



Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfronden  
The Finnish Work Environment Fund

# KUKUTUKU

**Kuule – Kuuntele – Tule kuulluksi**

**Hausjärven kunnan vanhuspalvelu –  
työyhteisön kehittämishanke**

**09/2015 – 05/2017**

**LOPPURAPORTTI**

## Sisällysluettelo:

|   |    |
|---|----|
| 1. Kehittämishankkeen taustaa.....  | 3  |
| 2. Hankkeen tavoitteet ja tarkoitus.....  | 4  |
| 3. Hankkeessa käytetty kehittämisote, sovellettu tutkimus,<br>kehittämismenetelmät sekä ulkopuolinen asiantuntija.....            | 5  |
| 4. Hankkeen toteuttaminen, organisointi ja eteneminen.....  | 7  |
| 4.1. Kukatuku-työpajat.....   | 7  |
| 4.2. Työyksikkötyöskentely.....   | 9  |
| 4.3. Esimiesten Kukatuku-työpajat.....  | 10 |
| 4.4. Ohjausryhmä.....   | 10 |
| 4.5. Ohjausryhmän alaryhmä ns. ”Rukkastyöryhmä”.....  | 10 |
| 5. Hankkeen tulokset ja arviointia.....   | 11 |
| 5.1. Kehittämishankkeen aikana suoritettut arvioinnit.....  | 12 |
| 5.2. Arviointia työpajoista ja keskeisiä tuloksia perusturvajohtajan ja<br>työyhteisökehittäjän yhteisen ajattelun tuloksena..... | 12 |
| 5.3. Ohjausryhmän arviointia hankkeesta ja tuloksista.....  | 13 |
| 5.4. Työntekijöiden arviointia Kukatuku-hankkeesta.....   | 17 |
| 6. Mitä halutaan jatkaa? Tulevaisuuden ajatuksia esimiehiltä<br>ja työntekijöiltä.....  | 19 |
| 6.1. Esimiesten ajatuksia Kukatuku-hankkeen jatkosta.....   | 19 |
| 6.2. Työntekijöiden ajatuksia Kukatuku-hankkeen jatkamisesta<br>tulevaisuudessa.....  | 20 |
| 7. Johtopäätöksiä ja jatkokehittämisajatuksia.....  | 21 |
| LÄHTEITÄ .....  | 23 |

Loppuraportin laatija: Työyhteisökehittäjä, FT Heini Wink, JHL



Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund

Heini Wink

LOPPURAPORTTI

31.5.2017

## **KUKUTUKU - Kuule – Kuuntele – Tule kuulluksi**

### **Hausjärven kunnan vanhuspalvelu – työyhteisön kehittämishanke**

**09/2015 – 05/2017**

#### **1. Kehittämishankkeen taustaa**

Vuoden 2013 Vanhuspalvelulaki käynnisti kunnissa pitkälle tulevaisuuteen suuntautuvia palvelukokonaisuuksien arvioita ja palveluprosessien muutoksia. Hausjärven kunnan vanhustenhuollossa oli toteutettu toiminnan muutoksia ja yksikköjen uudenlaisia profiloitumisia vuosina 2013 -14. Kunnassa oli viimeisten vuosien aikana ollut sekä toimintaympäristössä tapahtuneita että sisäisiä muutoksia. Jatkuvat muutokset olivat kuitenkin vaatineet paljon sekä johtamiselta että työntekijöiltä. Erityisen haastavaksi oli osoittautunut toimintakulttuurin muutoksen vaatimus.

Tarvittiin tukea, uusia keinoja ja toimintatapoja työn tekemiseen ja työssä jaksamiseen. Muutostyön ja esimiestyön tueksi osa henkilöstöstä oli osallistunut erilaisiin koulutuksiin ja kehittämistyöhön, osa ei. Pitkäjänteistä, kokoavaa ja kaikkia osallistavaa työyhteisöjen kehittämistyötä ei ollut toteutettu. Ymmärrettiin, että työyhteisön vuorovaikutus ja laaja osallistuminen vaikuttavat suoraan työhyvinvointiin. Muutokset synnyttivät tarpeen kehittää ja uudistaa osallistavaa toimintakulttuuria ja toimintatapoja.

Kunnan asumispalveluyksikössä ja silloisessa hoivayksikössä tapahtuva toimintakulttuurin muutos laitoksesta asumispalveluyksiköksi sekä kotipalvelun kotona asumisen tukemisen kehittäminen edellyttivät henkilökunnan hyvinvointia. Keskeisiä tavoitteita olivat työssä jaksaminen, työhön sitoutuminen ja toiminnan kehittämiseen motivoituminen. Katsottiin, että työhyvinvointi on lähtökohta sille, että työtä voidaan yhdessä työntekijöiden kanssa kehittää asiakkaiden palvelutarpeita vastaavaan suuntaan. Tiedossa oli jo tuolloin, että vuoden 2015 alussa Hausjärven kotipalvelu ja Riihimäen terveyskeskuksen kotisairaanhoido yhdistyisivät toiminnallisesti, joka tulisi merkitsemään suurta muutosta toimintatapoihin kahden eri organisaation välillä.

Hausjärven kunnan syksyllä 2013 tehty työtyytyväisyyskysely myös osoitti, että huomiota tuli kiinnittää työhyvinvointiin laajasti sekä esimiesten toimintaan muutosjohtamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Lisäksi kehittämistä vaati vuorovaikutteisen toiminta- ja työtavan kehittäminen.

Kunnan vanhuspalvelutiimissä tartuttiin asiaan ja lähdettiin tutkimaan mahdollisuutta kehittää toimintaa pitkäjänteisesti ja henkilöstöä osallistavasti. Samanaikaisesti Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL:n Kehittämispalveluyksikkö etsi vanhuspalveluverkoston ideoinnin tuloksena pilottiorganisaatiota vanhuspalveluiden kehittämiseen työyhteisökehittämisen avulla. Tämä johti erilaisten vaiheiden kautta työyhteisön kehittämishankkeen suunnitteluun ja hakemiseen yhteistyössä keväällä 2015. Hankkeen nimeksi tuli KUKUTUKU – kuule – kuuntele – tule kuulluksi – työyhteisön kehittämishanke. Nimen avulla haluttiin samalla kuvata hankkeen tavoitetta. Hankkeeseen haettiin työyhteisön kehittämisavustusta Työsuojelurahastosta.

Ennen hankehakemuksen lähettämistä suunnitellusta kehittämishankkeesta kuultiin myös työntekijöitä ja heidän toiveitaan ja suunnitelmaehdotusta esiteltiin hankkeen kannalta keskeisille toimijoille. Kesällä 2015 hankehakemus hyväksyttiin Työsuojelurahastossa ja hanke käynnistettiin syyskuussa 2015.

## 2. Hankkeen tavoitteet ja tarkoitus

Hausjärven kunnan vanhuspalveluiden kehittämishankkeen tavoitteena on ollut toimintakulttuurin muutoksen edistäminen ja avoimen osallistavan vuorovaikutuksen sekä vuorovaikutuskulttuurin kehittäminen. Hankkeen aikana on pyritty rakentamaan työyhteisöihin uutta toimintatapaa, jossa kuullaan, kuunnellaan ja tullaan kuulluksi (KUKUTUKU-toimintatapa). Tällä on haluttu vaikuttaa sekä työntekijöiden työhyvinvointiin että myös asiakaspalvelun kuulemiskulttuuriin ja laatuun. Hankkeen avulla on ollut tarkoitus etsiä ja kokeilla uusia ja parempia toimintatapoja Hausjärven kunnan vanhustenpalveluun sekä edistää kunnan mahdollisuuksia menestyä tulevaisuudessa.

Vanhuspalveluissa oli erityisesti kolme toimintayksikköä, joilla oli ilmeinen tarve kehittämiseen toimintakulttuurin muutoksen vaativuuden ja tulevaisuuden haasteiden johdosta. Nämä yksiköt olivat silloinen hoivayksikkö, asumispalveluyksikkö ja kotihoitoyksikkö. Henkilöstöä näissä oli yhteensä lähes 70 henkilöä. Vaikka kehittäminen rajattiin näihin yksiköihin, välillisesti kehittämisen nähtiin hyödyttävän koko Hausjärven kunnan vanhustenhuoltoa.

Hankkeen kaikille yksiköille yhteisiksi tavoitteiksi kirjattiin:

### 1. TOIMINTAKULTTUURINEN MUUTOS VANHUSPALVELUISSA

- *Kehitetään toimintatapoja työyhteisön toimintaa ja asiakkaiden palvelutarpeita vastaavaksi. Ajatellaan, että:*
  - kehittäminen on osa työtä
  - kaikkien panosta tarvitaan kehittämisessä ja uudistumisessa
- *Kehitetään työyhteisön jäseniä ja asiakkaita osallistavia työmenetelmiä*
  - synnytetään uusia ideoita arjen sujuvoittamiseksi
- *Kehitetään työyhteisön jäsenten ja asiakkaiden kuulemiskulttuuria*
  - opetellaan kuulemaan, kuuntelemaan ja tulemaan kuulluksi
  - ” Kenen ääni kuuluu Hausjärven kunnan vanhuspalveluissa?”

## 2. AVOIN, OSALLISTAVA VUOROVAIKUTUS JA YHTEISÖLLINEN VASTUU

- Vahvistetaan luottamusta ja sitoutumista työyhteisöissä
- Tuetaan osallistavaa ja yhteistoiminnallista kehittämistä työyhteisöissä
- Edistetään vuorovaikutteista hyvinvointijohtajuutta arjessa
- Kehitetään esimies-alaistoimintaa
- Edistetään keskustelevaa johtamista ja organisaatiojohdon roolia työhyvinvoinnin mahdollistajana

## 3. KUKUTUKU-TOIMINTATAPA TYÖYHTEISÖISSÄ

Kaikille yhteisten tavoitteiden lisäksi yksiköillä oli omat yksikkökohtaiset tavoitteensa.

Yksikkökohtaisia tavoitteita olivat:

### Helmikoti (aikaisemmin Hoivayksikkö)

Hoivayksikkö muuttuu 1.1.2016 tehostetun asumispalvelun yksiköksi

Toimintatavan muutos, kulttuurimuutos

Hanke käynnistyy tästä yksiköstä, kiireellisin kehittämistarve

### Koivumäki

Toimintakulttuurin muutoksen vakiinnuttaminen

Esimiestyö/alaistyö > työyhteisötaidot: roolit, työnjako, tiedottaminen, vaikuttaminen, pelisäännöt

### Kotihoito

Toimintakulttuurinen muutos (sosiaali- ja terveystalvelujen yhdistyminen)

>Mobiililaitteen käyttöönotto > yksin tehtävän työn määrä lisäänty

Sosiaaliohjauksen vahvistuminen

Tiimityö, vastuuhuoltajuus ja arviointi

Asiakas: asiakkaan ääni, kuulluksi tuleminen tahtotilana

## 3. Hankkeessa käytetty kehittämisote, sovellettu tutkimus, kehittämismenetelmät sekä ulkopuolinen asiantuntija

Hankkeen kehittämisote perustuu tasavertaisen vuoropuhelun eli dialogin periaatteisiin ja menetelmiin. Hankkeessa on sovellettu dialogiperusteisia teoreettisia lähestymistapoja ja menetelmällisiä sovelluksia, jotta avoimelle dialogille ja dialogiselle toimintakulttuurille olisi mahdollisuuksia syntyä. Dialogista toimintakulttuuria on rakennettu yhteistoiminnallisesti ja osallistavasti sekä dialogisella että toimintatutkimuksellisella otteella. Päämääränä on ollut saada aikaan muutoksia sosiaalisissa toiminnoissa, mutta samalla on myös tutkittu näitä muutoksia. Hankkeen käytännön toteuttamisessa ei kuitenkaan ole käytetty dialogi-käsitettä, vaan osallistujien toivomuksesta on käytetty avoin vuorovaikutus -käsitettä.

Toimintatutkimuksen tarkoituksena on auttaa ihmisiä tutkimaan todellisuutta, jotta sitä voitaisiin muuttaa. Samanaikaisesti pyritään auttamaan ihmisiä muuttamaan todellisuutta, jotta sitä voidaan vastaavasti tutkia (Kemmis & Wilkinson 1998). Toimintatutkimukseen kuuluu prosessimaisuus, jossa osallistujat kehittävät pääsääntöisesti omia käytäntöjään.

Toimintatavan tavoitteena on itsensä, työnsä ja työympäristönsä jatkuva kehittäminen niin, että vanhojen tapojen kriittisen tarkastelun ja uudelleen muotoilun kautta tavanomaisesta käytännöstä tulee opittu käytäntö.

Organisaatioiden ja työyhteisöjen sosiaalisen todellisuuden rakentumisessa vuorovaikutuksella ja työpaikan vuorovaikutuskulttuurilla on huomattava merkitys. Sen laatu vaikuttaa organisaatioiden toiminnan tuloksellisuuteen ja samalla myös ihmisten työhyvinvointiin. Toimimaton vuorovaikutus voi näkyä sekä tuloksellisuuden heikkoutena että asiakaspalvelun laadun ontumisena. Hyvin toimiva vuorovaikutus sitä vastoin edistää henkilöstön yhteistyökykyä ja työhyvinvointia, mikä näyttäytyy hyvänä asiakaspalveluna.

Työyhteisöjen vuorovaikutus on arjen puhetta, kuuntelua ja niitä keskusteluja, joita käydään työntekijöiden ja esimiesten kesken organisaatiotodellisuuksissa. Se voi olla sekä sanallista että sanatonta puhetta kuten eleitä, ilmeitä, äänensävyjä, -painoja. Erilaisia kielipelejä saattaa esiintyä. Keskusteluja käydään sekä virallisilla että epävirallisilla foorumeilla ja eri kokoonpanoissa. Tämän päivän hektinen työelämä antaa kuitenkin harvoin mahdollisuuksia tarkastella sitä, millaista puhetta, millaisia keskusteluja tai toimintatapoja työnteon arjessa yhdessä tuotetaan. Tärkeää olisi yhdessä arvioida, onko työyhteisössä käytävä puhe tai toimintatapa organisaatiota rakentavaa vai hajottavaa. Samalla tulisi pohtia sitä, miten kehittää oman työyhteisön vuorovaikutus- ja toimintakulttuuria.

Ihmisten käyttämää puhetta erilaisissa vuorovaikutustilanteissa voidaan kutsua dialogiksi. Dialogin merkityksestä erilaisissa organisaatioiden muutostilanteissa on ollut todisteita jo viime vuosituhannelta lähtien. Erityisesti 2000-luvun vaihteessa työelämän organisaatiot kiinnostuivat dialogista ja tällöin tutkijat ja käytännön toimijat loivat tietynlaisia perususkomuksia dialogin luonteesta (Bohm, Senge, Isaacs, Heikkilä & Heikkilä, Gergen, Gergen & Barrett). Lähestymistapa dialogiin oli organisatorinen ja dialogi nähtiin menetelmänä, jolla parannetaan organisaatioiden ja työyhteisöjen toimintaa.

Organisatorisessa lähestymistavassa perususkomuksia dialogin ehdoista kuvataan mm. seuraavilla sanoilla ja käsitteillä: yhdessä ajattelun voima, kollektiivinen ajattelu muuttaa merkityksiä eri kulttuureissa/organisaatioissa, dialogi (ryhmä)prosessina, dialogin avoin tarkoitus tai tavoite, dialogin tavoitteena erilaisuuden löytäminen ja hyväksyminen, ymmärtäminen, luottamus, kunnioitus, kokemusten jakaminen, toisilta oppiminen, kuuntelu, kunnioitus, odotus ja suora puhe, dialogi yhteistoimintadiskurssina (-puheena) (Wink 2007, 98).

Dialogin ytimessä sanotaan olevan syvälinen kuuntelemisen taito (Isaacs 2001). Kuunteleminen ei tarkoita vain sanojen kuulemistä, vaan kykyä ottaa vastaan sanat ja hyväksyä ne, sekä vaientaa oma sisäinen hälinä. Kuuntelemista pidetään selviönä, emmekä yleensä valmistaudu siihen hyvin, vaikka se todellisuudessa on vaikeaa. Kuuntelemista pidetään yleensä yksilöllisenä toimintona, mutta dialogissa löydetään uusi ulottuvuus: yhdessä kuunteleminen. Yhdessä kuunteleminen voi auttaa luopumista vanhasta ajattelusta, synnyttää uusia oivalluksia, uutta vuorovaikutus- ja toimintatapaa sekä uutta vuorovaikutuskulttuuria. Isaacsin mukaan dialogiin tarvitaan kuuntelemisen lisäksi

kunnioitusta, odotusta ja suoraa puhetta. Näillä käyttäytymismalleilla luodaan dialogista keskusteluilmapiiriä.

Hankkeessa on sovellettu FT Heini Winkin väitöskirjan teoreettista viitekehystä dialogista, dialogisista lähestymistavoista ja perususkomuksista dialogin luonteesta */Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä, 2007*. Dialogi ymmärretään sekä kehittämismenetelmänä että teoreettisena viitekehyyksenä. Erityisesti organisatorinen lähestymistapa ja sen edustajien käsitys dialogista menetelmänä, jolla parannetaan organisaation toimintaa, nousee tässä hankkeessa keskiöön. Kyseisessä tutkimuksessa esiin nousseita dialogin onnistumiseen liittyviä tekijöitä, kuten luottamuksen rakentamista, erilaisuuden ymmärtämistä, samanlaisuuden tunnistamista, rohkeuden lisäämistä ja pelon voittamista, on pyritty korostamaan tässä kehittämishankkeessa.

KUKUTUKU -hankkeessa on synnytetty Hausjärven kunnan vanhuspalveluille dialogista vuorovaikutus- ja toimintakulttuuria, joka prosessimaisesti on rakentunut vähitellen hankkeen edetessä. Samalla on tehty kokeilevaa kehittämistä tähän kontekstiin soveltuvien dialogisten kehittämismenetelmien löytämiseksi. Myös olemassa olevia menetelmiä on hyödynnetty. Tämä mahdollistaa erilaisten arjen innovaatioiden syntyminen ja kehkeytyvässä olevien uusien toimintatapojen löytymisen. Toimintatutkimuksellinen ote myös vahvistaa työntekijöiden käsitystä itsestä työn aktiivisena kehittäjänä. Käytännön kehittämistyössä on käytetty erilaisia ohjauksellisia, osallistavia, vuorovaikutteisia ja dialogisia menetelmiä. Aineistolähtöisyys tässä hankkeessa on tarkoittanut sitä, että henkilöstön omaa ääntä on kuultu koko prosessin ajan heidän itsensä tuottamien, omien Kukatuku-työpajatuotosten, kautta. Näitä aineistoja on käsitelty ja muokattu ja tuotu yhä uudestaan työpajoihin keskustelujen kohteeksi.

Hankkeen ulkopuolisena asiantuntijana, vastuukehittäjänä on toiminut työyhteisökehittäjä, FT Heini Wink JHL:stä, jolla on 30 vuoden kokemus työyhteisöjen, organisaatioiden ja johtamisen kehittämisestä ja kouluttamisesta eri toimialoilta sekä hankekokemuksia dialogiperusteisten hankkeiden toteuttamisesta.

## 4. Hankkeen toteuttaminen, organisointi ja eteneminen

### 4.1. Kukatuku-työpajat

KUKUTUKU-kehittämissanke on rakentunut dialogiperusteisista vuorovaikutteisista kehittämisfoorumeista, jotka nimettiin Hausjärven vanhuspalveluun sopiviksi KUKUTUKU-työpajoiksi.

Osallistujille kerrottiin työpajoista seuraavaa:

- Työpajatyöskentelyt ovat ohjattuja yhteistyön tilanteita, mutta antavat kuitenkin osallistujille vapaan tilan kohdata toinen toisensa
- Osallistajat kokoontuvat tekemään yhdessä töitä tietyn yhteisen tavoitteen eteen

- Hyvä työpaja osallistaa rakentavaan keskusteluun, aitoon vuorovaikutukseen (toisten kunnioittaminen, kuuntelu, oman äänen tuominen esille, liian nopeista johtopäätöksistä pidättäytyminen)
- Työpajan osallistujat johdatellaan aiheeseen alustuksella
- Työpajoissa ajatellaan, keskustellaan ja ideoidaan konkreettisia tekoja, teot kirjataan toimeenpanoa varten

Kehittämistyöskentelyn organisoinnista työyksiköissä ovat vastanneet esimiehet, joiden tehtävänä on myös ollut innostaa työntekijät mukaan kehittämistyöhön.

KUKUTUKU-työpajat toteutettiin yksikkökohtaisesti ja kullakin yksiköllä (Helmikoti, Koivumäki I ja Koivumäki II ja Kotihoito) oli 6 yksikkökohtaista työpajaa, kaksi yhdistettyä Isotyöpajaa (työpajat 6) sekä yksi kaikille yhteinen KUKUTUKU-päätöstyöpaja. Hankkeen aikana toteutettiin yhteensä 27 työpajaa.

### **Työpajojen sisältöjä / teemoja:**

Hankkeen käynnistystyöpajat aloitettiin muutoksesta puhumisella, puhuttiin muutoksesta mahdollisuutena, muutostarpeen tunnistamisesta sekä työ- ja toimintakulttuurista muutoksen kohteena. Tavoitteiden kannalta oli tärkeää aloittaa juuri muutoksesta, kun toimintakulttuuria ja –tapoja oli tarkoitus lähteä muuttamaan. Jokaisessa yksikössä aloitettiin työskentely, jossa yhdessä mietittiin a) mikä yksikön toimintatavoissa oli hyvää, joka piti säilyttää, b) mikä huonoa, josta voisi luopua sekä c) mitä uusia toimintatapoja tulisi luoda. Yksiköt tuottivat itse yksikkökohtaista aineistoa, joka toimi työskentelymateriaalina seuraavissa työpajoissa (2 ja 3), kun yhdessä keskusteltiin ja sovittiin, mitkä asiat olivat tärkeitä ja vaativat kiireellistä kehittämistä yksikkötasolla. Näitä materiaaleja jalostettiin ja vietiin eteenpäin yksiköissä. Työyhteisökehittäjällä oli lisäksi runsaasti virikemateriaalia (teorioita, viitekehyksiä)

Toisessa työpajassa toimintatapatyöskentelyä jatkettiin. Tehtiin omiin muutosvalmiuksiin liittyvä yksilötehtävä ja mietittiin oman työrepun pakkaamista, mitä sinne aamulla pakataan, millaisia tiiliskiviä, timantteja tai millaista sisua? Näitä asioita avattiin ja puhuttiin yhdessä. Puhuttiin myös siitä, mitä tuomme tullessamme, kun tulemme töihin ja miten tämä kaikki vaikuttaa työtovereihin ja työyhteisön ilmapiiriin.

Toisessa ja kolmannessa työpajassa puhuttiin toimivasta työyhteisöstä ja tuotiin esille Toimiva työyhteisö-viitekehys, jonka pohjalta lähdettiin tarkastelemaan yksiköiden tuottamia aineistoja ja niiden sijoittumista Toimiva työyhteisö-viitekehukseen. Toimiva työyhteisö-viitekehyksessä tarkasteltiin perustehtävää, rakenteita, yhteistyötä ja työilmapiiriä sekä johtajuutta. Erityisesti lähdettiin työstämään ja valitsemaan kehittämiskohteita ja – tehtäviä uusien toimintatapojen osalta.

Neljäs työpaja oli erilainen aikaisempiin verrattuna, koska siinä kokeiltiin rukkastyöryhmän hyväksymää yhtä arviointimittaria, nauhoitettua teemakeskustelua. Teemakeskusteluihin oli annettu ohjeistukset ja keskustelut liittyivät yksiköiden aikaisempiin omiin tuotoksiin, joita oli saatu Toimiva työyhteisö-kolmion yhdestä sakarasta **Yhteistyö ja työilmapiiri, mitä uusia toimintatapoja luodaan.**



Teemakeskustelujen teemoja olivat mm.

- yhteishenki ja toisen auttaminen
- työkaverin ammattitaidon/mielipiteiden arvostaminen
- kannustaminen ja myönteisen palautteen antaminen
- työkaverin puheenvuorojen kunnioittaminen
- asioista suoraan puhuminen
- positiivinen puhe/keskustelu
- tiimien välinen yhteistyö

Viidennessä työpajassa käsiteltiin syksyllä 2016 toteutetun työyhteisökyselyn tuloksia. Niistä käytiin syvällistä keskustelua ja pohdintaa. Tällöin alkoi myös keskustelu pelisäännöistä ja niiden tarpeesta sekä niiden tekeminen.

Kuudes työpaja oli ns. Isopaja, jossa kaksi yksikköä oli samassa työpajassa. Näitä työpajoja oli kaksi. Tavoitteena oli mennä yli yksikkörajojen, vähän omien mukavuusrajojen ulkopuolelle. Myös tässä työpajassa aiheet tulivat työyhteisöjen omista tuotoksista työyhteisökyselyyn liittyen. Kun työyhteisökyselyssä oli haettu unelmien työyhteisöä, työpajassa mietittiin ja keskusteltiin yhdessä, miten Hausjärven vanhuspalveluista tulisi unelmien työyhteisö, mikä on meidän johtotähti, mitä kaikki voivat tehdä, mitä minä voin tehdä.

Seitsemäs työpaja kulminoitui työyhteisökyselyssä vahvasti esiin nousseeseen asiaan, pelisääntöjen ja työyhteisökäytäntöjen puuttumiseen. Nyt oli se hetki, jolloin tämä asia tuli saada tehdyksi ja kaikille yksiköille samanaikaisesti. Pelisäännöistä puhuttiin, niistä sovittiin yhdessä ja tehtiin myös näkyväksi, miten pelisääntöjen toteutuminen yksiköissä konkreettisesti näkyy.

Päätöstyöpaja toteutettiin koko henkilöstölle rukkastyöryhmän voimin. Paikaksi valittiin Hausjärven urheilutalo ja työpajat rakennettiin pururadan varrelle KUKUTUKU-hankkeen ideologiaan soveltuville teemoille (avoimen vuorovaikutuksen periaatteet, ryhmän ongelmanratkaisu, viestin kulkeminen >'rikkinäinen puhelin', yhteistyö ja luottamus, arviointi, hyvät työyhteisötaidot, tulevaisuus).

## 4.2. Työyksikkötyöskentely

Työyksikkötyöskentely on ollut itsenäistä työskentelyä yksikötasolla yksikkökohtaisten kehittämiskohteiden parissa. Työskentely käynnistettiin yksiköissä työyhteisökehittäjän mukana ololla aloituksessa ja sen jälkeen yksiköt ovat jatkaneet työskentelyä itsenäisesti. Kukatuku -työpajoissa on seurattu valittujen kehittämistehtävien etenemistä.

Konkreettisia kehittämistehtäviä eri yksiköissä ovat olleet mm:

- viriketoiminta
- työnjako
- kirjaaminen
- perehdyttäminen
- viikonloppujen erottaminen arjesta
- tiimien välinen vuorovaikutus ja toimintatavat
- aamusählinki pois

#### 4.3. Esimiesten Kukatuku-työpajat

Hankkeeseen liittyen, mutta omakustanteisesti, toteutettiin myös esimiehille Esimiesten Kukatuku-työpajat muutoksen tueksi. Näitä työpajoja oli niin ikään 7.

#### 4.4. Ohjausryhmä

Hankkeessa oli esimiehistä, työntekijöistä ja henkilöstön edustajista koostuva ohjausryhmä, joka on antanut suuntaviivoja hankkeen toteuttamiselle, seurannut ja arvioinut hanketta ja sen etenemistä sekä tehnyt tarvittavia sisällöllisiä ja rakenteellisia valintoja sekä muutosehdotuksia prosessin edetessä. Mukana ohjausryhmässä on ollut myös JHL:n työyhteisökehittäjä. Ohjausryhmä kokoontui hankkeen aikana 5 kertaa.

#### 4.5. Ohjausryhmän alaryhmä ns. ”Rukkastyöryhmä”

Ohjausryhmän työrukkasena on toiminut Rukkastyöryhmä, joka on tehnyt ohjausryhmälle ehdotuksia ja toimeenpannut päätöksiä käytännössä. On toiminut operatiivisena toimijana. Rukkastyöryhmässä on ollut joka yksiköstä henkilökunnan edustaja. Rukkastyöryhmä kokoontui yhteensä 10 kertaa hankkeen aikana.

Erytistehtävänä rukkastyöryhmällä on ollut hankkeen arvioinnin mittariston suunnittelu. On haluttu kokeilla erilaisia hankkeen tuloksellisuutta ja asiakastyytyvyyttä mittaavia arviointivälineitä, jotka sopisivat hankkeen dialogisiin periaatteisiin.

Rukkastyöryhmä suunnitteli ja valitsi kolme erilaista arviointiin liittyvää mittaristoa, joita päätettiin kokeilla, miten sopisivat tähän hankkeeseen. Päätettiin toteuttaa äänitetty teemahaastattelu keväällä 2016, n. 6 kk hankkeen aloittamisen jälkeen. Tarkoituksena oli tehdä havainnot siitä puheesta ja kuuntelusta, joka sillä hetkellä vallitsi yksiköissä. Teemakeskustelu oli tarkoitus tehdä uudestaan hankkeen loppuvaiheessa ja vertailla puheen muutosta teemojen osalta.

Keskusteluissa oli tarkoitus puhua aikaisemmin itse tuotetuista aineistoista, jotka olivat puhuttaneet teemoina syksyllä. Teemoista lisää kohdassa työpajojen sisältöjä / teemoja, s. 7. Teemakeskustelu kuitenkin osoittautui huonosti toimivaksi, koska työntekijöille nauhoittaminen oli kiusallista ja lukkiutti tilanteet sekä aiheutti enemmän hiljaisuutta kuin puhetta, jota voisi myöhemmin analysoida ja tehdä siitä johtopäätöksiä. Rukkastyöryhmä päätti tästä syystä, että tätä kokeilua ei jatketa, vaan todetaan sen olleen sopimaton tähän hankkeeseen.

Toinen arviointiväline, joka rakennettiin ja toteutettiin, oli työyhteisökysely syksyllä 2016. Työyhteisökyselyssä ”Miten yhteistyömme sujuu”, kysyttiin työntekijöiden mielipiteitä työilmapiiristä ja työpaikan vuorovaikutuksesta. Tämä kysely osoittautui hyväksi arviointivälineeksi tähän hankkeeseen ja sitä päätettiin jatkaa tulevaisuudessa säännöllisin väliajoin. Se tuotti sellaista tietoa ja materiaalia, jota työpajoissa on ollut hyvä työstää ja jota jatkossakin on tärkeää pitää esillä.

Kolmas arviointiväline liittyi asiakkuuksiin ja oli asiakastyytyväisyyskysely. Se toteutettiin yksiköissä loppusyksyllä 2016. Myöskään tämä arviointiväline ei jäänyt elämään muuten kuin yhden kysymyksen osalta jatkossa. Tämä kysymys voidaan liittää seutukunnan jo käytössä olevaan asiakaskyselyyn.

Liitteenä on koko hankeprosessin aikataulutus.

## 5. Hankkeen tulokset ja arviointia

Kukutuku-kehittämishankkeen tavoitteena oli toimintakulttuurin ja toimintatapojen muutos sekä avoimen, osallistavan vuorovaikutuksen ja yhteisöllisen vastuun edistäminen Hausjärven kunnan vanhuspalveluissa. Lopputuloksena olisi Kukutuku-toimintatavan syntyminen työyhteisöihin.

Hanketta toteutettiin valitun kehittämisoiteen ja -menetelmän, tasavertaisen vuoropuhelun (dialogin), sekä toimintatutkimuksellisen otteen mukaisesti. Vuorovaikutus- ja toimintakulttuuria on rakennettu prosessinomaisesti vähitellen hankkeen edetessä. Hankkeessa on annettu tilaa kokeilevalle kehittämiselle, jotta voisi löytyä tälle työyhteisölle sopivia kehittämismenetelmiä ja -tapoja.

Hankkeen koko toiminta on perustunut kuulemisen, kuuntelemisen ja kuulluksi tulemisen teemalle, jota on pidetty esillä ja korostettu kaikessa yhteisessä työskentelyssä. Se on ollut mukana sekä rakenteissa (miten on organisoiduttu) että sisällöissä (miten ja mistä on puhuttu). Kukutuku-toimintatapaa on rakennettu työyhteisön toimintakulttuurin kehittämistä varten, jotta tämä uudenlainen toimintakulttuuri näkyisi myös asiakaspalvelussa asiakaskohtaamisissa. Koska on ollut kyse työyhteisön kehittämishankkeesta, on pääpaino kehittämisessä kuitenkin ollut työyhteisön toimintatavoissa. Arvioinneissa kuitenkin näkyy, että myös asiakkaan ääni on tullut kuuluvammaksi prosessin aikana.

Hankkeen tuloksia voidaan arvioida eri toimijoiden näkökulmista. Moniäänisyys näkyy tuloksissa siten, että voidaan havaita pieniä tai suuria tuloksia/muutoksia. Tulos voi olla myös se, että ei ole syntynyt odotusten kaltaisia muutoksia toimintatapoihin. Kehittäminen vaatii pitkäjänteisyyttä, kärsivällisyyttä ja jatkuvaa kehittämistä, jotta voidaan nähdä suuria, mullistavia muutoksia. Usein muutokset ovat pieniä, arjen muutoksia, joita tuskin huomaa, mutta jotka kuitenkin huomataan, jos ne eivät olisi syntyneet. Jos joillakin työntekijöillä on lisääntynyt rohkeus osallistua työyhteisön keskusteluihin, onko se pieni vai suuri muutos ja tulos? Entä jos työntekijöille on tullut taito kehittää ja keskustella yhdessä? Ja jos kuunnellaan asiakasta, omaisia ja työtovereita kunnioittavasti, arvostaen ja empaattisesti, onko se pieni vai suuri tulos? Entä mitä voidaan sanoa tuloksesta, jos nähdään, että yksiköt ovat hyvin eri tilanteissa nyt Kukutukun päättyessä kuin hankkeen alkaessa. Toinen yksikkö on päässyt pitkälle, kun toinen räpiköi samoissa aiheissa ja samanlaisilla toimintatavoilla kuin hankkeen alussakin. Näissä ja seuraavissa tulosten arvioinneissa näkyy tämän kehittämistyön moninäkökulmaisuus ja ns. monien äänien esiintyminen.

Samanlaista moniäänisyyttä on haettu myös Kukatuku-työpajatyöskentelyissä ja Kukatuku-toimintatapaa rakennettaessa.

### 5.1. Kehittämishankkeen aikana suoritettut arvioinnit

Kehittämishankkeen aikana **rukkastyöryhmän erityistehtävänä** ollut arviointimittariston suunnitteleminen on tuonut hankkeeseen lisäarvoa, jota voidaan pitää myös hankkeen tuloksena.

Vaikka kolmesta arviointimittarista vain yksi jää työyhteisöön elämään ja se on todettu toimivaksi, on ollut tärkeää hankkeeseen liittyen kokeileva kehittäminen, jossa voidaan kokeilla erilaisia asioita ja kokeilun jälkeen voidaan todeta, ettei tämä toiminutkaan meidän kohdalla. Kokeilukulttuurilla voidaan synnyttää tärkeitä uusia arjen keksintöjä, jotka parantavat työn tekemistä, työilmapiiriä, henkilöstön välistä vuorovaikutusta ja lopulta asiakastyytyväisyyttä. Kun synnytetään kokeilukulttuuria, se madaltaa kynnystä lähteä kokeilemaan erilaisia, joskus hullultakin tuntuvia asioita, jotka voivat osoittautua merkittäviksi uudistuksiksi.

Teemakeskustelua kokeiltiin, se ei soveltunut tähän työyhteisöön, joten se hylättiin. Asiakaskyselyä kokeiltiin, siitä jäi vain pieni osuus työyhteisön käyttöön, joten se onnistui osittain. Työyhteisökysely oli toimiva ja jää työyhteisön käyttöön jatkossakin, joten tämä oli onnistunut mittari Hausjärven vanhustenhuollon työyhteisöön.

### 5.2. Arviointia työpajoista ja keskeisiä tuloksia perusturvajohtajan ja työyhteisökehittäjän yhteisen ajattelun tuloksena

Selkeästi on nähtävissä, että Kukatuku -kehittämisprosessi on tullut työntekijöille tutuksi 1,5 vuoden aikana. Siitä on tullut oppimisprosessi tiedon vastaanottamisesta oman tiedon ja kokemuksen kautta uuden tiedon tuottamiseen. Voidaan todeta, että henkilöstölähtöinen kehittäminen on itsessään oppimisprosessi. Prosessia on toteutettu toimintatutkimuksellisella otteella, jossa työntekijät ovat kehittäneet pääsääntöisesti omia käytäntöjään ja toimintatapojaan. Tarkoituksena on ollut auttaa työntekijöitä tutkimaan omaa todellisuuttaan, jotta sitä voitaisiin kehittää ja muuttaa. Yhdessä tuotettu uusi tieto on koko prosessin ajan syntynyt työntekijöiden omista kokemuksista ja tiedoista, aineisto ja tuotokset on synnynetty yhdessä.

Voidaan myös todeta, että henkilöstö tarvitsee keskustelufoorumeita, joissa on mahdollisuus puhua työhön liittyvistä asioista, kuulla toisten kokemuksia/ajatuksia ja uskaltautua ilmaisemaan omia näkemyksiä/ajatuksia. Hankkeen avulla tällaiset kuuntelu- ja keskustelufoorumit mahdollistuivat Kukatuku -työpajojen muodossa ja koska ne koettiin hyödyllisiksi, on tämä synnyttänyt tarpeen jatkaa tämän tyyppisiä yhteisiä foorumeita.

KUKUTUKU–kuule–kuuntele–tule kuulluksi -ajattelutapa on luonut demokraattisen tavan toimia työyhteisössä – jokaisen mielipide on tärkeä. Kukatuku -työpajoissa on korostettu ja

toistettu oheista ajattelutapaa, joka on parhaimmillaan edesauttanut hyvän ja turvallisen keskustelukulttuurin syntymistä. Ihmisiä on myös kannustettu oman mukavuusrajan ylittämiseen ja yhteiseen puhumiseen.

KUKUTUKU -ajattelua tullaan laajentamaan Hausjärven kunnan perusturvan muihin toimijoihin ja laajemmin osaksi kunnan toimintatapaa. KUKUTUKU tulee olemaan osa henkilöstölähtöistä kehittämistä.

Muutamia tärkeitä hankkeen synnyttämiä muutoksia on syytä nostaa esiin tuloksina. Nämä ovat pieniä alkuja mahdollisesti jollekin suuremmalle muutokselle, joskus paremmin havaittavissa, toisinaan tuskin näkyvissä, mutta sieltä ne versovat ja vahvistavat juuriaan, jos niitä kastelee riittävästi ja niille annetaan tilaa kasvaa.

- 1) Työpajoissa on erityisesti kiinnitetty huomiota työyhteisöjen vuorovaikutukseen ja keskustelu- sekä toimintakulttuuriin. **Toimintavoissa on jo nähtävissä joitakin ituja vuorovaikutukseen liittyvistä muutoksista**, kuten esim. ajattelu- ja puhutavan muutoksia joko - tai -ajattelusta sekä - että -ajatteluun. Voidaan ajatella **siirtymistä musta-valkoisesta ajattelusta harmaan eri sävyihin tai jopa moniin väreihin**. Työtoveri tai sijainen ei ole joko hyvä tai huono, vaan hän voi olla joissakin asioissa hyvä ja joissakin huono ja se on ihan ok. Silti voidaan tehdä yhteistyötä.
- 2) Työpajoissa on myös vahvistettu me-ajattelua, me-hengen luomista ja yritetty päästä pois ajattelusta ”kyllähän me, mutta kun ne muut” tai ”emme me, mutta ne muut”. Työskentelyn tuloksena **tätä asiaa uskalletaan jo tarkastella yhdessä ja miettiä sitä, keitä ”ne muut” sitten ovat. Samalla on ymmärrys omasta vastuusta vuorovaikutustilanteissa lisääntynyt.**
- 3) Kolmantena tärkeänä huomiona ja tuloksena voidaan nähdä **suoraan puhumisen, vihjailujen ja selän takana puhumisen esiin nostaminen työyhteisöjen yhteisissä keskusteluissa**. Tätä keskustelukulttuuriin liittyvää ilmiötä on ollut tärkeää avata ja miettiä keinoja asian kehittämiseksi. Työntekijöillä onkin ollut lukuisia hyviä kehittämis- ja parantamisajatuksia.

### 5.3. Ohjausryhmän arviointia hankkeesta ja tuloksista

Ohjausryhmältä pyydettiin näkemyksiä siitä, miten hankkeelle asetetut tavoitteet on saavutettu sekä arviointia hankkeen onnistumisista, kehitettävistä asioista, oppimisesta ja ajatuksia hankkeen jatkamismuodoista.

#### 1. Hankkeen tavoitteiden tarkastelu:

- Muutos- ja kehittämisilmapiiri on muuttunut myönteiseksi. Omaa työtä halutaan kehittää, esim. asiakaslistojen tarkistaminen, työntekijöiden vahvuuksien ja osaamisen hyödyntäminen parantunut (suunnitellaan kotiutus/kuntoutus-työparitoimintaa, sekä mtt- ja päihdetyöparin perustamista).
- Tiimien sisäinen työnjako ja yhteistyö on parantunut.
- Asiakkaan ääni kuuluu ja huomioidaan paremmin.

- Työntekijät varanneet itselleen oman liikuntasalivuoron, edistää yhteistyötä ja työhyvinvointia.
- Yksilötasolla on varmasti tapahtunut itsetutkiskelua ja kehittymistä, arviointia omasta työyhteisöosaamisesta.
- Vuorovaikutus tiimien sisällä on mielestäni parantunut, joskin siinä vielä paljon tekemistä.
- Työntekijät arvostavat, että perusturvajohtaja ollut paikalla.
- Osa henkilökunnasta on mukana aktiivisemmin kehittämässä omaa työtään asiakaslähtöisempään suuntaan.
- Hankkeen myötä henkilökunnalta on tullut uusia ideoita työn sisällön ja sujuvuuden parantamiseksi.
- Joillakin on edelleen ajoittain negatiivinen suhtautuminen kehittämiseen.
- Tullaan rohkeasti kertomaan omista ideoista ja ajatuksista.
- Esimiehille ollut omia Kukatuku-pajapäiviä; pystyy peilaamaan omaa kokemaansa/toimintaansa ja saa kollegiaalista tukea.
- Kukatukussa kehittäminen on ollut työyhteisölähtöistä, yhteisön jäseniltä nousevista ajatuksista eteenpäin vietyä kehittämistä.
- On kiinnitetty huomiota sekä asukastyön kehittämiseen että työyhteisön haasteisiin ja pelisääntöihin. Pyritty antamaan tilaa keskustelulle, johon arkityössä ei aina meinaa löytyä riittävästi aikaa.
- Osallistavia työmenetelmiä on käytetty. Tuntuu, että kirjallisesti on monen helpompi tuoda esiin omia mielipiteitä kuin puhumalla. Samoin ryhmätyönä tehdyt tuotokset on helpompi tuoda esiin kuin vain omat ajatukset.
- Hyvä, että myös ylempi johto oli mukana työpajoissa keskustelemassa työyhteisön asioista.
- Pelisääntökeskustelu oli tärkeä osa tätä kokonaisuutta.
- Työyhteisötaitojen käsittely tuki tätä tavoitetta.
- Eri työmenetelmien käytölle saatiin monipuolista osallistavaa kehittämistä. Toinen menetelmä sopii paremmin toiselle, toinen toiselle.
- Jokainen on saanut tuoda/kannustettu tuomaan esiin omia näkemyksiä haastavistakin asioista, jokainen on joutunut harjoittelemaan muiden kuuntelemista ja ymmärtämistä. Paljon olisi asioita jäänyt nostamatta pöydälle ilman Kukatuku-työpajoja.
- Tavoitteista on mielestäni toteutunut se, että hanke on jollain tavalla herättänyt työntekijöitä näkemään yksiköidensä kehittämistarpeita. Kehittämistöitä on paljon osalla työntekijöistä ja he näkevät sen osana työtä. Osa haluaisi kaiken pysyvän ennallaan.
- Hanke on edistänyt jonkin verran osan työntekijöiden vastuunkantoa yhteisestä toiminnan kehittämisestä asukkaiden tarpeiden pohjalta. On perustettu erilaisia työryhmiä toiminnan kehittämiseen, joissa on vastuulliset vetäjät.
- Kuulemiskulttuurin kehittymisestä en oikein osaa sanoa. Tuntuu, että monet työntekijät kokevat tärkeäksi, että he saavat oman äänensä kuuluviin, että heitä kuunnellaan esimies- ja johtotasolla, mutta asiakkaiden kuuleminen ja heidän osallistaminen on jäänyt toissijaiseksi.

- Keskusteleva johtamiskulttuuri ja hyvinvointijohtajuus ovat selvästi edistyneet yksiköissä paljon.
- Luottamus ja sitoutuminen ovat vahvistuneet osassa työyhteisöistä.

## 2. *Onnistumiset, mikä on mennyt hyvin:*

- Alkulämmittelyn jälkeen työpajat onnistuneet, uskallettiin ottaa esille vaikeitakin asioita.
- Tutustuminen ja yhteistyön paraneminen asumispalveluiden henkilökunnan kanssa.
- Henkilökunnan oivaltaminen omien toimiansa vaikutuksesta työhyvinvointiin.
- Aiemmin kuuntelijan roolissa toimineista työntekijöistä on saatu mukaan rohkeammin keskusteluun.
- On järjestetty aikaa ja tilaa yhteiselle keskustelulle. Ihmiset ovat ”joutuneet” pois omalta mukavuusalueeltaankin ja osallistumaan yhteiseen keskusteluun. Kukaan ei ole voinut jättäytyä sivuun.
- Viimeinen iso työpaja on saanut paljon hyvää palautetta. Päivään sisältyi paljon tärkeitä KUKUTUKU-työpajoissa käsiteltyjä asioita. Hieno paikka, hyvä ruoka ja muiden työyksiköiden jäseniin tutustuminen toiminnan ohessa teki päivästä hyvän.
- Virikeohjauksen kehittyminen ja viriketyöryhmän työpanos toiminnan kehittämisessä on ollut hyvä onnistuminen.
- Helmikodissa jatkuu minun mielestä edelleen innostunut kehittämisen kulttuuri. Totta kai sielläkin on heitä, joille uuden luominen tuottaa enemmän pinnistelyä kuin toiselle, mutta ehkä se ryhmän tuki on sen verran yhtenäinen, että voidaan tarttua uhmaamalla uusiin ajatuksiin ja ideoihin.
- Työyhteisö on oppinut työskentelemään kehittävällä otteella. Kotihoidon pelisääntöjen tekeminen oli syvällistä ja analyysoivaa. Uskallettiin nostaa keskusteluun arkoja ja mielipiteitä jakavia asioita. Asiakkaan rooli on korostunut pyrkimyksenä nostaa asiakkaan näkemys päätöksen tekoon. Vanhustyön toimintamuodot ovat kohdanneet. Yhdessä on kuvattu prosessit, joiden pohjalta on selkiytynyt kuva toiminnasta.

## 3. *Kehitettävää, mihin olisi pitänyt kiinnittää enemmän huomiota?*

- Itsenäinen työskentely ja välitehtävien tekemiseen ei ehditty tarpeeksi paneutua.
- Asiakkaan äänen/tarpeiden tunnistaminen ja huomioiminen arjessa, siihen olisi voinut paneutua enemmän.
- Olisi ollut hyväksi jos koko työyhteisö voisi olla samaan aikaan paikalla. Tämä kuitenkin kolmivuorotyössä sairauspoissaolot, lomat, ja asukkaiden ympärivuorokautinen hoidontarve huomioiden lähes mahdotonta toteuttaa. Jos kaikki olisivat samaan aikaan töissä, olisi ko. päivänä reilu ylimiehitys ja tämä aiheuttaisi vastaavan vajeen jonain muuna päivänä, jolloin sijaisia

jouduttaisiin käyttämään reilusti enemmän. Erillisissä työpajoissa tuli esiin aina vähän erilaisia näkökulmia, joita olisi ollut hyvä pohtia kokotyöyhteisön paikalla ollessa.

- Edelleen tuntuu, että kaikki eivät työpajoissa osanneet/ uskaltaneet tuoda esiin omia ajatuksiaan riittävästi. Miten saisi kaikki ”tuettua” osallistumaan enemmän?
  - Asioiden jatkotyöstöön työpajojen välissä ei tuntunut löytyvän riittävästi yhteistä aikaa eikä aina halukaakaan kaikilta yksikössä.
  - Ihmisten motivointi ja ymmärryksen lisääminen oman toiminnan vaikutuksesta koko työyhteisöön olisi tarvinnut ehkä enemmän huomiota. Positiivisuutta enemmän.
  - Sekä henkilöstön osittainen vaihtuminen, että esimiesten vaihtuminen hankkeen aikana on varmasti vaikuttanut hankkeen etenemiseen. Uudet eivät tunne työyhteisön historiaa samoin kuin kauan yhteisössä olleet. Monilla hankkeessa käsitellyillä asioilla on ”pitkät juuret”.
  - Asiakkaiden äänen vahvistamiseen ja heidän osallistamiseen olisi voinut kiinnittää enemmän huomiota.
  - Koko hankkeen teema kuulla toisen sanomaa olisi saanut saada menetelmien kautta enemmän tilaa ja ehkä vielä vahvempaa roolia herättelyssä jokaisen oman toimintansa tarkasteluun? Edelleen koen tässä petraamisen paikkaa. Mutta lienee niitä hankkeen haastavampia teemoja?
4. Miten Kukatuku-työpajatyöskentely toimii menetelmänä Hausjärven kunnan vanhuspalveluissa henkilöstölähtöisen kehittämisen tukena?:
- Työpajat: yhdessä oppimista, hyvien käytäntöjen jakamista
  - Kukatukusta nousseita jatkotyöstettäviä asioita on hyvä päästä viemään eteenpäin.
  - Työntekijöillä on jo taito kehittää ja keskustella, tuo hyvää jatkumoa toiminnan ja asenteiden muokkaamiselle.
  - Mielestäni tämä on hyvä pohja kehittämisen tueksi. On irrotettu aikaa arkityöstä ja pohdittu asioita yhdessä. Mutta miten saisi itse arkityön keskelle vietyä kehittämistä enemmän, niin että se muuttuisi konkreettiseksi toimiksi arjessa jokaisen työntekijän toimintaan? Kaikkien sitoutuminen. Perustyö vie niin ison osan työpäivistä, että riittävän ajan löytäminen kehittämispalaverille ja asioiden eteenpäin viemiselle ym. on haastavaa.
  - Erilaiset työpajatyöskentelyn muodot ja osallistavat kehittämisen menetelmät ovat ehdottoman tärkeä toimintamuoto henkilöstölähtöisessä kehittämisessä.
  - Helmikodin ryhmä on alkujaankin kovin pieni ja aina on joku hyvästä syystä pois. Tämä on asia, jossa jotenkin näkyi se, että meidän toiminnan iso osa jäi kokonaan hankkeen ulkopuolelle. Ryhmä oli aika vaisu, ja työskentely jäi melko pinnalliseksi.
  - Menetelmä oli osallistava. Minulle tuli vaikutelma, että työntekijät pääsivät hyvin ääneen myös hiljaisemmat. Työpajoissa synnytettiin konkreettista ja opittiin työskentelemään yhdessä. Yhdessä tekeminen muiden yksiköiden kanssa lähensi. Esimiestyöpajoissa jaettiin ajatuksia ja tultiin tutuiksi. Menetelmä tarjosi positiivisen alustan työstää vaikeita ja työyhteisöä kuormittavia asioita.



5. Mitä Kukatuku-toimintatapa mielestäsi Hausjärven kunnan vanhuspalveluissa konkreettisesti tarkoittaa? Miten se näkyy, mistä sen tunnistaa?

- Kuulemme korvillamme puhuttuja sanoja, ja sydämellä sen mitä usein jätetään sanomatta
- Kuuntelemme asiakkaitamme, omaisia, työkavereita kunnioittavasti, arvostaen ja empaattisesti
- Kun tulemme kaikki kuulluiksi, asiakkaamme ja työntekijät voivat hyvin, arvostamme toisiamme ja kehitämme yhdessä työtämme.
- Asiakas keskiössä, palvelut rakentuvat ympärille.
- Yhteinen asiakas.
- Työhyvinvoinnin lisääntyminen
- Jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi tuntea, että omat ajatukset ja mielipiteet voi avoimesti nostaa esiin, muut kuuntelevat ja hyväksyvät ne, vaikka eivät välttämättä näekään asiaa samoin. Toisaalta myös ymmärrys siitä, että vaikka oma toive/mielipiteen mukaiset asiat eivät aina toteutuisikaan niin se ei tarkoita aina ettei ole kuultu. Tähän on vielä ”matkaa” työyhteisössä.
- Mielestäni Kukatukussa käytetyistä menetelmistä ei voi konkreettisesti erotella mitään tiettyä toimintatapaa. Tai että Kukatukun myötä olisi vanhuspalveluihin syntynyt mitään tiettyä toimintatapaa esim. avoimeen vuorovaikutukseen. Yksiköt ovat hyvin eri tilanteissa nyt Kukatukun päättyessä. Toinen yksikkö on päässyt pitkälle, kun toinen räpiköi samoissa aiheissa ja samanlaisilla toimintatavoilla kuin hankkeen alussakin. Koen, että Kukatuku-päivät ovat jääneet lopulta aika irrallisiksi siitä, miten arjessa toimitaan. Se on tuonut näkyväksi niitä arjen toiminnan ja yhteistyön (niin sisäisen kuin yksiköiden välisen) haasteita.
- Kukatuku-toimintatapa näkyy kotihoidossa parempana ja arvostavampana kommunikaationa työntekijöiden kesken ja uskon, että myös asiakkaalle se näkyy arvostavampana kommunikaationa. Esimiesten yhteistyö on lisääntynyt ja olemme saaneet uusia työkaluja työskentelyymme.

#### 5.4. Työntekijöiden arviointia KUKUTUKU-hankkeesta

Viimeisessä kaikille yhteisessä päätöstyöpajassa yksi työpajoista eli rasteista oli arviointirasti. Siinä työntekijät olivat itselleen nimen antaneissa sekaryhmissä ja heitä pyydettiin arvioimaan Kukatuku-hanketta seuraavilla kysymyksillä.

1. Mitä minä olen oppinut ja oivaltanut /mitä me olemme oppineet ja oivaltaneet KUKUTUKUn aikana?
2. Mitä KUKUTUKU-toimintatapa ryhmänne mielestä tarkoittaa Hausjärven kunnan vanhuspalveluissa? Miten se näkyy konkreettisesti, miten sen tunnistaa?
3. Mitä muuta tärkeää haluatte sanoa KUKUTUKUSTA?

Ohessa rastin tulokset.

#### **RASTI 4: ARVIOINTIRASTI**

RYHMÄT: a) Valikoiva kuulo b) Väärä vitonen c) Kuiskaajat d) Kuulolaite (ilman patteria) e) 3. Kuulokoje f) Timantti

#### 1. MITÄ **MINÄ** OLEN OPPINUT JA OIVALTANUT / MITÄ **ME** OLEMME OPPINEET JA OIVALTANEET KUKUTUKUN AIKANA?

RYHMÄN TUOTOKSENA VÄHINTÄÄN KOLME (3) ASIAA:

1. a) Erilaisuuden kunnioittaminen  
b) Puhumaan, kuuntelemaan  
c) Kuuntelemaan  
d) Asiakas ensin  
e) Muutokseen ei pysty kukaan yksin  
f) Yhteiset pelisäännöt
2. a) Yhteistyön oivaltaminen  
b) Kuuntelemaan  
c) Ymmärtämään  
d) Kuuntelemaan asiakasta/työyhteisöä  
e) Muutoksen myötä työyhteisö voi paremmin  
f) Ryhmäkoot suurentuneet, vaikeasti hallittava
3. a) Toisen työn arvostaminen  
b) Vaikenemaan  
c) Auttamaan  
d) Oma vastuu työyhteisön sujuvuudesta!  
e) Peiliin katsomalla voit toimia muutoksen hyväksi.  
f) Arvostamaan omaa työyhteisöä, ajatukset ovat muuttuneet 2 v. aikana

#### 2. MITÄ **KUKUTUKU-TOIMINTATAPA** RYHMÄNNE MIELESTÄ TARKOITTAÄ HAUSJÄRVEN KUNNAN VANHUSPALVELUISSA? MITEN SE NÄKYÄ KONKREETTISESTI, MITEN SEN TUNNISTAA?

- a) Oman asenteen muuttaminen
- b) Pelisäännöt selkiytyneet, tasapuolisuus hoitotyössä
- c) Kiva vaihtelu arkeen
- d) Asiakas keskiössä > hoito suunnitellaan asiakasta ajatellen
- e) Työhyvinvointi paranee, ehkä ....
- f) Esimiehillä enemmän kokouksia, vaikeammin ollut tavoitettavissa

#### 3. MITÄ **MUUTA TÄRKEÄÄ** HALUATTE SANOA KUKUTUKUSTA?

a)



b) Kehittää yhteistyökykyä – yhteistyötaitoja

Piirros, jossa samassa veneessä soudetaan ja Kukatuku-aurinko paistaa taustalla.



## 6. Mitä halutaan jatkaa? Tulevaisuuden ajatuksia esimiehiltä ja työntekijöiltä

### 6.1. Esimiesten ajatuksia Kukatuku-hankkeen jatkosta

Hankkeen arviointiosuudessa esimiehiltä kysyttiin jatkoideoita Kukatuku-hankkeeseen liittyen.

***Kukatuku-hankkeen jatkamisideoita? Millä tavoilla toivoisit hankkeen ydinajatuksen jatkamista? Mikä jää elämään, mitä jatketaan?***

- Työpajat toivottavasti jäävät elämään, tarvitaan työyksikkökohtaisia työpajoja, mutta myös asumispalvelun kanssa yhteisiä.
- Yhteistä koulutusta.
- Yhteistyö hankkeen osapuolten kesken.
- Pelisäännöt /näin meillä toimitaan.
- Positiivinen näkökulma.
- Muutos on mahdollisuus, ei aina uhka!
- Työyksiköiden välisen yhteistyön lisääminen ja kehittäminen, me hengen nostattaminen. Työkierto?
- Rakentavan palautteen antotavan opettelu ja palautteen vastaanottamisen harjoittelu. Työyhteisössä joillakin toisia loukkaava/ivallinen tapa tuoda omat mielipiteet esiin ja tämä voi myös aiheuttaa joissain toisissa, sitä ettei halua tuoda omia näkemyksiä keskusteluun. Voi pelätä tulevansa loukatuksi?
- Pelisäännöt luotu, nyt pidettävä niistä kiinni.

- Katsetta ja suuntausta perustyön, asiakkaiden hyvän arjen lisäämiseen entisestään.
- Prosessien käsittely työyhteisössä ja myös uusien työntekijöiden perehdytyksen tueksi.
- Avoimen vuorovaikutuksen kehittäminen jatkossa olisi yksi ydinkysymyksistä, samoin yksiköiden sisäisen ja välisen yhteistyön kehittäminen. Työpajatyöskentelyä jossain muodossa jatkossakin.
- Toivoisin että esimiesten tapaamiset jatkuisivat ja ongelmia puitaisiin yhdessä samalla kun rakennettaisiin yhteisiin strategiaan tavoitteisiin pohjaavaa kehittämistä. Työpajoja tulisi jatkaa 1-2 kertaa vuodessa muistuttaen henkilöstöä Kukatuku – tavasta tehdä työtä. Johtoryhmässä tulisi tehdä vuosikello jossa seurataan Kukatukun toiminnan jatkumista.

## 6.2. Työntekijöiden ajatuksia Kukatuku-hankkeen jatkamisesta tulevaisuudessa

Viimeisessä päätöstyöpajassa yhdellä rastilla eli Tulevaisuus-työpajassa työntekijöiltä kysyttiin, mitä halutaan jatkaa hankkeesta tulevaisuudessa. Rastilla rakennettiin tulevaisuuden kukkaa: mitä halutaan jatkaa tulevaisuudessa/jatkossa. Alla työntekijöiden toivomuksia jatkamisesta:

- Pelisäännöt: noudattamalla ja päivittämällä, jatkuva muistutus
- Hoitolinjaus: jokainen sitoutuu hoitamaan linjauksen mukaan
- Tiedonkulku: parempi organisointi, tiedonkulku esimieheltä työntekijöille
- Tiimien välinen yhteistyö: jokaisen vastuulla
- Asiakslähtöisyys: työntekijöiden vastuu
- Asiakaskeskeisyys: aikaa lisää, vanhojen rakenteiden purku
- Keskitytään työntekoon: jokainen katsoo peiliin
- Suvaitsevaisuus: tutustutaan toisiin, otetaan toiset huomioon, ymmärrystä toisten erilaisuutta kohtaan
- Erilaisuuden hyväksyminen: kaikki työntekijät
- Vaikuttaminen: vaikuttamis-/tulevaisuustiimi
- Yhteistyö: esimiehet ja työntekijät
- Yhteistyö alueiden kesken: mm. puhelinluettelot tietoon
- Yhteistyö eri yksiköiden välillä: esimiehet
- Työhyvinvointi: yhteistä toimintaa, kehittämisiltapäiviä, vastuu kaikilla omasta ja muiden työntekijöiden hyvinvoinnista
- Tiimipalaverit: pidetään kun on sovittu
- Kehityskeskustelut
- Perehdytys: perehdytyskansion kuntoon

## 7. Johtopäätöksiä ja jatkokehittämisajatuksia

Kukutuku-kehittämishankkeen kunnianhimoisena tavoitteena oli saada aikaan toimintakulttuurin ja toimintatapojen muutos 1,5 vuodessa. Tavoitteen haastavuus ymmärrettiin jo hankkeen alussa ja kun tähän lisättiin vielä se, että hankkeeseen tulevat yksiköt olivat kaikki erilaisessa kehitysvaiheessa aikaisempien ja tulevien muutosten johdosta, tämä entisestään lisäsi hankkeen haastavuutta.

Suurena kysymyksenä oli, miten saada yksiköt sitoutumaan samoihin yhteisiin tavoitteisiin. Alkutilanteessa työpajojen organisoimisessa jouduttiin myös jakamaan asumispalveluyksikkö kahteen eri ryhmään työaikajärjestelyjen vuoksi, joka herätti kysymyksen, miten tämän yksikön ryhmät saadaan löytämään yhteinen ymmärrys ja ajattelu, kun kaikki eivät voi olla samanaikaisesti yhdessä asioista keskustelemassa. Ryhmien kokoonpano myös vaihteli joka työpajassa. Tämä osoittautuikin jonkinlaiseksi hidasteeksi varsinkin hankkeen alkupuolella yksikön esimiesten vaihtuvuuden ja sitä kautta viestien katkeamisen johdosta.

Neljän ryhmän samanaikainen eteenpäin vieminen ja suunnilleen samoja asioita työstäen, kuitenkin niin, että yksikkökohtaiset tavoitteet olisivat mukana, toi työskentelyyn moninäkökulmaisuuksia ja moniäänisyyttä, josta on hankala tehdä yksiselitteisiä johtopäätöksiä tuloksista. Siitä syystä tulosten arvioinnissa onkin annettu tilaa kaikkien toimijoiden äänille.

Hankkeessa on myös jouduttu miettimään teorian ja käytännön yhdistämistä miettimällä, miten toimia ja työskennellä yhdessä mahdollisimman konkreettisilla ja arkeen liittyvillä tavoilla. Osallistujilta pyydettiin palautetta tästä ja sitä myös annettiin prosessin aikana.

Työyhteisökehittäjän näkökulmasta hankkeessa ilon ja tyytyväisyyden aiheita ovat olleet mm. seuraavat asiat:

- Kehittämisen foorumeiden organisointi on ollut hyvää
- Kokeileva kehittämisen tapa, kokeilukulttuuri (arviointi, työpajoissa työskentely)
- Kukutuku-työpajoissa aitojen keskustelujen syntyminen, uuden rohkeuden löytyminen ihmisissä ottaa puhevalta aikaisemman hiljaisuuden sijaan
- Uudenlaisen suvaitsevaisuuden ja erilaisuuden hyväksymisen havaitseminen työpajatyöskentelyissä
- Oman toiminnan ja toimintatavan arvioinnin lisääntymisen havaitseminen työpajatyöskentelyissä
- Työntekijöillä työn ja toimintatapojen kehittämisen halun näkyminen työskentelyissä > innostus
- Johdon sitoutuminen kehittämistyöhön > yhteistoiminnallinen kehittäminen, kaikki ovat mukana kehittämässä
- Kukutuku-työpajojen hyvät tuotokset kaikilla yksiköillä ja omaan arjen työhön liittyvä materiaali hyödynnettävissä jatkossakin
- Viimeisen yksikkökohtaisen työpajatyöskentelyn konkreettisena lopputuloksena yksikköjen pelisäännöt > pelisääntötyöskentely ryhmissä erinomaisen toimivaa

- Yhteiset aidot keskustelut palkitsevia kaikilla foorumeilla

Johtopäätöksenä voidaan todeta hankkeen onnistuneen oikein hyvin kunnianhimoisessa tavoitteessaan, ja jopa ylittäneen odotukset siltä osin, että kehittäminen ei pääty tähän hankkeeseen, vaan hankkeessa esille tulleita asioita jatketaan sekä koko työyhteisön tasolla, mutta myös yksiköiden tasolla. Lisäksi yhteistoiminnallinen tai henkilöstölähtöinen kehittäminen on nähty tärkeäksi ja oppivan organisaation hengen mukaisesti otettu Hausjärvelle käyttöön tärkeäksi strategiseksi kehittämisen välineeksi.

Yhteistoiminnallisen tai henkilöstölähtöisen kehittämisen jatkoa ajatellen tulisi pitää huoli siitä, että järjestetään jatkossakin yhteisiä keskustelufoorumeita, joissa koko henkilöstö on mukana. Keskustelukulttuurin kehittäminen edellyttää erilaisia keskustelufoorumeita, joita voivat olla Kukatuku-työpajatyypiset foorumit, mutta joita ovat myös normaalit rakenteisiin liittyvät foorumit kuten yksikkö- ja tiimipalaverit, kehityskeskustelut jne. Näihin tulee kiinnittää erityistä huomiota ja varata niihin riittävästi aikaa. Nämä olisivat ns. kasvokkain tapahtuvia tilaisuuksia tai kohtaamisia.

Lisäksi tulee olla riittävästi myös muita tapoja viestiä esim. sähköisesti tai ilmoitustauluilla jne. Viestintäkulttuuria tulisi myös vahvistaa ja viestiä pienistäkin muutoksista monikanavaisesti.

Työyhteisötasolla tulisi jatkossakin rohkaista työntekijöitä puhumiseen ja asioiden esille ottamiseen avoimesti heti tilanteissa ja suoraan asianosaisille, jotta vähennettäisiin selän takana puhumista > edelleen tulee rakentaa turvallista luottamuskulttuuria, jotta tämä mahdollistuu.

Kukatuku-työpajojen tuotoksissa on vielä paljon ammennettavaa ja jalostettavaa, erityisesti Toimiva työyhteisö-kolmion kuvion ja viitekehysten puitteissa. Hankkeen aikana on keskitytty paljon kolmion kahteen kärkeen, *yhteistyö ja ilmapiiri* sekä *rakenteet*. Jatkossa olisi hyvä ottaa erityisen tarkastelun ja tekemisen kohteeksi kolmas kärki, *perustehtävä*, mitä varten olemme olemassa, tavoitteet jne. sekä myös kolmion ytimessä oleva teema *johtajuus, itsensä johtaminen*.

Hankkeen hyvien kokemusten ja antoisan työskentelyn perusteella voidaan sanoa tämän tyyppisen kehittämisen soveltuvan myös muille kunta-alan tai muille organisaatioille, jotka haluavat lähteä kehittämään toimintatapojaan työyhteisön vuorovaikutuskulttuuria parantamalla. Edellytyksenä kehittämiselle on johdon ja esimiesten sitoutuminen kehittämistyöhön.

## LÄHTEITÄ

Bohm, D. 1996. On dialogue. New York: Routledge.

Buhanist, P. 2010. Asiantuntijaorganisaation johtaminen – dialogia tietojärjestelmien kehittämiseen, tulkintaan ja käyttöön. VTT. Työsuojelurahasto.

Gergen, K.J., Gergen, M.M., & Barrett, F.J. 2004. Dialogue: Life and Death of the Organization. Julkaisussa The Sage Handbook of Organizational Discourse. Edited by Grant, D., Hardy, C., Osrick, C. & Putnam L. London: SAGE Publications, 39-59.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Dialogi, avain innovatiivisuuteen. Juva. WSOY.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Porvoo: WSOY

Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Helsinki: Kauppakaari.

Kemmis, S. & Wilkinson, M. 1998. Participatory action research and the study of practice. Teoksessa Action research in practice: partnerships for social justice in education.

Lehtonen, J.(toim.) 2004. Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. Työturvallisuuskeskus. Kuntaryhmä.

Lehtonen, J., Syvänen, S., Kokkonen, A., & Tamminen, H. (toim.). 2014. Työkonferenssi – dialoginen kehittämismetodi. Työturvallisuuskeskus TTK, kuntaryhmä.

Loppela, K. 2004. Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehysessä. Acta Universitatis Tamperensis 1003. Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print.

Losada, M. & Heaphy, E. 2004. The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams. A nonlinear Dynamics Model. Julkaisussa: American Behavioral Scientist, Vol. 47 No.6, February. Sage Publications, 740-765.

Syvänen, S. 2012. Dialogisen johtamisen tutkimusohjelma. Dinno-hanke 2012-2014. Tampereen yliopisto, Tampereen teknillinen yliopisto, Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Tekes, Työterveyslaitos.

Syvänen, S. jne. 2012. Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Työterveyslaitos.

Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. Acta Universitatis Tamperensis 1238. Tampere University Press.

Wink, H. 2009. Avoin dialogi yllätyksellisessä ympäristössä selviämisen keinona. Teoksessa Yllätyksellinen maailma – Miten toimit ja löydät mahdollisuudet? (toim. Juuti, P. ) ss. 99-109.

Wink, H. 2010. Dialogi ja keskusteleva johtajuus. Teoksessa Keskusteleva johtaminen (toim. Juuti, P. ja Rovio, E.), ss. 54-65

Wink, H. 2012. Kehittämistyöhön aktivoitunut henkilöstökö menestyksen tuottajana? – case Kaakon kaksikko. Teoksessa Menestyksen Salat. toim. Pauli Juuti. MIF.