

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Marika Nissinen

VANHUSTEN OSALLISUUDEN VAHVISTAMINEN KUNTOUTTAVASSA VIRKISTYSTOIMINNASSA MUUTOKSEN JOHTAMISEN KEINAIN

Opinnäytetyö
Marraskuu 2016



OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2016
Sosiaali- ja terveystalouden kehittämisen
ja johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tikkariinne 9
80200 JOENSUU
Puh. 050 405 4816

Tekijä
Marika Nissinen

Nimeke
Vanhusten osallisuuden vahvistaminen kuntouttavassa virkistystoiminnassa muutoksen johtamisen keinoin
Toimeksiantaja
Joensuun kaupunki

Tiivistelmä
Kaikilla ihmisillä on oikeus osallistua ja tulla kuulluksi omaa elämäänsä koskevissa asioissa. Hyvän vanhustyön edellytys on, että ikääntyviä ja vanhuksia kuunnellaan ja kehitetään monipuolisia palveluita vastaamaan heidän tarpeitaan. Osallisuus on vaikuttamista omaa elämää koskeviin asioihin, osallistumista yhteisön luomiseen sekä yhteisön henkeä ylläpitävään keskusteluun ja toimintaan. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli vahvistaa ikä-ihmisten ja vanhusten osallisuutta kuntouttavan virkistystoiminnan suunnittelussa ja toteuttamisessa.

Opinnäytetyö oli tutkimuksellista kehittämistoimintaa, jonka tueksi kerättiin tietoa ensin haastattelemalla hoiva- ja asumisyksiköiden asiakkaita neljässä Joensuun kaupungin hoiva- ja asumispalveluyksikössä. Aineisto analysoitiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä käyttäen. Toimintaa kehitettiin yhdessä yksiköiden henkilökunnan sekä lähiesimiehistä ja heidän henkilökunnasta valitsemissa avaintoimijoiden muodostaman ryhmän kanssa. Kehittämistyöskentelyssä käytettiin osallistavia menetelmiä ja John P. Kotterin muutoksen johtamisen kahdeksan askeleen mallia.

Kehittämistyön tuotoksena syntyi asiakaslähtöisen kuntouttavan virkistystoiminnan järjestämisen ja johtamisen perehdytysmateriaali. Se tuotti myös asiakkaan osallisuutta vahvistavien johtamiskäytäntöjen ”köynnöstuen”. Dialogi yksiköiden välillä tuotti hyviä käytänteitä ja vahvisti yhteisöllisyyttä.

Kieli
suomi

Sivuja 94
Liitteet 10
Liitesivumäärä 16

Asiasanat
osallisuus, kuntouttava virkistystoiminta, sosiaalinen tuki, muutoksen johtaminen



THESIS
November 2016
Degree Programme in Development and Management of Social Services and Health Care (Master's Degree)
Tikkarinne 9
FI 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel.+358 50 405 4816

Author
Marika Nissinen

Title
Reinforcing Social Inclusion in Rehabilitative Recreational Activities Among Older People Through Practices of Change Management
Commissioned by
The City of Joensuu

Abstract
All people have a right to participate and be heard on matters concerning their own lives. A prerequisite for good social work with older people is to listen to aging and old people and design services based on their needs. In this study, social inclusion means exerting influence over matters related to one's own life, participation in creating a community and participation in dialogue and activities supporting the spirit of the community. The aim of this thesis was to improve social inclusion in the planning and implementation of recreational activities among older people.

This study was carried out as a research-based development activity, which was supported by collecting interview data among clients in four care and housing service units in the city of Joensuu. The data were analysed using the data-driven content analysis method. Rehabilitative recreational activities were developed by the staff in the above-mentioned units as well as in a group formed of immediate superiors and key players chosen by them. In the development process participatory methods were used as well as John P. Kotter's 8 Steps of Leading Change model.

The product of the development work was orientation material for organising and leading client-oriented rehabilitative recreational activities. It also yielded a support frame for management practices to reinforce the social inclusion of clients. The dialogue between the care and housing units resulted in good practices and reinforced the sense of community.

Language
Finnish

Pages 94
Appendices 10
Pages of Appendices 16

Keywords
Social inclusion, recreational activities, social support, change management

Sisältö

Tiivistelmä
Abstract

1	Johdanto	6
2	Vanhuksen osallisuus ja toimijuus kuntouttavassa virkistystoiminnassa.....	8
2.1	Osallisuus ja toimijuus	10
2.2	Kuntouttava virkistystoiminta	13
2.3	Osallisuuden ja toimijuuden sosiaalinen tukeminen kuntouttavassa virkistystoiminnassa	14
3	Muutosjohtaminen työkuulttuurin muutoksessa	17
3.1	Muutosprosessin alku	17
3.2	Johtaja muutoksessa ja toimintakuulttuurin rakentajana.....	18
3.3	Muutoksen vakiinnuttaminen	19
3.4	Kehittämistehtävässä tavoiteltu muutos.....	20
4	Opinnäytetyön tarkoitus ja tehtävät.....	23
5	Opinnäytetyö tutkimuksellisenä kehittämistoimintana	24
5.1	Hermeneuttinen lähestymistapa	24
5.2	Kehittämisprosessi.....	25
5.3	Kehittämistehtävän osallistujat.....	29
5.4	Opinnäytetyöntekijän rooli kehittämistehtävässä	31
6	Opinnäytetyön kehittämistoiminnan toteuttaminen.....	32
6.1	Haastatteluaineiston keruu ja analyysi.....	33
6.2	Kehittämisprosessin vaiheet ja niissä käytetyt menetelmät	38
6.2.1	Ensimmäinen avaintoimijatapaaminen	39
6.2.2	Toinen avaintoimijatapaaminen	42
6.2.3	Kolmas avaintoimijatapaaminen	44
6.3	Avaintoimijatapaamisissa kerätyn aineiston analyysi.....	45
6.4	Kehittämisprosessin arviointi	47
7	Opinnäytetyön tulokset	51
7.1	Vanhusten kokemuksia osallisuudesta	51
7.2	Vanhusten toiveita kuntouttavaa virkistystoimintaa kohtaan	54
7.3	Vanhuksen osallisuutta vahvistavat johtamiskäytännöt	56
7.4	Kehittämistehtävän tuotos.....	63
8	Pohdinta.....	65
8.1	Johtopäätökset kehittämistehtävän tuloksista.....	65
8.2	Kehittämistehtävän tuotoksen käytettävyys	72
8.3	Muutoksenjohtamisen mallin toteutuminen kehittämistehtävässä.....	74
8.4	Kehittämistehtävän luotettavuus ja eettisyys	78
8.5	Kehittämistyön jatkaminen ja tuloksista tiedottaminen.....	82
	Lähteet.....	84

Liitteet

- Liite 1 Opinnäytetyön toimeksiantosopimus
- Liite 2 Viranhaltijapäätös opinnäytetyön tutkimusluvasta
- Liite 3 Kutsu esimiehille
- Liite 4 Kutsu työyhteisöille
- Liite 5 Kutsu asiakkaille
- Liite 6 Kehittämistehtävän teemahaastattelun runko
- Liite 7 Alkukartoitus SWOT
- Liite 8 Toukokuu 2016 SWOT
- Liite 9 Virkistystoiminnan Lootuskukka
- Liite 10 Kuntouttavan virkistystoiminnan perehdytysmateriaali

1 Johdanto

Ikääntyminen koskettaa kaikkia ja monilla on nykyisin huoli joko omasta tai lähimmäisen hyvän elämän toteutumisesta vanhuudessa. Suurin osa meistä saa viettää vanhuutensa suhteellisen terveenä ja toimintakykyisenä, mutta osa tulee tarvitsemaan ympärivuorokautista hoivaa ja huolenpitoa. Käytäntö on osoittanut, että asumis- ja hoivayksiköissä on vielä liian vähän psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyä tukevaa toimintaa (Lehtimäki & Leppänen 2009, 48). Vaikka toimintakykyä itsenäisesti toimimiseen olisi, aina vanhuksen toimijuutta, osallisuutta ja asiakkuutta ei tueta parhaalla mahdollisella tavalla (Kailio 2014, 68; Ovasainen 2010, 60). Monesti hoitajien kiire ja organisaatiolähtöiset tehtävät menevät asiakaslähtöisen ja toimintakykyä tukevan kuntouttavan hoitotyön edelle. Muutos laitoshoidosta kodinomaisempaan hoiva-asumiseen on vielä kesken ja tarvitsee toteutuakseen kulttuurimuutoksen asumis- ja hoivayksiköissä.

Osallisuuden mahdollistavan toiminnan kehittäminen lisää asukkaan arvostuskokemuksia ja toiminnan johtamisen kehittäminen mahdollistaa tarpeellisen kulttuurimuutoksen. Vuorovaikutus ja osallisuus voivat rikastuttaa vanhuksen ihmissuhteita ja mahdollistaa eheän, terveydeksikin kutsutun tilan (Siltala 2013, 23). Työntekijöille työkuultuurin muutos yksiköissä yhä asiakaslähtöisemmäksi ja inhimillisemmäksi antaa arvostuskokemusten lisääntymisen lisäksi työhyvinvointikokemuksia. Ammatillisuus, asiakaslähtöisyys ja työhön sitoutuminen kietoutuvat toisiinsa. Asiakaslähtöisyyden toteutumisesta, laaja-alaisesta osaamisesta, ammatillisuudesta ja sen kehittämisestä seuraa voimavaroja tuottava työhön sitoutuminen, laadukas toiminta, tehokkuus ja tuottavuus sekä työn mielekkyys. (Wallin 2012, 91.)

Tässä opinnäytetyössä kehitettiin kuntouttavaa virkistystoimintaa asumis- ja hoivayksiköissä vahvistamalla vanhusten osallisuutta toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa. Kehittämistehtävään osallistuivat Joensuun kaupungin tehostetun palveluasumisen Outokummun yksiköt Hopeakuusi ja hoitokoti Onni, hoi-

vayksikkö Iltarusko ja Outokummun sairaalan vuodeosasto. Tämä kehittämis-tehtävä pohjautui strategisesti lakiin (laki kunta- ja palvelurakenneuudistuksesta 169/2007, 1 §), joka velvoittaa lisäämään kunnan asukkaiden itsehallinnon toi-mintaedellytyksiä ja asukkaiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia, sekä laatusuositukseen hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantami-seksi (sosiaali- ja terveysministeriö & Kuntaliitto 2013). Laki luo perustan sille, että vanhuksot otetaan mukaan suunnittelemaan omia palveluitaan. Myös vuonna 2013 voimaan astunut vanhuspallvelulaki tukee kehittämistehtävää täy-sin (laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaa-li- ja terveyspalveluista 980/2012, 1 §). Vanhusten osallisuuden ja kuntouttavan virkistystoiminnan lisäämistä puoltaa myös sosiaali- ja terveysministeriön pää-ohjelma KASTE, joka määrittelee tavoitteekseen painopisteen siirtämisen on-gelmien hoitamisesta fyysisen, henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin aktiiviseen edistämiseen (sosiaali- ja terveysministeriö 2012). Joensuun kaupungin strate-gia Rajaton tulevaisuus 2013–2016 sekä Joensuun kaupungin Ikääntyvien pal-veluohjelma 2013–2016 perustuvat myös näihin lakeihin ja suosituksiin ja vel-voittavat henkilökuntaa edistämään asiakkaiden osallistamista palvelujen suun-nitteluun (Joensuun kaupunki 2013a; Joensuun kaupunki 2013b).

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistyönä muutosjohtamisen keinoja käyttäen. Aluksi kerättiin teemahaastatteluilla vanhusten kokemuksia osallistumisen mahdollisuuksista ja odotuksista kuntouttavaa virkistystoimintaa kohtaan. Kehittämistoiminta jatkui avaintoimijatapaamisilla, joissa yhdessä työn-tekijöiden ja esimiesten kanssa suunniteltiin ja ideoitiin kuntouttavan virkistys-toiminnan kehittämistä ja johtamisen keinoja. Kehittämistehtävä tuotti tietoa sii-tä, mitä vanhusten osallisuuden ja toimijuuden tukeminen vaatii johtamiselta ja toiminnan järjestämiseltä. Pieni haastattelututkimus kehittämistehtävän alussa tuotti tietoa juuri näiden yksiköiden asukkaiden ja potilaiden osallistumiskoke-muksista ja toiveista virkistystoimintaa kohtaan. Kuntouttavan virkistystoiminnan kehittäminen on sekä työn että kulttuurin muuttamista. Jotta kuntouttavasta vir-kistystoiminnasta, josta käytetään myös termiä viriketoiminta, saataisiin oikeasti vanhuksia kiinnostavaa ja heidän tarpeisiinsa vastaavaa, on kuunneltava asiak-kaita ja tuettava jatkossa heidän osallisuuttaan palvelun suunnittelussa ja toteu-tuksessa. Ajatuksena oli, että hoitohenkilöstö kiinnostuisi ja ymmärtäisi kuntout-

tavan virkistystoiminnan tärkeyden ja haluaisi kehittää sitä edelleen ja ottaa sen osaksi hyvää arkea.

2 Vanhuksen osallisuus ja toimijuus kuntouttavassa virkistystoiminnassa

Ikääntymisen (Ageing) ja sairauksien vaikutus toimintakykyyn ja hoivan tarpeeseen vaihtelee, samoin vanhusten ja omaisten kokemukset sairastamisesta sekä kyvystä selvitä arjesta. Eniten hoitoa ja hoivaa tarvitsevat etenevää muistisairautta sairastavat henkilöt, sairastumisiästä ja sairauden aiheuttajasta riippumatta. (Valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan eettinen neuvottelukunta 2008, 6; Siltala 2013, 63.) Ikäihmiset itse määrittelevät vanhuutta kokemuksellisesti, ja kehollisen toimintakyvyn merkitys näyttää vähenevän iän lisääntyessä. Osa vanhuksista kokee, että vanhuus kokemuksena on paljolti itsestä kiinni ja ikääntymisen tuomiin muutoksiin kannattaa suhtautua oikealla asenteella. (Maununaho 2012, 100–103.) Ikääntyvät eivät koe pitkään elämistä sinänsä huolestuttavana, vaan ongelmalliseksi vanhuus koetaan yksilön ja yhteiskunnan kannalta siihen liitettyjen uhkakuvien vuoksi (Rautava 2015, 81). Puhutaan niin sanotusta kolmannesta iästä, jota kuvastaa aktiivinen ja tyytyväinen seniori ja neljänneestä iästä, joka todistaa ihmisen kestävyyttä ja selviytymistä elämän vaaroista, mutta on osoitus myös ihmisen loppuelämän haavoittuvuudesta ja kuolevaisuudesta (Shmotkin, Shrira, Eyal, Blumstein & Shorek 2013, 1). Vanhus on kunnioitava sana ihmisestä, joka on elänyt pitkän elämän ja tarvitsee nyt arvoistansa hoivaa ja huolenpitoa.

Eletty elämä vaikuttaa kokemuksiin ikääntymisestä. Esimerkiksi eri koulutus- ja työurataustaisilla on eroja suhtautumisessaan iän tuomiin vaivoihin ja haasteisiin. Fyysisesti raskasta työtä tehneet hyötyivät kokemuksistaan iän tuomia fyysisiä vaivoja kohdatessaan. Henkisesti monesti kovassa paineessa olleet taas asennoituivat iän tuomiin vastuksiin kuin voitettaviin haasteisiin fyysistä työtä tehneitä useimmin. (Jokela 2014, 49–50.) Eletyt selviytymiskokemukset toimivat voimaa antavina vanhuudessa myös sotainvalideilla, jotka jo nuorena ottivat

vammat ja vaivat osaksi omaa elämää ja kokemuspiiriään (Nivala 2010, 141–147). Vanhenemiseen liitetyt kielteiset mielikuvat antavat liioitellun ongelmallisen kuvan neljänneistä iästä, vaikka elämässä voi tapahtua vielä ihmisenä kasvua ja eteen tulla useita onnen hetkiä. Tähän vaikuttaa elämänlaatu ja elämän kokeminen tarkoituksellisena. (Jokela 2015, 59; Ylä-Outinen 2012, 164.) Yhteiskunnassa vallitsevien kulttuurisesti vahvojen yleistysten toistaminen voi johtaa vanhuudesta viestimisen yksipuolistumiseen, jolloin keskustelussa korostuu esimerkiksi toimintakyvyn heikkeneminen (Kuitunen 2015, 41). Yhteiskunnassa vallitsevat arvot vaikuttavat siihen, nähdäänkö vanhuus ongelmallisena. Jos arvokkaana nähdään työ ja tuottavuus, yhteiskunnassa keskustellaan usein siitä, kuinka paljon hoiva maksaa ja kuinka tehtävästä suoriuduttaisiin mahdollisimman edullisesti.

Yhteiskunnissa, joissa ihmiskäsitys ja asenteet elämään ovat erilaisia, panostetaan usein taloudellisesti vanhustenhoitoon ja vanhuus nähdään normaalina elämänvaiheena. Vanhuudesta huolimatta tai juuri sen takia vanhus säilyttää paikkansa yhteiskunnassa ja tulee tarpeineen kuulluksi. Tanskalaisessa hoivakodissa korostetaan itsemääräämisoikeutta ja hoitotyön lähtökohtana on asukkaiden elämänlaatu. Asukkaiden toimintakykyyn, viihtyvyyteen ja elämän mielekkyyteen kiinnitetään huomiota päivittäin, ja tämän arvon toteutumista varten on varattu riittävästi henkilökohtaista fyysistä tilaa sekä koulutettua henkilökuntaa. Suomalaisessa hoitokodissa vanhus voi jakaa huoneen vieraan ihmisen kanssa ja hänen päivittäisiä toimiaan ohjaavat hoitajien tehtävät. (Mäkelä 2013, 61–69).

Suomessa hoitohenkilökunta käsittää vanhuuden yleensä hyvänä elämänvaiheena, niin julkisissa kuin yksityisissäkin organisaatioissa. Se yhdistetään sairauksiin vähäisesti eikä sitä yhdistetä täydelliseen riippuvaisuuteen muista ihmisistä. Vanhuksilla nähdään olevan voimavaroja, jotka ovat yksilöllisiä. Vanhukset nähdään myös ainutlaatuisina persoonallisuuksina. Henkilöstö kokee vanhusten seuran yleensä miellyttävänä ja pitää vanhuksia yhteisön jäseninä. (Karjalainen 2013, 69–71.) Suomalaisen sosiaali- ja terveydenhuoltohenkilöstön vanhuskäsitykset ovat rohkaisevia. Jos henkilöstöä kuunneltaisiin vanhusten

hoidon järjestämisestä, vanhukset asuisivat yhdessä eri-ikäisten kanssa, toimisivat yhteisössä ja heidän hoidossaan keskityttäisiin elämänlaadun ylläpitoon.

Vanhusten yksinäisyydestä puhutaan paljon ja yksinäisyys liitetään usein tähän elämänvaiheeseen. Vanhukset itse kertovat, kuinka ikääntymiseen kuuluu yksinäisyyden tunteita aiheuttavia asioita kuten elämänkumppanin kuolema, yksin asuminen, sosiaalisten suhteiden väheneminen ja sairastelu. He eivät kuitenkaan korosta sitä, että yksinäisyyden ainut syy olisi ihmissuhteiden totaalinen puuttuminen (Uotila 2011, 47). Vanhukset tuovat esille myös yksinäisyyden ilmenemisen hetkellisenä, tilapäisenä ja lievänä, eikä aina kokonaisvaltaisesti elämää hallitsevana, kuten julkisuus antaa usein ymmärtää (emt. 2011, 74). Uotilan (2011, 57) vanhusten yksinäisyyttä käsittelevässä väitöskirjassa aineistosta nousi esille myös vanhusten huono yhteiskunnallinen asema. Yhteiskunnalta odotetaan toimia vanhuksen yhteiskunnallisen aseman parantamiseksi, yksinäisyyden lieventämiseksi ja vanhusten osallisuuden vahvistamiseksi heitä koskevissa asioissa, kuten palvelujen suunnittelussa.

Tiilikaisen (2016, 181) laadullisessa seurantatutkimuksessa ikäihmiset kertovat yksinäisyyskokemuksistaan suhteessa lähimmäisiinsä, mutta myös laajemmin suhteessa yhteisöihin ja yhteiskuntaan. Huolestuttavaa on, että vanhuksille kokemukset kuulumattomuudesta yhteisöön, arvottomuudesta ja tarpeettomuudesta ovat lannistavia tuntemuksia yhteiskunnallisesta osattomuudesta ja oman elämän merkityksettömyydestä. Vaikka kaikki vanhukset eivät koekaan asemaansa huonoksi ja ovat tyytyväisiä elämäänsä rajoitteista huolimatta, on tärkeää vahvistaa ikääntyvien ja vanhusten osallisuutta ja tukea toimijuutta yhteiskunnassa. Mielestäni tällainen toiminta kertoo paljon yhteiskuntamme arvoista ja vahvistaa globaalisti yhteistyökuvioita sivistysvaltioiden parissa.

2.1 Osallisuus ja toimijuus

Osallisuus (Social Engagement) merkitsee ihmisille erilaisia asioita. On eri asia olla osallinen tiedosta kuin osallisuudesta jossakin yhteisöllisessä ryhmässä. Osallisuus on meidän jokaisen sosiaaliseen luonteeseen liittyvää kuulumista jo-

honkin ja toimimista yhdessä toisten kanssa. Osallistuminen on osallisuutta mahdollisesti edistävää toimintaa, mutta ei synonyymi osallisuudelle. (Nivala & Rynnänen 2013, 25–26.) Sosiaalinen osallisuus voidaan nähdä yhtenä hyvän vanhuuden elementtinä ja elinympäristöllä on oma merkityksensä sen toteutumisessa (Levasseur, Cohen, Dubois, Génereux, Richard, Therrien & Payette 2015, 1718). Aktiivinen osallistuminen on voimavara, joka lisää vaikuttamismahdollisuuksia, osallisuutta ja sosiaalista pääomaa. Nykyiset yhteiskunnan osallistumisvaihtoehdot ovat kuitenkin suppeita eivätkä tue erilaisten ihmisten osallistumista. Kehittämällä monipuolisia tapoja osallistua ehkäistään syrjäytymistä ja saadaan jokaisen arvokas asiantuntijuus käyttöön heitä koskevissa asioissa. (Heinola & Helo 2012, 5; Valkama 2012, 78.)

Ikääntyneen osallisuuden huomioiminen hyvinvointipalvelujen suunnittelussa on näkemysten huomioonottamista, informaation antamista, osallistumisen mahdollistamista päätöksentekoon ja kokonaisvaltaista huomioimista (Kailio 2014, 61–62). Vanhukselle on tärkeää saada osallistua omaa elämää koskevaan keskusteluun ja tulla kuulluksi (Myllymäki 2014, 65). Asiakaslähtöisyys ilmenee mahdollisuutena vaikuttaa omaan palveluunsa. Asiakaslähtöisen palvelun haasteita ovat asiakkaan ja ammattilaisen välinen epätasa-arvoinen kohtaaminen ja se ettei asiakastytyväisyyskyselyiden yhteydessä kerättyä aineistoa käytetä palvelujen kehittämiseen. (Hyvärinen 2011, 66–67.) Hyvä kohtaaminen niin sosiaali- kuin terveysalalla sisältää aitoa kuuntelemista, ajan antamista asiakkaan tarpeille sekä hänen mahdollisuuksiinsa keskittymistä ongelmien vattvomisen sijaan (Pyhäjoki & Koskimies 2015, 164).

Toimijuus (Agency) on vuorovaikuteista suhdetoimintaa arjessa kohtaamiemme ihmisten kanssa. Sellaista aktiivisuutta, jossa ei ole vuorovaikutusta mutta joka toteutetaan yhteisössä, kutsutaan yhtä lailla toimijuudeksi. (Jaakkola 2015, 133.) Sanana toimijuus ei kuitenkaan ole sama asia kuin aktiivisuus, sillä ihminen toimiessaan tavoitteellisesti voi näyttäytyä hyvinkin passiivisena eli olla tekemättä mitään (Jyrkämä 2014, 44). Toiminta, josta ihminen saa mielihyvää ja arvokkuuden tunnetta, on itsensä toteuttamista ja yksi toimijuuden muodoista. Vapaaehtois- ja järjestötoiminnassa mukana olleet ovat kertoneet tällaisista kokemuksista. Liikunta ryhmässä ilman juuri sillä hetkellä tapahtuvaa vuorovaiku-

tusta on myös toimijuutta. Yhdessä liikkuminen on paitsi terveyttä ja elinvoimaa yksilölle tuottavaa toimintaa, niin se on myös sosiaalisesti ja kulttuurisesti merkityksellistä toimijuutta. Ikääntyvät luovat liikuntapiireissä ja seniorisaleilla vuorovaikutuksessa lähiympäristönsä ja yhteiskunnan kanssa terveyttä ja voimavaroja. (Jaakkola 2015, 113–114.)

Toimijuus edellyttää yhteiskunnassa ihmiseltä toimintakykyä, mutta myös halua ja osaamista tehdä ja hakeutua hoitamaan omia asioitaan. Toimeentulovaikeudet ovat yksi rajoittava syy vanhuksen toiminnalle. (Tervämäki 2015, 53.) Myös asuinpaikalla on merkitystä. Maalaisidylli voi olla kolmatta ikää elävälle stimuloiva ja yhteisöllisesti paljon antava paikka asua mutta palvelun tarpeen kasvaessa haasteellinen elinympäristö, jos palvelut ovat harvassa (Vuorinen 2009, 176). Haasteet toimeentulossa ja palvelujen saatavuudessa ovat toki nykyään nähtävillä kaupunkiolosuhteissakin. Omaisten ja ammattilaisten tuki sekä tietämys vanhuksille tarkoitetuista palveluista ovat hyvin tärkeitä luottamuksen kasvattamiseksi ja apuun liittyvien pelkojen lieventämiseksi. Pelko toimijuuden menettämisestä voi estää avun hakemista esimerkiksi toimeentulo- tai asumisvaikeuksissa mutta myös toimintakyvyn heiketessä. Vanhuspalveluissa voidaan varautua jatkuviin negatiivisiin uutisotsikoihin ja vastakkaisiin näkemyksiin asiakkaiden ja ammattilaisten välillä, jos vallalla olevaa vanhuskäsitystä ja hoitotyön käytänteitä ei muuteta turvaamaan vanhuksen oikeutta osallisuuteen ja toimijuuteen (Kasurinen 2014, 70–71.) Toimintakyvyn aleneminen ei tarkoita automaattisesti toimijuuden menettämistä. Toimijuus ei ole sama asia kuin toimintakyky, kumpikin sivuavat kyllä toisiaan menemällä osin päällekkäin (Jyrkämä 2008, 199). Mahdollisuuksia toimijuuteen hoito- ja hoivakodeissa pystytään tarjoamaan muun muassa kuntouttavalla virkistystoiminnalla, mikäli vanhus otetaan huomioon oman elämänsä asiantuntijana ja palvelun suunnittelussa otetaan huomioon hänen tahtonsa, kykynsä, voimavaransa ja tunteensa (Finne-Soveri, Noro, Heimonen & Voutilainen 2008, 235).

2.2 Kuntouttava virkistystoiminta

Kuntouttavalla virkistystoiminnalla (Recreational Activities) tavoitellaan hyvää elämää ja yhteisöllistä vuorovaikutusta. Virkistystoiminnalla on terapeuttisia vaikutuksia ja erilaisia toimintoja käytetään lääkkeettömänä tai lääkkeiden rinnalla helpottamaan monenlaisia oireita, kuten dementoituneen levottomuutta tai parantamaan yöllisen unen laatua (Gonzales & Kirkevold 2013, 2711). Esimerkiksi musiikkiterapia ja virkistystoiminta rauhoittavat lyhyellä aikavälillä samalla tavalla rauhatonta vanhusta (Vink, Zuidersma, Boersma, de Jonge, Zuidema & Slaets 2014, 1). Kuntouttava virkistystoiminta on osa gerontologista kuntoutusta, joka pyrkii laajasti huomioimaan vanhenemisen ja kotiympäristössä selviämisen haasteet. Geriatrisen kuntoutuksen lähtökohtana taas ovat iäkkäiden sairaudet. Kummassakin iäkkäiden kuntoutusmuodossa tavoitteena on mahdollisimman hyvä toimintakyky ja arkielämässä selviytyminen. (Järvikoski 2014, 52.)

Vanhusten hoitoon, kuntoutukseen ja terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen liittyvät palvelut nivoutuvat toisiinsa palvelutilanteessa. Niiden yhteisenä tavoitteena on auttaa yleisessä arjen ja elämän hallinnassa esimerkiksi sairastumisen jälkeen, voimaannuttaa ja toimia inhimillisenä kasvu- ja oppimisprosessina. (Pikkarainen 2013, 17.) Yleisesti kuntoutus on toimintaa, jonka järjestäminen on tärkeää kansalaisten toimintakyvyn säilyttämiseksi ja jolla on merkitystä ihmisten hyvinvoinnin ja itsenäisen arjessa selviytymisen kannalta (Rajavaara & Lehto 2013, 6). Tehostetussa palveluasumisessa tai hoivaosastolla asuvalla vanhuksella voi olla toimintakykyä ja omatoimisuutta jäljellä ja usein vanhukset haluavat olla omatoimisia niin pitkälle kuin mahdollista (Kailio 2014, 69; Ovaskainen 2010, 60). Palliatiiviseen hoitoon kuuluu kuntouttaminen osana kokonaisvaltaista hoivaa ja huolenpitoa. Sillä ehkäistään kipua, toimintakyvyn alenemisesta johtuvaa sosiaalista eristäytymistä ja näin myös ahdistuneisuutta. Saattohoidon hyvä toteutus edellyttää kykyä arvioida, hoitaa ja soveltaa tietoa systemaattisesti ja riittävästi myös psyko-sosiaalsiin, fyysisiin, henkisiin, hengellisiin, eksistentiaalsiin ja kulttuurisiin tarpeisiin ja toiveisiin, niiden ymmärtämiseen ja huomioimiseen hoidon suunnittelussa ja toteutuksessa (Pihlainen 2010, 31).

Toimintakykyä edistävän hyvän hoivan ja huolenpidon tunnuspiirteitä ovat arjessa aktiivisuuteen ja osallistumiseen rohkaiseminen, vanhusten keskinäisten

sosiaalisten suhteiden ja niiden muodostumisen tukeminen sekä asukkaiden yksilöllisten mieltymysten mukainen viriketoiminta, ulkoilu ja liikunta (Sukanen 2015, 103). Arjen aktiivisina toimintoina voidaan nähdä omaan itseen liittyvä tekeminen, kuten pukeutuminen, peseytyminen, ruokailu mutta myös kotiaskareet sekä ympäristön hoito ja tutkiminen. Toiminnalliset ryhmät ovat usein harraste-, terapia- tai kasvatuspohjaisia ja ne sisältävät liikuntaa, muistelua, pelejä ja kulttuuritoiminnan eri muotoja (Liikanen & Kaisla 2007, 7). Kuten meistä jokainen, vanhuksset kaipaavat arjen rinnalle juhlaa. Päivät eivät toistu aina samanlaisina, kun vuodenajat vaihtuvat ja arjen jälkeen koittaa odotettu juhla. Muistisairaana vanhuksen elämänlaatua voidaan parantaa huomioimalla ja toteuttamalla pienet tärkeät asiat. Se edellyttää asiakkaan taustatietojen ja elämänarvojen tuntemista ja hyödyntämistä. (Airila 2000, 29.) Monesti hoitokotien henkilöstö näyttää ymmärtävän asukkaiden sosiaaliset tarpeet yleisellä tasolla, mutta he käsittelevät vähemmän vanhusten yksilöllisiä sosiaalisia tarpeita. Näiden tarkemmalla tuntemisella ja arvioinnilla pystyttäisiin monipuolistamaan palvelua ja ylläpitämään paremmin henkistä terveyttä ja hyvinvointia yleisemminkin. (Hall & Shucksmith 2012, 317.)

2.3 Osallisuuden ja toimijuuden sosiaalinen tukeminen kuntouttavassa virkistystoiminnassa

Sosiaalinen tuki (Social support) on vuorovaikutuksessa tapahtuvaa tukemista osallisuuteen ja toimijuuteen. Tukea osallistumiseen ja toimimiseen vuorovaikutuksessa voidaan saada primaarisesti ydinperheen sisältä, omilta lapsilta ja puolisoilta ja sekundaarisesti muilta sukulaisilta, ystäviltä ja naapureilta. Julkisten palvelujen antama sosiaalinen tuki on tertiääristä tukea ja se on ikääntyneille usein ainoa tai tärkein tuen lähde. (Järvikoski & Härkäpää 2011, 151–152.) Kuitenkin on myös havaittu, että ikääntyneiden palveluasumisessa palvelumuodon ulkopuolella asuvien ystävien antamalla sosiaalisella tuella on suurempi vaikutus hyvään ikääntymiseen kuin perheenjäsenten antamalla tuella (Howie, Troutman-Jordan & Newman 2014, 68).

Hoitajilla on omaisten lisäksi merkittävä rooli sosiaalisen tuen antajina hoivakohteissa. Varsinkin hoitajien ja vanhusten välisen vuorovaikutuksen onnistumisella on suuri merkitys vanhusten toimijuuden ja osallisuuden toteutumisessa. (Kuukasjärvi 2011, 59; Ovaskainen 2010, 62.) Vanhuksen hoitoon osallistujat ja johtaminen ovat keskeisessä asemassa, kun vanhusasiakkaan osallisuutta ja toimijuutta tuetaan. Johdon tulee vastata asioiden järjestämisestä ja järjestymisestä: järjestää toimivat työvälineet, olosuhteet ja toimintatavat, jotka edistävät asiakaslähtöisyyttä. (Saarinen 2013, 63.) Johtamisen tuen merkitys on suuri henkilöstön sitouttamisessa kuntouttavaan ja osallistavaan virkistystoimintaan sekä asioiden eteenpäinviemisessä ja uuden tiedon opettamisessa (Engström, 2013, 34.) Työntekijöiltä vaaditaan kykyä ja vankkaa ammattitaitoa omalla toiminnalla luoda ympäristö ja mahdollisuuksia erilaisten asiakkaiden osallisuudelle ja mahdollisuudelle ottaa vastuuta omasta kuntoutumisestaan ja viihtymisestään eriasteisesti omien taitojen ja voimien mukaan. Jotta tämä on mahdollista, tarvitaan kulttuurista muutosta vanhustenhuollossa sekä erilaisia joustavia ja asiakaslähtöisiä osallisuuden muotoja ja menetelmiä. (Kailio 2014, 63.) Toimijuuden tukemisella säilytetään osallistuminen omaan elämään ja siinä tehtäviin päätöksiin sekä pyritään säilyttämään hyvä elämänlaatu (Kuukasjärvi 2011, 58; Ovaskainen 2010, 67).

Joensuun kaupungin ikääntyvien palveluohjelma 2013–2016 on toiminut kaupungin ikäihmisten asumispalvelujen ohjenuorana kuntouttavan hoitotyön järjestämisessä. Siinä on mainittu tavoitteeksi ikääntyvien hyvinvoinnin lisääminen kulttuurin ja liikunnan avulla vahvistaen kulttuuri- ja liikuntapalveluiden saataavuutta muun muassa selvittämällä mitä kulttuuripalveluita on suunnattu ikäihmisille, kehittämällä ikääntyneille suunnattuja liikuntapalveluita, hyödyntämällä kansalaisopiston osaamista ikäihmisille suunnattujen kurssien järjestämisessä myös laitos- ja hoivayksiköissä sekä kirjastopalvelujen järjestämisellä yksiköihin. Lisäksi turvataan vanhusneuvoston osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet yhteisöllisessä päätöksenteossa. (Joensuun kaupunki 2013b.)

Yleisesti vanhusten monipuoliseen kuntoutukseen suhtaudutaan Joensuun kaupungin asumisyksiköissä ja sairaaloissa arvostavasti. Monipuolista fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista kuntoutusta pidetään vanhusten kotona asumisen

mahdollistajana. Painopiste Joensuun kaupungin vanhustenhuollossa on, että kotona annettavia palveluita lisätään ja laitospaikkoja vähennetään. Myös sote-uudistus edellyttää, että vanhusten kuntoutus on monipuolista ja sitä on riittävästi. Kuntoutuksen määrää ja monipuolisuutta on nykyisestä lisättävä jo inhimillisistä syistä, makaaminen vuodeosastolla ei tarjoa riittävästi merkityksiä inhimillisen elämän toteutumiseksi. (Kinnula, Malmi & Vauramo 2015, 65.) Tekemistä riittää kuitenkin asenneilmaston muuttamisessa niin organisaatiossa kuin työntekijätasolla. Ikävä kyllä kiireeseen vetoavassa työkuultuurissa joutilaisuus, nauttiminen ja vapautuminen näyttävät uhkana omalle työlle sen tarpeellisuudelle että merkitykselle. Tämä hankaloittaa kuntouttavana pidetyn taiteen ja kulttuurin järjestämistä laitoksissa ja hoivakodeissa, sillä taiteen pitäisikin olla vapauttavaa. (Lintunen 2011, 26.)

Pohjois-Karjalassa on järjestetty ja järjestetään parhaillaan hankkeita, jotka tukevat vanhusten osallisuutta, toimijuutta ja kuntoutumista. IkäOte - hankkeessa tutkitaan ja kokeillaan teknologisia ratkaisuja ikääntyvien muistisairaiden henkilöiden hyvinvoinnin ja kotona asumisen tukemiseksi. Mukana ovat Itä-Suomen yliopisto, Joensuun kaupunki ja Karelia-ammattikorkeakoulu. Hanke jatkuu helmikuulle 2017 saakka. (Joensuun kaupunki 2016a; Karelia Ammattikorkeakoulu 2015.) Hyvinvoinnin lisääminen hoiva-alalla kulttuuritoiminnan keinoin (Well being From Culture) - hankkeessa suunnitellaan sosiokulttuurisen hoitotyön koulutusosio osaksi sosiaali- ja terveysalan lähihoitajan tutkintoa sekä täydennyskoulutuskokonaisuus sote-alalla jo työskenteleville. Suunnittelu ja pilotointi tapahtuu yhdessä sosiaali- ja terveysalan työelämätahon kanssa. (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2016.)

Karelia ammattikorkeakoulu tarjoaa ylempänä ammattikorkeakoulututkintona mahdollisuuden opiskella ikäosaamisen asiantuntijaksi, jolla on laaja osaaminen ikääntymisestä ja valmiudet kehittää, arvioida, uudistaa ja johtaa vanhusten palveluita (Karelia Ammattikorkeakoulu 2016). Yhdessä oppilaitosten, ELY-keskuksen ja EU:n kanssa järjestettävien hankkeiden lisäksi Joensuun kaupunki on omalla hanketoiminnallaan edistänyt ikäihmisten osallisuutta, toimijuutta ja turvallista asuinympäristöä. Näitä ovat muun muassa Senioripihan isäntä-emäntä-malli, kotona asuvien ikäihmisten päiväkuntoutus ja vapaaehtoisen ys-

tävätoiminnan järjestäminen vanhusten yksinäisyyden estämiseksi (Joensuun kaupunki 2013b). Tässä opinnäytetyössä kuvataan myös yhtä Joensuun kaupungin työyhteisöissä tehtävää kehittämistoimintaa.

3 Muutosjohtaminen työkuiltuurin muutoksessa

Jotta muutos ja kehittyminen olisivat mahdollista, on ihmisen ajattelutavan muuttava. Muutosjohtaminen (Change management) ei ole mahdollista ilman ihmisten ja heidän resurssiensa johtamista muutoksessa. Muutos lähtee todetusta tarpeesta ja siihen sitouttaminen alkaa muutoksen tarpeen perustelusta. Taitava johtaja perustelee miksi muutosta tarvitaan, mihin sillä pyritään ja kuinka tavoiteltu päämäärä saavutetaan. (Luomala 2008, 5.) Organisaatiomuutoksessa tarvitaan yksilöiden ajatusten muuttumista ja ammatillista kehittymistä, sillä ilman yksilön muutosta yhteisö ei voi muuttua (Tuominen 2010, 32). Muutosta ajavat ulkoiset ja sisäiset tekijät. Ulkoisia paineita muutokseen aiheuttavat esimerkiksi poliittiset päätökset, yhteiskunnan ajattelutavan muutos, kansainvälistyminen, yritysten välinen kilpailu tai taloudellisen tilanteen muutokset. Sisäisiä muutostekijöitä voivat olla esimerkiksi henkilöstöstä nousevat ideat ja innovaatiot tai paine muuttaa hallinnollisia rakenteita. Muutosten kirjo on myös laaja. Strategiset muutokset eivät voi olla vaikuttamatta organisaation tai työyhteisön kulttuuriin ja johtamiseen. Strategisia muutoksia ovat juuri palvelun tai tuotteet kehittäminen tai organisaation vastaaminen ulkoisiin muutostekijöihin. (Alvesson & Svenningsson 2008, 14–16.)

3.1 Muutosprosessin alku

Osallistamisen keinot muutoksen valmistelussa, suunnittelussa ja toteuttamisessa pitäisi nähdä johtamisen jokapäiväisinä toimintoina. (Karttunen 2010, 104). Muutosjohtamisessa tärkeää on luoda kehittäjille ja yksiköiden työntekijöille visio siitä millaista on kehittämisen ja toiminnan muutoksen jälkeen. Visio on kuva tulevaisuudesta, joka luodaan toiminnan kehittämällä ja muutoksella

(Kotter 2012, 71). Vision tulee olla sellainen, että henkilökunta voi siihen samaistua, siksi johtajan tulee tuntee työyhteisön jäsenet ja heidän tekemänsä työ (Luomala 2008, 14; Pylkkänen 2015). Lisäksi vision on oltava realistinen kuulijankin mielestä ja käytettyjen käsitteiden selviä. Esimerkiksi kuntouttavan työtteen käsite voi jäädä henkilöstölle vieraaksi sen laajuuden tähden, mutta hyvän elämän käsitteen pystyy jokainen mielessään perustelemaan (Pylkkänen 2015).

Muutosprosessin alkuvaiheeseen kuuluu myös tarpeeksi voimakkaan kehittäjäryhmän perustaminen (Kotter 2012, 23). Opinnäytetyössä käytettiin yksiköissä työskentelevistä kehittäjistä ja uusien ideoiden käytäntöön viejistä nimitystä avaintoimijat. Sitouttaminen muutokseen edistää muutoksen läpiviemistä sen lisäksi, että toimintaan mukaan otettujen ihmisten oma sitoutuneisuus ja sitä kautta työnteon mielekkyys voi lisääntyä (Luomala 2008,7). Onnistuneen muutoksen perusedellytyksinä voi pitää yhteisöllistä oppimista ja muutokseen sitoutumista, joiden syntyminen puolestaan edellyttää hyvää muutoksen perustelua, muutoksen jouhevaa toteuttamista sekä muutoksesta saatavien hyötyjen selkeää todentamista (emt. 2008, 27). Oikea-aikaisella muutosviestinnällä on tärkeä sijansa koko muutosprosessin ajan. Ilman asianmukaista muutosviestintää ja vuoropuhelua huhut saavat vallan ja koko muutos voi kääntyä itseään vastaan. (Kotter 2007, 100.) Jos muutokseen lähtemisen kiireellisyys perustellaan heikosti tai jätetään perustelematta, voi muutoksen johtaminen epäonnistua (Kotter 2012, 4). Henkilöstö on otettava mukaan alusta alkaen ja aikataulun läpinäkyväksi tekeminen lisää ymmärrystä tapahtuvasta ja sitoo henkilöstöä mukaan tehtävään.

3.2 Johtaja muutoksessa ja toimintakulttuurin rakentajana

Muutosjohtaminen ja sen edellyttämä jatkuva oppiminen vaativat laajaa tietotaitoa sekä työskentelyn hallintaa. Kehittämistehtävään osallistujilta vaaditaan kykyä reflektioon ja uuden tiedon prosessointiin. (Viitala 2002, 201.) Vastuuttamisen lisäksi johtajalta siis edellytetään opettamis- ja ohjaustaitoja. Johtaja on muutoksessa arvostava, luottava ja kuunteleva valmentaja, joka kannustaa ja tukee yksilöä ja yhteisöä. Hän rakentaa yhteisöllistä toimintakulttuuria, jossa

työyhteisön jäsenet ottavat vastuuta tavoitteiden saavuttamisesta, yhteisen toiminnan kehittämisestä, sujumisesta ja oppimisesta. (Viitala & Lehto 2014, 145.)

Muutoksessa esimiehen rakentamalla luottamuksella on merkitystä. Luottamusta rakennetaan avoimuudella, vaikeisiinkin asioihin puuttumisella, oikeudenmukaisella ja tasapuolisella kohtelulla, tiedottamisella, esimerkkinä toimimisella, keskustelulla, kuuntelemalla, työnjaosta huolehtimisella ja kokonaisuuden hallitsemisella. Vahva luottamus helpottaa muutosten läpiviemistä merkittävästi. (Korhonen 2015, 85; Pylkkänen 2015.) Ihmiset pystyvät käsittelemään rajallisen määrän muutoksia kerrallaan ja liian monet ja päällekkäiset muutokset stressaavat ja väsyttävät niin työntekijöitä kuin esimiehiäkin. Muutosprosesseista voidaan kuitenkin oppia ja erityisesti positiiviset kokemukset kehittävät organisaation muutoskykyä. (Vierula 2011, 55.)

Johtajankin täytyy mukautua työyhteisön kulttuuriin ja omaksua sen arvot, kuten Nokia Siemens Networksin johtaja Kaj Vääätäjä toteaa tarinassaan teoksessa Lupa johtaa (Lehti & Pynnönen 2011, 124). Jos johtaja ei itse toimi työyhteisön arvojen mukaisesti, hän ei saavuta sitä luottamusta, jonka muutos toteutuakseen tarvitsee. Johtaja tarvitsee tukea omilta esimiehiltään ja kollegoiltaan, sillä yksin muutosta ei tee kukaan. Muutoksessa esimiehen on tärkeää myös luottaa työntekijöihinsä ja toisiin johtajiin, heidän kehittymiseensä ammateissaan. Muutosta johtamaan lähtevän on siis itsensä lisäksi tunnettava työyhteisö ja sen jäsenet.

3.3 Muutoksen vakiinnuttaminen

Kun toimintatavat muuttuvat, muuttuu myös työpaikan sisäinen kulttuuri. Työpaikan kulttuuri pitää sisällään useiden vuosien aikana kehittyneet tavat toimia, arvot ja asenteet, jopa työntekijöiden väliset valtasuhteet. Näiden asioiden muuttaminen on vaikeaa ja hidasta. Pyrittäessä muutokseen on työntekijöiden saatava positiivinen mielikuva toisin toimimisesta ja ajattelemisesta. (Alvesson & Svenningsson 2008, 36–50, 179.) Voisi siis ajatella, että kulttuurinen muutos on yksilöiden kasvu- ja oppimistarina yhteisönä. Muutos tarvitsee toteutuakseen

vuorovaikutusta. Selkeällä, säännöllisellä ja toistuvalla kehitettävän aiheen käsitteilyllä vaikutetaan siihen, kuinka muutos yksiköissä onnistuu. (Kotter 2012, 96). Esimies kertoo johtamalleen yhteisölle minne ollaan menossa ja miksi. Hän luo yhteisöön intoa kehittämällä työtä tavoitteiden mukaiseksi. Tämä edellyttää, että johtaja itse on aidosti innostunut visiosta (Pylkkänen 2015). Ilman tavoitteita ei ole tehtävässään onnistuvaa työyhteisöä (Ristikangas & Grünbaum 2014, 73). Organisaation onnistumista tehtävässään ei ratkaise ainoastaan sen yksilöiden osaaminen ja ammattitaito, vaan näkymätön voima, jota voidaan kutsua sosiaalisiksi paineiksi tai kulttuuriksi (Torkkola 2015, 212).

Sosiaalista painetta voi johtaa kiinnittämällä henkilöstön huomio sosiaalisen kontekstin kahdeksaan vaikuttavimpaan käytökseen ja luomalla yhdessä käsityksen siitä, miltä hyvä käytös näyttää. Sosiaalisen kontekstin kahdeksan vaikuttavinta käyttäytymistä kuuluu NASAn (National Aeronautics and Space Administration) johtajan Charles J. Pellerinin kehittämään koulutusohjelmaan, jolla henkilöstön välisestä yhteistyöstä aiheutuvia riskejä saadaan pienennettyä. (Pellerin 2009, Torkkola 2015, 212.) Kun sosiaalista painetta aletaan johtaa systemaattisesti, valta otetaan takaisin negatiivisilta ja paljon energiaa vieviltä yksilöiltä. Mitä paremmin tiimi toimii, sitä pienemmät riskit organisaatiolla on ja toisaalta sitä mukavammasta työpaikasta on kyse. Esimies johtaa tätä prosessia, mutta vastuu omasta käyttäytymisestä on kullakin tiiminjäsenellä itsellään. (Torkkola 2015, 213.) Johtajan vaikein tehtävä on vaatia henkilöstöltä vastuullista toimintaa (Pylkkänen 2015). Muutosprosessin loppuvaiheessa, kun muutos alkaa olla hyväksytty, opetellaan irti vanhoista toimintatavoista ja käynnistetään uudenlaista toimintaa. On hyvin todennäköistä, että välillä tulee takaiskuja ja paluuta vanhoihin toimintamalleihin. Muutoksen päätösvaiheessa olisikin hyvä tehdä arviota läpikäydystä muutosprosessista. (Pahkin & Vesanto 2013, 10.)

3.4 Kehittämistehtävässä tavoiteltu muutos

Kehittämistehtävään osallistuvissa hoivayhteisöissä oli käynnissä kulttuurinmuutos laitospäivästä sairaalahoidosta kohti kodinomaisempaa yhteisöasumista ja kotona annettavaa hoivaa. Terveyskeskuksen sairaalaosastolla kehitettiin

toimintaa kuntoutuspainotteisemmaksi ja pitkäaikaishoivasta luovuttiin. Tämä kulttuurinmuutos sisältää kuntouttavan virkistystoiminnan järjestämisen kannalta hoitajien työnkuvan muuttumista yhä asiakaslähtöisemmäksi, ohjaavammaksi ja toimintakykyä tukevammaksi. Se edellyttää työyhteisön jäseniltä osaamista ja ammattitaitoa, mutta ennen kaikkea arvostusta, joka syntyy sekä asiakkaan, että toisen työntekijän kunnioituksesta ja avoimesta vuorovaikutuksesta yhteisössä (Pellerin 2009).

Johtamiselta kulttuurinmuutoksen eteenpäinvieminen edellyttää yhteisen tehtävän selkiyttämistä ja yhteistyöhengen rakentamista sekä vaalimista. Esimiehen tehtävä on nähdä erilaiset osaajat ja persoonat tiimien voimavarana ja kannustaa heitä toimimaan työyhteisön ja tavoitteen parhaaksi (Ristikangas & Grünbaum 2014, 79). Tässä kehittämistehtävässä tavoiteltiin kulttuurimuutosta, jossa erilaiset osaajat ja persoonat nähdään yhteisön ja hyvin tuotetun palvelun voimavarana ja mahdollistajina. Yhteisöille ja esimiehille ei ollut tarkoitus opettaa uutta, vaan kehittämistehtävän avulla haluttiin herättää keskustelua palvelun laadusta, työnteon kulttuurista ja asiakkaan mahdollisuuksista vaikuttaa palvelun sisältöön. Osaaminen ja tiedostava asenne kuntouttavan virkistystoiminnan kehittämisen ja asiakkaan osallisuuden vahvistamisen tärkeydestä oli olemassa yhteisöissä. Tässä kehittämistehtävässä osaajiin ja persooniin lukeutuvat myös asiakkaat yhteisön jäseninä.

Arvojen vahvistaminen yhteisöissä vie aikaa. Arvot syntyvät ja kehittyvät toiminnan kautta (Tuominen 2010, 183). Vuonna 2014 Taloustutkimuksen Value graphics- arvotutkimukseen vastasi 5185 sairaanhoitajaa, heistä 94 % oli naisia. Vuonna 2011 tehtyyn samanlaiseen tutkimukseen verrattuna, vastaajien keskuudessa oli kasvanut elämyksellisyyttä arvostavien hoitajien osuus. Kehitys kulkee linjassa yhteiskunnallisen kehityksen kanssa, mutta korostuu sairaanhoitajanaisilla muuhun väestöön nähden. He haluavat kehittää työtään, oppia, innovoida ja kokea. (Sairaanhoitajaliitto 2014.) Toinen tavoiteltu kulttuurinen muutos tässä kehittämistehtävässä oli yhteisöjen arvojen vahvistuminen ja juurtuminen. On jo nähtävissä, että hoitajat pitävät työpaikan eettisiä arvovalintoja tärkeinä. Jos he kokevat, ettei yhteisön arvomaailma vastaa heidän omiaan tai he eivät voi vaikuttaa arvojen kehittymiseen, on todennäköistä, että työpaikkaa

vaihdetaan helpommin. Tulevaisuudessa ammattitaitoisen ja työtään kehittävän henkilöstön saaminen vanhustenhoitotyöhön voi vaikeutua entisestään. Siksi on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota siihen, että hoiva- ja hoitokodeissa tuetaan sekä asiakkaiden, että työntekijöiden osallisuutta ja merkityksien syntymistä.

Kehittämistehtävässä kehitettävä palvelu – kuntouttava virkistystoiminta- valikoitui kohteeksi asiakkaiden, omaisten, hoitohenkilökunnan ja esimiesten toiveesta. Se, miten hoiva- ja hoitoyhteisöissä huomioidaan asukkaan eli tässä tapauksessa vanhuksen elämässä merkitykselliset asiat, viestii paljon yhteisöjen arvoista ja eettisestä vahvuudesta. Vanhuksen osallisuus, vuorovaikutus yhteisöissä ja mielenkiintoinen toiminta voivat olla nyt ja tulevaisuudessa sellaisia valttikortteja, joilla pidetään kilpailukykyä yllä ja menestytään. Toivottavaa on, että yhteiskunta ja me ihmiset kehitämme arvojamme ja toimintaamme inhimillisyyttä turvaavaan suuntaan.

4 Opinnäytetyön tarkoitus ja tehtävät

Opinnäytetyön tarkoituksena oli vahvistaa vanhuksen osallisuutta kuntouttavan virkistystoiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa sekä tuottaa esimiestyöhön johtamisen keinoja, joilla voidaan tukea osallistavan kuntouttavan virkistystoiminnan järjestämistä, henkilöstön osaamisen käyttöönottoa ja työhyvinvointia. Varsinaisessa kehittämisprosessissa käytettiin muutosjohtamisen keinoja, koska kyse oli työkuulttuurin muutoksesta suurimmassa osassa yksiköitä.

Opinnäytetyön tehtävät ovat

- 1) Tuottaa tietoa siitä millaisia kokemuksia vanhuksilla on osallistumisen mahdollisuuksista ja millaisia odotuksia heillä on kuntouttavaa virkistystoimintaa kohtaan
- 2) Tuottaa tietoa siitä millaisia toimia vanhusten osallisuuden, toimijuuden ja yhteisöllisyyden tukeminen vaatii johtamiselta
- 3) Kehittää yksiköissä järjestettävää vanhusten osallisuutta vahvistavaa kuntouttavaa virkistystoimintaa ja luoda perehdytysmateriaali kuntouttavan virkistystoiminnan osallisuuden huomioivasta järjestämisestä.

5 Opinnäytetyö tutkimuksellisena kehittämistoimintana

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistoimintana. Tutkimuksellista tietoa haluttiin siitä, millaisia kokemuksia vanhuksilla on osallistumisen mahdollisuuksista ja siitä millaisia odotuksia heillä on kuntouttavaa virkistystoimintaa kohtaan. Aineistoa kerättiin teemahaastattelulla ja aineisto analysoitiin sisällön analyysiä käyttäen. Tietoa siitä, millaisia keinoja vanhusten osallisuuden vahvistaminen ja tukeminen vaatii johtamiselta, kerättiin vuorovaikutuksellisissa tapaamisissa ja refleктоimalla omaa toimintaa. Kehittämistoiminta muodosti suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin kehän ja näistä kehistä muodostui kehittämisen edetessä spiraalimaisesti etenevä jatkuva prosessi. Toimintatutkimuksellisessa (Action Research) lähestymistavassa spiraalimaisessa rakenteessa vuorottelevat konkreettinen toiminta (havainnointi ja toteutus), ja sitä käsittelevä diskurssi (suunnittelu ja reflektio) sekä näiden välinen vuorovaikutus. (Toikko & Rantanen 2009, 66.) Koska tarkoituksena oli ymmärtää osallistujien kokemuksilleen antamia merkityksiä, valittiin tutkimukselliseksi lähestymistavaksi hermeneutiikka.

5.1 Hermeneuttinen lähestymistapa

Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetussa haastattelututkimuksessa ja vuorovaikutuksellisissa avaintoimijatapaamisissa lähestyttiin tutkittavaa ja kehitettävää asiaa yrittäen ymmärtää sitä eri näkökulmista. Hermeneuttisessa lähestymistavassa tutkija asettautuu tulkittavan näkökulmaan ja näkee tämän asialle antamia merkityksiä oman esiyymmärryksensä valossa. Lähestymistapaa käytetään ammatillisessa kehittämistyössä esimerkiksi palvelukonseptien, asiakasohjeiden tai markkinointi- ja liiketoimintasuunnitelmien käsitelähtökohtien muodostamisessa. Se on yksi tapa ymmärtää kehittämishankkeissa käyttäjän kokemuksia. (Vilka 2015, 179.) Historia, se mitä tiedämme ja tunnemme asiasta määrittää esiyymmärrystä. Kuitenkaan aidosti haastateltavaa ymmärtämään haluava tulkitsija ei pitäydy vain omassa merkitysoletuksessaan, vaan on vastaanottavainen ja huomioi omat ennakkokäsityksensä. Ymmärrys vaatii subjek-

tiivisten näkökulmien ja objektiivisen tiedon välistä vuoropuhelua, dialogia. (Gadamer 2004,8–9.)

Tästä näkökulmien vaihtelusta ja tutkijan vuoropuhelusta aineiston kanssa käytetään nimitystä ”hermeneuttinen spiraali”. Kaikilla tutkijoilla on haastattelututkimusta suunnitellessaan jonkinlainen mielikuva eli esiymmärrys tutkittavasta aiheesta. Jonkinasteinen esiymmärrys kuntouttavasta virkistystoiminnasta tutkittavissa ja kehitettävissä yksiköissä vallitsi myös tätä tutkimuksellista kehittämistoimintaa suunniteltaessa. Näitä mielikuvia haluttiin lähteä haastattelututkimuksella syventämään ja vahvistamaan ymmärrystä vanhusten kokemusmaailmasta, joka on eri kuin tähän kehittämistehtävään osallistuvien työntekijöiden tai itse haastattelijan. Tiedon tarkasteleminen eri näkökulmista ja palaaminen aikaisempaan näkökulmaan auttaa pääsemään ymmärryksessä sekä laajemmalle että syvemmälle asteelle. Käytännössä tämä merkitsee, että tutkimusaineistoa käsitellessä palataan sen ääreen yhä uudelleen, kun merkityksiä on ymmärretty aikaisempaa paremmin. Samanaikainen kirjoittaminen, tulkinnan tarkastaminen ja tekstiin palaaminen ja sen korjaaminen kuuluvat hermeneuttiseen metodiin. (Vilkkä 2015, 182.) Tätä kehittämistehtävää ohjasi holistinen ihmiskäsitys, jonka mukaan ihminen on psykofyysissosiaalinen kokonaisuus, unohtamatta hengellisyttä. Henkilön tarpeisiin ja elämään on olemassa useita tarkastelunäkökulmia.

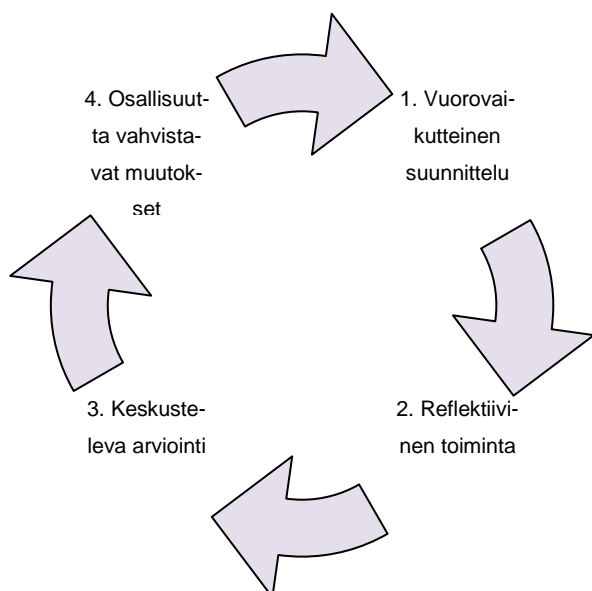
5.2 Kehittämisprosessi

Kehittämisellä voidaan tavoitella toimintatavan tai sen rakenteen kehittymistä (Toikko & Rantanen 2009, 14). Tässä kehittämisprosessissa haluttiin kehittää kuntouttavaa virkistystoimintaa niin, että se vahvistaisi vanhuksen osallisuutta palvelun suunnittelussa ja toteutuksessa. Konkreettisenä tuotteena syntyi materiaali osallisuutta vahvistavan kuntouttavan virkistystoiminnan järjestämisestä. Jos kehittäminen perustuu vain työyhteisön käsityksiin kehitettävästä asiasta, on mahdollista, että tietoon ovat vaikuttaneet muun muassa yhteisön asenteet ja kulttuuri. Pelkkään teoriaan nojautuvan kehittämisen riski on paikallisten kehittämistarpeiden tai niitä määrittelevien käsitteiden tunnistamatta jääminen. (Tiainen, Aittoniemi, Haukijärvi & Yli-Karhu 2015, 26.) Siksi tässä opinnäytetyössä lähdettiin keräämään asiakkaiden eli vanhusten kokemuksia ja toiveita

kuntouttavasta virkistystoiminnasta. Lisäksi kerättiin valmista teoretietoa aikaisemmista tutkimuksista, raporteista ja artikkeleista. Vuorovaikutukselliset tapaamiset työyhteisöjen kanssa tuottivat sekä tietoa kehitettävästä asiasta että hyviä käytänteitä.

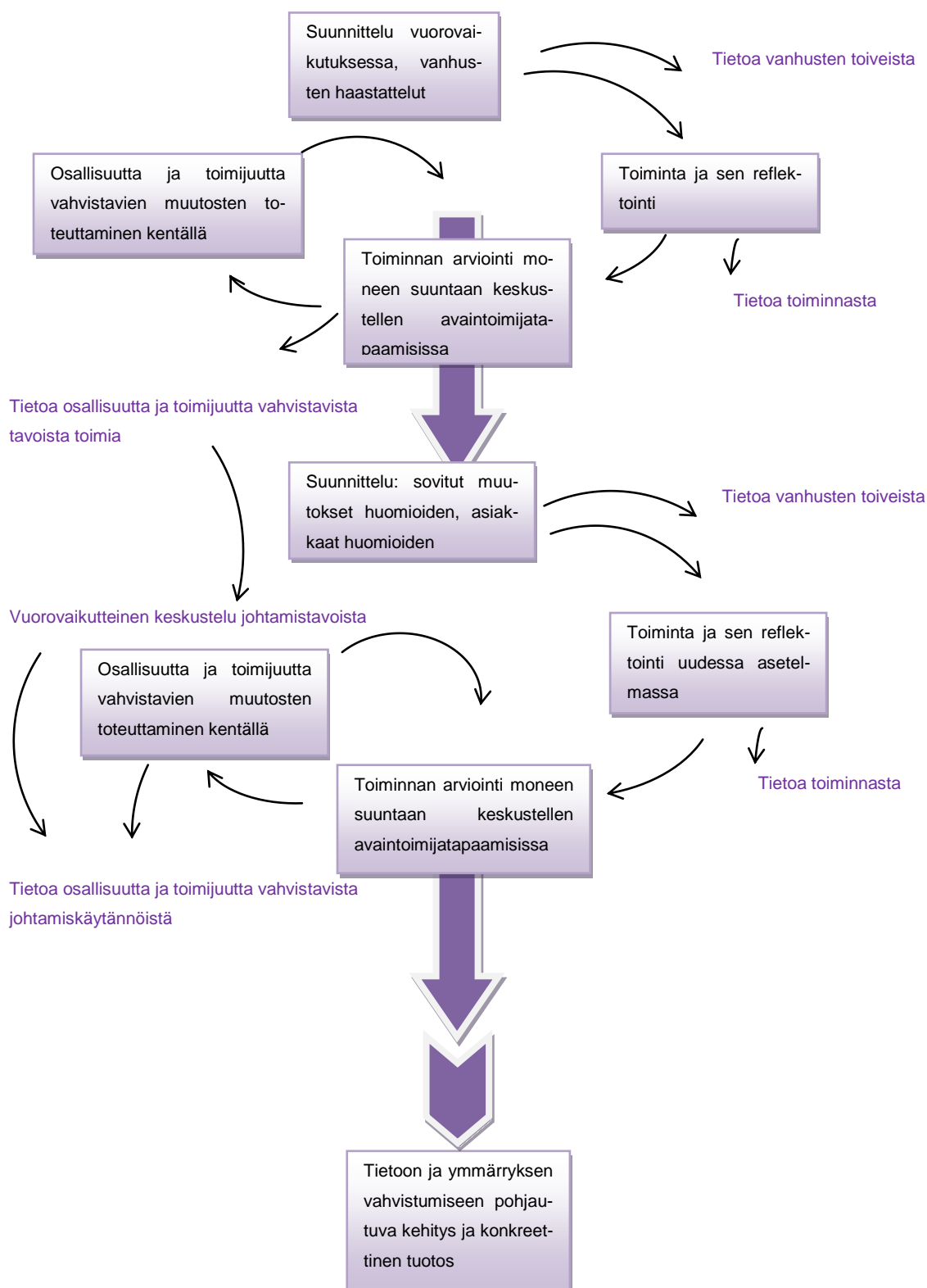
Kuntouttavan virkistystoiminnan kehittämisessä tärkeäksi nousi vanhusten osallisuuden vahvistaminen palvelun suunnittelussa ja toteutuksessa. Tältä osin kehittämistehtävä perustui organisaation strategiaan eli oli ulkoapäin määriteltyä (Toikko & Rantanen 2009, 15). Myös kannustus palvelun kehittämiseen ja toimeksianto (liite 1) tuli Joensuun kaupungin sosiaali- ja terveyskeskuksen johdolta. Toimijälähtöisen kehittämistehtävästä teki se, että kehittämistehtävään osallistuvat toimijat määrittivät, mitä osallisuuden vahvistaminen vaatii toiminnalta ja johtamiselta. Toimijoista lähtöisin oleva, prosessimaisesti etenevä kehittäminen voi vahvistaa työyhteisöjen osaamista kehittämistarpeiden arvioinnissa ja käsittelemistä kokonaisuutena ja suhteessa perustehtävään (Vataja 2012, 104). Tällaisen oman työn, osaamisen ja ymmärryksen tarkastelemisen soisi olevan jatkuvaa spiraalimaista vuoropuhelua työn laadun ja ihmisen itsensä kehittymisen kannalta.

Kehittämisprosessi voidaan tässä opinnäytetyössä nähdä syklimäisenä (kuvio 1) spiraalina (kuvio 2). Kehityksen saavuttamiseksi tarvittavat tehtävät muodostavat kehän, jossa perusteluvaihetta seuraa suunnittelu, toteutus, arviointi ja tarvittavien muutosten teko. Prosessi jatkuu ensimmäisen kehän jälkeen ja sitä seuraa uusia kehiä. (Toikko & Rantanen 2009, 66.) Prosessissa keskustelun tuloksena syntyvät sivuaiheetkin koetaan tärkeinä, sillä niistä voi syntyä mahdollisia seuraavia tutkimus- tai kehittämisaiehteita. Syklimäinen etenemistapa oli tässä työssä sopiva, koska pohjimmiltaan tämän opinnäytetyön kehittämisen kohteena oli ja on edelleen toimintakulttuuri, kehittämistoiminta siis jatkuu. Toimintakulttuurin muutos ja kehittyminen voidaan myös nähdä samanlaisena syklimäisenä spiraalinomaisena prosessina, jossa välillä pysähdytään analysoimaan, onko suunta oikea. Myös hermeneuttinen lähestymistapa koko kehittämistehtävään ja haastattelututkimukseen puolsi syklimäisen kehittämisprosessin valintaa.



Kuvio 1. Esimerkki yhdestä kehittämisen syklistä.

Sykleittäin etenevä prosessi korosti vuorovaikutuksessa asiakkaiden ja omaisten kanssa tehtävää suunnittelua, reflektiivistä oman toiminnan arviointia ja toimintaan osallistuneiden vanhusten osallistamista arvioon tapahtumasta. Keskustelevaa arviointia käytiin reflektion pohjalta ja sen perusteella tehtiin tarvittavat muutokset toimintaan. Kehämäiset syklit yhdistyivät prosessin edetessä spiraaliksi. Jokaisen kehän aikana muodostunut tieto ja kasvanut ymmärrys kehitettävästä asiasta ohjasivat opinnäytetyön tekijää ja kehittävää ryhmää seuraavalle tasolle tehtävässä. Haastatteluaineistosta saatu tieto ja aikaisemmista tutkimuksista, kehittämisraporteista sekä artikkeleista kerätty tieto syvensivät itse-reflektiossa saatua ymmärrystä. Koska tässä kehittämistehtävässä haluttiin vahvistaa yksiköiden arvoperustaista toimintakulttuuria, otettiin huomioon kehittämisprosessin pitkäaikaisuus. Tämä kehittämistehtävä toimi ikään kuin pitkän ja monivaiheisen prosessin alkuna. Yksiköiden toimintakulttuurin hidas kehittyminen, arvojen muokkautuminen kullekin ajalle tyypilliseksi henkilöstön osaamisen ja toimimisen mukaisesti pyörittää kehittämisen ja ymmärryksen lisäämisen spiraalia niin kauan, kuin se on yksikön kannalta tarpeellista. Opinnäytetyöntekijä ja kehittäjät voivat nähdä itsensä ikään kuin rullan pyörittäjinä, keskustelun herättäjinä ja kehityksen eteenpäin viejinä.



Kuvio 2. Esimerkki kehittämistehtävän spiraalimaisesta etenemisestä.

Spiraalimaisesti etenevän kehittämisprosessin aikana saatiin eri tavoilla kerättyä tietoa niin vanhus-ten osallisuuskokemuksista ja toiveista kuntouttavaa virkis-

tystoimintaa kohtaan kuin itse osallisuutta ja toimijuutta vahvistavista tavoista toimia. Vuorovaikutteisen ja ymmärrystä lisäävän dialogin kautta tuotettiin tietoa osallisuutta ja toimijuutta vahvistavista johtamiskäytännöistä. Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävässä dialogilla oli keskeinen merkitys.

5.3 Kehittämistehtävän osallistajat

Kehittämistehtävään osallistui Joensuun kaupungin kaksi tehostetun palveluasumisen yksikköä: hoivakoti Hopeakuusi ja hoitokoti Onni sekä hoivayksikkö Iltarusko ja Outokummun sairaalan vuodeosasto. Kaksi viimeistä ovat laitoshoidon yksiköitä. Kaikki yksiköt sijaitsevat Outokummussa, joka on noin 7200 asukkaan pieni kaupunki Pohjois-Karjalassa. Sosiaali- ja terveystalvet siirtyivät Joensuun kaupungin, Kontiolahden kunnan ja Outokummun kaupungin yhteistoiminta-alueen alle vuoden 2014 alusta. Joensuun kaupunki on Pohjois-Karjalan maakuntakeskus ja työnantaja lähes 6000 työntekijälle. Joensuun kaupunki käyttää sovelletusti tilaaja-tuottaja-mallia, jossa kaupunginvaltuusto ja -hallitus määrittelevät tilanteen mukaan minkä tasoisia palveluita, kuinka paljon ja mihin hintaan kaupunki tuottaa asukkailleen. Palveluja tuottavien lautakuntien velvollisuus on koota tietoa palveluntarpeesta ja suunnitella sen perusteella, kuinka tilaus toteutetaan asiakaslähtöisesti ja kustannustehokkaasti. Lautakunnat keräävät tietoa muun muassa asukas- ja kyläyhdistyksiltä, vanhempain- ja nuorisovaltuustolta sekä vammais- ja seniorineuvostoilta. (Joensuun kaupunki 2015a.) Joensuun kaupunki, Kontiolahden kunta ja Outokummun kaupunki sopivat yhteistoimintasopimuksessa vuonna 2015, että kuntien järjestämisvastuulle säädetyt sosiaali- ja terveystalvet mukaan lukien erikoissairaanhoidto siirtyvät Joensuun kaupungin hoidettavaksi. Kunnissa sijaitsevilla vanhuspalveluyksiköissä jatkui jo aikaisemmin alkanut rakennemuutos, laitospaikkoja vähennettiin ja niiden tilalle perustettiin tehostetun palveluasumisen paikkoja. Nyt vuoden 2017 alusta Joensuun ja muiden Pohjois-Karjalan kuntien sekä Heinäveden sosiaali- ja terveystalvet siirtyvät SiunSote- kuntayhtymän toiminnaksi. Joensuun henkilöstöstä ja toiminnasta noin puolet siirtyi SiunSoteen.

Hopeakuusen hoivakoti tarjoaa tehostettua ympärivuorokautista asumispalvelua 30 asukkaalle ja Onni-koti 20 asukkaalle (Joensuun kaupunki 2016b). Asukkaisista suurimmalla osalla on jokin muistiin ja toimintakykyyn vaikuttava sairaus. Hoidossa pyritään huomioimaan asukkaan voimavarat ja vahvistamaan niitä yksilöllisesti arjen toiminnoissa. Outokummun sairaalassa on 28 potilaspaikkaa ja hoito painottuu vanhusten akuuttiin sairaanhoitoon, kuntoutukseen, pitkäaikais-sairaiden ja saattohoitoa tarvitsevien hoitoon. Iltaruskon hoivayksikössä on 29 pitkäaikaishoivapaikkaa. (Joensuun kaupunki 2016c.) Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tarvittavaa tietoa tuotetaan aidoissa ympäristöissä, aitojen käytäntöjen äärellä käyttäen apuna tutkimuksellisia asetelmia ja menetelmiä (Toikko & Rantanen 2009, 22). Kaikissa osallistujayhteisöissä periaatteena oli toteuttaa vanhuksen yksilöllisistä voimavaroista lähtevää kuntouttavaa hoitotyötä. Sitä ovat järjestäneet hoitajien lisäksi opiskelijat, seurakunnat ja muut yhteistyökumppanit. Joissakin yhteisöissä virkistystoiminnan suunnitelmallinen järjestäminen oli pidemmällä kuin toisissa. Niissä oli esimerkiksi tehtynä omaan yksikköön virkistystoiminnan suunnitelma tai nimettyinä virkistystoiminnasta vastaavia. Tämä ero koettiin ensimmäisessä avaintoimijatapaamisessa hyväksi asiaksi, sillä yhteisissä tapaamisissa oli mahdollisuus oivaltaa toisilta jotain uutta ja ottaa hyviä käytänteitä osaksi omaa toimintaa. Kehittämistoiminnassa tällaisesta hyvien käytänteiden yhteisöllisestä levittämisestä käytetään nimeä difuusio (emt. 2009, 15).

Jokaisesta yksiköstä osallistui haastatteluihin kaksi vanhusta, lähiesimiehet, heidän valitsemansa avaintoimijat ja avaintoimijoiden ohjaamana koko henkilöstö. Yksiköt valittiin yhdessä asumispalvelujen päällikön ja terveyskeskussairaaloiden ylihoitajan kanssa. Lähiesimiesten kanssa käytiin läpi kehittämistehtävää ja osassa yksiköitä järjestettiin ennakoiva infotilaisuus. Kaikkiin osallistuviin työyhteisöihin tiedotettiin mahdollisuudesta tulla sovitusti kertomaan tehtävästä ja jokainen esimies sai materiaalia, jossa kehittämistehtävän ideaa pyrittiin selventämään. Esimiesten tehtäviin kuului henkilöstön sitouttaminen, vastuuttaminen, motivoiminen ja innostaminen. Sitouttaminen muutokseen edistää muutoksen läpiviemistä sen lisäksi, että toimintaan mukaan otettujen ihmisten oma sitoutuneisuus ja sitä kautta myös työnteon mielekkyys voi lisääntyä tai vähintäänkin säilyä myös muutoksessa (Kotter 2007, 98; Luomala 2008,7). Käydyissä kes-

kusteluissa esiteltiin kehittämistehtävä, suunniteltu prosessi ja aikataulu. Kaikki esimiehet kokivat kehittämistehtävän tarpeelliseksi. Yksiköistä vastaaville esiteltiin myös muutosjohtamisen keinot ja ajatukset perustaa avaintoimijaryhmä, joka lähtisi kehittämään kuntouttavan virkistystoiminnan järjestämistä ja johtamista yksiköissä. Koska esimiehet tunsivat yksikköjensä työntekijät parhaiten, he saivat valita yksiköistään 1–2 avaintoimijaa, itsensä lisäksi.

Avaintoimija pystyy viemään ideaa omaan yksikköönsä ja hänellä on rauhallinen ja selkeä asioiden esittämistapa. Hän jakaa mielellään oikeaa ja ajankohdaista tietoa muutoksesta ja korjaa vääriä käsityksiä eli hän on muutoksessa ajan tasalla. Yksiköissä hän pystyy uudestaan ja uudestaan perustelemaan muutoksen tarpeen ja sen nopean toteuttamisen tarpeen (Kotter 2012, 54–68). Ensimmäinen avaintoimija iltapäivä järjestettiin vuoden 2016 alussa ja siinä käytiin läpi avaintoimijan tehtävät. Kaikki muut työyhteisön jäsenet osallistuivat yksiköissä avaintoimijahenkilöiden ohjeistuksella kuntouttavien virkistystuokioiden ja yksilöllisten tähtihetkien järjestämiseen asukkaille ja potilaille. He täyttivät reflektiopäiväkirjaa vanhusten osallistamisesta, tuokioiden suunnittelusta ja järjestämisestä. Henkilökunnan tehtävänä oli myös löytää ohjeiden mukaan haastateluun haluavat ja pystyvät vanhukset.

5.4 Opinnäytetyöntekijän rooli kehittämistehtävässä

Tässä kehittämistehtävässä opinnäytetyöntekijällä oli monta erilaista roolia tilanteen mukaan. Tehtävään kuuluu valmentavan esimiehen rooleja, joita ovat managerin rooli, leaderin rooli ja coachin rooli. Välillä tarvitaan managerin huolehtivaa roolia tai leaderin suunnannäyttämistä ja esimerkkiä. Monesti tehokas toiminta edellyttää coachin oivalluttamistaitoja ja kannustusta. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 27.) Tässä kehittämistehtävässä opinnäytetyöntekijä huolehti avaintoimijatilanteiden järjestämisestä, vetämisestä ja suunnan näyttämisestä kanssakehittäjän roolissa. Hän rohkaisi ja innosti työyhteisön jäseniä käyttämään mielikuvitusta ja järjestämään yhteisöllisiä kuntouttavan virkistystoiminnan hetkiä sekä ottamaan yhteyttä mahdollisiin yhteistyötahoihin. Pääsääntöisesti tehtävänä oli olla yksi työyhteisön kehittäjäryhmän jäsen oman sairaanhoitajan

päivätyön ohessa. Kehittäjä on myös eräänlainen muutosagentti työyhteisöjen kulttuurisessa muutoksessa. Kulttuurinen muutos tarvitsee kehittäjiä ja uudistajia, jotka sitoutuvat toimintaan ja muutoksen edistämiseen. Yhdessä organisaation johdon kanssa he muotoilevat tulevaisuuden visiota ja missiota, joita markkinoidaan työyhteisöille uuden toimintamallin arvoiksi. (Filander 2000, 41.)

Vanhuksia haastatellessa ja aineistoja analysoidessa kehittäjä muuntautui tutkijaksi, mutta oli osalle vanhuksista myös tuttu hoitaja. Tuossa tilanteessa pyritään karistamaan hoitajan rooli itsestään ja keskittymään aiheeseen. Haastattelussa haastattelijä käytti omia vaatteita hoitajan työvaatteiden sijasta ja ohjasi keskustelun takaisin aihealueelle, jos vanhus eksyi puhumaan esimerkiksi sairauksistaan. Hoitajuus vaikutti haastatteluihin siten, että haastattelijä koki vastuuta haastateltavan kokemasta levottomuudesta uudessa tilanteessa tai jos haastateltava väsyi, pyrki huolehtimaan hänen levolle pääsemisestään. Koska haastattelututkimus oli laadullinen ja tarkoitus oli ymmärtää vanhuksen kokemusmaailmaa kuntouttavan virkistystoiminnan osalta, haastattelijä oli ymmärtäjä ja oivaltaja. Ihmistä tutkivien tieteiden metodina ymmärtäminen on eläytymistä tutkittavien henkiseen ilmapiiriin, ajatuksiin ja tunteisiin sekä motiiveihin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 28.) Tutkija asettautuu vuoropuheluun haastatteluaineiston kanssa, tarkoituksena on olla avoin ja ymmärtää toisen kokemusta, ei asettaa sitä omaan aikaisempaan käsitykseen (Vilka 2015, 180).

6 Opinnäytetyön kehittämistoiminnan toteuttaminen

Alkupalvella 2015 heräsi työyhteisössäni ajatus vahvistaa osaamista kuntouttavan virkistystoiminnan järjestämisessä, sillä yhteisö sai palautetta virkistystoiminnan vähäisyydestä ja epäsäännöllisyydestä. Itse pohdiskelin samaan aikaan asiakkaan osallisuutta oman elämänsä ja hänelle tarjottavien palvelujen suunnittelussa. Keskusteluissa oman esimiehen ja Joensuun kaupungin asumispalvelujen päällikön sekä terveyskeskussairaaloiden ylihoitajan kanssa ehdotelma kehittämisenkohteista tiivistyi ja strategian pohjalta haluttiin lähestyä aihetta asiakkaan osallisuutta vahvistaen, unohtaen hoitajakeskeisyys. Keräsin tietoa

vanhusten osallisuudesta, toimijuudesta, hoitohenkilökunnan mahdollisuudesta tukea näitä kahta, muutosjohtamisesta, tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta ja menetelmistä, jotka voisivat sopia kehittämistehtävään. Löysin kehittämistehtävää tukevia artikkeleita ja Yleisradion esittämän Hoivakoti kuntoon -sarjan sekä siihen liittyvät kirjoitukset. Otin yhteyttä Anna Pylkkäseen, joka on yksi Hoivakoti kuntoon sarjan työelämän valmentaja ja ProudAge-koordinaattori ja keskustelimme sähköpostitse aiheesta. Pyysin myös luvan viitata opinnäytetyön raportissa hänen nimellään sähköpostiviestittelyssä esille tulleisiin asioihin. Prosessi eteni ideaseminaarin kautta toimeksiantosopimuksen saamiseen ja opinnäytetyön suunnitelman tekemisen aloittamiseen.

Kun kehittämistehtävän suunnitelma tuli hyväksytysti koottua ja rajattua, alkoivat käytännön toimet. Toimeksiantosopimus allekirjoitettiin ja haastatteluja varten haettiin Joensuun kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden keskukselta asiaan kuuluva tutkimuslupa (liite 2). Hopeakuusen ja Iltaruskon esimies pyysi kertomaan kehittämistehtävästä yksiköiden henkilökunnille osastokokouksissa, joissa olivat paikalla myös ylihoitaja ja asumispalveluiden päällikkö. Tein materiaalia yksiköiden esimiehille kehittämistehtävän suunnitelman pohjalta ja muotoilin esimiehille, työyhteisöille ja haastateltaville kirjeet, joissa kerron lyhyesti kehittämistehtävästä (liitteet 3,4 ja 5). Suunnittelin vanhusten teemahaastattelun runkoa ja testasin sitä, pohdin erilaisia vaihtoehtoja avaintoimijailtapäivien osallistavia kehittämismenetelmiä. Otin yhteyttä Outokummun sairaalan osastonhoitajaan ja Onnikodin johtajaan ja sovin tapaamisista. Kävin henkilökohtaisesti kertomassa heille kehittämistoiminnasta ja annoin materiaalia kehittämistehtävään tutustumista varten. Materiaali oli PowerPoint-esityksenä, joten sitä pystyttiin käyttämään esitellessä tehtävää ryhmille esimerkiksi työpaikkakokouksissa. Esimies ohjeistettiin lisäksi yksiköistä osallistuvan avaintoimijan valintaan sekä haastatteluun osallistuvien vanhusten valintaan.

6.1 Haastatteluaineiston keruu ja analyysi

Koska vanhusten osallisuutta ei voi kehittää kuulematta ensin heidän ajatuksiin, kehittämistehtävä päädyttiin aloittamaan haastattelemalla vanhuksia. Näin

saatiin tietoa siitä, millaisia ajatuksia vanhuksilla on osallisuudestaan kuntouttavan virkistystoiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa sekä millaisia toiveita heillä on yhteisten tapahtumien suhteen. Tiedolla pystyttiin informoimaan henkilöstöä vanhusten ajatuksista, sekä nostamaan esiin kehittämiskohteita. Vanhusten haastattelujen toteuttamiseen mietittiin alustavasti erilaisia vaihtoehtoja. Teemahaastatteluun päädyttiin, koska metodologisesti teemahaastattelussa tärkeimmäksi nostetaan haastateltavien tulkinnat asioista, heidän asioille antamansa merkitykset ja se miten merkitykset syntyvät yhteisöllisessä vuorovaikutuksessa. Puolistrukturoitua teemahaastattelussa edetään etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten avulla. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Haastattellessa tartutaan haastateltavan paljastamaan kokemukselliseen tietoon ja tehdään lisäkysymyksiä vastauksiin. (Pitkäranta 2010, 80.) Puolistrukturoitu teemahaastattelu koettiin tässä opinnäytetyössä avointa menetelmää parempana muistisairautta sairastavien haastattelussa siksi, että pystyttiin tekemään erilaisia apukysymyksiä muistin virkistämiseksi ja monipuolisen tiedon saamiseksi. Kehyksen avulla haastatteliija pysyi itsekkin aiheessa. Tässä haastattelussa ensimmäinen teema oli vanhuksen kokemus osallisuuden mahdollisuuksista virkistystoiminnassa ja toinen vanhuksen odotukset sekä toiveet kuntouttavaa virkistystoimintaa kohtaan.

Ennen haastatteluja tehtiin teemahaastattelun runko (liite 6) ja testattiin kysymyksiä haastatteluun osallistumattomilla. Kysymyksiä testattiin eri-ikäisillä henkilöillä heidän omalla suullisella suostumuksellaan, huomioiden heidän kykynsä tehdä osallistumispäätös. Näistä harjoitushaastatteluista ei tullut virallista merkintää mihinkään muualle kuin henkilökohtaiseen oppimispäiväkirjaan, eikä niitä nauhoitettu. Esimerkiksi sairaanhoitajaopiskelija arvioi, että haastattelukysymykset toistavat itseään. Samalla testattiin myös haastattelujen nauhoittamiseen varattu laite. Testaaminen auttoi muuttamaan teemahaastattelun tukikysymyksiä, suhtautumaan haastateltavaan ja varmistamaan, että tallennelaitteen käyttö onnistuu. Haastattelut aloitettiin lokakuussa ja ne olivat valmiit marraskuussa 2015. Yksiköiden hoitohenkilökunta valitsi haastateltavat ja valinnassa kiinnitettiin huomiota vanhuksen tahtoon osallistua haastatteluun ja sen hetkiin voitiin, myös vanhuksen puhekyky ja kyky ilmaista itseään vaikuttivat valintaan. Haastattelun kysymykset eivät edellyttäneet vahvaa muistamista. Haas-

tavin eettinen ongelma muistisairaana osallistamisessa laadulliseen tutkimukseen liittyi arvioimiseen, onko henkilö kykenevä antamaan tietoon perustuvan suostumuksen vai ei (Haapala 2015, 31). Jokaisen haastattelun alussa osallistuvilta kysyttiin vielä kerran halukkuus osallistua haastatteluun sekä haastattelun nauhoittamiseen. Nauhoitinlaite esiteltiin ja testasimme, että kaikkien ääni kuului nauhoituksessa. Kun kaikki ymmärsivät, mitä oltiin yhdessä tekemässä, haastattelut aloitettiin. Keskimäärin haastattelut kestivät puoli tuntia. Jokaisesta yksiköstä haastateltiin kahta vanhusta, yhteensä heitä oli siis kahdeksan.

Haastatteluista saadun aineiston analysoinnissa käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Tarkoitus oli ymmärtää vanhusten osallisuuden mahdollisuuksille ja odotuksille kuntouttavaa virkistystoimintaa kohtaan asettamia merkityksiä. Nämä merkitykset muodostuvat aineistolähtöisen sisällönanalyysin teemoittelusta. Luokitteluun nähden teemoittelu tuo esille sen, mitä teemasta on sanottu. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.) Sen avulla lähestymistavaltaan hermeneuttisen tutkimuksen kysymyksiin oli helpompi vastata. Analyysi eteni aineiston pelkistämisestä ryhmittelyyn eli klusterointiin ja lopuksi abstrahointiin eli muodostettiin teoreettisia käsitteitä. Tallennelaitteelta kirjoitettiin kaikki haastattelut sanasta sanaan auki tietokoneen kirjoitusohjelmaan. Liuskat tulostettiin ja aineistoa luettiin useampaan kertaan. Puhtaaksi aukikirjoitettujen haastattelujen yhteyteen kirjoitettiin haastattelujen aikana käsin tehdyt muistiinpanot haastattelujen tunnelmasta, tilasta ja haasteista, joita haastateltavien kanssa koettiin. Nämä merkinnät ovat tärkeitä aineiston analyysin kannalta, koska muistisairauksia sairastavien haastattelussa korostuu myös sanaton viestintä, kuten kehonkieli ja äänenpainot (Haapala 2015, 99). Koska osalla haastatelluilla vanhuksilla on vaikea tai keskivaikea muistisairaus, haastattelu ja sen ohella tehty havainnointi oli ensisijainen tiedonkeruumenetelmä.

Analyysivaiheessa keskitytään ainoastaan haastatteluaineiston sisältöön ulkoistamalla kaikki mitä aikaisempien tutkimustulosten tai kokemusten mukaan tiedetään. Tutkimuskysymykset palautetaan mieleen ja lähdetään alleviivaamaan aikikirjoitetusta aineistosta niihin vastaavia ilmaisuja ja ajatuksia eri värisillä kynillä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109.) Tässä opinnäytetyössä tutkimuskysymykset olivat: 1) millaisia kokemuksia vanhuksilla on osallistumisen mahdollisuuksista

ja 2) millaisia odotuksia heillä on kuntouttavaa virkistystoimintaa kohtaan. Koska haastattelu toimi keskustelunomaisesti, analyysiyksiköksi määräytyi lause. Aineistosta kerätyt alkuperäisilmaukset käytiin tarkasti läpi aineiston ryhmittelyssä ja etsittiin niistä samankaltaisuuksia koskevia käsitteitä. Käsitteet yhdistetään teemoiksi sekä nimettiin sisältöä kuvaavalla käsitteellä (emt. 2009, 10). Jatkoin aineiston yhdistelemistä alateemoista yhdistellyiksi ylä- ja pääteemoiksi (taulukko 1). Tässä opinnäytetyössä haastatteluaineisto oli kohtalaisen pieni ja yläteeman muodostumisen jälkeen oltiin tilanteessa, jossa uutta käsitettä ei enää muodostunut. Haastattelusta ja sen aineistoista nousi esille yhteensä kuusi ylä- eli pääteemaa.

Aineistolähtöinen analyysi jatkuu tarkastelemalla tuloksia teoreettisen viitekehysten yhteydessä ja tuloksissa esitetään teemoittelu pohjalta tutkittaville merkitykselliset asiat johtopäätöksinä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 112–113; Vilkkä 2015, 170–171). Taulukossa 1. haastatteluaineiston sisällönanalyysipolku on kuvattu ja siinä näkyy miten osallisuuden kokemuksen yksi ylä- eli pääteema syntyi. Keskustelunomaisessa haastatteluaineistossa kokemuksellinen puhe ja odotukset kietoutuivat toisiinsa ja välillä niitä oli haastavaa erotella toisistaan. Suora lainaus haastattelusta:

”Koen, että minua väheksytään olemukseni vuoksi, pitäisi suvaita kaikkia...”

sisälsi sekä kokemuksen, että toiveen tulla hyväksytyksi. Toinen suora lainaus:

”Vahtaamista mie en siiä -sais olla ihan rauhassa, ettei kukaan oota miten päin se nyt on ja mitä sanoo..”

sisälsi aineistomerkitöjen, kuten haastateltavan tunnelatauksen ja äänenpaineen perusteella sekä kokemuksen että toivomuksen saada olla oma itsensä. Asiakaslähtöisyys oli tässä tutkimuksessa sekä kokemus palvelusta että odotus kuntouttavaa virkistystoimintaa kohtaan. Asiakaslähtöisyyden kokemus on hyvin henkilökohtainen ja merkitys vaihtelee hieman persoonan, mutta myös sairauden ja toimintakyvyn mukaan. Toinen koki hoitajan pienet huomiot asiakaslähtöisenä, toinen olisi kaivannut paljon enemmän toiveiden kysymistä, tiedottamista ja toimintakyvyn huomioimista.

Taulukko 1. Esimerkki opinnäytetyön haastatteluaineiston sisällönanalyysipolusta yhden yläteeman muodostumisen osalta.

Suora ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alateema	Yläteema= Pääteema
<p>"Vahtamista mie en siiä -sais olla ihan rauhassa, ettei kukaan oota miten päin se nyt on ja mitä sanoo.."</p> <p>"Mie en oo laumaihminen..."</p> <p>"Mie olen olen vähän kiusaantunut laseista..."</p> <p>"Koen, että minua väheksytään olemukseni vuoksi –pitäisi suvaita kaikkia..."</p>	saa olla se kuka on	persoonallisuuden hyväksyminen	Asiakaslähtöisyys
<p>"Kerrotaan ennalta, että tulee semmoinen tilaisuus – laitetaan hiukset ja valitaan sopivat vaatteet..."</p> <p>"Aina oon vain mennyt, kun on käsketty tai pyydetty..."</p> <p>"Hoitajat kertoivat laulupiiristä..."</p> <p>"Mie tulen aina, jos pyytäjä on joku teistä (hoitajista)..."</p>	hoitaja kertoo tapahtumasta	tiedottaminen	
<p>"Tämän tuolin kanssa pääsen mukkaan ja autoon ja ..."</p> <p>"Hoitajat toivat sairaimpia vuoteilla kuuntelemaan..."</p> <p>"Pitää olla kuulolaite ja lasit, että voi olla mukana..."</p>	kaikilla mahdollisuus päästä mukaan	voimavarojen huomiointi	
<p>"On kysytty mitä haluttaisiin tehdä ja lauluahan me usein ehdotetaan..."</p> <p>"Miulta ei oo mitään kysytty..."</p>	hoitaja kysyy/tai ei kysy toiveita tekemisestä	toiveiden kysyminen	
<p>"Mieluiten olen sivustakatsoja, en mielellään puutu mihinkään..."</p> <p>"Esitän mielelläni runoja, olen aina tykännyt olla esillä..."</p> <p>"Mie painun nukkumaan, jos ei kiinnosta..."</p>	saa tehdä mitä haluaa	valinnanvapaus	

Haastatteluaineiston analyysistä nousseet kuusi ylä- eli pääteemaa toimivat avaintoimijatapaamisten palvelun kehittämisen lähtökohtana. Ensimmäisessä avaintoimijatapaamisessa kerrottiin, millaisia osallisuuden kokemuksia ja odotuksia vastanneilla vanhuksilla oli kuntouttavaa virkistystoimintaa kohtaan.

6.2 Kehittämisprosessin vaiheet ja niissä käytetyt menetelmät

Tämän opinnäytetyön toisena tehtävänä oli tuottaa tietoa siitä millaisia toimia vanhusten osallisuuden, toimijuuden ja yhteisöllisyyden tukeminen vaatii johtamiselta. Kuntouttavaa virkistystoimintaa oli tarkoitus myös kehittää johtamisen keinoin. Tämän tyyliiseen toimijalähtöiseen kehittämiseen osallistuvat niin palvelun tuottajat kuin asiakkaatkin ja kehittämistehtävässä arvostetaan ammatillista sekä kokemukseen perustuvaa osaamista ja tietoa. Kehittämistehtävässä prosessimaisella neuvottelulla eri toimijoiden välillä on tärkeä asema. Teoriatiedon ja haastatteluaineiston keräämisen jälkeen toiminta jatkuu prosessina neuvottelun ja käytännön kokeilun vuorottelulla. (Toikko 2006, 15.)

Vanhusten kuntouttavan virkistystoiminnan kehittämisprosessi jatkui haastattelujen jälkeen kolmena avaintoimijatapaamisena ja niiden välillä tapahtuvana kehittämisenä työyhteisöissä. Kehittämistoiminta ajoittui ajalle tammi-toukokuu 2016. Kehittämistoiminnassa käytettiin menetelmiä, joita yhdisti dialogisuus. Dialogi- käsite muodostuu kreikankielisistä sanoista, dia eli ”läpi”, ”kautta” ja logos eli ”sana”, ”merkitys”, jolloin dialogi voidaan ymmärtää merkitysten virraksi (Isaacs 2001,40). Dialogia käytettiin tässä opinnäytetyössä menetelmänä niin keskustelemissa ryhmähaastattelutilanteissa kuin avaintoimijatapaamisissa. Dialogisella keskustelulla on tarkoitus rikastuttaa keskustelua eri toimijoiden äänillä ja vähentää hierarkioiden merkityksiä (Seikkula & Arnkill 2005, 91–92). Dialogin tärkeimmät piirteet ovatkin moniäänisyys, keskinäinen kunnioitus ja aito kuuleminen (Isaacs 2001, 30).

Koska tähän kehittämistehtävään osallistuivat sekä asiakkaat, henkilökunta että lähiesimiehet, lähestymisnäkökulmia aiheeseen oli useita. Dialogisuudelle rakentuvilla keskusteluilla tilanteiden moninäkökulmaisuuutta pystytään hahmottamaan ilman pakkoa, kokeillen (Karjalainen 2006, 263). Dialogilla pyritään vaihtamaan näkökulmien lisäksi tietoa, kokemuksia, oivalluksia ja toimintatapoja eli saamaan esille niin sanottua hiljaista tietoa (Koskimies, Pyhäjoki & Arnkill 2012, 9–10). Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan hyvin henkilökohtaista, kokemuksellista ja tilanteisiin sidoksissa olevaa tietoa, jota on haastavaa jakaa ja ilmaista, koska se on toiminnan ja kokemuksen lisäksi arvo ja tunneperäistä tietoa (Puusa &

Reijonen 2011, 46). Tässä kehittämistehtävässä menetelmät olivat tarkoituksella mahdollisimman helposti omaksuttavia ja dialogisuutta tukevia.

6.2.1 Ensimmäinen avaintoimijatapaaminen

Ensimmäinen avaintoimijatapaaminen järjestettiin tammikuussa 2016. Lähiesimiehiä oli paikalla kolme, heidän valitsemiaan avaintoimijoita kuusi sekä opinäytetyöntekijä monipuolisessa roolissaan. Ensin esiteltiin osallistujille kehittämistehtävä ja sen tavoitteet. Tehtävänä oli kehittää yksikköjen kuntouttavaa virkistystoimintaa ja vahvistaa vanhusten osallisuutta palvelunsa suunnittelussa. Keinona oli käyttää Kotterin kahdeksan askeleen muutosjohtamisen mallia eli positiivista ja ammatillista virkistystoiminnan markkinoimista työyhteisöissä sekä tiimien jäsenten osallistamista erilaisiin tilanteisiin, joissa vanhusten osallisuus ja toimijuus voisivat toteutua.

Seuraavaksi selkeytettiin avaintoimijan roolia. Avaintoimija on henkilö, joka vie innostavaa tietoa työyhteisöön. Hän osaa selittää, miksi virkistävä toiminta on hyväksi, näyttää esimerkillään kuinka tilanteita järjestetään, delegoi tehtäviä muille ja seuraa kuinka toiminta lähtee käyntiin. Apuna tässä kehittämistehtävän ajan oli reflektiopäiväkirja, johon kirjattiin ylös toimintaan vaikuttavia asioita, mutta myös tunteita ja ajatuksia joita toiminnan järjestäminen aiheuttaa niin henkilökunnassa kuin vanhuksissa. Koska virkistystoimintaa oli ollut jokaisessa yksikössä olemassa, avaintoimijat veivät yksiköihin ajatusta vanhusten osallistamisesta ja toiminnan kehittämisestä reflektiopäiväkirjojen avulla. Reflektio on keskeinen elementti prosessiarvioinnissa. Kun projektissa arvioidaan kehittämistoimenpiteiden toteuttamista, peilataan saatuja kokemuksia, tunteita ja havaintoja sekä kerätään palautetietoja. (Seppänen-Järvelä 2004, 44.) Reflektiopäiväkirjoilla pyrittiin tässä kehittämistehtävässä keräämään tietoa virkistystoimintaan osallistuvilta hoitajilta ja asiakkailta heidän kokemuksistaan, tunteistaan, havainnoistaan sekä tarpeistaan virkistystoiminnan järjestämiseksi. Reflektiopäiväkirja voi olla jäsentämätön tai puolijäsennelty niin, että se täyttää tehtävänsä oman tai tässä tapauksessa tiimin toiminnan ymmärtämisessä (Bernarz & Leoni 2010, 214). Menetelmä on koettu hyväksi kulttuurien välisen osaamisen

kehittämisessä. Koska tässä kehittämistehtävässä on kyse eräänlaisesta kulttuurin kehittämisestä, yhdeksi menetelmävälineeksi valittiin reflektiopäiväkirjat.

Toimintatutkimuksesta kirjoittaneen Heikkisen (2010, 219) mukaan reflektiivisen tarkastelutavan ja ajattelun myötä käytössä olevat toimintatavat nähdään uusista näkökulmista. Näin niitä voidaan tarpeen mukaan kehittää asiakaslähtöisimmiksi. Tässä kehittämistehtävässä reflektiopäiväkirjoja jaettiin ohjeineen jokaiseen yksikköön ja jokaisesta virkistystoimintatapahtumasta oli tarkoitus tehdä päiväkirjamerkintä. Ajatuksena oli, että reflektiopäiväkirjat herättäisivät keskustelua siitä, mikä toiminnassa oli asiakaslähtöistä toimintaa, mikä hoitajalähtöistä sekä lisäksi herätellä jokaista hoitajaa yksilönä refleктоivaan ajatteluun omasta työskentelystään. Kirjaan merkittiin ensin virkistystoimintaa edeltävä mahdollinen vanhusten haastattelemine, jossa vanhuksilta kysytään mitä he haluaisivat tehdä kyseisenä ajankohtana. Tämän tehtiin esimerkiksi viikkoa aikaisemmin, jolloin mahdollisten materiaalien hankkimiseen tai järjestelyihin jäi aikaa. Jokainen yksikkö sai päättää, onko vanhusten haastattelu jokaisella kerralla heidän tapansa kehittää vanhusten osallisuutta palvelun suunnitteluun, vai tekisivätkö he haastattelut osana virkistystapahtumaa tai esimerkiksi kolmen kuukauden välein.

Itse virkistystoiminta tapahtumasta kirjattiin päivä, paikka ja hoitajaosallistujat sekä asiakasosallistujien määrä ja yhteinen tekeminen. Merkinnöissä kuvattiin myös osallistujien tunnelmat ja odotukset tilanteen alussa ja tuokion päätyttyä, sekä mitä tilanteen järjesteleminen oli vaatinut. Järjestelemiseen saattoi kuulua materiaalien hankintaa, työvuorosuunnittelua, paikan löytämistä, moniammatillista yhteistyötä ja sopimuksia esimerkiksi keittiön, taksin tai kunnan muiden toimijoiden kanssa. Hoitajilta toivottiin mielteitä siitä, miten tilanne sujui, olisiko jotain voinut tehdä toisin, mitä tunteita tekeminen herätti heissä ja olisiko heillä toiveita toiminnan järjestämisen suhteen. Reflektiopäiväkirjoissa oli tarkat ohjeet täyttämistä varten ja alussa saatesanat siitä, kuinka tärkeää täyttäminen on kehittämistehtävän kannalta. Ensimmäisessä tapaamisessa painotettiin avaintoimijoille heidän tehtävänsä ja ohjauksensa merkitystä yleisesti virkistystoiminnan kehittämisessä ja reflektion ylläpidossa niin, että he voivat yksiköissään toimia yhteisöjensä jäsenten tukena. Tämä siksi, että kaikkien yksiköiden työntekijöi-

den henkilökohtainen tapaaminen oli ajan ja työntekijöiden määrän vuoksi mahdotonta.

Ensimmäinen avaintoimijailtapäivä jatkui vanhuksille tehdyn teemahaastattelun ja tulosten esittelyllä. Tulokset herättivät avaintoimijaryhmän pohtimaan millaista kuntouttava virkistystoiminta voisi olla. Heräsi hienoja ajatuksia verkostoitumisesta, jonka avulla välitettäisiin tietoa tarjolla olevista esiintyjistä, laulattajista tai yksiköiden yhdessä järjestämistä tapahtumista. Koko avaintoimijaryhmä myönsi, että isompana porukkana olisi mahdollista saada aikaan mielekkäitä tapahtumia. Yhteisöllisyyden lisäksi nousi myös yksilöllisyyden huomioiminen. Kaikki meistä, kuten ei vanhuksistakaan ole ryhmässä toimijoita (Tiilikainen 2006, 62–63). Otettiin yhteiseen käyttöön sana ”tähtihetki”, joka on ollut eräässä yksikössä jo pidempään käytössä. ”Tähtihetki” on pienemmän vanhusryhmän tai yhden vanhuksen kanssa pidettävä tuokio, jossa luodaan merkityksiä toisen elämään. Tilanteessa huomioidaan vanhuksen persoona, toimintakyky ja terveydentila. ”Tähtihetkiä” on mahdollista järjestää huonokuntoisemmillekin vanhuksille. Kolmas huomio oli kuntouttavan virkistystoiminnan kehittäminen suunnitelmallisemmaksi suunnitelmin, aikatauluin, vastuuhenkilöin ja mittaristoin. Yhdessä työyhteisössä nämä olivat jo käytössä, mutta kuten he itse totesivat, suunnitelmat kaipasivat heilläkin päivittämistä ja mittariston luomista. Pohdittiin, että kuntouttavan virkistystoiminnan suunnitelmallisuudella on yhteys asiakkaiden ja potilaiden omiin kuntoutussuunnitelmiin.

Lopuksi jokainen yksikkö teki omasta kuntouttavasta virkistystoiminnasta SWOT-analyysin, joka yhdistettiin yhdeksi yhteiseksi kokonaisuudeksi (liite 7). Tässä kehittämistehtävässä SWOT-analyysi tehtiin ensimmäisessä avaintoimijatapauksessa ikään kuin alkukartoituksena ja lopuksi kehittämiskevään sen hetkisen tilanteen arvioimiseksi. SWOT-analyysiä voi käyttää, kun halutaan arvioida palvelun nykytilaan ja tulevaisuuden näkymiä. Nimi SWOT-tulee englannin kielisistä sanoista strengths (vahvuudet), weakness (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). Organisaation ja tässä tapauksessa työyhteisön sisäiset tekijät riippuen vaikutuksistaan voivat olla joko heikkouksia tai vahvuuksia. Vahvuudet ovat ominaisuuksia jotka auttavat työyhteisön saavuttamaan tavoitteen. Heikkoudet ovat ominaisuuksia, jotka ovat haitallisia tai

estäviä tavoitteen saavuttamisen kannalta. Mahdollisuudet ja uhat ovat yhteisön ulkoisia tekijöitä, joilla on merkittävä vaikutus tavoitteen saavuttamiseen. Mahdollisuuksia saattavat luoda muun muassa muuttuvat tekniikat, hallituksen politiikat, sosiaaliset muutokset, lainsäädäntö ja vallalla olevat trendit. Uhat puolestaan ovat esteitä nykyisen tilanteen ja halutun tai tavoitellun tilanteen välillä. (Meristö, Molarius, Leppimäki, Laitinen & Tuohimaa 2007, 13.) Arvion jälkeen keskusteltiin ja sovittiin yhdessä mitkä asiat ovat ensiarvoisen tärkeitä toiminnan jatkumisen ja onnistumisen kannalta ja kuinka näitä asioita lähdetään yksiköissä viemään eteenpäin. Menetelmä oli tuttu kaikille avaintoimijaryhmän jäsenille, eikä sen esittelemiseen tarvinnut käyttää paljon aikaa. Ilmapiiri oli avoin ja keskusteleva. Opinnäytetyönä kehittämistehtävää tekeväälle annettiin kannustavaa palautetta tilaisuudesta ja menetelmistä. Palautetta pyydettiin myös kirjallisena sähköpostitse tai henkilökohtaisesti. Sähköpostitse osallistujille lähetettiin kooste ensimmäisestä avaintoimijailtapäivästä sekä yhdessä kaikkien aikatauluun sopiva seuraava tapaamiskerta.

6.2.2 Toinen avaintoimijatapaaaminen

Toinen avaintoimijatapaaaminen järjestettiin maaliskuussa 2016. Yhden yksikön esimies ja avaintoimija jäivät pois tapaamisesta muuttuneiden aikataulujen takia. Tapaaminen aloitettiin keskustelemalla pidetyistä tuokioista, vanhusten osallisuuden toteutumisesta niissä ja siitä, kuinka muuten kuntouttavan virkistystoiminnan järjestäminen oli yksiköissä otettu vastaan. Yksiköissä oli pidetty yhteisöllisiä tuokioita tai yksilöllisiä ”tähtihetkiä” ja reflektiopäiväkirjoja oli tilanteista täytetty. Haasteita riitti ja yksi isommista avaintoimijoiden mukaan oli ollut ajan järjestäminen. Ilmeisesti suuremmilta vastaväitteiltä selvittiin yhteisöissä, sillä yleensä yhteisöissä vastaanotto oli innostunutta ja sitoutunutta. Toki osa yhteisöjen jäsenistä koki kuntouttavan virkistystoiminnan tuokioiden järjestämisen lisänä jo suurelle työmäärälle eli toiseksi isoksi haasteeksi nousi henkilöstön motivoittaminen ja sitouttaminen. Yhdessä listattiin asioita, jotka vielä kaipaivat hiomista. Tällaisia asioita olivat suunnitelmallisuuden kehittäminen, henkilöstön ja motivoimisen keinojen löytäminen. Päiviin, jolloin kuntouttavan virkistystoiminnan tuokioita järjestettiin, varattiin riittävästi henkilökuntaa työvuoro-

suunnittelun keinoin. Näin varmistetaan, että ohjaukselle jää riittävästi aikaa, ikäihmisen tarpeiden mukaisesti (Hinkka & Karppi 2010, 55). Työvuorolistaan merkitseminen tuo asialle myös tiettyä virallisuutta ja toivottavasti se lisää ymmärrystä siihen, että tämänkaltaisen toiminnan järjestäminen kuuluu hoitotyöhön.

Kuinka henkilökuntaa saataisiin motivoitumaan kuntouttavan virkistystoiminnan järjestämiseen ja vanhusten osallistamiseen? Avaintoimijaryhmässä huomattiin hoitajien taitojen ja harrastuneisuuden käyttöönoton tekevän kuntouttavan virkistystoiminnan järjestämisestä mielekkäämpää. Ryhmästä kerrottiin, että esimiehet olivat huomioineet työntekijöiden erityistaitoja ja toivoivat niiden käyttämistä kuntouttavan virkistystoiminnan järjestämisessä. Tällaisen oman osaamisen käyttämisellä työaikana on vaikutusta hoitajan työhyvinvointiin. Muistutettiin virikemateriaaleista, joista saa hyviä ideoita. Päätettiin jakaa yksiköihin tietoa hyödyntää Muikku-laatikon cd, Youtube-videoita sekä netistä saatava tietoa, jota tarjoaa muun muassa Muistiliitto. Muikku-laatikko on Keski-Suomen Muisti ry:n tekemä työkalupakki muistisairautta sairastavien ja ikääntyvien muistelupiirien ohjaajille. Siitä riittää ideoita muistelutuokioiden järjestämiseen ja sen sisälle voi kerätä lisää materiaalia.

Ohjeistettiin, että reflektiopäiväkirjojen täyttö jatkuu seuraavaan tapaamiseen. Pyydettiin huomioimaan edellä kuvattuja kehittämiskohteita, kokeilemaan työyhteisössä mainittuja ideoita virkistystoiminnan säännöllistämiseksi ja yhteisön osallistamiseksi. Toisessa avaintoimijataapaamisessa aloitettiin myös johtamiskeinojen ideointi niin sanotulla Lootuskukka-menetelmällä, joka jatkui seuraavassa toukokuun alussa järjestettävässä tapaamisessa. Menetelmän kantava idea on se, että yksi idea johtaa toiseen ideaan, isosta möykystä syntyy pienempiä ideanpoikasia ja niistä taas lisää. Lootuskukka-menetelmässä haasteseen tai ongelmaan ryhdytään laatimaan pienempiä ratkaisuteemoja ja vaihtoehtoja. Menetelmän avulla voidaan tuottaa yhdessä 64 pienempää ideaa ympäröimään kahdeksaa keskeistä teemaa (Hassinen 2008, 24.) Periaate esiteltiin avaintoimijoille ja heidän ideoitaan kirjattiin ylös pienille erivärisille liimalapuille. Yhdessä pohdittiin, minkä teeman ympärille ideoitu keino kuuluu ja liimalappu kiinnitettiin kohtaansa pöydälle levitetylle kartongille. Menetelmän etuna on, että

ajatustyön edetessä ja ymmärryksen kasvaessa ideoiden paikkaa voi muuttaa. Keskenkäynnin Lootuskukkapohja lähetettiin sähköpostin liitteenä kaikille avaintoimijoille myöhemmin syntyviä ideoita varten. Tarkoituksena oli, että avaintoimijat ja esimiehet saivat joko yksin tai yhdessä miettiä ennalta teemojen ympärille sopivia käytäntöjä ja ehdottaa niitä käytettäväksi Lootuskukassa (liite 9).

6.2.3 Kolmas avaintoimijatapaaminen

Kolmas ja viimeinen tämän kehittämistehtävän avaintoimijatapaaminen järjestettiin toukokuussa 2016. Aluksi jokainen yksikkö pohti SWOT- analyysin pohjalta kuntouttavan virkistystoiminnan tämänhetkistä tilannetta (liite 8). Koettiin, että kehittämistyöskentelyssä saatiin paljon edistystä aikaiseksi kevään aikana. Kehittämistyöskentelyn ei kuitenkaan katsottu päättyvän yhteisiin tapaamisiin, vaan se jatkuu edelleen. Kuntouttavan virkistystoiminnan vahvuuksiksi yksiköt nostivat nyt toiminnan vakiintumisen säännölliseksi toiminnaksi. Säännöllisyyden ja avoimuuden tueksi yksiköissä oli kehitetty erilaisia menetelmiä muun muassa viriketoiminnasta vastaavan nimeäminen, toiminnan huomioiminen työvuorosunnittelussa, tiimien vetovastuun vaihtumisen merkitseminen työvuorolistaan, oman kalenterin pitäminen toiminnalle ja materiaalin kerääminen hoitajien tueksi. Vanhusten omia ideoita hyödynnettiin kaikissa kolmanteen avaintoimijatapaamiseen osallistuneissa työyhteisöissä ja niiden pohjalta suunniteltiin parissa yksikössä toimintaa ennakolta. Tämä koettiin hyväksi säännöllisyyden ja avoimuuden vuoksi. Työyksiköissä henkilökunnasta löytyi innokkaita toiminnan järjestäjiä ja jokaisessa työyhteisössä tuettiin avoimuutta uudelle ja uskallusta heittäytyä.

Lootuskukkapohjaan tehtiin yhdessä täydennyksiä ja siihen saatiin kerättyä useita hyviä ideoita osallisuutta tukeviksi johtamisen menetelmiksi. Niistä valittiin yksiköiden kehittämistarpeisiin vastaavat menetelmät yhteisiksi asiakkaan sekä työntekijän osallisuutta vahvistaviksi johtamiskeinoiksi. Lopuksi mietimme yhdessä millaisesta koosteesta tai materiaalista voisi olla hyötyä kuntouttavan virkistystoiminnan johtamisessa, järjestämisessä ja kehittämisessä. Tuotoksen toivottiin olevan kuntouttavan virkistystoiminnan kuvaus, sellaisena kuin se ke-

hittäneissä yksiköissä on. Sen avulla olisi mahdollista perehdyttää esimerkiksi uusi työntekijä tai opiskelija ymmärtämään asiakkaan osallisuuden vahvistamisen keinot juuri näissä yksiköissä sekä esittää konkreettisesti mitä kuntouttavan virkistystoiminnan johtaminen osallistuneissa yhteisöissä on. Yksiköiden edustajien toive oli, ettei materiaali ohjaa liikaa yksiköiden tapoja järjestää kuntouttavaa virkistystoimintaa tai ole yksioikoinen toimintatapa. Tuotoksen sisältö painottui arvokeskeiseksi, sillä pitkälti toiminnan kehittäminen herätti keskustelua arvoista ja niiden näkymisestä työssä. Tärkeäksi koettiin saada yhteisöjen ja organisaation arvot näkyviksi tuotoksessa niin, että ne juurtuisivat käytännön työskentelykulttuuriin.

6.3 Avaintoimijatapaamisissa kerätyn aineiston analyysi

Avaintoimijatapaamisissa kerättiin tietoa virkistystoiminnan järjestämisestä ja toiminnan johtamisesta vuorovaikutuksellisten ja osallistavien menetelmien avulla. Tutkimusprosessin tarkan suunnittelun sijaan tutkimus- ja kehittämisprosessia ohjaavat sen aikana käytäntöön soveltuvien havaintojen ja tietojen kerääminen (Toikko & Rantanen 2009, 30). Ensimmäisessä ja viimeisessä avaintoimijatapaamisessa tehdyt SWOT-analyysit kuntouttavan virkistystoiminnan senhetkisestä tilasta ennen ja jälkeen kehittämisen toimivat sellaisenaan aineiston analyysinä. Yksikköjen omat analyysit koottiin yhteisiin analyysipohjiin ja niiden perusteella nostettiin yksiköiden yhteiset kuntouttavan virkistystoiminnan mahdollisuudet, uhat, heikkoudet ja vahvuudet. Alkukartoituksesta poimittiin keskeisimmät toiminnan ja johtamisen kehittämiskohteet suoraan.

Avaintoimijatapaamisten dialogista ja Lootuskukasta kerätty tieto tarvitsi kuitenkin menetelmällistä analysointia, ennen kuin tietoa pystyttiin käyttämään. Avaintoimijatapaamisten dialogin ja Lootuskukan analysointiin menetelmäksi valikoitui aineistolähtöinen sisällönanalyysi, kuten aiemmin esitellyn haastatteluaineiston analysointiin (taulukko 2). Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä edetään aineiston pelkistämisen ja ryhmittelyn kautta tutkimuksen ja kehittämisen kannalta oleellisen tiedon erotteluun aineistoista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109–111). Lootuskukassa johtamisen menetelmät ilmaistiin yhtenä sanana, mutta sanoja

selittävä suusanallinen kommentointi saattoi olla hyvin eläväistä. Kommentteja kirjoitettiin keskustelun aikana ylös ja yhdistettynä Lootuskukan yksinkertaiseen ilmaisuun saatiin kuntouttavaa virkistystoimintaa tukevat johtamismenetelmät.

Taulukko 2. Esimerkki opinnäytetyön menetelmistä saadun aineiston sisällön-analyysipolusta yhden yläteeman muodostumisen osalta.

Suora ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alateema	Yläteema=Pääteema
"Kukaan ei osannu sanoa aluksi oikein mitään. Olivat ihmeissään, kun kyseltiin –sitten pikkuhiljaa alkoi tulla ajatuksia mitä voitaisiin tehdä ja tanssia toivottiin...pitää jaksaa vain kuunnella"	Asiakkaiden kuuntelu	Asiakkaan kokemus arvo	Arvojohtaminen
"Tekeminen ja yhdessä oleminen herättää muistoja, muistoista kertominen tuntuu merkitykselliseltä."	Elämän merkityksellisuuden säilyttäminen		
"Tottakai tekemisen pitää olla aikuisille suunnattua, eikä piperrystä" "Mietityttää, kun on niin erilaista porukkaa – sama toiminta ei sovi kaikille" "Kaikki ei tykkää samoista asioista, esimerkiksi meillä ei tykänny kosketamisesta"	Toiminnan mielekkäisyys		
"Periaatteena on olla yhteisö, se on meillä ollut alusta alkaen." "Meillä on yhteisiä tiloja, jotka pitäisi saada käyttöön asiakkaille – asiakkaat maksaa niistäkin"	Toiminnan yhteisöllisyys		
"Kyllähän ihmiset lähtee (töihin muualle), jos työpaikan arvot ei yhtään liikuta omia tai se asenne on jo eri..."	Omat arvot istuvat organisaatioon	Työntekijän kokemus arvo	
"Jos arvot mietitään yhdessä, on ne sitten omia ja kaikkien tiedossa..."	Yhdessä kehitetyt arvot		
"Pitää tietää mitä varten on töissä ja mitkä ovat tehtävät..."	Oma työnkuva on selkeä		
"Kysyttiin saattohoitovaiheessa olevalta mieheltä, mitä tämä toivoisi – hän toivoi tanssityttöjä. No, me sitten järjestimme nämä "huntutanssijat" ja pukeuduimme itse tanssijoiksi..." (esimies)	Esimiehen esimerkki		
"Meidän pitäis taas laittaa ne arvot seinälle tauluun..." "Tavoitteet ovat selvillä –meidän tehtävä on se ja se, mutta sitten tulee jotain akuuttia ja toiset tavoitteet jäävät kakkossijalle..."	Yhteiset tavoitteet tiedossa		

Taulukossa 2. esitetty ylä- eli pääteeman syntyminen kuvaa, kuinka arvojohtaminen nousi yhdeksi keskeiseksi osallisuutta tukevaksi johtamismenetelmäksi kuntouttavassa virkistystoiminnassa. Esimerkiksi esimiehen kuvaus kohtaamisesta kuolevan vanhuksen kanssa oli aito tilanne, eikä hän tuossa hetkessä ajatellut olevansa esimerkillinen, vaan toimi kuin ihminen ihmiselle. Jälkeenpäin avaintoimijatapauksissa, kun mietittiin johtamisen keinoja asiakkaan osallisuuden vahvistamiseen, tapaus nousi mieleen. Esimies toimi yhteisten arvojen mukaan esimerkkinä. Arvoilla tuskin on merkitystä, jos esimies ei itse niitä toteuta.

6.4 Kehittämisprosessin arviointi

Tässä kehittämissuunnitelmassa arviointi kuului kehittämissuunnitelman suunnittelusta lähtien, koska arviointiin kuuluu myös tehtävän perustelujen pohdinta, organisointi ja toteutus (Toikko & Rantanen 2009, 82.) Tämän prosessin lähtökohta oli vahvistaa vanhusten osallisuutta oman palvelun, nyt kuntouttavan virkistystoiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa. Tavoitteena oli kehittää kuntouttavan virkistystoiminnan johtamista ja kehittämistä niin, että se tukisi asiakkaan osallisuutta. Aloite kehittämistehtävään tuli mediasta, jossa viime aikoina on keskusteltu paljon vanhusten hoidosta, yksikköjen hoitajilta, vanhusten omaisilta ja vanhuksiltaan itseltään. Lisäksi opinnäytetyön tekijä oli useamman vuoden ajan pohtinut vanhuksen asemaa sosiaali- ja terveyspalvelujen asiakkaana. Joensuun kaupungin sosiaali- ja terveysvirastosta laitospalveluista vastaava ylihoitaja ja asumispalvelujen päällikkö lähtivät mukaan mielellään ja Joensuun kaupungin sosiaali- ja terveysvirastosta tuli toimeksiantaja.

Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävän arvioinnissa käytettiin hoitajien täyttämää reflektiopäiväkirjaa, opinnäytetyöntekijän itsereflektiota ja avaintoimijoiden ryhmäreflektiota. Lisäksi avaintoimijoilta pyydettiin palautetta kehittämiseen käytetyistä menetelmistä. Opinnäytetyöntekijän itsereflektiota ja avaintoimijoiden ryhmäreflektiota käytettiin koko kehittämissuunnitelman aikana ns. formatiivisena eli itse kehittämistoiminnan arviona. Rakentavista arvioista sai ideoita kehittämisprosessin ohjaamiseen ja arviointi tuotti lukuisia oppimiskokemuksia siitä, mitä asioita voisi seuraavissa kehittämishankkeissa tehdä toisin. Prosessiin

osallistujien refleктоiva itsearvio on keskeisin kehittämisen voima (Seppänen-Järvelä 2004, 24).

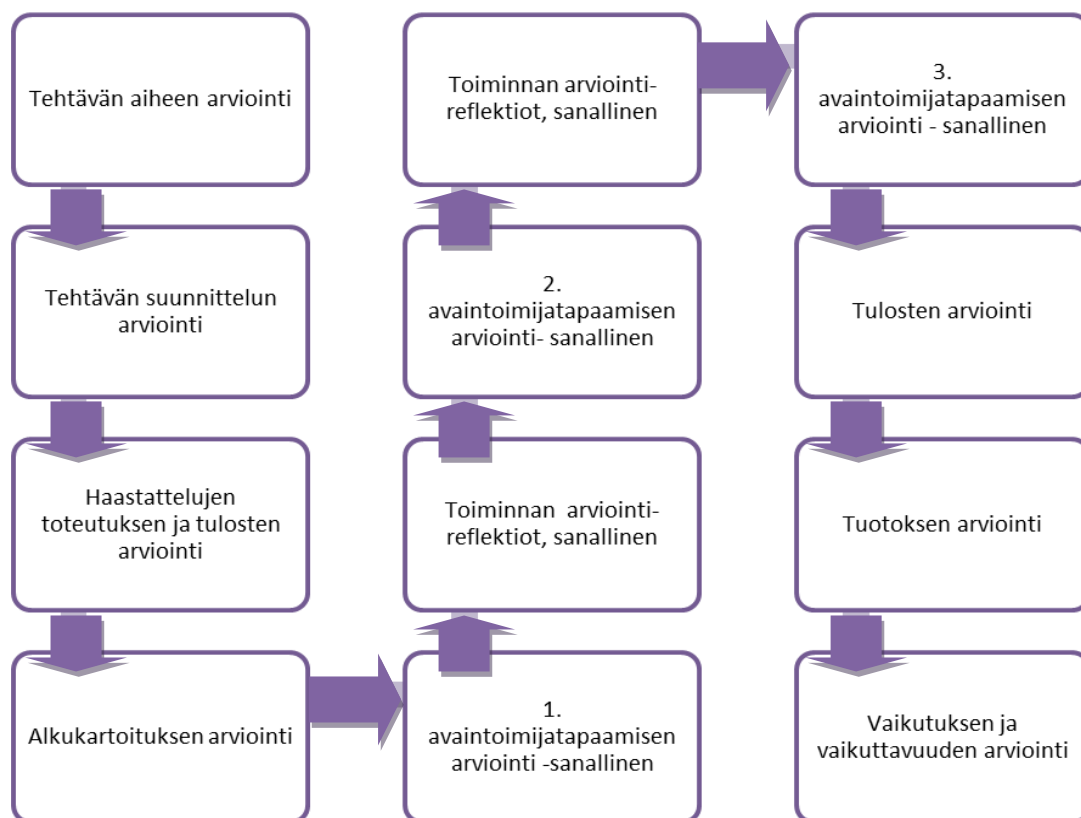
Arvioinnin tehtävä on ohjata koko kehittämisprosessia ja tuottaa tietoa kehitettävästä asiasta (Toikko & Rantanen 2009, 82). Arvioinnin kannalta oleellista on havainnoida koko prosessipolkua (kuvio 3) ja toivottavaa on, että kehittämis-työssä opitaan yhdessä ratkaisemaan ongelmia. Olennaista on projektin aikana tapahtuva ihmisten välinen toiminta ja sen seurauksena tapahtuvat asiat. (Seppänen-Järvelä 2004, 20.) Prosessiarvioinnissa tuodaan esille onnistumisen hetket ja ne, jotka eivät sujuneet niin hyvin, mutta joissa on mahdollista kehittyä, eli tuodaan esille myös oppimiskokemuksia (Seppänen-Järvelä 2004, 23; Toikko & Rantanen 2009, 61). Hoitajien täyttämistä reflektiopäiväkirjoista saatiin arviointituloksia toiminnan järjestämisestä ja toiminnan jalkauttamisesta yksiköihin. Summatiivinen arvio on loppuarviointia, jossa pohditaan kehittämisprosessin vaikuttavuutta asiakkaille, yksiköiden työntekijöille, esimiehille kuin organisaatiollekin. Nämä arvioinnin ulottuvuudet täydentävät toisiaan (Seppänen-Järvelä 2004, 20). Tulosten ja vaikuttavuuden arvioinnista raportoidaan opinnäytetyön loppupuolella.

Kehittämisprosessin arviointi lisää myös opinnäytetyönä tehtävän kehittämistehtävän luotettavuutta. Projektien tekijöillä on velvollisuus raportoida toimintaansa (Suopajarvi 2013, 7). Opinnäytetyöntekijä koki velvollisuudekseen raportoida avaintoimijoita ja esimiehiä aina avaintoimijatapaamisen jälkeen sähköpostitse. Sähköpostiviesteihin koottiin yhdessä sovitut asiat ja kerroin ennakkoon seuraavasta tapaamisesta. Toiminta tällä tavalla loi kuvan luotettavuudesta ja keskusteluhaluudesta itse tapaamisten jälkeenkin. Kehittäminen ei ollut vain tietystä tilanteesta tapahtuvaa, vaan sen toivottiin elävän myös tapaamisten ulkopuolella. Tämä opinnäytetyön raportti ja kehittämistehtävästä saadut ja esitettävät tulokset muodostavat projektin loppuraportin. Opinnäytetyön kehittämisprosessin arviointi on sekä projektin oma työväline, että käytettävissä opiksi kaikkine yrityksineen kuin erehdyksineenkin omia kehittämisprojektejaan suunnitteleville.

Prosessin toimintaa voi tarkastella tavoite-tuotos-tulos- vaikutus- vaikuttavuusketjun kautta (Suopajarvi 2013, 10–11). Tämä kehittämistehtävä pilkottiin useampaan tavoitteeseen, jotka olivat tiedon tuottaminen vanhusten osallistumisen kokemuksista ja mahdollisuuksista, heidän odotuksistaan kuntouttavaa virkistystoimintaa kohtaan ja tiedon tuotanto osallisuutta tukevista johtamiskeinoista. Lisäksi haluttiin kehittää yksiköissä järjestettävää vanhusten osallisuutta vahvistavaa kuntouttavaa virkistystoimintaa. Tavoitteet laadittiin selkeiksi, saavutettaviksi ja uskottaviksi. Tavoitteeseen eteneminen on toimintaa, joka todentuu kehittämistehtävän tuotoksina. Tuotokset ovat kehittämistehtävän konkreettinen aikaansaannos. Tulokset taas kertovat kehittämistehtävän suorituksesta määrällisesti. (emt. 2013, 11.) Kehittämistehtävässä saavutettujen tuotosten, tulosten ja vaikuttavuuden arviointia jatketaan opinnäytetyön raportin pohdintaosiossa. Tavoitteiden koettiin olevan selkeitä opinnäytetyön tekijälle, esimiehille ja yksiköiden työntekijöille. Kuitenkin on asioita jotka olisi voinut jälkeempään tarkasteltuna tehdä toisin.

Kuviossa 3 on kuvattu kehittämisprosessin arviointivaiheet, jotka jatkuivat läpi työn. Tehtävän aihetta ja suunnitteluvaihetta arvioitiin yhdessä Joensuun kaupungin terveyskeskussairaaloidevastaavan ylihoitajan ja asumispalveluiden päällikön kanssa. Myös kehittämistehtävään osallistuvilta lähiesimiehiltä saatiin vinkkejä, palautetta ja ohjausta. Haastattelun toteutuksen ja tulosten arviointi jäi kuitenkin pitkälti itsearvioksi. Vaikka tulosten tarkastelussa pyrittiin objektiivisyyteen arvioinnissa, olisi toinen ja kolmaskin näkökulma ollut tervetullut. Siksi mahdolliseen tulevaisuuteen sijoittuvat tutkimukselliset kehittämistoimet tai tutkimukset pyritään tekemään useamman tutkijan analysoimana ja raportoimana. Alkukartoituksen arviointiin osallistuivat opinnäytetyöntekijän lisäksi avaintoimijat ja lähiesimiehet ja siksi SWOT- analyysin arviointi olikin helppoa. Avaintoimijatapaamisten arvioiden saamiseen kehittämistehtävän vetäjä olisi tarvinnut enemmän pontta ilmaisuun, jotta kirjallista palautetta tapaamisten järjestämisestä ja menetelmien sopivuudesta tehtävään olisi tullut enemmän. Ehkä pieni kysely olisi ollut paikallaan. Kirjallisen palautteen sijasta saatiin toki sanallista palautetta. Se oli kannustavaa ja rakentavaa, kuten toiminnan arviointi reflektio-päiväkirjoissakin. Toiminnasta palautetta tuli myös epävirallisissa ”kahvipöytäkeskusteluissa”. Nämä palautteet olivat rehellisiä purkauksia kuntouttavan vir-

kistystoiminnan aiheuttamasta kuormituskokemuksesta ja kertoivat paljon työntekijöiden asenteesta omaa työtään ja asiakkaita kohtaan. Tästäkin palautteesta oltiin kiitollisia, sillä ehkä oman asenteen kuuleminen ääneen sanottuna saa osan negatiivisesti asiaan suhtautuvan miettimään omaa mielipidettään uudemman kerran, jos ei juuri nyt niin myöhemmin oman elämän merkityksellisyyttä miettiessä.



Kuvio 3. Kehittämispöcessin arviointivaiheet.

Kuntouttavan virkistystoiminnan ja vanhuksen osallisuuden vahvistaminen koettiin yleisesti kuitenkin arvokkaina asioina ja yksiköiden arvopohjan mukaisiksi. Kehittämisellä nähtiin olevan tulevaisuuden kilpailukykyä vahvistava merkitys ja arvokeskustelulla yksiköiden kulttuuriin vaikuttava merkitys pitkällä tähtäimellä aivan kuten kehittämisen tarkoitus alun perin olikin. Tässä suhteessa kehittämistehtävässä onnistuttiin. Tässä mittakaavassa ei yksiköissä ja yksiköiden välillä ollut käyty aikaisemmin arvokeskustelua, joka koski erityisesti kuntouttavaa virkistystoimintaa. Toivottavasti tehtävän tuotoksella pystytään herättämään arvokeskustelua laajemminkin ja arvot alkavat näkyä toiminnassa selkeämmin.

7 Opinnäytetyön tulokset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli vahvistaa vanhuksen osallisuutta kuntouttavan virkistystoiminnan suunnittelussa sekä tuottaa esimiestyöhön kuntouttavan virkistystoiminnan johtamisen keinoja, joilla voidaan tukea osallistavan kuntouttavan virkistystoiminnan järjestämistä, henkilöstön osaamisen käyttöönottoa ja työhyvinvointia. Aluksi tehtävänä oli kerätä haastattelemalla tietoa vanhusten kokemuksia osallisuuden mahdollisuuksista kuntouttavassa virkistystoiminnassa sekä heidän toiveistaan toimintaa kohtaan. Tämä tieto toimi kehittämistehtävän perustana yhdessä aikaisemman tutkimustiedon kanssa. Lisäksi tietoa haettiin kuntouttavan virkistystoiminnan osallisuuden mahdollistavista johtamisen keinoista ja tätä tietoa tuotettiin yhteisöllisissä avaintoimijatapaamisissa.

7.1 Vanhusten kokemuksia osallisuudesta

Kehittämistehtävän haastatteluaineistosta osallistumisen mahdollisuuksiksi nousivat **asiakslähtöisyys, kuntouttavan virkistystoiminnan johtaminen** sekä **sosiaalinen ja psyykinen tukeminen**. Vanhusten kokemukset osallistumisen mahdollisuuksista kertoivat, että kuntouttava virkistystoiminta on pääsääntöisesti **asiakslähtöistä**. Kehittämistä on kuitenkin asiassa tärkeimmässä eli ihmisen hyväksymisessä sellaisena kuin tämä on. Osa haastateltavista toi esille, että hoitajien asennoituminen heihin persoonana tai hoitajien väheksyvä käsitys heidän voimavaroistaan vaikutti heidän mahdollisuuksiinsa osallistua. Eräs haastateltavista totesi, että ulkomaille muutto voisi olla ratkaisu, sillä hän koki, että ulkomaalaiset ovat suomalaisia suvaitsevaisempia mitä tulee hänen sairauteensa.

”Suomalaiset väheksyvät, ajatellaan ettei toi mitään tajua. Ulkomaila ollaan avoimempia...”

Osa haastateltavista koki, että yhteisöllisissä tilanteissa toiset osallistujat arvostelivat heidän apuvälineitään, taitojaan tai niiden puutetta, statusta aikaisem-

massa työelämässä, poliittista tai uskonnollista mielipidettä, sairauttaan tai voimavaroja. Osaamattomuutta tai muistamattomuutta korostettiin lähes jokaisessa kommentissa.

”Mie en ole käynyt mitään kouluja, töitä vaan tehnyt. Mie olen siksi mielellään sivustakatsoja, mutta on miulla mielipiteitä...”

Pienen paikkakunnan vitsaukset tuntuivat vielä hoivakodissakin ja haastattelututkimus osoitti, että vanhusten välillä oli edelleen kilpailua ja suoranaista kiusaamista. Muistamattomuutta tai taitojen menettämistä hävettiin ja se muodostui joillekin osallistumisen esteeksi. Kuitenkin oli lohduttavaa havaita, että vanhuksset tukivat toisiaan haastattelutilanteessa ja ymmärsivät toistensa tunteita. Hämmästyttävän rohkeasti he paljastivat ryhmähaastattelutilanteessa näinkin ehkä kipeitä asioita.

Haastatellut vanhuksset kertoivat hoitajien ilmoittavan tapahtumista yleisesti ja heiltä saattoi kysyä tapahtumista. Hoitajat myös ymmärsivät useimmiten, että tapahtumaan osallistuminen vaati valmisteluja, ettei ainakaan huoneen ulkopuolelle voinut lähteä miten tahansa pukeutuneena tai hiukset sekaisin. Hoitajat myös kuuntelivat vanhuksen mielipidettä osallistumisesta ja käyttivät aikaa suostutteluun. Vain yksi haastatelluista oli sitä mieltä, ettei häneltä koskaan kysytä mitään eikä hänelle kerrota mitään. Hoitajat myös järjestivät apuvälineitä, jotka helpottivat osallisuuden ja osallistumisen mahdollisuuksia. Haastateltavat toivat kuitenkin esille, että esimerkiksi silmälaseja ei ollut päivitetty tai kuulolaitteella ei kuullut, jotta osallisuus tai osallistuminen olisi ollut mahdollista. Toiveita haastateltavien mukaan kysyttiin hyvin. Hoitajat myös mahdollistivat monesti vanhuksen yksilölliset harrastukset tuomalla sanaristikoita sisältäviä lehtiä tai niin kuin yksi haastateltava kertoi, ostamalla värityskirjoja ja värejä. Sen sijaan toiminnan monipuolisuudessa, määrässä ja säännöllisyydessä nähtiin kehitettävää.

Hieman yllättäen vanhuksset toivat haastatteluaineistossa esille huolensa toiminnan järjestämisen **johtamisesta**, kustannuksista ja hoitajien ajankäytöstä. Osa haastateltavista oli lukenut tai kuullut sosiaali- ja terveysalan tulevista muutoksista ja oli pohtinut missä esimerkiksi tulevaisuudessa kuntouttavan virkistystoiminnan tarjoamisesta päätettäisiin.

”Sitä en tiä miten käy jatkossa, kun ei tiä näistä päätöksistä -mitä tuolla isossa Helsingissä päätetään. Mitä tehhään ja mitä ei. Meillähän nää paikalliset lääkärit ei tiä ja ylihoitajat kuinka paljon voivat vaikuttaa. Mutta se Joensuu tekee päätökset...”

”Ihana ois, kun päiväkodin lapset tulisivat ja piirtelisivät, mutta se maksaa...kuka sen järjestäis?”

Osalla haastateltavia oli käsityksiä, että toiminta on niin kallista, ettei sitä järjestetä mielellään. He puhuivat siitä, ettei heillä ollut taloudellisia mahdollisuuksia maksaa harrastuksista tai virkistymisestä. Suurin osa haastateltavista toi esille huomionsa siitä, kuinka hoitajien aika menee työhön, hoitamiseen, palvelemiseen ja siivoamiseen. Hyvin harvoin hoitajat kerkesivät haastelemaan ja istumaan vanhuksen kanssa. Toisaalta osa vanhuksistakin koki joutilaisuuden huonona asiana ja koti- ja puutarha-askareet turhanpäiväistä puuhastelua ja ”juoruamista” tärkeämpänä. Osalla vanhuksista oli toiveita saada osallistua oikeiden töiden tekemiseen. **Kuntouttavan virkistystoiminnan johtaminen** mahdollisti vanhusien haastatteluaineiston mukaan toiminnan säännöllisen järjestämisen ja resursoinnin.

Sosiaalinen ja psyykinen tukeminen ilmeni haastateltavien mukaan kannustamisena, mukaan hakemisena, lohduttamisena ja itsetunnon tukemisena. Hoitaja saattoi kohentaa haastateltavan mukaan tämän ulkoasua ja saada näin haastateltavan tuntemaan olonsa itsevarmemmaksi yhteisessä tilaisuudessa. Tämä koettiin monessa puheenvuorossa tärkeänä. Haastateltavista osa toi esille, ettei ole halukas toimimaan isossa ryhmässä tai korosti omaa introverttiyttä. He kertoivat, etteivät halua olla kovin sosiaalisia saatuaan esimerkiksi toimia aikoinaan palveluammattissa. Nämä haastateltavat toivat esille myös halunsa toimia tutussa ympäristössä, tuttujen ihmisten kanssa. Usein tuttu oli hoitaja, saman osaston vanhus tai omainen, yksi haastateltava lisäsi omaan ”porukkaansa” omat kissansa. Hyvä mieli, turvallinen ilmapiiri ja ympäristö mahdollistivat vanhuksen osallisuuden ja osallistumisen yhteisöllisiin tapahtumiin.

”On tämä kyllä aika mukava paikka, olen vuoden tässä asunut – tuolla kuutosessa. Se on neljän hengen huone. Niin, sitten kerrotaan toisillemme kaikkea, mitä tapahtuu. Laittaudutaan ja supistaan...”

Joskus huonetoveruus tai - naapuruus muuttui ystävyudeksi, ja jos toinen ystävyksistä joutui muuttamaan toiseen hoitokotiin, tämän luo kaivattiin vierailulle. Syntyneitä ystävyksiä vaalittiin ja välillä ystävää oli kova ikävä.

7.2 Vanhusten toiveita kuntouttavaa virkistystoimintaa kohtaan

Tämän haastatteluaineiston perusteella vanhukset odottavat, että kuntouttava virkistystoiminta on **monipuolista**, **palkitsevaa** ja **yhteisöllistä** tekemistä. Haastattelussa vanhukset kuvasivat **monipuolisen** toiminnan sisältävän erilaisia taitoja ja kykyjä esille tuovia tehtäviä, uuden oppimista sisältäviä toimintoja, jo olemassa olevan osaamisen kertaamista ja muistelua sekä omien rajojen kokeilua. Tekemisehdotukset liikkuivat juhlien järjestämisestä arkisiin puuhiin mm. kotitöihin ja kulttuurin alalta liikuntaan aina pienten kisojen järjestämiseen asti. Vanhukset toivat esille omia mielipuuhiiaan ja vakavaakin harrastuneisuutta, sitä että olivat kuuluneet järjestöihin ja opastaneet muita saavuttamaan taitoja, osaamista ja tuloksia mutta he toivat esille myös joutilaisuuden merkityksen, kuinka on hyvä välillä olla vain ja nauttia ehkä hyvästä seurasta tai toisten esityksistä.

”Mikkään muu ei virkistä kun painuu sitten nukkumaan, kun tuntuu että on mitta täys.”

Vaikka asiakaslähtöisyys oli koettu osallisuuden mahdollistajana, toiveissa kuntouttavaa virkistystoimintaa kohtaan korostui asiakaslähtöisyyden säilyminen ja vahvistuminen. Toiveista ilmeni, että vanhuksen hyväksyminen omana itsenään, hänen toiveidensa kuunteleminen ja haluamansa toiminnan mahdollistaminen saisi olla nykyistä selvemmin sääntö kuin poikkeus. Sosiaalisen verkoston kapeneminen tässä elämänvaiheessa on todennäköistä. Huolimatta ystävien ja perheenjäsenten menetyksistä iso osa ikääntyvistä ei koe yksinäisyyttä ainakaan jatkuvasti. Sosiaalisen kanssakäymisen merkitys ei kuitenkaan ole yksiselitteistä. On hyväksyttävää, että osa meistä ei kaipaa toisten ihmisten seuraa.

”Mie en oo mikkään seurallinen suoraan sanottuna.”

Haastattelun vastauksista ilmeni, että oman toimintakyvyn säilyminen tai koheneminen koettiin **palkitsevaksi**. Vanheneminen ja siihen monesti liittyvät sairaudet heikentävät ikääntyvän toimintakykyä ja hankaloittavat itsenäistä selviytymistä arjen tehtävissä. Heikentynyt muisti haittasi monesti tämän asian muistamista ja haastatteluissa kävi ilmi, että hoitajat ja lääkärit toimivat muistuttelijoina asiassa. Eräs haastateltava kertoi, kuinka lääkäri oli kannustanut häntä iloitsemaan niistä kyvyistä ja ominaisuuksista jotka hänellä oli vielä hallussa.

”Lääkäri kehotti minua iloitsemaan niistä taidoista joita minulla vielä on, pystyn lukemaan, muistamaankin paljon...”

Eräs vanhus esitteli huoneessa käsitöitään ja kertoi mitä on parhaillaan tekemässä, toinen kyseli vieressä ohjeita ja ihasteli taitavia töitä. Vanhuksen kasvoilta paistoi tyytyväisyys ja hän sanoi:

”Kyllä mie voin neuvoa, olen aikoinaan käynyt käsityöneuvojan kurssin...”

Haastatteluissa vanhukset toivat esille myös **yhteisöllisten tilanteiden** palkitsevuuden ja toiveet yhteisöllisyydestä jatkossakin. Heistä oli mielenkiintoista esimerkiksi tavata eri-ikäisiä ihmisiä, joiden kanssa sai keskustella. Heidän nuoruudessaan sosiaalinen elämä on ollut rikkaampaa sosiaalisen median puuttuessa ja vierailukulttuurin vaikuttaessa ihmisten elämään.

”...esimerkiksi tuossa oli, että sairaanhoitajaopiskelijat kävivät meitä virkistämässä. Hyö laulattivat, juttelivat ja antoivat ihmisille puheenvuoroja.”

”...ois se hyvä tarjota vieraile vaikka jäätelöä tai kuppi kahvia tai teetä, mitä he haluavat.”

Monessa vastauksessa ilmeni, että ollaan tekemisissä vieraanvaraisten ihmisten kanssa. Haluttiin kutsua ihmisiä käymään osastoille ja hoitokoteihin ja osoittaa vieraanvaraisuutta. Muutamassa vastauksessa esille nousi halu olla isovanhempi ja tuki nuoremmalle. Lapsia toivottiin kovasti käymään ja heille haluttiin tarjota jotain, olipa se syömistä tai jotain muuta.

”Mie teen lapselle kirjaa, on ihana nähdä sen silmät sitten kun kirja on valmis...”

Muutamassa vastauksessa ehdotettiin vierailuja toisiin hoitokoteihin tuttujen vanhusten luo. Kyläilykulttuurin hiipumista valiteltiin, kun kukaan ei käy enää missään. Yhteisölliset tapahtumat koettiin tärkeinä, niissä tapasi tuttuja, vanhuksia ja heidän omaisiaan. Oli mielenkiintoista vaihtaa kuulumisia. Eräs haastateltavista kaipasi osaamansa vieraan kielen käyttömahdollisuutta.

”Olisi kiva, jos saisi vielä jutella englanniksi. Yritän aina jutella, kun on mahdollista...”

Yhteisistä retkistä nautittiin ja niitä muisteltiin kauan. Eräs yksikkö oli käynyt pyörätuoleilla Outokummun vanhalla kaivoksella ja tuon retken herättämät muistot ilahduttivat. Oli mukavaa päästä hetkeksi arjen rutiineista pois ja yrittää muistaa mitä missäkin rakennuksessa oli ollut ja mitä uutta kaupunki oli paikalle rakentanut.

7.3 Vanhuksen osallisuutta vahvistavat johtamiskäytännöt

Kuntouttavan virkistystoiminnan vahvuuksiksi yksiköissä nostettiin esille asiakkaiden ja potilaiden tuntemus. Kuntouttavaa virkistystoimintaa järjestettiin jokaisessa yksikössä jollain tapaa, mutta toiminta ei ollut erityisen suunnitelmallista. Tämä koettiin heikkoutena. Vahvuutena pidettiin kuitenkin kuntouttavan hoitotyön periaatetta, jokaisella asukkaalla ja potilaalla oli hoitosuunnitelmaan kuuluva kuntoutus- tai liikkumissuunnitelma. Heikkoutena nähtiin se, että sekä henkilökunnalta että asukkailta ja potilailta puuttui innostus tehdä asioita yhdessä spontaanisti ajan niin salliessa. Toisaalta ymmärrettiin kuntouttavan virkistystoiminnan ja fyysisen kuntoutuksen parantavan työhyvinvointia ja asiakkaan hyvinvointia. Toiminta rauhoitti osastoja, lisäsi työtyytyväisyyttä ja näin kohensi työilmapiiriäkin.

Mahdollisuutena ja vahvuutena nähtiin vierailevat ryhmät, seurakunnat, taiteilijat, päiväkodit, koulut, vapaaehtoistoimijat ja järjestöt. Heikkous oli siinä, ettei kaikilla esimiehillä ollut yhteyksiä näihin toimijoihin. Mahdollisuutena asian korjaamiseksi nähtiin toiminnan kehittämisen myötä mahdollisesti syntyvä verkostoituminen. Mahdollisuuksiksi järjestää laadukkaita virkistystuokioita nähtiin

henkilökunnan monipuolinen erityisosaaminen ja yksiköiden ympäristöt, jotka pitäisi saada tehokkaammin ja monipuolisemmin käyttöön. Kehittämiskevään aikana Hopeakuusen ja Iltaruskon asukkaat osallistuivat kukkivien ja syötävien kasvien kylvämiseen sekä seurasivat niiden kasvua. Alkukesästä 2016 pihaan hankittiin kasvihuone ja saatiin lahjoituksena kasvulaatikko, johon kasvit siirrettiin. Green Care-ajatukseen perustuva puutarhanhoito vanhusten kanssa toi monta ilon ja ihmetyksen hetkeä ja houkutteli ulos nauttimaan. Myös muut yksiköt käyttivät ympäristöä hyödykseen, muun muassa retkien tekemiseen.

Asukkaiden ja potilaiden toimintakyky ja voimavarat nähtiin sekä mahdollisuutena, että haasteena. Samanlaiset tuokiot tai edes samanlainen lähestymistapa eivät sovellu kaikille. Mahdollisuutena ja ratkaisuna tähän nähtiin yksilöllisten ”tähtihetkien” järjestäminen joko yksilöille tai pienille ryhmille. Laitospuolella tämä nähtiin mahdollisuutena tarjota tasapuolista palvelua myös vuodepotilaalle. Uhkana toiminnalle on kuitenkin asiakkaiden ja potilaiden yhä heikkenevä kunto. He tulevat asumispalvelu- ja hoivayksiköihin entistä huonompi kuntoisina ja passivoituneimpina. Heikkoutena ja uhkana toiminnalle koettiin henkilöstömitoitus, käytettävissä olevat resurssit ja kiire. Todettiin myös, että kiireen ja raskaan päivän taakse oli helppo piiloutua, ettei tarvitsisi keksiä mitään toimintaa. Organisaatiomuutokset nähtiin alustavasti uhkana. Huomioitavaa on, että kehittämis tehtävän aikana tulevasta sote-muutoksesta oli vielä vähän käytäntöjä koskevaa tietoa. Henkilöstö mietti samaa kuin asukkaat ja potilaat eli missä tehdään päätökset ja mitä asioita ne koskevat.

Mahdollisuuksiksi yhteisöissä nähtiin henkilökunnan innostuneisuuden lisäksi varsinkin hoivakotien läheisyys, yhdessä pystyttäisiin monipuoliseen virkistystoiminnan järjestämiseen ja vierailuihin, kuten vanhukset haastattelussa toivoivat. Näin myös esimiesten vuosien aikana solmimia verkostoja kulttuuritoimijoihin pystyttäisiin yhdistämään ja käyttämään laajemmin hyödyksi. Hoivakotien ja hoivaosaston yleiset tilat nähtiin myös mahdollisuutena ja tilat haluttiinkin tehokkaampaan käyttöön. Keskustelussa avaintoimijat miettivät, kuinka tiloja alettaisiin käyttää monipuolisemmin ja yhdeksi keinoksi nostettiin kehittämisen vapaat kädet. Jos työyhteisön jäsenellä oli ideoita toiminnan järjestämiseksi tai tilojen

käyttöön liittyviä ehdotuksia, yhteisöissä lähdetäisiin tukemaan ja kokeilemaan uutta positiivisen kautta.

Oman organisaation Ossi-malli, jossa väliaikaisesti täysipainoisen työkykynsä menettänyt työyhteisön jäsen tekee omaa työtään kevennetysti voimavarojensa mukaan, on myös yksi mahdollisuus vahvistaa asukkaiden osallisuutta ja aktiivisuutta (Joensuun kaupunki 2015b). Työntekijän arvoa lisää, kun hän saa tilanteesta huolimatta tehdä yhteisölle arvokasta eli esimerkiksi olla mukana kehittämässä, ideoimassa ja vetämässä kuntouttavan virkistystoiminnan tapahtumia. Työntekijän panos lisää myös yhteisön ja asiakkaan arvoa ja tämä on nähtävä Ossi-mallin hyötynä. Kehitettäviksi kohteiksi nousi koko henkilökunnan mukaan innostaminen toimintaan, toiminnan ulottaminen kaikille asukkaille, materiaalien hankkimisen järjestäminen ja verkostoituminen. Verkostoitumiseen nähtiin ratkaisuksi esimiesten välinen vuorovaikutus ja oman vuosien aikana kehittyneen verkoston laajentaminen ja jakaminen esimiesten kesken. Tästä olisi hyötyä myös kulttuuri- ja yhdistystoimijoille. Toiminnan ulottamiseksi kaikille asukkaille, niillekin joiden toimintakyky ja voimavarat eivät aina salli yhteisiin tilaisuuksiin osallistumista ratkaisuksi nähtiin yksilölliset vastuu- tai omahoitajan järjestämät ”tähtihetket”. Näiden tilanteiden järjestämiseen tarvitaan heittäytymistä, joka vaatii hoitajan tukemista yhteisöllisesti ja esimieheltä. Ehdotettiin, että työvuoro suunnittelussa voitaisiin harvakseltaan, mutta kuitenkin huomioida ajan järjestäminen ”tähtihetkille”, jotka olisivat vain vastuu- ja omahoitajan sekä asukkaan yhteistä aikaa.

Avaintoimijayhteisöstä nousi esille ehdotuksia isompien haasteiden voittamiseksi. Esimerkiksi suunnitelmallisuutta voisi parantaa aikataululla, tuokioita voi suunnitella pari kuukautta tai puoli vuotta eteenpäin, huomioiden yhteistyötahojen vierailut. Yhteistyötahoja asumis- ja hoivapalveluissa ovat olleet esimerkiksi seurakunnat, koulut, päiväkodit ja esiintyvät taiteilijat. Näin estettäisiin päällekkäisyydet ja varmistettaisiin tuokioiden säännöllisyys. Esitettiin myös, että aikatauluihin ymmärrettäisiin sisällyttää joustavuutta niin ajankäytön kuin tekemisen suhteen, sillä jokainen päivä hoitotyössä on erilainen ja tulee tilanteita, joissa ajankäyttö pitää nopeasti suunnitella uudelleen, myöskään olosuhteet esimerkiksi sään suhteen eivät aina ole otollisimmat. Suunnitelmien toinen hyvä puoli

oli tiedon kulun parantuminen. Julkisilla ilmoituksilla toiminnasta saatiin tiedotettua hetkistä asiakkaille/potilaille, omaisille ja eri vuoroissa toimiville hoitajille. Ehdotettiin, että hoitajille, joiden vuoroon toiminta sattuu, jätettäisiin ohjeistus tuokion vetämisestä. Emme kuitenkaan aina itse ole tuokiopäivänä töissä tai muuten voi osallistua toiminnan järjestämiseen, joten yksi henkilökunnasta päättää vanhusten toiveiden pohjalta mitä tehdään. Toinen työntekijä suunnittelee tuokion etsimänsä aineiston pohjalta ja kolmas, joka kyseisenä hetkenä on töissä, vetää tuokion. Ryhmästä ehdotettiin myös, että työyhteisöissä voitaisiin valita virkistystoiminnasta vastaava, joka suunnittelee tuokioita ennakoon, etsii uusia virikkeitä ja mahdollisesti toimii yhdyshenkilönä yhteistyötahoihin. Myös tuokioiden vetovastuuta voitaisiin vaihdella tiimeittäin, jolloin sekä vastuutettaisiin tiimejä tasapuolisesti, jaettaisiin tehtäviä ja mahdollistettaisiin tuokioiden ennaltasuunnittelu. Vetovastuu vaihtuisi tiimeittäin, kaikki tiimit työyhteisössä järjestävät vuorollaan tuokion, mutta osallistujia asukkaat ja potilaat olisivat kummastakin tiimistä. Näin saadaan mukaan niitäkin, jotka harvemmin joko terveydentilan, toimintakyvyn tai oman halukkuuden vuoksi osallistuvat.

Yksiköt täyttivät mukana seuranneiden ohjeiden ja avaintoimijoiden tukemana virkistystoiminnasta reflektiopäiväkirjoja. Ensinnäkin päiväkirjat toimivat osallisuuden arvoa eteenpäin vievänä työkaluna, koska tehtävänä oli huomioida asukkaan toiveita ja ajatuksia toiminnasta. Toiseksi ne toimivat oman toiminnan peilinä keräten tietoa asukkaiden ja hoitajien ajatuksista toimintaa kohtaan ja kertoen, mikä sujui hyvin ja mitä olisi hyvä tehdä toisin seuraavalla kerralla. Kolmanneksi reflektiopäiväkirjat keräsivät tietoa käytännössä tapahtuvasta suunnittelusta, toiminnan järjestämisestä ja toiminnan toteutuksesta. Päiväkirjoihin kirjatun perusteella pystyttiin avaintoimijatapaamisissa keskustelemaan toiminnasta useammasta näkökulmasta. Reflektiopäiväkirjoihin kirjatut tuokiot olivat pääasiassa asukkaiden toivomusten mukaista yhdessä tekemistä ja olemista. Pullanpaisto, laulaminen, mielikuvaharjoitteet ja taiteilu kulkivat käsi kädessä toiminnan lomassa tapahtuvan keskustelun kanssa. Tuokiot retkiä lukuun ottamatta eivät vaatineet paljon ennakkosuunnittelua tai kustannuksia aiheuttavia materiaalihankintoja. Retket olivat mieluisia sekä asukkaille, että henkilökunnalle. Yksinkertaisimmillaan tekeminen oli hiljaista yhdessäoloa, käden silitämistä, puhelemista, hartioiden hellävaraista hierontaa tai lehden lukemista. Kääntypä joskus hoidettavan ja hoitajan roolitkin nurinpäin, kun asukas halusi

hieroa hoitajan hartioita! Yhteinen tekeminen herätti vanhuksissa ja hoitajissa tunteita, joskus kipeitäkin:

”Eräs mies istui leivontapöydässä hiljaa, kädet sylissä. Kysyin mikä on. Hän alkoi muistella lapsuuttaan ja sitä, kun oli leipomassa pulaa tuvassa. Silloisen pienen pojan ukki oli tullut ja antanut luunapin otsaan ja todennut, etteivät miehet leivo. Juteltiin asiasta, mutta mies ei suostunut leipomaan.”

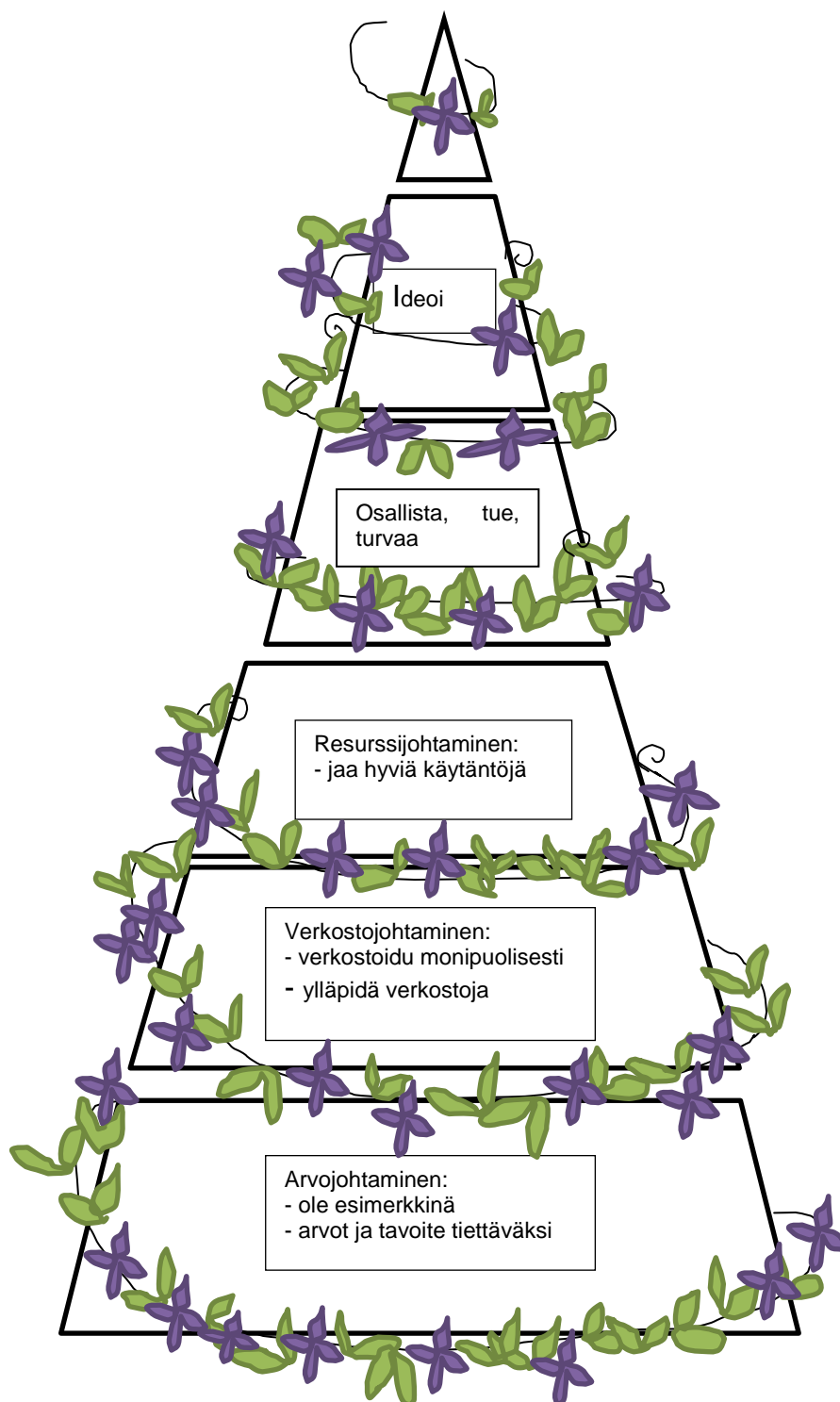
Reflektiopäiväkirjoista paljastui tekemisen ja yhdessäolon riemun lisäksi myös kehitettäviä asioita. Tuore toimintatapa kilpailee vanhempien ajatusmallien kanssa, esimerkiksi hyvin helposti ajatellaan, että virkistystuokioihin pitäisi osallistaa kaikki asukkaat kerralla ja reflektiopäiväkirjoista käy esille tilojen käyminen ahtaaksi ja ison ryhmän aiheuttamat toiminnan ohjaamisen haasteet. Tässä ei siis aina toteudu tasapuolisuuden periaate ammattilaisen resurssien ja voimavarojen jakamisen suhteen, sillä isoa ryhmää ohjattaessa ammattilaisen voi olla mahdotonta jakaa huomiotaan ja huolehtia heikoimmassa asemassa olevan oikeuksien toteutumisesta (Talentia ry:n ammattieettinen lautakunta 2013, 9). Toinen yksikkö mietti osallistamisen haastetta niiden asukkaiden kohdalla, jotka eivät halunneet tai pystyneet osallistumaan yhteisiin tilaisuuksiin. He nostivat kehittämiskohteikseen yksilölliset ”tähtihetket” ja niihin ajan sekä mahdollisuuksien löytämisen.

”Oli hierontaa rentouttavan musiikin soidessa. Osa rentoutui kosketuksesta, osa vieroksui. Pitää osata lukea milloin toinen ei halua kosketusta – hänen kanssaan voi tehdä muuta: esimerkiksi nyt luettiin lehteä.”

Vanhuksella on oikeus omannäköiseen vanhuuteen, jos hän ei ole koskaan ollut kiinnostunut toimimaan ryhmässä, se voi olla epämiellyttävää myös hoiva- tai asumisyksikössä. Vanhuksen perusoikeuden toteutumisen edellytyksenä on ihmisen huomioiminen yksilönä ja hoito- ja palveluratkaisujen tekeminen sen mukaisesti (Kangasniemi 2013, 16.) Voidaan kuitenkin positiivisesti ajatella, että jos toiminta on monipuolista, säännöllistä ja kaikkien asiakkaiden mielipide osallistumisesta kysytään tasapuolisesti, nämä mieluusti syrjäänvetäytyvätkin haluavat joskus osallistua yhteisiin tilaisuuksiin. Oman- tai vastuuhoidajan tehtävä on selvittää kiinnostuksen kohteet ja toimia motivoijana yhdessä hoitavan tiimin kanssa.

Tärkeimmiksi kuntouttavan virkistystoiminnan johtamiskeinoiksi edelleen kehitettävät asiat huomioiden nousivat **verkostoituminen** yhteistyökumppaneiden ja hoitokotien sekä hoivaosastojen välillä, **arvojohtaminen**, jonka avulla sitoutetaan henkilöstö yksiköiden arvojen mukaiseen toimintaan sekä **resurssijohtaminen**, jotta henkilöstöresurssit, tilat, materiaalit ja ideat saadaan tehokkaaseen käyttöön palvelun laadun ja positiivisen imagon rakentamiseksi. Osalla esimiehiä on hyvät verkostot paikallisiin toimijoihin yrittäjiin, yhdistyksiin, seuroihin ja paikallisiin kulttuurituottajiin, toisilla verkostot ovat vielä kehittymässä. Hyvät sosiaaliset taidot omaavasta verkostoitujasta on mahdollisesti apua verkostojen kehittämisessä, mutta verkostojen ylläpito edellyttää kykyä mahdollistaa hyvien suhteiden solmiminen ja ylläpito kaikkien toimijoiden kesken (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010, 11). Verkostoituminen näiden sekä hoiva- ja asumispalveluja tuottavien yksiköiden välillä koettiin tärkeänä laadukkaan kuntouttavan virkistystoiminnan toteutumiseksi. Yhteisöllisyys ja verkostoituminen nähtiin ehdottomasti voimavarana.

Tämän kehittämistehtävän tuloksena syntyi asiakkaan osallisuutta vahvistavien johtamiskäytäntöjen ”köynnöstuki” (kuviokuva 4). Hyvillä johtamisen keinoilla olisi mahdollista saada kärhkö kukkivaksi eli kuntouttava virkistystoiminta asiakkaalle hyödylliseksi ja arvoa tuottavaksi. Puutarhatermit tähän tuotokseen syntyivät kehittämistyöhön osallistuneen asumisyhteisön ”Puutarhakeväästä”, joka sai alkunsa vanhusten toiveesta tehdä pihaan ja puutarhaan liittyviä asioita. Kuviossa arvojohtaminen luo toiminnalle pohjan, monipuolinen verkostoituminen vahvistaa toimintaa ja sen kehittämistä. Resurssijohtaminen mahdollistaa toiminnan järjestämisen. Esimiehen esimerkin voima säilyy johtamisprosessin kaikissa vaiheissa, hän osallistaa henkilökunnan, tukee epävarmaa ja turvaa näin asiakkaan osallisuuden. Hän rohkaisee henkilöstöä ideoimaan ja on innovaatiotyössä itsekin mukana. Väistämättä tulee mieleen, onko esimiehellä aikaa tällaiseen toimintaan. Esimiehen irrottautumista hetkeksi omasta työstään voidaan sitäkin perustella työhyvinvoinnin lisäämisellä, ei pelkästään esimerkkinä ololla. Mikä on rentouttavampaa kuin istutusastioiden täyttäminen mullalla yhdessä vanhusten kanssa ja aistia ilo yhdessä tekemisestä?



Kuvio 4. Asiakkaan osallisuutta vahvistavien johtamiskäytäntöjen ”köynnöstuki”.

Jotta vanhuksen osallisuus vahvistuisi ja elämän mielekkyys kuvainnollisesti ”kukkisi”, tarvitaan köynnökselle hyvä maaperä. Sellaisena tässä esimerkissä toimii hyvä strategia ja tavoite, joka on kaikkien työntekijöiden tiedossa.

7.4 Kehittämistehtävän tuotos

Saatujen tulosten, yhdessä löydettyjen johtamisen keinojen ja avaintoimija yhteisössä jaettujen käytänteiden pohjalta rakentui yksiköille niin esimiehille kuin henkilöstölle tarkoitettu Kuntouttavan virkistystoiminnan järjestämisen, johtamisen ja kehittämisen perehdytysesitys. Perehdytysesitys tässä yhteydessä tarkoittaa yhtä osaa yksikköjen omassa laajassa kuntouttavan virkistystoiminnan perehdytys- ja tukimateriaalissa, joita yksiköt ovat keränneet oman työnsä tueksi. Materiaali sisältää esimerkkejä, ohjeita ja välineitä yhteisöllisten kuntouttavan virkistystoiminnan tuokioiden järjestämiseen. Materiaalin keräämiseen ovat oikeutettuja ja toivottuja kaikki henkilökuntaan kuuluvat sekä opiskelijat. Tällainen materiaalivaranto on yksiköiden omaa rikasta kulttuuria ja halutessaan he voivat vaihtaa hyviä käytänteitä yksiköiden välillä osana verkostotoimintaa. Perehdytysesitys keskittyy toiminnan yleiseen järjestämiseen ja asiakkaan osallisuuden tukemisen vahvistamiseen palvelussa.

Perehdytysesityksessä (liite 10) kuvataan mitä kuntouttava virkistystoiminta on ja mitä tarkoittaa osallisuuden vahvistaminen kuntouttavan virkistystoiminnan konseptissa. Perehdytyksessä avataan kuntouttavan virkistystoiminnan johtamistavat, mutta ei esitellä jokaista pientä käytännön keinoa, koska niitä voi syntyä koko ajan uusia ja ne ovat sidoksissa kulloiseenkin tilanteeseen. Esitys antaa tilaa lähiesimiehen osaamiselle ja harkintakyvylle. Verkostojohtamisen ideaan kuitenkin kuuluu hyvien johtamiskäytäntöjen jakaminen, joten toivottavaa on verkostoitumisen nopea vakiintuminen yksikköjen välillä. Lopuksi esityksessä on esimerkkejä yksiköissä tärkeiksi nousseista yhteisöllisistä ja yksilöllisistä virkistymiskeinoista. Ne eivät ole ehdoton ohjenuora, mutta antavat viitettä yksiköiden tyylistä ja perinteestä. Näin laajoista kokonaisuuksista on jokaisen työntekijän helppo ammentaa ja suunnitella virkistystuokio tai keksiä kokonaan uutta. Tärkeää on jättää yksikön materiaalivarantoon ohjeistusta yhteisölle, jotta toiminnan järjestäminen onnistuu tarvittaessa myös jatkossa, jos esimerkiksi vanhuksset pitivät tuokiosta niin kovin, että toivovat sen uusintaa.

PowerPoint-pohja valikoitui selkeytensä ja monipuolisuutensa vuoksi esityksen taustaksi. PowerPoint-esitys voidaan Joensuun kaupungin sosiaali- ja terveystoimiston hyväksynnällä ottaa osaksi yksiköiden perehdytys- ja esittelymateriaalia. Perehdytysesitys kulkee mukana esimerkiksi tiedostotikulla tai siitä voidaan tehdä kuvake yksiköiden näyttöpöydän työpöydille. Materiaali ei korvaa yksiköiden omia kuntouttavan virkistystoiminnan suunnitelmia, mutta luo pohjan ja tavoitteet toiminnalle. Perehdytysesityksen avulla kuntouttavan virkistystoiminnan tavoitteet ja henkilöstön tehtävät voidaan esitellä yksiköiden henkilökunnalle esimerkiksi tiimi-, osasto- ja työpaikkakokouksissa. Esitys antaa avoimen kuvan palvelun johtamisesta ja välittää samaa avoimuuden periaatetta henkilöstölle. Mikä on asiakaslähtoisempää palvelua kuin avoin ja tehtäviltään läpinäkyvä palvelu? PowerPoint-pohjalle valmisteltua materiaalia on helppo myös päivittää, jos yksiköt päättävät yhdessä jatkaa kehittämistoimintaa ja tekevät siihen liittyviä päätöksiä. Toivottavaa on, että yksiköiden työ- ja asennekulttuurin muuttuessa, kuntouttavan virkistystoiminnan kehittäminen jatkuu ja asiakkaan osallisuutta vahvistavia keinoja sovelletaan, kehitetään ja otetaan käyttöön myös muita palveluita kehitettäessä.

Perehdytysesitystä voidaan käyttää uuden työntekijän tai opiskelijan perehdytykseen kuntouttavan virkistystoiminnan osalta tai sillä voidaan esitellä toimintaa muille yksiköille. Se toimii myös pohjana yksikköjen omille kuntouttavan virkistystoiminnan suunnitelmille ja mahdollisille mittareille. Mahdollisesti perehdytysesitys voidaan esittää vanhusten omaisille esimerkiksi omaisten päivissä, jotta palvelun rakenne selviää heillekin. Toiminnan läpinäkyvyys mahdollistaa kehitettävien kohtien löytymisen ja korjaamisen. Omaisten mukaan ottaminen kuntouttavan virkistystoiminnan järjestämiseen voi myös parhaimmillaan tuoda uutta ja erilaista itse toimintaan, mutta myös lämpimiä yhteisöllisiä kohtaamisia. Avoimuus ja mukaan ottaminen hälventää epäluuloja ja pelkoja vanhusten hoitotyötä kohtaan.

8 Pohdinta

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli vahvistaa vanhuksen osallisuutta kuntouttavan virkistystoiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa. Yhdessä kehittämistehtävään osallistuneen avaintoimijaryhmän kanssa pohdimme esimiestyöhön keinoja, joilla voidaan tukea osallistavan kuntouttavan virkistystoiminnan järjestämistä, henkilöstön osaamisen käyttöönottoa ja työhyvinvointia. Varsinaisessa kehittämisprosessissa käytettiin muutosjohtamisen keinoja, koska kyse oli työkuultuurin muutoksesta. Tämä opinnäytetyö vastasi kehityshaasteeseen ja yhdessä osallistuvien yksiköiden kanssa lähdimme kehittämään ensin yhtä, ehkä julkisessa hoivassa ja huolenpidossa unohdettua palvelua, kuntouttavaa virkistystoimintaa, ja nostamaan esille niitä johtamisen keinoja joita esimies voi kaikkien omien taitojensa, osaamisen ja kiinnostuksen lisäksi käyttää vanhusten osallisuuden ja asiakkuuden vahvistamiseksi.

8.1 Johtopäätökset kehittämistehtävän tuloksista

Hoiva- ja asumispalvelujen asiakkaille suunnatun pienen haastattelututkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä millaisia kokemuksia vanhuksilla on osallistumisen mahdollisuuksista ja millaisia odotuksia heillä on kuntouttavaa virkistystoimintaa kohtaan. Heidän osallistumisensa mahdollistivat **asiakaslähtöinen** toimintatapa ja -kulttuuri asumis- ja hoivayksiköissä, **kuntouttavan toiminnan johtaminen ja kehittäminen** sekä **sosiaalinen ja psyykinen tukeminen**. Käänteisesti voidaan kokemuksista päätellä, että näiden asioiden puuttuminen vaikeutti ikääntyneiden asukkaiden ja potilaiden osallisuutta palvelunsa suunnittelussa ja osallistumista yhteisölliseen toimintaan. Haastatteluun osallistuneet toivat esille ymmärryksensä mielekkään yhdessä tekemisen merkityksestä omalle hyvinvoinnille ja elämänlaadulle. Vaikka haastateltavien osuus oli pieni kaikkien asumis- ja hoivapalveluiden asiakkaista, voidaan päätellä, että mielekkään tekemisen voimavarojen mukaan joko yhdessä tai yksin kuuluvan jokaisen ihmisen perustoiveisiin ikään tai toimintakykyyn katsomatta. Tätä johtopäätöstä tukee myös Joensuun kaupungin teettämä asiakastytyväisyyskysely

asumis- ja hoivapalveluissa. Vastaukset tehostetun palveluasumisen ja laitoshoidon osalta kertoivat siitä, että vanhukset ja omaiset halusivat enemmän ikääntyvien asiakkaiden tukemista ja kannustamista omatoimisuuteen sekä harrastamaan mielenkiinnon kohteena olevia asioita. (Joensuun kaupunki 2014.)

Vaikka **asiakslähtöisyydestä** puhutaan yleisesti sairaaloiden ja hoivakotien periaatteena, periaate jää usein kovin pinnalliseksi. Tosiasiassa moni vanhukseen liittyvä asia kuten, ihmisarvoinen vanhuus, hänen toimintakykynsä ja tarpeensa määritellään hoitajanäkökulmasta. Asiakkaan ajatukset ja persoona tulisi huomioida aina. (Jänström 2011, 260–263.) Asiakslähtöisyyttä voidaan tarkastella useassa eri asiayhteydessä, palveluiden mahdollistamisessa, palvelutapahtumassa, asiakkuudessa ja yleisellä tasolla (Hyvärinen 2011, 71). Tästä aineistosta nousi esille asiakslähtöisen palvelun mahdollistava avoin tiedottaminen, itse palvelutapahtumaan liittyvä asiakkaan ja hoitajan välinen vuoropuhelu, jossa selvitetään esimerkiksi asiakkaan toiveet ja tavoitteet omalle virkistytymiselle sekä asiakkaan oma ajatus itsestään ainutlaatuisena asiakkaana. Ymmärryksen vanhuksen yksilöllisyyttä kohtaan lisääntyi prosessin aikana. Moni vanhus sanoi haastattelutilanteessa olevansa mieluummin yksin tai tutun kanssa kuin yhteisöllisessä järjestetyssä tilanteessa. Näitä vanhuksia pitää mielestäni kuunnella ja toimia heidän toiveidensa mukaan yksilöidysti. Kehittämistyön aikana avaintoimijaryhmissä nousi esille käsite ”tähtihetki”, joka tarkoittaa hyvin yksilöityä virkistävää toimintaa vanhuksen omilla ehdoilla.

Kuntouttavan virkistystoiminnan johtaminen sisälsi resurssien järjestämisen toiminnalle sekä toiminnan johtamisen. Resursseista esille nousivat riittävä hoitajamitoitus toiminnan järjestämisen turvaamiseksi, rahoitus, tilat, materiaalit, sekä ulkopuolisten toimijoiden saaminen mukaan toimintaan. Toiminnan johtaminen käsitti henkilöstön johtamisen tuottamaan ja kehittämään mielekästä virkistystoimintaa sekä hankkimaan ohjaustaitoja. Esimerkki asiakslähtöisyyteen tulee johdolta ja johtamisen keskeisimmät keinot edistää asiakslähtöisyyttä ovat oikeanlainen viestintä ja keskustelu (Saarinen 2013, 67). Käytännön kehittämistyössä on huomattu, että gerontologisen kuntoutustoiminnan järjestämisen ja kehittämisen mahdollistaa moniammatillisen työntekijäryhmän tiimiytyminen, yhteisen toimivan arjen kehittäminen, avoimuus vuorovaikutuksessa sekä luot-

tamusta herättävä, päämäärätietoinen johtaminen. Tämä tuo työyhteisöihin myös kehittämistä, jolla on työssä jaksamista tukeva vaikutus. (Pikkarainen 2016, 53.)

Sosiaalinen ja psyykinen tukeminen oli tässä haastattelututkimuksessa käytännössä motivointia, kannustusta ja rohkaisua mutta myös fyysistä mukaan hakemista ja osallistumisen mahdollistamista konkreettisin neuvoin, ohjein ja esimerkein. Usein sosiaalisen ja psyykkisen tuen antaja on hoitaja, mutta myös omaisella on tärkeä rooli tukijana. (Kuukasjärvi 2011, 59; Ovaskainen 2010, 62.) Vuorovaikutuksessa myös asukastovereista voi tulla tärkeitä tukijoita ja motivaattoreita vanhuksen osallistumiselle. Sosiaalisen vuorovaikutuksen merkityksellisyttä vanhuksen hyvinvoinnille tuleekin korostaa ja tuoda työyhteisöissä esille enemmän (Makkonen 2012, 59). Vanhuus on käsitettävä aikaisempaa pidempänä, yksilöllisempänä ja monipuolisempana elämänvaiheena haasteineen ja mahdollisuuksineen. Koettu elämä on kasvattanut ikääntyneestä ainutlaatuisen persoonan, joka suhtautuu yksilöllisesti ympäristöönsä ja joka tekee elämänsä ratkaisuja monesti kypsemmin ja luovemmin kuin aikaisemmin. Vanhukset ovat yhteiskunnan voimavara kokemusosaamisellaan, joka voisi olla myös gerontologisen kuntoutuksen resurssi. (Pikkarainen 2013, 17.) Siksi koen, että heidän toiveitaan palvelun suunnittelussa on kuunneltava. Palveluvalikoimassa on oltava monenlaisia vaihtoehtoja hoidon määrälle ja sisällölle sekä valinnan mahdollisuuksia, näin myös kuntouttavassa toiminnassa (Räsänen 2011, 179). Valinnan vapaus ilmentää sitä, mitä ihminen on, se on itsensä toteuttamista (Munkki Serafim 2007, 67). Ihmisellä on elämänsä loppuun asti tarve luoda itseään, se on olemassaolon viestintää. Munkki Serafimin sanoin:

”Ihminen elää olemisen ja olemattomuuden jännitteessä.”

Jos iäkäs ihminen valitsee ja tahtoo toteuttaa itseään voimavaroilleen ja mielenkiinnoilleen ominaisilla tavoilla, on tahtoa tuettava ja vanhusta kannustettava, koska se on elämän kunnioittamista. Jos ihminen taas valitsee olla tahtomatta, on se ymmärrettävä ihmisen omana valintana. Ikäihmisten pitkä kokemus on vahvuutena oppimis- ja muutosprosesseissa, jollaisena kuntoutus voidaan nähdä. Haasteena on löytää sellaista tekemistä, jolla voidaan tukea ikääntyvän sel-

viytymistä arjessa, yhteisen ymmärryksen löytyminen vuorovaikutuksessa ja mielekkyyden löytyminen tehtäviin asioihin. Kyky oppia säilyy iän karttuessa, mutta oppiminen edellyttää aikaa ja rauhaa harjoitella asioita. Tämä edellyttää myös ohjaukseen käytettävän ajan riittävyttä. Ohjaajalla ei tarvitsisi ohjaustilanteessa olla muuta tekemistä, kiirettä. (Hinkka & Karppi 2010, 55.) Ennaltaehkäisevillä toimilla, joilla tuetaan ikääntyvän fyysistä aktiivisuutta ja muuta harrastustoimintaa on vaikutusta ikääntyvän psyykkiselle hyvinvoinnille. Psyykkisen hyvinvoinnin lisäämisellä voi olla tärkeä merkitys yksilön onnistuneelle vanhenemiselle ja elämänlaadulle. (Lampinen 2004, 69.)

Ikäihmisten yksinäisyyttä tulisi tarkastella usean tieteenalan näkökulmasta, koska yksinäisyyteen liittyy monia fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn ongelmia. Yksinäisyyden varhainen tunnistaminen ja auttamismenetelmien kehittäminen voivat tukea selviytymistä arjessa ja pidentää kotona asumisen aikaa. (Tiilikainen 2006, 62–63.) Mielekäs toiminta yhdessä on vastavuoroista, toimijoiden yhdessä suunnittelemaa ja vapaasti valitsemaa asiakkaan toimintamahdollisuuksien parantamiseen tähtäävää toimintaa (Harra 2014, 209). Kuntouttava virkistystoiminta voidaan nähdä tavoitteellisena, terapeuttisena toimintana, joka tuottaa toimijoille arvokkuuden ja elämisen mielekkyyden kokemuksia. Se edistää asiakkaan toimintamahdollisuuksien lisäksi, hänen kykyjään ja hyvinvointiaan, kohentaen samalla yksilöllisten ratkaisujen löytämisen ja toteuttamisen kautta toiminnan tarjoajan osaamista ja työhyvinvointia. (emt. 2014, 210.) Tässäkin opinnäytetyössä kuntouttavan virkistystoiminnan hetket rauhoittivat osastoja ja vahvistivat yhteisöllistä tunnetta. Muistisairauksia sairastavien asukkaiden levoton käyttäytyminen ja rauhoittavien lääkkeiden tarve voivat vähentyä ainakin itse viriketoiminnan aikana (Airila 2000, 27; Vink, Zuidersma, Boersma, de Jonge, Zuidema & Slaets 2014, 1).

Löysimme kolme merkittävää ja jo olemassa olevaa johtamiskeinoa tueksi asiakaslähtöiselle toiminnalle, henkilöstön sitouttamiselle, yksiköiden välisen osaamisen ja tiedonkulun parantamiselle, toivottavasti tulevaisuudessa rekrytointia helpottavaksi imagotekijäksi sekä talousosaamisen välineeksi, kun pohditaan kuntouttavan virkistystoiminnan resursointia. Nämä ovat **arvojohtaminen**, **verkostojohtaminen** ja **resurssi johtaminen**. Näiden keinojen lisäksi esimiehen

henkilökohtaiset vahvuudet, osaaminen, taidot, tapa toimia luovat kunnolliset edellytykset vanhuksen osallisuuden toteutumiseksi kuntouttavassa virkistystoiminnassa ja henkilöstön jaksamiselle ja hyvinvoinnille.

Verkostoyhteistyö on parhaimmillaan tasapuolista, kunnioittavaa, joustavaa ja avointa. Luottamus ja sitoutuminen sekä halu kehittää uusia toimintatapoja yhteiseksi hyödyksi ovat ihanteellisen verkostoyhteistyön kivijalka. Ristiriitaisuudet verkostojen välillä heikentävät kehittämiskykyistä ilmapiiriä ja tällaiseen kulttuuriin pitäisikin puuttua ajoissa, jotta sosiaali- ja terveydenhuollon kaikkia prosesseja pystyttäisiin kehittämään. (Rautalammi 2015, 99.) Asiakkaan kotona eli tässä tapauksessa hoitokodeissa tapahtuva ryhmämuotoinen kuntouttava toiminta on asiakkaan näkökulmasta erittäin tärkeä elämänlaatua parantava prosessi, mutta se voidaan nähdä myös kustannusvaikuttavuuden kannalta olennaisena osana sosiaali- ja terveystoimen prosesseja. Erityisesti asiakkaan tarpeista lähtevä liikunnallinen kuntoutus hidastaa muistisairaana toimintavajeen kehitystä ilman, että se lisää sosiaali- ja terveystoimen kustannuksia. (Pitkälä, Savikko, Pöysti, Kautiainen, Strandberg & Tilvis 2013, 136.) Elämänlaatua parantava kuntoutus on monipuolista gerontologista kuntoutusta (Pikkarainen, Vaara & Salmelainen 2013, 248–251).

Verkostoitumisen ajankohtaisuus näkyy elämässämme niin sanotussa Public Managementin jälkeisessä ajassa siten, että oma palvelutuotanto ei ole ainoa tapa tuottaa palveluita kuntalaisille. Asiakkaiden palveluprosessit ulottuvat eri organisaatioihin ja yrityksiin, mutta myös kolmannelle sektorille. Arvojohtamisen aikakaudella eettiset näkökulmat ovat nousseet vahvasti keskusteluun ja ne ovat yksi perusta uudelle tulevalle verkottuneelle palvelumallille (Rautalammi 2015, 96–97.) Kuten muissakin palveluprosesseissa, kuntouttavan virkistystoiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa pitäisi siis huolehtia enemmän asiakkaiden tarpeista, toiveista ja valinnan vapaudesta. Kuin tilauksesta loppukeväästä 2016 tuli ilmoitus Kulttuurikunnat-hankkeen käynnistymisestä Joensuun, Kontiolahden ja Outokummun alueella. Kulttuurikunnat-hanke työllistää alueen taiteilijoita ja tuottaa elämyksiä paikkakuntien vanhustenhuollon ja asumispalvelujen asiakkaille. Rahoituksesta vastaavat opetus- ja kulttuuriministeriön lisäksi Joensuun kaupunki, Outokummun kaupunki ja Kontiolahden kunta. Osallisuutta

tämän hankkeen suunnittelussa lisäsi se, että paikallisille yhteyshenkilöille ja kuntalaisille järjestettiin kuulemistilaisuus toiveista järjestettävistä tapahtumista. (Joensuun kaupunki 2016d.) Kuulemistilaisuudessa tuotiin esille myös tämän kehittämistehtävän haastattelussa nousseita vanhusten toiveita kulttuuritoimintaa kohtaan.

Arvojohtaminen, jonka pyrkimys on vahvistaa sekä asiakkaan että työntekijän kokemaa arvoa ja arvostusta, nousi toiseksi tärkeäksi johtamisen keinoksi. Tulevaisuudessa arvojen merkitys palveluiden järjestämisessä tulee kasvamaan entisestään ja ne on tehtävä näkyvämmäksi arjessa. Työtä hakevan ja organisaation arvojen yhteensopivuus tulisi huomioida jo rekrytointivaiheessa. (Tolvila 2013, 67.) Pohdimme avaintoimijaryhmän kanssa mahdollisuuksia löytää hoitotyöhön eettisiltä arvoiltaan sellaisia henkilöitä, joilla on innostusta kehittää gerontologista kuntoutusta ja tuoda asukkaiden elämään merkityksellisiä asioita. Mahdollisiksi tilanteiksi vaikuttaa asiaan nähtiin työhönottohaastattelut ja kehityskeskustelut. Oikein rakennettu perehdytys sekä tiimi-, osasto- ja työpaikka-kokoukset nimettiin oikeiksi paikoiksi vaikuttaa työyhteisöjen toimintakulttuuriin. Valmentava johtaminen on asioiden kertaamista ja toistamista ja sitä tarvitaan aikaa vievässä kulttuurin muutoksessa, joka on perusteellista ajattelutapojen muuttamista (Schein 2001, 20). Arvojohtaminen, joka on irrallaan organisaation strategiasta tai ei välitä henkilöstölle tarpeeksi tietoa yhteisistä päämääristä, ilmenee epäsäännöllisyytenä toiminnassa ja tarpeena selittää päätöksiin liittyviä valintoja eri tilanteissa. (Kreivi 2016, 78). Esimiehen esimerkki nostettiin myös esille. Eräässä kehittämiseen osallistuneessa yksikössä lähiesimies osallistui mahdollisuuksien mukaan kuntouttavaan virkistystoimintaan ja suositteli sitä lämpimästi muillekin esimiehille. Arvot nousevat merkitykselliseen asemaan esimiesten ja johtajien toimiessa arvojen mukaisesti. Yhteisön arvojen rakentaminen yhdessä henkilöstön kanssa on onnistuneen arvoprosessin merkittävä tekijä. (Tolvila 2013, 68.) Asiakkaiden osallistaminen arvokeskusteluun ja yhteisön arvojen kehittämiseen on arvojohtamisen perusta ja mahdollistaa eettisyyden toteutumisen toiminnassa (Kreivi 2016, 79).

Resurssien johtamisesta keskusteltiin avaintoimijaryhmässä paljon. Kuinka saadaan aika ja henkilöstö riittämään tuokioiden järjestämiseen? Kuinka saa-

daan materiaalia askarteluun ja taiteiluun, mistä osaamista ja rohkeutta henkilöstölle järjestää laadukkaita tuokioita? Yhteisöllisessä dialogissa nousi esille monia hyviä käytänteitä, joista osa otettiin heti käyttöön. Tällaisia keinoja olivat esimerkiksi työaikasuunnittelu, jolla pystyttiin ennakoimaan tarvittava määrä henkilöstöä tapahtumapäiviin, toiminnan avoin suunnittelu yhdessä asukkaiden kanssa ja toiminnan tekeminen näkyväksi kaikille asiakkaille ja henkilökunnalle mm. esittelemällä suunnitellut tuokiot ilmoitustaululla. Työkiertoa mainostettiin yhteisöille toimintakulttuurin ja hyvien käytänteiden vaihtamisen keinona ja osa siihen mielellään tarttuikin. Kuntouttava virkistystoiminta saatettiin myös antaa vastuutehtäväksi asiasta kiinnostuneelle työntekijälle, joka etsi sopivia toimintamuotoja ja toi niitä sovelletusti yhteisöön. Yhteistä yksiköille oli, että kaikkien työntekijöiden odotettiin osallistuvan kuntouttavan virkistystoiminnan järjestämiseen. Työyksiköt ovat kuitenkin itsenäisiä toimijoita ja päättävät itse toimintatavoistaan, siksi ne valitsivat omaan toimintaansa sopivimmat tavat (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010, 6). Tästä syystä päädyimme tässä kehittämistehtävässä siihen, että emme tee yhteistä mallia tai toimintatapakuvausta yksiköille vaan keskityimme tuomaan kehittämistyön tuloksena esille niitä johtamistapoja ja keinoja, jotka tukevat vanhuksen osallisuuden vahvistumista kuntouttavan virkistystoiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa. Työn ohessa syntyi toki joissakin yksiköissä yksikkökohtaisia materiaalikansioita ja perehdytystapoja. Niiden kehittäminen etenee omana toimintanaan.

Kuntoutumisen edistämisen tukeminen edellyttää lähiesimieheltä kliinistä osaamista. Hän pystyy soveltamaan RAI-arvioinnista saatua tietoa hyvän hoidon, toiminnan ja palvelujen takaamiseksi, tuntee pääpiirteitään hoidossa olevat vanhukset ja henkilöstön sekä tiedostaa henkilöstön että oman osaamisen tason. Esimiehen toimiminen lähellä käytännön hoitotyötä ja halu olla läsnä arjessa mahdollistavat toiminnan toteutumisen seurannan ja toiminnan ohjaamisen. Tarkastelemalla työtapoja ja -järjestyksiä rakentavasti, sekä resursoimalla riittävästi palveluihin esimies varmistaa kuntoutumista edistävän toiminnan järjestämisen yksiköissään. Tämän lisäksi esimiehen on kiinnitettävä huomiota osaamisen johtamiseen, jossa painotetaan hoitajien harjaantumisen tukemista kuntoutusmahdollisuuksien järjestämisessä sekä heidän sitouttamista monipuoliseen kuntouttavaan hoitotyöhön. (Vähäkangas, Niemelä & Noro 2012, 70–71.)

Opinnäytetyönä tehtävässä kehittämisprosessissa saadut tulokset tukevat aikaisempaa tutkimusaineistoa, mutta tuovat myös selkeämmin esille niitä käytännön menetelmiä, joita arkisessa esimiestyössä voidaan käyttää juuri kuntouttavan virkistystoiminnan johtamisessa. Elämän mielekkyyden turvaaminen loppuun saakka ja inhimillisen elämän kunnioittaminen ovat yhteiskuntamme tavoitteita, joiden pohjalta halutaan kehittää palveluita niin julkisella kuin yksityisellä tuottajapuolella. Tulevaisuudessa sosiaali- ja terveysalan julkinen ja yksityinen puoli tulevat varmasti lähentymään entisestään niin yhteistyökumppaneina kuin toimintatapoineen. Esimerkiksi jo nyt julkisten organisaatioiden tulisi kohentaa strategiaosaamistaan, talousosaamistaan, palvelujen tuotteistamista ja asiakaslähtöisyyttä, rekrytointia, tiedon ja osaamisen liikkumista sekä kykyä vastata muutokseen, kuten yksityiset palveluntarjoajat ovat tehneet vuosikymmenten ajan.

8.2 Kehittämistehtävän tuotoksen käytettävyys

Kehittämistehtävään osallistuneiden yksiköiden näkökulmasta nämä yhdessä löydetyt keinot ovat merkityksellisiä ja käyttökelpoisia, kun niitä vain halutaan käyttää. Tueksi, muistutukseksi ja tiedotusmateriaaliksi yksiköiden henkilökunnalle ja muille tutustumisenhaluisille yksiköille valmistui kehittämistehtävän pohjalta perehdytysesitys. Sitä on helppo ja nopea käyttää esimerkiksi perehdytystilanteessa, jatkokehittämishanketta pohdittaessa sekä yksikön toimintaa esitteleessä asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. Perehdytysesitys kokoaa yhteen ja esittelee kuntouttavan virkistystoiminnan johtamisen menetelmät ja toimii näin pohjana myös yksikköjen omien kuntouttavan virkistystoiminnan suunnitelmille ja mahdollisille mittareille. Avaintoimijatapaamiseen osallistuneet eivät halunneet yhtenäistä toimintatapaa, mutta suuntaa antava rakenne saatiin luotua yhteisen dialogin kautta.

Kuntouttavan virkistystoiminnan suunnittelu ja toteuttaminen kannattaakin jättää yksiköille, sillä palvelu on oivallinen keino tuoda ilmi kunkin yksikön ainutlaatuisia kulttuuria ja tyyliä, joka elää asukkaiden ja hoitajien arvojen, mielenkiinnon kohteiden ja elämäntarinoiden mukaan. Voimistavan johtamisen arvot ovat luottamus, arvostus, avoimuus ja oikeudenmukaisuus (Laaksonen 2008, 236).

Kuntouttavan virkistystoiminnan johtamisessa luotetaan siihen, että henkilöstö haluaa tarjota parasta osaamistaan ja laadukasta, elämän mielekkyyden kannalta parasta palvelua. Arvostus henkilöstön osaamista ja harrastuneisuutta kohtaan voidaan saada esille kuntouttavan virkistystoiminnan johtamisessa sallimalla harrastaminen töissä, kunhan siitä on iloa vanhuksille. Arvostus näkyy myös luottamustehtävien saamisena ja esimiehen kiinnostuksena työntekijän harrastuneisuutta kohtaan. Avoimuus on sekä työntekijän avoimuutta asiakkaita ja esimiestä kohtaan esimerkiksi siitä miten hän työaikansa käyttää, mutta myös esimiehen avoimuutta työntekijää kohtaan, niin että tämä tietää mitä häneltä odotetaan. Oikeudenmukainen johtamistyyli kuntouttavassa virkistystoiminnassa on sitä, että osallistumisvelvoite koskee kaikkia, esimiehestä itsestään sijaiseen ja opiskelijaan. Osallistuminen ei ole aina esillä oloa, vaan myös toiminnan mahdollistamista muilla keinoin, kuten esimerkiksi suunnittelemalla ja resursoimalla.

Kehittämistehtävän tuotos, perehdytykseen käytettävä esitys on osa suurempaa yksikköjen itsensä keräämää kuntouttavan virkistystoiminnan materiaalivarantoa. Materiaalia kerätään kuntouttavan virkistystoiminnan järjestämisen tueksi esimerkiksi sille varattuun kansioon, salkkuun tai sähköiseen kansioon. Se voi tiedon lisäksi sisältää ohjeita tuokioiden järjestämiseen, yhteystietoja ja materiaalia kuten kortteja, pelejä, esineitä, musiikkia ja ääniä eri tiedostoissa. Nämä materiaalivarannot ovat kunkin yksikön omaa tiedollista ja taidollista pääomaa, jota on mahdollista vaihtaa ja kasvattaa verkostoyhteistyön avulla. Materiaalit, osaaminen ja käytänteet ovat ajan mukaan päivitettäviä, samoin kuin perehdytysesitys ja sen muoto. Sen sijaan perehdytysesityksessä ilmenevät johtamisen keinot pysyvät ja jalostuvat ajan myötä.

Tulevaisuudessa, kun kilpailu julkisen ja yksityisen palveluasumisen ja hoivan välillä kiihtyy, on kehittyneestä kuntouttavan virkistystoiminnan johtamisesta etua. Kun yksiköiden asiakkaan huomioivaan kulttuuriin on kiinnitetty huomiota ja toimintaa kehitetty, voidaan puhua markkinoilla arvokkaasta asiasta. Kehitettävää asiaa ei vain saa jäädä yhden tai kahden kehittämiskerran jälkeen lepäämään, sillä on vaarana että se unohtuu. Kehittämistä on jatkettava ja yksiköihin luotava sellainen kulttuuri ja ilmapiiri, että kuntouttavan virkistystoiminnan järjes-

täminen ja edelleen kehittäminen on itsestään selvyyttä. Tukena tässä prosessissa ovat muutosjohtamisen eri muodot. Tässä opinnäytetyössä käytettiin muutosjohtamisen kahdeksaa askelta.

8.3 Muutoksenjohtamisen mallin toteutuminen kehittämistehtävässä

Tässä opinnäytetyössä käytettiin John P. Kotterin luomaa muutosjohtamisen kahdeksan askeleen mallia. Klassikoksi muodostunut malli on ollut pohjana useille onnistuneille ja myös epäonnistuneille muutosprosesseille. Vuonna 1995 esitelty muutosjohtamisen malli on kuitenkin asioiden johtamisen sijaan ihmisten johtamista korostava. Se oli yksi asia, jonka takia kiinnostuin mallista – toinen syy oli sen ymmärrettävyys ja loogisuus. Prosessin aikana tahtomattakin pohdin Kotterin muutosjohtamisen mallin ajankohtaisuutta, sitä olemmeko kuitenkin sosiaali- ja terveysalalla sellaisessa tilanteessa, että meidän tulisi omaksumme laajempi ja tehokkaampi tapa pureutua alati kiihtyvään ja laajenevaan muutokseen. Tutustuin Lean-ajatteluun, joka ei ole vain malli, vaan kokonainen organisaation ajattelutapa, jossa on sitouduttu alati kehittämään palveluja asiakkaan ja organisaation arvoa kasvattaviksi. (Toussaint & Berry 2013, 74–75.) Mietittyäni asiaa tulin siihen johtopäätökseen, että ainakaan tässä kehittämistehtävässä malli ja ajattelu eivät sulje toisiaan pois. Kehittämisen aloittaminen yksinkertaisesta, mutta tärkeästä ja kiireellisestä asiasta, ymmärrettävällä metodilla voi jonakin päivänä johtaa Lean-ajattelun kuvaamaan kehittämiseen sitoutuneeseen ja innostuneeseen työkuultuuriin.

Ensimmäinen tehtävä John P. Kotterin muutosjohtamisen mallissa on ymmärtää muutoksen välttämättömyys ja kiireellisyys. Opinnäytetyön aihe vahvistaa vanhusten osallisuutta itselleen suunnatun palvelun suunnittelussa ja järjestämisessä sai alkunsa vanhusten ja omaisten toiveista saada mielekästä tekemistä arkeen, hoitohenkilökunnan kysymyksistä kuinka tätä toimintaa voitaisiin järjestää ja yleisestä mielipiteestä, jonka mukaan hyvään elämään kuuluvat mielekäs toiminta ja sosiaaliset suhteet. Koin, että asian täytyy muuttua ja tämän kuten muidenkin palvelujen suunnittelussa vanhusten ääni on saatava esille aikaisempaa paremmin.

Keskustelin aiheesta useamman lähiesimiehen ja heidän esimiestensä kanssa ja kaikki kokivat aiheen tärkeäksi ja kehittämisen arvoiseksi. Työyhteisöissäkin tunnustettiin kuntouttavan virkistystoiminnan kehittämisen tarve, mutta samalla kuului myös muutosvastarinnan ääniä. Toisaalta koettiin, että kuntouttavan virkistystoiminnan järjestäminen kuuluu hoitajan tehtäviin, toisaalta arveltiin järjestämisen ja kehittämisen lisäävän työtaakkaa entisestään. Pohdintoja kuului myös siitä, osataanko järjestää asiakkaita tyydyttävää toimintaa ja päinvastoin, voisiko toiminnan järjestämisen ”ulkoistaa” hoitotyöhön osallistumattomalle henkilölle niin, että tämä järjestäisi ainoastaan kuntouttavaa ryhmä- ja yksilötoimintaa. Kävin yksiköissä kertomassa kehittämistehtävästä ja perustelin, kuinka mielestäni hyvän elämän mahdollistaminen kuuluu meille kaikille ja kuinka sen merkitystä voi lähteä pohtimaan oman elämän kautta. Yksiköissä tietyt henkilöt lähtivät hyvin mukaan puhumaan ja perustelemaan muutoksen tarpeellisuutta ja he toimivat ”tukijoinani”. Ainoastaan yhteen yksikköön en saanut luotua sellaista kontaktia, vaikka sähköpostitse useaan otteeseen tarjosin tukea ja keskustelumahdollisuutta. Tulevaisuudessa, jos olen mukana tällaisessa tilanteessa mukana, käytän enemmän aikaa yksiköihin ja henkilökuntaan tutustumiseen. Pohdin itsekseni, miksi tämä yksi yksikkö jäi minulle etäiseksi ja tulin siihen tulokseen, että mahdollisia syitä olivat omat ennakkoluulot vastaanotosta ja useat samanaikaiset kehittämishankkeet kyseisessä yksikössä. Tulevaisuudessa aion ottaa nämä asiat huomioon ennen kehittämistehtävän tarjoamista.

Koska ihmiset tekevät muutoksen, perustettiin yhdessä lähiesimiesten kanssa avaintoimijaryhmä, johon he valitsivat henkilöstöstään itsensä lisäksi 1–2 asiaa kiinnostunutta ja kehittämiseen sitoutunutta avaintoimijaa. Itse toimin avaintoimijaryhmässä sekä vetäjänä, että kehittämiseen osallistuvana henkilönä. Avaintoimijoiden valinnassa luotin lähiesimiesten arvioon, siitä kuinka monta avaintoimijaa on teknisesti mahdollista irrottaa kolmen iltapäivän ajaksi kehittämistehtävään ja ketkä heistä ovat halukkaita vahvistamaan vanhuksen osallisuutta ja kehittämään kuntouttavaa virkistystoimintaa. Mielestäni esimiehet onnistuivat tehtävässään hyvin ja avaintoimijat olivat hienosti sitoutuneita tehtäväänsä. Yksiköiden väliset erot kuntouttavan virkistystoiminnan järjestämisessä pääsivät kuitenkin yllättämään. Yhdessä yksikössä kuntouttavan virkistystoiminnan hetkiä päästiin järjestämään, jos hoidollisia töitä oli vähemmän ja poti-

laat jaksoivat osallistua. Monesti tuokioita järjestivät opiskelijat ja ulkopuoliset yhteisöt. Toisessa ääripäässä oli yksikkö, jossa kuntouttava virkistystoiminta oli osa päivittäistä toimintaa ja merkityksellisen elämän mahdollistaminen kiinteästi osa toiminta-ajatusta. Sitten oli yksikkö, jossa kuntouttavan virkistystoiminnan, kuten fyysisen kuntouttamisen tehtävä oli siirtynyt kuntohoitajalta hoitohenkilöstölle ja yksikössä mietittiin keinoja vastata palvelutarpeeseen. Yhdessä pohtiesamme huomasimme asiassa sen hyvän puolen, että voisimme jakaa hyviä käytänteitä ja osaamista. Tästä ajatuksesta tulikin kehittämistehtävän yksi tuki-pilareista.

Muutosviestintä jatkui koko kehittämistehtävän ajan, välillä viestinnällä piti herätellä yhteisöjä. Usein muutos kariutuukin muutosviestinnän vähäisyyteen. Kehittämistehtävän aikana huomasin, että muutosviestinnän tulee olla positiivista, suunnitelmallista ja monesti kasvotusten annettavaa. Sähköpostiviestit eivät tavoita niin hyvin, kuin asiasta kasvotusten keskustelu. Ainoastaan jatkuvalla muutosviestinnällä henkilöstöä tiedotetaan uusista toimintatavoista ja osallistetaan työntekijät toimimaan tavoitteiden mukaisesti. Tiedottaessa perustellaan muutoksen tarve, hyöty ja vaikutukset, mutta tiedottamisella mahdollistetaan myös työyhteisön kiinnostus asiaan, ajan tasalla pysyminen ja aikataulussa pysyminen. Suunnitelmallisella tiedottamisella hillitään pelkojen syntymistä ja vaikutetaan rakentavasti muutosvastarinnan esiintymiseen. Osallistamisen keinoin luodaan luottamusta ja turvaa muutoksen keskellä. Kuuntelemalla ja mahdollistamalla muutostyöhön osallistuminen hyödynnetään arvokkaita henkilöstövoimavaroja kuten osaamista ja asiantuntijuutta. (Matala 2012, 74–75.) Tulevaisuudessa keskustelisin avaintoimijoiden kanssa muutosviestinnästä enemmän, esimerkiksi siitä, mitä kannattaa sanoa missäkin vaiheessa ja kenelle. Myös osaajat kannattaa poimia heti muutostyöhön mukaan, toiset seuraavat esimerkiksi ja antavat osaamisensa ja itsensä loistaa ehkä myöhemmin.

Yhteinen tavoite tässä kehittämistehtävässä oli vahvistaa vanhuksen osallisuutta kuntouttavan virkistystoiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa. Osallisuuden lisääminen ja vahvistaminen ovat kehityskohteita, jotka määritellään valtakunnallisissa tavoitteissa ja organisaation strategiassa. Kehittämistehtävän alussa käydyistä keskusteluista ilmeni, että vanhuksen osallisuuden mahdollis-

taminen oli tärkeää myös hoitavalle henkilökunnalle ja aihetta pidettiin tärkeänä. Onnistuminen kehittämisprosessissa vaatii yhteisen tavoitteen mieltämistä ja mielessä pysymistä, vuorovaikutuksessa tapahtuvaa toimintaa sekä jaetun toimintavälineistön. Nämä muodostavat innovatiivisuuden ja osaamisen kehittämisen mahdollistavan ympäristön. (eOSMO 2011.)

Kolmannessa avaintoimijailtapäivässä arvioimme ”lyhyen aikavälin” onnistumista ja kehitettävää ja uudistettavaa löytyi vielä. Koska kyseessä on useammassa yksikössä tapahtuvasta toimintakulttuurin muutoksesta, muutosprosessiin tarvitaan aikaa. Itse koen, että olemme lähellä muutoksen vakiinnuttamista ja uusien toimintatapojen juurruttamista yksikkökulttuureihin. Tarvitaan vielä paljon yhteistä työtä ja esimiehiltä innostusta viedä asiaa eteenpäin. On myös valmistauduttava mahdollisiin taantumisiin ja otettava huomioon voimavaroja ja resursseja kuluttava työnantajamuutos vuoden 2016–2017 vaihteessa. Esimerkiksi esimiesten olisi nyt hyvä hyödyntää henkilöstön osaamista ja valtuuttaa avaintoimijoita pitämään muutosprosessia yllä dialogin ja toiminnan kehittämisen avulla. Itse olen sitoutunut kuntouttavan virkistystoiminnan kehittämiseen yksikössäni, se tuo minulle iloa ja mahdollisuuksia käyttää osaamistani ja harrastuneisuuttani ja antaa näin jaksamisen eväitä työhön.

Yhteistä tavoitetta pidettiin yllä jatkuvalla rakentavalla keskustelulla avaintoimijatapamisissa ja reflektiopäiväkirjojen avulla. Kevään aikana reflektiopäiväkirjoja täytettiin lähes jokaisesta vanhuksille suunnatusta yhteisöllisestä toimintatuokiosta ja reflektiopäiväkirjojen täyttöohjeissa opastettiin kysymään ennen suunnittelun aloittamista vanhusten toiveita yhteisestä tekemisestä. Aluksi vanhusten oli ehkä vaikea kertoa toiveistaan, mutta kevään myötä he rohkaistuivat tuomaan toiveita enemmän esille ja ilokseni kesällä aivan omatoimisesti! Välillä yhteisestä tavoitteesta ja sen kehittämisen tarpeellisuudesta joutui muistuttamaan, mutta se on normaalia muutoksen johtamisessa, sillä ihmisillä on tapana hakeutua tuttuihin rutiininomaisiin toimintamalleihin. Toimimattomuudesta huolimatta, ne voidaan kokea helppoina ja vähemmän rasittavina kuin uusien asiakaslähtöisempien toimintatapojen omaksuminen.

Pyysin sanallista sekä kirjallista palautetta kehittämisestä, menetelmistä, omista toimintatavoistani avaintoimijaryhmän vetäjänä ja osallistujana, mutta varsinaista kirjallista palautetta en saanut, vaikka toistin pyyntöni useassa sähköpostiviestissä. Tulevaisuudessa tekisin tämän asian toisin ja harkitsisin vakavammin strukturoidun palautelomakkeen tekemistä ja täyttämistä. Sanallisesti sain kylä rakentavaa, monipuolista ja kannustavaa palautetta, kuten tämän reflektio-päiväkirjan loppuun kirjoitetun:

”Tehtävä on innostanut työntekijöitä pitämään viriketuokioita, vaikka välillä on tuntunut, ettei osaamista löydy. Porukassa on kuitenkin mietitty ja ideoita on tullut paljon esille. Ja näistä on saatu kivoja tuokioita aikaiseksi.”

Itselleni kehittämistehtävän jatkuva arviointi opetti pitkäjännitteisyyttä, prosessin hallintaa ja esimiestaitoja, yrityksen ja erehdyksen kautta. Kehittämistehtävän arvoa nosti yhteisöllinen hoiva- ja asumispalvelujen yksiköiden välinen arvokeskustelu, jollaista ei ihan tässä mittakaavassa osallistujayksiköiden välillä ole ollut. Keskustelu arvoista ja toiminnan tavoitteesta on kuitenkin aina kaiken kehittämisen lähtökohta. Kehittämistehtävän kokonaisuutta arvioiden menetelmät olivat sopivia ja innostivat ammatilliseen dialogiin.

8.4 Kehittämistehtävän luotettavuus ja eettisyys

Tässä opinnäytetyössä kehittäminen lähti liikkeelle osallistamalla vanhuksset keskustelemaan osallisuudestaan ja toiveistaan. Vaikka haastattelin pientä joukkoa, sain mielestäni kerättyä heiltä tarpeeksi ajatuksia ja ideoita juuri tätä kehittämistehtävää varten. Ilman vanhusten osallisuutta ei voida kehittää heidän osallisuutensa toteutumista. Laadullisessa tutkimuksessa, kuten tässä pienessä haastattelussa aineiston kokoa tärkeämmäksi nousee sen laatu. Tavoitteena on, että aineisto toimi asian ymmärtämisen ja mielekkään tulkinnan apuna. (Vilka 2015, 150.) Aloittaessani haastatteluja olin hyvin kiinnostunut aiheesta ja koin osallisuuden olevan ehdottoman tärkeää kaikille yhteisön jäsenille. Edelleenkin olen sitä mieltä, että ikääntyvien palveluja suunniteltaessa vanhuksen ja omaisen osallisuus tulee ottaa paremmin huomioon. Kuitenkin olen myös oppinut osallisuudesta jotakin, nimittäin se ei ole kaikille yhtä tärkeä asia ja tätä näkemystä on palvelevassa ammatissa kunnioitettava. Eettisesti aihe on merkittä-

vä ja osallisuuden mahdollistavan toiminnan kehittäminen nostaa asiakkaan ja henkilöstön työn arvoa.

Opinnäytetyöhön kuuluvalla haastattelulla halusin kerätä juuri kehittämistehtävään osallistuvien yksiköiden vanhusten ajatuksia osallisuudestaan ja heidän ideoita toiminnallisten tuokioiden sisällöksi. On erittäin todennäköistä, että samantyylinen tutkimus toteutettuna toisen kerran samassa paikassa samoilla henkilöillä toisi erilaisia vastauksia muun muassa toiminnan kehittymisestä johtuvista syistä. Osallisuuden kokemus on myös hyvin henkilökohtainen ja sidoksissa henkilön persoonaan suhteeseen ympäröivään yhteisöön ja kuten ikääntyneet haastatteluaineistossa toivat ilmi, toimintakykyyn. Osallisuuden toteutumiseksi on kyettävä osallistumaan niin psyykkisesti kuin fyysisestikin ja yhteisössä pitää olla mahdollisuuksia osallistua. (Nivala & Ryynänen 2013, 24–27.)

Ennen aineiston keruuta pyysin asiaan kuuluvat tutkimusluvut Joensuun kaupungin sosiaali- ja terveyskeskuksesta. Lähestyin yksiköitä ja valittuja haastateltavia kirjeellä, jossa kerroin kehittämistehtävästä ja haastattelusta sekä siitä kuinka haastattelu tehdään ja saatu aineisto käsitellään (liitteet 3, 4 ja 5). Koin, että tärkein kriteeri haastateltavien valintaan oli heidän halunsa osallistua. Tämän asian varmistin vielä ennen haastattelujen aloittamista ja nauhoittamista. Haastateltavalla on oikeus tietää miten ja mitä tietoja hänestä käsitellään (henkilötietolaki 523/1999, 24 §). Haastateltavat valittiin työyhteisöissä antamieni ohjeiden, halukkuuden ja hoitajien tekemän haastateltavien toimintakykyarvion pohjalta.

Vaikka koin, että työyhteisöille antamani kirjalliset ja esimiehille kertamani ohjeet olivat selkeät, oli sopivien haastateltavien löytäminen ollut osin vaikeaa, lähinnä heikon toimintakyvyn vuoksi. Suurimmalla osalla haastateltavistani oli joko keskivaikea tai vaikea muistisairaus, joka vaikeutti kielellisesti tehtävää haastattelua. Vaikka valitsin suhteellisen avoimen, liiallista ohjausta välttävän ja keskustelua tukevan haastattelumuodon, sain välillä hyvin lyhyitä vastauksia, ikääntyneen oli vaikea pysyä aiheessa tai hän ei löytänyt sopivia sanoja. Kaikkein haasteellisimmaksi kohtaamakseni asiaksi nousi joidenkin haastateltavien keskittymiskyvyn puute. Vaikka pyrin järjestämään haastatteluihin sopivat tilat ja

ajankohdan, mietin haastattelutilanteen pituutta ja omaa esiintymistä empaattisena ja rauhallisena haastattelijana, muistisairauden vaikutus vuorovaikutukseen tuli esille lähes jokaisessa haastattelussa. (Haapala 2015, 90–93.) Opin näytetyön ollessa puhtaasti tutkimuksellinen, olisin uusinut haastattelut useaan kertaan tai pilkkonut niitä osiin.

Osallisuuden lisääminen sinänsä palveluiden suunnittelussa ja toteutuksessa on eettisesti oikeaan suuntaan vievä pyrkimys. Tästä kehittämistehtävästä eettisen tekevät myös asiakaslähtöisyys, kehittämistyöhön osallistumisen vapaaehtoisuus. Ketään ei pakotettu osallistumaan avaintoimijailtapäiviin, jos oma työ tai muut menot aiheuttivat osallistumiselle esteitä sekä tuotoksen käyttämisen vapaaehtoisuus omassa työssä. Vaikka kaikkien kehittämistehtävään valittujen yksiköiden ja avaintoimijoiden osallistuminen olisi ollut kehittämistehtävän tulosten ja niiden käytäntöön juurruttamisen kannalta tärkeää, tuli kehittämistoiminnan perustua toisten kunnioitukseen ja vapaaehtoisuuteen. Osallistujilla on oikeus päättää osallistumisestaan ja osallistumatta jättämisestään (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 45). Tässä opinnäytetyössä pyrittiin tiedottamaan osallistujia kehittämistehtävän merkityksellisyydestä, yhteiskunnallisesta merkityksestä ja tukemaan heidän osallistumistaan. Heidän toivomuksiaan avaintoimijataapaamisten ajankohdasta kuunneltiin ja järjestettiin muitakin osallistumisen kanavia kuin perinteinen yhdessä paikassa tapaaminen, esimerkiksi ehdotuksia ja ideoita otettiin vastaan sähköpostitse, reflektiopäiväkirjan muodossa sekä tarjottiin yksiköille mahdollisuutta saada henkilökunnan perehdyttäminen kehittämistehtävään työpaikoilla.

Haastatteluaineiston analyysissä pyrin järjestelmällisyyteen ja tarkkuuteen. Käytin siihen aikaa ja perehdyin luotettavaan teoriamateriaaliin. Huolellinen ja pikkutarkka selostus analyysivaiheessa tekee tutkimustuloksista selkeämmät ja ymmärrettävämmät, mahdollistaen tulosten arvioinnin (Vilka 2015, 141). Sama pätee tutkivan kehittämistoiminnan raportointiin. Pyrin opinnäytetyöni raportoinnissa olemaan huolellinen, jotta lukijan olisi helppo seurata mistä mikäkin päätelmä syntyy. Raportointia tukee kehittämisprosessin jatkuva arviointi ja itsearviointi.

Kun kehittäjä kuuluu itse yhteen toimintaansa kehittävää yhteisöön, on hänen kehittämistehtävän aikana pohdittava useinkin omaa roolia yhteisössä ja kehittämistehtävässä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133). Lisäksi pohdin omaa kehittyvää asemaani ja sen käyttöä, arvojani ja uskomuksiani sekä ikääni ja kokemustani suhteessa esimiehiin ja muihin kehittäjiin. Vaikka olin avaintoimijoiden ja esimiesten kanssa kehittäjä, oli minun avaintoimijailtapäivissä ymmärrettävästi annettava muille mahdollisuus sanoa sanottavansa, jaettava puheenvuoroja hiljaisemmille ja ”vedettävä” tilannetta eteenpäin. Oli tietoisesti vaihdeltava rooliaan tilanteen mukaan ja muistettava olla puuttumatta omassa yhteisössä liikaa avaintoimijoille antamiini tehtäviin, vaikka se välillä kovasti houkuttikin. Koen, että sain arvokasta kokemusta käytännön esimiestyöstä. Oman opinnäytetyön ohjaajan ja ohjausryhmän kanssa käydyt keskustelut selkeyttivät ja tukivat kehittämistehtävän suunnittelua todella paljon. Kokemattomuuttani hain opinnäytetyön haastatteluihin tarvittavat luvat ennen suunnitelman hyväksymistä elokuun lopussa, jolloin lupiin tuleva teksti oli enemmän tieteelliseen tutkimukseen viittaavaa. Keskusteluissa esimiesten kanssa ilmeni, että he olivat ymmärtäneet, että kyse on tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta. Jos saisin neuvoa tulevia ammattikorkeakoulun opinnäytetyöntekijöitä, kertoisin tämän oman kokemukseni.

Kehittämistyö on monitoimijaista silloin kun siihen osallistuu yhteisöissä sekä asiakkaat että henkilökunta. Jokaiselle on oma tehtävänsä. Keskustelevien avaintoimijailtapäivien ja käytännön kokeilun vuorottelu testaavat kehitettävää asiaa ja synnyttävät uuden tiedon ohella käyttökelpoisia käytänteitä. (Toikko 2006, 15.) Hiljainen tieto kehitettävästä kohteesta on löydettävä eläen siinä, kokien yhdessä ja oppien toisilta (Vilkkä 2006, 31). Mielestäni useamman kehittäjän osallisuus, mielipiteet ja näkökulmat vahvistivat kehittämistyön luotettavuutta, samoin kuin eettisyyttä. Henkilöt tukivat toisiaan ja yhdessä vahvistettiin niitä käsityksiä, jotka tekevät kuntouttavasta virkistystoiminnasta eettistä. Opinnäytetyön kannalta yhdessä tekeminen ja pohtiminen vahvistivat myös kehittämistehtävässä onnistumista ja kehittämistehtävässä löydettyjen käytänteiden juurtumista työelämään ja niiden käytettävyyttä. Kehittämistyön luotettavuus mitataan siitä saadun tiedon ja käytänteiden hyödynnettävyytenä (Toikko & Rantanen 2009, 121). Itse näen osallisuuden lisäämisen ja osallistumisen mahdollisuus-

den turvaamisen osana yhteiskunnallista kehitystä kohti demokraattisempaa, vapaampaa ja vauraampaa yhteiskuntaa, samaan suuntaan sote-uudistuksen tavoitteiden ja arvojen kanssa. Arvokasta tässä kehittämistehtävässä oli juuri yhteisöllinen dialogi arvoista ja siitä millaista vanhustenhoivaa kohti haluamme olla menossa.

8.5 Kehittämistyön jatkaminen ja tuloksista tiedottaminen

Kuntouttavan virkistystoiminnan kehittäminen jatkuu yksiköissä omaan tahtiinsa, asiakkaan eli vanhuksen osallisuutta vahvistaen. Kyse on kulttuurisesta muutoksesta, jonka juurtuminen osaksi yksiköiden ja organisaation pysyvää toimintatapaa vie aikansa usein 2–10 vuotta. Tänä aikana opitaan pois vanhoista toimintatavoista, asenteista ja luuloista sekä omaksutaan uusia. Tämän opinnäytetyön aikana opin kulttuurisesta muutoksesta sen, että uutta toimintakulttuuria on helpompi lähteä luomaan kuin vanhaa muuttamaan mutta edelleen uskon sinnikkäästi siihen, että me ihmiset teemme muutoksen ja kasvattamalla uutta hoitajasukupolvea yhdessä ja saamme näkyviä muutoksia aikaan. Tähän kasvatustyöhön osallistuvat niin yhteiskunta, ammattiopetusta tarjoavat oppilaitokset kuin perehdytykseen ja harjoitteluun osallistuvat työyksiköt. Se sato, mikä harjoittelussa kylvetään – se korjataan ihmiselämää arvostavana kulttuurina vuosien päästä.

Tutkimukselliseen kehittämistoimintaan kuuluu toiminnan tuloksista tiedottaminen (Toikko ja Rantanen 2009, 62–63). Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävän jatkumon turvaamiseksi ensisijaiseksi ja jatkuvan tiedotuksen kohteeksi ovat nousseet kehittämistehtävään osallistuneet yksiköt. Tämä tiedotus, ohjaus ja opastus jatkuvat, vaikka opinnäytetyö päättyisikin. Tuloksista ja tuotoksista tiedotetaan monipuolisesti organisaation edustajia Joensuun kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden keskuksessa sekä heidän aloitteestaan muita hoito- ja hoivatyöhön osallistuvia yksiköitä. Joensuun kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden viraston luvalla kehittämistyön tuloksista tiedotetaan mahdollisesti myös mediaa tai kirjoitetaan aiheesta ammatillisessa lehdessä julkaistava artikkeli.

Jatkossa olisi mielenkiintoista olla mukana julkisen puolen organisaatiokulttuurin muutoksessa, jossa lähdettäisiin kehittämään ihmisen hyvän elämän kannalta tärkeiden yhteistyötahojen kanssa kotona tai hoivakodissa asumista niin, että henkilön omat valinnat loisivat henkilölle itsensä näköisen elämän. Vanhustyötä on kehitettävä, jotta vanhusten ihmisarvo ja arvostus vanhusten hyvän elämän eteen tehtävää työtä kohtaan nousisi yhteiskunnassa. Työtä on kehitettävä vanhenevaa väestöä kuunnellen ja palveluja muodostaen siten, että päämääränä on merkityksellinen ja onnellinen elämä. (Kangasniemi 2013, 18.) Kuntouttavan virkistystoiminnan kehittämisen ja vanhusten osallisuuden vahvistamisen toivon omassa työssäni jatkuvan kuntouttavan virkistystoiminnan suunnitelman tekemisenä omaan yksikkööni, mahdollisine mittareineen. Omassa työssäni käytän tässä kehittämistehtävässä yhteisesti esille nostettuja osallisuutta vahvistavia johtamiskäytäntöjä ja kuntouttavan virkistystoiminnan laatua parantavia hyviä käytänteitä.

Lähteet

- Airila, A. 2000. Viriketoiminnan vaikutus vaikeasti dementoituneen käytösoireisiin. Ikäinstituutti. Sipoo: Kuntokallio.
<http://www.ikainstituutti.fi/binary/file/-/id/1/fid/149> 17.7.2015.
- Allvesson, M. & Svenningsson, S. 2008. Changing Organizational Culture: Cultural Change work in progress. New York: Routledge. Taylor & Francis Group.
http://untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Changing%20Organizational.pdf 1.9.2016.
- Bernarz F. & Leoni A. 2010. Reflective strategies and tool, between individual and social dimension. Diaries, debriefing sessions, tutoring. In Onorati, M.G. & Bernarz, F. (eds.) Building intercultural competences: A Handbook for professionals in education, social work and health care. Leuven: Acco.
- Conzales, M. & Kirkevold, M. 2013. Benefits of sensory garden and horticultural activities in dementia care: a modified scoping review. Journal of Clinical Nursing 23, 2698-2715.
<http://web.a.ebscohost.com/tietopalvelu.karelia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=83692942-7cc7-4047-9e07-65f890009a21%40sessionmgr4007&hid=4101> 20.8.2016.
- Engström, A. 2013. Hoitotyöntekijöiden näkemyksiä taiteesta ja kulttuurista vanhusten hoitotyössä. Jyväskylän yliopisto. Liikuntatieteellinen tiedekunta. Gerontologia ja kansanterveys. Pro gradu- tutkielma.
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/40684/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-201301141038.pdf?sequence=1> 23.7.2015.
- eOsmo. 2011. Osaamisen hallinnan työkirja. Osaamisen hankkiminen, kehittäminen ja hyödyntäminen. WWW.eosmo.fi/tyokirja/tyokirja.html. 3.4.2016.
- Filander, K. 2000. Kehittämistyö murroksessa. Sitoutuminen, sopeutuminen ja vastarinta julkisella sektorilla 1990-luvulla. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja.
- Finne- Soveri, H., Noro, A., Heimonen, S. & Voutilainen, P. 2008. Toimintakyvyn kognitiivisen ulottuvuuden arviointi osana tuen ja palvelujen tarpeen arviointia. Gerontologia 22 (2008): 4, 228–237.
https://www.researchgate.net/publication/234031995_The_effect_of_music_therapy_compared_with_general_recreational_activities_in_reducing_agitation_in_people_with_dementia_A_randomised_controlled_trial 2.9.2016.
- Gadamer, H.-G. 2004. Hermeneutiikka. Ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa. Suom. Ismo Nikander. Tampere: Vastapaino.
- Haapala, N. 2015. Muistisairaana osallisuus laadullisessa tutkimuksessa. Teoreettinen tutkimus laadullisten tiedonkeruumenetelmien soveltuvuudesta muistisairaalle. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden laitos. Pro gradu-tutkielma.
- Hall, D. & Shucksmith, J. 2012. Making life richer: creating a compassionate community. Nursing and Residential Care. Vol.14 no 6., 314-317.

- <http://web.a.ebscohost.com.tietopalvelu.karelia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=83692942-7cc7-4047-9e07-65f890009a21%40sessionmgr4007&hid=4101> 27.8.2016.
- Harra, T. 2014. Terapeuttinen yhteistoiminta. asiakkaan osallistumisen mahdollistaminen toimintaterapiassa. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja.
https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61769/Harra_Toini_ActaE_156pdfA.pdf?sequence=2 2.8.2016.
- Hassinen, J. 2008. Partus ideointimenetelmiä – työkalulaatikko ideanikkareille. Jukka Hassinen & Partus Oy 2008. <http://partus.fi> 1.8.2015.
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY.
- Heikkinen, H.L.T. 2010. Toimintatutkimus – toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metoden valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittavalle tutkijalle. 3. painos. Jyväskylä: PS-kustannus. 219.
- Heinola, R. & Helo, K. 2012. Iäkkäiden ihmisten psykososiaalisen hyvinvoinnin edistäminen. Yhteenveto järjestöille suunnatusta kyselystä. Eloisa Ikä- ohjelma. Helsinki: Vanhustyön keskusliitto.
- Henkilötietolaki. 22.4.1999/523.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523> 23.6.2015.
- Hinkka, K. & Karppi, S-L. (toim.) 2010. IKÄ- kuntoutus. Heikkokuntoisten ikäihmisten verkostomallisen kuntoutuksen toteutuminen ja vaikuttavuus. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 112. Sastamala: Kelan tutkimusosasto.
- Howie, L.O., Troutman-Jordan, M. & Newman, A-M. 2014. Social Support and Successful Aging in Assisted Living Residents. Educational Gerontology, Vol. 40., 61–70.
<http://web.b.ebscohost.com.tietopalvelu.karelia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=16&sid=93cee772-c685-4987-a5a1-bd64f08ec1ef%40sessionmgr120&hid=118> 29.8.2016.
- Hyvärinen, H. 2011. Asiakaslähtöisyyden moniulotteisuus ja toteutumisen haasteet asiantuntijoiden näkemänä. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden laitos. Sosiologia. Pro gradu- tutkielma.
http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20110374/urn_nbn_fi_uef-20110374.pdf 5.7.2016.
- Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Suom. Tillman, M. Helsinki: Kauppakaari.
- Jaakkola, E. 2015. Yhteisöllisyys syrjäisellä maaseudulla asuvien ikääntyneiden arjessa. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Yhteiskuntatieteet. Sosiologia. Akateeminen väitöskirja.
- Joensuun kaupunki. 2016a. Hankkeet. <http://www.joensuu.fi/kaynnissa-olevat-hankkeet> 2.10.2016.
- Joensuun kaupunki. 2016d. Hankkeet. <http://www.joensuu.fi/hankkeet2> 12.6.2016.
- Joensuun kaupunki. 2013b. Joensuun kaupungin ikääntyvien palveluohjelma 2013–2016.
<http://www.joensuu.fi/documents/11127/2985467/ik%C3%A4%C3%A4ntyvien+palveluohjelma+2013-2016/b8113d3d-d916-4257-b94f-7a7d6e7a348d> 24.5.2015

- Joensuun kaupunki. 2015a. Joensuun kaupungin organisaatio.
<http://www.joensuu.fi/kaupungin-organisaatio> 2.10.2016.
- Joensuun kaupunki. 2013a. Joensuun kaupungin strategia 2013–2016.
<http://www.joensuu.fi/documents/11127/257169/Rajaton+tulevaisuus+Joensuun+strategia+2013–2016/fcf11a94-ccb2-42b4-8a48-41cb211b6f95> 23.4.2015.
- Joensuun kaupunki. 2015b. Ossi- malli. Ossi- osatyökykyiset sissit.
<http://www.slideshare.net/Keva.fi/tykykykoordinaattorien-typaaja-11112015-ossi-osatykykyiset-sissit> 23.5.2015.
- Joensuun kaupunki. 2016c. Outokummun sairaala.
<http://www.joensuu.fi/outokummun-sairaala> 2.10.2016.
- Joensuun kaupunki. 2016b. Tehostettu palveluasuminen Outokummussa.
<http://www.joensuu.fi/tehostettu-palveluasuminen-outokummussa> 2.10.2016.
- Joensuun kaupunki. 2014. Yhteistoiminta-alueen Hoito- ja hoivapalveluiden asiakastytyväisyyskysely.
<http://www.joensuu.fi/documents/11127/2708143/Hoito-+ja+hoivapalvelujen+asiakaskysely+2014/3650414e-13e6-4beb-9b99-4b9eeb9ce41d> 14.9.2015.
- Jokela, S. 2014. ”Kyllä kaikilla ihmisillä on päivittäisiä ongelmia, mutta se on elämää...” – miesten kokemuksia ikääntymisestä. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Kansanterveystiede. Pro gradu-tutkielma.
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95616/GRADU-1453245b.pdf?sequence=1> 3.8.2016.
- Jyrkämä, J. 2008. Toimijuus, ikääntyminen ja arkielämä. Gerontologia 22(2008):4, 190–203, 276.
<http://elektra.helsinki.fi.tietopalvelu.karelia.fi/se/g/0784-0039/22/4/toimijuu.pdf> 2.9.2016.
- Jyrkämä, J. 2014. Vanheneminen muutosprosessina: eläkkeellesiirtymispohdintoja arjesta ja toimijuudesta. Gerontologia 28 (2014): 1; 43–46.
<http://elektra.helsinki.fi.tietopalvelu.karelia.fi/se/g/0784-0039/28/1/vanhenem.pdf> 2.9.2016.
- Järnström, S. 2011. ”En tiedä, mitä ne ajattelee mun kohtalokseni.” Etnografinen tutkimus asiakkuudesta ja asiakaslähtöisyydestä geriatrisessa sairaalassa. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja. <http://uta32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/66771/978-951-44-8508-4.pdf?sequence=1> 14.5.2016.
- Järvensivu, T., Nykänen, K. & Rajala, R. 2011. Verkostojohtamisen opas: verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Versio 1.0. Aalto yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Järvikoski, A. & Härkäpää, K. 2011. Kuntoutuksen perusteet. Helsinki: WSOY-pro Oy.
- Järvikoski, A. 2014. Monimuotoinen kuntoutus ja sen käsitteet. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2013:43. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114972/URN_ISBN_978-952-00-3457-3.pdf?sequence=1 13.7.2016.
- Kailio, A-L. 2014. Kotona asuvien ikäihmisten osallisuus hyvinvointipalveluiden suunnittelussa. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden laitos.

- Sosiaalityö. Pro gradu- tutkielma.
http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20140535/urn_nbn_fi_uef-20140535.pdf 22.7.2015.
- Kangasniemi, M. (toim.) 2013. Lähietiikan lähteillä. Terveydenhuollon eettisten kysymysten pohdintaa. Tehyn julkaisusarja 1/13 F. Vantaa: Tehy ry.
<http://www.slideshare.net/Tehy/lhietiikan-lhteill> 15.6.2016.
- Karelia Ammattikorkeakoulu. 2015. IkäOTE – Ikääntyvien oppiminen ja hyvinvointiteknologiat-hanke 2015–2017. <http://www.ikaote.fi/toiminta> 13.6.2016.
- Karelia Ammattikorkeakoulu. 2016. YAMK-opinnot. Ikäosaaminen.
<http://www.karelia.fi/fi/component/content/article?id=853> 10.6.2016.
- Karjalainen, M-L. 2013. Vanhuskäsityksiä julkisissa ja yksityisissä organisaatioissa. Tehostetun palveluasumisen yksiköiden vertailu henkilöstön näkökulmasta. Itä-Suomen yliopisto. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Pro gradu-tutkielma.
http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20130306/urn_nbn_fi_uef-20130306.pdf 12.7.2016.
- Karjalainen, V. 2006. Verkostokehittäminen – palveluparadigman muutosvoima. Teoksessa Seppänen-järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) Kehittämistyön risteyskohtia. Helsinki: Stakes.
- Karttunen, S. 2010. Muutosjohtamisen toimintamalli keskitettyyn tuotantjärjestelmään siirryttäessä. Benchmarking—tutkimus ateriatuotannon keskittämisestä. Savonia ammattikorkeakoulu. Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma YAMK. Opinnäytetyö.
<http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/21145/Sari%20Karttunen.pdf?sequence=1> 22.7.2015.
- Kasurinen, A. 2014. Siinä toimijuus missä mieli. Toimijuus iäkkäiden henkilöiden itsensä sanoittamana. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Sosiaalityö. Pro Gradu- tutkielma.
<http://lada.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61530/Kasurinen.Arja.pdf;jsessionid=023FCF4FD7AE55F892C0A6B592461BD8?sequence=2> 12.7.2016.
- Kinnula, P.; Malmi, T. & Vauramo, E. 2015. Miten Sote- uudistus toteutetaan? Kaksikunnallisuuden kehittämissäätiön Tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro. 91. Sastamala: Kunnallisuuden kehittämissäätiö.
<http://kaks.fi/wp-content/uploads/2015/08/Miten-sote-uudistus-toteutetaan.pdf> 2.6.2016.
- Korhonen, R. 2015. Esimies luottamuksen rakentajana muutoksessa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Lappeenrannan kauppakorkeakoulu. Pro gradu-tutkielma.
<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/104472/Pro%20GraduRiikka%20Korhonen.pdf?sequence=2> 2.8.2015
- Koskinen, S. 2004. Ikääntyneiden voimavarat. Teoksessa Kautto, M. (toim.) 2004. Ikääntyminen voimavarana – Tulevaisuusselonteon liiteraportti 5. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 33/2004. Helsinki: Valtioneuvosto, 24–90.
- Kotter, J.P. 2007. Leading Change –Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review 1/2007. Boston: Harvard Business Publishing, 92-107.
- Kotter, J.P. 2012. Leading Change. Boston: Harvard Business Review Press.

- Koskimies, M., Pyhäjoki, J. & Arnkill, T. E. 2012. Hyvien käytäntöjen dialogit. Opas dialogisen kehittämisen ja kulttuurisen muutoksen tueksi. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Tampere: Terveiden- ja hyvinvoinnin laitos.
- Kreivi, T. 2016. Julkisjohtamisen arvot liikelaitosorganisaatiossa. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden laitos. Hallintotiede. Pro gradu- tutkielma. <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62318/Kreivi.Tanja.pdf?sequence=2> 15.8.2016.
- Kuitunen, H. 2015. Vapaasti kirjoitettu vanhuus. Vanhuuden diskurssiivinen rakentuminen sosiaali- ja terveysalan opiskelijoiden kirjoituksissa. Jyväskylän yliopisto. Terveystieteiden laitos. Gerontologia ja kansanterveystiede. Pro gradu- tutkielma. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/46593/URN:BN:fi:ju-201508112643.pdf;sequence=1> 4.8.2016
- Kuukasjärvi, E. 2011. ”Se on täällä tämmöstä ja... kotona on erilaista” – hoivaympäristössä asuvan ikääntyneen toimijuus elämäntilanteen ulottuvuuksissa. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Sosiaalityö. Pro gradu- tutkielma. <http://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61415/Kuukasj%C3%A4rviEija.pdf?sequence=1> 30.7.2015.
- Laaksonen, H. 2008. Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi sosiaali- ja terveydenhuollon dementiayksiköissä. Vaasan yliopisto. Sosiaali- ja terveyshallintatiede. Akateeminen väitöskirja. Acta Wasaensis 187.
- Laki Kunta- ja palvelurakennemuutoksesta. 9.2.2007/169. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070169> 25.6.2015.
- Laki Ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista. 28.12.2012/980. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120980> 20.6.2015
- Lehti, M. & Pynnönen, P. 2011. Lupa johtaa. Persoonallisia tarinoita. Helsinki: Talentum.
- Lehtimäki, T. & Leppänen, N. 2009. ”Hoitajia liian vähän, Ei heillä ole aikaa”. Viriketoiminta vanhusten toimintakyvyn tukena, virikemateriaalipaketti. Pieksämäen Diakonia Ammattikorkeakoulu. Sosiaalialan koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Levasseur, M., Cohen, A.A., Dubois, M-F., G n reux, M., Richard, L., Therrien, F-H. & Payette, H. 2015. Environmental Factors Associated With Social Participation of Older Adults Living in Metropolitan, Urban and Rural Areas: The NuAge Study. American Journal of Public Health. Vol. 105. Issue 8, 1718–1725.
- Liikanen, H-L & Kaisla, S. 2007. Gerontologisen sosiaalityön menetelmist . P akaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskus SOCCA. Heikki Waris –instituutti. Gerontologisen sosiaality n kehitt mishanke p akaupunkiseudulla 2005–2007. Ty papereita 3:2007. http://www.socca.fi/files/95/Gerontologisen_sosiaalityon_menetelmi_sta.pdf 3.8.2015.
- Lintunen, J. 2011. Taide ja hoiva rajapinnoille. Selvitys taide- ja kulttuurisis lt isten hyvinvointipalvelujen kysynn st , tarjonnasta ja yhteisty verkostoista Pohjois-Karjalassa. Publications of the University of Eastern Finland. Reports and Studies in Education, Humanities and Theology No 3. Joensuu: It -Suomen yliopisto.

- http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-0518-5/urn_isbn_978-952-61-0518-5.pdf 23.6.2016.
- Lampinen, P. 2004. Fyysinen aktiivisuus, harrastustoiminta ja liikkumiskyky iäkävien ihmisten psyykkisen hyvinvoinnin ennustajina. 65-84- vuotiaiden jyvaskyläläisten 8-vuotisseuruututkimus. Jyväskylän yliopisto. Liikunta- ja terveystieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja.
- Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tampereen yliopisto. Kaupakorkeakoulu. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.
- Makkonen, M. 2012. Ikääntyneiden sosiaalinen osallistuminen ja kuntoutuksen tarve. Itä- Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden laitos. Pro gradu- tutkielma.
- Matala, M. 2012. "Miksi ei voida vastata miksi- kysymyksiin?"- muutosviestinnän merkitys muutostyössä. Turun kauppakorkeakoulu. Liikkeenjohdon koulutusohjelma. Pro gradu- tutkielma. <http://docplayer.fi/106134-Marjut-matala-miksi-ei-voida-vastata-miksi-kysymyksiin-muutosviestinnan-merkitys-muutostyossa.html> 12.8.2016.
- Maununaho, S. 2012. Muistettu ja koettu vanhuus. Aineistolähtöinen analyysi vanhuuden käsitteestä ja sen muutoksesta. Jyväskylän yliopisto. Historian ja etnologian laitos. Etnologia. Pro gradu- tutkielma. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/39939/URN:NBN:fi:ju-201210092634.pdf;sequence=1> 10.7.2016.
- Meristö, T.; Molarius, R., Leppimäki, S., Laitinen, J. & Tuohimaa, H. 2007. Laadukas SWOT. Työkalu pk-yrityksen innovaatiovetoisen tulevaisuuden menestyksen turvaamiseksi. Turku: Åbo Akademi.
- Munkki Serafim. 2007. Vapaus. Johdatus mysteeriiin. Helsinki: Kirjapaja.
- Myllymäki, S. 2014. Vanhusten näkemyksiä itsemääräämisoikeuden toteutumisesta kotihoidossa. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Sosiaalityö. Pro gradu- tutkielma. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/43096/URN:NBN:fi:ju-201403211390.pdf?sequence=1> 17.7.2015.
- Mäkelä, K. 2013. Vanhuus ilman vallankaappausta. Etnografinen tapaustutkimus tanskalaisesta vanhainkodista. Jyväskylän yliopisto. Sosiaalityö. Pro Gradu-tutkielma. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/45034/URN:NBN:fi:ju-201501081047.pdf?sequence=1> 15.8.2016.
- Nivala, E. & Rynnänen, S. 2013. Kohti sosiaalipedagogista osallisuuden ideaalia. Sosiaalipedagoginen aikakauskirja. Vuosikirja 2013, vol 14. <http://www2.uef.fi/documents/1381035/2330652/NivalaRyyn%C3%A4nen2013.pdf> 3.6.2016.
- Nivala, S. 2010. Kokemuksellinen vanheneminen sotainvalideilla. Suomalaisten sotainvalidien kokemus elämäkulusta ja ikääntymisestään. Jyväskylän yliopisto. Liikunta- ja terveystieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja.
- Ovaskainen, S. 2010. Omatoimisena ja apua tarvitsevana – Vanhuksen elämä ja toimijuus vanhainkodissa. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Sosiaalitutkimuksen laitos. Pro gradu- tutkielma. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/81562/gradu04285.pdf?sequence=1> 18.6.2015

- Pahkin, K. & Vesanto, P. 2013. Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Pellerin, C. 2009 The fifth force, (team) social context. Video: Behaviors and Contexts. <http://www.4-dsystems.com/#> 12.7.2016.
- Pellerin, C. 2009 The fifth force, (team) social context. Video: Assesments and how their work. <http://www.4-dsystems.com/#> 12.7.2016.
- Pihlainen, A. 2010. Hyvä saattohoito Suomessa. Asiantuntijakuulemiseen perustuvat saattohoitosuosituksset. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2010:6. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. <https://julkari.fi/bitstream/handle/10024/111887/URN%3aNBN%3afi-fe201504225791.pdf?sequence=1> 23.4.2016.
- Pikkarainen, A. 2013. Gerontologisen kuntoutuksen käsikirja, osa 1. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/64864/JAMKJULKAISUJA1592013_web.pdf?sequence=1 14.7.2015
- Pikkarainen, A. 2016. Ikääntyneiden kuntoutuspolun mallinnus. Esimerkkinä Perusturvaliikelaitos Saarikka ja Karstulan kuntoutusyksikkö. Keski-Suomen SOTE 2020 – hankkeen Kuntoutuspolku – raportti. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/82442_82240_lopullinen_ikaihmiesten_kuntoutuspolun_mallinnus_Aila_Pikkarainen_muoka.pdf 5.5.2016.
- Pikkarainen, A., Vaara, M. & Salmelainen, U. (toim.) 2013. Gerontologisen kuntoutuksen toteutus, vaikuttavuus ja tiedon välittyminen. Ikääntyneiden kuntoutujien yhteistoiminnallisen kuntoutuksen loppuraportti. Kelan tutkimusosasto. Tampere: Kansaneläkelaitos. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/42029/IKKU.pdf?sequence=20> 14.6.2016
- Pitkälä, K., Savikko, N., Pöysti, M.; Laakkonen, M-L. ; Kautiainen, H.; Sandberg, T. & Tilvis, R. 2013. Muistisairaiden liikunnallisen kuntoutuksen vaikuttavuus. Satunnaistettu vertailututkimus. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia nro. 125. Kelan tutkimusosasto. Tampere: Kansaneläkelaitos.
- Pitkäranta, A. 2010. Laadullisen tutkimuksen tekijälle –työkirja. Satakunta: Satakunnan Ammattikorkeakoulu.
- Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä. 2015. Hyvinvoinnin lisääminen hoiva-alalla kulttuurimenetelmien keinoin – hanke 2015–2017 (Well being from Culture 2015–2017). <http://www.pkky.fi/kehittamistoiminta/toteutuksessa-olevat-hankkeet/hyvinvoinnin-lisaaminen-hoiva-alalla/Sivut/default.aspx> 25.5.2016.
- Pylkkänen, A. 2015. ”Aion tehdä opinnäytetyön vanhusten monipuolisen kuntouttavan ja osallisuuden mahdollistavan toiminnan kehittämisen johtamisesta hoivakodeissa”. Marika.Nissinen@edu.karelia.fi. 20.4.2015.
- Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Kuopio: Unipress cop.
- Pyhäjoki, J. & Koskimies, M. 2015. Hyvien käytäntöjen dialogit sosiaalityön osaamisen kehittämisen välineenä. Teoksessa: Väyrynen, S., Kos-

- tamo-Pääkkö, K. & Ojanen, P. (toim.) 2013. Sosiaalityön yhteisöllisyyttä etsimässä. EU: United Press, 155–174.
- Rajavaara, M. & Lehto, J. 2013. Kuntoutusjärjestelmä tutkimuksen kohteena. Kuntoutusjärjestelmä vai epäjärjestelmä? Teoksesta Ashorn, U.; Autti-Rämö, I.; Lehto, J. & Rajavaara, M. (toim.) 2013. Kuntoutus muuttuu - entä kuntoutusjärjestelmä? Helsinki: Kansaneläkelaitos, 6-16.
<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/42325/Kuntoutuskirja.pdf?sequence=1> 29.7.2015.
- Rautalammi, S. 2015. Hierarkisesta johtamisesta kumppanuuksien hallintaan. Verkostojohtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa toimialajohtajan silmin. Turun yliopisto. Liiketaloustieteen laitos. Johtaminen ja organisointi. Pro gradu- tutkielma.
https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/117353/gradu_2015_Rautalammi_Sanna.pdf?sequence=2 12.5.2016.
- Rautava, M. 2015. ”Unelmani on kuolla saappaat jalassa.” Fenomenografinen analyysi eläkeläisten ikääntymiseen liittyvistä käsityksistä. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden laitos. Sosiaalipolitiikka. Pro gradu- tutkielma.
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/97237/GRADU-1433237311.pdf?sequence=1> 1.9.2016.
- Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.
- Räsänen, R. 2011. Ikääntyneiden asiakkaiden elämänlaatu ympärivuorokautisessa hoivassa sekä hoivan ja johtamisen laadun merkitys sille. Lapin yliopiston julkaisuja 210. Lapin yliopisto: Yhteiskuntatieteiden laitos.
- Saarinen, K. 2013. Asiakaslähtöisyys ja osallisuus palveluiden kehittämisessä ja johtamisessa. Metropolia ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen YAMK. Opinnäytetyö.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/67469/Saarinen_Kaisa.pdf?sequence=1 28.7.2015.
- Sairaanhoitajaliitto. 2014. Sairaanhoitajat arvomuutoksen aallonharjalla. Sairaanhoitajat- sivusto. Tiedote/Uutiset. 26.3.2014
<https://sairaanhoitajat.fi/2014/sairaanhoitajat-arvomuutoksen-aallonharjalla/> 11.9.2015.
- Schein, E. 2001. Yrityskulttuuri –selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurin muutoksesta. Helsinki: Laatu keskus.
- Shmotkin, D., Shrira, A., Eyal, N., Blumstein, T. & Shorek, A. 2013. The Prediction of Subjective Wellness Among the Old-Old Implications for the “ Fourth Age” Conception. The Journals of Gerontology. Series B. Vol.69. Issue 5, 719–729.
<http://psychsocgerontology.oxfordjournals.org/content/69/5/719.full> 15.8.2016.
- Seikkula, J. & Arnkil, T.E. 2005. Dialoginen verkostotyö. Helsinki: Tammi.
- Seppänen-Järvelä, R. 2004. Prosessiarviointi kehittämissuunnitelmassa. Opas käytäntöihin. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus.
http://julkari.fi/bitstream/handle/10024/75862/Arviointiraportteja4_04.pdf?sequence=1 13.6.2016.
- Siltala, P. 2013. Vanhuus – Elämä haluaa tulla eleytyksi. Helsinki: Kirjapaja.

- Sukanen; H. 2015. Mainiota hoivaa ja huolenpitoa. Toimintakykyä edistävän hoivan ja huolenpidon laadun kehittäminen Vire Koti Kiimingissä. Oulun Ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen YAMK. Opinnäytetyö.
- Suopajarvi, L. 2013. Opas projektiarviointiin. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden julkaisuja C. Työpapereita 55. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2012. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma (KASTE) 2012–2015. Helsinki: sosiaali- ja terveysministeriö.
<http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/112147/URN%3aNBN%3afi-fe201504224670.pdf?sequence=1> 30.4.2015.
- Sosiaali- ja terveysministeriö & Kuntaliitto. 2013. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi. Sosiaali- ja terveysministeriön verkkojulkaisut. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/110355/ISBN_978-952-00-3415-3.pdf?sequence=1 4.8.2015.
- Talentia ry. 2013. Arki, arvot elämä, etiikka. Sosiaalialan ammattilaisten eettiset ohjeet. Helsinki: Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry:n ammattieettinen lautakunta.
http://www.talentia.fi/files/558/Etiikkaopas_2013_net.pdf 15.6.2016.
- Tervamäki, R. 2015. Vara elää. Ikäihmisten kokemuksia köyhyydestä ja oikeudenmukaisuudesta. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Sosiaalityö. Pro gradu-tutkielma.
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/47288/URN%3ANBN%3Afi%3Ajyu-201510123343.pdf?sequence=1> 27.8.2016
- Tiainen, T., Aittoniemi, J., Haukijärvi, I. & Yli-Karhu, T. 2015. Toimintatutkimus tietojenkäsittelytieteen tutkimuksessa. Tampereen yliopisto. Informaatiotieteiden yksikön raportteja 38/2015.
http://www.uta.fi/sis/reports/index/R38_2015.pdf 12.5.2016.
- Tiilikainen, E. 2016. Yksinäisyys ja elämänkulku. Laadullinen seuruututkimus ikääntyvien yksinäisyydestä. Helsingin yliopisto. Sosiaalityö. Akateeminen väitöskirja. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-1054-1> 20.9.2016.
- Tiilikainen, P. 2006. Vanhuusiän yksinäisyys. Seuruututkimus emotionaalisista ja sosiaalisista yksinäisyyttä määrittävistä tekijöistä. Jyväskylän yliopisto. Liikunta- ja terveystieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13494/9513925374.pdf?sequence=1> 25.8.2016.
- Tikkanen, P. 2015. Physical Functioning among Community-Dwelling Older People. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. Väitöskirja. http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1733-1/urn_isbn_978-952-61-1733-1.pdf 3.8.2015.
- Toikko, T. 2006. Toimijalähtöinen kehittäminen. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <http://www.seamk.fi/loader.aspx?id=c059745f-cb43-46c1-aff9-fc755fc63dba> 4.5.2016.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Tolvila, A. 2013. Arvot, arvojohtaminen ja organisaatiokulttuuri –case Tapiolarhyhmä. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Pro gradu- tutkielma.

- kielma.
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/85068/gradu07101.pdf?sequence=1> 14.5.2016.
- Torkkola, S. 2015. Lean. Asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro.
- Toussaint, J.S. & Berry, L.L. 2013. The promise of lean in health care. *Mayo Clin Proc.* vol. 88 (1), 77-82.
<http://clinicaleffectiveness.uchicago.edu/files/2013/05/promise-of-lean-in-hc-toussain21.pdf> 20.6.2016.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuominen, K. 2010. Lean – Tehoa ja laatua muutoksen johtamiseen. Helsinki: Readme.fi Oy.
- Uotila, H. 2011. Vanhuus ja yksinäisyys. Tutkimus iäkkäiden ihmisten yksinäisyyskokemuksista, niiden merkityksistä ja tulkinnoista. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Akateeminen väitöskirja.
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66801/978-951-44-8553-4.pdf?sequence=1> 25.8.2016.
- Valkama, K. 2012. Asiakkuuden dilemma. Näkökulmia sosiaali- ja terveydenhuollon asiakkuuteen. Vaasan yliopisto. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Akateeminen väitöskirja.
http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-412-4.pdf 12.8.2016.
- Valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan eettinen neuvottelukunta ETENE. 2008. Vanhuus ja hoidon etiikka. ETENE –julkaisu 20. Helsinki: Valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan eettinen neuvottelukunta.
http://www.etene.fi/c/document_library/get_file?folderId=17135&name=DLFE-525.pdf 24.7.2015.
- Vataja, K. 2012. Kehittyvä työyhteisö. Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
http://thl32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/90859/URN_ISBN_978-952-245-699-1.pdf?sequence=1 1.9.2016.
- Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede. Väitöskirja.
- Viitala, R & Lehto, K. 2014. Kovat ajat kuntien henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa: Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisu nro 320, 134-150.
- Vilkkä, H. 2006. Tutki- ja havainnoi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vink, A.C., Zuidersma, M., Boersma, F., de Jonge, P., Zuidema, S.U. & Slaets, J.P.J. 2012. The effect of music therapy compared with general recreational activities in reducing agitation in people with dementia: a randomised controlled trial. *International Journal of Geriatric Psychiatry.* Vol. 28 no 10, 1-8.
https://www.researchgate.net/publication/234031995_The_effect_of_music_therapy_compared_with_general_recreational_activities_in_reducing_agitation_in_people_with_dementia_A_randomised_controlled_trial 26.8.2016.

- Viurula, M. 2011. Muutoksen johtamisen haasteet lähiesimiesten näkökulmasta -case Vammalan aluesairaala. Satakunnan Ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Julkishallinnon opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/39913/Vierula_Mira.pdf?sequence=1 24.7.2015.
- Vuorinen, L. 2009. Ikääntyminen maalaiskylässä. Helsingin yliopisto. Yhteiskuntapolitiikan laitos. Sosiaalipolitiikka. Akateeminen väitöskirja. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/23359/ikaantym.pdf?sequence=2> 3.9.2016.
- Vähäkangas, P., Niemelä, K. & Noro, A. 2012. Ikäihmisten kuntoutumista edistävän toiminnan lähijohtaminen. Koti- ja ympärivuorokautisen hoidon laatu ja kehittäminen. Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen raportti 48/2012. Tampere: Juvenes Print –Tampereen yliopistopaino Oy. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-245-688-5> 14.5.2016.
- Wallin, O. 2012. Hyvinvointityöhön sitoutuminen. Diskurssianalyysi työhön sitoutumisesta, perheen, työhyvinvoinnin, ammatillisuuden ja asiakaslähtöisyyden näkökulmista. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66905/978-951-44-8818-4.pdf?sequence=1> 2.5.2016.
- Ylä-Outinen, T. 2012. Ikäihmisten arki- kotona asuvien ja palvelutaloon muuttaneiden ikäihmisten kertomuksia jokapäiväisestä elämästä. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskunta- ja kauppatieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja. http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-0974-9/urn_isbn_978-952-61-0974-9.pdf 8.9.2016.



OPINNÄYTETYÖN TOIMEKSIANTOSOPIMUS

Toimeksiantaja	
Organisaation nimi:	Joensuun kaupunki, asumis- ja sairaalapalvelut
Toimeksiantajan edustaja:	asumispalvelujen päällikkö Marjatta Seppänen vs. sairaaloiden ylihoitaja Päivi Tolvanen
Osoite:	Joensuun sosiaali- ja terveysvirasto Torikatu 18 A 4. krs. 80100 JOENSUU
Puhelinnumero:	asumispalvelujen päällikkö Marjatta Seppänen p. 0504436384 vs. sairaaloiden ylihoitaja Päivi Tolvanen p. 0505540716
Sähköposti:	marjatta.seppanen@jns.fi paivi.tolvanen@jns.fi

Opiskelijan/opiskelijoiden tiedot	
Koulutusohjelma:	Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, YAMK
Opiskelijanumero(t) ja nimi(et):	1401068 Aira Marika Nissinen
Puhelinnumero:	työ p. 0400169090 koti p. 0442551632
Sähköposti:	marika.nissinen@edu.karelia.fi marika.nissinen@jns.fi

Toimeksiannon kuvaus	
Aihe	Osallisuuden mahdollistavan toiminnan kehittäminen ikääntyvien asumis- ja hoivapalveluissa muutoksen johtamisen näkökulmasta
Tutkimusmuoto	Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö. Metodina on toimintatutkimus. Kohdejoukkoina ovat ikääntyvät asumis- ja hoivapalveluiden asiakkaat (alustava osallisuuden kokemusten kartoitus haastatteluin), osallisuuden mahdollistavaa ja kuntouttavaa hoitotyötä tekevät hoitajat työnsä kehittäjinä ja hoitotyön johtajat yhtenäisen osallisuuden mahdollistavan toiminnan johtamisen mallin kehittäjinä. Kohdeyksiköt ovat Outokummun hoitokoti Onni, hoitokoti Hopeakuusi, hoivayksikkö Iltarusko ja Outokummun terveyskeskuksen hoivaosasto. Tarkoituksena on kehittää ja syventää hoitajien järjestämää osallisuuden mahdollistavaa toimintaa yhä asiakaslähtöisemmäksi vanhusten asumispalveluyksiköissä. Tämän kehittämistehtävän tavoite on luoda vanhusten osallisuuden mahdollistavan toiminnan kehittämisen ja johtamisen malli. Tutkimussuunnitelman tarkoitus on valmistua alkusyksyksi 2015. tutkimusluvut: 1) lupa asiakkaiden haastattelemiseksi osallisuuden tunteesta ja toiveista, joita kohdistuu toimintaan 2) hoitajien ja esimiesten haastattelemiseksi ja innovointipajojen järjestämiseksi – järjestynevät myös syksyllä 2015. Haastattelut aloitan loppuvuodesta 2015 ja tutkimuksellinen kehitystoiminta alkaen tammikuussa 2016-kesäkuuhun 2016.
Aikataulu	opinnäytetyön raportin valmistumisajankohta toukokuu 2017.
Kustannusarvio ja kustannusvastuu	Kustannuksia ei aiheudu kehittämistehtävästä toimeksiantajalle.

Toimeksiantajan sitoumukset	
Työpajat on mahdollista järjestää työaikana esimerkiksi iltapäivisin.	



OPINNÄYTETYÖN TOIMEKSIANTOSOPIMUS

Opiskelijan sitoumukset

Sitoudun opiskelijana toimimaan yhteisesti sovittujen aikataulujen mukaisesti sekä tekemään opinnäytetyön ohjeiden ja eettisten periaatteiden mukaan. Sitoudun hakemaan tarvittavat tutkimusluvut ennen aineiston hankintaa. Sitoudun esittelemään kehittämistyön tuloksia ja työn vaiheita Joensuun kaupungin sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköissä ja organisaation valitsemassa julkisuudessa.

Opinnäytetyön ohjaus Karelia-amk:ssa

Ohjaaja(t):	Marjut Arola vs. yliopettaja p. 0504158543 Tikkarinne 9 80200 JOENSUU
-------------	---

Opinnäytetyön julkisuus

Opinnäytetyö on julkinen asiakirja ja se voidaan julkaista Theseus-verkkokirjastossa.

Allekirjoitukset

Päiväys	Opiskelijan allekirjoitus ja nimenselvennys
18.6.2015	<i>Marika Nissinen</i> Marika Nissinen
Päiväys	Toimeksiantajan edustajan allekirjoitus ja nimenselvennys
	<i>Pam Lauri</i>
Päiväys	Opinnäytetyön ohjaajan allekirjoitus ja nimenselvennys
	<i>Marjut Arola</i> MARJUT AROLA

JOENSUUN KAUPUNKI

Viranhaltijapäätös

1

Sosiaali- ja terveyskeskus
Asumispalvelujen päällikkö

31.8.2015 § 91

Hakija/asianosainen

Nissinen Marika

Asia

Tutkimuslupa / Nissinen Marika / Karelia AMK

Päätöksen perustelut

Karelia-ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen koulutusohjelman opiskelija Marika Nissinen hakee lupaa opinnäytetyöhönsä liittyvää tutkimusta varten. Opinnäytetyön aihe: Vanhusten osallisuuden lisääminen asumis- ja hoivapalveluiden kuntouttavassa virkistystoiminnassa muutosjohtamisen keinoin.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää kuntouttavan virkistystoiminnan järjestämistä yksiköissä niin, että asiakkaan osallisuus toteutuu palvelun suunnittelussa. Opinnäytetyön tehtävänä on tuottaa tietoa:

1. Yksiköiden vanhusten osallisuudesta kuntouttavan virkistystoiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa kehittämistehtävää varten
2. Yksiköiden tavoista toteuttaa osallistavampaa ja monipuolisempaa virkistystoimintaa asumis- ja hoivapalveluissa
3. Vanhuksen osallisuuden toteutumisen tukemisesta kuntouttavassa virkistystoiminnassa johtamisen näkökulmasta

Tutkimuksen kohdejoukkoina ovat asumis- ja hoivapalvelujen asiakkaat (1-2 / yksikkö) sekä yksiköiden työntekijöistä ja esimiehistä muodostettu kehittämisryhmä. Tutkimuksen kohdeyksiköt ovat Outokummun tehostetun palveluasumisen yksikkö hoivakoti Hopeakuusi, Outokummun tehostetun palveluasumisen yksikkö hoitokoti Onni sekä Outokummun sairaalan hoivatiimi ja Iltaruskon hoivayksikkö. Aineiston keruumenetelminä ovat teemahaastattelu (marraskuu 2015), pienryhmätapaamiset ja yksiköiden työntekijöiden täyttämät reflektiopäiväkirjat (joulukuu 2015 - toukokuu 2016).

Tutkimuksessa on huolehdittava tietojen asianmukaisesta salassapidosta ja ettei vastauksia ole yksilöitävissä henkilöitä. Tutkimustulokset tulee toimittaa Joensuun kaupungin sosiaali- ja terveyskeskuksen käyttöön.

Päätös

Myönnän Marika Nissiselle tutkimusluvan Vanhusten osallisuuden lisääminen asumis- ja hoivapalveluiden kuntouttavassa virkistystoiminnassa muutosjohtamisen keinoin -opinnäytetyötä varten liitteenä olevan tutkimussuunnitelman mukaisesti.

Toimivallan perusteet

Hallintosääntö 46 § ja 3 §.
Va. sosiaali- ja terveysjohtajan delegointipäätös 8.6.2015 § 30.

Nähtävänäpito

Päätös asetetaan yleisesti nähtäväksi sosiaali- ja terveyskeskuksessa ennakolta ilmoitettuna aikana 4.9.2015

Allekirjoitus

vs. Asumispalvelujen päällikkö

Marjatta Seppänen

Hoito- ja hoivapalvelujen
johtaja

JOENSUUN KAUPUNKI

Viranhaltijapäätös

2

Sosiaali- ja terveyskeskus
Asumispalvelujen päällikkö
Tiedoksianto

31.8.2015 § 91

Päätöksen olen tänään antanut tiedoksi : STLTk, Marika Nissinen,
Marja-Liisa Väänänen, Mia Poutanen, Riitta Kuronen

Päiväys: 31.8.2015

toimistos sihteeri



Mika Tukiainen

Lisätietoja: vs. Asumispalvelujen päällikkö Marjatta Seppänen, p. 050 443 6384



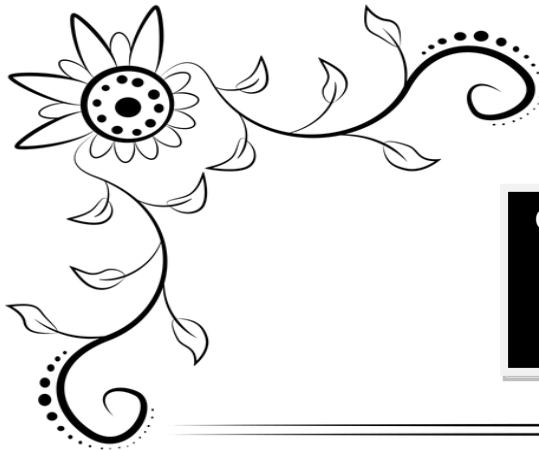
Tee mitä voit, sillä mitä sinulla on, siellä
missä olet – Theodore Roosevelt

Hyvä asumis- ja/ hoivapalveluyksikön esimies,

Kutsun yksikkönne mukaan kehittämään ja lisäämään vanhusten osallisuuden toteuttamista asumis- ja hoivapalveluiden yksiköissä Outokummussa. Kehittämistyötä varten on hankittu asianmukainen toimeksiantosopimus Joensuun kaupungin sosiaali- ja terveysvirastosta, sekä tutkimusluvut vanhuksilta ja henkilökunnalta kerättävää tietoa varten. Kehittämistehtävän raportti julkaistaan ylemmän ammattikorkeakoulututkimuksen opinäytetyönä.

Tässä kehittämistehtävässä esimiehillä ja yksiköiden avaintoimijoilla on keskeinen rooli vietäessä yksiköihin uudenlaisia ajatuksia, jotka mahdollistavat vanhusten osallisuuden huomioimisen palveluja suunniteltaessa. Esimies valitsee työparikseen avaintoimijan omasta yksiköstään ja valinnassa pyydän huomioimaan henkilön halukkuuden kehittämistehtävään osallistumiseen ja muun henkilökunnan opastamiseen ja mukaan saamiseen. Kehittämistehtävä etenee toimintatutkimuksen prosessia mukailleen. Avaintoimijatuokioita on kehittämistehtävän aikana 4 kertaa ja ne pidetään iltapäivisin. Jokaiseen tuokioon olen ajatellut varata aikaa noin 3 tuntia. Voimme keskustella ja sopia tapausajankohdat esimiesten menojen mukaan, niin ne voidaan ottaa huomioon työvuorojen suunnittelussa.

Yhteistyöterveisin,
Marika Nissinen
Karelia Ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
marika.nissinen@edu.karelia.fi
p.044 255 1632



Ole sinä se muutos, jonka toivot näkeväsi maailmassa –
Mahatma Gandhi

Hyvät asumis- ja hoivapalveluiden työyhteisöjen jäsenet,

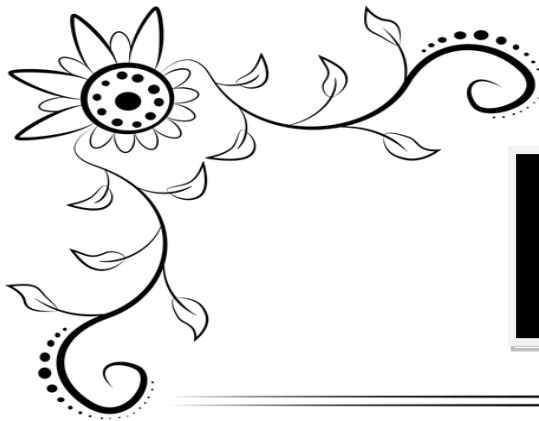
Kutsun teidät mukaan kehittämään ja lisäämään vanhusten osallisuutta asumispalvelu- ja hoivayksikköjen kuntouttavassa virkistystoiminnassa. Kehittämistehtävää varten on hankittu asianmukainen toimeksiantosopimus Joensuun kaupungin sosiaali- ja terveysvirastosta, sekä tutkimusluvut vanhuksilta ja henkilökunnalta kerättävää tietoa varten. Aluksi tehtävänäni on kartoittaa vanhusten ajatuksia omasta osallisuudestaan ja kuntouttavasta virkistystoiminnasta. Kartoitus tehtäisiin haastattelemalla asumis- ja hoivapalveluiden piirissä olevia asiakkaita ja toivoisin apuanne haastateltavien valinnassa, koska teillä on tieto ja ymmärrys vanhuksen halukkuudesta, kyvykkyydestä ja jaksamisesta osallistua kevyesti toteutettuun haastatteluun.

Toivoisin, että haastatteluihin osallistujia kerättäisiin jokaisesta kehittämistehtävään osallistuvasta yksiköstä seuraavilla kriteereillä:

1. Vanhus haluaa itse osallistua kehittämistyöhön antamalla haastattelun ja suostuu haastattelun nauhoittamiseen. Tarkoitus olisi haastatella jokaisesta yksiköstä 1-2 vanhusta.
2. Vanhus pystyy puhumaan ja ilmaisemaan itseään haastattelutilanteessa. Haastattelussa ei esitetä sellaisia kysymyksiä, jotka edellyttäisivät hyvää muistia tai tietämystä, vaan kysymykset perustuvat vanhusten omiin kokemuksiin ja tunteisiin.
3. Haastattelutilanne kestää noin 45 minuuttia ja sen on tarkoitus olla välitön ja vapaa tilanne. Haastattelut pidän iltapäivisin ja toivon haastateltavat löydettyänne ilmoittavan siitä minulle, jotta voimme sopia haastattelun ajankohdan mahdollisimman pian. Nimiä ei tarvitse ilmoittaa, kunhan ne ovat haastattelupäivänä tiedossa ja asiakkaat itse tietävät osallistuvansa.

Etukäteen kiittäen vaivannäöstänne ja osallistumisestanne kehittämistehtävään.

Marika Nissinen
Karelia Ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
marika.nissinen@edu.karelia.fi
p. 0442551632



Nuoruus on lahja, mutta vanheneminen on taidetta – Juha Vainio

Hyvä asumis- ja hoivapalveluiden Asiakas,

Kutsun teidät mukaan kehittämään kuntouttavaa virkistystoimintaa outokumpulaisissa asumisen- ja hoivapalveluiden yksiköissä. Olen hakenut Joensuun kaupungin sosiaali- ja terveysvirastolta asiaan kuuluvat toimeksiantosopimuksen ja tarvittavat luvat haastatteluihin. Teidän toiveidenne ja kokemustenne kuuleminen on kehittämistehtävän kannalta erityisen tärkeää.

Kehittämistehtävän tarkoituksena on lisätä ja monipuolistaa asumis- ja hoivayksiköissä annettavaa kuntouttavaa virkistystoimintaa ja ottaa palvelun suunnittelussa enemmän huomioon käyttäjien eli asiakkaiden ajatuksia ja ideoita. Haastattelukysymykset eivät ole monimutkaisia tai arkaluontoisia. Haastattelutilanne ryhmässä kestä noin 45 minuuttia.

Haastattelut nauhoitetaan luvallanne. Haastattelun nauhoittaminen helpottaa työtäni ja jatkuvan muistiin kirjoittamisen sijasta olen enemmän läsnä haastattelutilanteessa, siksi nauhoittaminen on perusteltua. Aineiston käsittelyn jälkeen haastatteluaineisto hävitetään asianmukaisesti. Voitte käyttää haastattelussa omaa etunimeänne, muita henkilötietoja ei tarvita. Varsinaisessa kehittämistehtävän raportissa tietoja käsitellään nimettömästi, eikä teitä voi tunnistaa vastauksen perusteella.

Kun olette ilmaissut halukkuutenne osallistua kehittämistehtävän haastatteluun, yksikönne hoitaja ilmoittaa minulle siitä ja sovimme ryhmähaastatteluajankohdan. Tarkoitus on, että pääsen haastattelemaan teitä lokakuun 2015 aikana ja kehittämistehtävää päästään tekemään mahdollisimman pian. Hoitaja ilmoittaa teille haastattelun ajankohdan ja voitte merkitä sen itsellenne muistiin.

Etukäteen kiittäen halukkuudestanne osallistua kehittämistehtävään,

Marika Nissinen
Karelia Ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
marika.nissinen@edu.karelia.fi

Kehittämistehtävän teemahaastattelun runko

Kehittämistehtävän yksi tavoite oli: tuottaa tietoa siitä millaisia kokemuksia vanhuksilla on osallistumisen mahdollisuuksista ja millaisia odotuksia heillä on kuntouttavaa virkistystoimintaa kohtaan.

Osallistuminen yhteisiin hetkiin:

- 1) Millaisia yhteisiä tapahtumia teillä on?
- 2) Miten pääset mukaan tapahtumiin?
- 3) Millaisena koet osallistumisen hoiva-/hoitokodin/hoivaosaston yhteisiin tilaisuuksiin?

Kuntouttavan virkistystoiminnan kehittäminen:

- 1) Millaisia ideoita sinulla on yhteisiksi tapahtumiksi?
- 2) Millaisia keinoja ehdotat, että osallistuminen olisi miellyttävää?

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> – asiakkaiden ja potilaiden tunteminen – yksilöllistä kuntouttavaa virkistystoimintaa kaikissa yksiköissä, usein. – ulkopuolisia esiintyjä ja mm. ulkoiluttajia saatavilla. – perinne: viriketoimintaa on ollut jollain tavoilla jokaisessa yksikössä. – kuntouttavan työtteen periaate, kuntoutus ja liikkumissuunnitelmat. – kuntouttava virkistystoiminta parantaa työilmapiiriä ja työhyvinvointia, rauhoittaa asiakasta tai potilasta. 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> – koko henkilökunnan innostaminen. – vanhusten innostaminen. – suunnitelmallisuus ainakin niin, että toimintaa on tasaisesti. – suunnitelmien/ohjelmien päivittäminen – spontaanuis järjestää mukava tilanne ajan salliessa (lisäys keskustelun pohjalta)
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> – henkilökunnalla erityisosaamista: se vain pitäisi saada useammin käyttöön. – päivärytmissä voidaan joustaa tarvittaessa (sairaala?) – jokaista yksikköä ympäröi kaunis luonto, jalankulkuväylät (lisäys keskustelun pohjalta) – yksiköissä mahdollista järjestää iloa tuottavia ”tähtihetkiä” joko yksilölle tai pienille ryhmille. Kukaan ei vaadi monimutkaisia järjestelyjä. – asiakkaiden moninaisuus (voisiko tämän nähdä mahdollisuutenakin?) Lisäsin tämän, koska mietin – että onko pakko järjestää kerran viikossa yksi iso tapahtuma vai monta pientä erilaisille ihmisille? 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> – hoitohenkilökunnan mitoituksen lasku, resurssipula (jonka taakse voi myös piiloutua, ettei tarvitse keksiä mitään toimintaa) – organisaatiokulttuurin muutos, missä päätetään ja mitä – asiakkaat ja potilaat yhä huonompi kuntoisia – asiakkaiden moninaisuus (yksi ja sama tuokio ei palvele kaikkia)

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> -suunnitelmallisuus ja läpinäkyvyys kehittynyt -vanhukset osallistetaan aikaisempaa useammin suunnittelemaan -tapahtumat monipuolistuneet -kuntouttavan työotteen laaja käsite selkiytynyt –enemmän hyvää elämää -tiimit ottavat vastuuta -yksilölliset ”tähtihetket” –joustavuus lisääntynyt -henkilöstömitoitukseen toimintapäivinä pystytty satsaamaan -spontaanius heittäytyä toimintaan lisääntynyt 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> -verkoston käyttö vielä vähäistä -henkilöstön innostus ja osallistuminen on vielä haurasta
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> -henkilöstön innostus -esimiesten esimerkit -henkilöstön harrastuneisuus, taidot -heittäytyminen -hoito- ja hoivakotien ympäristöt -hoito- ja hoivakotien tilat -yhteydet kulttuurituottajiin -voimavaroiltaan ja toimintakyvyltään monipuoliset asiakkaat 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> -asiakkaiden voimavarojen ja toimintakyvyn jatkuva lasku -Siun Sote –mitä tuo tullessaan? -henkilöstömitoitukseen vaikuttava talouskehitys, poliittinen tahto

Kolmannessa avaintoimijatapaamisessa koostettu SWOT toukokuun 2016 tilanteesta

Virkistystoiminnan lootuskukka

Ossi –ohjelma osatyökykyinen mukaan tuokioita pitämään – on tärkeää työtä!	Vanhusten kanssa tekeminen edistää hoitajan työhyvinvointia	Yhdessä tekeminen rauhoittaa koko yhteisöä	ideointi, kekseliäisyys	realistisuus	positiivisen imagon rakentaminen	Johtajan napakka vaatimus	oikea-aikainen palaute	Strategia tutuksi koko henkilöstölle ”tavoitteet selviksi”
Sallitaan töissä harrastaminen, kun sen aika on.	hyvinvointijohtaminen	Terveyden edistäminen	Työaika suunnittelu, osaaminen	resurssihohtaminen	avun pyytäminen	itsensä johtaminen	vastuuttaminen	avoimuus tulevas-ta
Ympäristön huomioiminen	Henkilöstön virkistäminen (ideoita yhdessä tekemiseen)	Erilaisuus arvoon	oikea-aikaisuus	taloudellisuus	ratkaisukeskeisyys	luottamus	tiedotetaan odo-tuksista	”työn imu”
palveleva asenne ei tarkoita puolesta tekemistä!	asiakaslähtöinen työ Kuka on asiakkaani? asiakas, potilas, työ-kaveri...jne.	arvot esille ja puheeseen	hyvinvointijohtaminen	resurssihohtaminen	vastuuttaminen	moniammatillinen yhteistyö	yhteiset tuokiot	esimiespalaverit
sitoutuminen, sitouttaminen	arvojohtaminen	puuttuminen vääryyksiin	arvojohtaminen	Virkistystoimintaa tukevat johtamis-keinot	verkostoituminen	yhteistyötahot (srk, seutuopisto, järjestöt)	verkostoituminen	virikstysvastaavien tapaamiset?
osallistaminen	yhteisön kulttuurin johtaminen	esimerkinä toimiminen	perustehtävän selkeyttäminen	ilmapiirin luominen	osaamisen johtaminen	monitaitoisten ihmisten tunteminen	yksiköiden välinen verkostoituminen –ideoita muualta?*	työ ja ympäristö tutuksi vierailut, tavoitteellinen työ-kierto
Yhteinen visio	yhteiset sopimukset	”mitä olen täällä tekemässä ja miksi?”	vuorovaikutus	ilmapiiri puntareiden tunnistaminen	työyhteisön tunteminen	ennakointi? tarvitaan netti ja some osaamista virkistystoiminnassa!	kehityskeskustelut	hiljainen tieto/taito käyttöön mento-rointi?*
Henkilöstön ottaminen mukaan vision rakentamiseen	perustehtävän selkeyttäminen	mitä kuuluu kenellekin	avoimuus	ilmapiirin luominen	sietokyvyn lisääminen	miten meillä palkit-taisiin virkistystoi-minnasta?	osaamisen johta-minen	vinkit viriketoimin-taan –etsitään yhdessä ideoita
Käsitteet selviksi –Hyvä elämä?	Vanhustyön osaami-sen lisääminen	Oman työn arvostaminen puheessa	sovitaan palautteen annosta ja vastaanot-tamisesta	kannusta	innosta (omalla esimerkillä)	motivointi	osaamisen kehity-misen seuranta	koulutuksiin oh-jaaminen

Kuntouttava virkistystoiminta

Vanhuksen osallisuutta vahvistava toiminta,
toiminnan johtaminen ja kehittäminen

Joensuun kaupunki, asumis- ja
sairaala palvelut, perustuu Marika
Niissisen YAMK opinnäytetyönä
tehtyyn samannimiseen
kehittämistutkimukseen 2016

Kuntouttavaa virkistystoimintaa on:

- ▶ Ikäihmisen mielestä merkityksellinen toiminta: herättää tunteita, mielihyvää, muistoja ja luo yhteisöllisyyttä.
- ▶ Yhteisönä toimiminen antaa kokemuksen johonkin kuulumisesta.
- ▶ Yksilöllinen toiminta huomioi mielenkiinnon kohteet ja voimavarat.
- ▶ On kokonaisvaltaista gerontologista kuntoutusta: sisältää fyysisen-, psyykkisen-, sosiaalisen- ja hengellisen näkökulman kuntoutumiseen ja voimavarojen ylläpitoon sekä kivun ja ahdistuksen hoitoon elämän loppuvaiheessa.

Joensuun kaupunki, asumis- ja
sairaala palvelut, perustuu Marika
Niissisen YAMK opinnäytetyönä
tehtyyn samannimiseen
kehittämistutkimukseen 2016

Osallisuutta vahvistava toiminta

- ▶ Ottaa huomioon asiakkaan toiveet, voimavarat (mahdollisuuden osallistua) ja avoimen tiedottamisen säännöllisestä toiminnasta.
- ▶ Yksiköissä kysytään ja kuunnellaan säännöllisesti vanhusten toiveita.
- ▶ Toiveet kirjataan ja toteutetaan toiminnan suunnittelussa.
- ▶ Hoitaja voi käyttää osaamistaan, harrastuneisuuttaan ja kiinnostuneisuuttaan toiminnan järjestämisessä – jokainen yksikön työntekijä osallistuu vuorollaan toiminnan suunnitteluun ja järjestämiseen.

Joensuun kaupunki, asumis- ja sairaalapaalvelut, perustuu Marika Niissisen YAMK-oppinäyttyönä tehtyyn samannimiseen kehittämistutkimukseen 2016

Hyviä käytäntöjä toiminnan johtamiseen

- ▶ Outokummun tehostetun palveluasumisen yksiköt: hoitokoti Onni, hoivakoti Hopeakuusi ja hoivayksiköt Iltarusko ja terveyskeskussairaalan osasto osallistuivat keväällä 2016 kehittämistehtävään, jonka tarkoitus oli vahvistaa vanhuksen osallisuutta kuntouttavan virkistystoiminnan suunnittelussa.
- ▶ Yhdessä löysimme hyviä käytäntöjä toiminnan johtamiseen, järjestämiseen ja kehittämiseen.

Joensuun kaupunki, asumis- ja sairaalapaalvelut, perustuu Marika Niissisen YAMK-oppinäyttyönä tehtyyn samannimiseen kehittämistutkimukseen 2016

Arvopohja

- ▶ Kaikki työntekijät yksiköissä tietävät yksikön arvot ja voivat sitoutua niihin.
- ▶ Kaikki työntekijät tietävät oman tehtävän lisäksi yksikön tavoitteet ja tehtävän.
- ▶ Jokainen on selvillä miten kuntouttava virkistystoiminta liittyy tehtäviimme, tavoitteisiimme ja arvoihimme. Yksiköiden kuntouttavan virkistystoiminnan järjestäminen esitellään perehdytysvaiheessa uusille työntekijöille ja opiskelijoille.
- ▶ Jokainen toimii esimerkkinä ja on vastuussa toiminnan toteutumisesta.

Verkostoituminen

- ▶ Yksiköiden työntekijät tekevät yhteistyötä toistensa kanssa yli tiimien, osastojen, yksiköiden ja vuorojen, jotta monipuolinen ja säännöllinen kuntouttava virkistystoiminta toteutuu.
- ▶ Yksiköiden esimiehet verkostoituvat monipuolisesti niin yksiköiden, kulttuuritoimijoiden, kunnan muiden palveluntuottajien, seurakuntien kuin kolmannen sektorin palveluntuottajien kanssa ja jakavat verkostotietojaan toista esimiestä auttaen ja vanhuksen osallisuutta vahvistaen.

Resurssointi

- ▶ Työntekijöiden harrastuneisuus, osaaminen ja kiinnostuksen kohteet selvitetään ja otetaan käyttöön. Työntekijöitä kannustetaan tuomaan itseään ja taitojaan esille, tukemisella on vaikutusta työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen.
- ▶ Kuntouttava virkistystoiminta otetaan huomioon työvuorosunnittelussa, niin että esimerkiksi retkille ja tapahtumiin osallistuu riittävästi hoitajia.
- ▶ Materiaalien hankkimiseen käytetään esimiesyhteistyötä.
- ▶ Hyviä käytäntöjä jaetaan verkostomaisesti yli yksikkörajojen, esimerkkinä tuetaan työkiertoa.

Ideointi

- ▶ Puutarhakevät: Green care- ajatteluun pohjautuvaa kasvien kasvattamista, kasvun seuraamista, hoitamista ja sadosta nauttimista. Vaatii resurssoimista ja yhteistyökumppaneita.
- ▶ Käsityöt yhdessä: hoitajien käsityöt sallittu -ajatteluun pohjautuva yhdessä tekeminen. Asukkaat kiinnostuvat myös, vanhat taidot heräävät ja pian kaikilla on työ käsissä.
- ▶ Retket: metsään, historiallisiin paikkoihin, teatteriin. Näitä muistoja asukkaat vaalivat pitkään ja hoitajia ei tarvitse houkutellessa mukaan.
- ▶ Kosketus tähtihetkenä. Vuorovaikutteista koskettamista esimerkiksi tanssimalla yhdessä tai kauneushoitoja -asukkaan toiveet huomioiden. Hoidetaan kädet, hierotaan hartiat rentouttavan musiikin viedessä. Joskus hoitajasta tulee hoidettava, kun vanhus haluaa hieroa tämän hartiat. Tällainen palveleva kokemus voi olla ihmiselle hyvin merkittävä.

Kiitos merkityksellisistä hetkistä ja osallisuudesta

- ▶ *"Ilo on ihmisen hyvä enkeli. Sen leppeä käsi se on, joka ihmistä otsalle ja sydämelle silittää, ja sulattaa hänessä kaikki jäykkyyden ja tukalan jännityksen solmut."— Volter Kilpi*