

Vanhuspalveluiden työntekijöiden hyvinvointia lisätään dialogia ja osallisuutta vahvistamalla

Mari Raatikainen · 28.2.2024.



Kuva: Word kuvapankkikuva

Helsingin Seniorisäätiössä vanhuspalveluiden haasteita ja epäkohtia ratkaistaan kehittämällä johtamista. Osana johtamisen kehittämistä Seniorisäätiössä jatkokehitettiin osallistavan toimintatutkimuksen avulla uudenlaista PUTKI-johtamismallia. PUTKI-johtamismallissa korostetaan henkilökunnan osallisuutta ja dialogia. Mallin tavoitteena on parantaa työhyvinvointia sekä hoidon laatua.

Vanhuspalveluiden epäkohdat ja haasteet ovat olleet kansallisen keskustelun kohteena jo vuosia. Vanhuspalveluiden yleiskuva on huono, rekrytointiongelmien ovat yleisiä sekä alan veto- ja pitovoima on heikkoa (1). Työntekijät ovat tyytymättömiä palkkukseen, työ koetaan raskaana, työilmapiiri heikkona ja johtaminen on usein hierarkkista (2,3,4). Samaan aikaan ikääntyneiden määrä Suomessa kasvaa ja hoidon- sekä huolenpidon tarve lisääntyy (5). Ammattitaitoista ja sitoutunutta henkilökuntaa on vaikeaa löytää.

Ikäihmisten hoivapalveluja tuottavassa Helsingin Seniorisäätiössä vanhuspalveluiden epäkohtia on lähdetty ratkomaan kehittämällä johtamista ja toimintatapoja. Helsingin Seniorisäätiön esihenkilöt ja johto kävivät vuonna 2020 valmentavan johtamisen koulutuksen, jonka pohjalta johtoryhmän jäsenet kehittivät PUTKI-johtamismallin. Malli ja sen tavoite jäivät kuitenkin henkilökunnalle ja johdolle vieraaksi, jonka vuoksi mallia päätettiin jatkokehittää.

Yhteiskehittämistä osallistavan toimintatutkimuksen avulla

PUTKI-johtamismallin jatkokehittäminen tapahtui kehittämistyönä ja se toteutettiin osana sosiaalialan ylemmän korkeakoulututkimuksen opinnäytetyötä. Kehittämistyön tavoitteena oli kirkastaa PUTKI-johtamismallin tavoitetta ja tarkoitusta sekä kehittää toimivia käytäntöjä, joilla mallia juurrutetaan osaksi Seniorisäätiön toimintakulttuuria. Kehittämistyö toteutettiin osallistavana toimintatutkimuksena. Osallistava toimintatutkimus mahdollistaa työyhteisön jäsenten osallistamisen mukaan kehitystyöhön (6).

PUTKI-johtamismallin kehittämistyöhön osallistui Helsingin Seniorisäätiön henkilöstöstä koottu viiden hengen työryhmä. Työryhmässä oli mukana johtajia, esihenkilöitä, asiantuntijoita sekä työntekijöitä. Kehittämistyö toteutettiin kuudessa työpajassa. Kehittämistyössä hyödynnettiin dialogia ja osallistavia menetelmiä, joiden avulla saatiin kehittämistyöhön mukaan kaikkien osallistujien tietotaito ja osaaminen. Kehittämistyössä tavoiteltiin tasa-arvoista osallisuutta, sujuvaa dialogia sekä yhteistä ongelmanratkaisua ja yhdessä oppimista.

PUTKI-johtamismallilla parannetaan dialogia, osallisuutta ja itseohjautuvuutta

Helsingin Seniorisäätiön PUTKI-johtamismallin kuvio:



- **P= Palaute:** Muistamme säännöllisesti kiittää ja kannustaa toisiamme ja annamme myös rakentavaa palautetta, jotta voimme kehittyä työssämme paremmiksi.
- **U= Uudistuminen:** Jokaisella on valta ja vastuu vaikuttaa kehittämällä omaa työtä, osaamista ja yhteisiä toimintatapoja. Rohkaistaan uuden oppimiseen ja kokeilemaan ketterästi erilaisia toimintatapoja
- **T= Tieto, tavoitteet ja työvälineet:** Perustamme päätöksemme parhaaseen, saatavilla olevaan tietoon ja hyödynämme toistemme osaamista. Asetamme toiminnallemme niin lyhyen, kuin pidemmän ajan tavoitteita. Huolehdimme, että työvälineet ovat kunnossa.
- **K= Kysyminen, kuunteleminen ja kannustaminen osallistumaan:** Työskentelemme yhteistyössä. Epäselvissä asioissa kysymme ja hyödynämme toistemme ammattitaitoa. Kuuntelemme aidosti mitä toinen sanoo ja annamme tilaa kaikkien ajatuksille sekä mielipiteille. Kannustamme ja autamme toisiamme ja osallistumme yhteistyöhön avoimessa ilmapiirissä.
- **I= Ilmapiiri:** Ylläpidämme positiivista, luotettavaa, avointa ja ammatillisuutta tukevaa ilmapiiriä.

Kuva: PUTKI-työryhmä 2023 (7).

Kehittämistyön tuloksena PUTKI-johtamismallin tavoite ja tarkoitus kirkastuivat. PUTKI-johtamismalli on esihenkilöiden ja johdon työväline. PUTKI-johtamismallin tavoitteena on, että Helsingin Seniorisäätiön juurtuu valmentava johtaminen, joka korostaa henkilökunnan osallisuutta, sujuvaa dialogia sekä itseohjautuvuutta.

PUTKI-johtamismalli muodostuu viidestä kirjaimesta, jotka ovat: **P = palaute, U = uudistuminen, T = Tieto, tavoitteet, työvälineet, K = kysy, kuuntele, kannusta, I = ilmapiiri.** Nämä viisi kirjainta ovat elementtejä, joiden avulla päästään haluttuun tavoitteeseen, joka on asiakkaan hyvä elämä ja henkilökunnan työhyvinvointi.

Mallin juurruttamiseksi arkeen kehitettiin jokaiselle elementille käytänteitä. Kaikki kehitetyt käytänteet liittyvät toisiinsa ja tukevat toisiaan. Esimerkiksi käytännöt, joita kehitettiin P= palaute elementille tukee myös elementtejä ilmapiiri, kysyminen/kuuleminen sekä uudistuminen. Käytänteet ovat yksinkertaisia, jopa arkisia asioita, joilla pyritään parantamaan työskentelyä sekä tapoja tehdä työtä. Osa kehitetyistä käytänteistä vaatii enemmän työtä ja aikaa. Kaikille kehitetyille käytännöille luotiin

myös mittarit ja aikataulut, joiden avulla voidaan seurata juurtuvatko käytänteet arkeen. Kaikkia käytäntöjä voidaan tarvittaessa muokata ja kehittää. Tarkoituksena on, että nyt kehitettyjen käytänteiden rinnalle syntyy uusia käytäntöjä ajan kuluessa.

Esimerkkejä kehitetyistä käytännöistä:

- Kokouskäytäntöjen kehittäminen osallistavammaksi
- Johtoryhmän säännölliset ajankohtauskatsaukset/keskustelut teamsissa
- Hyvät käytännöt kierto on ilta päivät
- Positiivisen palautteen teemapäivät
- Tiedon hyödyntäminen kehittämisessä

Mallin juurtuminen käytäntöön vaatii mukaansa koko henkilöstön

Seuraava vaihe kehittämistyössä on PUTKI-johtamismallin juurruttaminen Helsingin Seniorisäätiön arkeen. Jotta valmentava johtaminen ja työntekijöiden itseohjautuvuus juurtuu käytäntöön, tarvitaan avointa dialogia sekä työntekijöiden aktiivista osallistamista työn kehittämiseen. Se vaatii pitkäjänteistä työtä, vastuun antamista, vallan jakamista ja yhdessä oppimista.

Kehityt käytänteet ovat siemeniä, joiden toivotaan muuttavan organisaation toimintakulttuuria pitkällä aikavälillä. Tavoitteena on, että työpajoista alkunsa saaneet käytännöt tulevat edelleen muokkautumaan ja kehittymään henkilökunnan toiminnan, ajattelun ja oppimisen seurauksena. Onnistuessaan mallin juurtuminen käytäntöön muuttaa työ kulttuuria ja kaikkien tapaa toimia ja puhua. Se ei tapahdu heti, vaan vaatii työtä ja aikaa.

Kirjoittaja

Mari Raatikainen, sosionomi (ylempi AMK) Metropolia Ammattikorkeakoulu. Kirjoittaja toimii sosiaaliohjaajana sekä palvelukeskuksen vastaavana ohjaajana Helsingin Seniorisäätiössä.

Kirjoitus perustuu Metropolia ammattikorkeakoulun sosiaalialan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöhön: Mari Raatikainen 2023. [Mari Raatikainen 2023. PUTKI-johtamismallin yhteiskehittäminen dialogin ja osallisuuden keinoin: toiminnallinen kehittäminen Helsingin Seniorisäätiössä. Theseus.](#)

Asiasanat:

Osallisuus, dialogi, yhteiskehittäminen, työhyvinvointi, vanhuspalvelut, osallistava toimintatutkimus.

Lähteet

1. Kehusmaa, Sari & Alastalo Hanna 2021. [Laki muuttui - miten kävi henkilöstömitoituksen](#). Tutkimuksesta tiiviisti 6/2021. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
2. Helander, Marianne & Roos, Mervi & Suominen, Tarja 2019. "Nuorten sairaanhoitajien näkemyksiä ammatista lähtemisestä". *Hoitotiede*, vol. 31 (3). 180–190.
3. Coco, Kirsi & Roos, Mia 2020. [Sosiaali- ja terveysalan työolot ja vetovoima - lähihoitajien näkemyksiä vetovoimaan vaikuttavista tekijöistä: perehdytys, osaaminen, työolot ja kuormitus](#). Tehyn julkaisusarja B:2/20. Tehy ry.
4. Kröger, Teppo & Van Aerschot, Lina & Puthenparambil, Jiby Mathew 2018. [Hoivatyö muutoksessa. Suomalainen vanhustyö pohjoismaisessa vertailussa](#). Jyväskylän yliopiston YFI julkaisuja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
5. Sosiaali- ja terveysministeriö & Suomen Kuntaliitto 2020. [Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2020–2023. Tavoitteena ikäystävällinen Suomi](#). Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2020:29.
6. Lawson, Hal A. & Caringi, James & Pyles, Loretta & Jurkowski, Janine, & Bozlak, Chris-tine 2015. *Participatory Action Research*. New York: Oxford University Press, Incorporated. ProQuest Ebook Central.
7. PUTKI-työryhmä 2023. Raatikainen, Mari & Palviainen, Piia & Perukangas, Heidi & Tikka, Jenni & Valtonen, Pirjo. PUTKI-mallin kehitystyö. Helsingin Seniorisäätiö.