

KUNTEKO WEBINAARISARJA

SoteDialogit muutoksessa

Johtaminen, työhyvinvointi, tuloksellisuus

Euroopan sosiaalirahaston kehittämishanke 2019 – 2021



Webinaari 5

Työlähtöinen työhyvinvointi
lastensuojelussa

8.10.2020

Teija Kynkäänniemi ja Anne Puro
Lapin ammattikorkeakoulu

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto



ITÄ-SUOMEN
YLIOPISTO



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Sosiaalialan korkeakoulutettujen
ammattijärjestö Talentia ry



Kotisivut: <https://projects.tuni.fi/sotedialogit/>

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

SoteDialogit hankkeen webinaarisarja

1. Lastensuojelun työpaikkojen pelisäännöt 12.5.2020
 - Teijo Räsänen ja Piia Seppälä, Itä-Suomen yliopisto
2. Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin johtaminen sote-alalla 26.5.2020
 - Sari Tappura & Sirpa Syvänen, Tampereen yliopisto
3. Perehdytyksestä veto- ja pitovoimaa 11.9.2020
 - Seija Strömberg, Tampereen yliopisto ja Raila Lahtinen, Janakkalan kotihoito
4. Itseohjautuvuus kotihoidossa – itseohjautuvana tiiminä kehittyminen 24.9. 2020
 - Kati Tikkamäki, Tampereen yliopisto
5. **Työlähtöinen työhyvinvointi lastensuojelussa 8.10.2020**
 - **Anne Puro ja Teija Kynkäänniemi, Lapin ammattikorkeakoulu**
6. Dialoginen johtaminen ja yhteiskehittäminen näyttöön perustuvan toiminnan edistämisessä 29.10.2020
 - Kaija Loppela, Jenni Kulmala ja Virpi Maijala, Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Työlähtöinen työhyvinvointi lastensuojelussa

- Työlähtöisen ajattelun taustoja ja näkökulmia työhyvinvointiin
- Kokemuksia lastensuojelun yhteisöllisestä kehittämisestä Lapissa
 - Kolme käytännön esimerkkiä työn arjesta nousseista haasteista
- **Miten työtä yhdessä tutkimalla ja kehittämällä vahvistamme hyvinvointia?**

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Työlähtöinen työhyvinvointi

Työlähtöisen ajattelun taustoja ja
näkökulmia työhyvinvointiin



Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Työlähtöinen työhyvinvointi (1)

- Taustalla toiminnan teoria ja kehittävän työntutkimuksen menetelmä (Engeström 2002)
 - Työtä tutkitaan kaikkien työtoiminnassa toistensa kanssa vuorovaikutuksessa olevien elementtien eli työntekijöiden, työn kohteen, välineiden sekä yhteisön, sääntöjen ja työnjaon näkökulmista
 - Työhyvinvointi rakentuu työssä syntyvien yksilöllisten ja yhteisöllisten kokemusten sekä työtoiminnan seurauksena
- Sujuva ja tuloksellinen työ tuottaa hyvinvointia ja työn mielekkyys on yhteydessä onnistumisen kokemuksiin työssä

Työlähtöinen työhyvinvointi (2)

- Kun työ (ja maailma ympärillä) muuttuu
 - työn sujuvuudessa voi ilmetä haasteita → häiriökuormitus (Mäkitalo 2005, Mäkitalo ja Launis 2007)
 - työn mielekkyyden kokemus voi vähentyä tai kadota → kohdehyvinvoinnin muutokset (Mäkitalo 2005)
- Työn muutoksen havaitseminen ja tavoittaminen on lähtökohtana työhyvinvoinnin haasteiden ja mahdollisuuksien ymmärtämiselle

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Häiriökuormitus

(Mäkitalo 2005)

- Työn kuormittavuuden muoto, jota esiintyy erityisesti muuttuvassa työssä, muutoksen eri vaiheissa
- Häiriökuormitusta tuottavat keskeneräiset muutokset, jotka sekoittavat työn oletetun etenemisen ja aiheuttavat työn sujuvuuden häiriöitä

→ **lisääntyvä psyykkinen ja fyysinen kuormitus**

→ ei ole poistettavissa esimerkiksi keventämällä tai selkiyttämällä olemassa olevia tehtäviä

→ häiriökuormitus edellyttää työn kehittämistä eli keskeneräisen työn muutoksen viemistä eteenpäin

Häiriöt muutoksen merkkejä - ne osoittavat vakiintuneen toimintatavan olevan muuttumassa ongelmalliseksi ja etsivän uusia muotoja

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Häiriö – poikkeama odotetusta työnkulusta

- Eri työprosesseissa ilmenee erilaisia häiriöitä
 - viivytykset, virheet, keskeytykset, sekaannukset, konfliktit, ongelmat jne.
- Häiriöt näkyvät yleensä työntekijöiden (ja/tai asiakkaiden) reaktioissa:
 - ärsyntyminen, huolestuminen, turhautuminen, kiirehtiminen, äänen voimakkuus, hiljaisuus
- Häiriöistä seuraa usein ylimääräistä työtä ja uusia häiriöitä
- Pitkään jatkuneita häiriöitä voidaan alkaa pitää toiminnan normaalikulkuna!
- Häiriöitä saatetaan peittää, vähätellä, hävetä
 - Miten saadaan esille?
- Entäpä jos jotkut häiriöt ja poikkeamat ovatkin innovaatioita...

Poikkeamien tulkinta edellyttää työn mahdollisen muutoksen ja kehityksen tuntemista

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Kohdehyvinvointi

Työhyvinvoinnin rakentumisessa tärkeää on työn mielekkyys työntekijälle itselleen (=työn mieli)

Kaikella työllä on yhteinen tarkoitus, tavoite ja kohde, joiden vuoksi työtä tehdään ja joiden suhteen pyritään onnistumaan

Jokaiselle työntekijälle tärkeä voimien lähde on onnistuminen jollakin tämän yhteisen tarkoituksen osa-alueella (=kohdehyvinvointi)

Työn tarkoitus on kuitenkin monitahoinen asia ja eri ihmisille tulevat mielekkäiksi työn tarkoituksen eri osa-alueet

Muutoksissa työn yhteinen tarkoitus ja tavoite voi muuttua – Miten käy voimien lähteelle? Onnistuuko uusiutuminen?

Työlähtöisessä ajattelussa siis

- työtä tarkastellaan yhteisöllisenä TOIMINTANA
- työtä ja ihmistä tarkastellaan jatkuvasti MUUTTUVANA ja KEHITTYVÄNÄ kokonaisuutena
 - ← *taustalla toiminnan teoria*
- työhyvinvoinnin kehittämisessä on keskeistä työntekijöiden OPPIMISEN ohjaaminen ja mahdollistaminen sekä työhyvinvointia edistävä TUTKIVA TYÖN KEHITTÄMINEN
 - ← *taustalla kehittävä työntutkimus ja ekspansiivinen oppiminen*

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Työhyvinvoinnin kehittäminen työlähtöisesti

- Rakennetaan toiminnan tutkimisesta **oppimisprosessi** työyhteisölle, työntekijöille ja johdolle (vrt. asiantuntijaselvitys)
- Lähdetään **tutkimaan työtoimintaa**
 - → tyypilliset työprosessit, niissä esiintyvät häiriöt, työn tulos
- Konkreettisen **muutoksen analyysi ja eteenpäin vieminen** on työhyvinvoinnin kehittämisen perustana
 - Toiminta: aineistoa arkityöstä (häiriöt), häiriöiden tulkinta liitetään työssä tapahtuvaan muutokseen → tarvitaan työtoiminnan kehitysvaiheen analyysia (toiminnan historian kuvaus ja analyysi), nykytilan kehitysristiriitojen pelkistämistä ja uusien vaihtoehtojen toimintatapojen tutkimista
 - Työntekijöiden ammatillisen kehityksen tutkiminen
- Suunnitellaan ja toteutetaan **kokeiluja**
 - Tehdään jotakin sellaista, joka vie kehitystä eteenpäin ja jolla arvioidaan olevan vaikutusta esim. häiriöiden poistumiseen
- **Arvioidaan** uudenlaista toimintatapaa, millaiseen muutokseen sen avulla päästään, ratkaistiinko kehitysristiriidat, poistuivatko häiriöt, jatkokehittely

Ekspansiivinen oppiminen

- Oppiminen ja työkäytännön kehittäminen, jossa työn tekijät itse ratkaisevat nykyisen toiminnan ongelmia tulkitsemalla työn tarkoitusta, kohdetta ja tuotosta uudella tavalla, entistä laajemmissa yhteyksissä
- Laajemman kokonaisuuden hallitseminen ei ole pelkästään tiedollinen kysymys; se edellyttää uusien välineiden, työnjakoratkaisujen ja sääntöjen kehittämistä, toiminnan laadullista uudistamista
(Engeström 2004)

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Ekspansiivinen viiden vaiheen muutossykli

- 1) tarvetila;** epämääräistä tyytymättömyyttä ja turhautumista, vakiintunut toimintatapa ei tunnu enää oikealta, tarve muutokseen kasvaa hiljalleen
- 2) vanhan toimintatavan umpikuja;** toiminnassa yhä enemmän häiriöitä, ongelmia, virheitä ja niiden korjauksia, mahdottomia tehtäviä, kiirettä, jaksamisen ongelmia, uupumista, sairastamista, työpaikkakiusaamista
- 3) uuden toimintavan kehittäminen;** muutossyklin kannalta tärkeä kohta; tarvitaan eteenpäin vieviä ratkaisuja, jotta ei jouduta umpikujaan; ensiapuna voi toimia osittaiset muutokset, jotka kuitenkin johtavat entisiin ongelmiin; laadullinen ekspansiivinen muutos mahdollistuu siten, että ongelmia tarkastellaan työtä koskevan aineiston avulla, systeemisissä yhteyksissään toimintaa kuvaavien mallien avulla ja toiminnan historiallisen kehityksen valossa; ongelmien ratkaisua ja uuden kehittelyä tehdään yhteisöllisesti
- 4) uuden ratkaisun käyttöönotto;** konkreettiset kokeilut
- 5) uuden ratkaisun vakiinnuttaminen;** uusi toiminta ja menettelytavat otetaan systemaattisesti käyttöön.

(Engeström 2004)

Tiedon kerääminen työtoiminnasta ja tiedon tulkinta

- Peiliaineisto = havaintoaineistoa nykyisestä toiminnasta käsiteltynä niin, että sitä voidaan **yhdessä** tutkia ja tehdä johtopäätöksiä
- Havaintoaineistoa toiminnasta
 - Toimintaa tutkitaan tekojen kautta
 - Työpäiväkirjat, havainnointi, videointi, valokuvaus, dokumentit, tilastot, haastattelut (asiakas) jne.
- Häiriöaineistoa
 - häiriöpäiväkirjat, jaksamiskuvaukset, havainnointi, dokumentit, haastattelut
- Toiminnan historiallista muutosta kuvaavaa aineistoa

Aineistosta rakennetaan kehittämistyön pohjaksi kaikille osallistujille yhteinen peiliaineisto = tietoa ja havaintoja työn konkreettisesta sujumisesta, mitä todella tapahtuu, mikä sujuu, missä nykyinen toimintatapa törmää vaikeuksiin

Kestävä kasvu ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Osallistavaa, yhteisöllistä kehittämistä työlähtöisesti

- Työhyvinvointia kehitetään konkreettisesti, kun huomio suunnataan työhön ja tutkitaan yhdessä työn sujuvuutta arjessa
- Jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa työhyvinvointiin tekijänä - ei toimintojen kohteena
- Eri näkökulmia arvostava lähestymistapa ja osallistava mahdollisuus vaikuttaa työhyvinvoinnin kehittämiseen luo edellytykset toimiville ratkaisuille

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Kokemuksia lastensuojelun yhteisöllisestä kehittämisestä Lapissa



Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Lastensuojelun sijaishuolto kehittämisen kontekstina

- Työvoiman saatavuus
- Hoito- ja kasvatustuun vaateet ammatilliselle osaamiselle
- Työn emotionaalinen kuormittavuus
- Kolmivuorotyön haasteet työyhteisön kohtaamisen järjestymiseksi
- Mediahuomio ja julkinen keskustelu
- Muutokset työn tekemisen reunaehtoihin
 - Lainsäädäntömuutokset
 - Perus- ja tukipalveluiden saatavuus

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Kehittämisen teot ja käytännöt

- Työyhteisökohtaiset työpajat
 - Noin kerran kuukaudessa
- Lastensuojelun yhteiset työpajat
 - Puolen vuoden välein
- Lähiesimiesten omat tapaamiset kehittäjän kanssa
 - Tarpeen mukaan



Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Arjen esimerkki 1: Yhteiset sopimukset kasvatuksellisista linjauksista

- Ohjaus- ja rajaustilanteissa koettu riittämättömyys ja epävarmuus
- Työntekijöiden erilaiset suhtautumis- ja toimintatavat



- Työpajassa sovittu ”huoneentaulu” ruokailutilanteiden rauhoittamiseksi, jonka laatimiseen myös lapset otettiin mukaan.

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Arjen esimerkki 2: Tiedonkulun parantaminen vuoronvaihtojen yhteydessä

- Arjen kokeminen niin hektiseksi, ettei kohtaamiselle järjesty aikaa. Arvokkaat ammatilliset havainnot hukkuvat helposti kiireeseen.



- Työpajassa sovittu ”viesti- ja kalenterivihko” vuoronvaihtojen tueksi ja työvuorojen rytmittämiseksi.
- Työvuorojen alkamis- ja päättymiskohtien uudelleen arviointi.

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Arjen esimerkki 3: Osallistavan kirjaamisen asettuminen rakenteisiin

- Työntekijöiden kokemus siitä, että kirjaamiselle on vähän aikaa, työntekijöiden välillä isoja vaihteluita kirjaamisen tavassa ja tyyliässä.
- ”Välttämätön paha” –ajattelusta ”osa perustehtävää” – ajatteluun.



- Työpajassa sovittu osallistavan kirjaamisen käyttöönotto osaksi viikkosuunnitelmien tekemistä yhdessä nuoren kanssa.

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Miten hoito- ja kasvatustyön edellytyksiä voidaan tukea työyhteisön toimintaa kehittämällä?

- Harjaantuminen asioiden puheeksi ottamiseen ja yhteiseen käsittelyyn.
 - Ääneen ajattelu vahvistaa myös yhteisöllisyyttä ja menkeä.
- Yksin tekemisestä toisilta/yhdessä oppimiseen.
- Sitoutuminen yhdessä sovittuun.
- Johtamisessa rakenteiden luominen tiedonkululle yhteisön sisällä.

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Mitä (yhteisö)kehittäminen edellyttää työyhteisöltä?



- Sitoutuminen kehittämisprosessiin
- Kehittämisen tavoitteiden yhteisen asettamisen tärkeys
- Työpajatyöskentelyn säännöllisyys
- Kehittämisprosessin riittävä kesto
- Lähiesimiehen läsnäolo työpajoissa
- Välitehtävät työpajojen välillä
- Yksittäisen työntekijän kokemuksesta työyhteisön asiakksi

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Miten työtä yhdessä tutkimalla ja kehittämällä vahvistamme hyvinvointia?



Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Tavoitteena kehittämisessä on koko **työyhteisön osallistumista ja oppimista vahvistavien työskentelytapojen sekä työn kehittämisen käytäntöjen** juurtuminen osaksi työyhteisön toimintaa

Avainrooli työlähtöisen työhyvinvointimallin konkretisoinnissa on johtamisella: työhyvinvoinnin tutkiminen ja kehittäminen etenee koko työyhteisön prosessina, joka edellyttää **osallistavien ja joustavien johtamismenetelmien luomista.**

Työpajatyöskentelyn avulla **johdon ja työyhteisön yhteistyösuhte** tiivistyy ja vahvistuu, mikä omalta osaltaan toimii puskurina työn liiallista kuormittavuutta vastaan ja vahvistaa työhyvinvointia.

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Kokoonnutaan yhteen leiritulen ääreen

Yhdessä ajattelua, keskustelua, yhteisen ymmärryksen
luomista

Luottamuksen rakentaminen muuttuvassa työyhteisössä
Jatkuvuuden rakentamista, perustehtävän kirkastamista

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Lähteitä

Engeström, Y. 2002. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Painatuskeskus.

Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Helsinki: Otava.

Launis, K., Schaupp, M., Koli, A & Rauas-Huuhtanen, S. 2010. Muutospajaohjaajan opas. Helsinki: Tykes, raportteja 7.

Mäkitalo, J. 2005. Work-related well-being in the transformation of nursing home work. Oulu: University of Oulu.

Mäkitalo J. & Launis K. 2007. Häiriökuormitus – työn kuormittavuuden uusi muoto muuttuvassa työssä. Työ ja Ihminen 21 (2007) 1: 70-90

Mäkitalo, J. & Paso, E. 2011. Muutostyössä: Työterveysyhteistyötä muuttuvissa töissä. Oulu: Verve.

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Kiitokset



Teija Kynkäänniemi
teija.kynkaanniemi@lapinamk.fi

Anne Puro
anne.puro@lapinamk.fi

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto