutkimus. Teoksessa Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. (toim.) Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Helsinki: WSOY. 114-135
- Lindström, K. 2002. Työyhteisöjen terveyden ja hyvinvoinnin näkökulman kehittyminen Suomessa. Teoksessa Lindström, K. & Leppänen, A. (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos. 24-34.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2008. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Lönnqvist, J. 2002. Johtajan ja johtamisen psykologiasta: kohti parempaa ihmisten johtamista. HAUS: Hallinnon kehittämiskeskus.
- Lööw, M. 2002. Onnistunut projekti. projektijohtamisen ja -suunnittelun käsikirja. Helsinki: Tietosanoma.
- Manka, M-L. 1999. Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Tampereen yliopisto. Opettajainkoulutuslaitos. Väitöskirja.
- Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Manka, M-L. 2012. Terävämpiä puukkoja. Keskusteluohjelma. Inhimillinen tekijä. YLE. 24.2.2012.
- Marttila, S. 2008. Hoivayritysten markkinoiden erityispiirteiden tarkastelua vanhusten tehostettua asumispalvelua tuottavien yritysten toiminnassa Pohjois-Savossa. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja -talouden laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Mattila, P. & Elo, A-L. 2002. Kysely-palaute-menetelmä. Teoksessa Lindström, K. & Leppänen, A. (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos. 124-131.
- Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Tammi.
- Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Tammi.
- Mäntylä, R. 2007. Kertovan muutosselonteon menetelmä. Teoksessa Syrjäläinen, E., Eronen, A. & Värri, M-V. (toim.) Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere: Tampereen Yliopistopaino. 40-59.
- Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2007. Arjen johtajuus. Rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Helsinki: Sairaanhoidajaliitto.
- Nivala, V. 2006. Kokonainen ihminen – ehjä organisaatio. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro. 93-106.

- Nuikka, M-L. 2003. Työntekijän näkemys johtamisen merkityksestä työhyvinvoinnille. Teoksessa Peipponen, A., Koivisto, T., Muurinen, S. & Rajalahti, E. (toim.) Hoitotyön vuosikirja 2004: hoitotyön johtaminen ja työhyvinvointi. Helsinki: Tammi. 105-113.
- Paasivaara, L., Suhonen, M. & Nikkilä, J. 2008. Innostavat projektit. Helsinki: Sairaanhoidajaliitto.
- Patrinen, R. 2003. Lainsäädäntö ja työhyvinvoinnin edistäminen. Teoksessa Peipponen, A., Koivisto, T., Muurinen, S. & Rajalahti, E. (toim.) Hoitotyön vuosikirja 2004: hoitotyön johtaminen ja työhyvinvointi. Helsinki: Tammi. 42-49.
- Rissanen, S. & Sinkkonen, S. 2004a. Hoivayrittäjäyys tutkimuksen ja kehittämisen kohteena. Teoksessa. Rissanen, S. & Sinkkonen, S. (toim.) Hoivayrittäjäyys. Jyväskylä: PS-kustannus. 6-11.
- Rissanen, S. & Sinkkonen, S. 2004b. Hoivayrittäjyyden käsite, tausta ja erityispiirteet. Teoksessa. Rissanen, S. & Sinkkonen, S. (toim.) Hoivayrittäjäyys. Jyväskylä: PS-kustannus. 12-24.
- RistiLepo 2011. RistiLepo kristillinen hoivakoti. Luettu 30.3.2011 <http://www.ristilepo.fi/>
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmit. Helsinki: Talentum.
- Rovio, E., Klemola, U., Lautamatti, L. & Tiihonen, A. 2008. Toimintatutkimuksen ohjaaminen. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura. 131-142.
- Ruuska, T. 2009. Jaettu johtajuus teatteriharjoituksissa – Kolme erilaista työryhmää, kolme erilaista johtajaa. Pro Gradu -tutkielma. Helsingin kauppakorkeakoulu. Markkinoinnin ja johtamisen laitos. Luettu 15.12.2011.
http://hsepubl.lib.hse.fi/EN/ethesis/pdf/12087/hse_ethesis_12087.pdf
- Sankelo 2012. Sairaanhoidajat ryhtyvät yhä useammin hoivayrittäjiksi. Artikkelit. Sairaanhoidajaliitto. Luettu: 15.3.2012.
http://www.sairaanhoidajaliitto.fi/ammattilliset_urapalvelut/julkaisut/sairaanhoidajalehti/4_08/muut_artikkelit/sairaanhoidajat_ryhtyvat_yha_use/
- Silvennoinen, A. 2008. Osastonhoitaja hoitohenkilöstön työhyvinvoinnin edistäjänä. Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Stakes 2007. Yksityinen palvelutuotanto sosiaali- ja terveydenhuollossa 2004. Helsinki: Stakes.
- STM 2001. Sosiaali- ja terveydenhuollon lakisääteiset palvelut. Helsinki: STM. Luettu 17.5.2012. <http://pre20031103.stm.fi/suomi/pao/julkaisut/lakispalvelut.pdf>
- STM 2012. Ohjausryhmän muistio. Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta ja iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista. Helsinki: STM. Luettu 18.5.2012.
http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=5065240&name=DLFE-19627.pdf

- Suojanen, U. 1992. Toimintatutkimus koulutuksen ja ammatillisen kehittymisen välineenä. Helsinki: Finn Lectula.
- Suonsivu, K. 2003. Kun mikään ei riitä. Hoitotyöntekijöiden masennuksen kokemukset ja niiden yhteydet työyhteisötekijöihin. Tampereen yliopisto. Hallintotieteen laitos. Väitöskirja.
- Suonsivu, K. 2011. Työyhteisön valmentaja. *Tehy* 9, 6-8.
- Sydänmaalakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaalakka, P. 2009. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.
- Tedre, S. & Pöllänen, P. 2001. Sosiaalialan hoivayritysten asema kunnassa. Tapausselvitys Pohjois-Karjalassa. Joensuun yliopisto. Yhteiskuntapolitiikan laitos. Raportti.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2011a. Mikä on KOKO? Luettu 16.5.2011.
<http://www.tem.fi/index.phtml?s=3102>
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2011 b. KOKO:n verkosto. Luettu 16.5.2011.
<http://www.tem.fi/index.phtml?s=3103>
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2011c. Hyvinvointi. Luettu 16.5.2011.
<http://www.tem.fi/index.phtml?s=3170>
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2011d. KOKO:n ohjelma-alueet. Luettu 16.5.2011.
<http://www.tem.fi/index.phtml?s=3104>
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2012e. KOKOn voimavarat kohdistetaan uudelleen. Luettu 17.5.2012. http://www.tem.fi/?93979_m=104924&s=3101
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2012f. KOKOn päättämiseen liittyvät toimenpiteet. Luettu 17.5.2012. http://www.tem.fi/?93979_m=104997&s=3101
- Ukkonen, O. 1994. Jaettu johtajuus. Helsinki: KOU.
- Vaakanainen, S. 2009. Perusterveydenhuollon vuodeosastolla työskentelevien sairaanhoitajien kokemuksia työhyvinvoinnista. Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Vesterinen, P. 2006, Johdanto. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY. 7-15.
- Viitanen, E. & Konu, A. 2006. Jaetun johtajuuden ituja sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa. Tieteellinen artikkeli. *Premissi* 33-38.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.
- Väyrynen, R. 2012. Yksityiset sosiaalipalvelut. Tilastoraportti. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Luettu 15.3.2012. http://www.stakes.fi/tilastot/tilastotiedotteet/2011/Tr25_11.pdf

Wink, H. 2010. Dialogi ja keskusteleva johtajuus Teoksessa Juuti, P. & Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Otava. 54-65.

Åhman, H.2003. Oman mielen johtaminen – näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisessä postmodernissa organisaatiossa. Teknillinen korkeakoulu. Industrial management and work and organisational psychology. Väitöskirja.

Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen – Haasta itsesi. Helsinki: WSOY.

JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET:

Göös, E. 2011. Toimintaympäristön kuvaus. Hoivakoti Majakka. Hoivakoti Ristilepo Ky. 30.5.2011.

Hoivakoti Sataman työntekijä. 2011. Toimintaympäristön kuvaus. Hoivakoti Satama. Hoivakoti Ristilepo Ky. 30.5.2011.

Huusko, L-M. 2011a. Keskustelu kehittämisprojektista. Puhelu. 1.2.2011.

Huusko, L-M. 2011b. Keskustelu kehittämisprojektista. Puhelu. 27.3.2011.

Huusko, L-M- 2011c. Keskustelu kehittämisprojektista. Puhelu. 28.4.2011.

LIITTEET

MUISTIO

Kehittämiprojektin ideointikokous ja projektiryhmän perustamiskokous

Aika: Tiistai 17.5.2011 klo 14.00-15.30

Paikka: Hoivakoti Satama Kontiomäki

Läsnä: Paula Oikarinen

Minna Jokelainen

Arja Kemppainen

Marjo Moilanen

Ulla Grönberg

Terhi Kemppainen

Leenamaija Huusko

Heidi Arffman

Kokouksen avaus

Kokouksen avasi Leenamaija Huusko kertomalla alustavasti kehittämiprojektin aiheesta. Tämän jälkeen projektipäällikkö esitteli itsensä ja kokousta jatkettiin Nimipallo tutustumisleikillä.

KOKO- ohjelma

Projektipäällikkö esitteli muutamalla sanalla KOKO- ohjelman ja miten se nivoutuu kehittämishankkeeseen. KOKO- ohjelma ei ollut osallistujille aikaisemmin tuttu. KOKO:n internetsivujen osoitetta pyydettiin. Ohjelma löytyy osoitteesta: www.tem.fi/koko ja hyvinvointiverkoston esittely löytyy osoitteesta: <http://www.kokohyvinvointi.fi/hyvinvointiverkosto>

Opinnäytetyö työelämän kehittämiprojektina

Projektipäällikkö kertoi opinnäytetyöstä työelämän kehittämiprojektina, joka palvelee työyhteisöä ja toimintaympäristöä. Kehittämiprojekti myös suunnitellaan yhdessä projektiryhmän kanssa. Osallistajat pitivät tärkeänä, että koko työyhteisöllä on mahdollisuus osallistua hankkeeseen.

Projektiryhmän jäsenet

Projektiryhmän jäseniksi suostuivat Hoivakoti Satamasta:

Paula Oikarinen

Minna Jokelainen

Hoivakoti Majakasta ei ollut työntekijöitä läsnä kokouksessa, mutta Leenamaija oli pyytänyt ryhmään kaksi jäsentä:

Terttu Kukkonen

Eila Göös

Sovittiin, että projektiryhmä on avoin kaikille työntekijöille, jos joku haluaa tulla myöhemmin mukaan ryhmään.

Kehittämiprojektin tarkoitus

Kehittämiprojektin tarkoitusta alettiin työstämään aivoriihen avulla. Projektipäällikkö kertoi, että tarkoitusta ja aiheen suhteen ideoita saa kirjata vapaasti, kuitenkin painottaen työn hyviä puolia.

Aivoriihi tapahtui kahdessa ryhmässä. Ennen aloitusta käytiin läpi aivoriihen ohjeet. Ideoinnin jälkeen kumpikin ryhmä esitteli työt muille. Yhteensä asioita ja ideoita kertyi yhteensä 54 kappaletta. Ideat ja aiheet herättivät ryhmässä vilkasta keskustelua.

Keskustelua syntyi ergonomisesta työajasta, työtehtävien jakamisesta, tiedon kulkemisesta, vastuukysymyksistä, ammatillisuudesta, omasta terveydestä, kuntosalin ja kylpylän käytöstä, työssä viihtymisestä, yksityiselämän vaikutuksesta työhön ja turvallisesta olost. Positiivista palautetta toivottiin enemmän. Pelisääntöjen noudattaminen nähtiin sovittuina asioina, joissa ei ole epäselvyyksiä. Keskustelua syntyi myös yhteisistä arvoista, jotka pohjautuvat Raamattuun. Tärkeänä asiana pidettiin sitä, miten arvot ohjaavat toimintaa ja miten toista ihmistä kohdellaan. Jokainen nähdään arvokkaana. Keskustelua syntyi myös ihmiskäsityksestä, miten jokaisen käsitys ihmisestä on erilainen, vaikka sitä ohjaisikin sama ihmiskäsitys. Työhyvinvointi nähtiin ilona tehdä työtä ja yleisenä hyvinvointina. Työstä saa energiaa. Kehittäminen taas nähtiin mielekkäänä ja miettimisenä mitä voidaan tehdä paremmin. Keskusteltiin myös miten yksityiselämä vaikuttaa työhön.

Molemmista töistä valittiin yhdessä kolme tärkeintä tai mielekkäintä asiaa. Näitä olivat:

1. jokaisen erityisosaamisen tukeminen ja vahvistaminen
2. jaksaminen (fyysinen, psyykinen)
3. avoimuus/rehellisyys
4. oma terveys
5. yhteisten pelisääntöjen noudattaminen
6. yhteiset arvot

Toimintaympäristön kuvaus

Toimintaympäristön kuvauksen kirjoittamista pyydettiin kahdelta työntekijältä. Hoivakoti Sataman toimintaympäristön kuvauksen kirjoittaja löytyi läsnäolijoista.

Leenamaija lupasi pyytää toimintaympäristön kuvauksen kirjoittamista Hoivakoti Majakan työntekijältä.

Toimintaympäristön kuvaukseen oli tehty erillinen lomake, johon vastaaja pystyi kirjoittamaan vapaamuotoisen kuvauksen työpaikastaan. Vastausaikaa oli annettu 31.5.2011 saakka.

Seuraava projektiryhmän tapaaminen

Seuraava tapaaminen sovittiin pidettäväksi 13.6.2011 klo.13 Hoivakoti Satamassa. Tuolloin aiheena on projektin suunnittelu ja työstää valittuja aivoriihen asioita eteenpäin.

Kokouksen päättäminen

Kokous päätettiin noin klo.15.30. Sovittiin, että Heidi Arffman kirjoittaa muistion ja lähettää sen muille ryhmäläisille sähköpostitse. Majakan työntekijöille Leenamaija lupasi toimittaa kirjallisen version.

Heidi Arffman

Kajaanissa 19.5.2011

MUISTIO

Kehittämisprojektin organisaation esittelykokous ja toimintatutkimuksen käynnistämiskokous

Aika: Maanantai 13.6.2011 klo 13.00-14.30

Paikka: Hoivakoti Satama Kontiomäki

Läsnä: Paula Oikarinen

Minna Jokelainen

Eila Göös

Terttu Kukkonen

Heidi Arffman

Kokouksen avaus

Projektipäällikkö avasi kokouksen ja toivotti projektiryhmäläiset tervetulleiksi kokoukseen. Tämän jälkeen käytiin läpi ryhmäläisten tuntemukset tulla projektikokoukseen. Kaikki ryhmäläiset tulivat kokoukseen hyvillä ja odottavaisilla mielillä.

Projektin nimi

Tämän jälkeen projektille annettiin nimi. Kaikki osallistujat saivat keksiä nimiehdotuksen projektille ja kirjoittaa sen paperille. Tarkoitus oli, että nimi arvottaisiin, mutta projektiryhmä ehdotti äänestämistä. Päädyttiin keskustelemaan nimivaihtoehtoista ja kannatusta sai nimi Lähde. Lähde sai nimensä työhyvienvoinnin ajattelemisesta ja siitä että työntekijät kaipaavat virkistystä. Lähde pulputtaa uutta.

Projektin organisaatio

Projektipäällikkö esitti projektiorganisaation ja sen eri ryhmien tehtävät. Projektiryhmän mukaan työyhteisössä ei ole ollut aikaisempia projekteja. Projektiryhmä toi esille, että hoivakodeissa tehdään kirjallisia työtyytyväisyyskyselyjä henkilökunnalle ja asiakastyytyväisyyskyselyjä asukkaille. Ryhmä kaipasi, että niitä voisi pohtia ja käsitellä yhdessä. Myös palaute kyselyistä pidettiin tärkeänä asiana.

Projektin tarkoitus

Projektiryhmäläiset kysivät projektipäälliköltä projektin tarkoitusta. Projektipäällikkö kään sikin kysymyksen takaisin projektiryhmälle. Ryhmäläiset toivoivat työssä jaksamista, ideoita toisilta ja yhteenkuuluvuutta. Ajatus oli yhtenevä projektipäällikön alustavasti laatimien opinnäytetyön tavoitteen, tarkoituksen ja tutkimusongelmien kanssa.

Toimintatutkimus ja toiminta-syklin käynnistämien

Projektipäällikkö kävi läpi toimintatutkimusta yhdessä projektiryhmän kanssa. Yhdessä mietittiin, mikä voisi olla toiminta-vaiheen menetelmänä, jonka avulla etsitään uusia ratkaisuja ja kehitetään toimintaa.

Projektipäällikkö esitti kansiota, johon kaikki voisivat kirjata parannusehdotuksia valittuihin työhyvinvoinnin-osa-alueisiin. Ehdotus ei kuitenkaan saanut kannatusta, koska pelättiin, että kansio saattaa helposti unohtua työntekijöiltä. Projektiryhmä ehdotti uusien ratkaisujen etsimistä avoimen kyselyn avulla, joka koskisi koko henkilökuntaa. Tuolloin kyselyjä muodostui yhteensä 16 kappaletta.

Sovittiin, että Projektipäällikkö lähettää kyselyt projektiryhmäläisille. Projektiryhmä jakaa kyselyt eteenpäin. Viimeiseksi vastauspäiväksi sovittiin 10. 7. Ajankohdassa otettiin huomioon työntekijöiden kesälomat niin, että kysely tavoittaisi kaikki työntekijät.

Kehitettävät aiheet

Viime kerralla tehdyn aivoriihen ideat projektipäällikkö oli koonnut 15 ryhmään. Edellisellä kerralla valitut kuusi mielekkäintä asiaa sisältyivät ryhmiin:

1. Fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi (jaksaminen, oma terveys)
2. Työtä ohjaavat periaatteet (yhteiset arvot, yhteisten pelisääntöjen noudattaminen)
3. Eteenpäin kehittyminen (jokaisen erityisosaamisen tukeminen, vahvistaminen)
4. Asenne (avoimuus ja rehellisyys)
5. Työhön liittyvä tiedon jakaminen

Edellä kokoontumiskerralla Hoivakoti Majakasta ei ollut läsnäolijoita, joten myös he saivat osallistua kehitettävien asioiden valintaan valitsemalla ryhmistä mielekkäitä asioita, jotka olivat työhön liittyvää tiedon jakamista lukuun ottamatta samat, kuin edellä mainitut.

Projektikansiot

Projektipäällikkö toi ryhmäläisille kansion kumpaakin hoivakotiin. Kansiot sisälsivät esittelyn projekti-organisaatiosta, koonnin aivoriihestä ja esityksen toimintatutkimuksesta. Kansioihin on tarkoitus kerätä kokousmuistioita ja muuta projektiin liittyvä materiaalia, joihin projektiryhmän jäsenet voivat palata.

Muut kokouksessa käsiteltävät asiat

Projektiryhmän kokouksessa samalla syntyi keskustelua myös raportoinnin toteutuksesta vuorojen vaihdon yhteydessä. Ristijärvellä aikaa raportointiin menee tunti, josta osa tapahtuu omalla ajalla. Kontiomäellä varsinaista raportointi tilaisuutta ei ole. Suullisen raportointi-tilaisuuden puuttuminen koettiin puutteena, koska tuolloin yhdessä puhumista ja miettimistä ei tapahdu. Työntekijät kaipaisivat myös vapaa-aikaa keskenään ja muutakin puhumista, kuin työasiat. Toivottiin myös, että työtovereihin pystyttäisiin tutustumaan paremmin ja syvällisemmin.

Projektipäällikkö kysyi hoivakotien perustehtävää. Perustehtävänä nähtiin asukkaiden auttaminen ja palveleminen heidän omassa kodissa. Hoivakodit ovat asukkaiden kodit, joihin ei tulla ylhäältä päin. Työn tulisi olla luontevaa, ei temppukeskeistä. Aikaa olemiseen asukkaiden kanssa toivottiin enemmän. Projektipäällikkö kysyi myös, miten Lähde-projekti nivoutuu perustehtävään. Nähtiin, että projekti tuo energiaa, tuoreutta ja iloa työhön.

Kokouksessa syntyi myös keskustelua siitä, mikä on elämässä tärkeintä. Esiin tulivat työ ja perhe. Ryhmässä tuli monenlaisia kannanottoja aiheesta. Tärkeänä pidettiin myös itsensä kuuntelemista, elämänhallintaa, työympäristöä ja työpaikan perustehtävää. Työstä saatua palautetta pidettiin myös tärkeänä ja sitä, että asioista voi keskustella työkavereiden kanssa syvällisestikin. Keskustelua ja aikaa istahtaa kaivattiin enemmän myös esimiesten kanssa. Projektiryhmä toi toisaalta myös esille, että esimiehille pystyy aina soittamaan.

Projektiryhmässä tuotiin esille kirja Mistä on hyvät tyypit tehty? Kirja on itsetuntemuksen työkalu, ja pohdittiin, voisiko kirjaa hyödyntämään projektissa. Projektipäällikkö toi esille, että toimintatutkimuksessa projektit usein poikivat ideoita uusille projekteille ja ehdotti, että työyhteisössä voisi käynnistää kirjan aiheeseen liittyvän oman projektin.

Seuraava projektiryhmän tapaaminen

Seuraava projektiryhmän kokoontuminen sovittiin 25.7 klo.13 pidettäväksi Hoivakoti Majakassa Ristijärvellä.

Kokouksen päättäminen

Kokous päätettiin noin klo.14.30. Sovittiin, että Heidi Arffman kirjoittaa muistion ja lähettää sen muille ryhmäläisille kirjeitse ja sähköpostitse.

Heidi Arffman

Kajaanissa 14.6.2011

MUISTIO

Kehittämiprojektin väliarvio, kyselyn tulosten esittämiskokous ja jatkosuunnitelman tekeminen

Aika: Maanantai 25.7.2011 klo 13.00-14.30

Paikka: Hoivakoti Majakka Ristijärvi

Läsnä: Paula Oikarinen

Minna Jokelainen

Terttu Kukkonen

Heidi Arffman

Kokouksen avaus

Projektipäällikkö avasi kokouksen ja ehdotti pidettäväksi minuutin hiljaisen hetken Norja ampumis- ja pommisurmien uhrien muistolle.

Projektin väliarvio

Projektista pidettiin väliarvio kysymällä projektiryhmältä, mitä tähän asti on saatu aikaiseksi ja kirjaamalla esille tulevia asioita ylös. Esille tuli, että työyhteisössä ei ole tapahtunut projektin tiimoilta mitään, vaan odotettiin, mitä kysely poikii, jotta tietoja voitaisiin jakaa eteenpäin. Odotettiin kyselyjen pohjalta myös, mihin asioihin kiinnitettäisiin huomiota. Työyhteisössä on käynnistynyt ”kirja-projekti” omana toimintana, joka nivoutuu Lähde- projektiin. Tässä työyhteisön omassa projektissa pystytään hyödyntämään myös Lähde-projektin tuloksia.

Kyselyjen tulosten tarkastelua

Kyselyjen tulokset käytiin läpi aihealueittain ensin lukemalla ne läpi ja sitten yhteisellä keskustelulla. Keskustelua syntyi omista nimetyistä vastuu-alueista ja yhteisistä palaveriajoista, joissa käytäisiin yhdessä läpi esimerkiksi koulutuksesta saatua tietoa. Projektipäällikkö ehdotti, että tietoa voidaan myös jakaa tuomalla alan lehtiä työpaikalle.

Palautetta työstä saadaan asiakkailta ja muilta työntekijöiltä, mutta enemmän tukea koettiin tarvitsevan esimieheltä. Ratkaisuksi ehdotettiin esimiesten pitävän esimerkiksi kerran kuukaudessa Satamapäivän, jolloin toinen esimiehistä työskentelisi Sataman tiloissa. Toisaalta huomioitiin myös se, että työnantajan kanssa voi jutella kaikista asioista ja pyytää avuksi. Myös arvot herättivät keskustelua ja sitä mitä jokin arvo käytännössä tarkoittaa. Arvojen ja pelisääntöjen päivittäminen voitaisiin ottaa yhdessä esille keskustellen, jolloin niihin myös sitouduttaisiin. Arvoista voisi tehdä esimerkiksi taulun hoivakodin seinälle.

Keskustelua syntyi myös työterveyshuollosta, jonka järjestää Lääkärikeskus Materna. Lisäksi keskusteltiin kannustusjärjestelmästä liikkumaan, joka voisi olla jokin ”palkinto”, kuten lahjakortti urheiluliikkeeseen. Myös taukojen pitäminen herätti keskustelua. Taukojen pito on liukuvaa, mutta esille tuotiin myös, että ruoka- ja kahvitauot voi pitää yhdessä asukkaiden kanssa, kun hekin ruokailevat. Vaihtoehtoisesti voi mennä toimistoon pitämään taukoa, silloin kun ei ole vuorossa yksin.

Keskustelua herätti myös työn suunnittelu ja jakaminen. Esimerkiksi siirrot voi suunnitella, miten ne tekee ja asukkaiden pesuissa vuorotellaan. Kodinomaisuutta pidettiin työyhteisössä hyvänä asiana ja koettiin, että näin pääsee ”syvemmin” kiinni työyhteisöön.

Jatkosuunnitelma

Kyselyiden tulosten tarkastelujen jälkeen pohdittiin yhdessä, mitä kyselyille tehdään ja miten niiden pohjalta voidaan kehittää toimintaa. Kyselyissä tuli esille paljon laajoja asioita, joten toivottiin, että niitä tiivistettäisiin ja niistä tehtäisiin kooste. Toivottiin jaottelua, mitä yksilö, työporukka ja yrittäjä voisi tehdä. Päätettiin, että projektipäällikkö tiivistää tuloksia edelleen ja lähettää ne hoivakoteihin saatekirjeen kanssa. Tuolloin työntekijät voivat ennakkoon tutustua niihin ja ideoida niihin kehittämisehdotuksia lisää.

Projektiryhmä pitää kokoukset molemmissa hoivakodeissa kyselyiden tulosten pohjalta 6.9.2011 omana toimintanaan, johon projektipäällikkö ei osallistu. Kokousten pöytäkirjat lähetetään projektipäällikölle. Ajankohdaksi päädyttiin syyskuuhun, jotta työntekijät ennättävät pitämään kesäloman ennen kokousta.

Seuraava projektiryhmän tapaaminen

Seuraava projektiryhmän kokoontuminen sovittiin 13.9.2011 klo.13 pidettäväksi Hoivakoti Majakassa Ristijärvellä. Projektipäällikkö huolehtii Hoivakoti Ristilevon yrittäjien kutsumisesta mukaan kokoukseen. Kokouksessa on tarkoitus päättää kehittämistoimista kyselyiden tulosten ja niistä käydyntä työyhteisön keskustelujen pohjalta.

Kokouksen päättäminen

Kokous päätettiin noin klo.14.30. Sovittiin, että Heidi Arffman kirjoittaa muistion ja lähettää sen muille ryhmäläisille kirjeitse ja sähköpostitse.

Heidi Arffman

Kajaanissa 25.7.2011

MUISTIO

Kehittämiprojektin työkonferenssi

Aika: Maanantai 13.9.2011 klo 13.00-15.30

Paikka: Hoivakoti Majakka Ristijärvi

Läsnä: Paula Oikarinen

Minna Jokelainen

Terttu Kukkonen

Eila Göös

Leenamaija Huusko

Hanna Korhonen

Heidi Arffman

Kokouksen avaus

Projektipäällikkö avasi kokouksen ja toivotti kaikki tervetulleiksi kokoukseen. Kokouksen aluksi kerrattiin työkonferenssin periaatteita, joita projektipäällikkö oli lähettänyt etukäteen sähköpostitse. Projektipäällikkö kertoi että on kokouksen avauksen jälkeen lähinnä havaintojen tekijänä ja kokouksen sisällön osallistujat saavat muodostaa itse. Lisäksi alussa käytiin läpi alustavasti jaettua johtajuutta, jonka keinoin työhyvinvointia pystytään kehittämään edelleen. Kokouksen alussa tuli esille, että Hoivakoti Satamassa oli pidetty kokous kyselyjen tuloksista työntekijöiden kesken. Hoivakoti Majakassa kyseistä kokousta ei pidetty, koska työntekijät eivät kokeneet sitä tarpeelliseksi. Kyselyiden tuloksia oli kuitenkin luettu.

Työkonferenssissa esiin tulleita asioita:

1. Kokoukset

Hoivakoti Satamassa kyselyiden tulokset olivat herättäneet runsasta keskustelua. Keskustelua oli käyty raporttoimisesta ja yleensäkin keskustelutilaisuuksista, joissa myös hoivakotien johtajat olisivat mukana. Hoivakodissa on pidetty kerran kuukaudessa palaveria vuoden alusta lähtien. Työntekijät olivat käyneet keskenään keskustelua myös työvuoroista ja työn jakamisesta pesupäivinä, jolloin esille oli tullut monenlaisia mielipiteitä. Raportointi tai sen puute oli herättänyt keskustelua, mikä koetaan Hoivakoti Satamassa työpäivän kuorman purkamisena, vapautumisena työpäivästä ja samoin osana itsensä hoitamista.

2. Työntekijöiden tukeminen liikkumaan ja harrastuksien pariin

Keskustelua oli käyty myös siitä, mikä kannustaisi liikkumaan. Kokouksessa tuli esille, että yrityksessä liikuntaseteleiden käyttöön ottaminen on selvityksen alla. Kokouksen aikana selvitetiinkin, mistä kyseisiä seteleitä saa hankittua. Liikkumisen tukemista koettiin hyvänä. Toisaalta myös erilaisia näkökulmia tuli esille. Kyseenalaistettiin liikuntasetelin tarve ja kannustaisiko se itsessään todella liikkumaan. Todettiin, että jokainen voi liikkua toki itsekin jollain se myös lähtee itsestä. Ehdotuksena tuli myös, että yritys voisi ostaa jokaiselle työntekijälleen vuoden kausikortin kansalaisopistoon. Tällöin työntekijällä on mahdollisuus käyttää sitä itselleen sopivimmalla tavallaan.

3. Vastuualueet

Vastuualueista todettiin, että ne on jo jaettu. Keskusteluissa heräsi, että vastuualueet voisi määrittellä uudelleen sen mukaan mitä tarvitaan. Samoin vastuuhenkilöt voisi määrittellä uudelleen Hoivakodeissa käynnistyneen Kirja-projektin kautta. Kokouksessa vastuualueiden aiheiksi nousi virike, hankinta, intervalli, vaate, ruoka, ravitsemus, lääke, siivous, omaiset ja koulutus. Myös hengellisyyttä pohdittiin yhdeksi vastuualueeksi, mutta se hylättiin, koska hengellisyys sisältyy kokonaisvaltaisesti hoivakotien toimintaan. Ehdotettiin, että viriketoi-

minta otetaan huomioon työvuorosuunnitelmissa, koska asukkaita ei voi jättää yksin. Tuoloin virikevastaava ilmoittaa jo etukäteen päivät, jotta huomioiminen työvuorolistassa onnistuu. Myös jumppatarvikkeista tuli esille, voisiko esimerkiksi asukas itse hankkia osan tarvikkeista ja hankintavastaava kysellä etukäteen tarvikkeiden hintoja. Esitettiin myös, että hankintavastaava selvittää miten tuolit ja sängyt korjataan ja voisiko apuvälineitä vuokrata. Siivoustavastaava voisi esimerkiksi listata työt, milloin mitäkin tehdään. Pohdittiin voisiko myös hoitohenkilöstön (lähihoitaja, sairaanhoitaja, hoitoapulainen) työnkuvia määritellä ja hyödyntää näitä vastuualueiden jakamisessa.

4. Jaettu johtaminen

Kokouksen aikana tuli esille tarve saada lisää tietoa jaetusta johtajuudesta, jonka mukaisesti projektia aletaan viedä työyksikössä eteenpäin.

5. Muut esille tulleet asiat

Kokouksessa käytiin keskustelua yhteisistä virkistyspäivistä. Ehdotettiin vaellusta, teatterissa käymistä ja yhdessä ulkona syömistä. Ulkoilupäivään voisi varata aikaa esimerkiksi puoli päivää. Esille tuli myös työkavereiden paremmin tunteminen. Keskustelua käytiin myös vuorohen vaihdoista ja työnkierrosta Hoitokotien välillä. Asia luvattiin laittaa mietintään. Esille tuli, että työvuorolistoissa huomioidaan jaksaminen. Esille tuli myös taloudelliset työskentelytavat hoivakotien kodinhoidollisissa askareissa. Esimiesten fyysistä läsnäoloa kaivattiin enemmän Hoivakoti Satamaan, mutta välttämättä tähän ei ole resursseja. Ehdotettiin, että työntekijät voisivat ilmoittaa esimerkiksi tekstiviesteillä, milloin heillä on palaverreja, jotta esimiehet pystyisivät niihin osallistumaan. Hoivakoti Satamaan ehdotettiin hankittavaksi portti keittiöön hygienia ja turvallisuussyistä. Hankittavaksi ehdotettiin myös kameraa, jolla voitaisiin ottaa kuvia hoivakotien arjesta ja eri tilanteista. Samoin kuvia asukkaista voisi ottaa muistoksi omaisille.

Jatkosuunnitelma

Kokouksessa päätettiin, että jokainen Hoivakoti Majakan ja Sataman työntekijä miettii mielessään vastuualueita ja Kirja-projektin kautta kenelle vastuualueet olisi sopivimmat. Sovittiin, että projektipäällikkö kirjoittaa jaetusta johtajuudesta tietoa, minkä avulla vastuualueiden miettimistä ja jakamista voi viedä teenpäin.

Seuraava projektiryhmän tapaaminen

Seuraava projektiryhmän kokoontuminen sovittiin 13.12.2011 klo.13 pidettäväksi Hoivakoti Satamassa Kontiomäellä.

Kokouksen päättäminen

Kokous päätettiin noin klo.15.30. Sovittiin, että Heidi Arffman kirjoittaa muistion ja lähettää sen muille ryhmäläisille kirjeitse ja sähköpostitse.

Heidi Arffman

Kajaanissa 14.9.2011

MUISTIO

Kehittämiprojektin Reflektointi- ja päätöskokous

Aika: Tiistai 13.12.2011 klo 13.00-15.30

Paikka: Hoivakoti Satama Kontiomäki

Läsnä: Paula Oikarinen

Minna Jokelainen

Terttu Kukkonen

Eila Göös

Heidi Arffman

Kokouksen avaus

Projektipäällikkö avasi kokouksen ja toivotti kaikki tervetulleiksi kokoukseen.

Jaettu johtaminen ja vastualueiden työstäminen

Kokouksen alussa käytiin läpi jaettua johtamista. Projektiryhmän mielestä jaettu johtaminen oli heille tuttua asiaa, johon Hoivakodeissa on pikkuhiljaa menty. Koettiin, että jaettu johtaminen antaa luvan käyttää luovuutta, läsnäoloa ja keskustelua. Jaettua johtamista oli käyty myös omissa palavereissa läpi.

Kiinnostusta syntyi, onko jaetun johtajuuden malli jossain muualla käytössä tai eri aloilla. Projektipäällikköllä ei ollut tietoa, onko jossain tiettyssä terveydenhuollon yksikössä tai aivan jollain muulla alalla käytössä jaetun johtajuuden malli. Projektipäällikkö lupasi lähettää projektiryhmälle löytämänsä artikkelin Jaetun johtajuuden ituja sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa (Premissi 3/2006), jonka hän oli löytänyt sen jälkeen, kun oli jo työstänyt kirjoitelman jaetusta johtajuudesta projektiryhmälle. Kokouksen jälkeen projektipäällikkö löysi sattumalta Toni Ruuskan vuonna 2009 tehdyn Pro Gradu tutkielman Jaettu johtajuus teatteriharjoituksissa – Kolme erilaista työryhmää, kolme erilaista johtajaa. Gradu on saatavilla osoitteessa: http://hsepubl.lib.hse.fi/EN/ethesis/pdf/12087/hse_ethesis_12087.pdf

Vastuualueita oli käyty läpi. Niitä oli järkiperaistetty ja myös uusia vastuualueita oli löydetty. Vastuualueita olivat muun muassa siivous, lääkehuolto, asukkaiden hankinnat, intervalli, ruoka, vaippa, lääkäri, viriketoiminta, hankinta ja siivous. Vastuualueita työstetään edelleen eteenpäin. Koettiin, että vastualueet selkeyttävät työtä ja purkavat omahoitajasysteemiä.

Reflektointi

Projektipäällikkö palautti reflektoinnin idean mieleen jakamalla tekemänsä monisteet reflektoinnista. Reflektointi käytiin läpi Edward De Bonon kehittämän kuuden hatun tekniikan avulla. Siinä yhteen ajattelutyylin keskitytään kerrallaan, koska Bonon mielestä yritämme ajatella kerralla liikaa. Tekniikka sisältää kuusi eriväristä hattua, joista jokainen keskittyy yhteen ajattelutyylin kerrallaan. Tarkoitus ei ole luokitella ihmisiä vaan ajattelutyyliä. Hattutekniikan ideana on katsoa asioita eri näkökulmista ottaen samalla eri rooleja. Koko ryhmä käyttää samanväristä hattua yhtä aikaa.

Menetelmä käytiin läpi värillisillä hattukuvilla, jotka laitettiin vuorotellen pöydälle. Tarkoituksena oli esittää ajatuksia koko projektin ajasta. Hattuihin oli kirjoitettu värin ajattelutyyli ja keysymyksiä keskustelun herättämiseksi.

1.) Valkoinen hattu – Faktat

Esille tuli, että Projekti oli tervetullut tullut tuulahdus ja koettiin, että siitä saatiin uusia ideoita ja voimavarojatyöhön. Projekti koettiin selkeäksi, kun sitä on ollut joku ohjaamassa. Asioita pystyttiin prosessoimaan syvällisemmin ja niitä on myös alettu katsomaan uusin silmin. Koettiin, että jaettu johtaminen antaa vapautta omaan työskentelyyn.

Keskusteltiin myös siitä, että Hoivakoti Majakassa ei käyty yhteistä keskustelua kyselyn tulosten pohjalta työntekijöiden kesken, koska koettiin, ettei siihen ollut tarvetta. Näin kukaan ei ollut tullut tilaisuuteen. Esille kuitenkin tuli, että asioista olisi kuitenkin ollut hyvä keskustella ja ottaa esille myös kipeitä asioita. Pohdintaa herätti, kuinka kaikki saataisiin mukaan ja koettiinko muutos kenties uhkaavaksi. Keskustelua heräsi jo tässä vaiheessa siitä, miten toimintaa jatketaan eteenpäin ja mitä menetelmiä toiminnan kehittämiseksi löytyy. Ehdotettiin, voisiko runko olla samanlainen ja ohjaaja työyhteisön ulkopuolelta. Myös työnohjausta ehdotettiin.

2.) Punainen hattu- Intuitio ja tunteet

Projektin avulla oli saatu käsitys työhyvinvoinnista. Esille tuli toive, että työntekijät oppisivat tuntemaan toisensa paremmin, mikä lisäisi avoimuutta työyhteisössä. Näin myös löytyisi työntekijöiden vahvuuksia. Osalla ryhmäläisistä toi esille, että projektin alkuun oli vaikea päästä mukaan. Pohdintaa syntyi, mikä olisi ollut projektin tulos, jos kaikki hoivakotien työntekijät olisivat päässeet mukaan ensimmäiselle kokoontumiskerralle. Koettiin, että kokouksia olisi saanut olla useamminkin. Projekti herätti alussa tunteita jostain suuremmasta ja tuntui, kun jostain olisi jäänyt vaille tai ulkopuolelle. Tärkeänä pidettiin toisten kohtaamisia ja sitä että kaikki olisivat paikalla. Toivottiinkin, ”kunpa saisi kaikki saman pöydän ääreen”. Ehdotettiin myös, että työyhteisössä tehdyt Työn imu 17-kyselyt hyödynnettäisiin ja työstettäisiin eteenpäin ja työntekijöille laadittaisiin henkilökohtaisia kehittämistavoitteita.

3.) Musta hattu – Varovaisuus ja arviointi

Kokouksessa tuli esille, että rehellisten mielipiteiden esittäminen koetaan myös vaaraksi, ettei toinen loukkaantuisi. Tarvitaan rohkeutta ”nostaa kissa pöydälle” ja sitä, että keestetään kritiikkiä omaa toimintaa kohtaan. Toisaalta koettiin myös, että avoimuudella ja keskustelemalla asioista omilla nimillä saadaan aikaan kehittämistä, voimavaroja ja hyvinvointia. Esille tuli, ettei työtä pidä pitää rutiinina.

Projektin heikkona kohtana pidettiin sitä, että kaikki olisi pitänyt saada mukaan ja että olisi-ko työyhteisön pitänyt valita projektiryhmä omalla porukalla. Tällöin mukaan olisi ehkä saatu myös työntekijöitä, jotka eivät niin helposti tuo omia mielipiteitä esille. Keskustelua syntyi myös siitä, että hoivakotien esimiehiltä olisi kaivattu enemmän tukea ja mielipiteitä.

4.) Keltainen – Optimismi

Projektiryhmä koki, että työhyvinvoinnin kehittämisessä oli päästy hyvään alkuun. Projekti koettiin herättävänä ja se oli tullut ”hyvään saumaan”. Projektiryhmä koki, että kehittämistä pitää jatkaa ja prosessoida eteenpäin. Esitettiin myös toiveita, että tulevaisuudessa voitaisiin enemmän jakaa kokemuksia arjen työstä.

Projektiryhmälle oli jäänyt tunne, että heitä ei ollut pakotettu mihinkään ja projektia vedettiin lempeällä ja turvallisella lähestymistavalla. Keskustelua syntyi myös johtajuudesta. Esille tuli myös projektiryhmäläisten vanhoja kokemuksia siitä, miten auktoriteetti johtajan johtamistyylillä oli täytynyt prosessoida itsensä ulos ja antaa itselleen luvan toimia ja työskennellä luovasti.

5.) Vihreä – Uudet ideat

Ryhmäläiset kokivat, että kehittämistä työstetään omana toimintana eteenpäin. Kehittäminen koettiin sekä itsensä että oman työn kehittämisenä. Esille tuli, että koulutuksista saadaan kyllä tietoa, mutta sitä pitäisi käydä enemmän läpi työpaikalla. Samoin uuden tiedon jakaminen täytyisi ottaa avoimemmin vastaan. Myös uusien asioiden aiheuttama vastarinta vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin. Korostettiin, että koulutuksilla ei itsessään saada aikaan muutosta, jos muutos ei tapahdu työpaikalla.

6.) Sininen – Kokonaisuus ja yhteenveto

Esille tuli, että kehittämistä jatketaan ja koettiin, että nyt kaikkien tulisi istua pöydän ääreen miettimään toimintaa eteenpäin. Kehittäminen olisi molemmissa taloissa omannäköistä. Pohdintaa syntyi, miten kaikki saataisiin motivoitua mukaan osallistumaan. Ulkopuolista kehittäjää pidettiin hyvänä ehdotuksena, samoin työnohjausta ehdotettiin. Ehdotuksia sai myös, että alan opiskelija jatkaisi kehittämistä eteenpäin opinnäytetyönään.

Jatkosuunnitelma

Sovittiin, että projektipäällikkö lähettää huhtikuun 2012 alussa projektiryhmäläisille jälkikäteisarvioinnin projektista, johon ryhmäläiset voivat vapaamuotoisesti kirjoittaa mitä työyhteisössä on tapahtunut projektin jälkeen. Samalla projektipäällikkö pyytää palautteen kehittämishankkeen johtamisesta. Palautuspäiväksi sovittiin 13.4.2012. Projektipäällikkö lähettää arviointipyyntöt projektiryhmälle sekä postitse että sähköpostitse.

Projektipäällikkö kertoi myös, että opinnäytetyöhön liittyvä posterit julkaistaan molemmissa hoivakodeissa keväällä 2012 ennen opinnäytetyön esitystä. Esitys pidetään hoivakoti Satamassa Kontiomäellä, mihin molempien hoivakotien koko henkilökunta ovat tervetulleita. Esitykseen kutsutaan myös opinnäytetyön ohjaava opettaja Anitta Juntunen ja vertaisohjaaja Maija Balthasar. Projektipäällikkö lähettää projektiryhmäläisille tietoa esityksen tarkasta ajankohdasta kevään 2012 aikana.

Seuraava projektiryhmän tapaaminen

Sovittiin, että projektiryhmä kokoontuu vielä kerran epävirallisesti viettämään projektin päätäjäisiä hyvän ruuan ja elokuvan merkeissä tammikuussa 2012.

Kokouksen päättäminen

Kokous päätettiin noin klo.15.30. Sovittiin, että Heidi Arffman kirjoittaa muistion ja lähettää sen muille ryhmäläisille kirjeitse ja sähköpostitse.

Heidi Arffman

Kajaanissa 15.12.2011

MUISTIO

Ohjausryhmän kokous

Aika: Tiistai 7.6.2011 klo 9.00-10.30

Paikka: Kajaanin ammattikorkeakoulun kehittämissyksikkö, Kajaani

Läsnä: Anitta Juntunen

Maija Balthasar

Leenamaija Huusko

Heidi Arffman

Kokouksen avaus

Anitta avasi kokouksen ja pyysi Heidiä kertaamaan mitä hän on tähän asti tehnyt. Heidi kertoi aiheanalyysistä ja tutkimussuunnitelmasta ja kerran pidetystä projektikokouksesta.

Hoivakoti Ristilevon asukkaat

Tämän jälkeen Leenamaija kertoi kuulumisistaan ja kertoi yrityksen asukkaista. Osa asukkaista on itsemaksavia, osa käy omaishoidon lomituksen ajan ja osa käy saunomassa hoivakodissa. Asukkaiden kanssa keskustelua pidettiin tärkeänä. Yrityksen omia arvoja korostettiin ja arvomaailman esiintuomista. Samoin asukkaan saamaa palvelua. Yrityksen työntekijät saavat osallistua työvuoron suunnitteluun ja myös ikärakenne otetaan huomioon työvuorosuunnittelussa.

Palaute tutkimussuunnitelmasta

Kokouksessa läsnä olevat antoivat omia näkökulmia tutkimussuunnitelmasta. Metodologia osuuteen ei ollut korjattavaa. Keskusteltiin kuitenkin siitä, että tiedonkeruumenetelmiä suunnitelmassa oli liikaa, kuten haastattelut. Tuolloin kaikkien ääni ei pääse kuuluviin. Mikäli reflektiokansiota käytetään, se voisi olla jollain toisella nimellä.

Teoreettinen viitekehys kaipaisi vielä huomiota. Esiin voisi tuoda enemmän arvopuolta, mutta myös sosiaalista puolta, jossa myös yrityksen asukkaat otetaan huomioon. Pohdittavaa siis olisi, miten työhyvinvointi heijastuu asukkaaseen. Myös työhyvinvointi pienyrityksissä ja henkilökohtainen työhyvinvointi tulisi huomioida. Lähdeviitteitä annettiin, kuten Mankan kirjallisuutta ja Hoivayrittäjän ABC. Tulosteet Mankan esityksestä hyvinvoiva työyhteisö – houkutteleva työpaikka ja Hoivayrittäjien ABC:n työhyvinvoinnista annettiin projektipäällikölle mukaan.

Opinnäytetyön projektiryhmä

Keskustelua syntyi myös siitä, että opinnäytetyön projektiryhmä tulisi olla suljettu ryhmä, koska se sitouttaa henkilökuntaa paremmin. Alkuperäinen idea oli avoin ryhmä, mutta siitä ideasta luovuttiin. Korostettiin myös, että projektiryhmä tekee työn. Esille tuotiin myös, että projektiryhmälle voisi olla jokin sapluuna, mitä mahdollisuuksia heillä olisi, kuten esimerkiksi työnilo, ilmapöytä, henkilöstön tyytyväisyys, henkilökohtainen työhyvinvointi ja työpäivästä nauttiminen sallittu. Myös opinnäytetyön johtajuuden teoriasta keskusteltiin, mikä voisi olla jaettu johtajuus.

Artikkelin julkaiseminen

Opinnäytetyön artikkelin julkaisuforumista keskusteltiin myös. Näitä voisi olla KOKO-Hanke tai Hoivayrittäjät-lehti.

Seuraava kokous

Seuraava kokous pidetään syksyllä 2011.

Kokouksen päättäminen

Kokous päätettiin noin klo.10.30.

Heidi Arffman

Kajaanissa 8.6.2011

MUISTIO

Ohjausryhmän kokous

Aika: Torstai 25.8.2011 klo 13.00-14.30.

Paikka: Kajaanin ammattikorkeakoulun kehittämissyksikkö, Kajaani

Läsnä: Anitta Juntunen

Leenamajja Huusko

Heidi Arffman

Kokouksen avaus

Anitta avasi kokouksen ja pyysi Heidiä kertomaan, mitä kesän aikana on projektin tiimoilta saatu aikaan. Projektipäällikkö oli lähettänyt sähköpostilla ennakkoon ohjausryhmäläisille projektiryhmien kokousmuistiot, kyselyn ja kyselyjen tulokset. Projektipäällikkö kertoi, mitä tähän asti projektin tiimoilta on saatu aikaan.

Kyselyiden tuloksien nivoutuminen opinnäytetyön johtamisen näkökulmaan

Kyselyiden tulokset oli käytettävissä ohjausryhmässä, mutta tuloksia oli hyvin paljon, joten ehdotettiin niiden tiivistämistä ja jäsentämistä. Kyselyistä ja vastauksista tuli ohjausryhmälle selvästi esille, että opinnäytetyön aihetta, työhyvinvointia oli lähestytty myönteisen näkökulman kautta. Kokouksen aikana tuli myös esille, että opinnäytetyön tekemisen kanssa kannattaa pysytellä isoissa linjoissa pitäen mielessä opinnäytetyön tavoite kuin kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelman tavoite.

Kokouksessa pohdittiin ja haettiin ratkaisua siihen, miten opinnäytetyön johtamisen näkökulma, jaettu johtaminen, saataisiin liitettyä kyselyn tuloksiin. Esitettiin, että tuloksia voisi jäsentää jaetun johtajuuden avulla ja tuloksia voisi myös viedä eteenpäin jaetun johtajuuden teorian avulla. Esitettiin myös, että opinnäytetyö otsikko voisi olla esimerkiksi jaetun johtajuuden malli Hoivakoti Ristilevossa tai jaettu johtajuus työhyvinvoinnin edistämisenä.

Vastuualueiden jakaminen Hoivakoti Ristilevossa

Ehdotettiin, että kyselyiden vastausten perusteella eteenpäin vietävä asia voisi olla vastuualueet. Oli vaikea löytää muita aiheita. Esille tuli, että hyvin monet asiat kyselyiden vastauksista ovat jo käytössä Hoivakoti Ristilevossa. Työelämän ohjaaja toi esille, etteivät Hoivakodin vastuualueista toiset ole suosituimpia, kuin toiset. Vastuualueiden jakaminen palvelisi myös Hoivakodin ”Mistä on hyvät tyypit tehty” – kirjaprojektia, koska siinä jokainen pohtii omaa ja työkaverin persoonaa. Tämä saattaa auttaa löytämään oman vastuualueen, mutta helpottaa myös näkemään, mikä vastuualue voisi sopia työkaverille.

Jatkosuunnitelma

Sovittiin, että 6.9. pidettävissä työntekijöiden välisissä kokouksissa työntekijät voisivat itsenäisesti miettiä työhyvinvointiin liittyviä vastuualueita ja niiden jakamista. Tuolloin myös kyselyn tulokset saataisiin elämään. Aihetta jatkettaisiin 13.9 pidettävässä projektiryhmän kokouksessa, johon myös Hoivakoti Ristilevon yrittäjät on kutsuttu mukaan. Kokous järjestetään työkonferenssinomaisesti ja projektipäällikkö tulee käynnistämään keskustelun.

Muut esille tulevat asiat

Kokouksessa käytiin myös keskustelua opinnäytetyön etenemisestä toimintatutkimuksen mukaisesti. Projektipäällikkö kertoi, että havaintoja voi tehdä työkonferenssissa ja myös pyytää projektiryhmäläisiä kirjoittamaan havaintoja työyhteisöstä. Projektipäällikkö kertoi myös suunnitelmistaan pitää toimintatutkimuksen reflektiovaihe ajattelun 6 hatun menetelmän

avulla. Avoimeksi vielä jäi, osallistuuko reflektiotalaisuuteen koko työyhteisö vai pelkkä projektiryhmä. Myös opinnäytetyön aikataulu nousi esille, eli tarkoituksena on, että Lähdeprojekti päättyy projektipäällikön osalta joulukuussa 2011. Tämän jälkeen keväällä projektipäällikkö lähettää projektiryhmäläisille kyselyn kehittämissuunnitelman seurannasta. Opinnäytetyön loppuraportti valmistuu keväällä 2012.

Kokouksen päättäminen

Kokous päätettiin noin klo.14.30.

Heidi Arffman

Kajaanissa 25.8.2011

HYVÄ HOIVAKOTI RISTILEVON TYÖNTEKIJÄ!

Opiskelen Kajaanin ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveystieteiden kehittämissuunnan koulutusohjelmassa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa (Sairaanhoitaja YAMK). Teen opinnäytetyön Hoivakoti Ristilepoon. Opinnäytetyö toteutetaan Hoivakoti Majakassa ja Hoivakoti Satamassa Lähde-nimisenä työhyvinvointiprojektina. Lähde-projekti on käynnistynyt toukokuussa 2011 ja päättyy joulukuussa 2011. Opinnäytetyö valmistuu keväällä 2012. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvailla Hoivakoti Ristilevon työntekijöiden kokemia myönteisiä puolia työhyvinvoinnista ja etsiä keinoja työhyvinvoinnin edistämiseen.

Teidän mielipiteenne on tärkeä ja toivon, että vastaatte mukana olevaan kyselyyn. Kyselyyn vastaaminen antaa Teille mahdollisuuden vaikuttaa oman työyksikön toimintaan, koska kyselyiden tulokset tulevat Hoivakoti Ristilevon käyttöön. Kysely on jaettu kaikille työntekijöille molempiin hoivakoteihin. Vastaaminen on vapaaehtoista. Vastaaminen ja myös vastausten käsittely tapahtuu nimettömänä. Vastauksia käsittelee vain allekirjoittanut ja niitä käytetään vain tässä opinnäytetyössä.

Valmiista opinnäytetyöstä jää yhden kappaleen luettaviksi molempiin hoivakoteihin. Opinnäytetyön tulokset esitetään keväällä 2012 Hoivakoti Ristilevossa. Saatte tiedon tarkemmasta esitysajankohdasta myöhemmin.

Kysely palautetaan tässä kirjekuussa sunnuntaihin 10.7.2011 mennessä kotiosoitteeseen. Postimaksu on maksettu valmiiksi. Mikäli sinulla on jotain kysyttävää tai epäselvyyksiä lomakkeen täyttämässä, voit ottaa minuun reippaasti yhteyttä.

Ystävällisin terveisin Heidi

Heidi Arffman
Hankitie 5 A 1
87500 Kajaani
p.040 750 5634
email. SYJ8SHeidiA@kajak.fi

