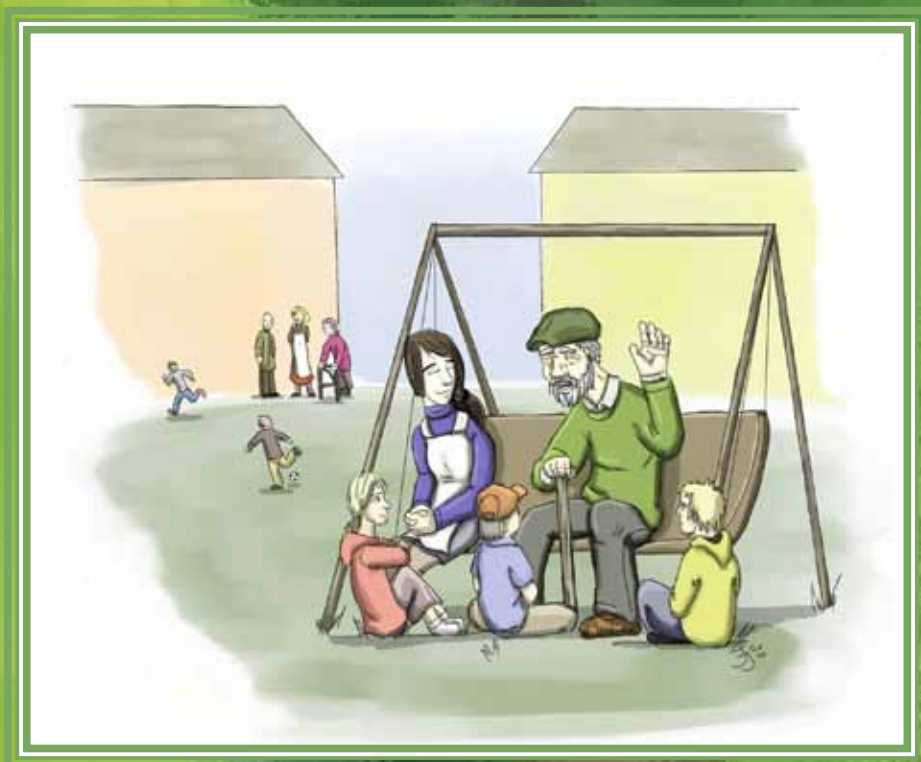




Helsingin kaupunki
Sosiaalivirasto



Helsingin kaupungin sosiaalivirasto

Oppaita ja työkirjoja 2011:2

Hyvinvointia vanhuksille & työn iloa henkilöstölle

**Ytyä länteen hankkeen
tulokset ja opetukset
yhteistoiminnallisesta
työyhteisöjen kehittämistä**

**Sirpa Syvänen
Antti Kokkonen**

Julkaisija: Helsingin kaupunki, Sosiaalivirasto

Tekijät: Sirpa Syvänen, Antti Kokkonen

Taitto: Anne-Maaria Lappalainen, Modernicon

Etukannen kuva: Jarno Jalonen

Painopaikka: Star-Offset Oy

1. painos 2011

ISBN 978-952-223-937-2

ISSN 1796-5470

ISBN 978-952-223-938-9

Kirjan käsikirjoitus on laadittu Työsuojelurahaston myöntämällä rahoitustuella.

Sisältö

1. ALUKSI	1
2. YHTEISTOIMINNALLISEN KEHITTÄMISEN VIITEKEHYS	4
3. YTYÄ LÄNTEEN HANKE - TYÖHYVINVOINTIA JA TULOKSEL LISUUTTA YHTEISVOIMIN.....	10
1. TAUSTAT JA TAVOITTEET	11
2. OSALLISTUNEET PALVELUYKSIKÖT	11
3. YHTEISTOIMINNALLISEN KEHITTÄMISTAVAN PIIRTEET JA KEHITTÄMISRAKENNE	12
1. Ulkopuoliset kehittämistyön ohjaajat	16
2. Kehittämisen pelisäännöt	16
3. Ohjausryhmä	18
4. Palveluyksiköiden kehittämiss ryhmät	18
4. KEHITTÄMISTARPEIDEN PAIKANTAMINEN.....	22
1. Tavoitteet	22
2. Nykytila - Työhyvinvointikysely	23
3. Tulevaisuus - Työkonferenssi	26
4. TULOKSET: TYÖHYVINVOINNIN 7 AVAINTA.....	29
1. TYÖN PAINEET KURIIN JA KIIREEN TALTUTTAMINEN (AVAIN 1)	32
1. Tiedonkulku	35
2. Remontin, muuton ja uuden yksikön käynnistämisen paineet	38
3. Kiire, kaaos ja sotkut arjessa	40
4. Pelisäännöt alimiehityksessä	44
5. Työn henkinen kuorma.....	46
2. YHTEISET ARVOT – PYSÄHDYTTIIN OIKEIDEN ASIOIDEN ÄÄRELLE (AVAIN 2)	50
3. PERUSTEHTÄVÄ – TYÖYHTEISÖN OLEMASSAOLON OIKEUTUS (AVAIN 3)	60
4. YHTEISIN PELISÄÄNNÖIN PYSYTÄÄN SAMALLA POLULLA ..	66
1. Johtamiskäyttäytymisen pelisäännöt (Avain 4)	66
2. Työkäyttäytymisen ja vuorovaikutuksen pelisäännöt (Avain 5).....	68
3. Tiimien pelisäännöt (Avain 6)	73
4. Puuttumisen ja ristiriitojen hallinnan pelisäännöt (Avain 7)	75
5. LOPUKSI	88
KIRJALLISUUTTA	93
LIITTEET	95

1. Aluksi

Kädessäsi on opas, jonka tarkoituksena on tukea, innostaa ja auttaa Sinua oman työsi, tiimisi tai työpaikkasi työhyvinvoinnin, tuloksellisuuden ja yhteistoiminnan kehittämiseksi.

Oppaassa esitellään lyhyesti organisaatio-talousteoreettiseen lähestymistapaan perustuva yhteistoiminnallinen kehittämistapa ja sen monimuotoiset kehittämisfoorumit. Kyseisen kehittämistavan avulla on monilla kunnallisilla ja yksityisillä työpaikoilla saatu työhyvinvointia ja työn iloa kohenemaan, työn paineita laskemaan sekä työn ja palvelun laatua paranemaan.

Yhteistoimintaan ja tasaveroiseen vuoropuheluun perustuva kehittämistapa on jälleen kerran osoittanut vahvuutensa, toimivuutensa ja vaikuttavuutensa. Osallistavaa ja aktivoivaa sekä omakohtaiseen kehittämistyöhön yksilö-, ryhmä- ja työyhteisötasolla haastavaa kehittämismenetelmää sovellettiin menestyksellisesti Helsingin kaupungin vanhuspalvelujen **Ytyä Länteen** -kehittämishankkeessa 2009 - 2010, johon osallistui Palvelutalo ja Sosiaali- ja lähityön yksikkö. Tavoite on Ytyä Länteen hankkeen kokemusten kautta tuoda esille yhteistoiminnallisen kehittämistavan keskeisimmät erityispiirteet, tulokset, vaikutukset sekä haasteet ja kompastuskivet.

Tämän oppaan avulla halutaan tuoda Ytyä Länteen hankkeen kokemukset laajemmin muidenkin organisaatioiden, niiden työyhteisöjen, tiimien ja ammattiryhmien tietoisuuteen ja sovellettaviksi. Kirjasessa kerrotaan, mihin organisatorisiin tekijöihin yhteistoiminnallisen kehittämistyön avulla kannattaa suunnata energiaa, kun halutaan saada samanaikaisesti sekä työhyvinvointia että tuloksellisuutta paranemaan. Opas esittelee myös yhteistoiminnallisten kehittämishankkeiden myönteisiä ja kriittisiä tekijöitä ja vaiheita, joita kannattaa toisaalta varoa ja välttää ja toisaalta kiinnittää niihin erityistä huomiota ja panostaa.

Oppaassa on kaksi ydintä: yhteistoiminnallisen kehittämistavan piirteiden esittely sekä Ytyä Länteen hankkeessa löytyneet 7 temaattista työhyvinvoinnin tekijää eli avainta. Kunkin työhyvinvoinnin avaimen kohdalla kuvataan kehittämisspolut, vaiheet ja menetelmät, joita työyhteisöissä ja tiimeissä käytiin, kun kyseiset avaimet olivat kehittämiskeskustelujen kohteena. Esitystavaksi on valittu mahdollisimman selkeä ”rautalankamalli”, jonka perusteella lukijan on helppo saada käsitys siitä Miksi tietyt asiat tulivat yhteiseen keskusteluun? Miten kehittämistyössä niiden suhteen edettiin? Millaisia vaiheita kehittämistyössä laajemmin ja eri teemoja koskevassa työskentelyssä oli? Miten ja millaisin kysymyksin kehittämistyötä työpaikoilla, tiimeissä ja yksilötasolla ohjattiin ja kuka ohjasi? Keitä kehit-

tämiskeskusteluihin osallistui? Mitä kehittämismenetelmiä käytettiin?

Koska yhteistoiminnallinen kehittämistyö oli moniäänistä, myös oppaassa annetaan eri osallistujatahoille äänet. Työpaikkojen ihmisten - johdon, työntekijöiden, työyhteisöjen ja tiimien - äänet kuuluvat oranssien puhekuplien kautta.

Puhekupla

Puhekupliin on koottu eri tahojen kokemuksia hankkeen tuloksista, vaikutuksista sekä itsearviointia kriittisistä ja myönteisistä tekijöistä. Kehittämisen esteiden ja kompastuskivien esille tuominen on tärkeää, sillä niiden avulla muut työpaikat voivat ennakoida ja välttää vastaavia kokemuksia. Työpaikkojen ihmisten ja tiimien äänet kuuluvat myös eri teemojen kohdalla, kun kuvataan ongelmia ja ratkaisuja. Oppaassa on kuvattu esimerkinomaisesti kahden palveluyksikön, niiden tiimien ja tehtäväalueiden kehittämiskeskusteluja eri teemojen kohdalla. Esimerkkien avulla haluttiin tuoda esille sitä kirjoa ja erilaisuutta, mitä eri asiakas/asukasryhmien parissa työskentelevät ammattiryhmät toivat esille, pitivät tärkeänä ja minne erityiset työhyvinvoinnin ja yhteistoiminnan kehittämistarpeet ja vahvuudet paikantuivat.

Kehittämistyön eri vaiheet ja niihin liittynyt työyhteisökehittäjien ohjaus, heidän antamansa kotitehtävät ja eri kehittämisfoorumeilla tapahtuneen työskentelyn toimeksiannot sekä keskeisimmät kehittämiskeskustelun lopputuotokset eli tärkeimmät tulokset löytyvät sinisistä laatikoista.

Sininen laatikko

Siten sinisten laatikoiden äänet kuuluvat sekä kehittämishankkeen ulkopuolisille asiantuntijoille, jotka ohjasivat teoreettis-metodisen viitekehyksen avulla kehittämistyötä sekä kaikille kehittämistyöhön osallistuneille, joiden aktiivinen, sitoutunut ja innostunut kehittämistyö tuotti hyviä tuloksia ja vaikuttavuutta.

Tämä opas on kolmas osa kirjasarjaa, jossa teoreettis-metodinen viitekehys, yhteistoiminnallinen kehittämistapa sekä kehittämistuloksia ja kehittämistyön vaikuttavuutta vanhuspalvelujen tehtäväalueella esitellään, analysoidaan ja tulkitaan. Opas on luonteeltaan käytännönläheinen käsikirja, joka perustuu aiemmin erityisesti kunnallisissa organisaatioissa testattuihin teorioihin, lähestymistapoihin ja kehittämismenetelmiin. Kehittämistapaa voidaan kuitenkin soveltaa kaikkien työnantajasektoreiden organisaatioihin ja toimintaan – julkiselle, yksityiselle ja kolmannelle sektorille.

Jos haluaa syvällisempää käsitystä ja ymmärrystä esiteltyihin asioihin, tekijöihin ja ilmiöihin, kannattaa lukea tämän oppaan rinnalla trilogian kahta aiempaa julkaisua, jotka ovat:

1. Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista. Esimerkkinä kuntien vanhuspalveluja tuottavat työyhteisöt (Syvänen 2003)
<http://acta.uta.fi/pdf/951-44-5704-8.pdf>

2. Hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tekijät. Yhteistoiminnallisen kehittämisen ideat ja aatteet (Syvänen, Erätuli, Kokkonen, Nederström, Strömberg 2008, Hoteva -projekti)
<http://www.tsr.fi/files/TietokantaTutkittu/2006/106112Tykes.pdf>
<http://www.tsr.fi/files/TietokantaTutkittu/2006/106112Loppuraportti.pdf>

Yhteistoiminnallisesta työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kehittämistävasta ja sen menetelmistä laajemmin kiinnostuneiden kannattaa tutustua myös seuraaviin julkaisuihin. Ne perustuvat samaan yhteistoiminnallisen kehittämisen viitekehykseen.

- Kalliola & Nakari: Yhteistoiminta ja kuntien työpaikkojen kehittäminen. Laatu-verkoston arviointitutkimus 2004.
- Lehtonen (toim.): Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi 2004.

Ytyä Länteen hankkeen kokemuksista ja tuloksista eri työyhteisöt voivat poimia omaan johtamis- ja kehittämistyöhönsä sekä arkiseen työn tekemiseen ja toimintaan vinkkejä ja ideoita.

Ytyä Länteen hankkeeseen osallistuneet toivottavat kaikki tämän lukijat mukaan yhteistoiminnallisen kehittämisen kiehtovaan maailmaan!

Otetaan toisten kokemuksista opiksi ja opitaan yhdessä!

2. Yhteistoiminnallisen kehittämisen viitekehys

Tässä jaksossa esitellään yhteistoiminnallinen kehittämistapa / konsepti, jonka taustalla on tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin keskinäisyhteyteen perustuva viitekehys.

Ytyä Länteen hankkeen teoreettisena viitekehysenä käytettiin organisaatio-talousteoreettisesta x-tehokkuusteoriasta ja palvelujen tuotantoprosessimallista kehitettyä käytännön sovellutusta. Kehittämiskonseptia testattiin ja kehitettiin 2005-2008 neljän kunnan vanhuspalveluihin (kaksi vanhainkotiä ja kaksi vanhuspalvelujen palveluketjua) kohdentuneessa Hoteva -projektissa. Teoreettinen viitekehys on esitelty ja sovellettu vanhuspalveluihin Sirpa Syväsen kunnallistalouden väitöskirjassa (2003). Teoreettisen viitekehysen tärkein anti kehittämistyön ohjaukselle on sen osoittama ja todentama yhteys tuloksellisuuteen ja työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ja niiden keskinäisistä vaikutusmekanismeista yksilö-, ryhmä- ja työyhteisö/organisaatiotasolla.

Viitekehysen mukaan työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavat yksilöiden psykologiset tarpeet sekä sosiaaliset ja yhteisölliset tekijät. Yksi keskeisimmistä tekijöistä on yhteistoiminta, joka voi olla vertikaalista (pystysuora, hierarkkinen) tai horisontaalista (vaakasuora). Työhyvinvoinnin kokemusten välityksellä tuloksellisuuteen vaikuttavat mm. yksilöiden kokemukset

- Omasta työstään
- Eri ryhmistä, joihin kuuluu
- Työyhteisön vuorovaikutussuhteista
- Johtamisrakenteesta ja esimiestyöstä
- Työnantajapolitiikasta ja
- Psykologisista sopimuksista.

X-tehokkuusteorian mukaan työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen vaikuttavat seuraavat tekijät ja olettamukset, joihin on liitetty tuloksina esille tulleet työhyvinvoinnin avaimet.

1. ULKOISET PAINEET (Avain 1)

2. YKSILÖIDEN ITSE SYNNYTTÄMÄT, OMAAN PÄÄTÖKSENTEKOON PERUSTUVAT SISÄISET PAINEET

- Vapaa harkinta/päätöksenteko työstä – rationaalisuus = järki ja rajoitettu rationaalisuus = tunne vaikuttavat yksilön päätöksentekoon omasta työstään
 - ▶ yksilöiden **sitoutuminen** työhönsä
- Työponnistuksen tasoon vaikuttavat yksilöllisinä tekijöinä
 1. Työtehtävät ja sisällöt
 2. Työtahti
 3. Työn laatu
 4. Työn aikataulutus, työajan käyttö ja rytmi
 - ▶ Työn yksilölliset piirteet vaikuttavat työn yksilöllisiin työn hallinnan tiloihin, joka ilmenee erilaisena työkäyttäytymisenä. (Avaimet 4 ja 5)
 - ▶ Vaikuttaa yksilötasoiisiin yhteistoiminnan strategioihin ja vuorovaikutukseen muiden ihmisten kanssa
 - ▶ synnyttää myönteisiä ja kielteisiä ryhmäpaineita ja ristiriitoja. (Avain 7)

3. SISÄISET ORGANISATORISET JA YHTEISTOIMINNAN PAINEET - palveluyksikköjen, työyhteisöjen ja tiimien tasolla

1. Horisontaalinen yhteistoiminta (Avain 6)

- Ryhmäkäyttäytyminen ja -paineet
 - ▶ Työyhteisöjen piirteet ja ilmapiiri, keskinäinen vuorovaikutus, konfliktin hallinta (Avaimet 6 ja 7)

2. Vertikaalinen yhteistoiminta

- Työnantajapolitiikka; työsuhteen turvallisuus, edut, ehdot ja piirteet
- Psykologiset sopimukset, odotukset (Avain 4)
- Johtaminen ja esimiestyö – piirteet (Avain 4)
- Hyväksyntä - arvostus, tuki ja palaute
- Vastuun ja vallanjako (autonomia ja itseohjautuvuus), työnjaot
- Vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuudet
- Tiedonkulku (Avain 1)
- Ristiriitojen hallinta (Avain 7)

3. Vertikaaliset ja horisontaaliset yhteistoiminnan strategiat (Avaimet 5,6 ja 7)

- Täyden yhteistoiminnan strategia
- Ryhmäetujen strategia
- Eri tahojen omien etujen maksimointi

Kehittämiskeskustelut kohdennettiin seuraaville seitsemälle tasolle

1. Vanhuspalveluihin, hoidon laatuun ja työn asiakaskeskeisyyteen

▶ VANHUSPALVELUJEN TASO

2. Työpaikkojen horisontaaliseen (tiimit, ryhmäkäyttäytyminen, eri ammattiryhmät ja vertikaaliseen yhteistoimintaan (johtaminen, esimiestyö) ja työyhteisön ilmapiiriin

▶ TYÖPAIKKATASO

3. Ryhmien/tiimien sisäiseen toimintaan ja niiden jäsenten ryhmäkäyttäytymiseen ja keskinäiseen vuorovaikutukseen

▶ RYHMÄ/TIIMITASO

4. Työprosesseihin ja työkäytäntöihin

▶ TYÖPROSESSIEN TASO

5. Ammatilliseen osaamiseen

▶ YKSILÖIDEN OSAAMISEN TASO

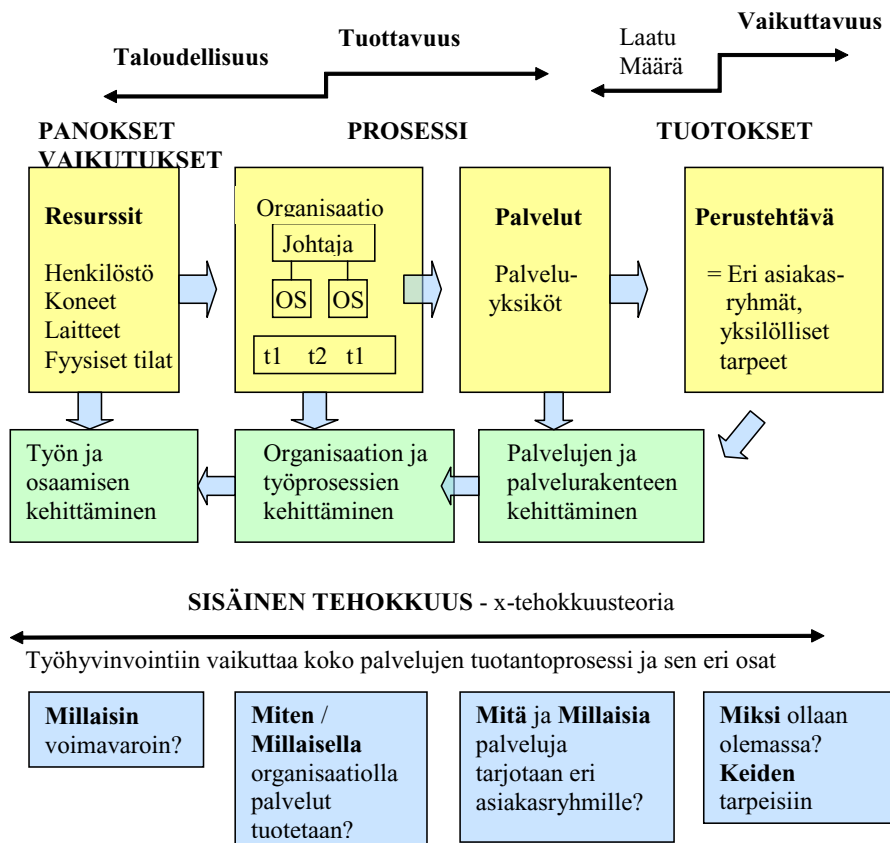
6. Työ- ja johtamiskäyttäytymiseen

▶ YKSILÖIDEN TYÖKÄYTTÄYMISSÄ TASO

7. Omiin arvoihin, asenteisiin, työmoraaliin ja työn eettisiin periaatteisiin

▶ HENKILÖKOHTAINEN, TYÖTÄ KOSKEVAN PÄÄTÖKSENTEON TASO.

Seuraavassa kuvassa esitettyä palvelujen tuotantoprosessimallia käytettiin hyödyksi kehittämistyön ohjaamisessa sekä kehittämistarpeiden paikantamisessa.



Kuva 1: Palvelujen tuotantoprosessimalli.

Kehittämiskeskustelujen lähtökohdaksi otettiin palvelujen tuotantoprosessin loppupää (vaikutukset, asiakkaiden tarpeet ja tuotokset), josta käsin oli mahdollista nostaa esille mahdollisimman laadukkaan ja asiakkaiden tarpeita vastaavan työn, palvelujen ja palvelurakenteen kehittämistarpeet. Tällöin yhteiseen keskusteluun nostettiin eri asiakasryhmien tarpeet (Kenelle?) ja perustehtävät (Miksi?) sekä palvelut (Mitä?).

Seuraavassa kuvassa on esitetty niitä kysymyksiä, joihin kehittämistyön aikana haettiin vastauksia.



Kuva 2: Kehittämiskysymykset.

Hankkeessa käytettiin osallistavia menetelmiä palveluyksikkö-, työyhteisö-, tiimi- ja yksilötasolla. Seuraavassa kuviossa ovat ne, yhteistoiminnalliset foorumit, joilla kehittämiskeskusteluja käytiin. Oleellista oli kaikkien esimiesten, eri ammattiryhmiä edustavien työntekijöiden suora tai edustuksellinen osallistuminen.



Kuva 3: Ytyä Länteen hankkeen kehittämisrakenne.

Molempien palveluysikköjen henkilöstölle sekä ohjausryhmän jäsenille luotiin kehittämisrakenteen ja erilaisten kehittämismenetelmien avulla

osallistumisen ja vaikuttamisen **mahdollisuudet** sekä **velvollisuudet**. Tavoitteena oli saada hankkeen aikana kehitellyt työmenetelmät ja työyhteisöjen yhteistoiminnalliset työskentely-, keskustelu- ja kokouskäytännöt (työpaikkakokoukset, tiimipalaverit, kehittämissryhmät) pysyviksi yhteistoimintakäytännöiksi työyhteisöihin ja laajemminkin vanhuspalvelujen organisaatioon ja hallintoon. Niiden avulla oli mahdollista luoda palveluksikköihin keskinäiseen, avoimeen dialogiin perustuvat oppimisen ja kehittämisen rakenteet, joiden avulla on mahdollista jatkossakin päivittää työstettyjä perustehtävää, arvoja sekä pelisääntöjä ja käydä yhteisiä kehittämiskeskusteluja.

Kehittämiskrakenteen avulla pyrittiin varmistamaan se, että yksittäiset ihmiset tulivat haastetuiksi oman työnsä kehittämiseen. Siksi yksilötasoa, oli sitten kyse työntekijöistä tai esimiehistä, korostettiin. Tavoitteena oli saada jokainen, eri asemassa toimiva osallistuja motivoitumaan ja sitoutumaan kehittämistyöhön, jolla tavoiteltiin oman työkäyttäytymisen, vuorovaikutuksen ja rutiinien kriittistä ja avointa tarkastelua. Tärkeimmät peilaukset tehtiin, kun keskusteluissa olivat työn kuormittavuus, omat arvot ja perustehtävät, työ- ja johtamiskäyttäytyminen, pelisäännöt, ristiriitojen hallinta sekä kiusaaminen ja epäasiallinen vuorovaikutus.

”Kehittämistyössä on hyvää myös se, että puhutaan arkisella tasolla riittävän konkreettisista asioista työpaikoilla ja saadaan aikaan muutoksia työssä ja työyhteisöjen toiminnassa.” (Johdon itsearviointi)

3. Ytyä Länteen hanke - Työhyvinvointia ja tuloksellisuutta yhteisvoimin

1. Taustat ja tavoitteet

Ytyä Länteen kehittämishanke käynnistettiin keväällä 2009 Työsuojelurahaston kehittämisavustuksen sekä Helsingin kaupungin sosiaaliviraston rahoituksen turvin. Hankkeen virallinen nimi oli toteutussuunnitelmassa Yhteistoiminnallinen kehittäminen ja työhyvinvointi vanhuspalveluissa. Hankkeelle haluttiin kuitenkin lyhyempi ja napakampi nimi. Se ristittiin yhteisen nimi-ideoinnin perusteella ohjausryhmässä **Ytyä Länteen** -hankkeeksi.

Hankkeen taustalla oli Helsingin kaupungin vanhuspalvelujen johdon huoli pääkaupunkiseudun työvoimapulasta ja henkilöstön suuresta vaihtuvuudesta. Kaupungin omien työhyvinvointi- sekä henkilöstön tulo- ja lähtökyselyjen mukaan suuren vaihtuvuuden syinä henkilöstö koki olevan henkisesti ja fyysisesti kuormittavan työn, urakehitysmahdollisuuksien puuttumisen ja huonot työkäytännöt. Erityinen kehittämistarve kohdentui lähiesimiesten tukemiseen haasteellisessa työvoimatilanteessa. Ongelmaksi koettiin, että esimiehillä ei ollut riittävästi aikaa, voimavaroja ja keinoja paneutua ja kohdentaa omia voimavarojaan riittävästi työyhteisöjen työ- ja toimintatapojen kehittämiseen eikä henkilöstön osaamisen kehittämisen yksilötasolla. Näitä ongelmia ratkomaan käynnistettiin Ytyä Länteen hanke.

Tavoitteena oli kehittää työyhteisöille ja esimiehille käytännön työvälineitä työn ja työyhteisöjen kehittämiseen. Tuloksina tavoiteltiin pysyviä työ-, toiminta- ja kehittämistapoja työyhteisöjen toiminnan tueksi, yhtenäisiä työkäytäntöjä työyhteisöjen sisälle sekä työhyvinvoinnin, vanhus- ja lähivoinnin ja toiminnan tuloksellisuuden paranemista ja työkuormituksen alenemista.

2. Osallistuneet palveluyksiköt

Kehittämishankkeeseen osallistuvat Lännen alueen palveluyksikköinä Kannelmäen palvelutalo (jatkossa Palvelutalo) ja Läntinen sosiaali- ja lähityön yksikkö (jatkossa Sosiaali- ja lähityön yksikkö). Palvelutalossa oli hankkeen alkaessa henkilöstöä noin 71 ja asukkaita 97. Sosiaali- ja lähityön

yksikön henkilöstömäärä oli 16 ja asiakaskuntana alueen kaikki yli 65 -vuotiaat asukkaat.

Kehittämistyöhön osallistui yhteensä 7 yksikköä / tiimiä, jotka olivat

Palvelutalon 4 yksikköä, jotka olivat organisoituneet 6 toiminnalliseksi tiimiksi

- Päivätoimintayksikkö (jatkossa Päivätoiminta)
- Muistisairaiden yksikkö (2 ryhmäkotia eli tiimiä) (jatkossa Ryhmäkodit)
- Palveluasumisen yksikkö (2 tiimiä) (jatkossa Palveluasuminen)
- Ryhmäasumisen yksikkö (jatkossa Ryhmäasuminen).

Sosiaali- ja lähityön yksikkö

”Plussaa hankkeessa oli se, että koko henkilöstö oli osallisena. Jatkuva kehittäminen tavoitteeksi.” (johdon loppuarviointi)

Palvelutalon erityistyöntekijät (fysioterapia, toimintaterapia, virikeohjaus, sosiaaliohjaus) työskentelevät koko talossa ja osallistuivat Päivätoiminnan kehittämisistuntoihin. Osa Palvelutalon yksiköistä oli toiminut jo pidemmän aikaa. Osa yksiköistä oli hankkeen alkaessa juuri käynnistämässä toimintaansa, yhdessä oli juuri meneillään peruskorjaus ja siihen liittyen evakko- ja muuttoliikettä. Poikkeusolosuhteet loivat monia haasteita yksikköjen arkiselle työlle ja toiminnalle sekä kehittämistyölle ja siihen osallistumiselle. Sosiaali- ja lähityön yksikköön paineita loivat monet esimiesvaihdokset sekä muutto uusiin toimitiloihin.

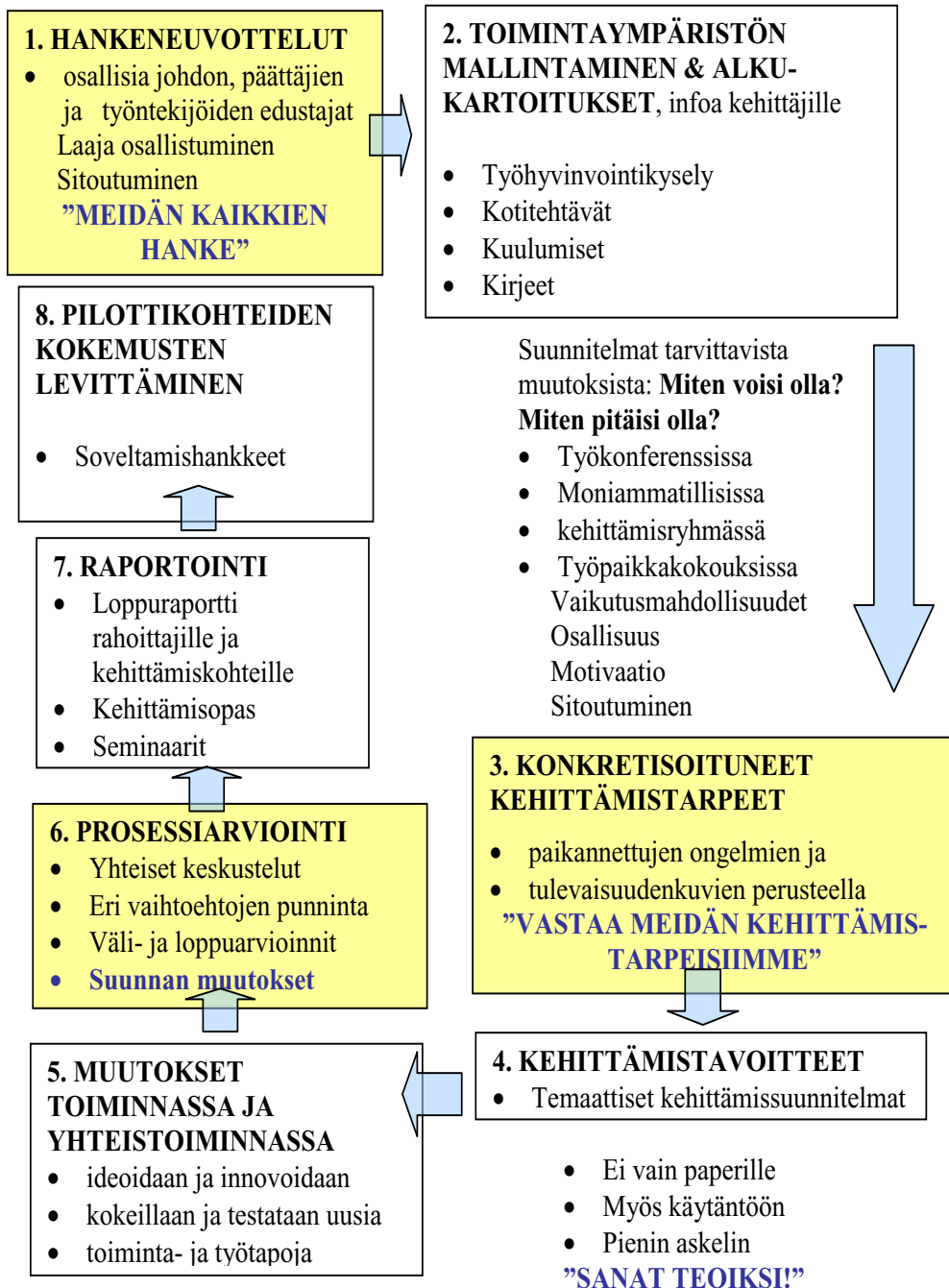
3. Yhteistoiminnallisen kehittämistavan piirteet ja kehittämisrakenne

Ytyä Länteen hankkeen yhteistoiminnallinen kehittämistapa perustui työyhteisöjen omiin yhteistoiminnallisiin tilaisuuksiin ja foorumeihin, joissa yhdessä pohdittiin ja keskusteltiin **tasaveroisen vuoropuhelun** eli demokraattisen dialogin (Lehtonen ym. 2004, 16, Syvänen ym. 2008, 19) periaatteiden mukaisesti työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen vaikuttavista asioista, ongelmista ja kehittämistarpeista.

1. Keskustelu on ajatusten vaihtoa osanottajien välillä.
2. Kaikkien, joita käsiteltävä asia koskee, on saatava osallistua keskusteluun.
3. Mahdollisuus osallistua ei yksin kuitenkaan riitä, vaan kaikkien tulee olla aktiivisia.
4. Oman näkökulman esittämisen lisäksi jokaisen velvollisuutena on auttaa myös muita esittämään omansa.
5. Kaikki osallistujat ovat tasa-arvoisia.
6. Työkokemus on osallistumisen perusta kaikilla osanottajilla.
7. Jokaisen osanottajan kokemuksia ainakin jotain tulee pitää oikeutettuna
8. On välttämätöntä, että kaikki ymmärtävät, mistä on kyse.
9. Kaikki keskusteltavaan asiaan liittyvät väitteet ovat oikeutettuja.
10. Mielenpito esitetään suullisesti, kukaan ei voi osallistua ainoastaan paperilla.
11. Jokaisen osanottajan on hyväksyttävä, että muilla osanottajilla saattaa olla parempia perusteluja kuin hänellä itsellään on.
12. Jokaisen osanottajan työrooli, auktoriteetti tms. voidaan ottaa keskustelujen kohteeksi.
13. Osanottajien on siedettävä erilaisten mielenpitojen esiintyminen.
14. Keskustelun tulee tuottaa sopimuksia, jotka voivat johtaa käytännön toimenpiteisiin.

Kuva 4: Tasaveroisen vuoropuhelun periaatteet.

Yhteistoiminnallisen kehittämisen vaiheet käyvät ilmi seuraavasta kuvasta. Keltaisella on merkitty vaiheet, jotka osoittautuivat Ytyä Länteen hankkeessa kriittisiksi.



Kuva 5: Yhteistoiminnallisen kehittämisen vaiheet.

Kehittämistyön etenemistä ja suunnan muutoksen tarpeita arvioitiin hankkeen puolivälissä sekä hankkeen lopussa **prosessiarvointina**. Loppuarvointia tehtiin kehittämistyöhön osallistuneille palveluyksiköille sekä ohjausryhmän jäsenille viimeisissä kehittämistilaisuuksissa sekä koko

hankkeen yhteisessä päätösseminaarissa. Molemmilla arviointifoorumeilla haettiin kehittämistyöhön osallistuneiden kokemuksia siitä, Missä onnistuttiin (plussat), Mitä olisi voitu tehty toisin ja Mikä koettiin kielteisenä (miinukset). Päätösseminaarin tulosten esittelyosioon kutsuttiin myös muita sosiaaliviraston ja vanhuspalvelujen vastuualueen keskeisiä toimijoita, yhteistyökumppaneita sekä palveluyksikköjen ja työyhteisöjen edustajia. Tavoitteena oli esitellä heille pilottina toimineen kehittämishankkeen tulokset sekä yhteistoiminnallisen kehittämistavan piirteet. Erityisesti Palvelutalon kehittämistyön loppuarviointi tuotti suuren joukon koko palvelutalon toiminnan, tiimien ja työn arjen tasolla tapahtuneita myönteisiä muutoksia, tuloksia ja vaikutuksia. Niitä on esitelty eri teemojen yhteydessä oransseissa puhekuplissa.

Sekä väli- että loppuarvioinneissa hankkeen suunnittelu- ja käynnistämisen vaiheen keskeiset ja samalla myös kriittiset piirteet tulivat esille erityisesti Sosiaali- ja lähityön yksikön kohdalla. Henkilöstö esimiehineen koki, että heitä ei oltu kuultu riittävästi hankkeen suunnitteluvaiheessa *"Alussa meni pitkään ennen kun pääsi mukaan, aikaa meni hukkaan."* Se aiheutti melko pitkään kestäneen muutosvastarinnan ja sitoutumattomuuden kehittämistyöhön osallistumiseen. Seuraavassa on muille opiksi arvokasta arviota siitä, miten hakkeiden suunnittelu- ja käynnistämisen vaiheissa tulisi toimia ja mihin kiinnittää huomiota

- Yksikkö tulisi olla mukana jo suunnitteluvaiheessa, kohderyhmä ja sen tarpeet tulisi huomioida
- Kehittämistavoitteiden tulisi olla ajankohtaisia ja vastata yksikön tarpeisiin
- Pitäisi ottaa huomioon se, keitä ovat eri palveluyksiköiden todelliset yhteistyökumppanit ja ottaa myös heidät mukaan kehittämiseen - sosiaali- ja lähityön yksikön kohdalla tärkeä yhteiskumppani olisi ollut kotihoito
- Kehittämismenetelmät olisi hyvä esitellä heti hankkeen alussa - sosiaali- ja lähityön yksikkö olisi tarvinnut tarkemman esittelyn kehittämismenetelmistä + tavoitteista
- Olisi tarvittu tietopainotteisuutta lisää (professionaalisen) Sosiaali- ja lähityön yksikön kehittämisessä.

Ohjausryhmätyöskentelyyn osallistuneiden sosiaaliviraston vanhuspalveluiden johdon edustajien ja kehittämisasiantuntijoiden näkemysten mukaan jatkohankkeissa tulisi kiinnittää huomiota

- Hankkeiden aloitukseen - kehittämiseen osallistuvat työyhteisöt tulee sitouttaa paremmin
- Kehittämiskohteiden tarpeisiin vastaavaan tavoitteen asetteluun ja tavoitteiden pilkkomiseen

- Tavoitteeksi asetettu alueellinen yhteistyö ei ollut tarkoituksenmukainen, oli epärealistinen tavoitteena
 - Alueellinen yhteistyö ei ollut selkeä yhdistäjä Palvelutalon ja Sosiaali- ja lähityön yksikön yhteistyön kehittämisessä
 - Sosiaali- ja lähityön yksikön keskeiset kehittämiskohteet olivat rakenteissa ja yhteistyöprosesseissa eri yhteistyötahojen kanssa
 - Palvelutalon keskeiset kehittämishaasteet kohdentuivat sisäiseen kehittämiseen, erityisesti yhteisöllisyyteen
- Työyhteisöissä toimivien lähiesimiesten tukemiseen ja heidän keskinäisen keskustelun mahdollistamiseen.

1. Ulkopuoliset kehittämistyön ohjaajat

Ulkopuolisia asiantuntijoita hankkeessa olivat dosentti Sirpa Syvänen (Optimast Oy) ja työyhteisökehittäjä Antti Kokkonen (Onnenpari Oy). Heidän rooleihinsa ja tehtäviinsä kuuluivat

- Kehittämishankkeen suunnittelu ja ohjaaminen
- Osallistuminen ohjaus- ja kehittämisryhmiin
- Laajempien kehittämistilaisuuksien suunnittelu ja toteutus sekä
- Raportointi-kehittämistilaisuuksien muistiot, loppuraportti ja julkaisu.

Sirpa Syvänen toimi hankkeen ohjausryhmän vetäjänä, koordinaattorina, mentorina, työnohjaajana, teoreettisen viitekehyksen soveltajana, työhyvinvointikyselyn toteuttajana ja tulkitsijana sekä yhteyshenkilönä Työsuojelurahastoon päin. Hän osallistui lisäksi aloitustyökonferenssiin sekä arviointiseminaariin ja prosessiarviointiin.

Antti Kokkosen vastuulla oli Palvelutalon ja Sosiaali- ja lähityön yksikön kehittämisprosessien ohjaaminen sekä osallistuminen työkonferensseihin, työhyvinvointikyselyyn sekä ohjausryhmään.

2. Kehittämisen pelisäännöt

Hankkeessa toimittiin seuraavien, yhteistoiminnallisen ja tasaveroisen kehittämistavan vakiintuneiden peruseräkkeiden mukaisesti. Ne loivat tärkeän pelisäännösten kehittämistyötä ohjanneiden ulkopuolisten asiantuntijoiden ja kehittämistyöhön osallistuneiden työyhteisöjen henkilöstön ja ohjausryhmän jäsenten välille.

1. Kehittämistavoitteet määräytyvät kehittämiskohteen **omista ongelmista ja tarpeista**.
2. Kehittäminen tapahtuu kehittämiskohteiden **henkilöstön omana työnä**
3. Kehittämistyötä koskevat **päätökset tehdään tasaveroisen keskustelun perusteella**.
4. Kirjatut tavoitteet ja muutostarpeet **konkretisoituvat todellisina muutoksina** mm työssä, palveluprosessissa ja yhteistoiminnassa
- ”*Ei kirjoiteta pelkkiä papereita, vaan muutetaan toimintaa, kokeillaan ja arvioidaan erilaisia vaihtoehtoja*”.
5. Kehittämisessä **sitoudutaan yhteistoiminnalliseen kehittämiseen**.
6. **Kehittäjät ”eivät tee puolesta eivätkä anna valmiita ratkaisuja”**, vaan **ohjaavat prosessia**, antavat kehittämisen välineitä, auttavat oppimaan, tuovat kokemuksia muualta, arvioivat prosessia, kirjavat ylös tapahtumia ja järjestävät tilaisuuksia.

”Kehittämisessä noudatettiin (teoreettis-metodisen viitekehyksen mukaista) selkeää linjaa, joka antoi toimivan kehittämISRakenteen. Kehittäjien osaaminen ja teoreettinen tausta olivat tärkeitä. Kunnioitettiin työyhteisön kehittämistarpeita ja pureuduttiin siihen, mihin oli mahdollista itse vaikuttaa. (Johdon loppuarviointi)

Hankkeen yhteistoiminnallisen kehittämisen ideana oli siis koota kaikki olennaiset tahot käymään tasaveroista vuoropuhelua eri kehittämisfoorumeille. Seuraavaan taulukkoon on koottu yhteenvedo hankkeen kehittämISRakenteesta sekä kehittämistilaisuuksista.

Taulukko 1: Kehittämistilaisuudet.

	Temaattiset tilaisuudet	Palaverit	Kehittämisyhmitt	Tiimipalaverit	Työkonferenssit (alku ja loppu)
Ohjausryhmä		10			2
Palvelutalo	3		6	35	2
Sosiaali- ja lähityön yksikkö	2		14		2
Yhteensä	5	10	20	35	2

Kehittämistyön aikana syntyneet kirjalliset materiaalit tallennettiin kaikkien saataville Intranettiin lukuun ottamatta tiimitapaamisten kehittämismuistioita, joihin oli kirjattu tiimien sisäisiä ja luottamuksellisia asioita,

joiden ei ollut tarve levitä tiimin ulkopuolelle. Näin turvattiin avoimesti ja rohkeasti esille nostettujen kokemusten, tunteiden ja tunnelmien säilyminen luottamuksellisena. Toimintatapa lisäsi työntekijöiden turvallisuuden tunnetta.

3. Ohjausryhmä

Kehittämistyötä ohjaamaan ja seuraamaan perustettiin hierarkkisesti ja tehtäväalueittain edustuksellinen ja moniammatillinen **ohjausryhmä**, johon kuului

- Molempien palveluyksikköjen päälliköt sosiaaliviraston vanhuspalvelujen vastuualueelta (vanhainkoti- ja palveluasumispäällikkö sekä sosiaali- ja lähityön päällikkö) ja kehittämispäällikkö
- Sosiaaliviraston kehittämispalvelun kehittämisskonsultti koulutusyksiköstä
- Palveluyksiköiden esimiehet
- Yhteistoimintavastaavat molemmista palveluyksiköistä työntekijöiden edustajina
- Ulkopuoliset asiantuntijat, kehittäjät.

Ohjausryhmän jäsenet, jotka edustivat vanhuspalveluiden johtoa ja eri työntekijäryhmiä veivät tietoa omille viiteryhmillen. Ohjausryhmän palaverissa, joiden kestoksi sovittiin kaksi tuntia, kuultiin säännöllisesti johdon ja palveluyksikköjen kuulumiset sekä käsiteltiin työyhteisöissä esille tulleita asiakokonaisuuksia. Ohjausryhmässä myös suunniteltiin työkonferenssia, keskusteltiin ja tulkittiin työhyvinvointikyselyn tuloksia sekä keskusteltiin ajankohtaisista sekä ongelmallisiksi koetuista asioista palveluyksiköissä tai laajemmin vanhuspalvelujen vastuualueella.

”Kehittämisoite ja näkökulmat ovat mahdollistaneet henkilöstölle ja esimiehille VAVA:n organisaatioon tutustumisen ja tuoneet esille myös sen kehittämistarpeita. Vastuuta on ollut mahdollista jakaa laajemman porukan kesken. Hanke on ollut hyvin monipuolinen ja kohdentunut monenlaisiin asioihin.” (Loppuarviointi)

4. Palveluyksikköjen kehittämisryhmät

Kehittämistyön ydin ja painopiste oli kehittäjä Antti Kokkosen tukemassa ja ohjaamassa palveluyksikköjen kehittämisessä. Molempien yksikköjen kehittämisrakenne ja kehittämistilaisuudet suunniteltiin ja toteutettiin yhteistyössä kehittäjien, työpaikkojen johdon ja henkilöstön kesken. Kehittä-

misrakenteen toimivuutta ja muutostarpeita arvioitiin myös ohjausryhmässä. Myönteisenä koettiin, että kehittämisrakenne oli joustava, jonka muotoa ja kehittämisvälineitä oli mahdollista muuttaa tarpeen mukaan kehittämissuunnan edetessä ja eri teemojen kohdalla.

Palvelutalossa kehittämisrakenteen muodostivat

- Koko palvelutalon moniammatillisen ja edustuksellisen kehittämisryhmän toiminta (kehittäjän ohjaus). Kehittämisryhmä ohjasi ja koordinoi koko talon kehittämistä
- Henkilöstökokoukset (omaehtoinen kehittäminen)
- Kehittämispäivät (omaehtoiset)
- Tiimitapaamiset ja -palaverit (kehittäjän ohjaus ja omaehtoinen kehittäminen) ja
- Yksilöpohdinnat eri kehittämistilaisuuksissa ja kotitehtävissä.

Kehittämistyötä tehtiin koko palvelutalon, sen yksikköjen ja niiden tiimien tasolla. Joka toinen kuukausi kokoontui kehittäjän ohjaamana **Palvelutalon kehittämisryhmä** 2 tunnin palaveriin. Kehittämisryhmässä käsiteltiin yhteisiä, koko taloa koskevia kehittämisteemoja. Palvelutalon kehittämisryhmän työskentelyn pelisäännöiksi ja kokoonpanoksi sovittiin seuraavaa

- Kehittäjä vetää keskusteluja ja kirjoittaa muistiot
- Ryhmän jäsenet sitoutuvat kommentoimaan ja täydentämään muistioita tarvittaessa
- Keskustelussa noudatetaan tasaveroisen vuoropuhelun pelisääntöjä. Keskustelu on em. pelisääntöjen puitteissa vapaata, eikä tiukkaa kokoustekniikkaa noudateta
- Kehittämisryhmään kuuluu jokaisesta yksiköstä esimies ja työntekijä
- Näiden lisäksi kehittämisryhmään kuului Palvelutalon johtaja, toimistos sihteeri, ohjaajien/terapeuttien edustaja sekä sosiaali-ohjaaja
- Ryhmään osallistujat voivat vaihdella kuitenkin siten, että kaikista yksiköistä on aina edustus
- Kehittämisryhmän työskentelyyn osallistui yhdessä istunnossa myös asukkaiden edustajia, kun käsiteltiin hoito- ja palvelusuunnitelman kehittämistä.

Joka toinen kuukausi kokoonnuttiiin **tiimitapaamisiin**, joihin osallistuivat kaikki, joille se oli mahdollista. Tapaamisissa pohdittiin tiimien omiin tarpeisiin vastaavia kehittämiskysymyksiä. Hankkeen edetessä tiimitapaamisten toimintamallia muutettiin ja eriytettiin se vastaamaan eri tiimien ajan-

kohtaisiin tarpeisiin ja toiveisiin keston sekä käsiteltävien asioiden suhteen. Näin saatiin kehittämistyö mahdollisimman hyvin vastaamaan tiimien erityisolosuhteisiin ja kehittämistarpeisiin. Se sai henkilöstön sitoutumaan ja kokemaan, että hanke auttaa ja tukee tiimejä arjen työn ja toiminnan tasolla.

Kehittämistyöhön osallistumista vaikeuttaviksi tekijöiksi Palvelutalossa koettiin vuorotyö, sisäiset tiedonkulun katkokset sekä remontti. Kehittämiseen osallistumista pyrittiin tukemaan työvuoromuutoksilla ja tarkentamalla pelisääntöjä. Ongelmia kehittämistyöhön osallistumisessa oli myös yövuorossa työskentelevillä sekä joillain uusilla työntekijöillä, joita ei riittävästi perehdytetty kehittämistyöhön eikä luotu mahdollisuuksia osallistumiselle.

Palvelutalon kehittämistrakenteella saatiin kaikki tärkeät asiat käsittelyyn koko henkilöstön ja yksittäisten henkilöiden tasolle. Kehittämistyö kohdentui

- Kaikille yhteisiin teemoihin - arvot, perustehtävät, hoidon suunnittelu, pelisäännöt (tiimeille, työkäyttäytymiseen, koko talolle), johtaminen, ristiriitojen hallinta, epäsiällinen käyttäytyminen ja kiusaaminen, tiedonkulku jne.
- Kunkin tiimin erityistarpeisiin - työn paineet, kiire, uupuminen, toiminnan virikkeellisyys, uusien yksiköiden toiminnan käynnistyminen.

Jatkosuunnitelmat kehittämistyön suhteen Palvelutalossa

- Kehittämistrakennetta muutetaan siten, että kehittämistä jatketaan yhdistetyissä ryhmissä siten, että esim. Ryhmäkotien (muistisairaat) kaksi tiimiä sekä Palveluasumisen kaksi tiimiä käyvät yhteiskeskusteluja - hankkeen aikana oltiin omissa tiimeissä.
- Lisätään ja suunnitellaan voimavarojen käyttöä siten, että kaikki pääsevät yhtä aikaa paikalle, sijaisia tulee olla tarpeeksi
- Tiedonkulkua kehitetään toimivammaksi. (Loppuarviointi)

Sosiaali- ja lähityön yksikössä 2 tunnin pituisiin kehittämistilaisuuksiin, joita pidettiin kerran kuukaudessa koko hankkeen ajan, osallistui koko henkilöstö. Yksikön henkilöstö teki töitä omaishoidon tuen, sosiaalityön, lähityön, vapaaehtoistyön ja toimistotyön tehtäväalueilla. Yksikön johdon ja työntekijöiden edustajat osallistuivat myös ohjausryhmään sekä aloitus- ja lopetustyökonferensseihin. Hankkeen loppuvaiheessa oli tarve eriyttää muutama kehittämistilaisuus siten, että ainoastaan yhden tehtäväalueen (sosiaalityö, lähityö, omaishoito) henkilöstö kerrallaan osallistui kehittämispalaveriin keskustelemaan oman tehtäväalueensa erityiskysymyksistä.

Kotitehtävät

Kotitehtävät, joita kehittäjä antoi molemmille palveluyksiköille osana kehittämistä, olivat olennainen osa kehittämistyötä. Kotitehtäviin vastasivat yksilöt, tiimit ja työyhteisöt kehittäjän käyntien ja ohjausryhmän palaverien välillä. Kotitehtävien avulla erityisesti Palvelutalossa saatiin vakiintumaan omaehtoinen ja vilkas kehittämiskeskustelu, johon koko henkilökunta laajasti sitoutui.

”Plussaa tasaveroisen vuoropuhelun periaatteet, sovelletaan laajemminkin erilaisiin tilaisuuksiin / keskusteluun, otetaan keskustelun periaatteeksi, vuoropuhelu on mahdollistunut työpaikkojen ja ohjausryhmän välillä. Yhteistoiminnallisen kehittämisen menetelmä ja vuoropuhelu olivat hyvää. Tavoitteena jatkossa vuoropuhelun ”rakenteistaminen.” (johdon itsearviointi)... ”On tullut lupa puhua kaikista asioista luonnollisina asioina.” (loppuarviointi, työntekijät)

Merkittävää tietoa molempien palveluyksikköjen sekä niiden tiimien ja ammattiryhmien kehittämistarpeista saatiin käymällä jokaisessa kehittämistilaisuudessa **kuulumiskierros**. Kuulumisten kautta esille tulleisiin asioihin reagoitiin mahdollisimman nopeasti. Usein pelkkä keskustelu ja asioiden jakaminen helpottivat

”Asiakkaat vaativampia ja jonoja on, oma riittämättömyyden tunne, työssä välillä sotkua ja kaoottisia tilanteita, remontti kiristänyt pinnan äärimmilleen, miehitysvaje rassaa ja väsyttää, työmäärä mietityttää, rästihommia pitäisi tehdä, kun miehityksessä väljempää.”
(Palvelutalon kuulumisia)

Reagointi ajankohtaisiin asioihin sai aikaan sen, että monia teemoja ja aiemmin suunniteltuja asioita lykättiin ja tehtiin niille uudet aikataulut. Näin toimien kyettiin joustavasti vastaamaan työyhteisöjen ja tiimien akuutteihin kehittämistarpeisiin. Esimerkiksi Sosiaali- ja lähityön yksikön henkilöstön keskuudessa kiireisen ja kuormittavan arjen keskellä koettiin myönteisenä hankkeen aikana käydyt ja mahdollistuneet koko työyhteisön yhteiset keskustelut ja tärkeiden asioiden syvälliset pohdinnat.

”On ollut mahdollisuus istua ja huokaista. On ollut mahdollisuus keskustella ajankohtaisista asioista. On avannut työn sisältöä. On herättänyt keskustelua asioista, joista ei muuten ehkä olisi puhuttu – henkisen kuormittavuuden, työhyvinvoinnin, erilaisuuden ja muutoksen ilmiöt yhteisessä pohdinnassa.” (Kehittämistyön väliarviointi)

Myös Palvelutalon kehittämistilaisuuksissa nostettiin säännöllisesti esille työn paine- ja kuormitustekijöitä. Ellei niitä olisi kuultu ja niihin reagoitu, ei kehittämistyöhön olisi välttämättä jaksettu osallistua ja sitoutua. Kehittämistavan ja kehittäjän joustavuuden vuoksi henkilöstö koki, että kehittämishanke tuki oikealla ja vaikuttavalla tavalla heidän arkista työtään ja työyhteisöään ja auttoi jaksamaan kovien työpaineiden, kiireen ja ahdistuksenkin keskellä.

4. Kehittämistarpeiden paikantaminen

1. Tavoitteet

Kehittämissuunnitelman mukaan Ytyä Länteen hankkeessa oli tavoitteena Hoteva toimintatutkimuksen ja muiden kehittämishankkeiden kokemusten ja tulosten pohjalta analysoida ja kehittää kohdeorganisaatioissa

- Toiminta- ja työkäytäntöjä
- Johtamisrakennetta ja esimiestyötä sekä valta- ja vastuusuhteita
- Yhteistoimintakäytäntöjä, palautejärjestelmiä sekä eri tahojen ja toimijoiden keskinäistä vuorovaikutusta
- Ristiriitojen hallintaa.

Tavoitteena oli myös kehittää työn paineita alentavia sekä työntekijöiden että esimiesten työn hallintaa tukevia, tarkoituksenmukaisempia ja vanhuskeskeisiä työ- ja toimintatapoja. Tavoite on saada kehittämistyön aikana jokainen osallistuja analysoimaan omaa työkäyttämistään sekä vuorovaikutustaan työyhteisön jäsenten, vanhusten ja näiden omaisten kanssa.

Kehittämistyö kohdennettiin teoreettisen viitekehyksen ja aiempien vanhuspalvelujen kehittämishankkeiden mukaisesti seuraaviin asioihin, joilla on havaittu olevan vaikutusta työhyvinvoinnin välityksellä tuloksellisuuteen

- Vanhus-/asiakaskeskeisyyteen
- Työn hallintaan ja osaamiseen
- Työ- ja johtamiskäyttämiseen - keskinäiset odotukset ja pelisäännöt
- Työprosesseihin ja työkäytäntöihin
- Yhteistoimintaan eri tahojen ja toimijoiden kesken
- Vuorovaikutukseen työyhteisöjen sisällä sekä vanhusten, omaisten ja yhteistyötahojen kanssa
- Työpaikkojen ja niiden ryhmien (tiimien, tehtäväalueiden, ammattiryhmien) yhteistoimintaan.

Palvelutalon suurin kehittämishaaste oli saada taloon yhteisöllisyyttä. Toiminta oli eriytynyt tiimeihin, yhteistyötä ei paljoa tehty. Tiimeihin myös tarvittiin yhteisiä toimintaperiaatteita ja pelisääntöjä. **Sosiaali- ja lähityön yksikön** tärkeimmiksi kehittämisteemoiksi muodostuivat arvot, perustehtävät, työn henkinen kuormittavuus ja sen lieventäminen, ristiriitojen hallinta sekä ongelmat ulkoisissa yhteistyöprosesseissa. Myös Sosiaali- ja lähityön yksikön kohdalla erityinen haaste oli saada professionaalinen työyhteisö ja sen yksittäiset jäsenet tarkastelemaan työpaikan asioita yhteisöllisemmin ja jakamaan sekä myönteisiä että kuormittavia asioita keskenään.

”Kyselyn mukaan 100 % kokee työnsä mielenkiintoiseksi ja vastuulliseksi, muuten asioista ollaan montaa eri mieltä.”(Loppuarviointi)

2. Nykytila - Työhyvinvointikysely

Hankkeen aluksi kehittämistarpeiden paikantamiseksi tehtiin Netissä **Työhyvinvointikysely** (ks. www.optimast.fi / palvelut ► mallikysely.pdf). Kyselyllä kartoitettiin molempien palveluyksikköjen vahvuuksia ja kehittämistarpeita erityisesti työhyvinvoinnin osalta. Vastausprosentti kyselyyn molemmissa palveluyksiköissä oli lähes 100 %. Kysely antoi hyvän pohjan ja alun työpaikkojen kehittämistyölle, paikansi kehittämistarpeita sekä toi esille työhyvinvoinnin ja työpaikkojen toiminnan vahvuudet. Kyselyn tulokset analysoitiin, esitettiin ja tulkittiin yhdessä kehittäjien ohjaamina ohjausryhmässä sekä molempien palveluyksikköjen tilaisuuksissa, joihin koko henkilöstö osallistui.

Teemojen alle on koottu asioita, joita tulosten tulkintakeskusteluissa nostettiin esille ja jotka olivat perustana yhteisille kehittämiskeskusteluille.

Työhyvinvointikyselyn osoittamat kehittämishaasteet **Palvelutalossa** paikantuivat seuraaviin teemoihin.

Työn paineet, mikä kuormittaa?

- Työn organisointi puutteellinen, osaksi aiheuttaa myös kiireen, asiakkaat vaativampia, oma riittämättömyyden tunne, ilmapiiriongelmat

Työn piirteet, työhön sitoutuminen, miten motivoida?

- Kokemus työpaikan sopivuudesta itselle, työn suunnittelu ja työn tavoitteet

Palaute

- Motivaatiota lisää työntekijän kohdatessa työssään myönteisiä, paljaitsevia ja kannustavia tekijöitä, aikaansaannokset ja saavutukset, hyväksyntä, vastuu ja palaute

Työpaikan piirteet

- Työntekijöillä yhteiset tavoitteet, luodaan yhdessä, hoitotyö vuorovai-
kutusta, puhutaan avoimesti myös kiusallisista asioista, kannustetaan,
tuetaan, jokainen tekee persoonallaan työtä, jokaisen velvollisuus
puuttua kaltoin kohteluun, ei jätetä ketään ulkopuolelle, ei pantata
tietoa

Ristiriidat ja niiden syyt

- Lisätään avoimuutta työyhteisössä, ymmärretään jokaisen erilaisuus,
ota vastaan ja anna palaute rakentavasti, ei syyttäen, tasapuolinen
työnjako, kaikki hoitaa kaikkia asiakkaita, jokaisen tiedettävä vastuu
tekemästään, ymmärrys, että jokaisella on oma tapa tehdä työtä lop-
putuloksen ollessa sama, miksi kilpailla, ketä hyödyttää, asiakkaita
työssä hoidetaan, heitä varten tulemme töihin

Perehdytys

- Yksi asia kerrallaan, puhutaan selkokielellä, opastetaan laitteiden
käyttöä, näytetään kaikki paikat, rauhallisuus, perehdyttäjän ymmär-
rettävä vastuunsa, perehdytys hyvin tärkeä osa uuden työntekijän saa-
maa tunnetta, että on toivottu työyhteisöön

Työn hallinta, osaaminen/ työn vaativuus

- Lisää luovuutta työhön, työkaluksi oma persoona, pieniä ”juttuja” li-
säksi työpäivään, vaikutusmahdollisuudet/yhteys esimiestyöhön, roh-
keutta avoimeen kanssakäymiseen esimiesten kanssa, tuodaan roh-
keasti esiin asiat, jotka askarruttavat

Kehityskeskustelut motivaatiotekijänä

- Tuodaan esiin omat kehittymisen kohteet, käydään koulutuksissa, lisää ammattitaitoa ja osaamista

Työtyytyväisyys

- Sovituista asioista pidetään kiinni, kaikki noudattaa, oman työn ja osaamisen arvostaminen.

Sosiaali- ja lähityön yksikössä työhyvinvointikyselyn esille nostamat kehittämishaasteet paikantuivat seuraaviin tekijöihin.

Päämäärät, tavoitteet, vastuu

- Vaikutusmahdollisuudet päämääriin ja strategioihin, omien ja työnantajan etujen ja tavoitteiden etäisyys, yhteisvastuullisuus toiminnassa

Johtaminen ja työantajavastuut

- Oikeudenmukaisuus, kiinnostuneisuus, ikä- ja työhyvinvoinnin johtamisen haasteet ja yksilölliset joustot, yhteistoiminnallisuus, välitön vuorovaikutus, palaute, kehityskeskustelut, perehdyttäminen, työn arviointikriteerit, palkka

Vaikutusmahdollisuudet

Arvostus

- Työn arvostus

Ilmapiiri

- Luottamus ja avoimuus, tiedonkulku

Ristiriidat ja niiden hallinta

- Paljon ristiriitoja, ristiriitojen hallinta

Työn kuormittavuus

- Henkinen kuormittavuus, työtahti, kiire, työmäärä

Työn hallinta

- Työn alikuormitus, suhde muutokseen ja kehittämiseen.

Tulosten purkutilaisuuksien jälkeen kehittäjä antoi seuraavan **kotitehtävän** molemmalle palveluyksikölle:

Kotitehtävä: Analysoikaa työhyvinvointikyselyn tuloksia omasta näkökulmastanne ja etsikää kehittämistarpeita.

3. Tulevaisuus - Työkonferenssi

Kehittämistavoitteiden asettamiseksi ja konkretisoimiseksi laajemmalla joukolla järjestettiin hankkeen alkuvaiheessa **Hyvä vanhuus 2012** työkonferenssi toukokuussa 2009 (työkonferenssi menetelmästä enemmän Lehtonen ym. 2004, 91). Siihen osallistui kehittämiskohteiden henkilökunnan ja ohjausryhmän jäsenten lisäksi edustajia vanhus- ja asukasneuvostoista sekä asukkaiden / asiakkaiden ja/tai omaisten edustajia. Palvelutalosta osallistui johdon sekä eri ammattiryhmien, yksikköjen ja tiimien edustajia. Sosiaali- ja lähityön yksiköstä osallistui toinen eri työpareista sekä erityistehtävissä olevat. Mukana oli myös vanhuspalvelujen vastuualueella työskenteleviä kehittämiskonsultteja. Työkonferenssin ihannekoko on noin 40 – 50 eri ta-
hoa edustavaa osallistujaa.

Työkonferenssissa tuotettiin yhteistä ja jaettua arvopohjaa sekä kehittämishaasteita vanhuspalveluille. Ne antoivat hyvän perustan työyhteisöjen arvo- ja perustehtävähahmotuksille. Uusia ja erilaisia näkökulmia avasivat ja toivat keskusteluun vanhusjärjestöjen, omaisten sekä poliittisten päättäjien edustajat. Erityisesti Palvelutalossa työkonferenssissa ideoituja asioita alettiin hyvin nopeasti soveltaa käytäntöön.

Työkonferenssin osallistuneet kokivat matkalla Hyvään vanhuuteen vuonna 2012 arvokkaina ja tärkeinä mm. seuraavat asiat

- Yksilöllisyys - tarpeisiin vastaaminen
- Vaikutusmahdollisuus ja osallisuus
- Oma vastuu ja omatoimisuus
- Ikäihmisten vastuuta omasta elämästä suuremmaksi
- Itsemääräämisoikeus, valinnan vapaus palveluista
- Virikkeellisyys ja yhteisöllisyys
- Ihmisarvoisuus ja kunnioittaminen, kohtelu ja kohtaaminen, vuoro-vaikutus
- Yhteiskunnan, päättäjien ja henkilöstön asenteet vanhuksiin, vanhus-työhön ja palveluihin
- Työn houkuttelevuus.

Työkonferenssi tuotti Palvelutalon, Sosiaali- ja lähityön yksikön ja ohjausryhmän kehittämiskeskustelujen sisällöiksi mm. seuraavia teemoja ja asiakokonaisuuksia

Asiakkaisiin ja palveluihin liittyen

- Tiedon saaminen Lännen alueen palveluista ja palvelunohjaus erityisesti lääkäripalveluissa, muistihäiriöisten hoidossa, päivätoiminnassa, liikunnassa ja ulkoilussa sekä omaishoidossa
- Ennakoivat kotikäynnit
- Taloudellinen ja fyysinen turvallisuus
- Teknologian hyödyntäminen palveluissa

Voimavaroihin liittyen

- Vapaaehtoistyö

Hallintoon ja organisaatioon liittyen

- Vuoropuhelussa ja yhteistoiminnallisuudessa kehittyminen
- Sosiaali- ja terveystieteiden yhteistyö, erityisesti tietojärjestelmät ja ohjelmat

Vanhuspalvelujen imago, arvostus ja asenteet

Työkonferenssissa monien palveluyksikköjen ongelmien koettiin johtuvan siitä, että sosiaali- ja terveystoimi toimivat hallinnollisesti erillään toisistaan. Organisoitumismallin vuoksi vanhuspalvelujen koordinoinnissa sekä palvelujen suunnittelussa ja toteuttamisessa koettiin olevan monenlaisia ongelmia. Sosiaali- ja lähityön yksikön henkilöstön kokemusten mukaan päivittäistä työtä hankaloittivat ATK-ohjelmat, joita sosiaali- ja terveystoimissa oli käytössä ainakin 5 eri ohjelmaa. Se vaikeutti yhteisten asiakkaiden kohdalla tiedon saantia ja siirtoa, kun monelta asianosaistaholta puuttui koko ohjelma tai käyttöoikeudet niihin (mm. Pegasos ohjelma).

*”Lännen alueen muiden toimijoiden kanssa on verkostoiduttu: meidän Kannelmäki, yhteistyö pianistin kanssa virinnyt. Paikallislehteen on saatu positiivinen lehtijuttu. Avoimien ovien päivä on järjestetty. Yhteistyö päiväkodin kanssa käynnistynyt ja vakiintunut. Kotihoitoa on vedetty mukaan päivätoiminnan kokonaisuuteen. Lännen päivätoiminnan yhteiset kokoukset käynnistettiin ja on tapaamisia päivätyön koordinaattorin kanssa.
(loppuarviointi)*

Työkonferenssin teemoja jatkotyöstettiin sekä ohjausryhmässä että palveluyksikköjen eri kehittämistilaisuuksissa koko hankkeen ajan. Monia asioita otettiin heti käytäntöön (mm. yhteisökokouksilla lisättiin Palvelutalossa asuvien vanhusten ja heidän omaistensa osallisuutta). Yhteistyötä myös aktiivisesti lisättiin Kannelmäen alueen muiden toimijoiden kanssa heti työkonferenssin jälkeen syksyllä 2009.

Työkonferenssi koettiin erittäin hyväksi tasaveroisen vuoropuhelun ja kehittämisen foorumiksi kaikkien osallistuneiden tahojen keskuudessa.

”Aloituskonferenssi työtapana oli erittäin hyvä – saatiin hankkeelle moniääninen tavoitteen asettelu.”(johdon itsearviointi)

”Parasta minusta oli, että vanhusten ongelmat tiedostettiin ja ruodittiin ja esitettiin konkreettisia ratkaisuja.”

”Eri tahot yhdessä, erilaisissa tehtävissä toimivien yhteinen pohdinta. Tuli uusia näkökulmia asioihin. Asioiden runsaus ja monipuolisuus.”

”Innostuneet ryhmän jäsenet toivat esille tärkeitä näkökantoja. Kokemusten vaihtaminen eri yksiköiden kesken oli rakentavaa”.

”Koko menetelmä, sekoitetut ryhmät, tasa-arvoinen asioiden käsittely ja esille nosto, saatiin ”kissa pöydälle”

Hyvä että esimiehet/johtajat olivat samalla tavalla osallistujia, kuin muukin henkilökunta, eivät olleet vetäjinä.”

”Oli monipuolinen joukko edustettuna, oli poliitikkoja, asukkaita, työntekijöitä. Eikä tuntunut tulevan sellaista tunnetta, että olisi puhuttu aivan eri asioista.”

”Menetelmä hyvä ja toimiva. Tasavertaisen vuoropuhelun periaate toteutui.” (työkonferenssin palaute)

4. Tulokset: Työhyvinvoinnin 7 avainta

Tässä jaksossa kuvataan Ytyä Länteen hankkeen keskeisimmät 7 kehittämisteemaa, joilla havaittiin olleen työhyvinvointikyselyn tulosten sekä osallisten itsearvioinnin mukaan myönteinen vaikutus työhyvinvointiin ja sen välityksellä tuloksellisuuteen ja palvelun laatuun. Työhyvinvointikyselyn tulosten mukaan molemmissa palveluyksiköissä koettiin kehittämistyön lisänsänee merkittävästi henkilöstön tyytyväisyyttä oman palveluyksikkönsä toiminnan tehokkuuteen (Palvelutalo + 17 %, Sosiaali- ja lähityön yksikkö + 27 %) sekä palvelun laatuun ja vaikuttavuuteen (Palvelutalo + 13 %, Sosiaali- ja lähityön yksikkö + 12 %). Siten kyseisiä 7 kehittämisteemaa voidaan kutsua kehittämiskohteiden kontekstissa **Työhyvinvoinnin 7 avaimeksi**.

Yhteistoiminnallisen ja aktivoivan kehittämisotteen avulla haettiin vaikuttavuutta seuraaviin asioihin ja tasoille, jotka ovat teoreettisen viitekehyksen mukaan työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen vaikuttavia organisatorisia tekijöitä:

YHTEISÖTASO	
Y H T E I S T O I M I N T A R A K E N N E	<ol style="list-style-type: none">1. Työyhteisön perustehtävät, arvot, strategiat, periaatteet ja ideologiat - yhteinen käsitys eri toimijoiden kesken2. Työnantajapolitiikan piirteet, työsuhteen edut ja ehdot – psykologiset sopimukset, keskinäiset odotukset5. Johtamisrakenne ja esimiestyö – valta- ja vastuusuhteet, johtamista, osaaminen, asia- ja ihmisjohtaminen3. Työpaikan ja sen erilaisten ryhmien jäsenten keskinäinen yhteistoiminta - vuorovaikutus, odotukset, vastuut ja työnjako7. Eri ryhmien toiminta- ja työtavat - yhdessä sovitut työn ja toiminnan periaatteet, keskinäiset pelisäännöt8. Vuorovaikutussuhteet eri tahojen kesken – ristiriitojen hallintaa9. Työ- ja johtamiskäyttäytyminen – odotukset, pelisäännöt10. Työn hallinnan alueet – alikuorma – ylikuorma – sopiva kuorma – tiedot, taidot, osaaminen tasapainossa työn vaatimusten kanssa11. Työn sisäiset paineet – tunne ja järki päätöksenteossa12. Työn yksilölliset piirteet – työn sisällöt, laatu, määrä, tahti, aikataulutus.
YKSILÖTASO	

Kuva 6: Työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen vaikuttavat tekijät.

Hankkeen toteutussuunnitelmaan oli kirjattu seuraava aikataulukutus ja teemoitus

Vuosi 2009				
Joulutammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Toukokuu
<p>Kehittämiskohteiden valinta, informointi ja sitouttaminen</p> <p>Kehittäjien tarjous</p> <p>Hakemus TSR:lle</p>	<p>Ohjausryhmä</p> <p>Järjestäytymisen</p> <p>Pelisäännöt</p> <p>Kokoonpanojaroolit</p> <p>Periaatteet</p> <p>Tiedottaminen</p> <p>Tiedonkulku</p>	<p>Työhyvinvointikysely</p> <p>Työkonferenssi</p> <p>Vanhustyön tulevaisuudenkuvat ja kehittämistarpeet</p>	<p>Palveluyksiköiden ja tiimien kehittämistarpeiden kuuleminen</p>	<p>Arvot</p>
Kesäkuu	Syyskuu	Lokakuu	Marraskuu	Joulukuu
<p>Perustehtävä</p>	<p>Hoidon suunnittelu ja periaatteet</p>	<p>Työn paineet ja kiire</p>	<p>Työntekijöiden ja esimiesten keskinäiset odotukset</p>	<p>Valta- ja vastuusuhteet, selkeyttäminen</p>
Vuosi 2010				
Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Toukokuu
<p>Pelisäännöt-tiimien</p>	<p>Pelisäännöt, työ- ja johtamiskäyttämisen</p>	<p>Palaute myönteinen ja rakentava</p>	<p>Kehityskeskustelut</p>	<p>Ristiriitojen hallinta</p>
Kesäkuu	Syyskuu	Lokakuu	Marraskuu	
<p>Puuttumisen polku</p>	<p>Palaverijärjestelmä, tiedonkulku</p>	<p>Työhyvinvointikysely</p>	<p>Lopetusseminaari</p> <p>Loppuraportti</p> <p>TSR:lle</p>	

Kuva 7: Ytyä Länteen hankkeen temaattinen toteutussuunnitelma.

Punaisella merkityjä ei joko toteutettu itsenäisinä temaattisina yhteiskeskusteluina (valta- ja vastuusuhteiden analyysi, kehityskeskustelut, palaute) tai sitten ne olivat kriittisiä vaiheita, joihin kannattaa kiinnittää erityistä huomiota (hankkeen suunnittelu- ja käynnistymisvaiheen yhteistoiminta kehittämiskohteiden johdon ja työntekijöiden kanssa, työyhteisöjen kehittämistarpeiden paikantaminen ja tarpeisiin vastaaminen).

Palautetta esimerkiksi käsiteltiin muiden teemojen kohdalla (pelisäännöt, ristiriitojen hallinta, kiusaaminen ja epäasiallinen käyttäytyminen). Itsenäisinä teemakokonaisuuksina myönteistä ja rakentavaa palautetta ei käsitelty. Palaute on kuitenkin keskeinen työhyvinvointitekijä, johon kannattaa kehittämistyössä panostaa. Palautetta käsiteltiin Palvelutalossa pelisääntöjen ja ristiriitojen hallinnan sekä kiireen taltuttamisen yhteydessä. Loppuarvioinnin mukaan palvelutalossa

- Palautteen antamista ja vastaanottamista (sekä myönteisen että rakentavan) on harjoiteltu - harjoittelu on tuonut työntekijöille uskallusta antaa myös rakentavaa palautetta
- Palvelutalossa on valittu vuoden työntekijät, vuoden työyhteisö ja positiivisin palautteen antaja.

Palvelutalossa kaikki muut teemat käytiin läpi, mutta jonkin verran eri järjestyksessä ja aikataulussa, kuin mitä alun perin suunniteltiin. Muutokset johtuivat siitä, että kehittämisessä kuunneltiin ja reagoitiin kehittämistyöhön osallistuneiden erityistarpeisiin ja toiveisiin. Hankkeen opetukset huomioon ottaen teemojen suositeltava käsittelyjärjestys on seuraava

1. Palveluyksikön/työyhteisön ja sen tiimien erityiset kehittämistarpeet
2. Työn painetekijät: henkinen kuormittavuus, kiire, tiedonkulku
3. Arvot – asiakas / vanhuskeskeisyys
4. Perustehtävät – asiakas / vanhuskeskeisyys
5. Hoidon/palvelun periaatteet, toiminnan suunnittelu – asiakas / vanhuskeskeisyys
6. Valta- ja vastuusuhteiden selkeyttäminen
7. Pelisäännöt
 - Työ- ja johtamiskäyttäytymisen pelisäännöt, joiden sopimista edeltää esimiesten ja työntekijöiden keskinäisten odotusten jakaminen ► henkilökohtaiset kehittymishaasteet, osaamisen vaajeet, koulutustarpeet, erityisesti lähiesimiesten tuen tarpeet
 - Työyhteisöjen ja tiimien pelisäännöt
8. Ristiriitojen hallinta, periaatteet ja seuraamukset = puuttumisen polku

Palvelutalossa arvot ja perustehtävät loivat erinomaisen perustan vanhus/asukaskeskeisyydelle sekä hoidon suunnittelulle ja hoitoperiaatteille. Arvojen perustalta palvelutaloon tehtiin hoitoneuvottelu ohje, joka otettiin heti käyttöön.

Kehittämistyön vaikutuksesta **Palvelutalossa** koetaan, että

- Toiminta on muuttunut enemmän asukaslähtöiseksi
- Asukas on osallisena hoitoneuvotteluissa
- Myös muistisairaiden osallistuminen oman hoitonsa suunnitteluun on sisällytetty toimintatapaan
- Hoidon suunnittelu on jäsentynyt ja tullut konkreettisemmaksi
- On tehty ”Hoitoneuvottelut palvelutalossa” -ohje (Liite 2), jonka mukaan hoitoneuvottelut etenevät
- Hoitotyön suunnitelmia on alettu päivittämään moniammatillisesti yksiköissä viikoittain
- Päivitetyt hoitotyön suunnitelmat on laitettu esille asukkaiden huoneisiin (Itsearviointi lopetusseminaarissa)

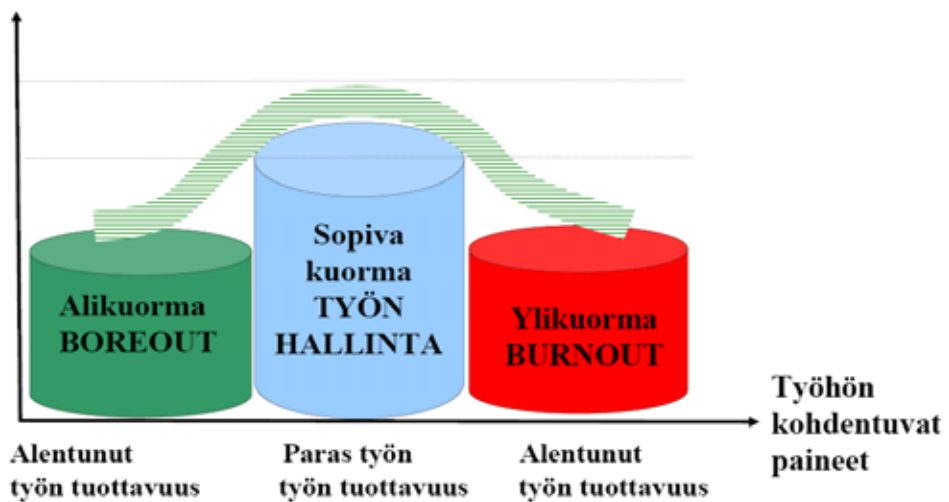
Sosiaali- ja lähityön yksikön henkilöstö koki tärkeiksi seuraavat teemat

- Keskinäisen vuorovaikutuksen lisääntyminen
- Pelisäännöt
- Ristiriitojen hallinta ja käsittely - ”Huomattiin, että ristiriidat prosessin toimimattomuudessa ei niinkään yksikön sisäisissä asioissa. (Itsearviointi lopetusseminaarissa).

1. Työn paineet kuriin ja kiireen taltuttaminen (Avain 1)

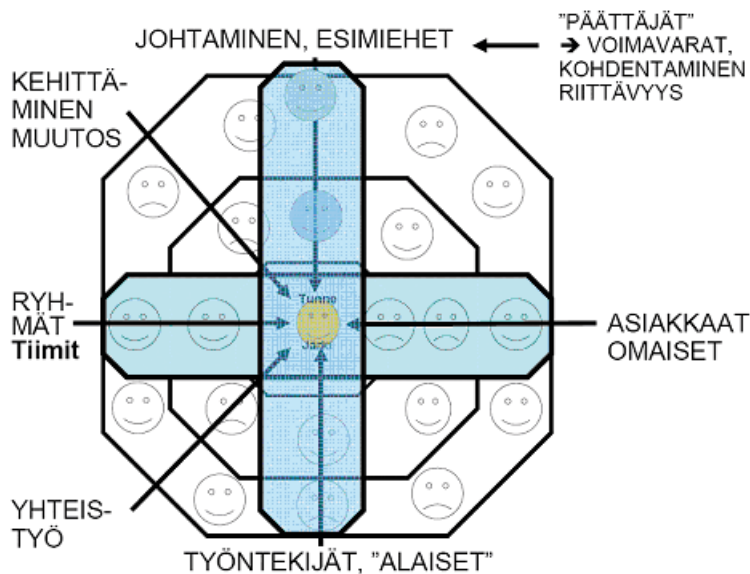
Ensimmäinen työhyvinvoinnin avain on **työn paine- ja kuormitustekijöiden alentaminen**. Kuormitustekijät valittiin ensimmäiseksi avaimeksi sekä myös ensin esitettäväksi, koska kuormitus ja kiire heikentävät ihmisten osallistumishalua ja kykyä kehittämistyöhön. Kiire ja kuormitus vaikuttavat ihmisen työnhallinnan tilaan (vihreä kanisteri = sopivat paineet) seuraavan kuvan mukaisesti. Tavoitetila on työn hallinnan tila. Kehittämistyössä pyrittiin poistamaan tekijöitä, jotka lisäsivät työn liiallista kuormittavuutta (punainen kanisteri = liialliset paineet) tai työn alikuormittavuutta (sinen kanisteri = liian alhaiset paineet)

Työhyvinvointi
 ”Tunne ja järki
 tasapainossa”



Kuva 8: Työn hallinnan tilat ja niiden yhteys tuottavuuteen ja työhyvinvointiin.

Seuraava kuva esittää vanhuspalvelujen henkilöstöön kohdentuvat keskeisimmät ulkoiset ja sisäiset organisatoriset paineet, joita on aiemmissa toimintatutkimuksissa ja kehittämishankkeissa koettu (Syvänen 2003, Syvänen ym. 2008, Syvänen 2008).



Kuva 9: Ulkoiset ja organisaation sisäiset paineet vanhuspalveluissa.

Työn paine- ja kuormitustekijöitä kartoitettiin työhyvinvointikyselyn tulosten esittelyn yhteydessä sekä ensimmäisissä kehittäjän ja työyhteisöjen tapaamisissa kesäkuussa 2009. Sitä ennen kehittämishaasteita oli saatu esille työkonferenssissa.

Ytyä Länteen hankkeen kokemusten mukaan samat ulkoiset paineet vaikuttivat myös vanhuspalvelujen henkilöstön arkeen. Keskeisimmät ja yleisimmät työn paine- ja kuormitustekijät **Palvelutalossa** olivat

- Tiedonkulku
- Uuden yksikön käynnistämisen haasteet (Päivätoiminta ja Ryhmäasuminen)
- Kiireen ja henkilöstöpulan paineiden taltuttaminen
- Tiimien välinen yhteistyö
- Tiedonkulun ja yhteistoiminnan rakenteet
- Toiminta haasteellisten omaisten kanssa.

Palvelutalossa ulkoisista paineista eniten kuormittavuutta aiheuttivat talouden paineet, joilla oli vaikutus henkilöstön työn hallintaan ja jaksamiseen (tiukka henkilömitoitus, sijaiskiellot, vajaalla miehityksellä toimiminen). Yhtenä työn ulkoisen paineena koettiin haasteelliset omaiset. Palvelutalon henkilöstö keskusteli aiheesta ja hyödynsi Helsingin kaupungin sosiaaliviraston ohjetta haasteellisten omaisten kohtaamisesta. Lisäksi työn paineita Palveluasumisessa lisäsi meneillään oleva peruskorjaus ja muutto.

Sosiaali- ja lähityön yksikön kohdalla erityisiksi painekentiksi koettiin yhteistyöpaineet työyhteisön ulkopuolisten yhteistyötahojen kanssa, esimiesten vaihdokset sekä muutoksen ja kehittämisen paine, joka aiheutui kehittämishankkeesta. Kuormitustekijöiksi koettiin

- Muutokset johdossa
- Muutokset fyysisissä tiloissa, uusiin toimitiloihin muutto
- Liiallinen työmäärä
- Yleinen kiire ja uusien asioiden omaksuminen kiireessä
- Ohjeet, byrokratia ja valtava palaverien määrä
- Moninaiset asiakastarpeet ja voimavarojen riittämättömyys niihin vastaamiseen
- Ongelmat seuraavissa yhteistyöprosesseissa
 - Sosiaali- ja lähityön yksikön ja kotihoidon yhteistyöprosessi
 - SAS-prosessi
 - Asunnottomien sosiaalityön prosessi
 - Arviointiyksiköiden, sosiaali- ja lähityön yksiköiden ja sairaaloiden väliset prosessit
 - Arava -prosessi.

Seuraavassa esitellään temaattisesti keskeisimmät työn kuormitustekijät sekä niihin yhdessä haetut ratkaisut.

1. Tiedonkulku

Yhteistoiminnallisessa kehittämisessä keskeinen tekijä on tiedonkulun avoimuus sekä työpaikan yhteistoiminnan rakenteet, jotka ovat tarkoituksenmukaisia, säännöllisiä sekä tehokkaita ajankäytön ja voimavarojen kannalta tarkastellen.

Erilaisia tiedonkulun ongelmia ja pullonkauloja tuli esille koko hankkeen ajan ja osa niistä oli henkilökunnalle työn painetta ja henkistä kuormittavuutta aiheuttavia ja lisääviä tekijöitä. Tiedonkulkua käsiteltiin sekä hankkeen alussa että lopussa seuraavien kotitehtävien avulla.

Vaihe 1: Kotitehtävänä **Kirjataan koko Palvelutalon ja oman tiimin keskeiset tiedonkulun pullonkaulat** (hankkeen alussa)

Vaihe 2: Tiimeissä vastataan kotitehtävään **Missä asioissa tiedonkulkua pitäisi parantaa Palvelutalossa/omassa tiimissä?** (hankkeen lopussa)

Tiedonkulun ongelmina koettiin, että tieto oli pirstaleista ja tiedottamisen käytännöt olivat kirjavina. Viestintään tarvittiin sekä suunnitelmallisuutta että uusia rakenteita ja välineitä. Koko Palvelutalon näkökulmasta tiedonkulkua tarkastellen kehittämistarpeet paikantuivat

1. Palaverijärjestelmään
2. Raporttikäytäntöihin
3. Kalenterijärjestelmään sekä
4. Hoidon kirjaamiseen (Effica).

Yleisellä tasolla Palvelutalossa ja sen tiimeissä koettiin tiedonkulussa tarvittavan kaikkien työntekijöiden vastuunottoa tiedonkulusta paitsi oman tiedontarpeensa täyttämiseksi, myös tiedonvälityksessä muille. Nähtiin, että jokaisen tulisi kartuttaa säännöllisesti omaa tietotaitoaan, ottamalla asioista itse selvää ja välittämällä oppimaansa muille. Kyseisen toimintatavan koettiin ilmentävän ammatillista ja aktiivista vastuun ottamista tiedonkulusta ja viestinnästä.

Palaverit

Palaverien keskeisimmät ongelmat olivat epäsäännöllisyys ja se, että niitä ei pidetty lainkaan. Ratkaisuksi palaverien ongelmiin tiimitapaamisissa ideoitiin seuraavia toimintatapoja

- Palaverit toimivat tiedonvälityksen ja vuorovaikutuksen paikkoina ja antavat jäntevyyttä työyhteisön toimintaan
- Jatkossa on hyvä pyrkiä siihen, että kaikissa yksiköissä on säännöllinen palaverijärjestelmä.
 - Sovittiin, että säännölliset palaverit käynnistetään tiimeissä ja niiden sisältöä mietitään
 - On tärkeää, että palaverit pidetään, vaikka esimiehiä ei olisi paikalla, koska ainakin asukasasioiden ja tiedonkulun ääreen on tärkeää pysähtyä säännöllisesti
 - Säännöllisyys mahdollistaa myös palaverien kohtuullisen ajankäytön
 - Jos palaverien välillä on pitkiä taukoja, asiat kertyvät ja palaverit venyvät.

"Palaverikäytännöt toimivat ja koetaan tärkeiksi. Esimiespalaverit on otettu käyttöön (tiimipalaverit). Yhteisökokoukset on käynnistetty (loppuarviointi).

Raportit

Raporteissa ongelmina koettiin niiden kesto (jos suullinen raportti kestää puoli tuntia ja raportilla on neljä ihmistä, kuluu kaksi tuntia työaika), eri työvuoroissa työskentelevien mahdollisuudet osallistua (raporttiaika on ilta- tai aamuvuoron osalta liian lyhyt). Raporttikäytännöissä ratkaisuksi ideoitiin seuraavia toimintatapoja

- **Työvuorolistat** tehdään siten, että ilta- ja aamuvuoroissa ei aina ole eri ihmiset, vaan joku olisi esim. aamuvuorossa, joka on edellisenä päivänä ollut illassa. Näin edellisen päivän tapahtumiin tulisi jatku-
moa
- **Kesto** Työyksikön työhön vaikuttaisi myönteisesti, jos raporteja lyhentämällä saataisiin yhden työntekijän tunnin työpanos päivässä esim. asukastyöhön

- **Suullinen raportointi** Sovitaan, mitkä asiat on välttämätöntä käydä suullisesti läpi ja mitkä voidaan lukea paperista tai Efficasta
 - Suullisesta informoinnista raporteilla ei ole järkevää kokonaan luopua, koska se osaltaan palvelee työntekijöiden keskinäisen vuorovaikutuksen tarpeita ja varmistaa tärkeimmän tiedon kulua
 - Aamuraporttien yhteyteen otetaan päiväkirjan lukeminen ja kalenterin tarkistus sekä päivän viriketoiminnan yhteinen tarkastelu.

Kalenterit

Kalentereihin liittyviksi ongelmiksi koettiin, että yksiköissä on ollut käytössä manuaalinen päiväkirja, erilaisia viikko-ohjelmia, sähköpostitulosteita, käsinkirjoitettuja tai tulostettuja muistilappuja muutoksista, tapahtumista, peruutuksista yms. Usein tärkeäkin tieto hukkuu tiedonpaljouden joukkoon ja tiedon perille menoa kaikille työntekijöille oli vaikea hallita. Ratkaisuksi ideoitettiin seuraavia toimintatapoja

- Parempaan tiedonhallintaan olisi mahdollista päästä sähköisellä esim. Outlook -pohjaisella kalenterijärjestelmällä siten, että jokaisella työyksiköllä/tiimillä olisi oma kalenteri ja tämän lisäksi olisi talon yhteinen kalenteri
 - Olisi mahdollista tulostaa aina päivitetty versio kaikkien nähtäville
 - Kalentereihin merkittäisiin kaikki keskeiset toiminnot, muutokset, peruutukset yms. niin, että kalenteri antaisi paitsi omalle porukalle, myös keikkalaisille yhdellä silmäyksellä kuvan siitä mitä tapahtuu tässä tiimissä ja mitä koko talossa tänään, tällä viikolla ja tässä kuussa.
 - Vähennettäisiin myös irrallisten lappujen määrää.

”Sähköpostilla viestitään niille (joilla sähköposti on käytössä) palaveriaikataulut, koko Palvelutalon tiedotukset ja tapahtumat.”

Kirjaaminen

Kirjaamisen epäkohtana koettiin, että Effican kirjattavat tiedot eivät aina parhaalla mahdollisella tavalla välity asianosaisille (mm. lääkärikierron asiat eivät aina mene perille, vaikka on kirjattu Effican). Päivätoiminnassa

koettiin ongelmana se, että ei nähdä kotihoidon kirjauksia, koska kotihoito toimii eri organisaatiossa. Ratkaisuksi ideoitiin seuraavia toimintatapoja

- Jokaisessa tiimissä olisi hyvä tehdä kyseisen tiimin tarpeiden pohjalta suunnitelma, missä asioissa Effican palvelee tiedonkulkua ja miten tiedonkulku tältä osin käytännössä hoidetaan
- Asukkaiden asioissa Effican lukemista tähdennetään kaikkien hoitajien osalta. Effican merkitään tiedot mm. lonkkasuojahousuista, muutuneista apuvälineistä ja tukisukkamittauksista.
- Tärkeää luoda sellaiset käytännöt, että tärkeiden asiakastietojen välityminen asianosaisille varmistetaan

”Effican osalta kokeillaan seuraavaa käytäntöä: kerran viikossa kun lääkäri käy, lääkärin toimenpiteet printataan ja kuljetetaan raporteilla parin päivän aikana niin että tieto välittyy kaikille työntekijöille. Lisäksi vastuutetaan ihmisiä siihen, että käyvät katsomassa niiden asukkaiden tiedot, jotka ovat olleet lääkärin kommentoitava.”

- Efficasta tulostettu hoitotyön suunnitelma olisi hyvä saada asukkaiden huoneisiin työvälineeksi.

”Hoitotyön suunnitelmat on laitettu huoneentauluna asukkaiden huoneisiin kaappien sisäpuolelle.”

2. Remontin, muuton ja uuden yksikön käynnistämisen paineet

Palvelutalossa Päivätoimintayksikön ja Ryhmäasumisen toiminnan käynnistyessä monen käytännön asian koettiin tuottavan ongelmia. Eniten työhön paineita ja kuormitusta aiheuttivat seuraavat tekijät.

Yhteisen toimintamallin selkeyttäminen ja suunnittelu

- Miten toimimme yksikkönä?
- Suunnitteluun menee paljon aikaa, on pois varsinaiselta työltä
- On mietittävä erikseen viikon ja päivän suunnittelu

Työskentelyn pelisäännöt

- Tarve yhteisiin pelisääntöihin - osin niitä on jo luotu

Kirjaaminen

- Ennakkoon kirjaaminen ja suunnittelu tarpeen, miten jaetaan kirjatavat?

Roolitukset ja uuden työyhteisön (tiimin) ryhmäytyminen

Ajankäyttö

- Aterioiden ympärillä menee vielä paljon aikaa

Palaverit

- Ollut liian harvoin

Yhteistyö

- Avoimutta, yhteistyötä ja avunantoa tarvitaan koko talon sisällä.

Kehittäjä antoi molemmille tiimeille toiminnan selkeyttämiseksi seuraavan kotitehtävän.

Kotitehtävä 1: Sopikaa yhdessä ja kirjatkaa **Työn tekemisen toiminnallinen runko: palaverikäytännöt, roolitukset, toiminnan suunnittelun periaatteet, työskentelyn pelisäännöt yms.**

Seuraavassa ovat toimenpiteet ja ratkaisut, joita Ryhmäasumisessa ja Päivätoiminnassa tehtiin uuden yksikön toiminnan kehittämiseksi ja toiminnan selkeyttämiseksi.

Työtä suunnitellaan pidemmällä tähtäimellä, vuosikello otetaan mukaan suunnitteluun

- Vuoden alussa lyödään yhdessä lukkoon talven ja kevään suurimmat teemat, eletään/suunnitellaan työtä vuodenaikojen ja esim. juhlapyhien mukaan
- Viikkotyöjärjestys tueksi työn suunnitteluun

Työnjako selkeytetään ja työtehtäviä kierrätetään

- Yksi hoitajista on vuorollaan vastuussa keittiötöistä koko päivän ja näin ollen muut voivat keskittyä enemmän asiakastyöhön
- Hoitajat voivat keskittyä täysipainoisesti asiakkaisiin, kun sosiaali-ohjaaja ottaa vastuulleen asiakasasiat mm. jonosta huolehtimisen ja yhteydenpidon sosiaalityöntekijöihin ym. yhteistyökumppaneihin
- Hoitajien omaa osaamista hyödynnetään ”*On löytynyt kädentaitoja, musiikkia ja psykiatrista osaamista.*”

Jokaiselle asiakkaalle nimetään oma vastuuhoitaja

- Vastuuhoitajuuden sisältöä tarkennetaan sosiaaliviraston ohjeen mukaiseksi

Viriketoiminta

- Viriketoiminnasta tehdään viikkosuunnitelma ja viriketoiminnan toteutumista seurataan ja havainnot tuodaan keskusteluun – ”*Virikesuunnitelmaa ajetaan sisään. Runkoa on kokeiltu ja pienimuotoisesti toteutettu.*”
- Aamupäivät ovat kiireisiä hoitotoimenpiteiden osalta, iltapäivät ja viikonloput parempia viriketoiminnalle
- Pelisäännöt
- Toimintojen pelisääntöjä suunnitellaan yhdessä ja tehdään muistiot

Pidetään säännöllisesti kokouksia ja palaverreja

- Järjestetään yhteistyökokouksia, joissa kaikki Lännen päivätoiminnan yksiköt mukana
- Yhteisökokoukset
- Kehittämispäivä
- Asukaspalaverit keskiviikkoisin – käyttöön palaveriviikko, johon kirjatut asiat käydään läpi pääsääntöisesti yksi asukas kerrallaan
- Tiimipalaveri pidetään kerran viikossa joka toinen keskiviikko asioina mm. työvuorokäytännöt, lääkeprosessit, vastuuhoitajuus

Sähköinen kirjaaminen aloitetaan Efficään

3. Kiire, kaos ja sotkut arjessa

Palveluasumisen yksiköissä oli hankkeen käynnistyessä meneillään remontti (peruskorjaus) ja muutto. Ensimmäisessä kehittämistilaisuudessa akuuttien ongelmien ja kuormituksen raportoitiin liittyvän niihin. Henkilöstön kokemus oli, että toiminta oli kaoottista ja sotkuista, pinna oli kiristynyt äärimmilleen. Arveltiin myös, että työhyvinvointikyselyssä näkyi poikkeustilanteen vaikutus kokemuksissa ilmapiiriin, työn kuormitukseen ja tiedonkulkuun.

Ryhmäkodin henkilöstön kokemus oli, että työn paineet olivat kovat ja hankkeelle oli todellinen tarve. Työn paineet ja kehittämishaasteet paikan tuivat kiireeseen (erityisesti viikonloppuisin), asukkaisiin (kunto laskenut ja hoidettavuus lisääntynyt, paljon asukkaita on jouduttu lähettämään sairaalaan), loma-aikojen minimimiehitykseen. Kokemus oli, että ei juurikaan ollut aikaa paneutua asioihin ja eri asioita ponnahteli esille ja tehtäväksi. Arviot olivat myöhässä ja aikaa toiminnan suunnitteluun ei ollut.

Myös **Ryhmäasumisen** painetekijöistä raportoitiin koko hankkeen ajan ja

ne lisääntyivät ja kärjistyivät, kun henkilökuntaa ei ollut riittävästi töissä. Työn paineiden ja kuormituksen koettiin kohdentuvan seuraaviin asioihin:

- Lyhytaikaishoidon asukkaat ovat huonokuntoisia ja autettavia
- Työvuoroissa on tiukkaa - autettavia on paljon
- Mieli jaksaisi, kun vaan selkä kestäisi
- Hoidon laatu on mennyt alaspäin
- Työn yhteiskunnallisen arvostuksen parantaminen voisi lähteä siitä, että lapset voisivat nähdä enemmän vanhoja ihmisiä, etteivät pelkäisi heitä.

"Tanotorvi -paikallislehdessä on ollut myönteinen juttu Palvelutalon ja päiväkotin Vanhaisten yhteisestä ulkoilutapahtumasta."

Palvelutalon tiimien arjen kaaoksen ja kiireen jäsentämiseksi kehittäjä antoi seuraavan kotitehtävän.

Kotitehtävä: Keskustelkaa ja kirjatkaa tiimikokouksessa

- 1. Mitä ovat eniten kiirettä, kaaosta ja sotkua aiheuttavat asiat?**
- 2. Miettikää toimintamallit kaaoksen ehkäisemiseksi?**

Ryhmäasumisen tiimipalavereissa keskusteltiin esille nostetuista paine-ki-jöistä ja kehittämishaasteista ja esitettiin niihin seuraavia ratkaisuja.

Asukkaiden kunto ja hoidettavuus tulevaisuudessa

- Pohdittiin yhdessä tulevaisuutta ja sitä, että jatkossa hoidettavana on väistämättä entistä huonokuntoisempia asukkaita

Virikkeellisyys ja sosiaalisuus

- Asukkaiden sosiaalisuus voi toteutua myös oman yksikön sisällä, kun asioita tehdään yhdessä.

Työn fyysinen kuormittavuus

- Nosteluihin on kiinnitettävä huomiota – *On pohdittava ovatko apuvälineet riittäviä, parityöskentelyä tulisi toteuttaa erityisesti nostotilanteissa*

Työtavat, tottumukset, rutiinit

- Tavat ja tottumukset otetaan tarkasteluun - olemmeko valmiita muuttamaan työtapoja tilanteen mukaiseksi, vai olemmeko kiinni vanhas-
sa? Esimerkkinä on ruokailujen ja kahvituksen miettiminen asukas-

kohtaisesti - *Onko kaikkien järkevää mennä ruokalaan, jos kunto on huono? Voiko kahvituksen järjestää useammin omassa yksikössä?*

Keskinäinen työnjako

- On kiinnitettävä huomiota keskinäiseen työnjakoon *Mikä on kunkin hoitajan vastuulla olevien hoidettavien kunto ja jakaantuuko tasaisesti?*

Viikonloppujen ongelmat

- Viikonloppujen ongelmat on kartoitettava ja etsittävä yhdessä ratkaisut

Työssä jaksamisen tukeminen

- Ilmapiiristä ja työssä jaksamisesta huolehdittava, niin että on kiva tulla töihin
- Kunnioittaminen tärkeää, työn voi tehdä monella tavalla oikein – tarvitaan enemmän erilaisuuden hyväksymistä

Ryhmäasumisen jatkosuunnitelmat: Selkeä ohjeistus sellaisten asukkaiden asioiden hoitamiseen, joilla ei ole omaisia, eikä edunvalvojaa saa, yhteinen kehittämispäivä pidetään syksyllä, aamupalaverissa hyvä sopia, ketkä menevät mihinkin viriketoimintaan ja kuka vie, positiivisen palautteen lisääminen.

Ryhmäkodin kiireen ja paineiden taltuttamiseksi ideoitiin ja lähdettiin toteuttamaan seuraavia asioita:

Alennetaan painetta

- Keinoina kiireen tunnun vähentämiseen oli menestyksellä kokeiltu sitä, että istutaan alas, kun kiireen tuntu yllättää
- Palvelutalon johtaja lupasi palkinnon jokaiselle, joka yllätetään työpaikalta ”veltoilemasta” asukkaan luona

Palaverit kiireen tiimoilta

- Pidetään kuukausittain palaveri, jossa kaikki mieltä askarruttavat asiat käydään läpi isompina kokonaisuuksina, niin etteivät ne kohdistu niin paljon päivittäiseen toimintaan

Toimintatapa poikkeustilanteissa

- Toteutetaan kehittämispäivä, jossa suunnitellaan toiminnan yhteiset raamit, siitä miten toimitaan poikkeustilanteissa

Yhteistyö ja avunanto

- Yhteistyötä toisten yksiköiden kanssa tehdään enemmän, jos tarvitsee tiukoissa tilanteissa konsultaatiota.
- Työkiertomahdollisuutta yksiköiden välillä tarkastellaan
- Kotisairaala on hyvä tuki - pari asukasta aika huonossa kunnossa, kotisairaala on saatu tukea
- Virikeohjaaja auttaa paljon arkea, kun vie asukkaita jumppaan ja auttaa kuljetuksissa yms.

Työvuorot

- Kehitetään työvuoroja. Halukkuutta eri työvuorojen tekemiseen on kysytty ja toteutettu muutoksia (mm. välivuorot ja hoitoapulaisten työtehtävät iltavuoroissa) ”Hoitoapulaisen työtehtävistä iltavuoroissa on keskusteltu ja homma toimii nyt hyvin”.

Sijaisiin ja ”keikkalaisiin” liittyvät ongelmat

- Huonoista ”keikkalaisista” pitää aina antaa palaute
- Lääkkeidenjakokäytännöt sijaisten osalta on selvennetty

Palaute ja keskinäinen tuki

- Myönteistä palautetta toivotaan, kun on tehty hyvää työtä
- Työtoverin jaksaminen huomioidaan.

*”Kiireettömämmät asukaskohtaukset.”
(loppuarviointi)*

Ryhmäkodin jatkosuunnitelmat: Työhyvinvoinnin edelleen kehittäminen säännöllisesti, tiedonkulku, palautteen antamista edelleen lisää, arjen toiminta ja asukkaiden mukaan ottaminen.

Kiireen taltuttamisessa ja arjen sotkun ja kaaoksen jäsentämisessä onnistuttiin. Yhteisten periaatteisen sopiminen ja kiireestä yhdessä keskusteleminen vaikuttivat myönteisesti ja jo muutaman kuukauden sisällä kiireen tunteen koettiin hälventyneen. Työhyvinvointikysely ositti kiireen alentuneen Palvelutalossa - 12 % ja työn ylikuormittavuuden - 13 %.

Seuraavassa toimintaohjeet **Kiireen** taltuttamiseksi omalla työpaikalla:

Vaihe 1: Jokainen miettii henkilökohtaisesti **Mistä kiire omassa työssä johtuu?** ja kirjaa asiat paperille.

Vaihe 2: Mietitään yhdessä **Mistä kiire omassa työyhteisössä/ tiimissä aiheutuu?**

Vaihe 3: Jokainen miettii ja kirjaa **Miten omassa työssä kiirettä voisi taltuttaa?**

Vaihe 4: Mietitään yhdessä ja kirjataan **Miten tiimissä/työyhteisössä kiirettä ja työn painetta voisi helpottaa?**

Vaihe 5: Mietitään ja sovitaan yhdessä **Kiireen taltuttamisen ja ehkäisemisen periaatteista eri miehityksillä** (täysi miehitys – vajaa miehitys).

Vaihe 6: Kirjataan periaatteet yhteisiksi **Kiireen taltuttamisen ja ehkäisemisen pelisäännöiksi.**

4. Pelisäännöt alimiehityksessä

Hankkeen aikana työn paineita sekä henkistä ja fyysistä kuormittavuutta aiheutti eri syistä johtunut henkilökuntavaje, jota nimitettiin *alimiehitykseksi*, *vajaamiehitykseksi*, *henkilökuntapulaksi*, jonka vuoksi *mennään vajaalla, väkeä on liian vähän*.

”Sijaisia ei ole saatu, kuukauteen ei ole voitu saunottaa, syynä monet päällekkäiset asiat kuten sairauslomat ja opiskelijoiden ohjaus.”

Erityisesti **Palveluasumisen ja Päivätoiminnan yksikön** henkilöstö koki joutuneensa hyvin *”tiukoille”*, kun oli jouduttu tekemään pitkäkestoisesti töitä vajaalla miehityksellä ja poikkeusolosuhteissa. Henkilöstö oli väsynyttä. Tiimitapaamisessa keskeisimmiksi työn kuormitustekijöiksi koettiin seuraavia asioita.

Kaoottinen tulevaisuus, liian vähän henkilökuntaa

- Ollut alimiehitystä ja henkilökuntapulaa. Se on aiheuttanut uupumusta
- Liian vähän porukkaa on ollut töissä, kaikilla on pinna kireällä
- Sairaanhoidtaja oli puuttunut kesällä

Toiminta alimiehityksessä

- Jäsentyvät käsitykset siitä, miten tulisi toimia henkilökuntava-jeesta johtuvissa poikkeustilanteissa
- Epäselvyyden vuoksi työntekijöiden välille oli syntynyt jännitteitä, jotka ovat syöneet vähiä voimavaroja edelleen.

Ratkaisuja työn kuormitustekijöiden vähentämiseen haettiin yhteisen keskustelun avulla. Opeteltiin käymään avointa keskustelua, jossa purettiin syntyneitä tunnekuormaa, uupumusta, väsymystä ja ahdistusta tilanteessa, jossa henkilöstöä ei ollut riittävästi työssä. Myönteisenä koettiin se, että normaalitilanteessa tiimien koettiin toimivan hyvin ja että ihmiset tulivat hyvin toimeen keskenään ja tykkäsivät tehdä töitä yhdessä. Henkilöstön kokemus oli, että minimityöntekijämäärä tiimissä oli 2 työntekijää, jolla pärjättiin maksimissaan 2 päivää. Sitä pidemmät jaksot alkoivat kuormitamaan liikaa. Tiimipalaverissa sovittiin, että jatkossa, kun ollaan alimiehityksessä, on tarvetta entistä enemmän keskustella ja sopia asioista aamuisin. Keskeistä on myös huomioida eri työntekijöiden persoonallisuus ja antaa toinen toisilleen myönteistä tukea ja kannustusta.

Ryhmäkotien ja Palveluasumisen henkilöstön keskuudesta syntyi seuraavia ratkaisumalleja alimiehitystilanteissa toimimiseen:

Käytännön ongelmien ratkaiseminen

- Pidetään kokous, jossa suunnitellaan, miten henkilökuntapulasta syntyviä käytännön ongelmia saadaan poistettu ja lievennettyä

Kiertävä vastuuhoidajuus

- Laitetaan vastuuhoidajuus hitaaseen kiertoon, että pitkäaikainen kuormitus jakaantuisi tasaisemmin työntekijöiden kesken

Pidempikestoiset sijaisuudet

- Sijaisuudet pyritään saamaan pitkäaikaisemmiksi

Mitä jätetään tekemättä, tekemisten tärkeysjärjestys

- Sovitaan, mitä asioita voidaan jättää tekemättä, kun mennään vajaalla, koska tosiasia on se, että samaa laatutasoa kuin täydellä miehityksellä ei voida tarjota

Asukkaiden ohjaaminen toiseen yksikköön, työpanosten kohdentaminen

- Voidaanko poikkeustilanteessa osa asiakkaista (ei kaikkia) ohjata talon muihin viriketoiminnan ryhmiin?
- 50 % työpanosta kahteen eri tiimiin tekevän työntekijän työ kohdennetaan poikkeustilanteissa vetämään ryhmää päivätoimintaan, toisi paljon apua muista töistä selviytymisen suhteen

Yhteisvastuu, avun pyytäminen toisilta yksiköiltä

- Poikkeustilanteissa pyydetään apua muualta talosta, usein jo 45 min. apu pelastaa tilanteen.

Palveluasumisen jatko suunnitelmat:

Tiimi 1: Ylimmän johdon katselmus (palvelutalojen yhteinen kyselytunti johdolle), palvelutalojen yhteistä virkistystoimintaa, tapaamisia muiden Palvelutalojen vastaavien, samantyyppistä työtä tekevien kanssa, osallistuminen hyvien käytäntöjen päivään, asukkaille koontumistila, mahdollisuuksia yhteisiin kahvihetkiä muiden kanssa silloin tällöin (tiimien välillä), nykyisin ei oikein hyvin tiedä mitä talossa tapahtuu.

Tiimi 2: Käytännön rutiinien kirjallinen ohjeistaminen - mitä kaikkea pitää ottaa huomioon, kun uusi asukas tulee taloon (tiedonkulku), sairaanhoitaja vain kolmena päivänä – paranee, kun yläkertaan tulee sairaanhoitaja (hoitajilla ei pegasos-oikeuksia), virkistystoimintaa lisää (pohdittava millaista ja miten toteutettuna).

5. Työn henkinen kuorma

Sosiaali- ja lähityön yksikön henkilöstön kokemista työn paineista ja henkisestä kuormittavuudesta keskusteltiin hankkeen eri vaiheissa. Tavoite oli tarjota henkilökunnalle tilaisuuksia säännöllisesti purkaa tunnekuormaan- sa. Hankkeen alkuvaiheessa henkistä kuormittavuutta aiheuttivat erityisesti johdossa tapahtuneet henkilöstövaihdokset.

”Yksikössä on havaittavissa tehtäväturbulenssia. Työyhteisön esimies sijaistaa vuoden loppuun ylempää esimiestään. Johtava sosiaalityöntekijä siirtyy työyhteisön esimiehen tehtäviin. Johtavalle sosiaalityöntekijälle haetaan sijaista. Työyhteisössä tapahtuu työtehtävien kiertoa, mutta isoa katastrofia ei ole ilmassa muutoksista huolimatta.”

Sosiaali- ja lähityön yksikön henkisen kuormittavuuden käsittelemiseksi ja ongelmien ratkaisemiseksi vastattiin seuraaviin kysymyksiin yksikön kehittämistilaisuudessa.

Vaihe 1: Vastattiin kehittäjän antamaan kysymykseen **Mitkä tekijät askarruttavat/ahdistavat tällä hetkellä omassa työssä/työpaikalle?**

Vaihe 2: Pohdittiin yhdessä työn henkistä kuormitusta vastaamalla kysymykseen: **Minkä asioiden omassa työssäsi koet kuormittavan henkisesti?**

Vaihe 3: Jatkettiin pohdintaa kysymyksellä **Millä keinoilla mielestäsi työn henkistä kuormitusta voisi vähentää?**

Vaihe 4: Jatkettiin työn henkisen kuormittavuuden purkamista. Valittiin yhteiseksi keskustelun aiheeksi **Raskaat kotikäynnit ja niistä syntynyt tarve jakaa ja purkaa omia kokemuksiaan muiden kanssa.**

Vaihe 5: Sovittiin erilaisista **henkisen kuorman purkamisen tavoista.**

Vaihe 1

Henkilöstön keskuudessa askarruttaviksi ja ahdistaviksi tekijöiksi omassa työssä tai työpaikalla koettiin seuraavat asiat.

Muutokset johdossa

- Vajaan viiden vuoden sisällä viides esimiehen vaihdos, uusia ihmisiä uusissa tehtävissä, huolestuttaa jatkuvuus
- Epävarmuus poikkeustilanteen keston osalta, ongelmia tulee ratkaista ongelma kerrallaan
- Askarruttaa henkilökysymysten vaikutus omaan käytännön työhön

Fyysiset tilat

- Siirtyminen uuteen paikkaan ja entisessä paikassa töiden loppuun saattaminen - muutostilanne jatkuu vuoden loppuun saakka, ryhmälle pitäisi löytää kokoontumistila

Työmäärä

- Sekavat työt ja työn paljous, erityisesti ”extra projekteissa” joudutaan joustamaan
- Saadaanko hoidettua kaikki välttämättömät työt ja asiat?

Vaihe 2

Työhön henkistä kuormitusta Sosiaali- ja lähityön yksikön henkilöstölle koettiin aiheuttavan

Ohjeet, byrokratia, palaverit

- Organisaation ongelmat

- Ohjeiden epämääräisyys, puuttuminen ja vaihtuminen
- Byrokratian takia tuleva negatiivinen palaute ja kirjoittelu
- Valtava kokousten määrä

Henkinen paine arkityön tekemisestä.

Asiakkaat, tarpeet/voimavarat

- Asiakkaiden tarpeet suhteessa resursseihin/kriteereihin
- Asiakkaiden lämmittäminen ajatukseen hyvästä palvelusta
- Asiakkaiden moniongelmaisuus, vaatii paljon tietoa

Fyysiset tilat, työskentelyolosuhteet

- Rauhallisen työtilan puuttuminen

Yleinen kiire ja uusien asioiden omaksuminen kiireessä

Yhteistyökumppanien saamattomuus

Vaihe 3

Ideoitiin henkistä kuormitusta vähentäviä ratkaisuja. Keinoiksi koettiin seuraavat asiat.

Toisten apu, tuki ja jakaminen, työnohjaus

- Avun pyytäminen tarvittaessa (on lupa pyytää), asioista keskusteleminen, hankalan kotikäynnin purkaminen jonkun kanssa, jakaminen
- Työnohjaus

Keskittyminen, tärkeysjärjestys

- Elää tätä hetkeä ja keskittyä
- Työn ja vapaa-ajan erottaminen - elämä balanssissa
- Työsuojelu ja työhyvinvoinnista huolehtiminen

Työn kehittäminen - työmäärän suhde voimavaroihin

- Hyvät työmenetelmät ja menettelytavat
- Töitten uudelleen järjestely
- Perusrutiinit kuntoon
- Yrittää korjata epäkohtia
- Hyväksyy sen, että jotain voi tehdä vähän huonomminkin
- Tekeminen resurssien sallimissa puitteissa

Muut

- Terve huumori kunniaan
- Onnistumisen kokemukset auttavat

”Työn rajaamisen tulisi olla nykyistä selkeämpää, koska työntekijöitä hämmentää laadun ja resurssien välinen suhde, on avattava tarkemmin perustehtävän määrittystä kohderyhmästä, joka on tällä hetkellä yli 65-vuotiaat, ja joita lännessä on 13 000.”

Henkistä kuormittavuutta käsiteltäessä sosiaali- ja lähityön professionaalinen työyhteisö otti askeleen kohti yhteisöllisyyttä ja oman työnsä ahdistus- ja kuormitustekijöiden keskinäistä jakamista. Kun jokainen, eri tehtäväalueella työskentelevä työntekijä vuoron perään toi esille henkilökohtaiset kuormitustekijänsä, hän samalla raotti muille oman professionaalisen autonomiansa ovia ja salli muiden tulla kuormittavien kokemustensa jakajaksi. Myönteistä olisi, jos yksikössä alkaisi vakiintua ja yleistyä keskinäinen asioiden, kokemusten ja tunteiden – sekä myönteisten että kielteisten - jakaminen.

Vaihe 4

Jatkettiin työn henkisen kuormittavuuden purkamista **raskaiden kotikäyntien** kohdalla. Yhteiskeskustelu toi esiin, että erilaisilla ihmisillä on eri keinot kuormituksen purkamiseen. Seuraavassa on henkilöstön ideoimia tapoja, joilla voisi raskaisiin kotikäynteihin liittyviä kokemuksia jakaa muiden kanssa:

- Yhdessä sosiaalityön kokouksissa - opitaan erilaisista toimintatavoista
- Työnohjauksessa
- Moniammatillisessa tiimissä
- Esimiehen tai johtavan sosiaalityöntekijän kanssa
- Kerrotaan spontaanisti kollegalle, joka ymmärtää
- Yhteistyökumppanien kanssa

Mikäli työyhteisöllisiä keinoja kuormittavien asioiden jakamiseen ei ole, niitä viedään kotiin.

”Kotona ukko saa ryöpyn niskaan.”

Vaihe 5

Henkisen kuormituksen käsittelyä jatkettiin pohtimalla erilaisia tapoja purkaa henkistä kuormaa. Pohdinnan tuloksena syntyi henkisen kuorman purkamisen pelisäännöt.

Henkisen kuorman purkamisen pelisäännöt

Yksilöllisyys: Tavat kuorman purkuun voivat olla erilaisia ja kunkin persoonalle parhaiten sopivia

Tasapuolisuus: Tärkeää huomioida, että kaikilla työntekijöillä on ol-tava mahdollisuus purkuun, joka on hyvä tarvittaessa järjestää työn-antajan toimesta

Kehittäminen: Vaikeiden asiakastapauksien käsittely koko työyhteisön kesken tuo asiaan myös kehittämisenäkökulman kuorman purka-misen lisäksi

Luottamus, avoimuus, arvostus: Työyhteisössä on tarvetta lisätä keskinäistä luottamusta, tukea ja arvostusta ja nostaa keskusteluun itse kunkin tarpeet ja odotukset suhteessa työyhteisöön ja sen toiminta- taan - epäluottamusta voi syntyä siitä, kun tarpeet ja todellisuus eivät kohtaa – se voi johtua siitä, että ollaan niin voimakkaasti asiakkaan puolella

Yhteiset periaatteet: Työyhteisön täytyy muodostaa yhteinen käsitys eri asioihin, niin homma toimii hyvin

Palaverit: Työyhteisössä käynnistetyt säännölliset kokoukset (lähi-työn viikkokokous ja sosiaalityön viikkokokous) ovat foorumeita joi- den puitteissa yhteistä jakamista on hyvä kehittää

Huolikartta: Voidaan käyttää myös voimavara/huolikarttaa, jonka käyttöä on tarve edelleen kehittää.

Työhyvinvointikysely ositti Sosiaali- ja lähityön yksikössä kiireen alentu- neen - 7 %, kiireen kokemuksen tunnetilana vähentyneen – 12 % ja riittä- mättömyyden liiasta työstä helpottaneen – 18 %. Paineita saatiin alas!

2. Yhteiset arvot – pysähdyttiin oikeiden asioiden äärelle (Avain 2)

Toinen työhyvinvoinnin avain on yhteinen **arvoperusta**. Teoreettisen viite- kehyksen mukaan arvot ja perustehtävät kietoutuvat toisiinsa hyvin kiinte- ästi. Ennen arvo- ja perustehtäväpohdintojen aloittamista kehittäjä kuvasi teoreettisen viitekehyksen avulla perustehtävän ja arvojen keskinäisen yh- teyden ja sen, miten ne paikantuvat palvelujen tuotantoprosessissa.

Perustehtävän merkitys työyhteisössä

- Antaa työyhteisölle olemassaolon oikeutuksen
- Liittyy työyhteisön yhteiseen arvoperustaan
- Kaikkea työyhteisön toimintaa tulisi tarkastella suhteessa perustehtävään
- Keskiössä työntekijöiden yhteinen käsitys työyhteisön perustehtävästä

Työyhteisön perustehtävän toteuttaminen vaatii konkretisointia

- Tärkeää, että ennen työyhteisön yhteistä perustehtäväkuvausta on jokainen työntekijä/esimies ja tiimi/ryhmä on/ovat omakohtaisesti pohtinut/eet oman työnsä/toimintansa perustarkoitusta osana työyhteisöä ja sen vastuita ko. tehtäväalueella
- Arvojen tulisi näkyä työyhteisön perustehtävässä
- Antaa suunnan pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteiden asettamiselle
- Vaatii yhteistyötä sekä tietoista panostusta ja pyrkimystä
- Perustehtävän toteutumisen säännöllinen arviointi on olennainen osa työyhteisön kehittämistyötä.

Yhteinen arvoperusta luotiin sekä Palvelutalolle että Sosiaali- ja lähityön yksikölle. Palvelutalossa arvoja pohdittiin koko talon, tiimien ja yksilöiden tasolla. Sosiaali- ja lähityön yksikössä arvokeskustelut käytiin yhteiskeskusteluina koko henkilöstön kehittämistilaisuuksissa.

Molemmissa palveluyksiköissä arvokeskustelut loivat perustan koko kehittämistyölle ja yhteisöllisyyden lisääntymiselle sekä keskusteluille hoidon ja palvelun periaatteista ja työn eettisistä kysymyksistä.

”Arvojen avulla voidaan asettaa toimintoja tärkeysjärjestykseen: helpottavat valintojen tekemistä, voivat toimia hoitotyön periaatteina, joka organisaatiossa omansa ja yksikkötasolla mietittynä.”

(Palvelutalo)

Arvot loivat myös pohjaa ja syvyyttä keskusteluille, joissa käsiteltiin kielteisiä työelämäilmiöitä kuten epäasiallista työkäyttäytymistä, kiusaamista, kaltoin kohtelua sekä pelisääntöriikkeistä ja ristiriitojen hallinnasta ja puuttumisesta niihin.

”Arvoihin liittyvä eettinen pohdinta on myöskin tärkeää - auttaa asioiden laittamisessa tärkeysjärjestykseen, valintojen tekemisessä sekä ongelmien ratkaisussa.”

Palvelutalossa punaiset langat, jotka lähtivät kutoutumaan yhteisistä arvopohdinnoista kehittämissäryhmässä, henkilöstökokouksessa ja tiimipalavereissa, ulottuivat perustehtäviin, hoidon ja hoitamisen suunnitteluun ja periaatteisiin sekä erilaisiin pelisääntöihin, joita työstettiin koko talolle, sen yksiköihin, niiden tiimeihin, työ- ja johtamiskäyttäytymiseen sekä riskitiriitojen hallintaan.

”Tiimissä oli mietitty pelisääntöjä ja nyt huomattiin niillä olevan yhtymäkohtia arvojen kanssa. Kaikkien talon asukkaiden koettiin olevan tiimien asiakkaita riippumatta yksiköstä.” (Palvelutalo)

Seuraavassa on esitetty arvojen työstämisen eri vaiheet Palvelutalossa sekä Sosiaali- ja lähityön yksikössä.

Vaihe 1: Kehittäjä antoi kotitehtäväksi Palvelutalon jokaiselle tiimille ja Sosiaali- ja lähityön yksikölle vastata kysymyksiin

1. Mitkä asiat minun työssäni/meidän työssämme ovat tärkeitä ja arvokkaita?

2. Mitä arvot merkitsevät?

3. Miten ja mihin arvoja voisi ja tulisi käyttää?

Vaihe 2: Arvoihin liittyvä jatkotyöskentely tapahtui tiimipalavereissa, joissa käytiin läpi henkilöstökokouksen työstämät arvot ja pohdittiin

1. Mitä arvot omassa työssä ja työyhteisössä (tiimissä) tarkoittavat

2. Miten ne näkyvät arjessa?

Vaihe 3: Kehittämissäryhmässä ja Sosiaali- ja lähityön yksikössä sovittiin palveluyksikköjen arvot.

Vaihe 4: Ryhmäkodissa arvokeskustelua syvennettiin tekemällä mielikuva-harjoitus, jossa eläydyttiin asukkaan rooliin. Harjoituksen avulla vastattiin kysymykseen **Jos olisit itse asukkaana Palvelutalossa, niin miten toivoisit henkilökunnan toimivan ja mihin käyttävän aikaansa?**

Vaihe 5: Tiimipalavereissa vastattiin kysymyksiin **Mitä Palvelutalon arvot omassa työssä ja työyhteisössä tarkoittavat? Miten arvot näkyvät arjessa?**

Palvelutalon arvot

Vaihe 1: Tiimeille annettu kotitehtävä tehtiin Palvelutalon henkilökuntakokouksessa elokuussa 2009. Tilaisuuden veti Palveluasumisen esimies osana omaa JET koulutustaan. Kotitehtävän lisäksi vastattiin kysymyksiin **Mitä tarkoittaa käsite perustehtävä?**

Perustehtävä herätti seuraavia ajatuksia ja miellelyhtymiä

- Vanhusten tarpeisiin vastaaminen
- Vanhusten hyvinvoinnista huolehtiminen
- Asukaslähtöisyys
- Kokonaisvaltainen hoito
- Auttaminen
- Turvallinen hoitotyö
- Vastuu
- Ammattitaito.

”Ryhmäkotien arvokeskusteluissa pohdittiin perustehtävää ja sitä, miten tärkeää sen kuvaaminen on. Perustehtävä pääsee välillä unohtumaan, mutta sen aika ajoin esille nostaminen ja miettiminen antaa tietoa työn päämääristä. Puhuttiin myös hoidon laadusta ja miten perustehtävän selkiyttäminen vaikuttaa itse hoitotyöhön ja laatuun.”

Vaihe 1b

Palvelutalon kysymykseen **Mitkä asiat minun työssäni / meidän työsämme ovat tärkeitä ja arvokkaita?** tuottivat seuraavat vastaukset.

1. Toisen huomioiminen ja kunnioittaminen

- Hyvä käytös, kunnioittava ja ystävällinen puhetapa /kommunikointi, erilaisuuden hyväksyminen, empatia, luottamus, avoimuus, aikuisena kohtelu sairauksista huolimatta, minäkuvan tukeminen

2. Yhteisöllisyys

- Yhteiset juhlat, yhteiset tapahtumat ja viriketoimintahetket, yhteisökokoukset, yhdessä oleminen arjessa, yhdessä ruokaileminen, omais-

ten mukaan ottaminen, asukkaiden ottaminen mukaan, asukas aktiivinen toimija, henkilökunnan tyhy-toiminta

3. Turvallisuus

- Teknologia: hälytysjärjestelmät, matot, oman asunnon turvallisuus, esteettömyys, vastuuhuoltoisuus, tiedon kulku, luottamus, ohjeistukset, ammatillinen ja kiireetön hoito

4. Viihtyisyys

- Siistit, esteettiset ja toimivat yhteiset tilat, vuodenaikojen ja juhlapyhien huomioiminen, kukat, taide ja koristelu, musiikki, laulu, valaistus, terassit ja piha.

5. Asukaslähtöisyys

- Toiminta lähtee asukkaiden tarpeista, asukkaiden tarpeet ja toiveet huomioidaan, toimintakyvyn ylläpitäminen, ruoka, toiminnan ja mahdollisuuksien esittely, mielipiteen kysyminen, kuunnellaan, hoitoneuvottelut, moniammatillisuuden hyödyntäminen.

”Kauneuspäivä järjestetään kauneudenhoitoalan oppilaitoksen opiskelijoiden kanssa.”

6. Ammatillisuus

- moniammatillinen yhteistyö, osaamisen hyödyntäminen, omien ja toisten vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen, osaamisen jakaminen, koulutuksista saadun tiedon jakaminen, tiimityöskentelytaidot, ryhmätyötaidot, kokonaisuuden hahmottaminen, omien rajojen ja jaksamisen tunnistaminen, aktiivinen tiedon haku ja koulutautuminen, työkierto, ammatillisuus näkyy kaikissa arvoissa

Sosiaali- ja lähityön yksikön arvot

Vaihe 1a

Tärkeiksi ja arvokkaiksi asioiksi **Sosiaali- ja lähityön yksikön** henkilöstön keskuudessa koettiin seuraavat asiat:

Asiakkaisiin liittyen

- Eettisyys, hyvinvointi, kuuleminen, arjen tukeminen ja ongelmien ratkaiseminen, erilaisuuden huomioiminen, tasa-arvoisuus, tiedon

saaminen, palvelujen saatavuus, oikea hoitotaso/räätälöinti, kotiutus-tilanteet, virkistys

Omaisiin ja muihin sidosryhmiin liittyen

- Luottamus, kuuleminen, yhteyshenkilöt, yhteisökahvio

Työntekijöihin, työhön ja työyhteisöön liittyen

- Arvostus, johdolta edellytykset työntekijöille ja työntekijöiden tukena oleminen, luottamus esimiehen, työntekijöiden ja asiakkaiden välillä, työyhteisön hyvinvointi ja itsestä huolehtiminen, jaksaminen, kun työssä onnistuu.

Vaihe 2a

Palvelutalon arvokeskustelu vietiin jokaiseen **tiimiin**. Tiimipalavereissa, käytiin läpi henkilöstökokouksen työstämät arvot ja pohdittiin **Mitä arvot omassa työssä ja työyhteisössä (tiimissä) tarkoittavat ja Miten ne näkyvät arjessa?**

Tavoite oli saada esille tiimien erityispiirteet ja omaleimaisuus. Tiimien keskusteluissa myös jokaiselle yksilölle tarjoutui mahdollisuus pohtia omia työtä ja työyhteisöä sekä vanhuksia koskevia arvojaan ja motiivejaan ja peilata niitä muiden esille tuomia kokemuksia vastaan. Henkilökohtainen taso loi myös pohjaa myöhemmille, omakohtaisille perustehtäväpohdinnoille, kun vastattiin kysymykseen **Miksi ja kenelle teen työtäni?**

Palvelutalon tiimien keskusteluissa **arvojen merkitykseksi ja käyttötarkoitukseksi** jaettuna ja yleisenä kokemuksena koettiin arvojen avulla pysähtyminen oikeiden asioiden äärelle, arvojen toimiminen hoidon, työn ja toiminnan eettisenä perustana (asioiden tärkeysjärjestys, hoitotyön periaatteet), yhdessä sovitut arvot palvelutalon, yksiköiden, tiimien ja työntekijöiden työtä ohjaavina tekijöinä ja periaatteina ja yhteisöllisyyden luojina sekä yhteisten toimintamallien, työnjaon ja tekemisen perustana. Arvojen koettiin myös vaikuttavan myönteisesti työhyvinvointiin ja jaksamiseen.

”Yksikössä pohdiskeltiin arvoja kiireen kautta. Tiimiin pyritään luomaan ilmapiiri jossa ei olisi kiirettä, koska kiire tarttuu asiakkaisiin. On jaettu vastuita työntekijöiden kesken. Tärkeimmäksi arvoksi nousi asiakaslähtöisyys.”

Sosiaali- ja lähityön yksikön henkilöstön mukaan arvojen tehtävä on ohjata työtä ja kunkin työntekijän tulee arvioida omaa ja koko yksikön työtä

yhteisten arvojen kautta: Toteutuvatko nämä arvot työssäni/työssämme ja jos eivät, niin missä asioissa tai tilanteissa ja mitä toimenpiteitä tarvitaan, että arvot paremmin toteutuisivat?

Vaihe 3

Palvelutalon kehittämissryhmän palaverissa keskusteltiin henkilöstökokouksessa työstetyistä arvoista ja sovittiin koko Palvelutalon arvot. **Sosiaali- ja lähityön yksikön** arvot kiteytettiin henkilöstöpalaverissa. Molempien työyhteisöjen arvot on kuvattu seuraavassa taulukossa.

Palvelutalo	Sosiaali- ja lähityön yksikkö
Asukas / asiakaslähtöisyys	Hyvinvointi
Toisen huomioiminen ja kunnioittaminen	Tasa-arvoisuus
Yhteisöllisyys	Eettisyys
Turvallisuus	Kohtaaminen
Viihtyisyys	
Ammatillisuus	Ammatillisuus

Vaihe 4

Osana arvoprosessia **Ryhmäkodissa** tehtiin lisäksi mielikuvaharjoitus, jossa asetettiin asukkaana rooliin. Harjoituksen avulla oli tarkoitus saada esille itselle tärkeitä asioita ja arvoja hoitosuhteessa ja vuorovaikutuksessa hoitohenkilökunnan kanssa. Mielikuvaharjoituksen toimeksiantona oli **Jos olisit itse asukkaana talossa, miten toivoisin henkilökunnan toimivan ja mihiin käyttävän aikaansa?**

Mielikuvaharjoituksen perusteella tärkeinä asioina henkilökunnan toiminnassa koettiin.

Vuorovaikutus, kohtelu

- Puhuttaisiin kauniisti
- Ettei autettaisi kovilla otteilla ja puhuteltaisiin nätisti

Yksityisyys, kodinomaisuus

- Kunnioitettaisiin omaa reviiriä, koputetaan huoneen ovelle
- Annettaisiin omaa tilaa
- Hoitajat ajattelisivat, että tämä on minun kotini

Arvostava välittäminen, kunnioittaminen

- Ettei kutsuta potilaaksi
- Haluan että halataan, mutta ei tunkeilla

Itsemääräämisoikeus

- Että hoitaja kunnioittaa ja kuuntelee toiveita, saa itse määrätä ruokailu ym. ajoista
- Järjestäisi toiveruokapäiviä

Vuorovaikutus, sosiaaliset suhteet

- Muidenkin hoitajien kun omahoitajan kanssa kanssakäymistä ilman kiirettä
- Jos ei ole omaisia, omahoitaja satsaisi minuun
- Lasketaan leikkiä

Virikkeellisyys, ulkoilu

- Että on ohjelmaa ja sisältöä päivässä
- Että minulle tuotaisiin kirjoja, jos pystyn lukemaan
- Käydä ulkona, haluaisin päästä ulos, järjestettäisiin retkiä - en halua, että suljetaan lukkojen taakse
- Omahoitaja veisi vähintään kerran viikossa ulos talvisin, kesällä useammin.

Vaihe 5

Palvelukodin **tiimipalaverissa** peilattiin Palvelutalon arvoja omaan toimintaan ja vastattiin kysymykseen **Miten arvot omassa työssä ja työyhteisössä tarkoittavat ja Miten arvot näkyvät arjessa?** Oman tiimin toimintaan ja arkeen peilattavina arvoina olivat asukas / asiakaslähtöisyys, toisen huomioiminen ja kunnioittaminen, yhteisöllisyys, turvallisuus, viihtyisyys ja ammatillisuus. Seuraava esimerkki kuvaa, miten Palvelutalon arvot nähtiin **Ryhmäkodin** arjen tasolla.

”Arvokeskustelussa nousi esille seuraavat arvot, joita hoitajat pitivät ensiarvoisen tärkeinä, kun on kyse muistisairaiden vanhusten ryhmäkodista.”

Turvallisuus

- Korostuu, koska muistisairas ihminen elää tavallaan toisessa maailmassa, vieraassa ympäristössä
- Meidän tulee luoda ympäristö, jonka asukas kokee turvalliseksi ja jossa hän on onnellinen
- Asukkaille annetaan aikaa!
- Vastuuhoitajuus ja sen kehittäminen luo osaltaan turvallisuutta
- Ammattitaitoinen, koulutettu henkilöstö lisää turvallisuutta
- Asukaspalaverit sekä henkilökunnan säännölliset palaverit.

"Kaltoinkohtelun ilmiö - käsitettä voisi Palvelutalon johtaja purkaa koko talon väelle, koska on perehtynyt asiaan. Luultavasti käsite on epäselvä monelle."

Asukaslähtöisyys

- Yksilöllisyyden periaatteen huomioiminen
- Toimintakyvyn ylläpitäminen ja sen tukeminen
- Säännölliset hoitokokoukset
- Itsemääräämisoikeus!

Toisen huomioiminen ja kunnioittaminen

- Puhutaan kunnioittavasti
- Kohdellaan aikuisena, dementoivasta sairaudesta huolimatta (terveyskeskeisyys)
- Elämänhistorian tunteminen ja minäkuvan tukeminen
- Keskinäinen luottamus.

Itsemääräämisoikeus

- Tärkeä muistisairauksien osalta
- Osataanko huomioida, että asukkaat osaavat itse päättää?
- Jos ei asukas ei itse osaa, ollaanko tukena antamassa vaihtoehtoja valinnoille?
- Ovien lukitseminen; onko tarpeellista?
- Asioita pitää kyseenalaistaa, on vaihdettu jo järjestystä keittiön osalta. Asukkaat saavat valita, missä istuvat, ovet auki keittiössä.

Yksilöllisyys

- Yksilöllisyys tärkeää, jokaisen kohdalla on pohdittava hoitosuunnitelmat tarkkaan
- Liian harvoin päivitetään tällä hetkellä RAI -arviointien jälkeen olisi helppo päivittää, kirjaamisiasiantuntija opastaa jatkossa parempiin käytäntöihin.

Yhteisöllisyys

- Avoimuus!
- Yhdessä tekeminen ja toimiminen
- Ei tehdä asukkaan puolesta vaan otetaan hänet mukaan
- Annetaan asukkaan päättää siltä osin omista asioistaan kun hän vaan kykenee
- Omaisten ottaminen mukaan hoitoon, toimintaan ja sen suunnitteluun
- Viriketoiminta ja sen suunnittelu yhdessä!

Viriketoiminnan kehittäminen

Viriketoiminnan kehittäminen koettiin Ryhmäkodissa jo hankkeen alussa yhdeksi keskeiseksi kehittämisalueeksi, jonka nähtiin lisäävän muistisairaiden asukkaiden hyvinvointia. Arvokeskustelun yhteydessä viriketoiminnan kehittäminen nähtiin keskeiseksi osaksi yhteisöllisyyden parantamista. Viriketoiminnan kehittäminen käynnistettiin seuraavalla kotitehtävällä.

Kotitehtävä: Vastattiin kysymykseen **Millaista uutta viriketoimintaa asukkaille voitaisiin kehittää Ryhmäkodin oman porukan voimin?**

Ryhmäkodin tiimipalaverissa ideoitiin, mitä viriketoiminta voisi käytännössä olla. Yhteisen keskustelun tuloksena syntyi seuraavia ideoita:

- Ulkoilutus, retket (esim. kerran kuussa käynti kahvilla, piknikille keksällä)
- Tanssia, tuolijumppa, sisätikkataulut
- Elokvatuokiot, joissa hoitajia mukana (vanhat kotimaiset elokuvat)
- Levyraati, musiikkituokioita, musiikkiohjelmat
- Muistelutuokio, lukeminen
- Leivontapäivä.

Viriketoiminnan kehittämiseksi Ryhmäkodissa tehtiin suunnitelma viriketoiminnasta ja toteutettiin mm. seuraavia asioita:

- Asukkaita kannustetaan omatoimisuuteen ja arkiliikuntaan arkiaskareiden kuten ruokailuiden yhteydessä - osa asukkaista on arkiaskareissa mukana jonkun verran
- Uusi työllistetty on vienyt asukkaita ulos, lukenut ja pitänyt levyraatia
- Seurakunnan nuoret ovat pitäneet laulutuokioita viikonloppuisin.

Ryhmäkodin jatkosuunnitelmat: Oli liian suuri tavoitteellisuus alussa virikkeellisyydessä. Sisällön saaminen arkeen tärkeintä, voivat olla ihan tavallisia asioita. Ryhmäkotien yhteistä viriketoiminnan suunnittelua, lisää ryhmäkotien välistä yhteistyötä, keinoja koko talon yhteisöllisyyden lisäämiseksi.

3. Perustehtävä - työyhteisön olemassaolon oikeutus (Avain 3)

Kolmas työhyvinvoinnin avain on yhteinen käsitys **perustehtävästä**. Perustehtäväpohdintaa edelsi molemmissa palveluyksiköissä arvojen määrittämisen prosessi. Arvokeskusteluja hyödynnettiin perustehtäväpohdintoissa ja perustehtävä käsitettä pohdittiin osana arvokeskustelua. Perustehtävien ja arvojen avulla haettiin Sosiaali- ja lähityön yksikölle sekä Palvelutalolle ja sen yksiköille ja tiimeille yhteisiä päämääriä ja toiminnan periaatteita eli yhteistä polkua.

Vaihe 1: Palvelutalon kehittämissä aloitettiin pohdinta perustehtävästä hakemalla vastauksia kysymyksiin **Miksi teen työtä?** ja **Kenelle teen työtä?**

Vaihe 2: Palvelutalon tiimipalavereissa vastattiin samoihin kysymyksiin tavoitteena saada esille tiimien erityispiirteet **Miksi teen työtä?** ja **Kenelle teen työtä?**

Vaihe 3: Palveluyksikköjen kehittämissä haettiin vastauksia kysymykseen **Mihin tarpeisiin vastaan työlläni?**

Vaihe 4: Molempien palveluyksikköjen kehittämissä muotoiltiin yksiköille perustehtäväkuvaukset.

Vaihe 5: Palvelutalon tiimipalavereissa annettiin **sisältöjä** kehittämissäryhmän määrittelemän perustehtävän **sanoille**.

Vaihe 6: Sosiaali- ja lähityön yksikön henkilöstö vastasi kysymykseen **Mitä tehtäviä teen vastatakseni eri tarpeisiin, joita työhöme kohdentuu?**

Vaihe 7: Työstettiin Sosiaali- ja lähityön yksikön **eri tehtäväalueille omat perustehtäväkuvaukset ja vahvistettiin koko yksikön perustehtäväkuvaus.**

Vaihe 1

Palvelutalon kehittämissryhmässä haettiin vastauksia kahdesta eri näkökulmasta – **henkilökohtaisesta** (Miksi teen työtä?) ja **asiakas/asukasnäkökulmasta** (Kenelle / Ketä varten teen työtäni?). Vastausta kysymykseen jokainen pohti hetken henkilökohtaisesti. Sen jälkeen kukin sai kertoa oman pohdintansa tulokset, jotka kehittäjä kirjasi kaikkien nähtäväksi. Yksilövaiheen jälkeen käytiin yhteistä keskustelua jokaisen tärkeästä roolista yhteisen perustehtävän toteuttamisessa. Kehittämissryhmän pohdinnat olivat pohjana vaiheen 2 tiimien perustehtäväkeskusteluille.

Vaihe 2

Perustehtävän pohdintaa jatkettiin Palvelutalon **tiimipalaverissa** ja **Sosiaalija lähityön kehittämispalaverissa** vastaamalla kysymykseen **Miksi teen työtä?**

Tämä vaihe oli erittäin merkityksellinen, sillä sen avulla jokainen osallistuja saatiin syvästi miettimään ja analysoimaan henkilökohtaisella tasolla suhdetta omaan työhönsä. Samalla saatiin yhteiseen keskusteluun työtä koskevia syvempiä arvoja, motiiveja ja intressejä, joiden perusteella ihmiset tekevät työtään koskevia päätöksiä päivittäin.

Seuraavassa on temaattinen yhteenveto tiimien pohdinnoista. Kunkin teeman kohdalla on tuotu esille jaettuja käsityksiä, jotka loivat perustan ja pohjan yhteisille arvoille ja perustehtäväkuvauksille. Sosiaalija lähityön yksikön henkilöstön vastaukset on esitetty *kursiivilla*.

Kutsumus vanhustyöhön, hoitoalalle

- Kutsumus, hoitoala/vanhustyö tuntuu omalta, halu auttaa, *on etuoikeutettu, kun saa tehdä työtä mistä tykkää, on valinnut tämän alan, voin omalla panoksellani luoda paremman maailman*
- Persoona sopii vanhustyöhön, pidetään vanhustyöstä, on hakeuduttu vanhustyöhön, ikääntyneet sydäntä lähellä, kiva touhuta yhdessä vanhusten kanssa, turvallisuuden tuottaminen, asiakkaiden iloksi, *vanhusten arvostaminen*.

Sisäinen palkitsevuus, mielekkyys, haasteet, tärkeys

- *Työ itsessään, työn imu, työn ilo, työn mielekkyys, työ tuo mielekkyyttä ja sisältöä elämään, tunnen itseni merkitykselliseksi, aivot saavat jumbppaa, työstä saa energiaa*

- *Osaamisen hyödyntäminen, saa käyttää osaamista toisten hyväksi, itsensä kehittämisen, hyvät koulutusmahdollisuudet, halua kehittää työtä*

Sosiaaliset ja liittymisen tarpeet

- Sosiaaliset suhteet, yhteisöllisyys, tykkään ihmisistä, vuorovaikutus, ihana työpari, mukavat työkaverit, tiimityöskentely

Ulkoinen palkitsevuus, velvollisuus, toimeentulo

- *Kasvatus, perinne, pienestä pitäen on opetettu, äiti käski, täytyy tehdä työtä, ollaan työkäisiä*
- *Raha, palkka, toimeentulo, palkkaa, jolla voi ostaa leipää, asuntolaina, ei ole vaihtoehtoja, voin elättää itse itseni, menot motivoi*

Vaihe 2b

Molemmissa palveluyksiköissä perustehtävän pohdintaa jatkettiin vastamalla kysymykseen **Kenelle teen työtä?** Kysymykset tuottivat seuraavat vastaukset.

Asiakkaille/asukkaille, vanhuksille

- *Asukkaille, vanhuksille, eri asiakasryhmille, palvelujen tarpeessa oleville, väsyneille omaishoitajille (voi olla alle 65)*
- *Omaisille ja läheisille, asiakkaiden sidosryhmille, verkostoille*

Yhteiskunnalle, kaupungille, yhteisölle, veronmaksajille

- *Poliittisille päätöksentekijöille, johdolle*
- *Helsingin kaupungille, sosiaalivirastolle, koko virastolle työryhmien kautta, vauvasta vaariin Länsi- Helsingin alueella*
- *Henkilöstölle, työtovereille, toisille työntekijöille, työyhteisölle*
- *Yhteistyötahoille, verkostoille (Kela, kotihoito, Helsinki missio ym.)*
- *Yhteiskunnalle, kuntalaisille, veronmaksajille, täysvaltaisille kansalaisille, ihmisille, opiskelijoille.*

Itselle, omalle perheelle

Vaihe 3

Viimeinen molemmille palveluyksiköille yhteinen kysymys koski eri **tarpeita**, joihin omalla työllä koettiin vastattavan. Työllä vastattiin

1. Asiakkaiden tarpeisiin – asiakastaso (vaikuttavuus ja laatu)

- *Asiakkaiden hyvinvoinnin tarpeet: turvallisuuden, sosiaaliset, hoivan ja hoidon tarpeet - hygienia, lääkehoito, ravitsemus*

- Toimintakyvyn ylläpitämisen ja aktiviteettien järjestämisen tarpeisiin
- *Asiakkaiden itsemääräämisoikeuden ja oikeudenmukaisen kohtelun tarpeeseen - vastataanko asiakkaan vai järjestelmän tarpeisiin?*
- Asiakkaiden ja omaisten tiedon ja avun tarpeet
- *Omaishoitajien rahan tarpeisiin ja taakan jakamiseen ja keventämiseen*
- *Viranomaisen roolissa oikeudenmukaisuuden ja luotettavuuden tarpeisiin*
- *Vanhusten sosiaalisen toiminnan ja ryhmään kuulumisen tarpeisiin*

Yhteiskunnan, sosiaaliviraston ja hallinnon sekä johdon tiedon tarpeisiin - vertikaalinen taso

Sidosryhmien ja yhteistyötahojen (mm. kotihoito) tuen tarpeisiin - yhteistoiminnan taso

- Oppilaitosten koulutustarpeisiin, konsultaatiot

Työyhteisön, työkavereiden ja työyhteisöön kuulumisen tarpeisiin - horisontaalinen taso

- Työkaverien ja henkilökunnan hyvinvoinnin tarpeet, yhteisöön kuulumisen tarpeet, hoitotyön kuormituksen keventämisen tarpeet

Omiin tarpeisiin - henkilökohtainen yksilötaso

- *Itsensä toteuttaminen, kuuntelu ja arjesta irtautuminen, kehittäminen ja kehittyminen, oman elämän mielekkyyden ja hyvinvoinnin tarpeet. Raha ja toimeentulo*

Vaihe 4

Molempien palveluyksikköjen kehittämisryhmissä muotoiltiin yksiköille perustehtävät. Muotoilussa hyödynnettiin aiempien keskustelujen tuloksia. Sosiaali- ja lähityön yksikön kohdalla prosessi jatkui tehtäväalueiden perustehtäväpohdintoina. Palvelutalossa perustehtäväkuvaus vietiin uudelleen tiimin käsittelyyn, jossa haettiin merkityssisältöjä perustehtävän sanoille tiimin arjessa.

Palvelutalon lopullinen perustehtäväkuvaus

Kannelmäen Palvelutalon tehtävänä on tarjota turvallista, elämänma-
kuista ja yhteisöllistä asumista sekä päivätoimintaa. Moniammatil-
linen henkilöstö tarjoaa ammattitaitoista ja asiakkaiden yksilöllisiin
tarpeisiin pohjautuvaa huolenpitoa ja hoivaa. Tavoitteena on asiakkai-
den hyvinvointi ja toimintakyvyn säilyminen.

Sosiaali- ja lähityön yksikön perustehtäväkuvaus 1. versio

Helsingin kaupungin vanhuspalvelujen läntisen sosiaali- ja lähityön
yksikön tehtävänä on annettujen resurssien puitteissa auttaa turvaa-
maan alueen yli 65-vuotiaiden asukkaiden hyvinvointia. Toimimme
oikeudenmukaisesti ja ammatillisesti yhteistyössä eri verkostojen
kanssa.

*”Perustehtäväkeskustelun yhteydessä henkilöstö toi esille, että
kuluneen vuoden aikana on monessa yhteydessä oli todettu, että
toiminnan ihanteelliset, paperilla olevat arvot, tavoitteet ja kuvaukset
ovat kaukana siitä arkitodellisuudesta, minkä kanssa työntekijät
päivittäin joutuivat työskentelemään.”*

Vaihe 5

Perustehtäväpohdinnat vietiin Palvelutalossa uudelleen tiimien tasolle.
Tavoite oli vastata kysymykseen **Miten perustehtävän sanat tarkoittavat ja konkretisoituvat tiimin ja työn arjessa?** Tiimeissä annettiin siten oman toiminnan kautta merkityssisältöjä ja konkretisointeja perustehtävän sanoille. Näin toimien perustehtävän sanat saatiin prosessoitaviksi tiimien henkilöstön keskuuteen. Toimintatapa lisäsi ymmärrystä ja sitoutumista.

Vaihe 6

Sosiaali- ja lähityön yksikön perustehtäväpohdinnan prosessi jatkui kehittä-
jän antamalla kotitehtävällä yksikön henkilöstölle ja esimiehelle.

Kotitehtävä: Vastatkaa kysymykseen **Mitä tehtäviä teen vastatakseni eri tarpeisiin, joita työhömmme kohdentuu?**

Sovittiin, että Sosiaali- ja lähityön yksikön esimies toimittaa ennen kehittämispalaveria kehittäjälle henkilökunnan tehtäväkuvaukset ja poimii niistä keskeisiä tehtäviä perustehtäväkuvausta varten. Vaihe tuotti Sosiaali- ja lähityön yksikön sisäisiksi tehtäväalueiksi seuraavat alueet: lähityö, omaishoidon tuki, sosiaalityö, toimistotyö ja vapaaehtoistyö.

Vaihe 7

Työntekijöiden kotitehtävässä esille tuomien näkökantojen vuoksi päätettiin työstää Sosiaali- ja lähityön yksikön perustehtävämäärittelyn lisäksi seuraaville tehtäväalueille - omaishoidon tukeen, sosiaalityöhön ja lähityöhön - omat perustehtäväkuvauksensa, koska yhden kuvauksen ei katsottu kuvaavan tarpeeksi moniulotteisesti eri tehtäväalueiden työtä ja palveluja eikä arjen realiteetteja. Eri tehtäväalueiden perustehtävien eriyttäminen koettiin tarpeelliseksi, sen jälkeen, kun Sosiaali- ja lähityön yksikön henkilöstön kanssa oli käyty syvällisiä ja työn eettisiin perusteisiin asti menneitä keskusteluja yhteistyöprosesseista eri yhteistyötahojen kanssa sekä hallintoon ja ohjeistuksiin liittyvistä ongelmista.

”Sosiaalityö on organisaatiolähtöistä eikä nykyisillä välineillä ole mahdollista toteuttaa tasa-arvoista eikä asiakaslähtöistä palvelua.”
(Työntekijöiden kommentti)

Seuraavassa on esimerkkinä ko. työskentelyn tuloksena syntynyt sosiaali- ja lähityön yksikön **sosiaalityön** tehtävä/vastuualueen perustehtäväkuvaus.

Sosiaalityön tehtävä on kriisinhoitoa, vanhuksien oikeuksien puolustamista, sen vakuuttamista, että asiakkailta on tarpeita ja asiakkaan tilanteen jatkuvaa arviointia. Sosiaalityötä tehdään niille vanhuksille, jotka eivät enää selviydy kotona. Sosiaalityön keskeiset arvot ovat kaikkein heikoimpien kuuleminen, näkeminen, puolustaminen ja arvostaminen. Tavoitteena on olla äänenä niille ihmisille, joilla ei enää ole omaa ääntä.

4. Yhteisin pelisäännöin pysytään samalla polulla

1. Johtamiskäyttäytymisen pelisäännöt (Avain 4)

Neljäs työhyvinvoinnin avain on **johtaminen ja siihen kohdentuvat työntekijöiden odotukset**. Hankkeen puolivälissä otettiin Palvelutalossa käsittelyyn johtaminen ja esimiestyö. Sosiaali- ja lähityön yksikössä teemaa ei käsitelty, koska yksikössä oli hankkeen aikana suurta vaihtuvuutta esimiesten keskuudessa monesta eri syystä johtuen. Palvelutalossa johtamisteemaa käsiteltiin seuraavissa eri vaiheissa.

Vaihe 1: Tiimipalavereissa vastattiin kysymykseen **Mitä odotan johtamiselta ja esimiestyöltä oman työni näkökulmasta?**

Vaihe 2: Palvelutalon kehittämissyhmässä käsiteltiin kartoituksen tulokset kehittäjän työstämän temaattisen yhteenvedon perusteella.

Vaihe 3: Sovittiin, että johtoryhmä työstää odotusten pohjalta Palvelutalolle hyvän johtamisen periaatteet.

Vaihe 4: Kaikki esimiesasemassa olevat vastaavat henkilökohtaisesti seuraaviin kysymyksiin

Mitkä hyvän johtamisen piirteistä vastaavat omasta mielestäni toimintatapaani? (itsearviointi, peilaus)

Mitkä ovat kehittämisalueitani? (kehittämishaasteet)

Mihin toimenpiteisiin ryhdyn saadakseni selville, mitä mieltä työntekijät ovat kohdallani näistä asioista? (työntekijäarviointi)

Toimintatavaksi sovittiin se, että kehittäjä kartoittaa tiimitapaamisissa työntekijöiden odotukset johdolle. Tiimikeskustelujen jälkeen odotukset vietiin kehittämissyhmän käsittelyyn. Johtamisodotusten käsittely Palvelutalossa jäi hankkeen aikana vaiheeseen 3.

Vaihe 1

Tiimien odotukset lähiesimiehilleen ja johtamiselle laajemminkin olivat luonteeltaan hyvän johtamisen ja esimiestyön ominaispiirteitä. Tavoitteena oli haastaa jokainen esimiesasemassa oleva analysoimaan omaa johtamistapaansa ja asettamaan itselleen kehittämistavoitteet. Johtamisodotusten kuuleminen ja tavoiteltavien työkäyttäytymisen piirteiden pohtiminen olivat osa työntekijöiden ja esimiesten välisen psykologisen vuorovaikutussuhteen (psykologinen sopimus) analysointia. Molemmille osapuolille tar-

joutui mahdollisuus peilata omaa työ- ja johtamiskäyttäytymistään ja asettaa henkilökohtaisella tasolla itselleen kehittämishaasteita. Seuraavassa on temaattisesti järjestetty yhteenveto Palvelutalon työntekijöiden odotuksista johtamiselle. Kyseiset odotukset esiintyivät lähes kaikissa tiimeissä (suluisa oleva numero kuvaa, kuinka monen tiimin työntekijät ko. asiaa odottivat omilta lähiesimiehiltään ja palvelutalon johtajalta). Siten tiimien henkilöstön odottamat johtamisen piirteet voidaan tulkita koko Palvelutalon johtamiskäyttäytymisen tavoiteltaviksi piirteiksi ja johtamisen ja esimiestyön kehittämishaasteiksi.

Odotukset johtamiselle

Päämäärät ja tavoitteet, toiminnan selkeys

- Tavoitteellinen ja selkeä (3) perusrunkoajatus tiimin vedossa: työt selkeinä kokonaisuuksina
- Huolehtii riittävän selkeistä ohjeistuksista, on johdonmukainen (3)

Vastuu

- Ottaa/kantaa vastuun (3), antaa vastuuta (2)

Johtamistapa

- Tasapuolisuus (4), tasavertaisuus, ei jalustalla, ei katso alaspäin työntekijöitä
- Oikeudenmukainen (3) ja oikeudentajuinen
- Luottamus/luotattavuus (4), että pomoon pystyy luottamaan, vaitiolovelvollisuus, luottamus molemmin puolin, pystyy luottamaan esimiehen lupauksiin
- Jämäkkyys, napakkuus (4) ↔ joustavuus (3), ymmärrys joustavuuteen
- Helposti lähestyttävä (2), kuuntelee
- Neuvoa ja opastaa, jos ongelmia (4), voi mennä ongelmissa esimiehen luokse

Puuttuminen, ristiriitojen hallinta

- Rohkeutta puuttua asioihin (3), tarttuu asioihin, toimeliaisuutta epäkohtiin tarttumisessa.

Johtamisen ja esimiestyöhön ei koettu hankkeen alkuvaiheessa tarvittavan erityistä tukea, sillä johtamistulokset kyselyn perusteella olivat hyvät. Työhyvinvointikyselyn tulokset sekä loppuarviointi kuitenkin toivat esille, että Palvelutalon lähiesimiehet olisivat tarvinneet hankkeen aikana erityistä tukea. Työhyvinvointikyselyn mukaan johtamistulokset heikentyivät jonkin verran. Tulos kuvastaa sitä, että Palvelutalossa koetut paineet (mm. muutto,

peruskorjaus, uusien yksikköjen käynnistäminen, henkilökuntavaje, sijaisongelmat) kohdentuivat esimiehiin, joiden työtaakka ja kuormittuneisuus hankkeen aikana lisääntyi. Tulosta selittää myös lähiesimiesten vaihdokset ja uusien esimiesten kokemattomuus toimia poikkeustilanteissa. Toteutuksessa kehittämisrakenteessa lähiesimiehet osallistuivat tiimipalavereihin sekä kehittämisryhmän palavereihin, mutta heille ei järjestetty erillisiä kehittämistilaisuuksia lukuun ottamatta hankkeen loppuvaiheessa kehittäjän pitämää työhyvinvointijohtamista koskevaa kahden tunnin koulutus- ja keskustelutilaisuutta. Hankkeen koettiin olleen hyvän apuvälineen johtamiselle.

”Hanke on ollut hyvä johtamisen apuväline. Johtajan ei ole tarvinnut vetää tilaisuuksia, vaan on voinut olla yhtenä osallistujana. Henkilöstö on voinut paremmin tutustua esimiehiin.” (loppuarviointi)

2. Työkäyttäytymisen ja vuorovaikutuksen pelisäännöt (Avain 5)

Viides työhyvinvoinnin avain on **työkäyttäytymisen pelisäännöistä sopiminen**. Pelisääntöjen tarve nousee siitä, että ihmisten työkäyttäytyminen on erilaista ja toinen toisistaan poikkeavaa. Ihmisten erilaisuuden tulisi olla mahdollista myös työpaikoilla, mutta erilaisuuden toteutumiseksi on syytä asettaa yhdessä rajat ja reunaehdot. Niitä ovat parhaimmillaan yhdessä sovitut arvot, perustehtävämäärittelyt, hoitoperiaatteet sekä pelisäännöt, joiden asettamisessa raameissa jokainen yksilö voi toteuttaa omia henkilökohtaisia ominaispiirteitään. Palvelutalossa erilaisuus tuli esille, kun keskusteltiin työpaineista ja kuormituksesta. Koettiin, että töitä voidaan tehdä monella tavalla oikein ja oli tarve hyväksyä enemmän erilaisuutta ja persoonallisten ominaisuuksien käyttämistä ja hyödyntämistä. *”Tarvitaan toisten kunnioittamista, yksilöllisyyttä sekä erilaisuuden ymmärtämistä ja hyväksymistä.”* Työkäyttäytymisen pelisääntöihin sisällytettiin erilaisuuden hyväksymistä ja autonomiaa kuvaavana seuraava pykälä. Yhteiset pelisäännöt antoivat sille raamit.

Kunnioitamme jokaisen työntekijän oikeutta suunnitella oman työvuoronsa sisältö ja työtahti. Arvostamme työtoveria ja hyväksymme erilaiset persoonallisuudet ja toimintatavat.

”Kehittämiskeskustelut ovat tuoneet esille tarpeita tuntea toisten toimenkuvat, että voi peilata puutteita omissa työn tekemisen tavoissa. Miten minun tapani tehdä asioita vaikuttaa toisten työn sujumiseen?”

Seuraava kuva havainnollistaa, mitkä tekijät vaikuttavat teoreettisen viitekehyksen mukaan yksittäisten ihmisten työkäyttäytymiseen.



Kuva 10: Työkäyttäytymisen vaikuttavat tekijät.

Kyseiset yksilölliset työkäyttäytymisen piirteet myös aiheuttavat eniten ristiriitoja työntekijöiden välille. Siksi on tarpeen sopia yhdessä niistä työkäyttäytymisen ja vuorovaikutuksen piirteistä ja tavoista, jotka ovat odotettuja, toivottuja ja hyväksytyjä.

Vaihe 1a: Kotitehtävänä jokainen tiimi vastasi kysymykseen Mitä odotan työpaikan vuorovaikutukselta ja toisten työkäyttäytymiseltä? Kotitehtävä pyydettiin palauttamaan kehittäjälle sähköpostilla ennen seuraavaa tiimitapaamista.

Vaihe 1b: Kehittäjä kokosi tiimien odotukset temaattisiksi kokonaisuuksiksi, joka vietiin kehittämisryhmän käsiteltäväksi

Vaihe 2: Sovittiin ja kirjattiin Palvelutalon työkäyttäytymisen pelisäännöt

Vaihe 3: Havaittiin, että pelisääntöjä ei noudateta. Sovittiin pelisääntöjen toteutumisen seurannasta tiimeissä.

Vaihe 4: Keskusteltiin Palvelutalon epävirallisesta viestinnästä (huhut), joka oli yhteisten pelisääntöjen vastaista

Vaiheissa 1a ja 1b: Keskustelut keskinäisistä odotuksista koskien työkäyttäytymistä ja vuorovaikutusta käynnistettiin Palvelutalossa kehittäjän jokaiselle tiimille antamalla kotitehtävällä.

Kotitehtävän perusteella keskeisimmiksi teemoiksi nousivat seuraavat asiat:

1. Asiakaskeskeisyys

- Yhteinen perustehtävä, asiakkaiden/asukkaiden hyvinvointi
- Vaitiolo

3. Hyvät käytöstavat

- Avoimuus, ystävällisyys, ammatillisuus

4. Palaute

- Myönteinen ja rakentava palaute, kannustus, huumori

5. Yhteisöllisyys

- Asioiden jakaminen, yhteistyö, sosiaalinen tuki

6. Työnjako

7. Arvostus

- Tasapuolisuus, kunnioittaminen, yksilöllisyys, erilaisuus

8. Ristiriitojen hallinta

- Puuttuminen, selän takana puhumisen välttäminen.

Vaihe 2

Palvelutalon kehittämisryhmän palaverissa sovittiin ja kirjattiin seuraavat työkäyttäytymisen pelisäännöt. Pelisäännöissä näkyi myös arvokeskustelujen vaikutusta: asukaslähtöisyys, kunnioittaminen, toisen huomioiminen ja ammatillisuus.

Työkäyttäytymisen pelisäännöt

1. Käyttäydymme aikuismaisesti, kohteliaasti ja ammatillisesti työtovereita ja asukkaita kohtaan.
2. Annamme avointa, positiivista ja rakentavaa palautetta työtovereille, myös sijaisille. Kannustamme toisiamme.
3. Teemme työtä hyvässä hengessä perustehtävän suuntaisesti eli huomioimme kunnioituksen, asukaslähtöisyyden ja luottamuksen.
4. Tuemme toisiamme omassa tiimissämme ja koko talossa. Jaamme tietoa sekä pyydämme ja annamme apua.
5. Noudatamme ehdotonta vaitiolovelvollisuutta työtovereiden ja asukkaiden asioissa niin Palvelutalossa kuin sen ulkopuolella.
6. Otamme vastuun omista töistämme sekä vastuuhoidajuuden periaatteiden ja muiden yhdessä sovittujen käytäntöjen toteuttamisesta. Sitoudumme muutoinkin yhteisiin pelisääntöihin.
7. Jaamme työt tasapuolisesti ja selkeästi.
8. Kunnioitamme jokaisen työntekijän oikeutta suunnitella oman työvuoronsa sisältö ja työtahti. Arvostamme työtoveria ja hyväksymme erilaiset persoonallisuudet ja toimintatavat.
9. Emme puhu selän takana vaan puhumme asiat suoraan asianosaisten kanssa. Selvitämme ristiriidat mahdollisimman pian niiden ilmettyä.
10. Kohtelemme kaikkia työntekijöitä yhteisten pelisääntöjen puitteissa tasa-arvoisesti.

Vaihe 3

Palvelutalon kehittämisryhmässä arvioitiin hankkeen aikana säännöllisesti siitä, miten yhdessä sovittuja työkäyttäytymisen ja vuorovaikutuksen pelisääntöjä noudatettiin. Kehittämisryhmälle tuotiin tiedoksi, että kaikissa tiimeissä pelisääntöjä ei noudata eikä olla niihin sitoutuneita

”Tiimipalaverissa kehittäjälle viestitettiin, että on myös kokemuksia, että kaikki eivät noudata yhteisiä pelisääntöjä. Sovittiin, että pelisääntörikkomuksiin puututaan jatkossa napakammin koko porukan voimin.”

Kehittämisyhmän yhteisessä keskustelussa tuli esille, että pelisääntöjä noudatetaan tiimeissä ”luovasti”. Eniten pelisääntörikkomuksia koettiin tapahtuvan iltaisin ja viikonloppuisin, kun esimiehiä ei ollut paikalla. Tässä vaiheessa kerrattiin työkäyttämisen pelisäännöt ja sovittiin, että pelisääntöjen osalta luodaan seuraavanlaiset periaatteet:

- Pelisääntöjen toteutumista aletaan seurata ja arvioida tiimeissä tehostetusti
- Pelisääntöihin haetaan sitoutumista varmistava allekirjoitus kaikilta työntekijöiltä
- Korostetaan, että pelisääntöjen tarkoitus ei ole luoda käyttämisen ilmapiiiriä, vaan parantaa kaikkien edellytyksiä tehdä töitä yhdessä.

”Pelisäännöt ovat luoneet henkilökunnan kesken parempaa kollegiaalisuutta. Yhteisten pelisääntöjen noudattaminen on lisääntynyt.” (loppuarviointi)

Vaihe 4

Hankkeen loppuvaiheessa monessa tiimissä keskusteltiin huhuista, joita Palvelutalossa liikkui monista eri asioista ja aiheutti ristiriitoja ja epätietoisuutta. Huhupuheet olivat Palvelutalon työkäyttämisen pelisäännösten 9 kohdan - *Emme puhu selän takana vaan puhumme asiat suoraan asianosaisten kanssa. Selvitämme ristiriidat mahdollisimman pian niiden ilmettyä* - vastaisia.

Esimerkiksi yhdessä tiimissä henkilöstöä kuormitti perätön huhu, joka liittyi lyhytaikaishoidon asuntoon.

”Huhu kertoo jonkun päättävässä asemassa olevan sanoneen, ettei tarvitse olla kuin sänky ja pöytä, niin asukas voidaan ottaa asumaan. Lyhytaikaishoidon asunnon tulosta tiimiin olisi toivottu keskustelua henkilökunnan kanssa.”

Huhujen velloessa Palvelutalossa, oli tarpeen sopia siitä, miten perättömiltä huhuilta saataisiin katkaistua siivet mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, sillä huhut aiheuttivat ristiriitoja ja kielteisiä tunnelmia. Ongelmana koettiin, että mieluummin kysytään kaikkea mahdollista muilta sen sijaan, että itse pyrittäisiin selvittämään asioita. Toimintapa oli johtanut tilanteeseen, jossa esimiehet joutuivat usein työntekijöiden kysymystulvan kohteeksi, joka vei kohtuuttomasti aikaa muiden tehtävien hoitamiselta. Huhut otettiin kehittämissyöryhmissä ja tiimeissä yhteiseen keskusteluun ja luotiin seuraavat periaatteet usein perättömiksi osoittautuneiden huhujen suhteen:

- Huhuheidin taltuttamiseksi sovittiin, että huhut nostetaan asialliseen keskusteluun yhteisissä kokouksissa ja tarvittaessa kutsutaan asianosaisia henkilöitä mm. palvelutalon johtaja mukaan tuomaan lisäselvitystä asioihin
- Huhujen katkaiseminen on jokaisen yksittäisen työntekijän vastuulla
- Huhua ei jatketa eteenpäin
- Pyritään selvittämään, miten asiat oikeasti ovat
- Tarvitaan kaikkien työntekijöiden vastuunottoa tiedonkulusta sekä oman tiedontarpeensa täyttämiseksi että tiedonvälityksessä muille
- Ammatillisuus tiedonkulun kohdalla tarkoittaa sitä, että jokainen on valmis kartuttamaan tietotaitoaan ja ottamaan asioista itse selvää ja välittämään oppimaansa muille.

3. Tiimien pelisäännöt (Avain 6)

Kuudes työhyvinvoinnin avain on **tiimien sisäiset ja väliset pelisäännöt**. Työkäyttäytymisen ja vuorovaikutuksen pelisääntöjen lisäksi usein tarvitaan myös koko työyhteisön tai sen tiimien sisäisiä pelisääntöjä, joissa otetaan huomioon ryhmien erityispiirteet.

Seuraavassa kuvataan **Palveluasumisen** kahden tiimin yhteistyön ongelmista, joiden perusteella oli syytä sopia tiimien pelisäännöistä koko talon työkäyttäytymisen pelisääntöjen lisäksi.

Työn kuormittavuus ja monenlaiset paineet vaikuttivat kielteisesti Palveluasumisen kahden eri tiimin välisiin yhteistyösuhteisiin. Epäluuloa ja ristiriitoja nousi erityisesti siitä, että toisen tiimin tehtäviä ei tunnettu riittävän hyvin ja siitä, että koettiin toisen tiimin pääsevän toista helpommalla. Kyse oli tiimien välisestä ryhmäpaineesta, jossa oletetaan työkuorman kohdentuvan epätasaisesti tiimien välillä. Tiimit kokoontuivat pohtimaan yhteistyön

ongelmia kehittäjän ohjaamaan yhteistilaisuuteen. Tilaisuudessa ideoitiin yhteistyöongelmiin seuraavia ratkaisuja:

- Järjestettiin tiimien yhteinen asukasarviointitilaisuus, jossa käytiin läpi asukkaat ja heidän hoitotarpeensa. Tavoitteena oli oppia paremmin tuntemaan toisen tiimin työtä ja asukkaita
- Nk. puolikkaan työntekijän (50 % työpanos molemmille tiimeille) tehtävät kirjattiin kolmen viikon työjakson ajan ja arvioitiin kirjaamisen perustella tilannetta
- Sovittiin tehtäväksi pelisäännöt.

TIIMIN PELISÄÄNNÖT

TYÖKAVEREILLE LUPAAMME:

- o Olemme avoimia toisillemme
- o Asiat selvitetään puhumalla edessä päin, ei kannella asioista
- o Olemme rehellisiä toisillemme
- o Keskitymme työhön
- o Autamme toisiamme
- o Arvostamme työkaveria sellaisena kuin hän on
- o Kohtele toista kuten toivoisit itseäsi kohdeltavan!

ASIAKKAILLE LUPAAMME:

- o Annamme kaikille asiakkaille tasa-arvoista hoitoa ja huolenpitoa
- o Teemme kodinomaisen yksikön
- o Kohtelemme kaikkia asiakkaita aikuisina
- o Hoidamme asiakkaita muistaen kuntouttavan työtteen
- o Kehitämme raportointia
- o Keskitymme työhön
- o Vastuuhoitaja on asiakkaan ensisijainen hoitaja. Hän hoitaa kaikki käytännön asiat ja extrat, eikä oleta jonkun toisen hoitavan.

**PELISÄÄNNÖT ON LUOTU KEHITTÄMISPÄIVÄSSÄ 20.5.2009
HYVÄN JA REILUN ILMAPIIRIN
KEHITTÄMISEKSI JA YLLÄPITÄMISEKSI.
PELISÄÄNTÖJÄ TARKISTETAAN SYKSYLLÄ 2009.**

”Tiimien keskinäinen toiminta on nyt ok.”

4. Puuttumisen ja ristiriitojen hallinnan pelisäännöt (Avain 7)

Seitsemäs työhyvinvoinnin avain on **ristiriitojen hallinnan tavat ja pelisäännöt**. Jokaisella työpaikalla on ristiriitoja ja on luonnollista, että niitä on. Tärkeämpää kuin ristiriitojen määrä on se, millaisia ne ovat luonteeltaan ja miten niitä ratkaistaan eli hallitaan.

Seuraavassa kuvataan, millaiset ristiriitojen hallintatavat ja miten Palvelutaloon ja Sosiaali- ja lähityön yksikköön työstettiin.

Ristiriitojen hallinta Palvelutalossa – Puuttumisen polku

Havaittujen pelisääntörikköiden sekä ristiriitojen hallitsemiseksi ja ratkaisemiseksi kehittämisryhmässä päätettiin työstää Palvelutalolle ristiriitojen hallinnan malli, jotta kutsuttiin **puuttumisen poluksi**.

”Kehittäjä toi esiin, että yhdessä sovittujen pelisääntöjen toteutuminen lähtee aina yksilön kyvystä kantaa vastuuta yhteisten pelisääntöjen toteutumisesta. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että esim. selän takana puhumisen suhteen kukin työntekijä kieltäytyy osallistumasta selän takana puhumiseen ja kantaa tältä osin oman vastuunsa. Toinen asia on pelisääntörikkömuksiin puuttuminen. Tässäkin asiassa yksittäinen työntekijä tai esimies kantaa vastuunsa pelisääntöjen toteutumisesta joko kokonaan tai ei ollenkaan. Yksilö tekee viime kädessä päätöksen puuttuuko hän rikkomuksiin ja edistääkö hän näin omalta osaltaan yhteisten pelisääntöjen toteutumista vai ei.”

Puuttumisen polku lähdettiin työstämään, koska koettiin tarve saada järjestelmä, jonka avulla olisi mahdollista puuttua eri tasoisin rikkeisiin, väärinkäytöksiin, epäasialliseen käyttäytymiseen ja vuorovaikutukseen sekä myös vakavampiin, puuttumista edellyttäviin asioihin.

”Tärkeänä pidettiin sitä, että erilaisiin ongelmatilanteisiin löytyy toimintamalli, jossa tilanne voidaan purkaa ja käsitellä mahdollisimman pian, niin ettei se jää vaivaamaan mieltä, eikä varsinkaan jää kokonaan käsittelemättä.”

Vakavammat tapaukset tarkoittavat tilanteita, joissa toimitaan säädösten (mm. työturvallisuuslaki, työsopimuslaki) tai työnantajan määräysvallan vastaisesti ja toiminta voi vaarantaa asianosaisen itsensä (työturvallisuus) sekä työyhteisön muut jäsenet (mm. häirintä, kiusaaminen) tai asiakkaat (mm. kaltoin kohtelu, väkivalta, töiden laiminlyönnit ja virheet). Kehittämistyössä hyödynnettiin Helsingin kaupungin sosiaaliviraston työsuojelun toimintaohjelmaa, josta löytyi keinoja ristiriitatilanteiden hallintaan.

Palvelutalon puuttumisen polun työstämisen vaiheet olivat seuraavat.

Vaihe 1: Pelisääntöjen noudattamisen tiimikohtaisessa seurannassa kävi ilmi, että kaikki eivät sitoudu ja noudata yhdessä sovittuja työkäyttäytymisen, vuorovaikutuksen ja tiimien pelisääntöjä.

Vaihe 2: Päätettiin työstää Palvelutalolle ristiriitojen hallinnan menetelmä, joka perustui aiemmissa kehittämishankkeissa työstettyyn puuttumisen polkuun (ks. Syvänen ym. 2008, s. 75, Liite 3)

Vaihe 2: Palvelutalon johtoryhmä työsti Helsingin kaupungin ohjeistuksen luonnoksen puuttumisen polusta.

Vaihe 3: Johtoryhmän työstämää puuttumisen polun luonnosta käsiteltiin tiimipalavereissa omaehtoisesti. Tiimeissä käytyjen keskustelujen tulokset tuotiin kehittämisryhmälle tiedoksi ja edelleen käsiteltäväksi.

Vaihe 4: Kehittämisryhmässä työstettiin valmiiksi puuttumisen polku. Puuttumisen polku oli kommentoitavana luottamusmiehillä ja työsuojelulla.

Vaihe 5: Kehittämisryhmässä otettiin uudelleen käsiteltäväksi pelisääntörikkomuksiin puuttumisen periaatteet, koska pelisääntörikkomuksia toistuvasti tapahtui ja sovittuihin pelisääntöihin eivät kaikki sitoutuneet.

Vaihe 7: Kiusaamisen ja epäasiallisen vuorovaikutuksen käsitteiden ja ilmiöiden yhteinen hahmottaminen osana puuttumisen polkua.

Vaihe 4

Kehittämisryhmä työsti Palvelutalolle seuraavanlaisen puuttumisen polun. Pelisäännöstöä täydennettiin myöhemmin kohdalla 7, jossa sovittiin toimintatavasta, jos puuttumisen kohteena on henkilö, joka on esimiesasemassa.

PALVELUTALON PUUTTUMISEN POLKU JA SEURAAMUKSET 19.5.2010

- Säädösten vastaisesta toiminnasta
 - Pelisääntörikkeistä
 - Epäasiallisesta työkäyttäytymisestä (esim. kiusaaminen ja häirintä)
 - Epäamatillisesta vuorovaikutuksesta työyhteisöön, asiakkaisiin tai yhteistyökumppaneihin päin
1. Työkaveri, työkaverit tai esimies ottaa pelisääntörikkeen puheeksi, vetoaa yhdessä sovittuihin pelisääntöihin. Rakennetaan työyhteisössä ilmapiiriä, jossa voidaan avoimesti keskustella ja antaa rakentavaa palautetta ilman että kenenkään tarvitsee loukkaantua.
 2. Rikkomuksen vakavuudesta riippuen keskustellaan myös yksikön esimiehen kanssa. Esimies keskustelee asianomaisen henkilön kanssa, keskustelusta tehdään muistio.
 3. Rikkomuksesta voidaan keskustella yleisellä tasolla työyhteisön kokouksessa. Pohditaan yhdessä, miten sellainen voidaan jatkossa välttää. Ei keskustella yksittäisten työntekijöiden toiminnasta.
 4. Jos rike toistuu, yksikön esimies ottaa yhteyttä palvelutalon johtajaan. Käynnistetään huomautus-/ varoitusmenettely ja rikkomuksen vakavuudesta riippuen annetaan joko suullinen huomautus tai kirjallinen varoitus. Tarvittaessa otetaan yhteyttä työsuojeluvallatutettuun ja / tai luottamusmieheen. Tarvittaessa voidaan myös ohjata työntekijä työterveyshuoltoon.
 5. Jos rike toistuu edelleen, voidaan harkita työsuhteen purkua koeaikana tai sen ulkopuolella työntekijän irtisanomista.
 6. Kaikissa puuttumisen vaiheissa esimies voi kertoa työyhteisössä että asiaa hoidetaan, mutta yksittäisen työntekijän asioista ei kerrota muulle työyhteisölle.
 7. Jos puuttumisen tarve kohdistuu esimieheen, toimitaan kuten kohdassa yksi. Vastaavien hoitajien esimies on palvelutalon johtaja ja palvelutalon johtajan esimies on vanhainkoti- ja palveluasumis-päällikkö

Vaihe 5

Kehittämisryhmässä sovittiin, että puuttumisen polku otetaan käyttöön koko palvelutalossa ja sen yksiköissä. Yhä edelleen tiimeistä tuli palautetta, jonka mukaan kaikki eivät noudattaneet pelisääntöjä. Palautteen johdosta kehittämisryhmässä keskusteltiin jo toistamiseen siitä, miten pelisääntörikkeisiin tulisi suhtautua ja niihin puuttua. Periaatteita mietittiin ensin kolmessa pienryhmässä, joiden tulokset purettiin yhdessä keskustellen ja sovittiin pelisääntöjen noudattamisen ja niihin sitoutumisen varmistamisen periaatteista. Seuraavassa ovat periaatteet, joita keskustelu tuotti aiemmin sovittujen lisäksi.

- Pelisääntöjen lisäksi koko henkilöstöltä otetaan allekirjoitus myös puuttumisen polkuun
- Kaikilla työntekijöillä on vastuu paitsi pelisääntöjen noudattamisesta, myös pelisääntörikkomuksiin puuttumisesta puuttumisen polun periaatteiden mukaisesti
- Jatkossa arvioidaan pelisääntöjen toteutumista pari kertaa vuodessa seuraavista näkökulmista: Miten olemme onnistuneet pelisääntöjen noudattamisessa? Mihin suuntaan on kehitytty pelisääntöjen kohdalla?
- Keskustelu asianomaisten kanssa ja asioihin puuttuminen
- Yhteisvastuullisuus, jokainen kohdallaan puuttuu
- Käsitellään tiimissä: puretaan positiivisessa mielessä: Miksi näin käyttäydytään?
- Rikkomuksen vakavuudesta riippuen käytössä eri keinot
- Ensimmäisenä työkaveri puuttuu, jos se ei auta, niin viedään esimiehelle
- Huomautetaan ja varoitetaan.

”Puuttumisen polku on vaikuttanut omaan työskentelytapaan kaltoin kohtelua (sekä asukkaat, että työkaverit) vähentävästi. Tiedetään, että puututaan. Epäkohtiin puuttuminen on lisääntynyt, uskaltaa nostaa kissan pöydälle. Tiimien välisiin ristiriitoihin on saatu apua. Hankalat ihmiset eivät enää viihdy.” (loppuarviointi)

Vaihe 6

Palvelutalon kehittämistyön väliarvioinnissa tuli esille tarve pohtia, mitä tarkoittaa **kiusaaminen ja epäasiallinen vuorovaikutus**. Tarve oli noussut esille arkisista tilanteista, joissa oli käynyt ilmi, että eri ihmiset kokevat hyvin erilaisia asioita kiusaamisena. Palvelutalon tiimit saivat prosessoitavakseen kehittäjän tuella kiusaamisen ja epäasiallisen kohtelun ilmiöt ja käsitteet seuraavalla toimeksiannolla. Keskusteluilla oli yhteys aiemmin sovittuihin työkäyttämisen ja vuorovaikutuksen pelisääntöihin ja niiden noudattamiseen sekä pelisääntörikkeisiin sekä ristiriitojen hallinnan tueksi työstettyyn puuttumisen polkuun.

Tiimitapaamisissa vastattiin kysymyksiin

- 1. Mikä on mielestäsi kiusaamista työpaikalla?** (kiusaamisen käsitteen määrittelyä)
- 2. Miten kiusaaminen eroaa muusta epäasiallisesta kohtelusta?**
- 3. Mikä ei ole kiusaamista?**
- 4. Miten kiusaamiseen ja epäasialliseen kohteluun pitää puuttua?** kysymyksiin haettiin vastauksia yksilöiden, työparien ja ryhmän tasolla.

Tiimien keskustelujen yhteenvedot toimitettiin tiedoksi ja keskusteltavaksi

Teemoja käytiin läpi seuraavalla tavalla.

Vaiheessa 1 jokainen mietti ja kirjasi paperille oman henkilökohtaisen vastauksensa/kokemuksensa em. kiusaamista, epäasiallista vuorovaikutusta ja puuttumista koskeviin kysymyksiin 1-4. **Vaiheessa 2** siirryttiin parityöskentelyyn, jossa keskusteltiin yhdessä työparin kanssa omista kokemuksista. Kokemukset olivat joko jaettuja tai erilaisia. Keskustelussa yhteisymmärrys kiusaamisen ja epäasiallisen kohtelun monimuotoisuudesta ja laajuudesta lisääntyi. **Vaiheessa 3** koottiin yhteen kaikkien työparien kokemukset. Näin toimien saatiin yhteiseen käsittelyyn kaikkien osallistujien kokemukset, asian yhteispohdinta ja syvälinen prosessointi. Kehittäjä kirjasi eri vaiheiden tulokset muistioon, joka oli yhtenä pohjamateriaalina, kun kehittämisryhmässä arvioitiin em. pelisääntöjen noudattamista sekä puuttumisen polusta saatuja käytännön kokemuksia.

Keskustelu oli tarpeellinen ja herättelevä. Kysymyksiin saatiin seuraavat vastaukset, jotka ovat vastakohtia odotetulle työkäyttämisen ihannepiirteille sekä arvoille, joita pohdittiin työkäyttämisen pelisääntöjen yhteydessä.

1. Kiusaamisen käsite, mikä on mielestäsi kiusaamista työpaikalla?

- Eristäminen/ulkopuolelle sulkeminen, jättäminen asioiden/ryhmän ulkopuolelle, huomiotta jättäminen
- Toistuvaa epäasiallista kohtelua
- Tietoinen valinta tehdä toisen elämä hankalaksi
- Selän takana puhuminen, selkään puukottaminen, totuuden vääristely
- Juoruaminen, toisen asioista puhuminen ilman lupaa
- Ei kuunnella toista loppuun, puhutaan päälle
- Asioitten vääristely/ kunnian ottaminen itselle
- Piikittely
- Toisen työn arvosteleminen, puuttuminen toisen tapaan tehdä työtä
- Kunnioituksen puute
- Epäkollegiaalisuus
- Ammattitaidon toistuva aliarviointi
- Työn sabotoiminen/ tehdään työn tekeminen hankalaksi
- Ei anneta apua kun tarvitaan/väheksytään avun tarvetta/ mitätöinti, aliarviointi
- Persoonaan puuttuminen
- Nolaaminen
- Mitätöinti
- Tietoinen ylikuormittaminen
- Esimies ei kohtelee tasaveroisesti
- Perustelematon käskeyttäminen, epäjohdonmukaisuus johtamisessa, vallankäytön sukulainen.

2. Miten kiusaaminen eroaa muusta epäasiallisesta kohtelusta?

- Kiusaaminen jatkuvaa ja toistuvaa
- Tahallista, tarkoituksellisesta, suunniteltua, systemaattista
- Ilkeämielistä
- Syvempää
- Sattuu ja vahingoittaa henkisesti ja vie voimia
- Puhetyyli, miten esittää asiansa
- Huonoja päiviä voi olla
- Huomaa itse ettei ole ollut asiallinen.

3. Mikä ei ole kiusaamista?

- Työtehtävien määrääminen
- Esimiehen tai työtoverin puuttuminen väärinkäytöksiin ja pelisääntörikkomuksiin
- Tehtävien laiminlyöntiin tai pelisääntörikkomuksiin puuttuminen
- Jos ei tahallista, jos osaa olla pahoillaan.

4. Miten kiusaamiseen ja epäasialliseen kohteluun pitää puuttua?

- Ensin itse, sitten esimiehelle
- Esimiehen tehtävä
- Talon johtaja puutuu
- Puuttumisen on lähdettävä koko porukasta
- Kolmikantakeskustelu - porukalla keskusteltava.

Ristiriitojen hallinnan periaatteet Sosiaali- ja lähityön yksikössä

Myös **Sosiaali- ja lähityön yksikkö** käsitteli kehittäjän kanssa ristiriitojen hallinnan periaatteita. Yksikön kanssa toteutettiin seuraava prosessi.

Vaihe 1: Kehittäjä esitteli työyhteisön työhyvinvointikyselyn tulokset ristiriitojen hallinnasta. Ristiriitojen hallintatavoissa on hajontaa.

Vaihe 2: Pohjustettiin ristiriitojen hallinnan pelisääntöjen työstämistä hakemalla vastausta kysymykseen **Millaisia pelisääntöjä kaipaavat ristiriitatilanteisiin?**

Vaihe 3: Sovittiin ristiriitojen hallinnan pelisäännöt.

Vaihe 4: Kotitehtäväksi kehittäjä antoi seuraavan pohtimis- ja kirjoittamistehtävän jokaiselle henkilökohtaisesti. **Millaisia ristiriitatilanteita olet työyhteisössäsi kokenut viimeisen vuoden aikana? Mitkä ovat mielestäsi olleet syitä ristiriitoihin?**

Vaihe 1

Sosiaali- ja lähtyön yksikön **työhyvinvointikyselyssä** oli tullut esille, että työyhteisössä esiintyy paljon erilaisia ristiriitoja (45 – 87 %) ja että ristiriitojen hallintatavoissa (hyvät 33 – 38 %, huonot: 16 – 55 %) koetaan olevan paljon hajontaa.

Vaihe 2

Yksikön henkilöstön vastaukset kysymykseen **Millaisia pelisääntöjä kaipaat ristiriitatilanteisiin?** olivat seuraavanlaiset.

- Ristiriitatilanne selvitetään sen henkilön kanssa, jonka kanssa se on syntynyt
- Ettei kukaan menetä kasvojaan - ei lynkkausta
- Pohjalla avoimuus ja luottamus työkavereihin
- Pitää olla henkilö, jonka kanssa keskustellaan
- Vastuut, kuka vastaa mistäkin, kun selvitetään
- Asiakeskeinen ratkaisutapa
- Esimies mukaan, jos ei ole muuten selvinnyt
- Jos on eri mieltä, ollaan sitä ääneen
- Asiaan tartutaan heti.

Vaihe 3

Yhteiset keskustelut tuottivat yksikölle seuraavat ristiriitojen hallinnan periaatteet.

Pelissäantöjä ristiriitojen käsittelyyn

1. Pyrin siihen, että asia otetaan puheeksi mahdollisimman pian ristiriidan ilmetyä ja sovitaan ajasta ja paikasta, milloin ja missä ristiriita ratkaistaan.
2. Edistän osaltani toimintatapaa, jossa osapuolet ensisijaisesti pyrkivät ratkaisemaan asian keskenään. Esimies pyydetään paikalle jos ratkaisua ei muutoin synny.
3. Huolehdin, että tuon keskustelussa esille oman näkemykseni ristiriidan aiheuttajasta.
4. Kuuntelen ja annan ristiriidan toisen osapuolen kertoa oman näkemyksensä ristiriidan aiheuttajasta
5. Keskityn asioihin, en henkilöihin.
6. Pyrin omassa käyttäytymisessäni avoimuuteen ja malttiin. Huolehdin ettei käyttäytymiseni hiljennä tai loukkaa muita osapuolia.
7. Varmistan, että olen ymmärtänyt asian samalla tavalla kuin muut osapuolet, kun asia on ratkaistu
8. Huolehdin omalta osaltani siitä, että kun ristiriita on käsitelty ja sovittu, en jatka asian vatvomista.
9. Saan olla joskus väärässä ja tehdä virheitä ja haluan myöntää ne, kun näin on tapahtunut.

Vaihe 4: Kotitehtäväksi kehittäjä antoi pohtimis- ja kirjoittamistehtävän jokaiselle henkilökohtaisesti. **Millaisia ristiriitatilanteita olet työyhteisössäsi kokenut viimeisen vuoden aikana? Mitkä ovat mielestäsi olleet syitä ristiriitoihin?**

Kotitehtävät pyydettiin palauttamaan sähköpostilla kehittäjälle. Vastausaikaa annettiin 2 viikkoa. Kehittäjä korosti, että vastaukset olisivat luottamuksellisia ja että tarkoitus oli nostaa vastauksien avulla esiin kotitehtävässä esille tulleita yleisiä ja keskeisiä teemoja, joita käsiteltäisiin yhdessä työpaikkakokouksessa ja haettaisiin niihin ratkaisuja. Kotitehtävänannon taustalla olivat em. työhyvinvointikyselyn tulokset, joiden mukaan työyhteisössä esiintyi paljon ristiriitoja. Eniten niitä koettiin paikantuvan työn periaatteisiin ja ideologioihin (86 %), vastuuseen (84 %), henkilöstöryhmien väliseen vuorovaikutukseen (84 %), työmenetelmiin ja työn tekemisen tapoihin (84 %) ja esimiestyöntekijäsuhteeseen (84 %).

Kyselyn tulokset kuvastavat tyypillistä sosiaalitoimen professionaalista, yksintyöskentelyyn perustuvaa työskentelyä, jossa jokaisella yksilöllä on perinteisesti ollut vahva autonomia suunnitella ja toteuttaa omaa työtään

(ks. sivulla 69 työn yksilölliset piirteet: työn sisällöt, työmäärä, työrytmi/tahti, työn aikataulus, laatukriteerit, Syvänen 2003, 53, Syvänen ym. 2008, 45). Professionaalisten työyhteisöjen suuri haaste onkin oppia yhteistoiminnallisuuteen, joka jossain määrin rajaa oman työn itsenäisyyttä ja ohjaa toimintakulttuuria yksilövastuusta yhteisvastuuseen. Hankkeen arvo- ja perustehtäväpohdinnat sekä yhteiset pelisäännöt pohjustivat työyhteisön toiminta- ja yhteistoimintakulttuuria lisääntyvään yhteisöllisyyteen sekä yhteisvastuuseen.

Kehittäjä sai määräajassa ainoastaan muutaman vastauksen antamaansa työyhteisön ristiriitoja koskevaan kotitehtävään. Henkilöstön kanssa sovittiin jatkoajasta kotitehtävään vastaamiseksi ja valittiin seuraavan kehittämispalaverin aiheeksi ajankohtaisempi aihe eli työn henkinen kuormittavuus. Samassa yhteydessä, kun uusi teema valittiin, kehittäjä nosti yhteiseen keskusteluun sen, miksi työyhteisön sisäisiä ristiriitoja koskevaan kotitehtävään ei paneuduttu. Työhyvinvointikyselyn tulokset kuitenkin viestittivät monista työhyvinvointia alentavista tekijöistä, erilaisista ristiriidoista sekä ristiriitojen hallinnan ongelmista.

Kun myöhemmin purettiin henkisen kuormituksen syitä, kävi ilmi, että henkilöstön työhyvinvointia eivät heikentäneetkään työyhteisön sisäiset ristiriidat, vaan työyhteisön ulkoiset tekijät ja paineet ja hallinnolliset epäjohtonmukaisuudet, päällekkäisyydet ja epäselvyydet. Erityinen haaste kohdentui Sosiaali- ja lähityön yksikön yhteistyöprosesseihin eri yhteistyötahojen kanssa.

Kun väliarvioinnissa pohdittiin hankkeen loppuajan kehittämisteemoja, henkilöstö toivoi, että kehittämisen fokus kohdentuisi asiakastyön kehittämiseen työyhteisön ”ongelmien” ratkomisen sijaan. Yhdessä todettiin tarvetta hankkeen kehittämispalaveri-aiheita, jotka nousivat arkisen työn todellisista ongelmista ja kehittämistarpeista. Sovittiin, että keskitytään käsittelemään ja avaamaan yhteistyöprosessien ongelmia.

Henkistä kuormaa tuottavien yhteistyöprosessien ongelmat

Seuraavassa on lyhyt yhteenveto Sosiaali- ja lähityön yksikön yhteistyöprosesseihin liittyvistä ongelmista. Tavoite on tuoda esille niitä yhteistyöprosessien epäkohtia, joihin tulisi eri tahojen puuttua. Jos niihin ei puututa, yllä pidetään Sosiaali- ja lähityön yksikön henkilöstön työn henkistä kuormittavuutta.

Yhteistyöprosessien ongelmia lähestyttiin seuraavalla tavalla ja vaiheina. Kehittäjä antoi kotitehtävän, joka koski yhteistyöprosesseja.

Vaihe 1: Kotitehtävänä vastataan kysymykseen Mitä ovat sosiaali- ja lähityön yksikön ja yhteistyötahojen yhteistyöprosessien keskeisimmät ongelmat?

Kotitehtävän mukaan keskeisimmät ongelmat paikantuivat seuraaviin yhteistyöprosesseihin.

1. Sosiaali- ja lähityön yksikön ja kotihoidon ja yhteistyöprosessiin
2. SAS-prosessiin
3. Asunnottomien sosiaalityön prosessiin
4. Arviointiyksiköiden, sosiaali- ja lähityön yksiköiden ja sairaaloiden välisiin prosesseihin
5. Arava- prosessiin.

Yhteistyöprosessien ongelmia keskusteltiin seuraavissa vaiheissa keskittyen tärkeimpiin ja ajankohtaisimpiin asioihin.

Vaihe 2: Käytiin Sosiaali- ja lähityön yksikön eri tehtäväalueiden - omaishoito, lähityö, sosiaalityö - henkilöstön kanssa keskustelua ongelmallisimmista prosesseista ja valittiin ne yhteiseen käsittelyyn.

Vaihe 3: Kartoitettiin henkilöstön toiveita ja odotuksia eri yhteistyöprosessin suhteen.

Vaihe 4: Kehittämistarpeet ja toiveet vietiin ohjausryhmän käsittelyyn.

Vaihe 6: Sosiaali- ja lähityön yksikön eri tehtäväalueiden pienryhmäistunnoissa jatkettiin yhteistyöprosesseihin liittyvien kehittämistarpeiden kirjaamista.

Vaihe 7: Välitettiin kirjatut asiat yksikön esimiehelle opinnäytetyön aineistoksi ja ohjausryhmälle tiedoksi.

Vaihe 8: Sovittiin, että niitä yhteistyötahoja, joiden kanssa yhteistyöprosesseissa koetaan suurimmat ongelmat, kutsutaan yhteiseen palaveriin ja käsitellään ja ratkaistaan ongelmia yhdessä.

Vaihe 9: Kehittämiskeskustelut eriytettiin sosiaali- ja lähityön yksikön eri tehtäväalueille.

Vaihe 10: Eri tehtäväalueiden henkilöstö käsitteli keskeisimpiä oman työnsä kehittämistarpeita.

”Keskustelussa nousi esiin, että kaupungin organisaatiossa käytävä keskustelu on nykyisin SAS-prosessivoittoista ja talous sanelee ehdot. Tärkeää olisi panostaa ketjun alkupäähän, että asiakkaan tuloa SAS-prosessiin voitaisiin viivyttää mahdollisimman pitkään. Nykyisen organisaatiolähtöisen toimintamallin katsotaan rasittavan taloutta enemmän, kuin mitä asiakaslähtöinen toiminta tekisi. Esimerkkinä tästä on liian lyhyellä aikajänteellä tapahtuva budjettisuunnittelu, joka johtaa asiakastarpeiden kannalta arveluttaviin ratkaisuihin.”

Vaiheessa 3 esimerkiksi ihanteellisena tulevaisuudenkuvana kotihoidon kanssa nähtiin seuraavanlainen tulevaisuus.

- Olisi yhteinen eettinen pohja ja näkemys asiakastyöstä
- Asiakkaiden palveluista päätettäisiin tiimityönä moniammatillisesti
- Yhteistyö saataisiin toimivaksi, ihanaksi
- Oltaisiin saman katon alle
- Olisi yhteinen ATK –järjestelmä.

Viimeinen vaihe, lopputulos

Yhteistyöprosessien ongelmien kartoituksen sekä eri tehtäväalueiden kehittämistarpeiden paikantamisen jälkeen Sosiaali- ja lähityön yksikön perustehtävä valmistui lopulliseen muotoonsa. Perustehtävä ilmentää erittäin hyvin sitä asiakaskunnastaan välittävää ja eettistä keskustelua, jota työhönsä sitoutuneet ja vastuullisesti toimivat työntekijät esimiehineen Ytyä Länteen hankkeen aikana kävivät. Perustehtävä sisältää myös yksikön arvot: **kaikkein heikoimpien kuuleminen, näkeminen, puolustaminen ja arvostaminen.**

Sosiaali- ja lähityön yksikön perustehtävä

Helsingin kaupungin vanhuspalvelujen läntisen sosiaali- ja lähityön yksikön tehtävänä on yhdessä yli 65-vuotiaiden asiakkaiden ja heidän sidosryhmiensä kanssa löytää keinoja ja ratkaisuja, joilla tuetaan asiakkaan omatoimisuutta ja selviytymistä. Työn keskeiset arvot ovat kaikkein heikoimpien kuuleminen, näkeminen, puolustaminen ja arvostaminen.

5. Lopuksi

Yhteistoiminnallisten hankkeiden vaikutuksena monenlaisia työhön kohdistuvia paineita on saatu alenemaan, yksilötasoinen työn hallinta ja työpaikan ilmapiiri ja yhteisöllisyys ovat parantuneet, valta- ja vastuusuhteet ovat selkeytyneet, esimiestyö ja johtaminen ovat kehittyneet sekä työnantajapuolen ymmärrys ja arvostus työyhteisöjä, niiden henkilöstön työtä ja toimintaa kohtaan on lisääntynyt. Kehittämistyö vaikuttaa yleensä myönteisesti myös henkilöstön sitoutumiseen, motivoitumiseen ja tyytyväisyyteen. Moni hanke on myös osoittanut henkilöstömitoituksen riittävyyden suhteessa palvelun piirissä olevien asukkaiden ja asiakkaiden yksilöllisiin hoidon ja palvelun tarpeisiin.

Ytyä Länteen hanke oli luonteeltaan pilotti, jonka kokemuksia on tavoite levittää muihin vanhuspalvelujen työyhteisöihin. Johdon odotukset olivat seuraavanlaisia:

”Hankkeelle kohdentuu VAVA:n johdosta kovat odotukset. Hanke on tärkeä. Sen avulla voidaan luoda malleja muiden VAVA:n työyhteisöjen ja palvelujen kehittämiseksi...” ”Kehittämistapaa ja kehittämistyössä saavutettuja asioita, kehitettyjä toimintamalleja on mahdollista soveltaa/levittää hankkeen jälkeen myös muihin VAVA:n palveluihin ja toimintayksiköihin.” ”Hankkeen kehittämistote tulisi saada vakiintumaan työyhteisöihin ja leviämään muualle. Jatkuvuus mahdollistaa jatkuvan kehittämisen.”

Vanhuspalvelujen johto ja kehittämisspalvelun kehittämiskonsultti, jotka osallistuivat ohjausryhmätyöskentelyyn, kokivat yhteistoiminnallisessa kehittämistavassa tärkeinä seuraavat piirteet

- Yhteistoiminnallisen kehittämisen menetelmä kokonaisuudessaan - *kehittämismenetelmät otetaan käyttöön ja vuoropuhelu ”rakenteistetaan”*
 - ohjaus- ja kehittämissryhmien toiminta
 - työkonferenssi
 - edustuksellisuus, moniammatillisuus, moniäänisyys
- Teoreettinen viitekehys ja kehittäjien osaaminen
- Hankkeen kesto riittävä, mahdollistaa sitoutuneen ja syvällisen kehittämisen, jatkuvan kehittämisen malli vakiintuu työyhteisöihin

- Olemassa olevien mittareiden hyödyntäminen, mm. Helsingin kaupungin omat Tyhy -kyselyt kehittämiskohteiden ja -tarpeiden paikantamisessa
- Hyödynnetään kehittämisen rinnalla johtamisen, kehittämis- ja koulutusryhmien sekä osaamisen johtamisen tukirakenteita

Seuraavassa taulukossa ilmenee Ytyä Länteen kehittämistyön vaikuttavuus työhyvinvointikyselyn mukaan. Erityisen myönteinen ja muihin kehittämishankkeisiin nähden poikkeuksellisenkorkea vaikuttavuus on havaittavissa Palvelutalossa yksilö- ja ryhmätasolla.

Paljon / melko paljon (% vastaajista)	Palvelutalo	SOLÄ
Perustehtävä Työpaikan varsinaisten tehtävien hoitamiseen	71 %	35 %
Yksilötaso Työskentelyedellytyksiin Motivaatioon <i>Prosessi on lähtenyt käyntiin jokaisen päässä, on pistänyt ajattelemaan.</i>	56 % 51 %	29 % 29 %
Aloitteellisuuteen	53 %	35 %
Horisontaalinen yhteistoiminta Henkilöstösuhteisiin ja ilmapiiriin <i>"Oivallettiin ryhmätyöskentelyn sisällön merkitys." "On kiinteyttänyt työyhteisöä ja vuorovaikutus on lisääntynyt. Asioiden yhteinen jakaminen."</i>	73 %	41 %
Vertikaalinen yhteistoiminta Esimiesten ja työntekijöiden välisiin suhteisiin <i>"On ollut hyvä johtamisen apuväline. Johtajan ei ole tarvinnut vetää tilaisuuksia, vaan on voinut olla yhtenä osallistujana. On voinut paremmin tutustua esimiehiin."</i>	53 %	41 %
Tiedonkulkuun <i>"Toiminta tullut avoimemmaksi ja tiedonkulku parantunut."</i>	56 %	35 %
Vaikutusmahdollisuuksiin <i>"On päästy vaikuttamaan ja viemään mielipiteitä johdolle." "On ollut lupa puhua kaikista asioista luonnollisina asioina."</i>	47 %	35 %

Lopetusseminaarissa tärkeimmiksi yhteisiksi tuotoksiksi Palvelutalon ja Sosiaali- ja lähityön yksikön kehittämisessä koettiin seuraavat asiat:

Palvelutalo	Sosiaali- ja lähityön yksikkö
Arvot ja perustehtävät <i>”Saatiin paljon aikaiseksi melko nopeasti”</i>	Arvot ja perustehtävät <i>”Arvot ja perustehtävät on määritelty, on mahdollistanut keskustelun arvoista”</i>
Pelissäännöt <i>”On saatu yhteisiä toimintatapoja ja sääntöjä sovittua: on parantanut työntekijöiden hyvinvointia”</i>	Pelissäännöt <i>”Sovittiin yhteisistä toimintatavoista.”</i>
Ristiriitojen hallinta <i>”Tehtiin puuttumisen polku”</i>	Ristiriidat ja niiden hallinta <i>”Huomattiin ristiriitojen syntyvän yhteistyöprosessin toimimattomuudesta eikä työyhteisön sisäisistä tekijöistä” ”On saatu yhteisiä pelisääntöjä ristiriitatilanteisiin.”</i>
Työn paineiden ja kiireen alentaminen	Työn henkisen kuormituksen alentaminen

”Tärkeimpiä tuloksia molempien hankkeeseen osallistuneiden työyhteisöjen henkilöstön ja johdon mukaan olivat arvot, perustehtävät, pelissäännöt ja puuttumisen periaatteet ristiriitojen hallintaan” (loppuarviointi)

”On saatu yhteisiä toimintatapoja ja sääntöjä sovittua: on parantanut työntekijöiden hyvinvointia. On saatu paljon aikaiseksi melko nopeasti (arvot, pelissäännöt yms.) ”Arvot ja toimintaperiaatteet on otettu käyttöön. Käytetään työpaikkailmoittelussa ja kehityskeskusteluissa ja toiminnan perustelussa.” (loppuarviointi)

Jatkosuunnitelmat Palvelutalon kehittämistyössä

- Aktiivisen arjen lisääminen, painopiste: asukkaiden toimintakyvyn kehittämisessä
- Tiistaisin kahvihetket koko talossa, keskustelua, ex tempore, eri teema-alueilla
- Työkierto koko talossa houkuttelevaksi
- Yhteispalaverit dementiayksikköjen kesken, kerran kuussa
- Työssä jaksamisen tukeminen
- Ergonomiset työajat ja työaikojen suunnittelu – työvuorosuunnittelun koulutusta tulossa
- Logoterapeuttista ajattelu- ja toimintamallia aletaan soveltaa mm. dementiahoidossa /muistisairaille
- Oman työn suunnittelu

Jatkosuunnitelmat Sosiaali- ja lähityön yksikön kehittämistyössä

- Tehdään yhteistyötä kumppaneiden kanssa (kotihoito!)
- Yksittäisten konkreettisten asioiden ratkaiseminen
- Asiakaslähtöisyyden korostaminen
- Ikääntyvän henkilökunnan huomioon ottaminen - yksilölliset työjärjestelyt, osaaminen ja asiantuntijuus vahvoja, joustavuus
- Pelisäännöt
- Perustehtävä
- Yhteistyö eri ammattiryhmien välillä työyhteisön sisällä
- Jatkuva vuorovaikutus
- Tasapuolinen keskustelu (nykyesimiesten kanssa)

Hanke kesti vajaat kaksi vuotta 2009 keväästä 2010 syksyyn. Keston koettiin johdon ja henkilöstön keskuudessa olleen riittävän sille, että todellisia muutoksia työ- ja toimintakäytännöissä saatiin aikaan ja että myös yksilöt tulivat haastetuiksi omassa työssään, työkäyttäytymisessään ja vuorovaikutuksessa muiden kanssa.

”Kehittämistyölle oli riittävästi aikaa varattuna (2 vuoden hanke), jatkossakin on kehittämiselle varattava tarpeeksi aikaa.” (johdon loppuarviointi)

Hanke antoi työyhteisöille ja niiden esimiehille käytännön työvälineitä työkäytäntöjen parantamiseen, yksilöiden työn hallinnan parantamiseen

sekä yhteisten työpaikka-, tiimi- ja työkäyttämisen pelisääntöjen sopimiseen. Niiden avulla saatiin työhyvinvointi paranemaan ja työn kuormitusta ja paineita alenemaan.

Keskeinen haaste Palvelutalossa oli luoda talolle yhteisöllisyyttä ja sopia koko taloa koskevista toimintaperiaatteista ja pelisäännöistä. Yhteinen arvo- ja perustehtäväpohdinta loi kehittämislle punaisen langan ja toiminnan kehittämislle koko talon ja tiimien tasolla kestävän perustan.

”Autetaan enemmän toista, ei enää rajata ettei kuulu minulle. Joustavuutta on tullut lisää, osataan tehdä kompromisseja. Keskinäinen arvostus on lisääntynyt. Toisten huomioonottaminen ja arvostus on lisääntynyt. Työyhteisön yhteen nivoutuminen. Yhteishenki ja työn meininki on parantunut. Yhteisöllisyyden ymmärtäminen parani ja koetaan tärkeämmäksi kuin ennen.”

Palvelutalossa yhteisöllisyys ja yhteistoiminnan rakenteet ja tiedonkulku niiden välityksellä saatiin erittäin hyvin kehittymään.

Henkilökunnan päiväkahvit tiistaisin yhteisöllisyyden lisäämiseksi. Ihmissuhteet ovat parantuneet. Ilmapäiri parempi ja avoimempi. Tervehditään ystävällisesti, jutustelu on lisääntynyt. Juoruilu ja selän takana puhuminen on vähentynyt. Keskustelu on tullut projektin myötä avoimemmaksi. On mahdollistanut ja tuonut esille keskustelun tarpeet. Työpaikka on sellainen minne on kiva tulla (ei vain palkan takia) (Loppuarviointi)

Keskeinen kehittämistyön edistäjä oli aktiivinen ja yhteistoiminnallinen Palvelutalon johtaja. Myös Sosiaali- ja lähityön yksikön henkilöstö koki johdon olevan sitoutunut hankkeeseen.

*”Palvelutalon johtoryhmään on lisätty 2 henkilöstön edustajaa ja YT-vastaavien nimeäminen on tehty” ”Yhteydenotto esimiehiin helpompaa, uskaltaa puhua paremmin.” ”Palvelutalon johtajan sitoutumisen ja esimerkin myötä koko talon toiminta tullut avoimemmaksi ja tiedonkulku parantunut.”
”Johdon sitoutuminen, johto näkee hankkeen hyvänä”
(loppuarviointi, SoLä)*

Kirjallisuutta

- Kalliola, S. & Nakari, R. (2004) Yhteistoiminta ja kuntien työpaikkojen kehittäminen. Laatu-verkoston arviointitutkimus. Tykes raportteja 38. Helsinki.
- Kasvio, A., Nakari, R., Kalliola, S., Kuula, A., Pesonen, I., Rajakaltio, H., Syvänen, S. (1994) Uudistumisen voimavarat. Tutkimus kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämistä. Laatu-projektin loppuraportti. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. T-sarja 14/1994. Tampere.
- Kuula, A. (1999) Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere: Vastapaino.
- Lahtonen, M. & Syvänen, S. (2004) Demokraattinen dialogi - vastaus työelämän yhteistoiminnan ja tuottavuuden haasteisiin. Syvänen, S. & Lahtonen, M. Teoksessa Lehtonen, J. (Toim.). Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. Työturvallisuuskeskus, ss. 75-88.
- Lehtonen, J. (Toim.) (2004) Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. Työturvallisuuskeskus. Kuntaryhmä. Edita Prima OY: Helsinki.
- Nakari, R. (2004) Kuntien erilaistuva työelämä: tutkimus kunnallisista työyhteisöistä 1995-2003. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Nakari, R., Sjöblom, S. (2009) Toimiva kunnallinen palveluorganisaatio. Työelämän laadun, asiakastyytyväisyyden ja palvelukustannusten väliset yhteydet strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Acta nro 209. Helsinki: Kuntaliitto.
- Syvänen S., Erätuli P., Kokkonen A., Nederström R., Strömberg S. (2008) Hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tekijät. Yhteistoiminnallisen kehittämisen ideat ja aatteet. Tekes. Työelämän kehittämisohjelma Tykes. Raportteja 61. Helsinki. <http://www.tsr.fi/files/TietokantaTutkittu/2006/106112Tykes.pdf>
- Syvänen, S. (2003) Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista. Esimerkkinä kuntien sosiaalitoimen vanhuspalveluja tuottavat työyhteisöt. Acta Universitatis Tamperensis 942. Yliopistopaino: Tampere. Kunnallistalouden väitöskirja. <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-5704-8.pdf>
- Syvänen, S. (2004) Käytännön ja teorian yhdistävä toimintatutkimus. Teoksessa Lehtonen, J. (Toim.) Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. Työturvallisuuskeskus, ss. 89-100.
- Syvänen, S. (2004) Vanhuksen ääni kuului – kokemuksia vanhainkodin

- kehittämishankkeesta. Teoksessa Kankare, H., Lintula, H. (Toim.) Vanhuksen äänen kuuleminen. Tammi: Helsinki.
- Syvänen, S. (2004) Yhteistoiminnallisuus sosiaalitoimen työyhteisöjen kehittämisessä. Teoksessa Sosiaalialan työsuojelu- ja kehittämisopas. Työturvallisuuskeskus. Kuntaryhmä & Palveluryhmä: Helsinki.
- Syvänen, S. (2007) Laatu-verkoston teoreettisen viitekehyksen kehityspolut. Teoksessa Tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Helsinki. TM Tykes-ohjelma.
- Syvänen, S. (2008) Hyvinvoinnin, osaamisen ja tuloksellisuuden tekijät. Hotevan projektin loppuraportti TSR:lle. <http://www.tsr.fi/files/TietokantaTutkittu/2006/106112Loppuraportti.pdf>
- Syvänen, S. (2010) Evil Eleven Syndrome. Dark Side of Workplaces. Pressures at Work and Costs of Non-interference. VDM Verlag Dr. Müller Aktiengesellschaft & Co. KG. Saarbrücken.

Liitteet

Liite 1: Kehittäjien yhteystiedot

Rahoitus: Työsuojelurahaston kehittämisavustus
Helsingin kaupunki

Hankkeen johto, koordinointi ja raportointi

Henkilöstövoimavarojen dosentti Sirpa Syvänen,
Tampereen yliopisto, taloustieteiden laitos, Optimast Oy

Yhteystiedot sirpasyvanen@optimast.fi
www.optimast.fi
Puh. 050 433 6289

Kehittämisen kenttätyö

Työyhteisökehittäjä Antti Kokkonen, Onnenpari Oy

Yhteystiedot antti.kokkonen@onnenpari.fi
www.onnenpari.fi
Puh. 044 4400010

Työhyvinvointikysely **Optimast Oy**
www.optimast.fi
sirpasyvanen@optimast.fi
Puh. 050 4336289

Liite 2: Hoitoneuvottelut palvelutalossa -ohje 3.12.2009

HOITONEUVOTTELUT PALVELUTALOSSA

Vastuuhoitaja kutsuu hoitoneuvottelun koolle kuuden viikon kuluessa asiakkaan muuttamisesta palvelutaloon. Hoitoneuvotteluun osallistuvat vastuuhoitajan ja asukkaan lisäksi: omainen (asiakkaan luvalla), sosiaaliohjaaja, viriketoiminnan ohjaaja, fysioterapeutti, toimintaterapeutti, sairaanhoitaja ja varavastuuhoitaja. Tarvittaessa kokoukseen kutsutaan vastaava hoitaja tai palvelutalon johtaja. Hoitoneuvottelu pidetään asiakkaan huoneessa /huoneistossa ja sen kesto on korkeintaan 1,5 tuntia. Sairaanhoitaja toimii neuvottelussa puheenjohtajana ja vastuuhoitaja sihteerinä. Vastuuhoitaja kirjaa neuvottelussa sovitut asiat Efficiaan hoitotyön yhteenveto-lehdelle. Kopio lehdestä ja hoitotyön suunnitelmasta viedään (asiakkaan luvalla) asiakkaan huoneeseen vaatekaapin oven sisäpuolelle.

Ennen hoitoneuvottelua:

- Fysio- ja toimintaterapeutti: tarvittavat testit ja arvioinnit, pohtivat kuntoutusmahdollisuuksia
- Sosiaaliohjaaja: tulokset, hoitomaksut, asioiden hoitaja, olemassa olevat ja haettavat etuudet

Hoitoneuvottelussa käydään läpi seuraavat asiat:

- Palvelutalon arvot ja perustehtävä (anna kirjallisena)
- Vastuuhoitajuus palvelutalossa
- Asiakkaan (ja omaisen) toiveet ja palaute hoidosta
- Asiakkaan nykytila, toimintakyky, tarvittavat palvelut, hoito ja huolenpito, tavoitteet
- Asiakkaan lääkitys, sairaudet
- Ruokailu ja ravintopalvelut, kauppapalvelu
- Lääketieteelliset palvelut; lääkäri, laboratorio
- Kuntoutus ja apuvälineet, ryhmät, kuntosali, aamujumppa, ulkoilu
- Jalkojenhoito
- Hammashoito
- Silmälasit ja kuulokojeet
- Hiustenhoito
- Viriketoiminta
- Vaatetus ja vaatehuolto
- Kuljetukset
- Seurakuntapalvelut
- Posti ja laskut
- Asiakkaan raha-asioiden hoitaminen
- Hoitotahto
- Kenelle saa antaa tietoja
- Kenelle ilmoitetaan akuuttitilanteissa, voiko yöllä soittaa
- Omaisen halukkuus osallistua (yhteiset tilaisuudet, saattaminen ym.)

Hoitoneuvottelun pohjalta vastuuhoidaja laatii hoitotyön suunnitelman tai päivittää aikaisempaa suunnitelmaa. Vastuuhoidaja voi vielä käydä valmista suunnitelmaa läpi asiakkaan (ja omaisen) kanssa. Tulotilanteen lisäksi hoitoneuvottelu käydään kerran vuodessa ja tarvittaessa useammin.



Sirpa Syvänen
Antti Kokkonen

Hyvinvointia vanhuksille & työn iloa henkilöstölle

- Ytyä Länteen hankkeen tulokset ja opetukset yhteistoiminnallisesta työyhteisöjen kehittämisestä

Tämä opas on tarkoitettu vanhuspalvelujen työyhteisöjen työhyvinvoinnin, tuloksellisuuden sekä yhteistoiminnan kehittämisen tueksi. Aineisto ja tulokset ovat peräisin Ytyä Länteen kehittämishankkeesta, joka toteutettiin 2009 – 2010 Helsingin kaupungin kahdessa kehittämisen pilotti-kohteena toimineessa palveluyksikössä – Palvelutalossa ja Sosiaali- ja lähityön yksikössä. Hanke rahoitettiin Helsingin kaupungin oman rahoituksen ja Työsuojelurahaston kehittämisavustuksen turvin.

Ytyä Länteen hankkeessa paikannettiin 7 työhyvinvoinnin avainta: työn paineiden, kiireen ja kuormittavuuden taltuttaminen, yhteiset arvot ja perustehtävät, pelisäännöt työkäyttämiseen ja vuorovaikutukseen, johtamiseen ja tiimeille sekä ristiriitojen hallintaan.

Opas antaa paljon käytännön vinkkejä ja menetelmiä sekä työpaikkojen omaehtoiseen että asiantuntijoiden tuella toteutettavaan yhteistoiminnalliseen kehittämiseen. Opas on kolmas osa yhteistoiminnallisen työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kehittämistapaa, sen menetelmiä, tuloksia ja vaikutuksia esittelevää trilogiaa.



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

ISBN 978-952-223-938-9