



## SoteDialogit hankkeen blogit 2019–2022



1

### **SoteDialogit muutoksessa – Johtaminen, työhyvinvointi, tuloksellisuus -hankkeen blogit 2019–2022**

Toimittaja Sirpa Syvänen



## SoteDialogit hankkeen blogit 2019–2022

### SISÄLLYS

Blogi 1, 27.9.2019 .....	3
Sirpa Syvänen: Työhyvinvoinnin edistäjät ja alentajat työhyvinvointikyselyn valossa .....	3
Blogi 2, 12.11.2019 .....	6
Kaija Loppela: Työyhteisön dialoginen johtaminen ja kehittäminen .....	6
Blogi 3, 12.12.2019 .....	7
Kati Tikkamäki: Työelämässä uudistuminen ja itseohjautuvuuden oppiminen .....	7
Blogi 4, 24.1.2020 .....	9
Jenni Kulmala: Vanhustyön tekijät tarvitsevat kiitosta ja arvostusta – annetaan se heille.....	9
Blogi 5, 19.2.2020 .....	10
Sari Tappura: Esimiehiä kannattaa tukea työhyvinvoinnin johtamisessa .....	10
Blogi 6, 2.3.2020 .....	12
Teijo Räsänen & Piia Seppälä: Kaltoinkohtelu lastensuojelussa ja työyhteisöissä .....	12
Blogi 7, 7.4.2020 .....	14
Piia Seppälä & Teijo Räsänen: Koronapandemian vaikutus lastensuojeluun .....	14
Blogi 8, 18.5.2020 .....	16
Teija Kynkäänniemi, Anne Puro & Tuija Takkula: Työlähtöinen työhyvinvointi lastensuojelutyön muutoksessa .....	16
Blogi 9, 26.11.2020 .....	20
Piia Seppälä, Laura Nyyssönen, Janissa Miettinen & Sisko Piippo: Etätö – uhka vai mahdollisuus lastensuojelun sosiaalityölle? .....	20
Blogi 10, 14.1.2021 .....	22
Seija Strömberg: Perehdytys neljän lauseen taktiikalla .....	22
Blogi 11, 9.2.2021 .....	24
Riitta Kolehmainen & Sirpa Syvänen: Yhteisöllistä osuuskunta-asumista senioreille – Aunen ja Erkin Koti Orivedellä.....	24
Blogi 12, 9.2.2021 .....	26
Kati Tikkamäki, Riitta Kolehmainen, Virpi Sillanpää & Johanna Pulkkinen: Dialogista kehittämistä erityisopetuksessa – tukea erityisopettajien työhyvinvointiin.....	26
Blogi 13, 31.1.2022 .....	28
Kaija Loppela & Sirpa Syvänen: Sotehelmet-hankeelta eväitä ja työkaluja sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden kehittämisen tueksi .....	28
Blogi 14, 13.12.2022.....	31
Sirpa Syvänen & Kaija Loppela: Tiivistelmä SoteDialogit-hankkeen kehittämistyön tuloksista, tuotoksista ja vaikuttavuudesta.....	31



## SoteDialogit hankkeen blogit 2019–2022



BLOGI 1, 27.9.2019

### SIRPA SYVÄNEN: TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄJÄT JA ALENTAJAT TYÖHYVINVOINTIKYSELYN VALOSSA

Blogissa esitellään SoteDialogit-hankkeessa toteutetun työhyvinvointikyselyn parhaat ja heikoimmat tulokset. Kyselyyn on tähän mennessä vastannut hankkeeseen osallistuvista organisaatioista yhteensä noin 400 henkilöä. Vastajista 9 % on esimiesasemassa ja 91 % työntekijöitä.

#### **TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄJÄT**

Kyselyn mukaan kaikissa hankkeeseen osallistuvilla työpaikoilla on työhyvinvoinnille hyvä perusta, joka kannattelee niitä.

#### **Työ on sisäisesti palkitsevaa ja motivoivaa**

Tuloksissa korostuvat yksilötasoiset työn sisäiseen palkitsevuuteen ja sisäiseen motivaatioon liittyvät tekijät, sillä työ koetaan tärkeäksi, merkittäväksi, vastuulliseksi, mielekkääksi ja monipuoliseksi. Työn hallintaa tukee se, että työ vastaa osaamista ja että työssä voi käyttää tietojaan, taitojaan ja osaamistaan. Uudistumisen ja muutoksen kannalta hyviä tuloksia on se, että ollaan tyytyväisiä oman osaamisen ja työn kehittämiseen sekä yksilölliseen uudistumiseen. Vaikuttavuuden ja tuottavuuden näkökulmista ilahduttavaa on se, että perustehtävä koetaan selkeäksi, ollaan tyytyväisiä oman työn laatuun, työlle on asetettu tavoitteita ja että niiden toteutumista myös arvioidaan. Nämä tekijät luovat yksilötasolla hyvän perustan ja kannattelevat työn hallintaa, jotka yhdessä edistävät sekä työhyvinvointia että työn tuottavuutta ja laatua. Kokemus työn ilosta on myös vahvaa.

#### **Ryhmät, tiimit ja yhteisöt kannattelevat jäseniään**

Ryhmä-, tiimi- ja yhteisötasolla on myös paljon myönteisiä asioita, jotka edistävät työhyvinvointia. Niitä ovat huumori, erilaisuus, palaute, osaamisen jakaminen, keskinäinen tuki ja apu, yhteisvastuu tiimeissä, hyvät ihmissuhteet ja luottamuksellinen ilmapiiri.

#### **Johtaminen hyvällä mallilla**

Kaikkein parhaimpien tulosten joukossa ei ollut johtamiseen ja esimiestyöhön liittyviä asioita. Lähimmän esimiehen johtamistapaan oltiin kuitenkin tyytyväisiä. Parhaat tulokset kohdentuivat oikeudenmukaisuuteen ja työntekijöiden arvostukseen, kuuntelemiseen, tasapuolisuuteen sekä tukeen ja auttamiseen.



## SoteDialogit hankkeen blogit 2019–2022

### TYÖHYVINVOINNIN ALENTAJAT

Tulokset ovat hyvin saman suuntaisia kuin yleisesti kunnallisilla ja yksityisillä sote työpaikoilla. Työhyvinvointia ja jaksamista heikentäviä tekijöitä ovat liiallinen työmäärä ja eri syistä johtuva työn henkinen ja enenevässä määrin myös eettinen kuormitus. Työn sisäinen palkitsevuus sekä työn merkittävyys ja tärkeys kompensoivat ja suojaavat tältä kuormitukselta, mutta koko ajan lisääntyvät ja monimuotoistuvat työn ulkopuoliset paineet ja toimintaympäristön muutokset voivat ajan myötä vaikuttaa myös työn palkitsevuuteen ja sitoutumiseen. Ne yhdessä voivat johtaa työpaikan tai ammatin vaihtamiseen.

#### Johtamisen peili ja odotukset

Johtamistapaan kohdentuvat kehittämistarpeet kohdentuivat joka toisen vastaajan kokemana osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien luomiseen, läsnä olemiseen ja tavoitettavuuteen, työhyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtimiseen sekä rohkaisuun, innostamiseen ja kannustamiseen. Kun asetettiin rinnakkain ”johtamisen peiliksi” työntekijöiden arviot oman lähiesimiehensä johtamistavasta ja esimiesten itsearviointi omasta johtamisestaan, suurimmat erot kokemuksissa kohdentuivat samoihin asioihin eli vaikutusmahdollisuuksiin, läsnäoloon sekä innostamiseen ja kannustamiseen. Siten nämä kolme asiaa ovat tärkeimmät johtamistapaan kohdentuvat kehittämistarpeet. Aiempiin kyselyihin verrattuna johtamisen pelissä näyttäneet erot työntekijöiden ja esimiesten kokemuksissa ovat tässä kyselyssä huomattavasti pienemmät.

#### Lisää palkitsemista, kannustusta ja vaikutusmahdollisuuksia

Kyselyn huonoimmat tulokset kohdentuivat sisäiseen motivaatioon ja työn tuottavuuteen samanaikaisesti vaikuttaviin tekijöihin eli palkitsemiseen ja kannustamiseen (mm. osallistuminen palkitsemistapojen laatumiseen, tyytyväisyys palkitsemiseen, palkitsemistapojen arvostus) ja vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksiin. Yksilötasolla vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksien kohdalla oltiin tyytymättömiä vaikuttamisesta työmäärään, työtehtäviin, työn sisältöihin, oman työn muutoksiin jo suunnitteluvaiheessa, omaa työtä koskeviin päätöksiin ja työvälineiden hankintaan. Tiimi- ja ryhmätasolla haluttiin osallistua enemmän organisaation päätöksentekoon ja työyhteisötasolla työtehtävien ja työmäärän jakautumiseen. Myös tiedonkulku koettiin riittämättömäksi.

#### Työn paineet kuriin, työn hallintaa lisää

Yksilötasolla koettiin paljon työpainetta ja kuormitusta. Työn koettiin olevan henkisesti ja eettisesti erittäin kuormittavaa ja työn hallintaa alentavan ammatillisen ylikuormituksen, jolloin työ koetaan liian vaikeaksi osaamiseen nähden. Työhyvinvointia näyttää heikentävän myös ammatillinen alikuormitus, jolloin työ koetaan liian helpoksi osaamiseen nähden. Muina paine- ja kuormitustekijöinä koettiin, että ei ole aikaa riittävästi paneutua asiakkaiden palvelutarpeisiin ja työn tekemiseen kunnolla, jotka aiheuttavat eettistä ja henkistä kuormitusta. Tuloksissa nousivat esille myös liiallinen asiakaskontaktien määrä ja laatu sekä riittämättömät tauko- ja lepoajat.

#### Paljon psykososiaalista kuormaa

Kysely kartoitti myös työpaikkojen psykososiaalisia tekijöitä ja niihin liittyviä riskejä. Eniten niitä paikantui ristiriitoihin ja niiden hallintaan, ilmapiiriin, häirintään ja epäasialliseen käyttäytymiseen, asiakkaiden kaltoin kohteluun ja väkivallan uhkaan. Ristiriitoja esiintyi, ei oltu sovittu niihin puuttumisen periaatteista tai jos oli sovittu, niin niitä ei noudatettu. Ilmapiiriä koettiin heikentävän juoruilun ja selän



## SoteDialogit hankkeen blogit 2019–2022

takana puheiden. Työpaikoilla esiintyy vain jonkun verran (6 %–14 %) häirintää ja epäasiallista käyttäytymistä sekä esimiesten että työkaverien taholta. Asiakkaiden tai heidän läheistensä suunnalta koettiin myös väkivallan uhkaa tai henkistä väkivaltaa. Tulokset kertovat myös siitä, että esiintyy jonkun verran asiakkaiden kaltoin kohtelua. Psykososiaaliset riskit kuuluvat työnantajien ja esimiesten vastuualueelle, joissa tavoitellaan nollatoleranssia. Niihin on velvollisuus puuttua, vaikka tapaukset olisivatkin yksittäisiä.

### Uudistumiselle ja kehittämiselle ei ole aikaa eikä tilaa työn arjessa

Kyselyn tulosten valossa työpaikkojen uudistumisen ja niiden henkilöstön oppimisen tukemiseen ja mahdollistamiseen kohdentuu kehittämistarvetta. Olisi hyvä kiinnittää huomiota asiakkaiden osallistumiseen kehittämiseen, tutkitun tiedon käyttöön ja kehittymisestä palkitsemiseen. Kiire ja aikapaineet vaikuttavat myös kehittämiselle varattuun ajankäyttöön. Tulosten mukaan aikaa työn arjessa ei käytetä uusien ideoiden kehittelyyn ja testaamiseen, innovointiin ja uudistamiseen. Kehittämistarvetta kohdentuu myös työn ja työyhteisön kehittämisen muotoihin ja tapoihin ja niiden monipuolistamiseen sekä tutkitun tiedon hyödyntämiseen.

5

### KYSELYN JA SEN TULOSTEN KÄYTTÖ HANKKEEN PILOTTITYÖPAIKOILLA

On tärkeää, että työhyvinvoinnin kannalta myönteiset, vahvistavat ja sitä edistävät asiat ja tekijät tulevat esille kehittämistarpeiden ja työhyvinvointia heikentävien tekijöiden lisäksi. Vahvuuksien varaan on hyvä rakentaa ja ne kannattelevat työhyvinvoinnin kehittämistä, jota tapahtuu työpaikoilla yksilöiden, eri ryhmien ja tiimien, työyhteisöjen ja koko organisaation tasolla. SoteDialogit hankkeen asiantuntijat ovat mukana tukemassa työpaikkoja tutkimusavusteisella, yhteistoiminnallisella ja dialogisella kehittämisotteella, menetelmillä ja työkaluilla. Kysely on tärkeä työkalu, jolla kartoitetaan alkutilannetta, paikannetaan kehittämistarpeita ja arvioidaan kehittämistyön vaikuttavuutta. Kyselyn tuloksia hyödynnetään hankkeen aikana ja työpaikkojen kanssa yhdessä tulkitaan tuloksia ja valitaan kehittämisen kohteita, aiheita ja teemoja.

*Sirpa Syvänen, kunnallistalouden, erityisesti henkilöstövoimavarojen dosentti, SoteDialogit-hankkeen koordinaattori, Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus.*



## SoteDialogit hankkeen blogit 2019–2022



BLOGI 2, 12.11.2019

KAIJA LOPPELA: TYÖYHTEISÖN DIALOGINEN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN

6

### Dialoginen johtaminen

Työyhteisön toimivuutta ja työntekijöiden hyvinvointia voidaan parantaa dialogisen eli keskusteleavan, kuuntelevan, luottamukseen perustuvan, yhteistoiminnallisen ja arvostavan johtamisen sekä siihen liittyvän kehittämistoiminnan avulla. *Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä* -tutkimushankkeessa eli Dinno-hankkeessa (Tekes, 2012–2015) tutkittiin ja kehitettiin pilottiorganisaatioissa henkilöstön mahdollisuutta osallistua työn ja palvelujen kehittämiseen, koko henkilöstön yhteistä oppimista, osaamisen kehittämistä ja niitä tukevia johtamis- ja organisoitumistapoja. Dinnon tulosten mukaan johtajuuden dialogisuudessa on paljon kehittämisen varaa.

### Demokraattista dialogia käytäntöön

Seuraavia Björn Gustavsenin (1992) tunnetuksi tekemiä demokraattisen dialogin periaatteita voidaan käyttää ihmisten johtamisen ”työkaluina”: Työyhteisössä keskustellaan säännöllisesti työhön liittyvistä asioista ja kaikkien, joita käsiteltävä asia koskee, on saatava osallistua keskusteluun. Kaikkien osallistujien tulee olla myös aktiivisia ja jokaisen osanottajan velvollisuutena on oman näkökulman esittämisen lisäksi auttaa myös muita esittämään omansa. Kaikki osallistujat ovat tasa-arvoisia. Jokaisen osanottajan kokemuksia tulee arvostaa ja pitää oikeutettuina. Keskusteluissa on käytettävä sellaista kieltä, että kaikki ymmärtävät, mistä on puhe. Kaikki keskusteltavaan asiaan liittyvät väitteet ovat oikeutettuja. Mielipiteet esitetään suullisesti, kukaan ei voi osallistua pelkästään ”paperilla”. Jokaisen osanottajan on hyväksyttävä, että muilla osanottajilla saattaa olla parempia perusteluja kuin hänellä itsellään on. Osanottajien on lisäksi siedettävä erilaisten mielipiteiden esiintyminen. Jokaisen osanottajan työrooli, auktoriteetti tms. voidaan ottaa keskustelun kohteeksi. Ja viimeisenä, vaan ei vähäisempänä: Dialogin tulee tuottaa jatkuvasti sopimuksia, jotka voivat johtaa käytännön toimenpiteisiin.

Näiden periaatteiden käyttöönotto vaatii kuitenkin tietoista harjoittelua sekä usein uudenlaisen toimintakulttuurin ja rakenteiden luomista organisaatioon. SoteDialogit-hankkeessa luodaan mahdollisuudet harjoitella dialogitaitoja sekä työyhteisöjen arjessa asiantuntijoiden ohjauksessa että erilaisissa työpajoissa ja Kohtaamoissa. Dialogitaitoja tarvitaan koko työyhteisössä, erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, niin työntekijöiden kuin päälliköiden ja johtajien keskuudessa sekä asiakkaiden kanssa toimiessa. Siksi niitä myös harjoitellaan aidosti yhdessä ja käytännössä.

Lue lisää SeAMK-verkkolehdestä, Kaija Loppela, [Dialoginen kehittäminen työyhteisöjen arjessa](#).

*Kaija Loppela, kasvatustieteen tohtori ja fysioterapeutti, työhyvinvoinnin yliopettaja, SeAMKin osahankkeen koordinaattori, Seinäjoen ammattikorkeakoulu*





## SoteDialogit hankkeen blogit 2019–2022



BLOGI 3, 12.12.2019

7

### KATI TIKKAMÄKI: TYÖELÄMÄSSÄ UUDISTUMINEN JA ITSEOHJAUTUVUUDEN OPPIMINEN

SoteDialogit-hankkeessa keskitytään lastensuojelun, ennalta ehkäisevän lastensuojelun ja vanhuspalvelualojen henkilöstön osaamisen vahvistamiseen. Monen työntekijän ja organisaation kohdalla tämä tarkoittaa uudistumista jatkuvaa uuden oppimista, luovuuden hyödyntämistä sekä aktiivista toimijuutta työn arkeen paikantuvassa kehittämistoiminnassa.

Itseohjautuvuus on kuulunut työelämäpuheessa voimakkaasti jo useamman vuoden ajan. Itseohjautuvuudesta on tullut lähestulkoon ammattilaisten osaamisvaade. Etenkin julkisuudessa näkyvästi esillä olevissa ohjelmistotaloissa itseohjautuvuutta on korostettu keskeisenä strategisena tekijänä ja kulttuurisena toimintatapana. Monissa hoitoalan organisaatioissa puhe itseohjautuvuudesta on viime aikoina myös lisääntynyt, ja työ on organisoitu itseohjautuviin tiimeihin.

Itseohjautuvat yksilöt ja tiimit eivät ole työelämässä kuitenkaan uusi ilmiö. Ne on tunnistettu oppivien yksilöiden ja ryhmien muotoina jo klassisissa eri tieteenalojen teorioissa. Itseohjautuvuudella on juurensa myös angloamerikkalaisessa humanistisen kasvatustieteen perinteessä. Aikuisen oppijan itseohjautuvuutta (*self-directedness*) ja itseohjautuvaa oppimista (*self-directed learning*) on tutkittu ja teoretisoitu 1970-luvulta alkaen. Kriittisimmät äänet ovat kyseenalaistaneet itseohjautuvuuden toteutumisen kaikkien aikuisten kohdalla – ainakaan sitä ei tulisi ottaa itsestään selvänä lähtökohdana.

Hoitoalan malliesimerkkinä käytetään usein hollantilaista Buurtzorgia, jossa itseohjautuvien tiimien sairaanhoitajat toimivat yrittäjämäisesti päättäen työnsä organisoinnista sekä oman alueensa asiakkaiden hoidosta. Kotihoito ja Palveluasuminen -päivillä yhden mielenkiintoisimmista puheenvuoroista piti juuri buurtzorgilainen sairaanhoitaja. Hänen esityksensä herätti pohtimaan Buurtzorgin sovellettavuuden rajoja ja mahdollisuuksia kansainvälisesti, eri toimialoilla sekä erityyppisissä organisaatioissa. Esitys alkoi ja päättyi samansisältöisellä dialla: ”Keep it simple”. Viisaan ja helpon kuuloinen neuvo, mutta kaikessa yksinkertaisuudessaan usein hyvinkin vaikea toteuttaa.

Milloin organisaation, tiimin tai työntekijän voidaan katsoa täyttävän itseohjautuvuuden kriteerit? Keskustellessani kyseisen sairaanhoitajan kanssa, kävi ilmi, että monet organisaatiot ja yritykset ovat poimineet heidän toimintamallistaan vain ns. rusinat pullasta. Se ei kuitenkaan välttämättä ole johtanut toivottuun tulokseen, aitoon itseohjautuvuuteen.

Mitä itseohjautuvuus sitten edellyttää? Usein lainatun, Decin ja Ryanin 1970-luvulla kehittäneen itseohjautuvuusteorian (*self-determination theory*) mukaan, itseohjautuvuus edellyttää autonomiaa, kompetenssia ja yhteyttä toisiin. Ja siis näitä kaikkia, ei pelkästään esimerkiksi autonomiaa. Hankkeemme kyselyn mukaan vanhuspalvelun ammattilaisista (n=148) noin puolet (53 %) kokee, että heidän tiiminsä voi itsenäisesti suunnitella toimintaansa, ja alle puolet (46 %) tiimeistä voi päättää itsenäisesti asioistaan tai osallistua organisaation päätöksentekoon (36 %).



## SoteDialogit hankkeen blogit 2019–2022

Tämä kokemus kuuluu myös avovastauksissa.

*"Itseohjautuvuus on tiimin omatoimisuutta päättää omista asioista/päätöksistä. Liian paljon määräyksiä/päätöksiä tulee organisaation päättäjiltä."*  
(Kyselyn vastaaja)

Tiimin jäsenet voivat kuitenkin vastaajaenemmistön (n. 70 %) mukaan käyttää osaamistaan monipuolisesti tiimin toiminnassa. Yksilötasolla koetaan myös riittävästi edellytyksiä ja mahdollisuuksia tiimityöhön (76 %). Enemmistö (69 %) myös kokee, että työntekijöiden välinen yhteistyö on sujuvaa, ja että yhteistyö itseohjautuvassa tiimissä tuntuu mielekkäältä (68 %). Hyvä näin.

Itseohjautuvuuteen ei kannata hypätä suin päin. Eikä ainakaan antaa toimijoille epärealistisia lupauksia rajattomasta autonomiasta. Sen sijaan kannattaa rakentaa dialogin avulla yhteinen ymmärrys siitä, mitä itseohjautuvuus tarkoittaa juuri meidän työssämme ja työyhteisössämme, millaista roolia se näyttelee sujuvassa työnteossa ja laadukkaan asiakaspalvelun turvaamisessa. On myös hyvä pysähtyä yhdessä miettimään, millaista johtamista, esimiestyötä ja rakenteita itseohjautuvuus tarvitsee tuekseen, missä kulkevat kunkin toimijan vastuun ja vapauden rajat.

*"Yhteinen käsitys itseohjautuvuudesta johdon kanssa??  
Muiden lähipalvelualueiden suhtautuminen. Tasapäistäminen."*  
(Kyselyn vastaaja)

Itseohjautuvaksi työntekijäksi voi oppia, ja itseohjautuvaksi tiimiksi voidaan kehittyä. Tämä vaatii kuitenkin tavoitteellista harjoittelua - onnistumisia ja epäilyksen hetkiä, sujuvaa yhteistyötä ja välillä takkuista tahkoamista. Voimavarojen kannalta tämä harjoittelu kannattaa ajatella hyödyllisenä, osaamista lisäävänä oppimisprosessina. Kun reflektiivisyyden nimissä, tasaisin väliajoin, pysähdytään arvioimaan, mitä tähän mennessä on oivallettu, mikä on muuttunut ja minkä tulisi muuttua edelleen, voidaan lisääntyneen ymmärryksen avulla epäonnistumisen kokemuksetkin hyödyntää osaamis pääomana.

Kuten kaiken työhyvinvointia edistävän työnteon, myös itseohjautuvuuden ytimessä ovat vahvat dialogi- ja reflektiotaidot. Jatkuvan muutoksen tilassa rakenteista, toimintatavoista ja pelisäännöistä tulee osata käydä neuvotteluja. Rakentaa yhteistä ymmärrystä ja käydä dialogia ajattelemalla yhdessä ääneen (Isaacs 2001). Parhaimmillaan näissä dialogeissa oivalletaan, miksi ja miten ollaan itseohjautuvia, ja millainen on paras mahdollinen perustehtävän tuloksellista toteuttamista tukeva, asiakasta palveleva, työhyvinvointia ja laaja-alaista osaamisen käyttöä edistävä organisaatio, johtaminen ja työtoiminta.

*"Enemmän vastuuta omasta ja yhteisistä asioista.  
Enemmän vapautta toimia omalla tavalla, liikaa urautumatta valmiisiin lokeroihin."*  
(Kyselyn vastaaja määritellesään itseohjautuvuutta)

*Kati Tikkamäki, KT, yliopistotutkija, SoteDialogit hankkeen kehittäjä, Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus.*





## SoteDialogit hankkeen blogit 2019–2022



BLOGI 4, 24.1.2020

### JENNI KULMALA: VANHUSTYÖN TEKIJÄT TARVITSEVAT KIITOSTA JA ARVOSTUSTA – ANNETAAN SE HEILLE

Tämän hetken vanhustyön kenttä näyttäytyy raskaana eikä houkuttele uusia ammattilaisia. Työ kuormittaa fyysisesti, henkisesti ja eettisesti ja lisäksi mediassa käytävä julkinen puhe leimaa negatiivisesti ikääntymisen ja siihen liittyvät ilmiöt. Vanhustyön kentällä tapahtuvan kehittämistyön kautta on kuitenkin mahdollista nähdä myös kaikki se hyvä, mitä ruohonjuuritason vanhustyössä tehdään. Suomessa toimivat vanhustyön ammattilaiset ovat koulutettuja, työhönsä sitoutuneita ja haluavat, että ikääntyneet saavat sen hoidon ja huolenpidon, jonka he tarvitsevat.

Suomen vanhuspalveluissa on paljon hyvää. Työtä kehitetään jatkuvasta, kentällä on toimivia tiimejä, jotka yhdessä pohtien tukevat ikääntyneiden hyvää ja toimintakykyistä arkea. Monessa paikassa myös vanhustyön johtaminen on kunnossa. Kun esimies luottaa, kannustaa ja kiittää, voivat työntekijät hyvin, haluavat antaa parhaansa ja työn kuormittavuudesta huolimatta kertovat viihtyvänsä työssään. Näemme myös sen, että hyvin toimivat työpaikat ja arvostava ja keskusteleva esimies luovat työpaikalle ilmapiirin, joka houkuttelee uusia työntekijöitä hakeutumaan juuri siihen työpaikkaan. Nämä johtamisopeista tutut ilmiöt ovat siis oikeasti totta myös Suomen vanhustyön kentällä.

SoteDialogit –hankkeessa kehitämme kehittämistä vaativia asioita, mutta nostamme myös näkyväksi sitä hyvää, minkä me näemme. Linkin takaa löytyvästä Seinäjoen ammattikorkeakoulun verkkolehden artikkelista voit käydä lukemassa lisää siitä, mikä vanhustyön ammattilaisia motivoi ja millaisina heidät tulisi nähdä. Jotta turvaamme ikääntyvien läheistemme hyvän elämän nyt ja jatkossa, tulee meidän kaikkien arvostelun sijaan antaa tukea, apua ja arvostusta heille, jotka vanhustemme arjesta huolehtivat.

Lue lisää SeAMK-verkkolehdestä, Jenni Kulmala, [Vanhustyön tekijät tarvitsevat kiitosta ja arvostusta.](#)

*Jenni Kulmala, TtT, yliopettaja, Gerontologian ja kansanterveyden dosentti, SeAMKin osahankkeen kehittäjä, Seinäjoen ammattikorkeakoulu*



## SoteDialogit hankkeen blogit 2019–2022



BLOGI 5, 19.2.2010

### SARI TAPPURA: ESIMIEHIÄ KANNATTAU TUKEA TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISESSA

SoteDialogit-hankeessa kehitetään työhyvinvointia ja tuloksellisuutta yhteistoiminnallisesti ja dialogisesti sote-alan organisaatioissa. Tärkeänä kohderyhmänä ovat esimiehet eri organisaatiotasolla. Heillä on mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten dialoginen kehittäminen onnistuu työpaikan arjessa. Se edellyttää esimieheltä avoimuutta uuden edessä: rohkeutta kokeilla uusia toimintatapoja ja sallia henkilöstön ottavan vastuuta oman työnsä kehittämisestä.

Osassa hankkeen pilottityöpaikkoja kehitetään parhaillaan tiimien itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuuden lisääntymisen yhteydessä on tärkeää miettiä, millaista johtamista ja rakenteita itseohjautuvuus tarvitsee tuekseen. Johtamisen merkitys ei välttämättä vähene, vaan sen rooli muuttuu palvelevampaan suuntaan. Itseohjautuva tiimikin tarvitsee suunnan määrittelemistä, tavoitteiden asettamista ja jatkuvaa dialogia yhdessä esimiehen kanssa. Jos esimiehen tuki puuttuu, ylikuormituksen ja uupumisen riski kasvaa itseohjautuvissa tiimeissä.

Esimiehillä on tärkeä rooli työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden edistämässä. Esimies luo omalla johtamistavallaan ja esimerkillään työpaikalle hyvää ilmapiiriä, jossa kaikilla on mahdollisuus keskittyä perustehtäväänsä ja tulla kohdelluksi reilusti. Erilaisissa ongelmatilanteissa esimiehen on puututtava tilanteeseen rohkeasti ja etsittävä ratkaisua joko itse tai ulkopuolisten asiantuntijoiden tuella. Muutenkin esimiehen kannattaa kannustaa henkilöstöä tuomaan esille havaitsemiaan puutteita ja epäkohtia, jotta niihin voidaan tarttua työpaikalla.

Myös esimies itse tarvitsee tukea johtamistyössään. Esimiehen ensisijainen ja tärkein tuki on oma esimies. Jos oman esimiehen tuki puuttuu, tilanne voi olla esimiehelle hyvin hankala ja kuormittava. Tällöin keinona on viedä asiaa eteenpäin organisaatiossa ylemmälle tasolle ja virallisten kanavien, kuten työsuojeluorganisaation tai työterveyshuollon kautta.

Toinen tärkeä esimiestyön tuen muoto on organisaation yhtenäiset ja selkeät toimintamallit vaikeisiin tilanteisiin. Esimiehet kokevat tyypillisesti vaikeiksi esimerkiksi työkuormituksen arvioinnin, ristiriitojen käsittelyn tai varhaisen puuttumisen pelisääntöjen vastaiseen toimintaan. Nämä tilanteet tulevat toimivastavasti melko harvoin yksittäisen esimiehen kohdalle, mutta silloin on kovasti apua siitä, että erilaisiin tilanteisiin on olemassa valmiita toimintamalleja.



## SoteDialogit hankkeen blogit 2019–2022

Myös esimiesten yhtenäinen sitoutuminen läpi organisaation on keskeistä, kun kehitetään työolosuhteita ja työhyvinvointia. Esimieheys on tärkeä tehtävä, ja se edellyttää osaamista ja resursseja johtamistyöhön. Tärkeää olisi mahdollistaa esimiehille valmennusta ja yhteisiä tilaisuuksia säännöllisesti. Esimiehet saavat tukea toisiltaan, kun asioista keskustellaan yhdessä ja voidaan purkaa vaikeita tilanteita. Samalla luodaan organisaatioon yhtenäistä johtamistapaa. Tämä on erityisen tärkeää alkuvaiheessa, kun uusi esimies astuu mukaan kuvioihin ja hän perehtyy organisaation käytäntöihin.

Monissa organisaatioissa on panostettu esimiestyön kehittämiseen. Se näkyy sujuvien ja yhtenäisten toimintatapojen noudattamisena, ennakoivien toimenpiteiden lisääntymisenä sekä henkilöstön aktiivisuuden lisääntymisenä. Voidaan ajatella myös niin, että esimiestoiminta on työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tärkein tekijä, johon organisaatio voi itse vaikuttaa, kun maailma myllertää ympärillä. Esimiehiä siis todellakin kannattaa tukea työhyvinvoinnin johtamisessa!

*Sari Tappura, TkT, yliopisto-opettaja, SoteDialogit-hankkeen kehittäjä, Tampereen yliopisto, Hervannan kampus*



## SoteDialogit hankkeen blogit 2019–2022



BLOGI 6, 2.3.2020

### TEIJO RÄSÄNEN & PIIA SEPPÄLÄ: KALTOINKOHTELU LASTENSUOJELUSSA JA TYÖYHTEISÖISSÄ

Lapsen kaltoinkohtelun syyt ja seuraukset ovat monien tekijöiden vuorovaikutuksen summa. Järjestelmän osallisina ovat lapsi, vanhemmat yksilöinä, perhe, eri yhteisöt ja koko yhteiskunta normeineen ja lakeineen. Työyhteisön pahaan osallisina voivat olla työntekijät, johtajat, kollegat, kiusaajat ja kiusatut – koko työyhteisön kulttuuri. Molemmissa peli on puhallettava poikki heti kun se tunnistetaan!

Maailman terveysjärjestö WHO sanoo kaltoinkohtelusta: ”Lapsiin kohdistuva väkivalta ja kaltoinkohtelu sisältää kaikki vastuuseen, luottamukseen tai valtaan perustuvassa suhteessa ilmenevät fyysisen tai emotionaalisen huonon kohtelun, hyväksikäytön muodot, jotka johtavat todellisen tai potentiaalisen vahingon aiheuttamiseen lapsen terveydelle, elämälle, kehitykselle tai arvokkuudelle”. Voisimme samaa sanoa myös työyhteisön ikävistä, työhyvinvointia vaurioittavista suhteista. Jos vastuuta, luottamusta tai asema-valtaa käytetään väärin, syntyy pahoinvointia.

Yhteistä on se, että oli sitä kaltoinkohtelua lapsen kotona tai koulussa, tahi työyhteisön kahvitilassa tai suunnittelupalaverissa, niin kaltoinkohtelu voi olla hyvin monen muotoista, ja useita eri muotoja voi esiintyä samanaikaisesti. Muotoja voi olla hankala erottaa toisistaan tai yleensäkin tunnistaa arjen riennossa. Lapsella, kuten työyhteisön työntekijälläkin voi olla riskejä, jotka altistavat kaltoinkohtelulle. Ulkonäkö, sosiaalinen tausta, erilainen käytös, vaatteet ja joku maneerit ovat tyypillisiä. Kompensoivat, suojaavat tekijät vähentävät riskiä tulla kaltoinkohdeksi. Hyvä itsetunto, suojaava kasvuympäristö, kyky kommunikoida ja onnistunut vuoropuhelu arjen ympäristöjen välillä vähentävät riskiä lapsilla. Esimiehen tuki, johtamisen dialogisuus, oikea-aikainen palaute, puuttuminen sekä työyhteisön yhteiset pelisäännöt ehkäisevät työyhteisön syrjintää ja mahdollista kaltoinkohtelua.

Riskitekijöiden ja kompensoivien tekijöiden välinen tasapaino lapsen eri ympäristöissä ratkaisee pitkälti sen, joutuuko lapsi kaltoinkohdeksi vai ei. Lapsen suojeleminen kaikenlaiselta väkivallalta on aina lasten edun mukaista. Lapsen etu on lastensuojelulain lähtökohta. Lapsen etu on periaate, joka sitoo kaikkia viranomaisia yhtäläisesti. Edun puolustaminen vaatii yhteistyötä kaikkien osapuolten kesken esimerkiksi kodin, koulun toimijoiden, sosiaalityöntekijöiden ja terveysalan ammattilaisten kesken läpi auttamisprosessin. Sitä vaatii myös työhyvinvoinnin puolustaminen.



## SoteDialogit hankkeen blogit 2019–2022

Ennaltaehkäisy ja varhainen puuttuminen auttaa lasta tehokkaimmin. SoteDialogit-hankkeen työhyvinvointikyselyssä suurimmat työyhteisöjen kehittämisaalueet olivat johtaminen, esimiesten ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet, läsnäolo ja kannustaminen. Lapsen tilanteeseen nopea reagointi tai ihan vaan turvallinen vanhemman läsnäolo voi auttaa. Lastensuojelussa ammattihenkilöstön kyky epäillä lapsen kaltoinkohtelua ja eri toimijoiden välinen yhteistyö kaltoinkohtelun tunnistamisessa, on keskeistä.

Johdon tuki organisaation työntekijöille on välttämätöntä, ja lapsen kaltoinkohteluun puuttumisen tulee olla selkeästi määritelty ja tunnistettu velvoite kaikilla organisaation tasoilla. Lasten kaltoinkohtelu voi aiheuttaa psykososiaalista kuormaa myös työntekijöille. Työyhteisön tukeminen psykososiaalista kuormaa aiheuttavassa työssä on työntekijöiden ja esimiesten eli johtamisen vastuualuetta. Työyhteisön työhyvinvointi ja työtoverin kaltoinkohtelun lopettaminen on työyhteisön jokaisen jäsenen vastuulla.

Mitäpä, jos suomalaisena yhteiskuntana, me yhdessä laittaisimme nollatoleranssin kaltoinkohtelulle? Tapahtui se sitten naapurin lapselle, tai ”vähän oudolle” työtoverille. Työhyvinvoinnin tavoite ja hyvän kohtelun periaate koskee meitä kaikkia, lapsia ja aikuisia.

*Teijo Räsänen, KM, kehittäjä/projektitutkija ja Piia Seppälä, YTM, kehittäjä/projektitutkija, SoteDialogit hanke, Itä-Suomen yliopisto*



## SoteDialogit hankkeen blogit 2019–2022



BLOGI 7, 7.4.2020

### PIIA SEPPÄLÄ & TEIJO RÄSÄNEN: KORONAPANDEMIAN VAIKUTUS LASTENSUOJELUUN

Koronapandemia aiheuttaa monenlaisia haasteita ja kuormitusta lastensuojelutyössä. Lapsiasiainvaltuutettu Elina Pekkarinen on huolissaan siitä, mitä opetuksen, eristäytymisen ja sosiaalisten suhteiden puute tekee lasten kehitykselle (HS 5.4.2020). Lastensuojelun avohuollon piiriin kuuluu yli 72.000 lasta. ”Jos koti ei ole turvallinen, voi lyhytkin pakotettu aika sisällä olla hyvinkin vaurioittava”, toteaa Pekkarinen.

Välttämättömät lastensuojelun tukitoimet on järjestettävä poikkeustilanteessa. Välttämättömyyden arviointi on kuitenkin haastavaa ja se edellyttää tapauskohtaista harkintaa. Kotikäynnit ovat olennainen osa lastensuojelutyötä ja niiden hoitaminen koronapandemian aikana vaatii tarvittavaa suojatumista niin työntekijöiltä kuin asiakkailtakin. Koronapandemian aikana lastensuojelussa hoidetaan vain välttämättömimmät kotikäynnit. Sosiaalityössä, kuten lastensuojelussa, monet asiakaskontaktit voidaan hoitaa kuitenkin etäyhteyksin.

Koronapandemia vaikuttaa kaikista voimakkaimmin heikoimmassa asemassa olevaan väestönosaan. He ovat usein sosiaalityön asiakkaita ja samalla lastensuojelun asiakkaita. Sosiaalityön näkökulmasta huoli herää siitä, millaisia sosiaalisia ongelmia koronapandemia aiheuttaa tai pahentaa. Poikkeustilanne rajoittaa sosiaalisia kontakteja, jolla on merkittävä vaikutus, erityisesti mielenterveysongelmista kärsivien henkilöiden kohdalla. Koronapandemia pahentaa mielenterveysongelmista kärsivien oireita ja heikentää erityisesti heidän turvallisuuden tunnettaan.

Kotiin eristäytymisen seurauksena perheväkivallan riski kasvaa, erityisesti niissä perheissä, joissa väkivaltaa tai sen uhkaa on jo aiemmin ilmennyt. Pinnan alla olevat jännitteet kasvavat ja väkivallan riski kasvaa myös niissä perheissä, joissa väkivaltaa ei ole aiemmin ollut, sillä poikkeustilanne heikentää monien perheiden taloudellista tilannetta lomautusten myötä. Koronapandemia aiheuttaa myös sairastumisen pelkoa ja lisää stressiä. Nämä kaikki tekijät voivat kiristää perheenjäsenten välejä ja lisätä perheväkivallan riskiä. Kotona ilmenevän alkoholinkäytön myös uskotaan lisääntyvän pandemian aikana, minkä tiedetään olevan perheväkivallan riskitekijä. Jo ensimmäiset viikonloput ovat lisänneet poliisin kotihälytyksiä.

Koronapandemia kuormittaa sijaishuollossa olevien lasten perhehoitajia. Käytännössä perhehoitajilla ei ole lomaa ollenkaan, sillä päiväkotikiäiset lapset hoidetaan pääsääntöisesti kotona ja koululaiset suorittavat koulun etäopetuksena ja perhehoitajien lakisääteiseen lomaan tarkoitetut tukiperheviikonloput on





## SoteDialogit hankkeen blogit 2019–2022

peruttu poikkeustilanteen takia. Monilla sijaishuollossa olevilla lapsilla on oppimisvaikeuksia ja muita koulunkäynnin haasteita lisääviä tekijöitä. Usein tarvitaan perhehoitajien ohjausta ja neuvontaa etäopetuksen mahdollistamiseksi, vaikka vastuu etäopetuksen järjestämisestä on opettajilla. Monet perhehoitajat tarvitsevat erityistä tukea tietääkseen, miten lastensuojelun resursseja tulisi käyttää.

Koronapandemia uhkaa heikentää ammatillisissa perhekodeissa ja lastensuojelulaitoksissa olevien lasten sijaishuollon tarkoituksen toteutumista. Kaikista pahimpaan tulee myös varautua. Perhekotien ja laitosten työntekijöiden sairastuessa, lapsia voidaan joutua siirtämään poikkeustilanteen vuoksi perustettuihin yksiköihin.

Miten selviävät lastensuojelun palveluja antavat työyhteisöt? Yhteydenpidon asiakkaisiin pitää olla jatkuvaa ja uusien etätoimintamallien opettelu kuormittaa myös työntekijöitä. Uupumusta voi edeltää jakso, jossa työtä on tehty täysillä ja hoidettu lisäksi esimerkiksi omat lapset kotikoulussa siinä sivussa. Yhtäkkiä väsymys ei menekään lepäämällä ohi, ajatus alkaa harhailla, ihminen kyynistyy huomaamattaan. Silloin tarvitaan johtamisen arvostusta ja tukea erityisesti.

Antti Koivula Työterveyslaitokselta korostaa kriisijohtamisessa tavoitteen kirkkautta ja selkeyttä. Vaikka vauhtia lisätään, samalla joudutaan rankasti priorisoimaan tekemistä. Tiukalla olevat voimavarat on pysyttävä kohdentamaan oikein ja rajoitettava toimenpiteet kaikkein vaikuttavampiin. Tarvitaan keskittymisen lisäksi avarakatseisuutta, koska vanhat toimintamallit eivät välttämättä enää toimi, eikä niihin ei ole aikaa. Kriisiytyneen tilanteen ratkaisu vaatii luovuutta niin työntekijältä kuin hänen esimieheltään.

Meidän on tunnettava itsemme ja tapamme reagoida paineen alla. Vaalimalla työyhteisön vuoropuhelua voimme saada ideoita uusiin toimintamalleihin. Keskustelu testaa uusiutumisen suuntaa ja toiminnan vaikutuksia. Reflektiolla saamme samalla palautetta omasta toiminnasta sekä tukea työntekijänä ja johtajana. Työhyvinvointia edistävää energiaa saamme yhteisistä onnistumisen kokemuksista, toistemme auttamisesta sekä suostumalla itsekin joskus lohdutettavaksi.

*Piia Seppälä, YTM, kehittäjä/projektitutkija ja Teijo Räsänen, KM, kehittäjä/projektitutkija, SoteDialogit-hanke, Itä-Suomen yliopisto*



## SoteDialogit hankkeen blogit 2019–2022

BLOGI 8, 18.5.2020

### TEIJA KYNKÄÄNNIEMI, ANNE PURO & TUIJA TAKKULA: TYÖLÄHTÖINEN TYÖHYVINVOINTI LASTENSUOJELUTYÖN MUUTOKSESSA

Työhyvinvointi on tämän päivän työelämäkeskusteluissa tärkeä teema. Sen merkitys tiedostetaan hyvää laatua ja tulosta tuottavana elementtinä. Rohkaisevia esimerkkejä ponnahtelee koko ajan julkisuuteen siitä, miten työhyvinvointiin satsaaminen tuottaa myös huomattavia säästöjä henkilöstökuluissa. Toisenlaisiakin tarinoita kuullaan: työntekijät uupuvat ja kuormittuvat ison työtaakan alle, sairauspoissaolot ovat lisääntyneet ja työntekijöiden vaihtuvuus on suurta. Tällainen tarina on tuttu lastensuojelutyön ympärillä liikkuvassa keskustelussa. Tiedetään, kuinka voimakasta ja nopeasti etenevää muutosta lastensuojelutyö elää ja kuinka paljon tämä muutos haastaa työntekijöitä ja organisaatioita kehittämään toimintatapojaan. Eletään ristiriitaisissa tilanteissa ja monimutkaisten ilmiöiden kentässä, mikä heijastuu työhyvinvointiin ja sen ongelmiin.

Organisaation työhyvinvointiajattelua kuvastavat ne menetelmät, joilla se edistää työhyvinvointia ja joihin käyttää rahaa. Kiinnostavaa on, tuottavatko nämä satsaukset pysyvästi työhyvinvointia. Tuleeko siis rahalle vastinetta? Huomionarvoista on myös pohtia, kohtaavatko johdon ja työntekijöiden odotukset työhyvinvoinnista; takaako vaikkapa liikunta- ja hyvinvointisetelien käyttö automaattisesti parempaa ja pysyvää työhyvinvointia?

Työhyvinvointia voidaan katsoa erilaisten ”ikkunoiden” kautta. Perinteisesti työhyvinvointiajattelu on painottunut yksilölähtöiseen työkykyajatteluun; terveys-, sairaus- ja toimintakyvynäkökulmia on korostettu. Työhyvinvoinnin on nähty perustuvan pitkälti siihen, miten hyvin työntekijät huolehtivat terveydestään (työkyvystään) ja terveellisistä elämäntavoistaan. Työpaikkojen perinteinen työhyvinvointitoiminta, liikuntaan ja kulttuuriin liittyvät ohjelmat, työterveyshuollon tukipalvelut sekä ammatillisen varhaiskuntoutuksen menetelmät ovat tukeneet tätä ajattelua. Työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja edistämässä on korostettu yksilön omaa vastuuta itsestään ja työkyvystään. Fyysisesti hyvinvoivan työntekijän on oletettu kestävänsä työn kuormituksia ja paineita paremmin. Mitä enemmän työ on kuormittanut, sitä tärkeämpänä on pidetty ”puskurin” rakentamista perinteisin hyvinvoinnin edistämisen keinoin. Tämä asetelma synnyttää helposti mielikuvan, että työn olemukseen kuuluvat automaattisesti vaatavuus ja kuormittavuus, joista selviytyminen on kiinni työntekijän kyvystä huolehtia työhyvinvoinnistaan.

Työlähtöisen työhyvinvoinnin ”ikkuna” kohdentaa työhyvinvoinnin fokuksen yksilöstä työhön, työprosesseihin ja työn muutokseen. Työlähtöinen lähestymistapa perustuu toiminnan teoriaan ja kehittävän työntutkimuksen menetelmään (ks. Engeström 2002). Työtä tutkitaan kaikkien työtoiminnassa toistensa kanssa vuorovaikutuksessa olevien elementtien eli työntekijöiden, työn kohteen, välineiden sekä yhteisön, sääntöjen ja työnjaon näkökulmista. Tässä toiminnassa syntyvät yksilölliset ja yhteisölliset kokemukset sekä työtoiminnan seuraukset rakentavat työhyvinvointia. Olennaista on siis etsiä työhyvinvoinnin lähteitä työstä itsestään. Yksilön oma hyvinvointi ja terveys ovat tärkeitä, mutta vielä olennaisempaa on työn sujuminen ja sitä tukeva hyvä organisointi. Sujuva ja tuloksellinen työ tuottaa hyvinvointia ja työn mielekkyys on yhteydessä onnistumisen kokemuksiin työssä. Työlähtöisen ajattelun lähtökohtana on työn muutos; asiakaskunta ja tarpeet muuttuvat, entiset työtavat eivät enää riitä ja uuden oppimisen äärellä ollaan koko ajan.



## SoteDialogit hankkeen blogit 2019–2022

Työn muutoksen tuomat haasteet kohdataan lastensuojelutyön arjessa joka päivä. Lastensuojelulaitoksilla on sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmässä erityinen tehtävä; tarjota turvallinen ja mahdollisimman kodinomainen kasvuympäristö niille lapsille ja nuorille, joilla kotona asuminen ei ole syystä tai toisesta mahdollista. Lastensuojelulaitosten toimintaa raamittava lainsäädäntö on muuttunut 2000-luvulla merkittävästi vuonna 2008 voimaan astuneen uuden lastensuojelulain myötä. Laitosten kasvatuskeinoina käyttämistä rajoitustoimenpiteistä ja niihin liittyvästä päätöksenteosta säädettiin uudessa lastensuojelulaissa tarkasti. Tämän jälkeen lakia on päivitetty useaan otteeseen. Lisäksi sosiaali- ja terveysministeriö julkaisi vuonna 2019 päivitettyt lastensuojelun laatuksiteerit, joissa erityispainotus on sijaishuollon järjestämiseen liittyvissä käytännöissä.

Sisällöllisiä muutoksia lastensuojelulaitosten työhön on tullut myös järjestelmätason muutoksista johdettuna, kun sijaishuollon painopistettä on voimallisesti siirretty laitoshoidosta perhehoidon suuntaan. Samalla tämä on tarkoittanut laitoshoitoon sijoitettujen lasten profiilin muutosta entistä vaativahoitoisemmaksi, mikä voi näkyä muun muassa sijoitettujen lasten päihteidenkäyttönä, vakavina käytöshäiriöinä tai rikoskierteeseen ajautumisena. Lisähaasteen lastensuojelulaitosten ammattilaisten tekemälle hoito- ja kasvatustyölle ovat tuoneet eri kouluasteiden riittämättömät oppilashuollon resurssit sekä psykiatristen hoitomahdollisuuksien rajallisuus. Lasten- ja nuorisopsykiatrista osastohoitoa on vähennetty ja siirretty painopistettä avohoidon palveluihin. Enemmistö laitoshoitoon sijoitetuista lapsista on nuorisoiikäisiä, joiden sitoutuminen psykiatrian tai päihdehuollon avotyöskentelyyn voi olla heikkoa. Tämä lisää entisestään lastensuojelulaitoksissa tehtävän arjen kannattelun ja kuntoutumisen tukemisen vaativuutta. Työn muutokseen liittyen sijaishuollon toimijat ovatkin kyselleet julkisuudessa toimintaedellytystensä perään.

Lastensuojelutyön muutoksen ja sen työhyvinvointivaikutusten tarkasteluun soveltuukin hyvin työlähtöinen hyvinvoinnin malli, jonka mukaan yksilön kokemus kuormittuneisuus ja stressi liittyvät työn sisäisiin ristiriitoihin. Työn ja työn kohteen muutokseen ei pystytä vastaamaan entisin menetelmin eikä uusia työtapoja ja -menetelmiä ole vielä riittävästi kehitetty. Työn organisointimuodot kaipaavat kehittämistä ja uudistamista; tämä haaste näkyy esimerkiksi keskusteluissa työtehtävien selkeyttämisestä, tukiverkkojen puuttumisesta ja niiden luomisesta, yhteisöllisten työtapojen kehittämisestä sekä ammatillisen osaamisen syventämisestä.

Lapin ammattikorkeakoulun SoteDialogit-hankkeessa soveltamassa työlähtöisessä lähestymistavassa työhyvinvoinnin ajatellaan koostuvan sujuvista työprosesseista, työn mielekkyydestä ja oman osaamisen hyvästä käytöstä. Työhön motivoituminen ja sitoutuminen mahdollistuvat, kun työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi sekä organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaiseksi. Työlähtöinen työhyvinvointiajattelu haastaa johdon arvioimaan resursseja ja niiden mielekästä käyttöä. Tärkeätä on tarkastella rakenteita; niitä uudistamalla ja kehittämällä voidaan vahvistaa työhyvinvoinnin kokemuksia yhteisössä. Työlähtöisessä lähestymistavassa työhyvinvointia rakennetaan ennen kaikkea yhdessä oppimalla ja kehittämällä. Hyvä työhyvinvointiteko voi yksilötasolla olla esimerkiksi oman osaamisen päivittäminen koulutuksen avulla silloin, kun työn haasteet ovat muuttuneet. Yhteisöllisellä tasolla voidaan kehittää mielekkäitä yhteisöllisiä työtapoja vaikkapa työn sisäisten ristiriitaisuuksien ratkaisemiseksi.

Mallin kiehtovuus liittyy oppimisprosesseihin: yhdessä ideointi, kehittäminen ja dialoginen työote tuottavat parhaimmillaan yhteisöllisen oppimisprosessin. Hyvänä lopputuloksena voidaan ajatella yhteisön työntekijöiden metataitojen (mm. työn tutkimisen ja kehittämisen taidot, yhteistoiminta ja dialogisuus, itsensä johtaminen ja itsereflektio) vahvistuminen. Kehittyneiden metataitojen avulla voidaan vastata työn



## SoteDialogit hankkeen blogit 2019–2022

jatkuvaan muutokseen ja vahvistaa työhyvinvoinnin kokemusta. Oppivat organisaatiot voivat olla oikeasti tätä päivää.

Menetelmänä työlähtöisessä työhyvinvointimallissa käytetään ns. muutostyöpajoja. Työpajamenetelmän lähtökohta on, että työhyvinvointia voidaan parhaiten edistää lisäämällä työntekijöiden ja työyhteisöjen aktiivista toimijuutta oman työnsä hallinnassa ja kehittämisessä. Edellytys työpajatoiminnalle on koko työyhteisön tai tiimin ja lähijohtajatasen osallistuminen eli tarvitaan yhteistä valmiutta ja mahdollisuuksia sitoutua tämänkaltaiseen työskentelyyn. Muutostyöpajat vaiheistetaan 7–10 työskentelykerran ohjauksi prosessiksi noin 1,5 vuoden ajalle. Prosessin alkuvaiheessa kootaan yhdessä työtä tutkien työn ongelmia ja häiriöitä, voimavaroja ja toimivia käytäntöjä sekä määritellään kehittämistyön tavoitteet. Ideavaiheessa etsitään vaihtoehtoisia tapoja kehittää toimintoja, sovitaan käytännön kokeiluista ja arvioidaan kokemuksia työpajoissa. Prosessin loppupuolella tehdään yhteistä arviointia siitä, mitä on opittu, mihin kehittämiskokeilut ovat johtaneet ja miten kehittäminen on kytkeytynyt työhyvinvointiin. Osallistujien asiantuntijuus, ideat ja luovuus työtapojen kehittämisessä sekä yhteisten työtapojen ja yhteisöllisen toiminnan kehittäminen ovat keskiössä. Toiminnan tuloksena syntyy yksikkökohtaisia työn sujuvuutta ja työn mielekkyyttä lisääviä malleja sekä työn organisoimisen ja johtamisen muotoja, jotka vahvistavat työhyvinvointia ja ehkäisevät psyykkistä erityiskuormitusta. Työpajatyöskentelyn avulla johdon ja työyhteisön yhteistyösuhde tiivistyy ja vahvistuu, mikä omalta osaltaan puskuroi työn liiallista kuormittuneisuutta vastaan ja vahvistaa työhyvinvointia.

Tätä työn kehittämisen mallia on soveltaen käytetty SoteDialogit-hankkeessa lastensuojelun sijaishuollon yksiköissä. Työyhteisöt ovat yhdessä lähijohtajansa kanssa prosessoineet työn muuttumista ja asiakkaiden tilanteiden monimutkaistumista. Tämä työn muutos tuntuu ja näkyy haasteellisten asiakaskohtaamisten lisääntymisenä, tunnekuormitusten kasvamisena ja haasteena löytää riittävän monipuolisia tapoja kanavoida ja käsitellä niitä. Työpajoissa on etsitty keinoja ja työtapoja vastata joustavasti näihin haasteisiin. Erityisesti on mietitty, miten yhteistyötä sijoitettujen lasten ja nuorten kanssa voisi entisestään tiivistää niin työyhteisön sisällä kuin yhteistyöverkostojenkin kanssa. Sijoitettujen lasten hoito- ja kasvatustyön tukemiseksi on pohdittu yhteisesti erilaisia käytännön ratkaisuja ja menetelmiä työyhteisön sisäiseen vuorovaikutukseen, tiedonkulkuun ja kollegiaalisen tuen vahvistamiseen. Kehittämistyössä on syntynyt idea mm. osallistavan raportointikäytännön kokeilusta työntekijöiden tekemiin päivittäiskirjauksiin, mikä onnistuessaan lisää työn mielekkyyttä ja parantaa työn laatua.

Työpajat ovat mahdollistaneet työn äärelle pysähtymisen ja työyhteisön toimintakulttuurin kriittisenkin tarkastelemisen. Palaute työpajoista on ollut myönteistä, sillä lastensuojelulaitoksissa tehtävä kolmivuorotyö mahdollistaa harvoin koko yhteisönä kohtaamisen ja työn kehittämisen. Työpajoissa on harjoiteltu niin sanotun oppivan organisaation ideoita, eli yhdessä oppimista sekä työroolien ja -tehtävien selkiyttämistä kaikkien osaamista hyödyntäen. Haasteelliseksi koettu työ edellyttää vahvaa ammatillista osaamista, jonka vahvistamiseksi on selvitetty myös systemaattisen lisä- ja täydennyskoulutautumisen mahdollisuuksia hankeyhteistyön aikana.



## SoteDialogit hankkeen blogit 2019–2022

Kehittämistyö jatkuu edelleen ja näihin aiheisiin palataan myöhemmin työlähtöisen työhyvinvoinnin teoreettisia perusteita tarkemmin käsittelevässä artikkelissa sekä lastensuojelutyön työlähtöisen kehittämisen käytännön kokemusten pohdinnoilla [Kunteko 2020 -webinaarisarjassa Webinaari 5: Työlähtöinen työhyvinvointi lastensuojelussa 8.10.2020.](#)

Lähde: Engeström, Y. 2002. Kehittävä työntutkimus. perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Edita Prima Oy.

*Teija Kynkäänniemi, sosiaalityöntekijä, lehtori, Anne Puro, työ- ja organisaatiopsykologi, lehtori, Tuija Takkula, lehtori, SoteDialogit -hankkeen kehittäjät, Lapin ammattikorkeakoulu*



## SoteDialogit hankkeen blogit 2019–2022



BLOGI 9, 26.11.2020

20

### PIIA SEPPÄLÄ, LAURA NYYSÖNEN, JANISSA MIETTINEN & SSKO PIIPPO: ETÄTYÖ – UHKA VAI MAHDOLLISUUS LASTENSUOJELUN SOSIAALITYÖLLE?

Koronapandemia toi mukanaan lastensuojelun sosiaalityötä perustavalla tavalla muuttavia elementtejä, eettisiä kysymyksiä ja lainsäädäntöön liittyviä tekijöitä, kun ajatellaan niin asiakkaiden kuin työntekijöiden turvallisuutta. Keskeinen pandemian tuoma muutos oli lisääntynyt etätyö lastensuojelun sosiaalityössä. Koronapandemia ei muuta sosiaalityöntekijän virkavastuuta, joten työ on jatkunut lähes entiseen malliin koronasta huolimatta. Hallitus on linjannut etätyön suositeltavaksi niiden töiden osalta, joissa se on mahdollista. Lastensuojelussa kuljetaan kuitenkin joissain tapauksissa rajapinnalla sen suhteen, onko etätyö mahdollista vai ei. Lastensuojelu on laaja kokonaisuus virastotyöstä sijaishuollon yksiköiden arjen työhön. Selvää on, että etätyö ei ole mahdollista sijaishuollon yksiköissä, jotka vastaavat lapsen tosiasiallisesta hoivasta ja huolenpidosta, mutta etätyö on osittain mahdollista lastensuojelun virastotyössä ja tilanteen mukaan perhetyössä.

Lastensuojelun avohuollossa koronapandemia vaikuttaa etenkin asiakkaiden tapaamisiin ja verkostoneuvotteluihin. Yksi haaste on se, että työskentely poikkeusoloissa edellyttää turvavälien pitämistä. Jos se ei ole mahdollista, tapaamiset edellyttävät asianmukaista suojautumista. Työntekijän tulee lisäksi huolehtia myös asiakkaan suojautumisesta. Lastensuojelussa työntekijöiden suojaruokuksesta ei ole kuitenkaan huolehdittu samalla kuin terveydenhuollossa ja hankinnat ovat laahanneet jäljessä, kun varusteita ei yksinkertaisesti ole ollut riittävästi. Pandemian aikana sosiaalityöntekijät ovat myös ilmaisseet huoltaan asiakkaista. Huoli liittyy siihen, kuinka lapsiperheet jaksavat ja riittääkö toimeentulo, saavatko lapset heidän tarvitsemansa tukitoimet ja avun kun jotkut palvelut ovat tauolla sekä miten virkavastuussa oleva sosiaalityöntekijä lopulta tietää asiakkaansa tilanteen, jos asiakkuussuhteessa on ollut koronan vuoksi katkoksia.

Lapsen tilanteen ja palvelutarpeiden arviointia on vaikeampaa tehdä ilman kasvokkaista kohtaamista ja lapsen verkoston sekä elinympäristön näkemistä. Tilanteista voidaan saada tietoa muilta tahoilta, mutta sosiaalityöntekijän on vaikea arvioida itse lapsen ja muiden asianosaisten välistä vuorovaikutusta ja lapsen kasvuolosuhteita etäyhteyksin. Myös asiakassuhteessa luottamuksen rakentuminen etenkin asiakkuuden alussa on haastavampaa etäyhteyden päästä. Luovuutta siis tarvitaan, kun eri yhteydenpitovälineitä ja etäyhteyssovelluksia otetaan haltuun ja sovelletaan tilanteiden mukaan. Etätyöskentely voi sopia erityisen hyvin verkostoneuvotteluihin. Jos ei koota viranomaisten ja asiantuntijoiden rinkiä neuvottelupöytään vaan jokainen osallistuu omalla hahmollaan Teamsiin, asiakas saattaa tuntea olevansa enemmän samalla viivalla asiantuntijoiden kanssa.





## SoteDialogit hankkeen blogit 2019–2022

Lastensuojelun sijaishuollon sosiaalityössä koronapandemian tuomat haasteet liittyvät erityisesti lapsen ja hänen läheistensä väliseen yhteydenpitoon. Lapsella on oikeus tavata läheisiään ja lapsen sijoittaneen kunnan tulee tukea ja edistää lapselle tärkeiden henkilöiden yhteydenpitoa. Osa sijaishuollosta asuvista lapsista asuu kaukana vanhemmistaan ja tapaamiset edellyttävät matkustamista. Koronapandemia ei ole peruste rajoittaa yhteydenpitoa sijaishuollossa olevan lapsen ja hänelle läheisten henkilöiden välillä. Yhteydenpidon rajoittaminen, kuten muutkin lastensuojelulain mukaiset rajoituspäätökset, perustuvat aina tapauskohtaiseen harkintaan. Yhteydenpitoa voidaan rajoittaa vain yksilökohtaisella päätöksellä, esimerkiksi todennettuun koronartartuntaan vedoten, ja vain siinä laajuudessa kuin se on välttämätöntä. Yhteydenpitoa ei voida rajoittaa yleisellä ohjeistuksella, esimerkiksi yhteiskunnalliseen tilanteeseen vedoten. Lastensuojelulaitoksilla ei ole oikeutta asettaa yksikköönä vierailukieltoa lastensuojelulain nojalla. Vierailukiellon voi asettaa vain tartuntatautilain nojalla karanteenimääräykseen perustuen.

21

Lapsella on myös oikeus tavata omaa sosiaalityöntekijäänsä henkilökohtaisesti riittävän usein. Harvakseltaan vieraileva viranomaisena ei välttämättä pysty rakentamaan yhteistyöhön ja luottamukseen kannustavaa ilmapiiriä pitkien välimatkojen vuoksi, jolloin epäkohtia on vaikea ennakoita ja niihin on vaikeampaa puuttua. Kasvokkaiisiin kohtaamisiin verrattuna etäneuvotteluja on mahdollista toteuttaa useammin ja näin yhteydenpitoa voidaan tiivistää, kun matkustamiseen käytetty aika säästyy. Myös sijaishuoltopaikkojen valvonta ja ohjaus tulee järjestää poikkeustilanteen aikana. Valvontaan ja ohjaukseen toivoisi uusia välineitä myös etäyhteyden avulla, jotta yhteistyö myös viranomaisen ja sijaishuoltopaikan välillä olisi tiiviimpää.

Asiakastapaamisen toteuttaminen etäyhteyksin edellyttää kuitenkin aina tapauskohtaista harkintaa. Etätapaamiset eivät sovellu kaikkiin tilanteisiin, kuten asiakkaiden ensikohtaamiseen lastensuojelutarpeen selvittämisen yhteydessä. Digitalisaation hyödyntäminen asiakastyössä edellyttää myös riittäviä siihen soveltuvia työvälineitä ja työntekijöiltä osaamista niiden käyttöön. Asiakkaiden näkökulmasta digivälineiden käyttöönotto on vielä haastavampaa ja joidenkin asiakkaiden osalta se voi olla jopa mahdotonta. Etämenetelmien hyödyntäminen asettaa myös uudenlaisia haasteita tietoturvan ja salassapidon kannalta.

Haasteet huomioiden koronapandemian aikaansaama digiloikka tuo valmiuksia hyödyntää etämenetelmiä lastensuojelutyössä enemmän tulevaisuudessa. Etätyö on tuonut tapoja, joita voidaan ottaa jatkossa käyttöä täydentämään työtä. Etenkin lasten ja nuorten osalta etäyhteysmahdollisuus madaltaa kynnystä yhteydenottoon. Etäkohtaamiset sopivat erityisesti jälkihuoltoon kanssa työskentelyyn, sillä jälkihuolto perustuu vapaaehtoisuuteen. Kauempina asuva vanhempi voidaan myös ottaa mukaan asiakasneuvotteluun etäyhteyden kautta. Mikäli etäyhteys myös rohkaisee asiakasta osallistumaan enemmän neuvottelun kulkuun, on etäyhteysvälineillä saavutettu enemmän kuin osattiin kuvitella.

Ennen digiloikkaa näitä mahdollisuuksia ei tullut edes ajateltua tai niihin ei ole ollut sopivia välineitä. Asiakkaan ja muiden asianosaisten kasvokkainen kohtaaminen on lastensuojelutyön perustavanlaatuisen elementti, jota ei voi täysimääräisesti toteuttaa etäyhteyksin. Lastensuojelutyössä etäyhteyden menetelmät ovat kuitenkin tarkoituksenmukaisia työn täydentämiseksi. Sopivien laitteiden ja sovellusten käyttö vaihtelee valtakunnallisesti ja nyt viimeistään toivoisi kunnilta panostusta kunnollisten välineiden hankintaan ja työntekijöiden kouluttamiseen.

*Piia Seppälä, YTM, Laura Nyysönen, YTM, Janissa Miettinen, YTM ja Sisko Piippo, YTM, SoteDialogit -hankkeen kehittäjät, Itä-Suomen yliopisto*



## SoteDialogit hankkeen blogit 2019–2022



BLOGI 10, 14.1.2021

22

### SEIJA STRÖMBERG: PEREHDYTYS NELJÄN LAUSEEN TAKTIIKALLA

Hei, kiitos, anteeksi ja kippis! Nämä neljä sanaa ovat Paavalin seurakunnan kirkkoherra Kari Kanalan mielestä sanat, jotka ainakin on syytä hallita ulkomaille lähettäessä, ja sanat, jotka hän nostaa tärkeiksi myös parisuhteen ylläpitämisen kannalta. Mahtaisivatko ne olla tärkeitä myös perehdytyksen kannalta? Olisiko ulkomailla oleskelulla ja perehdytyksellä käyttökelpoisia yhtymäkohtia?

Kun saamme vieraita ulkomailta, perehdytämme heidät toki saunaan ja tarjoamme suomalaista ruokaa ja ylpeänä esittelemme nähtävyyksiä ja suomalaista luontoa, mutta emme tuputa mitään. Annamme vieraan itse perehtyä maahamme ja kulttuuriimme. Siedämme erilaisuuttakin, sillä ymmärrämme, että Olemme Suomalaisia. Tunnumme meille tärkeät arvot ja pidämme niistä kiinni, emmekä ilman painavia syitä ole valmiita niistä luopumaan. Pyrimme tarjoamaan ulkomaalaiselle vieraalle positiivisen kokemuksen maastamme, sen asukkaista, kulttuurista ja elämästä täällä. Voisiko perehdytyksenkin avainsana olla perehtyjän saama kokemus?

Työyhteisön toimivuuteen ja samalla työhyvinvoinnin parantamiseen pyritään vaikuttamaan laatimalla pelisääntöjä. Oikeaoppisesti laaditut pelisäännöt vastuuttavat ensin itseä ja sitten vasta muita. Esim. ”Autan työkaveria ja osaan myös pyytää apua.” Työyhteisöissä on laadittu pelisääntöjä monenlaisiin tilanteisiin; on vuorovaikutuksen pelisääntöjä, tiedottamisen pelisääntöjä, palaverikäyttämisen pelisääntöjä jne. Perehdytyksenkin suhteen on olemassa strategioita ja toimintamalleja, joiden mukaan perehdytyksen on määrä tapahtua. Korostan sanoja ”on määrä”, sillä käytännössä perehdytys tuntuu usein epäonnistuvan. Osittain toki siksi, ettei työyhteisössä ole ajan tasalla olevaa suunnitelmaa perehdytyksestä tai siksi, ettei sitä noudateta. Usein epäonnistumista perustellaan kiireellä ja ajanpuutteella. Millaiset olisivat parhaat perehdytyksen pelisäännöt?

Parhaiten pelisääntöjen noudattaminen onnistuu silloin, kun ne laaditaan kaikkien työyhteisön jäsenten kanssa niin, että jokaisella on osallistumis- ja vaikutusmahdollisuus. Työntekijän ja työyhteisökehittäjän kokemukseni perusteella ehdotan rungoksi seuraavia neljää pelisääntöä, joista voi työyhteisössä kehittää yhteistoiminnallisesti ja osallistavasti uusia, tarkempia ja yksityiskohtaisempia.

1. Otan mukaan.
2. Ajattelen ääneen.
3. En oletta, kysyn.
4. Huomaan hyvän toisessa, meinaamisenkin.



## SoteDialogit hankkeen blogit 2019–2022

Minulla on muutama oikein hyvä työn kautta tutuksi tullut ystävyysuhde, joka on saanut alkunsa perehdytyksestä. Miettiessäni, miksi juuri nämä ihmiset ovat osoittautuneet parhaiksi perehdyttäjiksi ja millaiset ominaisuudet tai vuorovaikutuksen tavat heitä yhdistävät, päädyin noihin neljään edellä mainittuun seikkaan, joita nyt perehdyttämisen pelisäännöiksi ehdotan. Näiden henkilöiden kanssa on toteutunut suuri psykologinen turvallisuus. On tullut tunne siitä, että pääsen mukaan sekä tilanteisiin että ajatusten vaihtoon. Minut on alusta alkaen otettu vakavasti ja oltu kiinnostuneita mielipiteistäni ja kokemuksistani perehtyjänä.

Parasta on ollut perehdyttäjien tapa ”ajatella ääneen”. Se ei ole alleviivaavaa osoittelua, vaan se ”antaa luvan” keskustella yhtä lailla perehdyttäjän toimintatavoista kuin perehtyjänkin käyttämistä tavoista tai näkemyksistä. Sellaisessa samanlaisessa hyväntahtoisuuden ja kohteliaisuuden ilmapiirissä kuin jos perehtyjä olisi ulkomaalainen vieras, uskaltaa perehdyttäjä kysyä perehtyjältä mitä vaan työhön, osaamiseen ja aiempiin kokemuksiin liittyvää, tarvitsematta olettaa asioita. Tämä toimii myös toisinpäin. Kaikkia kysymyksiä pidetään hyvinä ja mielenkiintoisina ja niihin vastataan selkeästi ja havainnollisesti. Perehdyttämisen kannalta on osoittautunut hyväksi sellainen rakenne, että kaikesta perehdytykseen liittyvästä on tarkka suunnitelma, johon on listattu asiat, jotka esimies perehdyttää, jotka nimetty perehdyttäjä käy perehtyjän kanssa läpi, sekä asiat, joihin tutustuminen on perehtyjän omalla vastuulla. Sovitaan myös vuorovaikutuksen tavasta ja rakenteesta, jolla perehdytysvaihe viedään läpi. Perehtymiseen liittyviä etukäteen sovittuja tapaamisia esimiehen kanssa on alussa, puolivälissä ja lopussa. Perehdyttäjän kanssa vuorovaikutusta ja keskusteluakin työn lomassa voi olla useita kertoja päivässä, mutta viikottain on oltava sovittu, keskustelulle varattu ja pyhitetty aika (1/2 tuntia – tunti), jossa perehtyjä ottaa esille viikon aikana tekemiään havaintoja, askarruttamaan jääneitä asioita, kysymyksiä, joihin ei ole löytänyt vastausta tms. Kyse ei ole koulutuksesta tai ”sopeuttamisesta”, vaan tasaveroisesta vuoropuhelusta, aidosta dialogista, jossa molemmat oppivat.

Palaute on tärkeä työkalu, oikeastaan yksi tärkeistä onnistumisen avaimista kaikessa vuorovaikutuksessa, niin myös uuteen työhön perehtymisessä. On hyvä huomata kaikenlainen yrittäminen ja pienetkin onnistumiset, aivan tavallisissakin asioissa. Voisi sanoa, että mentorilla on oltava silmää ”meinaamisellekin”, niin että huomaa toisen onnistumisen jo silloin kun sitä ei itse asiassa ole vielä tapahtunutkaan. Koska kyseessä on vuorovaikutussuhde, optimaalisen onnistumisen takaa juuri molemminpuolisuus. Perehtyjän positiivinen palaute perehdyttäjän toimista, pienetkin arvostavat huomiot ja kiittäminen ajan antamisesta ja vaivannäöstä ovat polttoaine, joka saa perehdyttäjän yltämään ei vaan hyvälle vaan erinomaiselle tasolle luottotehtävässään perehdyttäjänä.

Palataanpa vielä sanoihin ”hei, kiitos ja anteeksi, ja kippis”. Kahta ensimmäistä käytetään ahkerasti päivittäin; mitä enemmän, sen parempi. Monet ongelmat ratkeavat, ei syyllistä hakemalla, vaan ”syylliseksi ilmoittautumalla” ja anteeksi pyytämällä. Kippis -sanaa käytetään harvemmin, mutta se symboloi onnistumisten juhlistamista. Miljoonakahvit olivat aikoinaan Riihimäen Tiilitehtaan johdon tapa juhlia onnistumista yhdessä työntekijöiden kanssa aina kun miljoonas tiili valmistui.

Tämän vuoden alussa monet toivottelivat toisilleen parempaa uutta vuotta, viitaten tällä viime vuoden koettelemuksiin, jotka olivat odottamattomia, ja joihin ei ollut osattu varautua. Onneksi on monia asioita, joihin voi varautua ja valmistautua. Perehdytys on yksi sellainen. Päätetään onnistua siinä hyvin tänä vuonna. Kippis!

*Seija Strömberg, KM, SoteDialogit-hankkeen kehittäjä, Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus*



## SoteDialogit hankkeen blogit 2019–2022



BLOGI 11. 9.2.2021

### RIITTA KOLEHMAINEN & SIRPA SYVÄNEN: YHTEISÖLLISTÄ OSUUSKUNTA-ASUMISTA SENIOREILLE – AUNEN JA ERKIN KOTI ORIVEDELLÄ

Osuuskunta rakennuttaa keskeiselle paikalle Oriveden kaupungin keskustaan puurakenteisen senioritalon. Rakentaminen alkaa keväällä 2021. Tällä hetkellä menossa on piirustuksien viimeistely, liittymisso-pimuksien allekirjoitukset ja rakennuslupien hakeminen. Talosta tulee 24 asunnon kokonaisuus, johon omien yksiöiden tai kaksioiden lisäksi tulee myös yhteiset tilat sisältävä hirsitalo. Talon yhteinen oleskelutila – yhteisön sydän takkoineen – on nimetty ILO-huoneeksi.

#### Senioreiden ääntä, toiveita ja tarpeita on kuultu

Aunen ja Erkin Koti sai alkunsa paikallisten senioreiden omista toiveista, tarpeista ja unelmista. Vuosina 2019–2020 yhteisöllisestä asumisesta kiinnostuneet eri puolilta Suomea ovat kohdanneet monissa työpajoissa ja kohtaamisissa. Niissä on luotu yhteistä kuvaa tulevasta talosta, asumisyhteisöstä, sen arvoista, toiminnoista ja tekemisistä. Asumisosuuskunnan perustamiseen, sen sääntöjen laatimiseen ja hallituksen toiminnan käynnistämiseen on saatu koulutusta alan parhailta asiantuntijoilta. Tärkeäksi on koettu se, että kaikki periaatteet osuuskunnan säännöistä ja jäsenyydestä sekä toiminnasta on tehty yhdessä. SoteDialogit-hanke ja sen kehittäjät Riitta Kolehmainen ja Sirpa Syvänen ovat olleet mukana alusta alkaen järjestämällä työpajoja ja tilaisuuksia eri aiheista ja eri kokoonpanoille. Syksyllä mukaan tuli myös kehittäjä Seija Strömberg antamaan myös oman panoksensa senioritalon yhteisöllisyyspolulla. Asumisosuuskunnan jäsenet ovat pitäneet tärkeinä yhteisen pöydän ääressä tapahtuneita ideointeja, pohdintoja ja vapaita keskusteluja. Niiden avulla on myös tutustuttu tuleviin naapureihin. SoteDialogit-hankkeen kehittäjät ovat tuoneet tapaamisiin tasaveroisen vuoropuhelun eli dialogin periaatteet – kuuntelemisen, suoran puheen, kunnioittamisen sekä hidastamisen. On ollut tarpeen myös jutella yhdessä ja saada ymmärrystä eri ihmisten tavoista ja kokemuksista sekä myös oikeudesta kokea ja nähdä asioita eri tavalla ja eri näkökulmista. Kaikkien kokemukset ovat yhtä tärkeitä. Se on hyvin toimivan asuinyhteisön tärkeä piirre. Osuuskunnaan arvojen mukaan asumisyhteisössä asuvien erilaisuus nähdään rikkautena. Monia yhteisiä päätöksiä on tehty ja niihin on myös haluttu sitoutua ja ne hyväksyä. Se on edellyttänyt, että on saatu itseä askarruttaneisiin ja huolta aiheuttaneisiin asioihin vastauksia ja perusteluja. Yhteinen taival on myös osoittanut, että yhteistoiminnallinen, avoin ja keskusteleva päätöksenteko ei ole tuttu ja luontainen kaikille. Myös sitä on harjoiteltu. Mitä kauemmin on oltu etenemässä kohti yhteistä unelmaa, sitä vahvemmaksi keskinäinen luottamus on tullut.



## SoteDialogit hankkeen blogit 2019–2022

### Monen toimijan yhteistyötä

Asumisosuuskunnan perustaminen, senioritalon suunnittelu ja rakennuttamisen alkaminen on ollut monen eri toimijan ja tahon yhteinen ponnistus. Seniorit, Aunen ja Erkin Koti -taustasäätiö, perustettu asumisosuuskunta, sen jäsenet ja hallitus, Asumisen ja rahoituksen kehittämiskeskus ARA, Oriveden kaupunki, rahoittajat, arkkitehti, rakennuttajakonsultti ja monet muut eri asiantuntijat sekä SoteDialogit-hankkeen kehittäjät ovat olleet keskeisimmät toimijat. Välillä on tuntunut, että kokonaisuuden hallinta on vaatinut itse kultakin jonglöörin taitoja. Monimutkainen ja monitahoinen kokonaisuus on haastanut erityisesti viestinnän ja tiedon kulkemisen. Erilaiset kohtaamiset ja viestinnän kanavat ja muodot ovat olleet tärkeässä roolissa. Asumisosuuskunta on ARA:n pilotti, kun Suomessa kehitetään asumisosuuskuntia sekä niiden säädös-, perustamis-, hallinta-, toiminta- ja rahoitusmallia. Pilotissa on koettu monenlaisia edelläkävijän ja tienraivaajan ahaa-elämyksiä sekä epäselvyyksiä, ongelmia ja erityisesti hidasteita. Paljon on jouduttu selvittämään ja hakemaan tietoa erilaisista asioista ja niiden taustalla olevista teki-joistä. Kompastuskivien yli on kuitenkin aina päästy, kun porukka on puhaltanut yhteen hiileen, toiminut hyvässä yhteistoiminnassa, innokkaasti ja asiantuntemuksella sekä hyödyntäen voimavarana kaikkien osallisten voimavaroja, osaamista ja elämäntilanteita.

25

### Korona vähensi kohtaamisia

Koronan aiheuttamien poikkeusolosuhteiden vaikutus tapaamisiin ja yhteisöllisiin kohtaamisiin on ollut tuntuva. SoteDialogit-hankkeen näkökulmasta yhteisistä tapaamisista onkin jouduttu siirtymään teknologiavälitteiseen kehittämiseen. Siinä on ollut isoja haasteita, koska kaikilla senioreilla ei ole ollut digitaalitaitoja, laitteita tai sovelluksia. On jouduttu miettimään uudenlaisia yhteydenpidon ja keskustelun tapoja. Yhteyttä on pidetty ja kehittämistyötä jatkettu esimerkiksi viiden hengen ryhmäpuheluilla ja niiden sisällön ja annin välittämällä kaikille. Helmikuussa aloitettiin koronan aiheuttaman 10 henkilön tapaamisrajoituksen vuoksi senioritalon asukkaille ”Yhteisöllisyys -kirjekurssi”, jonka tavoite on jatkaa yhteisöllisyyden vahvistamista ja yhteisöksi kasvua. Kirjekurssi tapahtuu perinteisesti maapostilla, jossa kirjeet ”kotitehtävineen” kulkevat kehittäjien ja senioreiden välillä. Kurssin yksilötehtävät, kokemukset ja terveiset palautetaan kaikkien luettaviksi sähköpostilla.

### Yksilöllisyyttä ja yhteisöllisyyttä käsi kädessä ja rinnakkain

Tässä vaiheessa pilottia voidaan todeta, että senioreiden vaikutusmahdollisuudet omiin elämäntilanteisiinsa ja viihtyisään asumiseen ovat tärkeitä asioita. Elämän mielekkyys, yksilöllisyys ja elämäkokemus sekä yhteisöllisyys ja sen voima, rikkaus ja turvallisuus koetaan keskeisiksi asioiksi asuinyhteisössä. Sen yhdeksi tukipilariksi on yhdessä luotu avoimen keskustelun kulttuuri. Senioriyhteisön perustana on sen jäsenten vaikutusmahdollisuus ja osallisuus. Jokaisen seniorin ja asuinyhteisön voimალauseena ja voimavarana voisi olla:

*”Minulla on osuuskunnan jäsenenä yksi ääni ja haluan käyttää sitä Aunen ja Erkin Kodin asumisyhteisön hyväksi.”*

*Riitta Kolehmainen, kehittäjä, yhteisöpedagogi (AMK) & Sirpa Syvänen, koordinaattori, dosentti, SoteDialogit-hanke, Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus*



## SoteDialogit hankkeen blogit 2019–2022



BLOGI 12, 9.2.2021

### KATI TIKKAMÄKI, RIITTA KOLEHMAINEN, VIRPI SILLANPÄÄ & JOHANNA PULKKINEN: DIALOGISTA KEHITTÄMISTÄ ERITYISOPETUKSESSA – TUKEA ERITYISOPETTAJIEN TYÖHYVINVOINTIIN

Perusopetuksen toimintaympäristö on muuttunut viime vuosina. Lasten tarpeet ovat aikaisempaa moninaisempia ja erityisopetusta tarvitsevia lapsia on entistä enemmän. Myös erityisopetuksen toteuttamistavat ovat inklusion myötä muuttuneet. Toimintaympäristön muutokset ovat haastaneet erityisopettajia monin eri tavoin. Muutosten myötä työ voidaan kokea aiempaa kuormittavampana. Erityisopettajat toimivat moniammatillisessa työyhteisössä. Erityisopettajien työhyvinvoinnin tukeminen on keskeistä, sillä se heijastuu oppilaisiin ja perheisiin sekä muihin opettajiin ja koulunkäynninohjaajiin. Työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa dialogeja vahvistamalla sekä työ- ja toimintatapoja kehittämällä. On tärkeää tulla tietoiseksi asioista, joihin voidaan vaikuttaa ja joista voidaan päättää, sekä suunnata voimavarat sellaisten asioiden edistämiseen.

Erityisopetuksessa on kuljettu viime vuosina kohti integraatiota. Integraatio on välivaihe inklusioon, ajatukseen kaikille yhteisestä koulusta. Integraation ja inklusion myötä koulujen arki, ammattilaisten työnkuvat ja yhteistyön muodot ovat kokeneet melkoisen muutoksen. Niin ajattelutapojen kuin käytännön toimien tasolla. Erityisopettajat tekevät luokkatilanteissa entistä tiiviimpää yhteistyötä luokanopettajien ja aineenopettajien kanssa. Moniammatillisessa yhteistyössä ovat mukana myös koulunkäynnin ohjaajat, koulupsykologi, kuraattori, muu opiskeluhoito ja tarpeen mukaan myös perheneuvola tai lasten- ja nuorisopsykiatria. Ammattilaisten lisäksi dialogia käydään myös lapsen tai nuoren huoltajien kanssa. Tuen suunnittelu ja toteuttaminen eri ammattilaisten kesken sekä yhdessä oppijan kanssa on tärkeää. Tämä edellyttää kykyä ja halua dialogiin. Jotta yhteistyö olisi hedelmällistä, on tärkeää kehittää niin lähityöyhteisön kuin moniammatillisen työyhteisön dialogitaitoja sekä mahdollistaa yhteiselle suunnittelulle ja kehittämistyölle aika ja paikka.

Työhyvinvointikyselymme tulosten ja haastattelujen perusteella opetusalan työntekijät kokevat työnsä henkisesti ja eettisesti kuormittavana. Erityisesti työpäivän aikainen kiire tulee kokemuksissa esille. Työtä ei ehditä tehdä niin hyvin ja siinä määrin kuin haluttaisiin. Erityisopettajat kokevatkin työssään riittämättömyyden tunnetta, mikä omalta osaltaan lisää työn kuormittavuutta. Työyhteisöissä tarvitaan keskusteluja ja yhteisiä perusteluja sille Mikä on riittävää? Mikä on tarpeeksi?





## SoteDialogit hankkeen blogit 2019–2022

Erityisopettajille kiirettä tai kiireen tuntua työssä aiheuttavat monet eri tekijät. Työnkuva on laajentunut ja työtehtävien määrä on lisääntynyt. Yleisesti erityisopetusta ja erityistä tukea tarvitsevien olevien oppilaiden määrä on lisääntynyt muun muassa luokkakokojen suurentumisen myötä. Ohjaajaresurssia voi myös olla liian vähän käytössä. Aikaa suunnittelulle koetaan olevan vähän tai ei ainakaan riittävästi. Resurssoinnissa on kuitenkin nähtävissä melko suuriakin kuntakohtaisia eroja, myös luokkakoot vaihtelevat eri kunnissa. Opetustyön lisäksi erityisopettajan työ sisältää paljon kirjallisia töitä sekä luokanopettajien ja ohjaajien konsultaatiota, joihin ei yleensä ole varattu erillistä aikaa. Päivän aikana voi tulla yllättäviä tilanteita, jotka muuttavat suunnitellun työpäivän kulun. Työtä tehdään myös useiden eri yhteistyötahojen kanssa. Työhön sisältyy paljon yhteydenpitoa ja asioiden hoitamista ulkopuolisten tahojen, asiantuntijoiden ja huoltajien kanssa. Kiireen kesyttämiseksi on tärkeää selkiyttää työn tavoitteita, vastuita ja työnjakoa.

SoteDialogit-hankeessa ovat mukana Lempäälän erityisopetus ja Oriveden kaupungin erityisopetus. Pilottien tavoitteena on lisätä erityisopettajien ja erityistä tukea tarvitsevien oppijoiden parissa työskentelevien ammattilaisten työhyvinvointia, voimavaroalähtöisyyttä ja yhteisöllisyyttä. Kehittämisen kärjet ovat arkityön, työyhteisön dialogisuuden ja dialogitaitojen sekä työn hallinnan vahvistamisessa. Kehittäjät auttavat tiimejä ja kouluja tunnistamaan jo hyväksi havaittuja työtapoja sekä etsimään uusia, nykyistä toimivampia, moniammatillisia toimintatapoja.

Kehittämistoimet ovat osoittaneet taas kerran dialogisen kohtaamisen ja kehittämisen voiman sekä hyödyllisyyden. Kehittäjänä on ollut palkitsevaa huomata osallistujissa herännyt kehittämisinto sekä toiveikkuus vaikuttaa asioihin. Osallistujat ovat kokeneet hyödyllisenä käydä moniammatillisia dialogeja sekä miettiä työtä ja yhteistyötä sujuvoittavia toimintatapoja. Tämänkaltaiset pysähtymisen ja kehittämisen hetket, etenkin koulumaailmassa, ovat kortilla. Tärkeitä edistysaskeleita on jo otettu, mutta kehittämistyötä on tärkeää jatkaa edelleen. Yhteistoiminnallinen ja dialoginen kehittämisote antaa osallistujille työkaluja jatkaa työn ja työyhteisön kehittämistä yksin ja yhdessä, mutta kuitenkin omin voimin.

*Kati Tikkamäki ja Riitta Kolehmainen, Oriveden pilotin kehittäjät, Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus*

*Johanna Pulkkinen ja Virpi Sillanpää, Lempäälän pilotin kehittäjät, Tampereen yliopisto, Hervannan kampus*



## SoteDialogit hankkeen blogit 2019–2022



BLOGI 13, 31.1.2022

**KAIJA LOPPELA & SIRPA SYVÄNEN: SOTEHELMET-HANKKEELTA EVÄITÄ JA TYÖKALUJA SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON ORGANISAATIOIDEN KEHITTÄMISEN TUEKSI**

### **Sotehelmet-hankkeen yhteistyötahot**

Sotehelmet-hankkeeseen osallistuu kuusi Euroopan sosiaalirahaston vuosina 2019–2022 rahoittamaa sosiaali- ja terveysalalle kohdentunutta kehittämishanketta. Hankkeiden yhteisiä kehittämistavoitteita ovat olleet osallistuvien organisaatioiden toiminnan kehittäminen sekä laaja-alainen työhyvinvoinnin ja johtamisen kehittäminen. Jokaisella hankkeella on myös omat konkreettisemmat tavoitteet ja kehittämissuunnitelma. Hankkeet kuuluvat toimintalinjaan 3 ”Työllisyys ja työvoiman liikkuvuus” ja sen erityistavoitteeseen 7.1. ”Tuottavuuden ja työhyvinvoinnin parantaminen”. Hankkeita hallinnoi ja valvoo sosiaali- ja terveysministeriö.

Hankekokonaisuuden keskinäistä yhteistyötä on tukenut ja mahdollistanut Kuntatyöntekijöiden SoteLiiderit-hanke, jonka tavoitteena on ollut verkottaa yhteen eri hankkeet ja levittää niiden kokemuksia ja tuloksia kuntakenttään. Toiminnan tuloksia on jaettu sähköisesti ja eri tilaisuuksissa ja hyödyntäen Kuntatyöntekijöiden verkostoja ja viestintäkanavia. Niiden kautta on myös tavoitettu kuntaorganisaatioiden lisäksi työmarkkinajärjestöt ja median edustajat.

SoteKehittäjät-asiantuntijaverkostoksi nimetty yhteistyökokonaisuus on pitänyt yhteisiä kokouksia, ideointipalavereja ja temaattisia tapahtumia, joissa on voinut jakaa tietoa ja oppia toisten kokemuksista. Soteliiderit-hanke on myös julkaissut verkoston hankkeiden sisällöistä, työskentelystä ja kehittämisen eri vaiheista ja menetelmistä ja työkaluista kertovia artikkeleita uutiskirjeessään sekä nettisivuillaan.

Verkostoitumisen aikana SoteKehittäjät ja rahoittaja havaitsivat yhteisesti tarpeen ja mahdollisuuden koota eri hankkeiden kehittämistuloksia ja hyviä käytäntöjä systemaattisesti yhteen. Niitä voitaisiin hyödyntää sosiaali- ja terveysalan ja niiden organisaatioiden, työn ja palveluiden kehittämisessä sekä Soteuudistuksessa. Näin syntyi idea Sotehelmet-lisähankkeesta ja sille kohdennettavasta lisärahoituksesta vuodelle 2022. STM rahoittaja kohdensi Sotehelmet-hankkeelle lisärahoituksen, joka on jaettu viidelle eri projektille. Hanketta hallinnoi ja koordinoi Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskus. Vastuuhenkilönä toimii SoteDialogit-hankkeen koordinaattori, dosentti Sirpa Syvänen.

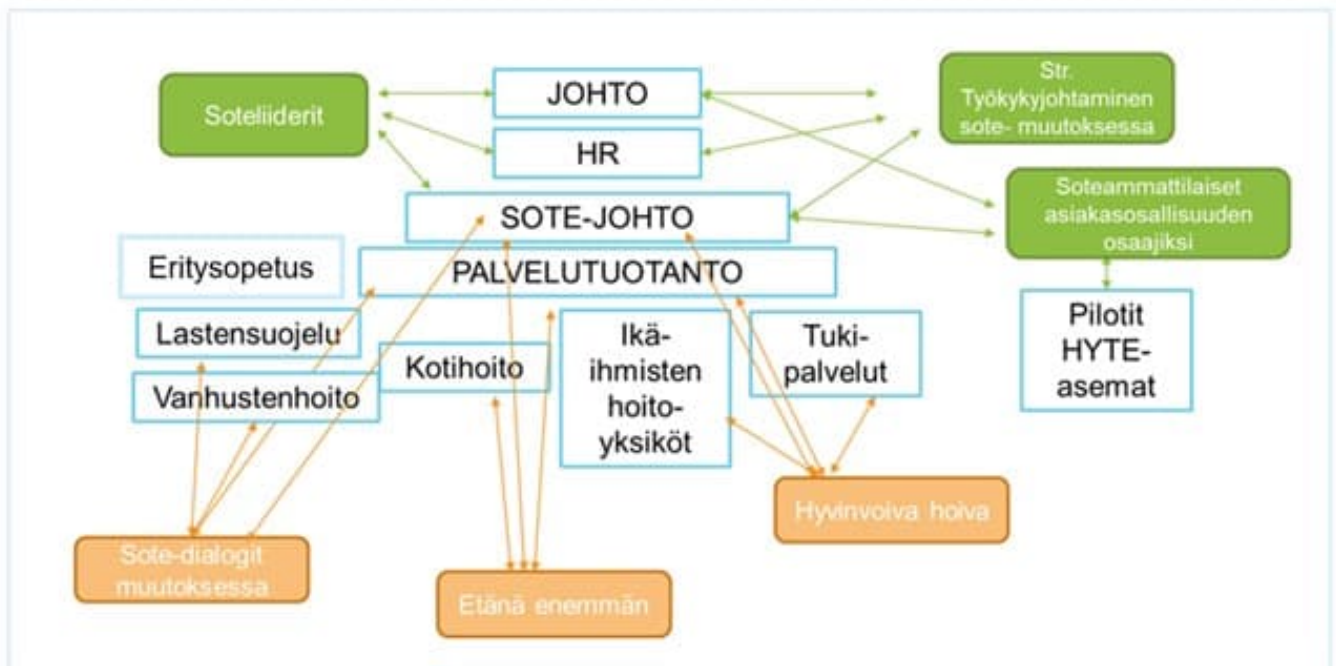
## SoteDialogit hankkeen blogit 2019–2022

Mukana olevia hankkeita ovat

1. Strateginen työkykyjohtaminen sote-muutoksessa
2. Soteliiderit
3. SoteDialogit muutoksessa – johtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus
4. Hyvinvoiva hoiva – Vålmaende omsorg – Työhyvinvointi ja muutosvalmiudet ikäihmisten sote-palveluissa
5. Etänä Enemmän – sote-työ uudistuu
6. Sote-ammattilaiset asiakasosallisuuden osajiksi, Asko-hanke

29

Kaikki hankkeet toimivat valtakunnallisina ja niistä koostuva hankekokonaisuus on mittava ja merkittävä kattaen toiminnallaan kaikki Suomen maakunnat. Seuraavassa kuvassa on esitelty hankekokonaisuus, jotka osallistuvat Sotehelmet-jatkohankkeeseen.



### Toiminnan tavoitteet ja tuotokset

Sotehelmet-hankkeen päätavoitteena on koota eri hankkeissa syntyneet ydintuotokset eli **Helmet** ja koota niistä eri ilmiöihin, teemoihin ja aiheisiin liittyviä yhteistuotoksia, joita voidaan levittää. Hankkeessa analysoidaan ja teemoitetaan hankkeiden keskeisiä löydöksiä, joista kootaan yhteisesti raportoitavat ja jaettavat sosiaali- ja terveydenhuoltoalan kehittämistä tukevat helmet. Helmiä työstetään sellaiseen muotoon, että niitä voidaan hyödyntää ja soveltaa monin eri tavoin. Tavoitteena on myös saada uudet hyvinvointialueet ja niiden keskeiset toimijat sekä poliittiset päättäjät ja aluevaltuustojen edustajat tutustumaan tuloksiin ja tuotoksiin sekä hyödyntämään niitä.



## SoteDialogit hankkeen blogit 2019–2022

Keväällä 2022 eri hankkeet tuottavat ja kokoavat yhteisesti määritellyillä tavoilla materiaaleja kunkin hankkeen keskeisistä eri teemoihin ja aiheisiin liittyvistä tuloksistaan ja tuotoksistaan. Syksyllä kootaan yhteistuotos SoteHelmet-hankesivustolle [www.sotehelmet.fi](http://www.sotehelmet.fi), joka on julkisesti kaikkien käytettävissä viiden vuoden ajan.

Mahdollisimman laajan saavutettavuuden varmistamiseksi eri jakelu-, tiedotus- ja julkaisukanavien lisäksi osa materiaalista tuotetaan myös ruotsin kielellä ja kaikissa digitaalisissa julkaisuissa noudatetaan saavutettavuuden periaatteita. Sähköisten materiaalien lisäksi tuloksia julkaistaan myös painotuotteina. Tavoitteena on, että kaikki tuotokset ovat helposti jaettavissa ja hyödynnettävissä sote-alan johdolle, esihenkilöille, eri ammattiryhmille ja hyvinvointialueille.

Marraskuussa 2022 SoteHelmet-hankkeen päätöstilaisuutena järjestetään hybridimuotoinen tilaisuus, jossa tuloksia ja tuotoksia julkistetaan.

*Kaija Loppela, KT, ft, yliopettaja (työhyvinvointi), SoteDialogit-hankkeen osahankkeen koordinaattori ja SoteHelmet-hankkeen asiantuntija, Seinäjoen ammattikorkeakoulu*

*Sirpa Syvänen, HT, dosentti, SoteDialogit ja Sotehelmet -hankkeiden koordinaattori, Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus*



## SoteDialogit hankkeen blogit 2019–2022

BLOGI 14, 13.12.2022

SIRPA SYVÄNEN & KAIJA LOPPELA: TIIVISTELMÄ SOTEDIALOGIT-HANKKEEN KEHITTÄMISTYÖN TU-  
LOKSISTA, TUOTOISTA JA VAIKUTTAVUUDESTA

### Hankkeen osapuolet

SoteDialogit muutoksessa – Johtaminen, työhyvinvointi, tuloksellisuus -hanke oli valtakunnallinen ja se toteutettiin Etelä-Pohjanmaalla, Kainuussa, Kanta-Hämeessä, Kymenlaaksossa, Lapissa, Pirkanmaalla, Pohjois-Savossa, Pohjois-Karjalassa ja Uudellamaalla.

31

Hankkeen pilottiorganisaatiot edustivat kunnallisia ja yksityisiä vanhuspalveluiden, lastensuojelun, lasten, nuorten ja perheiden palveluiden sekä erityisopetuksen organisaatioita, työyhteisöjä tai tiimejä. Pilottien kehittämistyöhön osallistui koko henkilöstö, joka työskenteli erilaisissa johtamis- ja esihenkilötehtävissä, vastuualueilla ja ammattiryhmissä.

Päätoteuttaja ja koordinaattori oli Tampereen yliopisto ja osatoteuttajia olivat Itä-Suomen yliopisto (Kuopion kampus), Lapin ammattikorkeakoulu ja Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Keskeisimpiä yhteistyötahoja olivat Talentia ja Superliitto, Kunteko ja Kuntatyö2030 -ohjelmat sekä Keva.

### Teoreettinen kehys ja kehittämistapa

Hankkeen yhteinen teoreettinen perusta oli dialogisen johtamisen, dialogisen organisaation ja dialogisen kehittämisen viitekehys. Kehittämistapa oli tutkimusavusteinen, yhteistoiminnallinen ja dialoginen. Organisaationaalista oppimista ja uudistumista edistettiin käyttämällä luovuutta ja innovointia aktivoivia menetelmiä ja työkaluja. Kullakin toteuttajalla oli omat pilottiorganisaationsa kehittämistyössä vastuukohteinaan. Kehittämistapa, kehittämistyön vaiheet ja ohjaus sekä käytetyt kehittämismenetelmät ja -työkalut vaihtelivat toteuttajittain.

### Kehittämistarpeet ja -tavoitteet

Hankkeen yleiset ja yhteiset kehittämistavoitteet olivat

1. Työhyvinvoinnin parantaminen.
2. Johtamisen ja esihenkilötyön, erityisesti dialogisen työhyvinvoinnin johtamisen ja työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden johtamisosaamisen kehittäminen.
3. Dialogisuus ja reflektio -metataitojen ymmärtäminen, siinä harjaantuminen ja kehittyminen.

Kehittämistarpeet ja -tavoitteet kohdentuivat yleisten kehittämistavoitteiden lisäksi seuraaviin yksilö-, tiimi- ja työyhteisötasoisiiin tai johtamisen organisatorisiin vastuu- ja osaamisalueisiin liittyviin teemoihin, joita oli yhteensä yhdeksän.

Teemoja olivat:

1. Perus- ja ydintehtävät ja priorisointi, asiakaskeskeisyys
2. Dialogisuuden edellytykset, rakenteet sekä fyysiset, sosiaaliset ja henkiset dialogitilat (tiedonkulku ja viestintä, vaikutusmahdollisuudet, osallistaminen ja osallistuminen, yhteistyö, vuorovaikutus ja dialoginen toimintatapa, palaverit ja kokoukset)



## SoteDialogit hankkeen blogit 2019–2022

3. Työn hallinnan tukeminen (kuormituksen ja paineiden vähentäminen, perehdyttäminen, osaamisen ja työn vaativuuden tasapaino)
4. Dialoginen ja osallistava johtamistapa
5. Vastuut ja työnjako
6. Työn piirteet, työ- ja palveluprosessit, asiakaskeskeisyys
7. Organisaatio ja uudet organisoitumistavat, yleisimpänä tiimit ja niiden itse- ja yhteisöohjautuvuus
8. Pelisäännöt (laatiminen, arviointi, seuranta)
9. Voimavarat ja työvälineet.

### Tulokset ja vaikutukset

Eri toteuttajien piloteissa kehittämistarpeisiin ja -tavoitteisiin vastaamisessa onnistuttiin pääsääntöisesti hyvin, vaikka hankkeen puolivälissä alkanut korona pandemia toi omat ongelmansa ja haasteensa kehittämistyölle. Pilotteihin rakentuneiden käytäntöjen avulla työhyvinvoinnin ja uudistumisen johtaminen sekä jatkuva kehittämistoiminta tulivat aiempaa paremmin luontevaksi osaksi yhteisöjen rakenteita ja arkisia työprosesseja. Tätä tukevat erityisesti kehittyneet johtamistapa ja dialogitilat, palaveri- ja kokouskäytännöt, pelisäännöt sekä työ- ja palveluprosessien kehittäminen.

Hankkeessa toteutettiin kaksi arviointia vuosina 2020 ja 2021, joissa eri toteuttajien kehittämistyön ohjaajat sekä pilottiorganisaatioiden johdon ja työntekijöiden edustajista koostuneet ryhmät arvioivat hanketta eri näkökuomista. Lisäksi hankkeen alussa ja lopussa toteutettiin työhyvinvointikysely.

Arviointien mukaan hanke tarjosi pilottien henkilöstölle kehittämissympäristön, jossa mahdollistuivat uudistuminen, erilaisissa muutoksissa tarvittavan osaamisen lisääntyminen ja vahvistuminen. Lisäksi koettiin, että saatiin tietoa ja osaamista erilaisissa muutosprosesseissa organisoitumiseen. Koettiin myös, että itsetuntemus lisääntyi ja jaettiin aiempaa enemmän tietoa ja osaamista. Kiitosta saivat myös monimuotoiset ja osallistavat kehittämismenetelmät ja työkalut. Työntekijöiden ja johdon itsearviointien mukaan molempien ryhmien kokemukset hankkeesta ja sen kehittämistyön tärkeimmistä teemoista, keskeisimmistä kehittämistarpeista ja parhaimmista tuloksista ja vaikutuksista sekä kehittämisen esteitä olivat hyvin saman suuntaisista.

Pandemian aiheuttamasta poikkeuksellisesta ja ennakoimattomasta tilanteesta huolimatta loppukysely osoitti myönteistä muutosta. Kehittymistä tapahtui yksilö-, tiimi- ja koko työyhteisön sekä johtamisen tasolla. Hankkeen vaikuttavuus ja hyvät tulokset kohdentuivat erityisesti tiimien toimintaan sekä dialogi- ja reflektiotaitoihin. Johtamisen ja esihenkilötyön kohdalla kehittämistyön koettiin vaikuttaneen parhaiten johtamiseen, työntekijöiden ja johdon välisiin suhteisiin, työpaikan kehittämiseen sekä tiedonkulkuun ja viestintään.

### Tiimitoiminta

Paras ja laajin muutos ja kehittyminen tapahtui tiimien tasolla. Kehittämistyön vaikuttavuus ja onnistuminen näkyvät kyselyn mukaan selkeänä tyytyväisyyden lisääntymisenä tiimitoimintaan. Se näkyi yhdenmukaisempana näkemyksenä perustehtävästä, parempana sitoutumisena yhteiseen tavoitteeseen sekä yhteisten vastuiden kantamisena. Tyytyväisempiä oltiin myös tiimin jäsenten keskinäiseen vuorovaikutukseen, itsenäiseen tiimin toiminnan suunnitteluun ja vastuunjaon selkeyteen. Myös keskinäinen luottamus, arvostus ja tuki lisääntyivät.





## SoteDialogit hankkeen blogit 2019–2022

### Työyhteisöjen toiminta ja ilmapiiri

Työyhteisön piirteiden kohdalla on tapahtunut kauttaaltaan myönteinen muutos, vaikka hankkeessa mukana olleissa työyhteisöissä ja tiimeissä työskenneltiin koronan aiheuttamissa poikkeusolosuhteissa maalikuusta 2020 lähtien. Myös hankkeen kehittämistyötä jouduttiin toteuttamaan etänä. Sen vuoksi hankkeosapuolet joutuivat yllättäen opettelemaan uudenlaisen, etänä ja teknologian välityksellä tapahtuvan dialogisen kehittämistavan. Pilottien henkilöstön tyytyväisyys jonkun verran lisääntyi kohdentuen erityisesti palveluiden laatuun, työyhteisön ilmapiiriin, työyhteisön jäsenten haluun tehdä yhteistyötä sekä asiakassuhteiden hoitamiseen. Paras muutos oli työntekijöiden välisen yhteistyön sujuvuudessa, yhteisessä käsityksessä perustehtävästä sekä pelisääntöjen laatimisessa ja niiden noudattamisessa. Myönteinen muutos näkyi myös arvoissa sekä oikeudenmukaisissa ja selkeissä vastuun- ja työnjaoissa. Arviointien mukaan kehittämistyöllä koettiin olleen myönteistä vaikuttavuutta työyhteisöjen tasolla yhteisten tavoitteiden laatimiseen, sovittujen asioiden kirjaamiseen ja niiden toteuttamiseen sekä ilmapiiriin. Myönteisenä koettiin myös johtamisen tueksi luodut rakenteet ja vertaistapaamiset. Myös dialogisuuden ja yhteistoiminnan edellytyksistä tiedonkulun ja viestinnän, palaveri- ja kokouskäytäntöjen (mm. asialistojen laatimisen avoimuus ja osallistuvuus), eri asioiden puheeksi ottamiseen (kynnys madaltunut) sekä osallistamisen ja vaikuttamisen koettiin lisääntyneen ja parantuneen.

33

### Organisaatio ja johtaminen

Pilottiorganisaatioissa tapahtui selkeä siirtymä kohti dialogista organisaatiota ja toimintakulttuuria. Myönteistä kehitystä tapahtui kyselyn mukaan myös monessa dialogisen ja osallistavan johtamistavan tärkeässä piirteessä. Niitä ovat johtamisen oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus, läsnäolo ja tavoitettavuus, johtamisosaaminen ja työhyvinvoinnista huolehtiminen. Vain muutamassa johtamistavan piirteessä tapahtui lievää heikentymistä, joita ovat kuunteleminen, yksilöllisten joustojen ja tehtäväkuvien mahdollistaminen, tuki ja auttaminen sekä arvostus. Nämä ovat piirteitä, joihin etätö on saattanut vaikuttaa kielteisesti, sillä ne edellyttävät välitöntä vuorovaikutusta ja piirteiden toteuttaminen etänä ja teknologian kautta on vaikeaa.

### Dialoginen toimintatapa ja kulttuuri

Pilottien lisääntyneellä dialogilla, dialogisella toimintatavalla sekä yhteistoiminnalla saatiin aikaan asiakaslähtöisempiä palveluita, työn tekemisen tavat selkeytyivät sekä työn mielekkyyden kokemukset parantuivat entisestään. Dialogisuutta harjoiteltiin erilaisin menetelmin ja työkaluin ja dialogisuuden koettiin lisänneen avoimuutta ja positiivista ilmapiiriä. Dialogisuus lisääntyi myös työntekijöiden ja esimiesten välillä. Asioiden näkyväksi tekeminen, avoimuus ja konkretisointi tapaamisissa ja työpajoissa koettiin tärkeäksi. Kehittämismenetelmät antoivat työyhteisöissä tai tiimeissä tilaa avoimelle ja tasavertaiselle keskustelulle, mikä lisäsi kehittämistilaisuuksien merkitystä lisäten motivaatiota osallistua yhteiskehittämiseen. Asioista puhuminen, avoimuus ja luottamus lisääntyivät.

### Kehittämisen esteet

Itsearvioinneissa ja loppukyselyssä kehittämistyön esteinä tai kielteisinä toiminta- ja työympäristön tai johtamisen piirteinä tuotiin esille kiire ja liiallinen työmäärä, henkilöstön vaihtuvuus ja vaje, työntekijöiden erilainen suhtautuminen kehittämiseen, ajan puute sekä johdon ja esihenkilöiden sitoutumisen ja



## SoteDialogit hankkeen blogit 2019–2022

läsnäolon puute sekä vaihtuvuus. Keväällä 2020 koronapandemia keskeytti dialogisen ja kasvotusten tapahtuvan kehittämisen hankkeen puolivälissä puolen vuoden ajaksi. Kyseisenä ajanjaksona ideoitiin uusia kehittämisen toteutus- ja työskentelytapoja etäyhteyksin ja teknologiavälitteisesti. Pandemian vaikutuksesta hankkeen eteneminen hidastui, etätapaamiset koettiin vähemmän dialogisiksi, työmäärää lisääntyi ja sosiaalinen kanssakäyminen väheni monenlaisten rajoitusten vuoksi. Joissain työyhteisöissä etätyöskentelyvälineet kuitenkin koettiin toimiviksi ja ne mahdollistavat kehittämistyön, vaikka sekä hankkeen toteuttajat että pilottityöpaikat siirtyivät pitkäkestoisesti etätöihin. Koronan vaikutus on nähtävissä työn eettisen ja henkisen kuormittavuuden ja erilaisten työn paineiden ja työmäärän lisääntymisenä. Työn fyysinen kuormittavuus on sen sijaan alentunut ja ammatillinen ylikuormitus hiukan vähentynyt.

34

### Tulosten ja tuotosten julkistaminen, hyödyntäminen ja levittäminen

Keskeiset tulokset ja tuotokset on esitelty hankkeen kotisivuilla <https://projects.tuni.fi/sotedialogit/sotedialogit-tuotokset/>. Sivustolta löytyvät myös julkaisut 1) tieteellinen artikkelikokoelma: Työyhteisöjen ja johtamisen dialoginen kehittäminen. Työhyvinvoinnin, tuloksellisuuden ja uudistumisen tekijät, 2) kehittämisopas: Dialoginen toimintatapa. SoteDialogit-hankkeen kehittämisopas työyhteisöille. Hankkeen keskeisimmät tulokset ja tuotokset eli kehittämistyön helmet on tiivistetty myös sotehelmet-yhteishankkeen sivustolle [www.sotehelmet.fi](http://www.sotehelmet.fi), josta löytyy myös virtuaalikirja: Sotehelmiä hyvinvointialueiden johtamisen ja kehittämisen tueksi. Hankkeessa työstettiin myös neljä infograafia dialogisesta johtamisesta ja kehittämisestä sekä videoita, joissa esitellään dialogista toimintatapaa sekä kehittämismenetelmiä ja työkaluja.

Hankkeen tuloksia ja tuotoksia voidaan hyödyntää laajemmin erilaisten johtamiskoulutusten, työhyvinvointiin liittyvien koulutusten sekä sote-alan eri tasojen tutkintoon johtavien koulutusten kehittämisessä. Tuloksia tullaan levittämään sotehelmet-hankkeen tuotosten ja tulosten ([sotehelmet.fi](http://sotehelmet.fi)) kautta laajasti myös vuoden 2023 alussa toimintansa aloittaville hyvinvointialueille.

*Sirpa Syvänen, HT, dosentti, Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus & Kaija Loppela, KT, ft, yliopettaja (työhyvinvointi), Seinäjoen ammattikorkeakoulu*