

Yhteiskehittämisellä hienoja tuotoksia ja tuloksia hoiva-alalle

TEKSTI | Jenna Pennanen

Yhteiskehittämisellä voidaan saavuttaa vaikuttavia tuloksia haasteellisiinkin asioihin. Yhteiskehittäminen osallistaa ja voimaannuttaa toimijoita. Sen lähtökohtaisena ideana on palvelujen ja konkreettisten tuotosten luominen käyttäjälähtöisesti. (Hakkarainen, Lallimo, Toikka & White 2011.) Koska erilaiset työyhteisöt ovat oman työnsä ja hyvinvointinsa asiantuntijoita, sopii yhteiskehittäminen yhdeksi tavaksi myös työn ja työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Tämä artikkeli esittelee kaksikielisen Hyvinvoiva hoiva – Välmående omsorg -hankkeen osallistumista ja osuutta kuuden hankkeen yhteisessä Sotehelmet -hankkeessa. Artikkelit tuo esille myös Hyvinvoiva hoiva -hankkeen itsenäisesti toteuttamaa erillistä kokonaisuutta, jossa kehitettiin työkyvyn johtamisen välineitä ikäihmisten palveluista vastaavien tahojen kanssa. Tämä kehittämissuunnitelma toteutettiin monitoimijaisissa työyhteisöissä Pirkanmaan ja



Kuva: Pixabay

Pohjanmaan alueilla. Nämä kaksi osakokonaisuutta ovat olleet hankkeen viimeisimmän toimintavuoden tekemisen keskiössä. Toki hankkeen osatoteuttajien, Åbo Akademin, Tampereen yliopiston, Laurea-ammattikorkeakoulun sekä Yrkeshögskolan Novian asiantuntijoista muodostunut verkosto on tarjonnut hyvinkin monenlaista tukea hoivayksiköiden henkilöstön työhyvinvoinnin ja muutosvalmiuksien kehittämiseen vuosien 2019–2022 aikana. Tässä artikkelissa sivutaan sitäkin lyhyesti.

Yhteistä kehittämistä ja teemoitettua tiedon koontia

Hyvinvoiva hoiva -hankkeen asiantuntijaverkosto on osallistunut tiiviisti viimeisen hanketoimintavuotensa aikana Sotehelmet -yhteishankkeen kehittämistyöhön. Yhteishankkeen tarkoituksena oli koota kuuden Euroopan sosiaalirahaston rahoittaman ja sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön hallinnoiman kehittämishankkeen tulokset ja monipuoliset tuotokset yhteen. Tuotosten perusteella rakentui Sotehelmet-sivusto, jonka muoto ja

temaattinen kokonaisuus rakentuu strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen eri tasoihin sekä johdon ja esihenkilöiden organisatorisiin vastuu- ja osaamisalueisiin. Pääset tutustumaan sivustoon tästä: <https://idearaatali.fi/sotehelmet/>

Sivustolle muodostuneiden teema-alueiden aiheet ja sisällöt syntyivät Sotehelmet -hankkeiden yhteistoiminnallisessa kehittämisprosessissa. Jokaisella hankkeella oli omien tärkeimpien löydöstensä määrittelemä oma teema-alue vastuullaan. Teemat koostuivat muun muassa strategisesta työkykyjohtamisesta, uudistuvasta muutosten johtamisesta ja etäjohtamisesta. Myös dialogisuus, demokratia ja osallisuus organisaatiossa sekä työhyvinvoinnin osallistava kehittäminen olivat keskeisiä teemoja (Kuvio 1.) Kaikkia teema-alueita yhdistää organisaation vastuullinen, osaava ja suunnitelmallinen henkilöstövoimavarojen johtaminen.

Strateginen työkykyjohtaminen	Strateginen työkykyjohtaminen -hanke
Uudistuva muutoksen johtaminen	Soteliiderit -hanke
Dialogisuus organisaatiossa	SoteDialogit -hanke
Osallistava työhyvinvoinnin kehittäminen	Hyvinvoiva Hoiva – Välmående omsorg -hanke
Johtamista ja kohtaamista etänä	Etänä enemmän -hanke
Osallisuus ja demokratia	ASKO -hanke

Kuvio 1. Teema-alueet ja niistä päävastuuta kantaneet hankkeet (Pennanen 2022)

Osallistava työhyvinvoinnin kehittäminen -teeman alle on koottu tietoa työhyvinvoinnin kehittämisestä, joka kohdentuu erityisesti työyhteisöjen ja tiimien johtamisen, toiminnan, organisoitumisen ja työn tasoille. Tästä teemasta päävastuuta kantoi Hyvinvoiva hoiva -hanke. Työprosessien osallistavalla yhteiskehittämisellä pyrittiin vastaamaan ikäihmisten hoivapalveluiden kannalta keskeisiin haasteisiin kuten kuormittavaan ja suureen työmäärään sekä vähäisiin henkilöstöresursseihin. Hoivatyöntekijöiden työhön liittyviä kuormitustekijöitä tarkastelevan tutkimuksen mukaan ikäihmisten parissa tehtävän työn todettiin olevan jo vuosia sitten niin fyysisesti kuin henkisestikin kuormittavaa monilta osin. Tutkimuksen mukaan hoitajat pitävät työtään muun muassa pakkotahtisena. Henkilöstömäärän riittämättömyys lisää kuormitusta. Hoitajat kertoivatkin kokevansa ristiriitaa ammattietiikan ja henkilöstöpulan välillä. (Rytkönen 2018.)

Hyvinvoiva hoiva -hankkeen kehittämistyön aikana itse- ja yhteisöohjautuvuuden edistämisen toiveet ja tarpeet tulivat myös esille. Nämä otettiin huomioon ja kehittämiseen osallistuneita esihenkilöitä ja työntekijöitä ohjattiinkin käyttämään kehittämisen välineitä, jotka edesauttavat toiminnan ketterää suunnittelua ja päätöksentekoa. Itseohjautuvuus edistää työn merkitykselliseksi kokemista ja kasvattaa myös työhyvinvoinnin kokemusta (Kaskinen 2020). Järvisen (2014) mukaan näiden kokemusten saavuttamisen vastuu on pitkälti jokaisella työntekijällä itsellään, tämän vuoksi pyrkimys itseohjautuvuuteen onkin tärkeää.



Yhteishanke kokosi helmiä sosiaali- ja terveysalalle

Kuuden kehittämishankkeen tärkeimmät löydökset koottiin yhteen ja kiteytettiin niin sanotuiksi helmiksi. Ne muodostuivat hankkeisiin osallistuneiden sote-alan organisaatioiden johdon, esihenkilöiden, eri ammattiryhmien ja työntekijätiimien sekä asiakkaiden ja hankeasiantuntijoiden yhteiskehittämisen tuloksena. ”Helmissä hohtaa teoreettista ja käytännönläheistä tietoa, vinkkejä, kehittämismenetelmiä ja työkaluja”, kertovat Syvänen ja Toivonen (2022). Sotehelmet -hankkeen lopputuotoksena koottu virtuaalikirja on tarkoitettu erityisesti uusien hyvinvointialueiden johtamisen ja kehittämisen tueksi, mutta kehittämissivut sopivat hyvin myös yleisesti työpaikkojen kehittymisestä ja uudistumisesta vastaavien tahojen avuksi, alasta riippumatta. Pääset tutustumaan virtuaalikirjaan tästä: <https://virtuaalikirja.fi/sotehelmet/sisalto/>

Työhyvinvoinnin ja työn kehittämistä monipuolisesti

Hyvinvoiva hoiva -hanke on tehnyt neljän toimintavuotensa aikana kehittämistyötä yhteensä 27 hoivayksikössä. Tänä aikana hoivatyön prosesseja on selkiytetty yhteiskehittäen, ketterästi kokeillen ja useita Lean ja palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja käyttäen. Jokaisen yksikön työyhteisölle on järjestetty 3–4 kehittämistyöpajaa joko lähi- tai etätoteutuksina (Kuvio 2.) Laurea-ammattikorkeakoululla on ollut merkittävä rooli työpajojen toteutuksissa. Hoivahenkilöstölle teetetetyt työhyvinvointikyselyt osoittavat, että jo oman työn kehittämiseen osallistuminen kohentaa työhyvinvoinnin kokemusta. Jokaisen työntekijän olisi hyvä nähdä itsensä oman työnsä aktiivisena toimijana ja kehittäjänä (Järvinen 2014). Osallistavalla työpajatoiminnalla kannustettiin henkilöstöä näkemään oma asiantuntijuus myös työnsä kehittäjinä. Työpajoissa pyrittiin korostamaan myös työntekijöiden vahvuuksia, sillä niiden ehdoilla tehtyä työtä on helpompi kehittää ja muokata myös mielekkäämmäksi (Berlin 2019).

Työpajojen tarjoama yhteinen aika keskustelulle koettiin myös erittäin tärkeäksi. Avoin vuorovaikutus ja tasa-arvoinen dialogi luovatkin perustan luottamukselle, jonka varassa yhteinen työ ja sen kehittäminen työpaikalla tehdään (Pakka & Rätty 2010). Arjen hoivatyöstä irrotettu aika työn kehittämiselle mahdollisti myös työyhteisötaitojen kasvamisen. Myös hoivayksikköjen esihenkilöitä tuettiin tarjoamalla heille vertaismentorointitoimintaa, esihenkilösparrauksia ja webinaareja. Niihin voit tutustua tarkemmin tästä: <https://journal.laurea.fi/hoiva-alan-esihenkilot-tarvitsevat-tukea/#d25c8d8a>



HYVINVOIVA HOIVA VÄRMÅENDE OMSORG

HYVINVOIVA HOIVA 2019-2022

★ 27 ★
HOIVA-
YKSIKKÖÄ

445 osallistujaa
+2 yhteiskehittämisen
organisaatiota

Työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisen uudet välineet

Pirkkalan kunta
Pohjanmaan hyvinvointialue
3-4 työpajaa + mallinnus



Yhteiskehittäminen henkilöstön kanssa

3-4 työpajaa/yksikkö, joissa arkisia
työn ja työtoiminnan
Palvelumuotoilu- ja Lean
kehittämisasihoita (viestintä,
johtaminen, asiakkaat, yhteistoiminta)



Työhyvinvoinnin tila

esihenkilöiden ennakkohaastattelut,
henkilöstön työhyvinvointikyselyt
ennen ja jälkeen yhteiskehittämisen



Esihenkilöiden tukeminen

Esihenkilöiden Lean- ja
palvelumuotoiluvalmennus, sparraus
työpajojen välillä, organisaatiolle
räätälöity työkirja



Vertaismentoritoiminta:
12 tapaamista
20 esihenkilöä



Seminaarit/webinaarit:
15 HVH
2 yhdessä Sotehelmet/Soteliiderit



Julkaisutoiminta:
Hankkeen verkkosivut +
verkkojulkaisu
mm. VTKL, Super-lehti, Laurea
Journal



HYVINVOIVA HOIVA VÄRMÅENDE OMSORG



NOVIA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tampereen yliopisto

LAU
REA

Vipuvoimaa
EU:lta
2014-2020



@REALLYGREATSITE

Kuvio 2. Hyvinvoiva hoiva -hankkeen numeerisia tuloksia. (Mantere 2022)

Alueellista kehittämistä monitoimijaisesti

Monipuolisen ja useampaan hoivayhteisöön ulottuneen työhyvinvointiin keskittyvän kehittämistyön lisäksi hanke panosti viimeisimmän toimintavuotensa aikana vastaamaan alueellisesti muun muassa koronan esiin nostamiin hoivatyön haasteisiin ja valmistelemaan

sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen tarjoajatahoja siirtymään kohti uusia hyvinvointialueita. Hankkeen erillisen osakokonaisuuden tarkoituksena oli kehittää uusia työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisen välineitä. Tavoitteena oli selkiyttää henkilöstön, esihenkilöiden, johdon ja esimerkiksi työsuojelun ja -terveyshuollon vastuualueita ja luoda yhteistä ymmärrystä monitoimijaiseen yhteisöön ja vahvistaa heidän yhteistyötään. Kehittämistyö toteutettiin suomenkielisenä lähitoteutuksena Pirkkalan kunnan organisaatiossa ja ruotsinkielisenä etätoteutuksena Pohjanmaan hyvinvointialueella.

Ennakkokyselyt ja -haastattelut antoivat jo osviittaa uusien johtamisen välineiden kehittämisen tarpeista. Pohjanmaalla muun muassa odotukset ja tehtäväkuvaukset uudesta tulevasta esihenkilöhierarkiasta johtuen olivat epäselvät. Huolia aiheutti myös esihenkilöiden ajan kulumisen henkilöstön riittävyyden varmistamiseen ja toiminnan turvaamiseen yleisesti. Neljän työpajan myötä Pohjanmaan hyvinvointialueen koti- ja asumispalveluiden yksiköissä muodostui käsitys työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamiseen liittyvistä haasteista ja mahdollisuuksista. Ratkaisuja etsittiin keskustellen muun muassa dialogista menetelmää käyttäen. Juutin ja Salmen (2014) mukaan työyhteisön yhteistoimintaa kehitettäessä on työntekijöiden näkemysten esille tuominen kulloinkin käsillä olevasta tilanteesta tärkeää, sillä jokaisella on annettavaa muille ja jokainen voi oppia muiden omaksumista näkökulmista. Tällainen dialoginen työskentely syntyy, kun luodaan mahdollisuuksia keskustella ja suunnitella yhdessä työhön liittyvistä asioista (Pakka & Rätty 2010). Työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisen vahvistamiseksi löytyikin näin ollen uusia välineitä ja yhteistoiminnallisia malleja.

Pirkkalassa haasteita aiheuttivat sijaisjärjestelyt, työnjako ja rekrytoinnin menettelytavat sekä yhteisen ajan puute koronan jäljiltä. Pirkkalan kunnan monitoimijainen kehittäjäryhmä muotoili ja kiteytti haasteitaan heille esiteltujen palvelumuotoilun työkalujen avulla. Työpajatyöskentelyssä hyödynnettiin myös professori Juhani Ilmarisen kehittämää työkykytaloa, joka ilmentää kattavasti työkykyyn vaikuttavia tekijöitä. Tulevaisuusorientoituneet ratkaisut viimeisteltiin personoitujen case -esimerkkien kautta. Pirkkalan kehittäjäryhmän kanssa luotiin myös heidän oma työhyvinvoinnin huone, jota voi päivittää jatkokehittämistarpeiden myötä, yhteiskehittäen tietenkin, jotta hyvät tulokset ja tuotokset taataan jatkossakin.

Lähteet:

- Berlin, S. 2019. Palkitseva työ. Helsinki: Helsingin Kamari.
- Hakkarainen, K., Lallimo, J., Toikka, S. & White, H. 2011. Cultivating collective expertise within innovative knowledge-practice networks. Centre for Research on Networked Learning and Knowledge Creation. Helsinki: Department of Psychology, University of Helsinki.
- Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Käytännön opas. Helsinki: Talentum.
- Kaskinen, H. 2020 Itseohjautuvuudella työhyvinvointia ja tulosta? Työ, terveys ja turvallisuus -verkkolehti. <https://ttlehti.fi/itseohjautuvuudella-tyohyvinvointia-ja->

[tulosta/](#)

- Pakka, J. & Rätty, T. 2010. Järki töihin! Parempien työtapojen kehittämisopas. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.
- Rytkönen, A. 2018. Hoivatyöntekijöiden työn kuormittavuus ja teknologian käyttö vanhustyössä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta.
- Syvänen, S. & Toivonen, S. (toim.) 2022. Sotehelmiä hyvinvointialueiden johtamisen ja kehittämisen tueksi. Sotehelmet-yhteishanke sotehelmet.fi. Tampere: Grano Oy.

URN <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202301162931>



Jenna Pennanen

jenna.pennanen(at)laurea.fi

projektiasiantuntija

kehittämistyö

työhyvinvointi

yhteiskehittäminen