

**TYÖTASAPAINON MUUTOKSEN MERKITYKSET,
KOHTAAMISTAVAT JA OPPIMISHAASTEET
TYÖNTEKIJÖIDEN NÄKÖKULMASTA**

**Esimerkkitutkimus vanhusten palvelukodin työyhteisössä
toteutetusta muutosprosessista**

Sanna Heinoja

Kasvatustieteen
Pro gradu -tutkielma
Kasvatustieteen laitos
Jyväskylän yliopisto
Kevät 2000

TIIVISTELMÄ

Sanna Heinoja

TYÖTASAPAINON MUUTOKSEN MERKITYKSET, KOHTAAMISTAVAT JA OPPIMISHAASTEET TYÖNTEKIJÖIDEN NÄKÖKULMASTA

Esimerkkitutkimus vanhusten palvelukodin työyhteisössä toteutetusta
muutosprosessista

Jyväskylän yliopisto, kasvatustieteen laitos, kasvatustieteen
pro gradu -tutkielma, 2000, 96 s.

Parhaillaan meneillään oleva palvelurakenteen muutos Suomen sosiaali- ja terveydenhuollossa koskettaa jollakin tavalla kaikkia tämän työvoimavaltaisen alan työpaikkoja. Tilanne on ajankohtainen myös pääosin kuntien järjestämässä ja rahoittamassa vanhustenhuollossa. Työntekijöiden toimenkuvia ja työpaikkojen organisatorista rakennetta on muuteltu samalla kun menoja on pyritty karsimaan. Tämä kaikki on asettanut työssään jatkavat vanhustenhuollon ammattilaiset monien haasteiden eteen. Muutosten myötä vaaditaan sopeutumista ja työtasapaino on koe- tuksella. Myös uusia työhön liittyviä oppimishaasteita riittää.

Tässä tutkielmassa on tarkasteltu työntekijöiden näkökulmasta yhden vanhustenhuollon työpaikan tilannetta edellä mainitun kaltaisessa muutosprosessissa. Tutkimukseen valikoituneen työntekijöiden joukon ajatuksia ja kokemuksia työstään on tutkittu teemahaastattelun avulla. Ideana on ollut selvittää, miten työtasapainon hallinta on onnistunut ja millaista työssä oppimista on samalla mahdollisesti tapahtunut.

Aihesanat: työtasapaino, palvelurakennemuutos, työssä oppiminen, teemahaastattelu

ABSTRACT

Sanna Heinoja

THE CHANGE IN BALANCE OF WORK RELATED TO THE MEANINGS, FACING WAYS AND LEARNING CHALLENGES EXPERIENCED BY THE WORKERS

The study of change in the work community of one collective building

University of Jyväskylä, The Faculty of Education, Masters' Thesis of Education, 2000, 96 p.

Nowadays a structural change of services concerning public health and social services in Finland is in progress. This change refers to all workers of this wide branch. This situation of change is also actual in the welfare of the aged, organized and funded by municipalities. Job descriptions of the workers and organizational structure of work places have been changed, while savings of costs have been attained to obtain. All of this has challenged the workers of welfare of the aged in many ways. Along the change adaptation is necessary and coping with the duties becomes difficult. Also many new learning challenges are met.

In this study one work place of welfare of the aged is examined from the point of view of the workers. This workplace has been influenced by the structural change of services. Experiences and thoughts of the workers chosen to this study have been explored by the method of interview by the themes. The idea of this research is to figure out how the change in balance of work has been controlled by the workers and what kind of experiential learning has potentially been occurred.

Keywords: the balance of work, structural change of services, interview by the themes.

SISÄLTÖ

1. JOHDANTO.....	1
2. VANHUSTENHOITOTYÖN VIIMEAIKAISET MUUTOKSET.....	2
2.1 Vanhustenhuollon erityispiirteitä.....	3
2.2 Palvelurakennemuutos kunta- ja työntekijätasolla.....	6
2.3 Muutos Kortepohjan palvelukodissa.....	9
3. OPPIMISEN TEORIOITA JA MÄÄRITELMIÄ.....	14
3.1 Reflektio ja oppimisprosessit.....	15
3.2 Työssä oppiminen.....	18
4. TYÖTASAPAINON MUUTOSTILANNE OPPIMISTILANTEIDEN LUOJANA.....	21
4.1 Työtasapainon muutoksen merkitykset työyhteisölle.....	22
4.2 Työtasapainon muutoksen kohtaamistavat.....	30
4.3 Kortepohjan palvelukodin kokema työtasapainon muutos...32	
5. TUTKIMUSASETELMA JA TUTKIMUSONGELMAT.....	34
5.1 Tutkimuksen kohderyhmä.....	34
5.2 Tutkimusongelmat ja alkuperäiset haastatteluteemat.....	36
5.3 Kvalitatiivinen tutkimusmetodiikka tämän työn kannalta.....	38
5.4 Teemahaastattelu.....	40
5.5 Laadullisen aineiston analyysi.....	41

6. TUTKIMUSAINEISTON ANALYYSI.....	44
6.1 Työtasapainon muutokselle annetut merkitykset.....	45
6.1.1 Työtasapainon muutoksen kuvaaminen.....	45
6.1.2 Työtasapainon muutoksen kokeminen.....	48
6.2 Työtasapainon muutoksen kohtaamistavat.....	54
6.2.1 Työtasapainon muutoksen tuottamat uudet asenteet.....	55
6.2.2 Työtasapainon muutoksesta selviytymisen keinot...	60
6.3 Työtasapainon muutoksen asettamat oppimishaasteet.....	63
6.3.1 Työtasapainon muutoksen sisäistämisessä edelleen koetut puutteet.....	64
6.3.2 Työntekijöiden kokemat kehitystarpeet.....	66
6.4 Yhteenveto työtasapainolle annetuista merkityksistä.....	68
6.5 Yhteenveto työtasapainon muutoksen kohtaamistavoista.....	75
6.6 Yhteenveto työntekijöiden kokemista oppimishaasteista.....	79
6.7 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia.....	82
7. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	85

LÄHTEET

LIITE

1. JOHDANTO

Viimeisen vuosikymmenen aikana on maassamme toteutettu monia mittavia työorganisatorisia muutoksia kuntasektorin työpaikoissa. Muutosten taustalla on ollut länsimaailmassa globaalisti vaikuttanut tendenssi, jossa on haluttu siirtää toimintojen painopistettä yhteiskunnan ylläpitämästä ja rahoittamasta toiminnasta yksityisten palveluntarjoajien vastuulle. Erityisesti Suomessa ilmiö on näkynyt niin, että julkisen sektorin menoja on haluttu karsia ja toimintoja rationalisoida.

Erääksi konkreettiseksi toimenpiteeksi säästöjen aikaansaamiseksi ja julkisten palvelutoimintojen järjehtämiseksi on katsottu erityisesti vanhustenhuollossa tietynlaisen palvelurakennemuutoksen toteuttaminen. Palvelurakennemuutoksen ideana on laitoshoidon paikkojen vähentäminen ja avohuollon palveluiden lisääminen ja kehittäminen. Samalla on aiheutunut siirtymää keskitetyistä yksiköistä hajautetumpaan toimintamalliin. Näin yhden hoitolaitoksen sijaan on perustettu useampia alueellisia toimintayksiköitä, ja samalla myös päätösvaltaa on hajautettu. Näin on toimittu myös uudistettaessa Jyväskylän kaupungin terveys- ja sosiaalipalveluja, joihin myös vanhustenhuolto lukeutuu.

Käytännön muutokset yksittäisillä työpaikoilla ovat olleet monissa tapauksissa hyvin merkityksellisiä ja ne ovat asettaneet työntekijät aivan uusien haasteiden eteen. Työnkuva on täytynyt mieltää pitkälti kokonaan uudestaan ja kehittää uusia ajattelu- ja toimintamalleja. Tässä tutkielmassa esitellään yhtä esimerkkitutkimusta Kortepohjan palvelukodista Jyväskylässä, jossa työyhteisö joutui kohtaamaan laajamittaisen organisatorisen muutoksen sekä vastaamaan ja sopeutumaan sen mukanaan tuomiin haasteisiin ja velvoitteisiin työstä selviytymiseksi.

Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä esiintyy keskeisenä työtapainon muutoksen käsite, joka sisältää muutosvaikutusten ilmenemisen yksittäisen työnpaikan ja työntekijän tasolla. Tässä työssä asiaa selviteltiin Kortepohjan palvelukodin henkilökunnalle tehdyn tutkimuksen avulla. Tutkimusmenetelmänä käytin teemahaastattelua, ja keräsin nauhoittamani haastatteluaineiston kesällä 1999, jolloin suoritin opintoihini kuuluvaa työharjoittelujaksoa Kortepohjassa. Tärkeimpänä asiana tutkimuksessa oli nostaa esiin, millaisia merkityksiä haastateltavat antoivat työtapainon muutokselle, miten he kohtasivat uuden tilanteen ja millaisia oppimishaasteita se heidän työlleen asetti.

2. VANHUSTENHOITOTYÖN VIIMEAIKAISET MUUTOKSET

Väestön keskimääräisen eliniän oletetaan pidentyvän ainakin vuoteen 2010 saakka. Suomen väestön demografiset ominaispiirteet muuttuvat ja esimerkiksi keski-ikä kohoaa olennaisesti. Tästä seuraa entistä suurempi vanhusväestö ja monenlaisia kansantaloudellisia vaikutuksia. (Harmaantuva Suomi 2030? 1986, 11-12.) 65-vuotta täyttäneet käyttivät vuonna 1992 jo yli 40 % kaikista terveyspalveluista. (Lehtinen 1992, 105.)

1990-luvun laman vaikutukset ovat näkyneet kuntasektorilla usein nimenomaan sosiaali- ja terveyspalveluiden leikkauksina. (Heikkilä, Hänninen ym. 1993, 19, 64.) Vanhusväestön kasvu ja leikkaukset kuntasektorilla aiheuttavat sen, että vanhuksille suunnattujen palveluiden kehittämistoimet tulevat olemaan tulevaisuuden suuri haaste, jonka merkitys tulee vain lisääntymään. Tähän haasteeseen pyrittiin viime vuosikymmenellä vastaamaan aloittamalla vanhustenhuollossa palvelurakennemuutos.

Palvelurakennemuutoksen pyrkimyksenä oli pitkällä aikavälillä pienentää sosiaali- ja terveydenhuollon laitoshoitopaikkojen määrää sekä lisätä avohuoltoa ja sen erilaisia asumismuotoja. (Heikkilä, Hänninen ym. 1993, 60.) Vanhusten väestöosuuden kasvu, kuntien säästötoimenpiteet sekä palvelurakennemuutos muodostavat yhdessä taustan tässä tutkimuksessa tarkasteltavalle työtasapainon muutokselle.

Hoidettavien vanhusten määrän kasvu lisää työpaineita ja säästötoimenpiteet vähentävät samanaikaisesti henkilökuntaa. Vanhustenhoitotyöhön liittyy joitakin sille ominaisia piirteitä, jotka tekevät työstä erityisen vaativaa ja vastuullista. Työntekijöiden arjessa resurssien leikkaukset ja asiakasmäärän kasvu näkyvät kiireen lisääntymisenä ja töiden kasaantumisenä. Palvelurakennemuutos vaikutti tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena olevaan Kortepohjan palvelukotiin siten, että se muutettiin vanhainkodista avopalveluyksiköksi. Nämä muutokset horjuttivat palvelukodin työntekijöiden työtasapainoa.

2.1 Vanhustenhuollon erityispiirteitä

Vanhustenhuolto on käsite, joka kattaa vanhusten päivittäisistä toiminnoista suoriutumisen tukemisen ja ylläpidon sekä vanhusten sosiaalisen turvallisuuden edistämisen. Näin pyritään takaamaan vanhuksille mahdollisimman täysipainoinen osallistuminen kaikenlaiseen toimintaan. (Lehtinen 1992, 41-43.) Vanhustenhuoltopalvelut jaetaan yleisesti kahteen osaan, eli laitoshoittoon ja avohuoltoon.

Vanhuksille suunnattu palveluverkosto koostuu avohuollon osalta kotipalvelusta ja kotisairaanhoidosta sekä erilaisista palveluasumisen muodoista. Vanhusten laitoshoitopalvelut puolestaan käsittävät vanhainkodit ja terveyskeskusten vuodeosastot sekä alue- ja erikoissairaanhoidon yksiköt. (Sinervo 1993, 7.) Avohuollon piiriin kuuluvat vanukset asuvat siis joko kotona tai palveluasumisen piiriin luettavissa vuokrataloissa. Kortepohjan palvelukoti kuuluu nyt muutoksen jälkeen avohuoltopalveluihin ja sitä nimitetään hallinnollisessa kielessä asumispalveluyksiköksi.

Avohuollon palveluihin sisältyvä vanhusten kotihoito keskittyy enimmäkseen vanhusten perustarpeiden tyydyttämiseen. Kotihoito käsittää kotipalvelun ja kotisairaanhoidon. (Suominen & Vuorinen 1999, 22.) Vanhusten kotihoidossa tehdään yhteistyötä eri tahojen kanssa. Kunnan henkilöstöstä ovat tässä työssä ensisijaisia kodinhoitajat ja kotia-vustajat. (Lehtinen 1992, 113-114.) Kotipalvelu ja kotisairaanhoido sisältyvät myös Kortepohjan palvelukodin asukkailleen järjestämiin palveluihin.

Kotipalvelu on auttamista niissä henkilökohtaisissa päivittäistoiminnoissa, joista vanhus ei omin voimin selviydy. Siihen sisältyy kodin ulkopuolisissa asioiden hoitamisessa avustamista sekä tiedottamista, opastamista, omatoimisuuden ja sosiaalisen kanssakäymisen tukemista. Kotipalvelun perustana on asiakkaan sekä omaisten ja muiden yhteistyötahojen kanssa tehty kirjallinen hoito- ja palvelusuunnitelma. (Karhula & Salminen 1998, 29.)

Vanhusten avohuollon palveluissa on varsinaisen kotihoidon lisäksi pyritty muiden tarpeellisten toimintojen tarjoamiseen vanhuksille. Niitä

järjestetään vanhusten palvelukeskuksissa, jotka ovat eräänlaisia monitoimipaikkoja. Kortepohjan palvelukotikin voitaisiin määrittellä palvelukeskukseksi sen omalle alueelleen tuottamien erilaisten palveluiden runsauden ja toiminnan laajuuden perusteella.

Palvelukeskuksia on perustettu monipuolisten ja kattavien palvelutoimintojen tarjoajiksi. Palvelukeskus voi tuottaa palveluja paitsi palveluasuntojen asiakkaille, myös talon ulkopuolella asuville vanhuksille. Tällaisessa toimintayksikössä on palveluasuntohuoneistojen lisäksi yhteisiä toiminnallisia tiloja, paikallista henkilökuntaa ja muita palveluja asumista tukemassa. Tarjottavia palveluja ovat esimerkiksi ateria-, kylvetys-, pyykki- ja siivouspalvelut. (Lehtinen 1992, 118.)

Myös muita, terveydellisiä hoitotoimenpiteitä voidaan suorittaa. Keskuksen viikko-ohjelmaan voi lisäksi kuulua tukipalveluja, kuten opinto-, kunto-, harrastus- ja seurustelupiirejä sekä juhlia ja kulttuuri-tilaisuuksia. Ohessa voi olla myös päiväkeskustoimintaa, jolloin vanhukset tulevat päivän ajaksi taloon ja lähtevät illalla koteihinsa. Ensimmäiset palvelukeskukset aloittivat toimintansa 1960-luvulla. Nyt ne ovat osa kunnallista sosiaalipalvelua. (Lehtinen 1992, 118.)

Kortepohjan palvelukoti järjestää lähes kaikkia edellämainittuja palvelumuotoja. Siinä toimii päiväkeskus, jonka puitteissa järjestetään muun muassa sosiaalista toimintaa, saunotusta, ateriapalveluita ja muuta virkistystoimintaa myös ympäristön asukkaille. Palvelukodissa on oleskelutiloja myös muille vanhuksille kuin talon asukkaille. Se toimii oman alueensa vanhustenhuollon keskuksena.

Vanhusten kotipalvelutyötä suorittavat Kortepohjan palvelukodissa perushoitajat. Heidän lisäkseen Kortepohjan palvelukodista käsin toimivat lähialueiden vanhusten luona kotipalvelutyötä tekevät kodinhoitajat. Nämä kaksi työntekijäryhmää sekä heidän esimiehensä muodostavat tämän tutkimuksen kohderyhmän. Sekä palvelukodin että kotipalvelun työntekijät tekevät samanlaisia kotipalvelutyötä, jota tässä tutkimuksessa nimitetään vanhustenhoitotyöksi.

Vanhustenhoitotyö on vaativaa työtä, jossa on otettava monenlaisia tekijöitä huomioon ja työntekijöiden vastuu on hyvin suuri, kun on kyse ihmisistä, jotka eivät aina ole kykeneviä huolehtimaan omista asioistaan. Kuten Suominen & Vuorinen (1999, 22.) toteavat, joutuu työnteki-

jä tekemään jatkuvasti monia päätöksiä asiakkaansa hyvinvoinnista.

Myra E. Levin korostaa konservatiivisessa, eli säilyttävässä hoitotyön mallissaan, potilaan henkilökohtaisen eheyden säilymisen ja henkilökohtaisen koskemattomuuden tärkeyttä. Tärkeää on potilaan sosiaalisen eheyden säilyttäminen esimerkiksi yhteydenpidolla omaisiin ja toisiin potilaisiin. (Fawcett 1989, 141-145.)

Sosiaali- ja terveystalvvelujärjestelmää onkin kritisoitu, ettei sen asiakkaita ole nähty kokonaisina, ajattelevina ja tuntevina ihmisinä, vaan liiaksi pelkästään sairauksien ja ongelmien kautta. Ammatillisen erityneisyyden vuoksi ihmisen kokonaistilannetta ei olla hahmotettu, vaan asiat on käsitelty liian monilla eri tahoilla. (Vanhuspolitiikkaa vuoteen 2001 1996, 82.)

Girardin mukaan ikääntyneet laitoshoitopotilaat menettävät helposti riippumattomuutensa ja autonomiansa, ja tuloksena on taantumus. Eri-tyisesti lääkitys, etenevät sairaudet, ikääntymiseen liittyvät prosessit, hoitaja-potilas -suhde, laitoksen rutiinit sekä laitosympäristö itsessään lisäävät ikääntyneiden riippuvuutta toisista ihmisistä. Gerontologiselle hoitotyölle tunnusomaista erityispiirteitä ovat demen-tiapotilaat, potilaiden pidätyskyvyttömyys, liikuntarajoittuneisuus sekä potilaiden kaatumisalttius. (Girard 1988, 869, 890-892.) Vanhus-ten pitkäaikaishoito onkin yleensä raskasta, moniammatillista osaamis-ta ja paljon resursseja kuluttavaa perustyötä. (Kokko, Poikela & Päi-värinta 1997, 5.)

Tällaisia erityisongelmia kohtasivat omankin tutkimukseni kohteena olevat kotipalvelun työntekijät työssään jatkuvasti. Kortepojan palve-lukoti ei varsinaisesti ole enää laitos, mutta edellisen kaltaisia piirteitä senkin asukkaiden kunnosta löytyy ja nämä tekijät työnteki-jöiden on otettava työssään huomioon monin tavoin.

Myös kotipalveluhenkilöstön työ on tullut yhä vastuullisemmaksi ja vaikeat työtehtävät ovat lisääntyneet 1990-luvulla. Tämä edellyttää työntekijöiltä parempaa ja laaja-alaisempaa ammattiosaamista. Keskeis-tä on, että heille itselleen annettaisiin mahdollisuuksia jatkuvaan työn kehittämiseen. (Pohjonen & Töyry 1999, 34.)

Vanhustenhuollon työntekijän tulee Walkerin mukaan pyrkiä romuttamaan yleisiä käsityksiä ikääntymisestä, rohkaista ikääntyneitä toimimaan kuluttajina terveydenhuollon palveluissa sekä painottaa terveyden edistämisen ja elämäntapamuutosten tärkeyttä ikääntyneille. (Walker 1991, 43.) Näkemys terveystalouden käyttäjistä kuluttajina edustaa pitkälti 1990-luvulla esiin nostettua ajattelusuuntausta, jossa julkisten palveluiden tehokkuutta pyrittiin nostamaan.

Tehokkuusajattelun nousua kunnallisissa palveluissa kuvaa, että kotihoitoa alettiin tuottaa 1990-luvun loppupuolella. Sen kautta on pyritty toiminnan kustannusvastaavuuteen. Tuotemittarina kotihoidossa pidetään työtuntia kohti suoritettavan kotihoidon hintaa. (Lahtinen, Pekola-Sjöblom & Valve 1997, 7, 29.) Tuotteistaminen kosketti myös Kortepohjan palvelukodin työyhteisöä. Sieltä käsin tarjottava kotipalvelu oli hinnoiteltu tuntitaksan ja viikottaisen käyntimäärän mukaisesti.

2.2 Palvelurakennemuutos kunta- ja työntekijätasolla

Sosiaalimenot ovat kasvaneet Suomessa nopeammin kuin bruttokansantuote. Uusia virkoja kunnalliseen sosiaali- ja terveydenhuoltoon perustettiin 1980-luvulla noin 55 000. Sisäministeriön ohjeen mukaisesti alettiin kuitenkin vuonna 1991 mittavien rahoitusvajeiden vuoksi valtion ja kuntien taloudessa siirtyä säästötoimiin. (Sihvo & Lindquist 1994, 9.)

Vuonna 1993 toteutetun kuntien valtionosuusjärjestelmäuudistuksen tarkoituksena oli muuttaa kuntia kustannustietoisemmiksi ja lisätä niiden mahdollisuuksia kustannusten peittämiseen. Ajatuksena oli myös tuoda Suomeenkin eräänlainen hyvinvoinnin sekatalousmalli, jossa kunnat voivat itse valita palvelujen järjestämistavan, jolloin niiden ei välttämättä tarvitse olla itse niiden tuottajia, vain järjestäjiä. Kunnat voivat myös kilpailuttaa erilaisia yksityisiä ja julkisia palveluntarjoajia. (Heikkilä, Hänninen ym. 1993, 60.)

Stakesin selvitys kuntien lama-ajan säästötoimenpiteistä vuosilta 1992-1993 kertoo, että sekä sosiaalitoimen että kansanterveystyön menokehitys muuttui miinusmerkkiseksi. Palvelujen kehittämisen sijaan niitä alettiinkin karsia. Suurin säästökohde ovat olleet henkilöstömenot, jotka ovat samalla olleet suurin menoerä. Tingitty on sijaisten palkkauksesta, uusia virkoja on jätetty täyttämättä sekä on suoritettu eläkejärjestelyjä. Myös vakituisen henkilökunnan etuuksiin on puututtu. Yleisesti ottaen kaikki keinot tulojen lisäämiseksi ja menojen vähentämiseksi ovat käytössä sosiaali- ja terveydenhuollossa. Säästöjä ja rationalisointeja on suoritettu erityisesti henkilöstön kustannuksella. (Sihvo & Lindquist 1994, 46-48.)

Organisaatiot julkisella sektorilla ovat muuttumassa ja niiltä vaaditaan sopeutumista taloudellisiin leikkauksiin sekä tehokkuus- ja tulosodotuksiin. Pyrkimyksenä on vähentää hierarkiatasoja, supistaa henkilöstöä ja uudistaa toimintaa merkittävästi. (Tiuraniemi 1995, 198.) Julkista palvelutuotantoa ollaan uudistamassa. Julkisissakin organisaatioissa ollaan nykyisin omaksumassa yrity maailman periaatteita. (Koiranen & Pohjansaari 1994, 7.)

Eräs keskeisimmistä muutosaiheista Suomen sosiaali- ja terveyspolitiikassa on 1990-luvulla ollut palvelurakennemuutos. Sen tavoitteena on asiakkaiden todellisten palveluntarpeiden ja saatavilla olevien palveluiden kohtaaminen mahdollisimman tarkoituksenmukaisella tavalla. Yleisin palvelurakennemuutoksen puitteissa toteutettu suunta on ollut laitoshoidosta avohoitoon siirtyminen sekä palveluasumisen lisääminen. (Kokko & Talvinko 1997, 2.)

Tärkeä tavoite tässä uudistuksessa oli myöskin taloudellisten säästöjen aikaansaaminen. (Heikkilä, Hänninen ym. 1993, 60.) Palvelurakennemuutoksen seurauksena panostettiin muun muassa palvelutaloihin, joiden rakentaminen tulikin olemaan Suomessa pääosin syynä laitoshoidon vähenemiseen. (Vanhuspolitiikkaa vuoteen 2001 1996, 76.)

Palvelurakennemuutos ei kuitenkaan tuonut mukanaan pelkästään laitospaikkojen vähenemistä, vaan sillä oli monia vaikutuksia erityisesti kuntatyöntekijöiden työssäjaksamiselle. Iivari & Marjamäki (1995) toteavat, että kun kunnille tulee taloudellisia vaikeuksia, ne pyrkivät yleensä ensiksi säästämään henkilöstömenoista. Toiminnan tehostaminen on toinen säästöjen hankkimiskeino. Laitoshoidon ollaan purkamassa,

mutta avohoitoon ei välttämättä panosteta vastaavassa suhteessa. Jos työkäytäntöjä ei radikaalisti muuteta, tulee avohuollon henkilöstön työmäärä lisääntymään.

Vaaratekijänä palvelurakennemuutoksen tuomissa säästötoimenpiteissä on, ettei laitospaikkojen sijalle rakennetakaan tarpeeksi kattavaa avopalveluiden verkostoa. Työpaineet kasautuvat sitten helposti olemassaolevan henkilöstön harteille. Jo vuoden 1983 Vanhenemista käsittelevän YK:n maailmankonferenssin Suomen toimikunnan mietintö suosittelee avohuoltoon panostamista (1983, 55), mutta vasta taloudellinen lama-aika tuntui tuovan asiaan vauhtia, kun laitoshoitosysteemin ylläpitoon ei ollut olemassa enää riittäviä resursseja.

Yhteiskunnallisissa instituutioissa merkittävinä tekijöinä ovat tehokkuus, taloudellisuus, vaikuttavuus ja tuloksellisuus. Ne ovat keskeisesti mukana niin julkishallinnossa kuin yrityksissä ja koulutusorganisaatioissakin. Kysymys on siitä, kuinka asiantuntijapalveluja voitaisiin tuottaa mahdollisimman vähän aineellisia ja aineettomia resursseja tuhlaten ja pitäen asiakkaat tyytyväisinä vastaanottamiinsa palveluihin ja hyödykkeisiin. Koska resurssit ovat aina tavalla tai toisella rajalliset, tulee toiminnan kyetä vastaamaan tehokkuusvaatimukseen. (Raivola 1996, 233.)

Samalla kun palveluiden määrärahoja on vähennetty, kasvaa erityisesti avopalveluiden työtaakka, kun laitoshoittoa on vähennetty. Myös ikääntyneiden määrän kasvu on aiheuttanut kasvavia työpaineita, kun lisäksi he usein tarvitsevat entistä monipuolisempaa apua. (Vanhuspolitiikkaa vuoteen 2001 1996, 85.)

Palvelurakennemuutos sekä asiakasryhmien kunnan heikentyminen ja asiakkaiden lisääntyminen ovat siis kasvattaneet henkilöstön työpaineita. Työtehtävät ovat muuttuneet ja ammatilliset vaatimukset kasvaneet. Yhä useammin työntekijät joutuvat työskentelemään yksin ja ratkaisemaan itsenäisesti työssä esiintulevia ongelmia. Sosiaali- ja terveyspalveluiden henkilöstön uupumisesta on näkyvissä vakavia merkkejä. (Kunnallisen sosiaali- ja terveydenhuollon tavoitteet 1998, 1-2.) Esimerkiksi kotipalveluiden ja kotisairaanhoidon henkilöstö toimii jaksamisensa ylärajoilla. (Kunnallisen sosiaali- ja terveydenhuollon tavoitteet 1998, 9.)

Vuosien 1977 ja 1990 välisenä aikana naisvaltaisilla aloilla työn psyykkinen vaativuus on lisääntynyt. Erityisesti kognitiiviset vaatimukset, kuten asioiden havaitseminen, muistaminen, päätöksenteko ja tarkkaavaisuus kuormittavat työntekijää entistä enemmän. Lisäksi sosiaaliset vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot ovat tulleet yhä merkityksellisemmiksi. (Kirjonen, HUUHTANEN & ILMARINEN 1994, 257.)

Vuoden 1994 työolobarometrin mukaan erityisesti kuntien palveluksessa olevat ovat työpaineiden kasvua kokeneiden kärkijoukossa verrattuna muuhun palkansaajaväestöön. Kunta-alan työntekijät kokivat työn vaatimusten kasvaneen, mikä ilmeni kiireen sekä henkisen ja fyysisen rasittavuuden kasvuna. Terveydenhuollon työntekijöistä 52 % ja sosiaalitoimen työntekijöistä 56 % ilmaisi työn fyysisen rasittavuuden lisääntyneen. Henkisen rasittavuuden lisääntymisen osalta luvut olivat terveydenhuollossa 69 % ja sosiaalihuollossa 64 %. (Saarinen 1995.)

Kuntien säästösopimuksilla oli saatu nostettua työn tuottavuutta, mutta henkilöstö oli samaan aikaan kokenut työsuhteen jatkumisen epävarmemmaksi, ja työpaineet olivat lisääntyneet. Kuntien työntekijät katsoivat voivansa vaikuttaa työnsä sisältöön enemmän kuin edellisvuonna (1993), mutta työtahtiin vaikuttamisen mahdollisuuksien katsottiin vähentyneen. (Saarinen 1995.)

Toisaalta kunnan työntekijät, ja erityisesti heistä naiset kokivat työtovereiltaan saamansa tuen lisääntyneen, mikä teki sosiaalisista suhteista työpaikalla siedettävämpiä. Erityisesti paljon työpaineita kokeneilla aloilla tapahtui tällaista kehitystä. (Saarinen 1995.)

2.3 Muutos Kortepohjan palvelukodissa

Kortepohjan palvelukodin muuttuminen laitoksesta avopalveluyksiköksi on esimerkki yksittäisestä palvelurakennemuutoksen vaikutusten kohteeksi joutuneesta kunnallisesta vanhustenhuollon työorganisaatiosta. Jotta sen tilanne voitaisiin hahmottaa riittävän selkeästi, on syytä tarkastella ensin Jyväskylän kaupungin tekemiä linjauksia, jotka ovat taustana palvelukodin kokemille muutoksille.

Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystoimen organisaatioselvityksessä vuona 1995 pidettiin vanhustyötä alueellisen työn keskeisimpänä haasteena. Sen asettamana ensimmäisen vaiheen tavoitteena oli rakentaa vanhusten toimintakykyä ja terveyttä edistävä palvelujärjestelmä, johon sisältyvät kotipalvelu, päivä- ja palvelukeskukset, palveluasunnot, hoivakodit sekä muut välimuotoiset palvelumuodot. (Ronkainen & Ukkonen 1995, 18.)

Tarkoituksena oli tukea vanhusten mahdollisimman pitkää omassa kodissaan selviytymistä ja mahdollistaa samalla laitospaikkojen vähentäminen. Toisessa vaiheessa vähennettäisiin palvelukotien sekä sairaalan pitkäaikaishoidon paikkamääriä sekä erikoissairaanhoidon käyttöä. Merkittäviä säästöjä arveltiin saatavan ennaltaehkäisevällä hoidon porrastuksella. (Ronkainen & Ukkonen 1995, 18.) Hoidonporrastuksella tarkoitetaan sitä, että vanhusten kunnon heikentyessä heidät pyritään siirtämään tarpeitaan paremmin vastaavaan hoitopaikkaan.

Selvityksen tarkoituksena oli myös tukea sosiaali- ja terveystoimen tuotteistamista ja hinnoittelua sekä tuloksellisesti toimivien palvelukokonaisuuksien ja eri ammattiryhmien yhteistyön kehittämistä. (Ronkainen & Ukkonen 1995, 2.) Jyväskylän kaupunki halusi siis toimia palvelurakennemuutoksen periaatteiden mukaisesti ja vähentää laitoshoidoa ja lisätä avohoidon merkitystä ja saada sitä kautta aikaan säästöjä.

Laitospaikkojen määrän vähentämiseen selvästi aktiivisesti pyrittiinkin. Vuonna 1998 vanhusten palvelukotien johtaja Tahvo Eronen totesi tiedonannossaan, että vuosina 1995-1998 vähennettiin Jyväskylässä 29 sairaalapaikkaa ja 23 vanhainkotipaikkaa. Palveluasumispaikkojen määrää lisättiin 34:llä ja kotihoidon palveluvalikoimaan tuli mukaan yöpartio. Päätavoitteeksi hän näki tulevaisuudessa palveluiden toimittamisen kotiin. (Eronen 1998.)

Stakesin kuntavertailututkimus vuotta myöhemmin osoitti, että Jyväskylä oli vanhusten hoidon porrastuksessa muihin kuntiin verrattuna keskimääräisellä tasolla. Laitoshoidossa olevien asiakkaiden toimintakyky oli muihin kuntiin verrattuna keskimääräistä parempaa tasoa ja välimuotoisten palveluiden asiakkaiden kunto oli Jyväskylässä kaikkein heikoin. Tutkijat kysyvätkin, jääkö osa huonokuntoisista vanhuksista palveluiden ulkopuolelle. (Kokko & Talvinko 1997, 52.)

Nämä edellä kuvatut selvitykset ja linjaukset olivat taustana vuonna 1993 toimintansa aloittaneen Kortepohjan vanhainkodin palvelukodiksi muuttamiselle. Kaupungin tekemissä päätöksissä pyrittiin noudattelemaan palvelurakennemuutoksen periaatteita ja aikaansaamaan säästöjä. Kotipalvelutyöhön kaupungin päätökset vaikuttivat siten, että kotona asuvien vanhusten määrää kasvatettiin, minkä vuoksi työntekijöiden työ määrä kasvoi.

Kortepohjaan suunniteltiin alun perin noin 80-paikkaista laitossyksikköä. Mutta laitospaikkojen rakentaminen ei sujunut niin nopeasti kuin alun perin ajateltiin, joten Kortepohjan rakennushanke halkaistiin kahteen pienempään osaan, joista vain toinen lopulta toteutettiin. Siitä tuli kuitenkin vielä laitos. (Eronen 1998.) Palvelukoti ehti toimia vuoden 1998 alkuun saakka vanhainkotina, jolla ei ollut yhteyksiä lähiympäristössä toimivaan kotipalveluun.

Kortepohjan palvelukodin muutoksen mahdollisuus nostettiin ensimmäistä kertaa esiin Stakesin tekemässä arviossa Jyväskylän vanhuspalveluiden tilanteesta. Siinä katsottiin hallinnollisesta avopalveluksi muuttamisesta olevan kaupungille taloudellista hyötyä. Tarkoituksena oli saada synergiaetuja talon monipuolisista toiminnoista ja liittää sen toiminta osaksi alueellista kokonaisuutta. Täten hyödyn arveltiin muodostuvan huomattavasti suuremmaksi kuin pelkässä mekaanisessa laitoshoidosta avohoitoon siirtymisessä. (Kokko, Poikela & Päivärinta 1997, 4.)

Vuoden 1998 talousarviota tehtäessä kunnalliselimissä havaittiinkin, että määrärahojen riittämiseksi tarvittiin uusia muutoksia vanhuspalveluissa, joten Kortepohjan vanhainkoti 1.1.1998 muuttui palveluasumisyksiköksi. (Eronen 1998.) Palveluasumispaikkoja tuli 26 lisää ja sama määrä väheni vanhainkotihoitosta. (Muutokset sairaala- ja vanhainkotipaikkojen määrässä vuoden 1994 jälkeen, sekä eräät muutokset palveluasumisessa 1998, 1.) Kortepohjan palvelukoti muutettiin Stakesin arviossa tehdyn ehdotuksen mukaisesti myös alueensa toimitakeskukseksi. (Vanhusten palvelukodit 1997a, 2-3.) Siitä tuli palveluasumisyksikkö ja se integroitiin läheisesti yhteen kotipalvelun kanssa.

Kortepohjan palvelukodin 26 asukkaasta 16 siirrettiin Keljon vanhainkotiin. Toimintoja päätettiin lisäksi järjestellä kokonaisuutena Jyväskylässä siten, että yhdeksän työntekijän palkkakulut säästettäisiin vanhusten palvelukodeissa. (Vanhusten palvelukodit 1997b, 1.) Muutok-

set Kortepohjassa aiheuttivatkin henkilöstön siirtoja yksiköiden välillä. (Vanhusten palvelukodit 1997a, 3.) Kaikille Kortepohjan työntekijöille löydettiin kuitenkin sijoituspaikka. (Vanhusten palvelukodit 1997, 3.) Kortepohjasta siirrettiin kaikkiaan seitsemän työntekijää muihin tehtäviin.

Vanhusten palvelukotien johtaja Tahvo Erosen mukaan palvelukodin avopalveluksi muuttamisen päätös oli alkuun sekä työntekijöiden että asukkaiden mielestä vaikea, mutta sen toteutus sujui paremmin kuin oli odotettu. (Eronen 1998.) Muutos oli asukkaille hyvin raskas, koska he pitivät palvelukotia lopullisena sijoituspaikkanaan, mutta joutuivat kuitenkin siirtymään Keljon vanhainkotiin. Henkilökuntakin koki muutoksen läpiviemisen raskaana. (Vanhusten palvelukodit 1997, 2-3.)

Kortepohjan palvelukodin nimi muutettiin avopalveluksi tulon myötä Akseli ja Elina -kodiksi. Nimikin kuvastaa muutosta laitosasumisen vaihtumista kotiasumiseen. Akseli ja Elina -kodin antamiin palveluihin sisältyvät ympärivuorokautinen turvallisuus ja jatkuva henkilökunnan läsnäolo. Sen antamat palvelut määritellään tehostetuksi palveluasumiseksi. (Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveyslautakunta 1998.) Tässä tutkimuksessa käytetään kuitenkin selkeyden vuoksi palvelukodista edelleen nimeä Kortepohjan palvelukoti.

Kortepohjan palvelukodista toteutettavaan kotihoitoon sisältyivät 1998 työnsisällön seurannan mukaan perushoito, ruoanlaitto, kodinhoito, vaatehuolto, lääkehoito, sosiaalisen tuen antaminen, yhteistyö eri tahojen kanssa, asiointi, sairaanhoito, tiedonsaannin avustaminen sekä virkistys. Suurimman ajan kotihoitoon kuuluvista toimista kulutti perushoito. (Karhula 1998.) Edellinen luettelo kattaa sekä kotipalvelun että kotisairaanhoidon tekemän työn. Kotipalvelun työnkuvaan edellisistä kuuluvat muut tehtävät paitsi sairaanhoito, joka on yksin kotisairaanhoidon työaluetta. Lääkehoito kuulu nykyisin myös kotipalvelulle. Talvinko & Kokko toteavatkin kuntavertailututkimuksessaan, että kotipalvelu osallistuu Jyväskylässä erityisen paljon lääkitysasioiden hoitoon. (1995, 52.)

Tämän tutkimuksen kannalta on vielä merkityksellistä mainita, että hallinnollisesti Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystoimi on jaettu kolmeen hallinnolliseen alueyksikköön. Kortepohjan palvelukoti kuuluu niistä läntiseen. Sen alaisuudessa toimii 56 kotipalvelun, 8

kotisairaanhoidon ja 12 Kortepohjan palvelukodin työntekijää. Yksi keskeinen tavoite Jyväskylän kaupungin kotihoidossa on palvelurakenteen mataluus ja johtamis- ja ohjausjärjestelmien selkeys. (Karhula & Salminen 1998, 11, 28, 37.) Kortepohjan palvelukodin esimiehenä on muutoksen jälkeen toiminut läntisen alueyksikön kotipalvelun ohjaaja, jonka vastuulla ovat sekä palvelukodin että alueen kotipalvelun johtaminen.

3. OPPIMISEN TEORIOITA JA MÄÄRITELMIÄ

Tässä luvussa tarkastellaan oppimista ihmisen toimintaa ja ajattelutapoja muuttavana prosessina. Oppimistilanteisiin liittyy yleensä aluksi jokin uusia haasteita eteen asettava tapahtuma, jossa entiset toimintamallit eivät ole enää relevantteja. Ihminen alkaa arvioida toimintaansa kriittisesti ja pyrkii löytämään ongelmaan uudenlaisia lähestymistapoja ja ratkaisuja. Erityisesti työelämä asettaa ihmisten eteen haasteellisia tilanteita, joissa oppiminen on välttämätöntä.

Ihminen voi selviytyä maailmassa ainoastaan omaksumiensa taitojen avulla, joiden kautta hän voi myöskin ilmentää itseään persoonana. (Harré & Gillet 1994, 99-100.) Näiden taitojen hallintaan tarvitaan oppimista, joka Jarvisin määritelmän mukaan on prosessi, jossa kokemus muutetaan tiedoiksi, taidoiksi ja uusiksi asenteiksi. (Jarvis 1990, 116.) Barnettin mukaan oppimisen kvaliteetti voi ilmetä oppijoiden saavuttamana syventyneenä ymmärryksenä, itsekritiikin esittämiskykyinä sekä näiden käytäntöön soveltamisena. (Barnett 1991, 35.)

Botkin, Elmandjra & Malitza esittävät samantapaisen määritelmän oppimiselle kuin Jarviskin. Heidän mukaansa se on uusien taitojen, asenteiden ja arvojen omaksumista. Oppiminen on prosessi, jossa valmistaututaan uudenlaisista tilanteista selviytymiseen. Se on lähestymistapa maailmaan, tietoon ja koko elämään. Oppiminen merkitsee uudenlaisten toimintamentelmien omaksumista ja käytäntöön soveltamista. (1982, 254.) Oppimisen edellytyksinä ovat tietyntasoinen tyytymättömyys, levottomuus ja jonkin uuden kaipuu. (Kidd 1973, 137.)

Yhteiskunnan muutokset ja niiden tuomat uudet vaatimukset heijastuvat ihmisten arkielämään ja myös työpaikoille. Työelämän rakenteelliset muutokset, suuri työttömyysaste ja taloudellinen epävarmuus ovat aiheuttaneet koulutuksen aseman muutoksen, jolloin ihmisten elämään on muodostumassa koulutusten ulkopuolisten oppimisympäristöjen verkosto. (Aittola 1998, 59.) Vanhin ja yleisin muoto oppia ammattien edellyttämiä tietoja ja taitoja on käytännön työelämä. (Tuomisto 1991, 342.)

3.1 Reflektio ja oppimisprosessit

Reflektion ja oppimisprosessien kuvaaminen liittyvät tässä työssä tarkasteltuihin oppimishaasteisiin. Oppimishaasteilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yksilön havaitsemia puutteita ja kehitystarpeita itsessään ja ympäristössään. Reflektiivinen toiminta liittyy oppimishaasteisiin hyvin läheisesti, koska ilman reflektiivistä ajattelua puutteita ja kehitystarpeita ei koeta olevan olemassa. Oppimisprosessit kuvaavat oman tilanteen arvioinnin aikaansaamaa toimintaa, jossa oppimishaasteisiin pyritään vastaamaan.

Jarvis jaottelee oppimisen kolmeen pääkategoriaan, joista ensimmäinen taso on ei-oppiminen, johon ei sisälly oppijan tuntemusta asioiden muutostarpeesta ja jossa potentiaali uusiin oppimiskokemuksiin torjutaan. Toisessa kategoriassa oppiminen on ei-reflektiivistä ja siihen kuuluvat mekaaninen taitojen oppiminen ja asioiden ulkoa muistaminen. Kolmas kategoria on reflektiivinen oppiminen, jossa omaksutaan itsearvioinnin taitoja sekä kokemuksellista tietoa. (Jarvis 1990, 116-117.)

Ei-reflektiivinen oppiminen ei anna samalla tavalla valmiuksia uusien tilanteiden kohtaamiseen ja opitun soveltamiseen kuin reflektiivinen oppiminen, koska asiat opitaan kyllä ulkoisesti toteuttamaan ja muistamaan oikein, mutta uusissa olosuhteissa ne eivät välttämättä olekaan relevantteja. Reflektiivisessä oppimisessa voidaan itsearvioinnin kautta saavuttaa syvempi ymmärtämisen taso, joka antaa valmiuksia arvioida uusia haasteita ja selviytyä niistä.

Watkins & Marsick näkevät kolme erilaista oppimistekijää: proaktiivisuuden, kriittisen reflektiivisyyden ja luovuuden. Nämä tekijät vaikuttavat nimenomaisesti oppimisen laatuun. Proaktiivisuus tarkoittaa valmiutta ottaa aloite käsiinsä. Sen vastakohta on reaktiivisuus, jossa ympäristö saa hallita toimintaa. Oppiminen alkaa usein reaktion tapahtumiin, erityisesti muuttuvaan ympäristöön. Proaktiivinen henkilö alkaa nopeasti panostaa uudessa tilanteessa oppimiseen. Käsitteenä se vastaa pitkälti autonomisuutta. (1992, 297.)

Kriittinen reflektiivisyys eroaa pelkästä reflektiivisyydestä. Reflektiivisyys tarkoittaa sitä, että henkilö esimerkiksi miettii mikä toi-

mintamalli osoittautui järkeväksi, mikä taas ei toiminut ja minkälaisia syy-seuraus -suhteita toiminnassa ilmeni. Kriittinen reflektiivisyys taas on sellaista toimintaa, jossa ihmiset tunnistavat ja luovat eksplisiittisiä normeja, arvoja ja oletuksia, jotka normaalisti ovat tietoisuudelta piilossa. Työorganisaatiossa nämä asiat liittyvät organisaation sisäiseen kulttuuriin, eli siihen miten siellä asiat todellisuudessa hoidetaan. Vaikka työntekijä tulisikin tiedostamaan nämä sisäiset rakenteet, ajattelee hän usein ettei nykyisistä normeista voi keskustella, eikä sitten myöskään tee niitä haastavia kyseenalaistuksia ääneen. (Watkins & Marsick 1992, 297.)

Luovuus mahdollistaa ajattelun uudesta näkökulmasta. Sen avulla voidaan murtaa valmiit kuviot ja nähdä niiden muutostarve. Usein luovuus mahdollistuu parhaiten informaalisisissa oppimistilanteissa, joissa ihmisten roolit eivät ole yhtä jäykkiä kuin koulumaisissa tilanteissa, joissa on usein esimerkiksi oppilaan ja opettajan roolit, jotka saattavat estää luovuuden esiintuomisen. (Watkins & Marsick 1992, 297.)

Mezirowin mukaan reflektio on prosessi, jossa kriittisesti arvioidaan omia käytäntöjä tulkita ja antaa merkityksiä kokemuksille. Ongelmien ratkaisuisissa yksilö pyrkii löytämään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia aiempiin kokemuksiinsa verrattuina, jotta hän voisi tunnistaa periaatteita, tehdä yleistyksiä, valikoida sopivia ilmaisutapoja ja luoda uusia ilmaisuja nähdäkseen näennäistä tilannetta syvemmälle sekä ottaa askelia uuden tilanteen hallintaan saamiseksi. Tätä hän nimittää reflektiiviseksi oppimiseksi. (Mezirow 1991, 104-105.)

Edellä kerrottua prosessia hän kuvaa seuraavalla esimerkkitapauksella: Joku henkilö kertoo jonkin asian ja tehtävänä on ottaa selville, puhuko hän totta. Yksi tapa lähestyä asiaa, on vaikkapa pohtia hänen ulkoista olemustaan, koulutustaan ja ikäänsä. Nämä seikat antavat taustaa arvioida henkilöä ennakkoon. Reflektiivisessä prosessissa asian evaluoija alkaa miettiä, ovatko edellä mainitut kriteerit relevantteja seikkoja kuvaamaan hänen rehellisyystasoaan vai eivät. Tätä kautta hän voi alkaa pohtia, minkä takia tällaiset näkökohdat yleensä kulttuurissamme katsotaan tarkastelun arvoisiksi yksilön totuudellisuutta arvioitaessa. Tällöin hän voi siirtyä tarkastelemaan millaisia normeja, rooleja, koodeja ja ideologioita liitetään henkilön koulutukseen, ulkonäköön tai ikään, ja mitä niiden perusteella katsotaan voi-

tavan päätellä. Reflektiivisessä prosessissa päädytään kyseenalaistamaan vallitsevia ajattelumalleja. (Mezirow 1991, 105.)

Sekä Mezirow että Watkins & Marsick näkevät syvimpänä reflektion tasona ympäröivän kulttuurin ihmisille yleensä itsestäänselvien merkitysten oivaltamisen ja kyseenalaistamisen. Mezirowin teorian mukaan tähän ymmärtämistasoon päästään havainnoimalla ensin omaa toimintaa kriittisesti, mistä johdutaan sitten ajattelemaan tarkemmin omien käsitysten perusteita ja sitä kautta myös ympäröivän kulttuurin yhteisesti jaettuja olettamuksia. Työorganisaatiossa keskitytään Watkinsin ja Marsickin mukaan pohtimaan organisaation sisäisiä käytänteitä ja ajattelutapoja.

Schön (1988, 27-28) kuvailee reflektiivisen ammattilaisen oppimisprosessia, jota hän nimittää reflektiiviseksi toiminnaksi (reflection-in-action). Tähän prosessiin kuuluu erilaisia tilanteita ja vaiheita, jotka oppija kohtaa. Ensimmäinen tilanne liittyy normaaleihin spontaaneihin toimintoihin, joihin ei sisälly tarkempaa arviointia tai reflektiota. Toiminta mahtuu tavanomaisina pidettyihin puitteisiin. Toisessa tilanteessa esiintyy jokin yllättävä ja odottamaton asia, jota ei voida sisällyttää normaaleihin ajattelu- ja toimintakategorioihin.

Kolmannessa tilanteessa yllättävä tapahtuma johtaa käsillä olevan ilmiön reflektointiin, joka on jo ainakin jollakin tasolla tietoista toimintaa. Neljännessä tilanteessa mukaan astuu selkeä reflektiivinen toiminta, jolloin aletaan kyseenalaistaa aiempia ajattelu- ja toimintarakenteita sekä luoda uudenlaisia toimimisen strategioita. Reflektiivisessä toiminnassa pyritään ymmärtämään kohdattuja ilmiökokonaisuuksia uudella tavalla. Viides tilanne kuvaa tapahtumaa, jossa aletaan jo testata uudenlaisia toimintamalleja, jotta saataisiin niille vahvistusta suhteessa aiempaan oppimiseen ja asioiden mieltämiseen sekä koettuihin uusiin vaatimuksiin toimimisessa. (Schön 1988, 27-28.)

Tässä työssä tutkimuskohteena olevan Kortepojan palvelukodin työyhteisön kokema ulkoapäin tuleva muutos oli juuri sellainen tilanne, jossa ihmiset joutuivat täysin uudenlaisen tilanteen eteen, joka pakotti heidät etsimään uudenlaisia ajattelu- ja toimintatapoja selvitäkseen edelleen työstään. Henkilökunnan merkitysrakenteiden muuttumista, muutoksen kohtaamistapoja sekä oppimishaasteita tarkastellaan tarkemmin tutkimuksen analyysiosuudessa.

3.2 Työssä oppiminen

Työssä oppiminen muodostaa yläkäsitteen työtasapainon muutokselle annetuille merkityksille, muutoksen kohtaamistavoille ja oppimishaasteille. Nämä kolme muuta käsitettä sisältyvät työssä oppimiseen. Työssä oppimisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa työpaikalla tapahtuvaa informaalia oppimista. Erityisesti kiinnostuksen kohteena on työtasapainon muutoksen vaikutus työssä oppimiseen vaikuttavan tekijänä.

Tapio Vaherva käyttää Dohmenin (1996) luokitusta määritellessään oppimisen muotoja. Siinä oppiminen jaetaan formaaliin, nonformaaliin, informaaliin ja satunnaiseen oppimiseen. Formaali oppiminen sisältää koulutusinstituutioiden tuottamat, strukturoidut ja organisoidut oppimismuodot. Tavoitteena niissä on yleensä jokin tunnustettu sertifikaatti, kuten todistus. Nonformaali oppiminen on joko itse tuotettujen tai muiden järjestämien oppimistilanteiden välityksellä tapahtuvaa oppimista, jossa ei tavoitella muodollisia tutkintoja. Esimerkiksi 4H-toiminta on tällaista oppimistoimintaa. (Vaherva 1998, 159.)

Informaali oppiminen on arkielämässä tapahtuvaa systemaattisesti suunnittelematonta ja organisoimatonta oppimista. Satunnainen oppiminen puolestaan on kokonaan ennalta päättämätöntä ja ei-intentionaalista muun toiminnan ohessa tapahtuvaa oppimista. Se on yleensä tiedostamatonta. (Vaherva 1998, 159.)

Watkins ja Marsick (1992, 290) puolestaan kuvaavat oppimisen eri muodot neljänä kenttänä: informaalina, formaalina, satunnaisena ja ei-oppimisena. Ne eroavat toisistaan siinä, sisältyvätkö oppimiseen käytännön toiminta ja reflektio vai eivät. Nämä neljä oppimisen muotoa on kuvattu seuraavan sivun taulukossa 1.

TAULUKKO 1

	Reflektio mukana	Reflektio poissa
Toiminta mukana	Informaali oppiminen	Satunnaisoppiminen
Toiminta poissa	Formaali oppiminen	Ei-oppiminen

Oppimisen laatu vaihtelee Watkinsin ja Marsickin mallissa oppimistilanteesta riippuen. Toiminnan mukanaolo ja reflektion puuttuminen muodostavat satunnaisoppimisen, jolloin oppiminen ei ole intentionaalista eikä tarkoituksellista. Silloin kun toimintaa ei ole lainkaan mukana ja reflektiokin puuttuu, on kyseessä ei-oppiminen, eli oppimista ei tapahdu lainkaan.

Jos käytännön toimintaa ei ole ja reflektio kuuluu oppimistilanteeseen, on kyseessä formaali oppiminen, eli virallisesti varta vasten järjestetty koulutus, jossa oppija on aktiivisesti mukana. Silloin kun reflektio on mukana ja siihen lisätään toiminta, kyseessä on informaali oppiminen, jota tapahtuu käytännön elämässä ilman virallista opetustoimintaa. Oppiminen on tästä huolimatta päämääräsuuntautunutta ja tarkoituksellista.

Oppimisen käsite on siis laajentunut perinteisistä koulutukseen ja opetukseen liittyvistä käsitteistä myös erilaisiin arkipäivän informaaliin toimintatilanteisiin. (Aittola 1998, 60.) Kuten Vaherva toteaa, nykyisin yksistään formaali oppiminen ei riitä työelämässä, koska siinä yleensä korostuu yleisluonteisuus ja pyrkimys laajaan soveltamiskykyyn, joten toiminnan oppiminen jää vähemmälle. Työssä kuitenkin tarvitaan kykyä toimia kulloisenkin tilanteen vaatimalla tavalla.

Työssä eteen tulevat ongelmat tulee ratkaista heti, eikä sopivaa kouluttavaa kurssia voida jäädä odottelemaan. Työnteko ja oppiminen toimivatkin koko ajan keskinäisessä vuorovaikutuksessa. (Vaherva 1998, 160.)

Informaaliin oppimiseen sisältyy työssä oppiminen, jonka erityispiirteitä Vaherva edellä kuvailee. Varilan (1992, 51.) mukaan työssä oppimisessa yksilön ja ympäristön välinen vuorovaikutus on keskeisessä osassa. Yksilö joko sopeutuu työympäristöön tai hän muokkaa sitä paremmin itselleen sopivaksi. Mutta yleensä on niin päin, että työ sopeuttaa tekijäänsä enemmän kuin tekijä työtään. Kulmalan mukaan työssä tapahtuva oppiminen on insitutionaalista koulutusta tehokkaampaa työssä vaadittavien taitojen omaksumiseen. (Kulmala 1998, 9.)

Työssä oppiminen voi toteutua käytännössä esimerkiksi työnkierron kautta. Työnkierrossa ideana on antaa työntekijälle mahdollisimman laaja ja kokonaisvaltainen kuva organisaation toiminnasta, jolloin oma toimiminen sen yhtenä osana on entistä selväpiirteisempää. (Kulmala 1998, 24.) Työnkierto on melko uusi menetelmä, jolla pyritään edistämään työssä oppimista, monitaitoisuutta ja ammatillista joustavuutta. Siinä joko siirrytään saman organisaation erilaisiin tehtäviin tai sitten uuden organisaation puitteissa entisiin tai uudenlaisiin työtehtäviin. (Varila 1992, 49.)

Työntekijän työssä oppimiseen vaikuttavat monet tekijät. Oppiminen on aina sidoksissa siihen kontekstiin, jossa se tapahtuu. Päivittäinen työyhteisö luo työorganisaatiossa keskeisen oppimisen kontekstin. Se joko innostaa tai tukahduttaa oppimista. Myös oppijan oma subjektiivinen elämäntilanne monine tekijöineen vaikuttaa oppimiseen työorganisaation sisäisten tekijöiden lisäksi. (Aalto & Sarala 1991, 362.)

4. TYÖTASAPAINON MUUTOSTILANNE OPPIMISTILANTEIDEN LUOJANA

Nyky-yhteiskunnassa vaikuttava jatkuva muutos asettaa yksilölle vaatimuksia selviytymisestä erilaisissa olosuhteissa ja käytännöissä. Ihmisten keskeiseksi oppimiskohteeksi on muodostunut muutos itseisarvolisena tekijänä. (Edwards 1997, 24-25.) Työelämässä tapahtuva oppiminen on todennäköisintä kohdattaessa ristiriitaisia ja haasteellisia tilanteita. Nykyään tällaiset tilanteet ovat hyvin tavallisia ja yleisiä. (Kulmala 1998, 21.)

George Klemp pohtii työelämässä selviytymiseen liittyviä tekijöitä. Hänen mukaansa ammatilliseen menestymiseen vaikuttaa kolme tekijää. Ensimmäinen niistä on kognitiiviset taidot, joita harjoitetaan ja kehitetään omaksuttaessa ja käytettäessä tietoa. Toisena tekijänä ovat interpersoonalliset taidot, jotka liittyvät ihmisten välisiin vuorovaikutussuhteisiin. Erityisesti kyky empatiaan ja toisten rohkaisemiseen ovat näissä taidoissa keskeisiä. Kolmantena ammatillista menestystä kuvaavana tekijänä on motivaatio, eli omien päämäärien tunnistaminen ja saavuttaminen sekä riskinotto ja interpersoonallisten taitojen käyttäminen. (Hinds 1991, 65.) Periaatteessa kaikki näistä kolmesta kohdasta esiintyvät tässä luvussa erilaisissa yhteyksissä.

Ulkoapäin tuodut muutokset pakottavat työyhteisön muuttamaan omia käytäntöjään ja ajattelutapojaan monin tavoin. Käytän tässä tutkimuksessa termiä työtasapaino kuvaamaan työyhteisön toimintaan sisältyviä vakiintuneita piirteitä. Näihin sisältyvät työnkuva, eli työtehtävät ja työskentelytavat, organisaatorakenne, asema työyhteisössä, työtoverisuhteet ja näkemys työn tavoitteista. Näissä tekijöissä tapahtuvia muutoksia nimitän työtasapainon muutoksiksi.

Työtasapainon muutosta tarkastellaan tässä luvussa työpaikan rutiinien murtumisen, työilmapiirin muutosten ja työntekijöiden autonomisuuden lisääntymisen kautta. Lisäksi pohditaan näiden muutosten yhteyttä työmotivaation kokemiseen. Lopuksi määritellään tarkemmin Kortepohjan palvelukodin työyhteisön työtasapainossa tapahtuneet muutokset.

4.1 Työtasapainon muutoksen merkitykset työyhteisölle

Ruohotie (1996, 63) mainitsee, että yleensä yksilö kehittyy koko työuransa ajan, mutta jossakin vaiheessa henkinen kasvuprosessi lakkaa ja työstä tulee rutiininomaista. Jos muutoksia tapahtuu organisaation rakenteessa, työtehtävissä tai vastuualueissa, vaatii se kuitenkin uudenlaisten osaamisalueiden kehittämistä.

Jos työympäristö olennaisella tavalla muuttuu, joutuu rutiinit omaksunut työntekijä suuriin vaikeuksiin. Hänen työympäristön hallintansa heikkenee, ja hänen persoonallisuutensa sekä minäkuvansa menettää työroolin mukaisen merkityksensä. Entisten toimintamallien kautta ei enää näin päästäkään hyvään työsuoritukseen. Työntekijä saattaa joutua henkilökohtaiseen kriisitilanteeseen työssä tapahtuneiden muutosten kautta. (Langinvainio 1990, 38.)

Uudet oppimistilanteet tuovat yksilön eteen tuntemattomia asioita, jotka muodostavat uhkan aiemmin omaksutuille toimintatavoille. Aina kun ihminen joutuu uuteen tilanteeseen, jossa hänelle esitetään uudenlaisia tuntemattomia työskentelytekniikoita, taitoja tai tietoja, kokee hän sen aiheuttavan uhkaa ja paineita. Aluksi muutoksen tuomia paineita pyritään vastustamaan ja se kieltäytytään omaksumasta. Lopulta kuitenkin jos henkilö päättää omaksua uudet taidot ja tiedot, hän joutuu integroimaan uudet asiat osaksi itseään. Mutta vastoin henkilön omaa tahtoa häntä ei voi pakottaa oppimaan. (Robinson 1978, 197.)

Organisaatiossa tapahtuvat merkittävät muutokset koetaan usein uhkina ja valmiita järjestelmiä rikkovina. (Leppänen 1997, 68-69.) Uusi eteen tuleva tilanne aiheuttaa ihmisessä epävarmuutta ja minän organisoitumisen hajoamista. Tilanteesta selviytyminen tapahtuu minän uudelleenorganisoitumisen ja tasapainottumisen kautta, minkä jälkeen ihminen kokee jälleen olevansa tilanteen herra. (Robinson 1978, 197.)

Ihmisen minä pyrkii tasapainoon, joka hetkittäin saavutetaankin ja joka murtuu taas uuden muutosta vaativan tilanteen tullen. Yksilön henkisistä valmiuksista riippuu, onko hän valmis vastaanottamaan muutoksen tai hyödyntämään hänelle tarjottuja uusia taitoja tai tietoja. Tähän ei auta kovakaan ulkoinen paine. Valmiuksien puute saattaa johtua

joko fyysisestä tai psyykkisestä kypsymättömyydestä tai syvällisestä vastustuksesta tai kieltäytymisestä. (Robinson 1978, 199, 355.)

Uudenlaisen käyttäytymisen pohjana on asenteen muutos, jonka kautta minä integroituu toimintaan parhaiten ja tätä kautta mahdollistuu pysyvä uudenlainen käyttäytyminen. Uusi toiminta tulee yhä laajemmin osaksi minuutta, mikä taas vaikuttaa asenteiden muuttumiseen yhä enemmän. Aluksi henkilöllä saattaa muutoksen suhteen olla paljon vastustusta tilanteiden outouden vuoksi ja hän kokee pelkoa. Kuitenkin hänen kehitykseensä vaikuttaa tietoisuus siitä, että muuttuminen olisi järkevää ja vähä vähältä hän alkaa vapautua peloistaan ja ajatella asiaa älyllisesti. Tämän jälkeen hänen vastustava asenteensa muuttuu. (Robinson 1978, 215.)

Robinson pitää muutosten ajoittaista tapahtumista ikään kuin eräänlaisena luonnonlakina, joka rikkoo minuuden rakenteen yhä uudelleen ja uudelleen. Minuus kootaan näiden tapahtumien jälkeen jälleen, mutta siihen sisällytetään uusia aineksia. Myös ja Schön korostaa oppimisen stimulanttina toimivan uuden, epävarmuutta tuottavan tilanteen. Hänkin painottaa uusien kokemusten ja näkemysten integroimista osaksi entisiä merkitysrakenteita. Nämä tutkijat nostavat epävarmuutta ja entisten toimintamallien riittämättömyyttä esiin tuovat tilanteet merkitykselliseksi oppimismuutosten kannalta.

Edellä on kuvailtu rutiininomaisen ja kangistuneen toimintamallin hajoamisen ja murtamisen tärkeyttä muutoksen mahdollistamiseksi. On kuitenkin myös sellaista rutinoitumista, joka edesauttaa nimenomaan työstä suoriutumista ja toimii uusien oppimistapahtumien pohjana. Tältä kannalta muutokset rikkovat myös työntekijöiden osaamis pohjaa.

Rantalaihon (1996, 248-249) mukaan osaaminen muodostuu erilaisten yritysten ja erehdysten kautta, ja perustuu kokemuspohjaisiin rutiineihin. Asiantuntijalla on laaja toimintamallisto, jonka yksityiskohtaiset suoritukset ovat jo muuttuneet pitkälti tiedostamattomiksi. Asiantuntevassa toiminnassa tärkeää on tehtäväymmärrys. Siihen sisältyy havaintojen teon kehittyminen sekä rutiinien lisääntyminen. Tärkeänä osana on jatkuva tekemisten arviointi.

Toimintatapojen vakiintuessa ja rutinoituessa ihmisen mieli alkaa keskittyä itse toiminnan sijaan päämääriin ja kokonaistulokseen, ei niinkään enää yksittäisiin osasuorituksiin tai omaan itseensä. (Rantalaiho 1996, 248-250) Perustoimintojen kunnollisesta sisäistämisestä on toisaalta siis henkilöstön työsuoritukselle myös hyötyä.

Ajatusenergiaa vapautuu, kun työn perustoiminnot alkavat sujua paremmin. Tällainen rutinoitumiskehitys on myönteinen ja itse asiassa edellytyskin työnteossa kehittymiselle. Alussa uusi asia kuluttaa paljon energiaa, mutta mitä enemmän sen parissa toimii, sitä helpommin työ sujuu. Mutta Langinvainion ja Ruohotien edellä kuvaamat rutiinit ovat kaavamaista toimintaa ja ajattelua, jota noudatetaan vain tottumukselta, ja joka saattaa estää uudenlaisten työskentelymallien kehittymisen ja vastaanottamisen. Rutinoitumisella on siis kahtalaisia vaikutuksia työn kannalta. Vakiintuneiden toimintarutiinien hajoaminen on työntekijän toiminnalle toisaalta haitallista, toisaalta edullista.

Langinvainio (1990, 38) kuvaa työntekijöiden rutinoitumisen sosiaalisia vaikutuksia. Hänen mukaansa työnteossa ja edelleen organisaation tavoitteissa mukana pysymisellä on sosiaalistavia merkityksiä, koska työ määrittelee toimintatavat. Tästä seuraa, että ihminen omaksuu tietyn toimintatyylin ja vakiintuneen roolin, joka leimaa koko persoonallisuutta. Toisaalta ajan kuluessa roolit työpaikalla voivat aiheuttaa sosiaalisen toiminnan kaavamaistumista ja kaventaa persoonallisuutta. Tästä työntekijä voi sikäli jopa hyötyä, koska hän voi kyetä hallitsemaan ympäristöä paremmin ja varmistamaan ulkoiset olosuhteet.

Työntekijät on usein organisaatiossa opetettu ajattelemaan melko kaavamaisesti ja suorituskeskeisesti, ja uudenlainen työn organisointi esimerkiksi tiimityöskentelyn puitteissa ei ehkä sujukaan tarkoituksenmukaisella tavalla. Tämä johtuu siitä, että työntekijät ovat sosiaalistuneet aiemmin toimimaan käskyjen mukaan, ja muutoksessa heiltä edellytetäänkin uudenlaista innovatiivisuutta ja yhteistä suunnittelua. Uuden toimintatavan hyväksyminen ja omaksuminen vie aikaa. (Lepänen 1997, 69.)

Työpaikoilla päätökset yleensä tehdään ryhmissä ja niihin vaikuttavat eksplisiittisesti tai implisiittisesti jaetut sosiaaliset normit, sosiaalinen historia, arvot ja käsitykset. Tämä konteksti vaikuttaa tapaan, jolla ihmiset määrittelevät tilanteen, valitsevat toimintamallit

ja tekevät yhteistyötä. Koska työ on luonteeltaan sosiaalista, tapahtuu helposti väärinymmärryksiä tulkintaerojen vuoksi. (Watkins & Marsick 1992, 294.) Tämän vuoksi työpaikan perusrutiinien hajoamisen lisäksi uudet asiat ja muutokset helposti kiristävät työpaikan ilmapiiriä. Tämä saattaa aiheuttaa monenlaisia ristiriitoja ja ongelmia.

Hollantilaistutkijat De Dreu & Van de Vliert kuitenkin näkevät myös työpaikan henkilöstön välisissä ristiriidoissa työorganisaation kehittymisen mahdollisuuksia. He nimittävät tällaista tilannetta konfliktiksi, jonka he näkevät organisaatiossa joissakin tapauksissa jopa myönteisenä muutosvoimavarana. Heidän mukaansa konflikti tarkoittaa sitä, että yksilö tai ryhmä kokee negatiivisesti jonkin toisen yksilön tai ryhmän toiminnan. (De Dreu & Van de Vliert 1997, 1.) Konflikti ilmenee yleensä joko kahden työntekijän välillä, päätöksentekotilanteissa tai hallintohenkilöstön kokoontumisissa. (De Dreu 1997, 10.)

Itseohjautuvuus, eli autonomia voidaan määritellä työntekijän suhteelliseksi itsenäisyydeksi ja päätösvalloksi työn suorittamisessa ja myös työn kokonaisuuden vastuullisuuden kokemisessa. (Knaapi & Luokola 1993, 43.) Mitä suurempi autonomia, sitä enemmän työntekijät kokevat oman aloitteellisuutensa ja tekemiensä päätösten vaikuttavan työn tuloksiin. Tämän vastakohtana on tilanne, jossa työntekijän aikaansaamaan tulokseen vaikuttavat eniten esimiehen ohjeiden noudattamistarkkuus ja työvaiheiden yksityiskohtainen suorittaminen valmiiden säännösten mukaisesti. (Dy 1985, 26.)

Mitä enemmän autonomisuutta ja vastuuta työntekijä saa, sitä todennäköisemmin hänellä on kontrollin tunne omasta työstään. Sen sijaan työn pilkkominen, osiin jakaminen ja yksinkertaistaminen vähentävät kokonaiskuvan saamista koko organisaation toiminnasta. Vastuullisuuden ja autonomisuuden tuntemukset vähenevät tällöin merkittävästi. Esimerkiksi sihteerin työ saattaa olla äärimmilleen yksinkertaistettua koneella kirjoittamista. Tällöin työntekijän muut taidot ja tiedot jäävät pitkälti hyödyntämättä ja mahdollisuudet persoonalliseen kehitykseen vähäisiksi. (Dy 1985, 26-27, 31.)

Itseohjautuvuuden merkitys on todennettu erilaisissa tutkimuksissa. Esimerkiksi on todettu, että annettaessa opiskelijoille enemmän yksilöllisiä ja itseohjautuvia mahdollisuuksia opintojensa suorittamiseen, tulokset ovat parempia kuin perinteisessä opetusmuodossa. Oppimisen

edistämisessä on havaittu positiivisina tekijöinä myös ajan käytön säätely ja opiskelutavan valintamahdollisuus. Kaiken kaikkiaan yksilöllinen mahdollisuus määritellä omaa työskentelyä tuottaa edullisempia tuloksia. (Koro 1993, 162-163.)

Autonominen työryhmätyöskentely johtaa oppimisen lisääntymiseen, koska työtä voidaan muotoilla, vaihtaa ja laajentaa jäsenten välillä ja ryhmän sisällä. Tämä edustaa työssä oppimista, joka kasvattaa omatoimisuutta ja joustavuutta mahdollisten muutosten tullen. Tämän ajattelun takana on ihmiskäsitys, jossa ihminen on muutoshaluinen ja kehityskelpoinen. Kun kehitystä osaamisessa tapahtuu, havaitaan myös halun ottaa vastaan uusia tehtäviä ja haasteita kasvavan. (Sarala 1988, 98-99, 111.) Esimiehellä on osuutensa työntekijöiden saamien tehtävien laajuuteen ja laatuun. Joutsenkunnaan mukaan esimiehen tulee antaa alaisilleen onnistumisen mahdollisuuksia työssään. (Joutsenkunnas 1990, 36-38.)

Työtehtävien delegoiminen voidaan nähdä vaiheittaisena prosessina, jossa esimies asteittain kouluttaa alaisiaan itsenäiseen päätöksentekoon. Ensimmäisessä vaiheessa työntekijät esittävät esimiehelle vaihtoehtoisia ongelmanratkaisumalleja, joista esimies valitsee sopivimman. Toinen vaihe on se, että alainen voi antaa pitkälle kehitetyn ja harkitun ongelmanratkaisuehdotuksen, joka kuitenkin vaatii esimiehen hyväksynnän. Kolmannessa vaiheessa alainen saa itse tehdä päätöksen, mutta hänen on ilmoitettava siitä erikseen esimiehelle. Viimeisessä vaiheessa alaisella on itsenäinen toimintavapas ja esimies tarkastelee vasta toiminnan lopputuloksen toteutumista tuntematta kaikkia siihen johtaneita ratkaisuja. (Ahlstedt & Jahnukainen 1971, 72-73.)

Howarth määrittelee vaaratekijät, joiden ilmetessä organisaatiolla on ongelmia. Näitä ongelmia on silloin, jos ihmiset kokevat organisaation tylsäksi, liian vähän haasteita tarjoavaksi, liian vähän vastuuta antavaksi, onnistumisen iloa tuomattomaksi tai taitojen kehittymisen ja organisaatiossa ylenemisen kannalta suppeaksi. (Howarth 1984, 4.)

Nämä edelliset liittyvät työntekemisen sisältöön, mutta lisäksi työntekijän tuntemuksiin vaikuttavat johtamistavat. Organisaatiolla on ongelmia, jos työntekijä kokee yhdenkään seuraavista tuntemuksista: työnjohto antaa liian vähän vaikuttamismahdollisuuksia avainkysymyksissä, se sallii työntekijöille liian vähän tilaisuuksia puuttua heitä

itseään koskeviin kysymyksiin ja johto ei anna työntekijöille relevanttia palautetta työn laadusta. (Howarth 1984, 5.)

Luetellut ongelmat ilmentävät sitä, että jos ihmiset eivät työskentele hyvin, niin heillä on luultavasti kuvatunkaltaisia kokemuksia työstään. Suurin osa ihmisistä haluaa työskennellä hyvin, ja jos työ kiinnostaa heitä ja he voivat käyttää ja kehittää kykyjään, kohdata haasteita, saada vastuuta ja edetä urallaan, niin he pyrkivät hyvään tulokseen. Näin työntekijät ovat tyytyväisiä ja heidän organisaationsa asiakkaat hyötyvät. Jos työ ei tunnu mielekkäältä, niin ihmisten kyvyt menevät hukkaan, eivätkä he pyri tekemään työtänsä erityisen hyvin. (Howarth 1984, 5.)

Howarthin luettelemat ongelmat voidaan oikeastaan tiivistää työmotivaation puutetta aiheuttaviksi tekijöiksi. Ruohotien (1995, 284-285) seuraavassa tiivistämät työn motivaatiotekijät toimivat näille ongelmille vastakkaisesti ja niitä ehkäisevästi:

1. Työn mielekkyys: onko työ vaihtelevaa ja mielenkiintoista sekä mikä on työntekijän itsemääräämisen aste
2. Työn ulkoinen palaute: miten saa tietoa työn tuloksista ja millaista palautetta saa itse työsuorituksesta
3. Työn sisäinen palaute: millaisia onnistumisen ja edistymisen kokemuksia saadaan
4. Henkilöstön organisaatiosidonnaisuus: löytyykö pyrkimystä organisaation menestymiseen ja säästäväisyyteen
5. Sisäinen tiedotus: millaista on tiedonkulun avoimuus, tiedotetaanko uudistuksista, muutoksista ja päätöksistä riittävästi ja pidetäänkö työryhmäpalavereja
6. Työpaikan ihmissuhteet: millainen yhteishenki työpaikalla on, pystyykö henkilöstö hyvään yhteistyöhön, arvostetaanko omaa työtä ja onko työntekijöillä auttamishalua

7. Palkitsemisjärjestelmän tehokkuus: palkitaanko työn tulok-
sista, millaiset osallistumis-, vaikuttamis-, kehittymis-
ja etenemismahdollisuudet työpaikalla on

Työorganisaation aikaansaama tulos on suurelta osin riippuvainen hen-
kilökunnan työpanoksesta. Jokaisen yksittäisen työntekijän aikaansaama
työpanos on puolestaan riippuvainen sekä hänen valmiuksistaan (ammattitaidosta) että työmotivaatiostaan. Näitä kahta tekijää parantamalla voidaan tehostaa työpanosta. (Ruohotie 1983, 269-270.)

Työmotivaatio voidaan jakaa kolmeen erilaiseen luokkaan, joista jokai-
seen on mahdollista vaikuttaa toimenpitein. Ensimmäinen on ulkoinen
motivaatio, jota voidaan virittää erilaisilla palkkiojärjestelmillä,
kuten urakehityksellä ja palkkauksella. Toisena on sosiaalinen moti-
vaatio, jota voidaan edistää erilaisilla johtamis- ja ryhmäprosesseil-
la. Kolmas motivaatiomuoto on sisäinen motivaatio, jonka aktivoinnissa
voidaan käyttää haasteellisten ja mielenkiintoisten työtehtävien li-
säämistä. (Ruohotie 1983, 270.) Sisäistä motivaatiota voidaan tukea
lisäämällä työntekijöiden autonomisuutta.

Ruohotien (1983, 271.) mukaan tehokkain työhön kannustin on työ itse.
Silloin jos työntekijä kokee työnsä haasteelliseksi ja mielenkiintoi-
seksi sekä itselle tärkeitä pyrkimyksiä toteuttavaksi, ei ulkoisilla
kannustimilla (palkkaus, urakehitys) ole enää niin suurta merkitystä.
Ulkoiset palkkiot ovat yleensä vaikutuksiltaan lyhytaikaisia, sen si-
jaan edellä kuvatut sisäiset palkkiot saattavat olla pitkäaikaisen
työmotivaation lähteinä.

Työntekijöiden palkitsemisen tulisi olla sidoksissa heidän työsuori-
tukseensa, koska jos näin ei ole, tulos saattaa olla jopa negatiivi-
nen. Työntekijöillä on aina käsitys siitä, millainen palkkio heille
työnsä perusteella kuuluisi antaa. Jos palkkiot ovat työsuorituksesta
riippumatta kaikille samat tai heikoimman työpanoksen antajat saavat
niitä muita enemmän, on seurauksena parhaiten työnsä tekevien työmoti-
vaation lasku. Ilmapiirin tulisi tukea omaehtoista osallistumista ja
kehittymistä sekä palkita työntekijöitä yrittämisen ja työn tulosten
perusteella. (Ruohotie 1983, 275.)

Usein on ajateltu, että kun työntekijöiden alimman asteen tarpeet eli materiaaliset tarpeet palkkauksen muodossa ovat tyydytetyjä, ovat he työhön riittävän motivoituneita. Kuitenkin tulotarpeiden tyydyttämisen jälkeen aletaan kyllästyä rutiinitöiden yksitoikkoisuuteen. Vaikka elintaso on kohonnut, on sisäinen motivaatio laskenut ja työsuoritus jäänyt vain keskinkertaiselle tasolle. (Ruohotie 1983, 276.)

Ruohotien teorioista käy ilmi, että työrutiinien murtuminen, palkitsevan työilmapiirin luominen ja autonomian lisääminen nostavat työntekijöiden työmotivaatiota. Työrutiineista irti pääseminen estää työntekijöiden kyllästymisen, jolloin työllä on tarjottavanaan uusia motivoivia haasteita. Vaikutusmahdollisuuksien lisääminen sekä oikeanlainen palautejärjestelmä ja ilmapiirin kannustavuus toimivat työmotivaatiota parantavina tekijöinä.

Ruohotien mainitsemaa ulkoista motivaatiota vastaa Langinvainion esittämä tilanne, jossa ihmiset kokevat tekevänsä työtä pelkästään organisaation omistajan hyväksi. Heillä ei luultavasti ole kiinnostusta työyhteisön kehittämiseen. Tässä voi olla vaarana, että työntekijät eivät miellä organisaation hyväksi tehtyä työtä omaksikin edukseen. Kun yksittäisen työntekijän etu on enenevästi yhtä organisaation edun kanssa, siitä seuraa, että työntekijät alkavat tietoisesti kehittää työyhteisöä ja sen ilmapiiriä suotuisammaksi. (Langinvainio 1990, 28-29.) Organisaatiot tulisi suunnitella siten, että ne antaisivat yksilölle resursseja omaan tulevaan elämänkehitykseensä. (Stjernberg 1977, 252.)

Organisaation kehittämisen suunnittelutavalla on vaikutusta henkilöstön sitoutumiseen asetettuihin tavoitteisiin. Pelkkiin liiketaloudellisiin tekijöihin nojaaminen ei yksistään riitä sitoutumisen aikaansaamiseen. Sen sijaan henkilöstöllä tulisi olla sanansa sanottavana organisaation toiminnan ja myöskin talouden suunnittelussa. Johdon ja alaisten yhteistyöllä saavutetaan todennäköisesti parempia tuloksia kuin ylhäältä sanelemisella. (Jalkanen 1997, 40-41.)

Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet organisaation kehittämiseen edistävät sisäistä motivaatiota ja sitouttavat heitä organisaation asettamiin tavoitteisiin. Jos työ on palkitsevaa, kokevat työntekijät Ruohomäen mukaan sen itsessään riittäväksi kannusteeksi oman toiminnan kehittämiseksi.

4.2 Työtasapainon muutoksen kohtaamistavat

Työyhteisön muutosten hyväksytyiksi ja sisäistetyiksi tuleminen edellyttää tietynlaisia oppimisprosesseja, joita edellisessä luvussa jo osittain tarkasteltiin. Seuraavaksi oppimisen kulkua tutkitaan erityisesti työorganisatorisia muutostilanteita vastaavissa olosuhteissa.

Botkin, Elmandjra & Malitza (1982, 255) erottavat toisistaan säilyttävän ja innovatiivisen oppimisen. Säilyttävä oppiminen on valmiiksi määriteltyjen sääntöjen, ajattelu- ja toimintatapojen omaksumista ennalta tunnetuista ja toistuvista tilanteista selviytymiseksi. Säilyttävän oppiminen kasvattaa ongelmanratkaisukykyä tutuissa ja ennakkoon määritellyissä tilanteissa. Sen tavoitteena on säilyttää ja ylläpitää olemassaolevaa järjestelmää tai elämäntapaa.

Mutta erityisesti muutoksen ja epävarmuuden aikoina innovatiivinen oppiminen on paljon tärkeämpi oppimisen muoto. Sen avulla yksilöt ja yhteisöt voivat toimia yhteisesti suunnitellulla tavalla uusissa tilanteissa. Innovaatiiviseen oppimiseen sisältyvät kaksi keskeistä käsitettä: ennakointi ja osallistuminen. Ennakointi on vastakkainen asia adaptaatiolle, jossa ihminen ulkoisen paineen vuoksi mekaanisesti sopeutuu uuteen tilanteeseen, kun ennakkoinnissa otetaan sellainen orientaatio, jossa pyritään varautumaan tulevaan tilanteeseen etukäteen ja mietitään pitkän aikavälin vaihtoehtoja sen ratkaisemiseksi. (Botkin, Elmandjra & Malitza 1982, 255, 257-258.)

Osallistuminen merkitsee muutostilanteessa päätöksenteossa mukana olemista, ei vain muodollisella tasolla, vaan erityisenä asenteena, johon sisältyvät pyrkimykset yhteistyöhön, vuorovaikutukseen ja empatiaan. Se ei merkitse ainoastaan kommunikaation ylläpitämistä, vaan jatkuvaa omien arvojen, asenteiden ja toimintamallien tutkailemista. Relevantit osat niistä tulee säilyttää ja hylätä tilanteeseen sopimattomat elementit. (Botkin, Elmandjra & Malitza 1982, 255, 257-258.)

Ruohotie puolestaan jakaa oppijat kahteen luokkaan itsesätelyn suhteen: taitamattomiin ja taitaviin oppijoihin. Esimerkiksi tavoitteiden osalta on nähtävissä selvä ero näiden ryhmien välillä. Taitamattomien oppijoiden tavoitteet ovat yleisluonteisia ja etäisiä. Kontrollin mah-

dollisuudet tavoitteiden saavuttamisessa ja itsereflektio jäävät tällöin heikoiksi. Taitavat oppijat asettavat tavoitteensa spesifeinä ja hierarkkisina. He asettavat välitavoitteita, joiden kautta mahdollistuu oman edistyksen seuranta (1998, 71).

Aalto ja Sarala käyttävät termiä yksilöllinen oppiminen, jossa ovat tärkeitä elämän arvot, elämäntilanne ja sosiaalinen konteksti. Elämän arvot, eli se mitä ihminen pitää elämässään tärkeänä vaikuttavat oppimiseen siten, että jos esimerkiksi työorganisaatioon kuuluva näkee työntekijän vain välinearvona, on häntä vaikea motivoida työnsä kehittämiseen. Työntekijän oman elämäntilanteen tulee olla oppimiselle suotuinen, ja usein saatetaan tulkita oppimisvaikeudet työssä organisatoriseksi ongelmaksi, vaikka ongelma juontaakin työntekijän henkilökohtaisista syistä. (Aalto & Sarala 1991, 367-368.)

Jos työyhteisön sosiaalinen konteksti ei ole erityisen merkittävä työntekijän muuhun henkilökohtaiseen elämään nähden, eikä näin ollen työkään hänen elämässään ole keskeisellä sijalla, ei hän välttämättä ole valmis omaksumaan uusia asioita työssään. Monille työelämän ulkopuolinen sosiaalinen maailma on paljon enemmän merkityksellinen kuin itse työ, ja työ saa vain hyvin välineellisen arvon yksilön elämässä. (Aalto & Sarala 1991, 367-368.)

Säilyttävä ja innovatiivinen oppiminen edustavat erilaisia reagoitintapoja, jotka molemmat ovat tarpeellisia eri tilanteissa. Muutostilanteessa tarvittava innovatiivinen oppiminen auttaa työntekijä tilanteen haltuunottamisessa. Osallistumisen voisi tulkita eräänlaiseksi reflektiivisyyden synonyymiksi. Ruohotie puolestaan tarkastelee oppijoiden eroja tavoitteiden erilaisen asettamisen kannalta. Aalto & Sarala nostavat esiin tärkeän osa-alueen työssä oppimisesta, joka liittyy nimenomaan yksilön omiin arvoasetelmiin, jotka vaikuttavat vahvasti työn merkitykselliseksi kokemiseen.

Leppäsen (1997, 68-69) mukaan muutosten onnistuminen edellyttääkin organisaation johdolta niiden "henkilökohtaisten sopimusten" ymmärtämistä, joita työntekijät ovat solmineet organisaation kanssa. Muutoksen tullessa näiden sopimusten muuttuminen tulee ottaa vakavasti huomioon. Työntekijän henkilökohtainen sopimus alkaa muodostua virallisen työsuhteen solmimisesta lähtien.

4.3 Kortepohjan palvelukodin kokema työtasapainon muutos

Tässä luvussa määritellään tarkemmin Kortepohjan palvelukodin läpikäymä työtasapainon muutos. Työtasapainon muutos käsittää palvelukodin henkilöstön sekä palvelukodista käsin toimivien kodinhoitajien ryhmän työhön sisältyvien vakiintuneiden piirteiden muuttumisen.

Työtasapainon muutoksella tarkoitan työyhteisön kokemaa kokonaisvaltaista muutosta, jonka taustana on laajempi valtakunnallinen palvelurakennemuutos, joka linjaa vanhustenhuollon siirtymisen yhä enemmän laitosvaltaisuudesta avohuoltoon. Tämän seurauksena kotona asuvien vanhusten määrää on tietoisesti lisätty ja panostettu kotiin toimitettaviin palveluihin yhä enemmän. Tämän seurauksena kotona asuu Jyväskylässä yhä heikompikuntoisempia ihmisiä, mikä on lisännyt kodinhoitajien työmäärää.

Työtasapainon muutos pitää sisällään palvelukodin henkilöstön kohdalla organisatoriset muutokset, joissa osastonhoitaja poistettiin ja tilalle tuli uusi esimies, joka johtaa koko palvelukotia ja lisäksi Jyväskylän läntistä kotipalveluyksikköä. Täten kodinhoitajilla ja palvelukodin työntekijöille tuli yhteinen esimies, mikä lähensi ennestään toisilleen melkoisen vieraita työntekijöitä toisiinsa. Lisäksi kodinhoitajat saivat esimiehen lähemmäksi ja tavoitettavammaksi kuin aikaisemmin. Osastonhoitajan häviäminen puolestaan vaikutti merkittävästi palvelukodin työntekijöiden työn toteuttamiseen; siitä tuli entistä itseohjautuvampaa.

Lisäksi palvelukodin henkilöstö väheni seitsemällä hengellä ja palvelukodin asukaskunta vaihtui lähes täysin. Nämä muutokset johtuivat siitä, että vanhainkodista avopalveluyksiköksi muuttumisessa oli tarkoituksenmukaista saada yksikköön asukkaiksi parempikuntoisia hoidettavia, ja myös hoitajien määrää voitiin tämän vuoksi vähentää. Lisäksi avopalvelun piiriin kuulumisen muutti yksikön luonnetta siten, että asukkaiden alettiin katsoa olevan kotona asuvia, eli he vuokraavat palvelukodista asunnon ja maksavat lisäksi asumispalvelumaksua hoidostaan.

Kotona asumisen idea muutti myös koko palvelukodin hoitoideologiaa, jossa nyt korostettiin entistä suurempaa vanhusten yksityisyyden kunnioittamista ja heidän omatoimisuuden tukemistaan. Myös heidän asuttamiseen huoneita tuli kohdella enemmän ihmisten koteina kuin laitokseen kuuluvina potilashuoneina.

Näiden tekijöiden lisäksi kaikki kolme tutkimukseni esimiestasoista henkilöä olivat kokeneet tehtävänkuvan ja työpaikan muutoksen, jotka poikkesivat työntekijöiden kokemuksista. Palvelukodin esimies sai kotipalvelun esimiestehtäviensä lisäksi johdettavakseen myös Kortepohjan palvelukodin.

Esimiestehtävissä toimiva kodinhoitaja oli aiemmin toiminut sosiaalityöntekijänä ja siirtyi palvelukodin muutoksen jälkeen sinne töihin. Hänen asemansa esimiehenä ei ollut virallistettu, vaan hän toimi kodinhoitajan nimikkeellä. Päiväkeskusohjaaja oli ennen muutosta kodinhoitajan tehtävissä ja pian muutoksen jälkeen hän siirtyi nykyiseen asemaansa. Työtasapainon muutokset olivat näin ollen esimiesten osalta melkoisen yksilökohtaisia, mutta olennaista ei tässä tutkimuksessa ole ulkoisten muutosten identtisyys, vaan työtasapainon muuttumisen tuomat oppimiskokemukset ja -haasteet.

Työtasapainoa tarkastellaan henkilöstön omien kokemusten kautta, eli keskeistä on se, millä tavalla nämä pääosin ulkoapäin tuodut muutokset ilmenivät ihmisten kokemuksissa. Ulkoisten muutosten vaikutuksia tutkitaan siis haastateltujen omien henkilökohtaisesti läpikäymien prosessien kautta, koska näkökulmana tutkimuksessa on oppimiskokemusten merkityksen painottaminen.

5. TUTKIMUSASETELMA JA TUTKIMUSONGELMAT

Tässä tutkimuksessa aineiston keruu tapahtui oikeastaan ennen tutkimuksen teoriaosuuden laatimista. Näin siksi, että aineisto koottiin alunperin hiukan erilaisten haastatteluteemojen pohjalta. Haastatteluteemat oli laadittu selvittämään työyhteisön ilmapiirimuutoksia sekä palvelurakennemuutoksen vaikutuksia työntekijöiden käytännön työhön. Haastatteluaineisto osoittautui kuitenkin avoimeksi uusille tulkinnoille. Vaikka haastattelut toteutettiin periaatteessa ilman minkäänlaisia tavoitteita oppimiskokemusten selvittämisestä, sisälsivät haastattelut yllättävän paljon työtasapainon muutokseen liittyviä oppimiskokemuksia.

Tässä luvussa määrittelen aluksi tutkimuksen kohderyhmän ja ne termit, joita siitä puhuttaessa käytetään. Sitten esitän tutkimuskysymykset ja haastattelujen alkuperäisten teemojen sisällön. Lisäksi pohdin laadullisen tutkimuksen toteutusta yleisellä tasolla sekä tässä tutkimuksessa. Esittelen myös teemahaastattelumenetelmän ja tutkimuksessa käyttämäni aineiston analysointitavat.

5.1 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimuskohteina tässä haastattelututkimuksessa olivat sekä vanhustenhuollon avohoitoyksikkönä toimivan Kortepohjan palvelukodin hoitotyöntekijät että sitä tukikohtanaan pitävät kodinhoitajat. Yhteensä haastateltuja oli yhdeksän henkilöä, joista kolme oli kodinhoitajia, kolme palvelukodin hoitotyöntekijöitä, ja lisäksi haastateltavina olivat palvelukodin johtaja, palvelukodin yhteydessä toimivan päiväkeskuksen ohjaaja sekä kodinhoitajan työnimikkeellä, käytännössä lähinnä esimestehtäviä hoitava työntekijä. Kaikki haastateltavat olivat naisia, ja talon henkilökuntaan kuuluikin ainoastaan yksi mies, joka ei arvonnassa sattunut tulemaan valituksi.

Haastateltavat valikoitiin päiväkeskusohjaajaa, esimiesasemassa toimivaa kodinhoitajaa ja palvelukodin esimiestä lukuunottamatta arpomalla sillä hetkellä töissä olevista vakinaisista työntekijöistä, jotka olivat olleet nykyisessä työpaikassaan jo tutkimani muutoksen aikana. Esimiehistä vain päiväkeskusohjaaja täytti tämän kriteerin, mutta heidät valittiin mukaan asemansa perusteella. Kaikki arvalla valitut henkilöt suostuivat haastateltaviksi. Haastattelut toteutettiin palvelukodin tiloissa erillisessä huoneessa. Haastattelut nauhoitettiin.

Vaikka työtasapainon muutokset olivatkin tiedossa, saivat haastateltavat itse mainita ne seikat, joiden he kokivat työssään muuttuneen. Joten mitään johdateltua asetelmaa ei syntynyt, jossa työntekijät olisivat vastanneet juuri tietyllä tavalla. Työntekijät kertoivat niistä asioista, jotka heidän mielestään olivat keskeisiä. Haastattelut toteutettiin 9.7 - 6.8.1999 välisenä aikana.

Kotipalveluhenkilöstöä kutsutaan tässä tutkimuksessa yksinkertaisesti kodinhoitajiksi. Yksi haastatelluista oli koulutukseltaan kotiavustaja, mutta työnkuvan ollessa sama kuin muillakin kotipalvelun työntekijöillä, olisi erottelu koulutuksen perusteella tarpeeton. Palvelukodin työntekijöillä tarkoitetaan Kortepohjan palvelukodin hoitotyöhön osallistuvia perushoitajia, joista yksi oli sen lisäksi koulutukseltaan myös sosiaaliohjaaja ja yksi oli poikkeuksellisesti kodinhoitaja.

Esimieheksi nimitetään palvelukodin esimiestä eli johtajaa, jonka koulutus oli sosiaaliohjaaja, ja joka toimii myös kotipalvelun ohjaajana, päiväkeskusohjaajaa sekä esimiestehtävissä toimivaa kodinhoitajaa. Myös päiväkeskusohjaajan koulutus oli kodinhoitaja.

Nuorin haastatelluista oli iältään 29-vuotias ja vanhin 59 vuotta. Muut haastatellut sijoittuivat kaikki ikävälille 45-53 vuotta, eli lähes kaikki tutkimukseen osallistuneet olivat keski-ikäisiä naisia. Työkokemusta henkilöstöllä oli vanhustenhuollosta yleensä reilusti yli kymmenen vuotta. Vanhin haastatelluista oli toiminut kotipalvelussa jo 35 vuotta. Nuorin työntekijöistä oli valmistumisensa jälkeen ehtinyt työskennellä palvelukodissa kolme ja puoli vuotta. Lähes kaikki haastatellut olivat siis hyvin kokeneita vanhustyön asiantuntijoita omalla sarallaan. Jokainen esimiehistä oli toiminut aikanaan myös kodinhoitajana, joten heilläkin oli myös vahva kenttätökokemus.

5.2 Tutkimusongelmat ja alkuperäiset haastatteluteemat

Tutkimusongelmien muotoilu tapahtui tässä tutkimuksessa varsinaisesti vasta haastattelujen toteutuksen jälkeen. Ne muotoutuivatkin enimmäkseen haastatteluaineiston ehdoilla. Erityisen kiinnostavaksi kysymysten muotoilun teki se seikka, että haastatteluja toteutettaessa ei tarkoituksena ollut työssä oppimisen kokemusten selvittäminen. Kuitenkin aineisto tarjosi mielenkiintoisia näkymiä työntekijöiden oppimiskokemuksiin. Tutkimuskysymykset ovat seuraavassa.

1. Millaisia merkityksiä työntekijät antoivat työtasapainossaan havaitsemilleen muutoksille?
 - 1.1 Miten työntekijät kuvasivat työtasapainon muutoksia?
 - 1.2 Miten työntekijät kokivat työtasapainonsa muutokset?
2. Millaisia aktiivisia muutoksen kohtaamistapoja työntekijät käyttivät?
 - 2.1 Millaisia asenteellisia muutoksia työtasapainon muutos sai työntekijöissä aikaan?
 - 2.2 Millaisia selviytymiskeinoja työntekijät käyttivät työtasapainon muutoksen sisäisessä työstämisessä?
3. Millaisia oppimishaasteita työntekijät kuvasivat työtasapainon muutoksen aiheuttaneen?
 - 3.1 Millaisia puutteita työntekijät ajattelivat työtasapainon muutoksen sisäistämisessä esiintyvän?
 - 3.2 Millaisia kehitystarpeita työntekijät kertoivat itsessään ja työssään olevan?

Ensimmäinen tutkimusongelma käsittelee työtasapainon muutokselle annettuja merkityksiä. Työtasapainon muutoksen kuvaaminen kertoo niistä muutoksista, jotka työntekijät kokivat todellisesti tapahtuneen. Muutoksen kokeminen puolestaan valottaa sitä, millaisia merkityksiä työntekijät antoivat kuvailemilleen muutoksille, eli miten ne heidän mukaansa vaikuttivat päivittäiseen työntekoon.

Toinen tutkimusongelma selvittää työntekijöiden aktiivisia työtasapainon muutoksen kohtaamistapoja. Asenteelliset muutokset liittyvät ensimmäisessä tutkimusongelmassa esiin nousseisiin työtasapainon muutosten kuvauksiin. Asenteiden muutoksia vaadittiin uusissa haasteissa, joista työntekijöiden tuli selviytyä. Osa niistä vaati entisten asenteiden muuttamista. Muutoksessa käytetyt selviytymiskeinot ovat uudenlaisten toiminta- ja ajattelutapojen tietoista muodostamista.

Kolmannessa tutkimusongelmassa käsitellään työyhteisön työntekijöiden havaitsemia oppimishaasteita. Työtasapainon muutoksen sisäistämisen puutteita ilmentävät haastatteluissa sellaiset kommentit, joilla osoitettiin muutokselle asetettujen tavoitteiden jääneen joko kokonaan tai osittain toteutumatta. Puutteet esitettiin koko työyhteisön ongelmina. Kehitystarpeet erosivat puutteellisuuksien kokemisesta siinä, että ne lähtivät liikkeelle toiminnan parantamisesta, eivät ongelmien kuvailusta. Lisäksi kehitystarpeiden näkökulma oli yleensä omassa henkilökohtaisessa oppimistarpeessa.

Vaikka tutkimusongelmat eivät suoraan liitykään alkuperäisiin haastatteluteemoihin (liite 1), on ne kuitenkin syytä esitellä lyhyesti. Haastatteluiden tarkoituksena oli saada ihmiset kertomaan kaikki muutoksessa kokemansa seikat ja kysymyksillä pyrittiin auttamaan heitä avautumaan puhumaan työstään ja kokemuksistaan avoimesti.

Haastattelussa selvitettiin ensin tutkimuskohteiden taustatiedot, joita olivat ikä, sukupuoli, koulutus, nykyisessä työssä toimimisen kesto, asema työyhteisössä ja työnkuva. Haastateltavia pyydettiin kertomaan vapaamuotoisesti kokemuksia työstään. Heiltä tiedusteltiin, miten he kokivat voivansa täyttää työnantajansa vaatimukset työssään ja mitä asioita he pitivät työnsä hyvinä ja huonoina puolina.

Haastatteluun liittyi haastattelijan antama lyhyt kuvaus palvelurakennemuutoksesta ja sen tavoitteista. Tämän jälkeen kysyttiin työntekijöiden ajatuksia palvelurakennemuutoksen vaikutuksista heidän työhönsä. Kysymystä tarkennettiin koskemaan työntekijöiden vanhuksille antamaa hoitoa ja sitä, oliko se mahdollisesti muuttunut tai oliko heitä muutoksen yhteydessä ohjattu uudenlaiseen toimintaan. Lisäksi kysyttiin, miten he kokivat työmääränsä, palkkauksensa ja yleisen työilmapiirin muuttuneen. Työilmapiirin luonnetta pyydettiin kuvailemaan ennen palvelukodin muutosta, muutoksen aikana sekä sen jälkeen.

Työntekijät saivat myös kuvailla niitä tekijöitä, jotka olivat vaikuttaneet heidän työstä selviytymiseensä positiivisesti tai negatiivisesti. Heitä pyydettiin myös kertomaan, kuinka täysipainoisesti he kokivat voivansa työtään tehdä. Tarkennuksena tähän kysymykseen tiedusteltiin työmäärän, työn selkeyden, työn kuormittavuuden ja työntekijämäärän muutoksia. Myös esimies-alaisuhteita käsiteltiin kysymällä esimerkiksi tuen ja työnohjauksen määrän riittävydestä. Viimeisenä haastattelukysymyksenä oli työtä helpottavien parannusehdotusten esittämismahdollisuus.

5.3 Kvalitatiivinen tutkimusmetodiikka tämän työn kannalta

Teoksessaan 'Research in Education', Best & Kahn lähestyvät kasvatustieteellistä tutkimusta lähinnä tilastollis-kvantitatiivisista lähtökohdista käsin. He mainitsevat, että ihmiset ovat tutkimuskohteina monella tavalla ongelmallisia. He eivät ole identtisiä keskenään tunteiltaan ja toiminnaltaan, joten tutkimuksellisten ennakointien tekeminen on vaikeaa. Kukaan ei myöskään toimi aina saman kaavan mukaan, vaan kaikki ympäristö- ja vuorovaikutustekijät muuttavat ihmisen toimintaa. Ihmisten käyttäytymistä muovaa lisäksi tutkimusprosessi sinänsäkin, kun he ovat tietoisia heihin kohdistuvasta tarkkailusta ja huomiosta. (Best & Kahn 1986, 7.)

Tässä tutkimuksessa tavoitteena ei ole kattavan teorian luominen ihmisten toiminnasta tietyssä tilanteessa ennustettavalla tavalla. Työtasapainon muutoksen vaikutusta työssä oppimiseen voidaan tarkastella ilmiötasolla, jolloin keskeistä ei ole selkeiden ulkoisten toiminta-

mallien ja reaktioiden ennakointi, vaan enemminkin ihmisten merkitys- rakenteiden ymmärtäminen ja heidän oppimisensa näkyväksi tekeminen.

Kuten Best ja Kahn mainitsevat, käyttäytymistä tutkivilta tieteiltä puuttuvat tarkat, yhteisesti hyväksytyt määritelmät monista tärkeistä käsitteistä, kuten oppiminen tai motivaatio. Ongelma on siinä, että niitä ei voida suoranaisesti mitata, mutta tiettyjen ihmisten reaktioiden katsotaan ilmentävän niitä. Nämä ongelmat eivät kuitenkaan ole ratkaisemattomia. (Best & Kahn 1986, 7.) Oppiminen on tässäkin tutkimuksessa sellainen tekijä, jota täytyy tulkita ihmisten kuvausten pohjalta ja heidän antamansa informaation perusteella.

Laadullisessa tutkimuksessa korostuu jonkinasteisen subjektiivisuuden välttämättömyys. Tavoitteena on enemmän uusien näkökulmien kuin totuuden löytäminen. Siksi erityisen merkittäväksi tekijäksi nouseekin tutkijan oman viitekehyksen vaikutukset hänen suorittamaansa tutkimustyöhön. Erityisesti analyysissa tulee kiinnittää huomiota johdonmukaisuuteen. (Tynjälä 1991, 391-932, 394.)

Aineistosta esiin nousevat merkitykset pyritään tekemään lukijalle ymmärrettäviksi alkuperäisissä konteksteissa. Tutkimuksen lähtökohtana on ihmisen toiminnan moniulotteisuus. Pyrkimyksenä on ymmärtää, miksi tietynlaiset tutkimuksessa esiin tulevat käsitykset ovat olemassa. (Syrjälä ym. 1995, 126.)

Kvalitatiivisen aineiston kautta voidaan ymmärtää ihmisten käyttäytymistä, joka edellyttää syy-yhteyksien tajuamista heidän itselleen asettamiensa päämäärien ja ajattelumallien välillä. (Guba & Lincoln 1994, 106.) Keskeistä onkin pyrkimys päästä sisälle ihmisten käyttäytymisen syihin heidän jokapäiväisen ajattelunsa kautta: niiden käsitysten, merkitysten ja tulkintojen pohjalta, joita he toiminnalleen antavat. Ihmisen käsitykset, merkitykset ja tulkinnat ovat organisaatiossa usein jaettuja, koska niihin vaikuttaa vertaisryhmän toiminta. (Calder 1980, 400.)

Tässäkin tutkimuksena tavoitteena on ihmisten toiminnan ymmärtäminen. Oppiminen tapahtui tutkitussa työyhteisössä tietyssä kontekstissa ja tiettyjen ulkoisten tekijöiden aikaansaamana. Näitä tekijöitä arvioidaan sekä tutkimuskirjallisuuden että työntekijöiden omien kuvausten pohjalta.

5.4 Teemahaastattelu

Haastattelu on usein keskustelunomaista ja sitä voidaankin kutsua keskusteluksi, jolla on etukäteen päätetty tarkoitus. Keskustelun ja haastattelun ero on kuitenkin siinä, että haastattelussa tarkoituksena on tiedon keruu, joten se on aina päämäärähakuista. Haastattelija ohjailee keskustelua ja hän johtaa sitä. (Hirsjärvi & Hurme 1982, 25.)

Tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään haastattelumenetelmää sen vuoksi, että tarkoituksena oli perehtyä tutkittavien ajatus- ja kokemusmaailmaan syvällisemmin kuin kyselyssä olisi ollut mahdollista. Lisäksi tärkeitä olivat nimenomaan henkilökohtaiset näkemykset, jotka kyselyn kautta olisivat luultavasti jääneet melko pitkälle selvittämättä.

Haastattelussa tavoitteena on sellaisen aineiston hankkiminen, josta voidaan vetää tutkittavasta ilmiöstä luotettavia päätelmiä. Tarkoituksena voi olla esimerkiksi joko haastateltavan toiminnan kuvaaminen, jolloin selvitetään esimerkiksi hänen omia arvioita käyttäytymisestään, haastateltavan päämääriä ja niihin pääsemisen keinoja. Haastattelun tavoite saattaa olla myös haastateltavan toiminnan ennustaminen. (Hirsjärvi & Hurme 1984, 40.)

Tässä tutkimuksessa tarkoituksena oli haastateltujen muutoskokemusten kuvaaminen. Haastatteluissa pyrittiin saamaan työntekijöiden arvioita tilanteen muuttumisesta ja sen vaikutuksista erilaisiin työhön liittyviin kysymyksiin. Teemahaastattelun valinta määräytyi melko pitkälle haastattelujen luonteen mukaisesti. Selvät valikoidut päämäärät siitä, mitä haluttiin selvittää oli asetettu valmiiksi etukäteen.

Teemahaastattelu aineistonhankintamenetelmänä on puolistrukturoitu, koska siinä on ennalta päätetyt aihepiirit, eli teema-alueet. Kysymykset eivät kuitenkaan ole tarkasti sanamuodoltaan tai järjestykseltään ennalta päätettyjä. Ennemmin haastattelijalla on tiedossaan tietyt teema-alueet, joista hän hankkii tietoa. Teema-alueet tutkija muotoilee haastattelukysymyksiksi. Tutkimuskysymysten avulla selviävät haastateltavan käsitykset kustakin teemasta. Teemojen tulisi olla riittä-

vän väljiä, jotta ne mahdollistaisivat monipuolisen tiedon esiintulemisen haastattelussa. (Hirsjärvi & Hurme 1982, 36, 41-42.)

Sisällöltään teemat ovat yleistettyjä lausumia, jotka ilmentävät erilaisia asenteita, käsityksiä, arvoja ja tunteita. Teemoilla selkeytetään tutkimusta, jossa tarkoituksena on aineistossa ilmenevien näkökulmien ja ilmaisujen ymmärtäminen ja reflektointi. (Luborsky 1994, 195.)

Teemojen väljyys oli tässä tutkimuksessa jopa niin suuri, että aineiston hyödyntäminen oppimisen tutkimiseen mahdollistui alkuperäisten teemojen sijaan. Haastatteluissa esiintyy myös paljon erilaisten persoonallisuuksien piirteitä, jotka tekevät siitä värikkään. Rikkaaksi aineiston tekee myös kolmen erilaisen työntekijäryhmän kokemusten mukanaolo.

5.5 Laadullisen aineiston analyysi

Ennen kuin analyysia aletaan tehdä, tulee aineisto käsitellä tietyllä tavalla. Siitä karsitaan pois tulkin kannalta epäolennainen aines. Aineisto muunnetaan sellaiseen muotoon, jota voidaan sitten eritellä ja josta voidaan etsiä vastauksia tutkimuskysymyksiin. (Ehrnrooth 1990, 37.) Eli tutkija käy järjestelmällisesti läpi aineiston, järjesteleä sitä, muodostaa pienempiä ja hallittavampia yksiköitä sekä tekee lopulta synteesin. (Bogdan & Biklen 1992, 153.)

Laadullisessa analyysissä aineiston käsittelymenetelmä voi olla esimerkiksi merkityksen tiivistäminen, eli tekstin saattaminen lyhyempään muotoon sekä kategoriointi, jossa teksti koodataan erilaisiin kategorioihin supistamalla pitkät lauseet lyhemmiksi yksinkertaisiin luokituksiin. Kategorioinnin tarkoituksena on asioiden yksinkertaistaminen ja selkeyttäminen. (Kvale 1996, 192.) Kerätty aineisto pilkotaan osiin, käsitteellistetään ja yhdistellään uusilla tavoilla. (Strauss & Corbin 1990, 57.)

Haastattelujen sisällön erittelyn avulla selvitetään aineiston tapaa kuvata maailmaa tai sen välittämiä asenteita. Tekstin sisältämiä ajatuksia, aiheita ja asenteita voidaan luokitella. Samoin voidaan tarkastella ja luokitella siinä esiintyviä toimijoita ja toimijoiden välisiä suhteita. Keskeistä on ottaa huomioon tekstien ja kontekstien väliset suhteet, eli missä suhteessa ympäristöönsä joku on sanonut sanottavansa. Näin mahdollistuu yleiskuvan luominen aineistosta ja havaintojen toteennäyttäminen. (Väliverronen 1998, 13-14.)

Oman tutkimukseni analyysin aluksi kokosin yhteen samankaltaisista kokemuksista kertovat haastattelukatkelmat, joiden pohjalta aloin muodostaa tulkintakategorioita. Kategoriat muuttuivat analyysin edetessä konkreettisten asioiden tarkastelusta syvempien ajattelu- ja toimintamallien muutoksia käsitteleviksi luokituksiksi.

Analyysi on itse asiassa tulkintojen tekemistä. (Strauss & Corbin 1990, 59.) Merkitysten tulkitsemisessa tutkija pyrkii pääsemään kirjaimellisesti kerrotun asian taakse sekä muodostamaan uusia, tekstissä suoraan ilmenemättömiä merkitysrakenteita ja -suhteita. Tähän vaaditaan tietynlaista etäisyyden ottamista ja saamista suoraan kerrottuun asiaan, jotta uudet tulkinnat ovat mahdollisia. (Kvale 1996, 201.)

Omassa tutkimuksessani etäisyyden saaminen aineistoon oli aluksi hiukan vaikeaa, koska vasta vähän aikaa sitten oli muodostanut siitä eri tutkimusongelmille perustuvat tulkinnat. Aluksi tarkastelin vain työntekijöiden mainitsemia konkreettisia muutoksia työssään, mutta vähä vähältä aloin havaita niiden lomasta oppimiskokemuksia, joiden pohjalta mahdollistuivat uudenlaiset tulkinnat.

Aineiston tulkintojen tulee olla yhtäpitävä tutkijan työhönsä muodostamien tulkintasääntöjen kanssa. (Heiskala 1990, 245.) Valittua analyttistä käsittemallia valotetaan sitä mukaa, kun aineistoa käsitellään. (Wahlström 1992, 52.)

Laadullisia aineistoja käytettäessä tulee kiinnittää huomiota kaikissa aineistotyypeissä seuraaviin seikkoihin: aineiston merkittävyyteen ja sen yhteiskunnalliseen tai kulttuuriseen paikkaan, aineiston riittävyyteen, analyysin kattavuuteen sekä analyysin arvioitavuuteen ja toistettavuuteen. (Mäkelä 1990, 48.)

Analyysin kattavuuden on kvalitatiivisessa tutkimuksessa oltava sellainen, ettei se perustu tutkijan satunnaisiin valintoihin. Analyysin tulee olla arvioitavissa siten, että lukija saa mahdollisuuden tutkijan tulkintojen ja päättelyn seuraamiseen, hyväksyntään tai kyseenalaistamiseen. (Mäkelä 1990, 53.)

Haastatteluaineisto on tässä tutkimuksessa analysoitu johdonmukaisesti siten, että samaa ilmiötä kuvaavat aineistokatkkelmat on asetettu asiaa käsittelevän tutkimusongelmiin sisältyvän otsakkeen alle ja niitä on arvioitu suhteessa toisiinsa. Kuten aiemmin on jo mainittu, tutkimusongelmien kysymykset muotoutuivat aineiston pohjalta. Aineisto on siis teemoiteltu tutkimusongelmien mukaisesti ja jaoteltu näiden teemojen alle johdonmukaisesti.

Aineistosta karsiutuivat pois tutkimusongelmien kannalta epäolennaiset asiakokonaisuudet. Esimerkiksi suuri määrä kuvausta oman työn yksityiskohdista ja resurssitoivomuksista jätettiin analyysin ulkopuolelle, koska ne eivät sisältäneet tutkimusongelmien kannalta relevanttia tietoa. Osa haastatteluista sisälsi enemmän tutkimukseen soveltuvaa aineistoa kuin toiset, mutta kaikista haastatteluista on mukana useita suoria tekstilainauksia.

6. TUTKIMUSAINEISTON ANALYYSI

Edellä on kuvailtu laadullisen analyysin tekemiseen liittyviä yleisiä piirteitä. Tämän luvun sisällön muodostaa aineiston analyysi ja tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Analyysin kulku etenee tutkimusongelmien järjestyksen ja hierarkian mukaisesti. Luvun lopussa on jokaisesta analyysin osiosta yhteenveto, jossa kootaan haastatteluista esiin noussut aineisto ja pohditaan sitä suhteessa tutkimuksen teoriaosuuteen. Luvun lopuksi arvioidaan vielä tutkimuksen luotettavuutta.

Analyysissa työntekijät erotellaan toimenkuvansa mukaisesti kodinhoitajiin, palvelukodin työntekijöihin ja esimiehiin. Esimiehet erotetaan vielä toisistaan haastattelulainauksen yhteydessä siksi, että heistä jokaisen tilanne oli periaatteessa yksilöllinen. Sen sijaan työntekijöiden kokema työtapainon muutos oli kaikille samanlainen, joten palvelukodin työntekijöitä ja kodinhoitajia käsitellään yhtenäisinä ryhminä ilman yksilöiden erottamista toisistaan.

Analyysissa esiintyvät haastattelulainaukset on erotettu muusta tekstistä lainausmerkeillä, ja niillä havainnollistetaan haastatteluista tehtyjä johtopäätöksiä ja tulkintoja. Kaikki lainaukset on pyritty kontekstualisoimaan siten, että jokaisen lainauksen yhteydessä on mainittu kommentin esittäjän asema ja tarvittaessa lainauksen alkuperäinen asiayhteys. Kaikki erilaiset esiintuodut näkökulmat ja ajattelutavat on pyritty ottamaan analyysissa huomioon ja käsittelemään samoilla tulkintakriteereillä.

Tekstilainauksen valikoinnissa on pyritty välttämään toistoa, joten yhtä näkökulmaa edustaa yleensä vain yksi lainaus. Samaakin ilmiötä kuvaamaan on toisaalta saatettu valita kaksikin lainausta silloin, jos ne on otettu eri työntekijäryhmän edustajilta ja niihin liittyvä työntekijäkuvaan liittyviä eroavaisuuksia.

6.1 Työtasapainon muutokselle annetut merkitykset

Työtasapainon muutokselle annetut merkitykset käsittävät työntekijöiden oman kuvauksen tapahtuneista muutoksista sekä heidän kokemuksensa näistä muutoksista. Työntekijöiden antamien merkitysten kuvailun avulla voidaan nähdä, millä tavoin työtasapainon tuomat muutokset näkyivät heidän omissa arvioissaan työnsä muuttumisesta. Työtasapainon työntekijät kuvailivat muuttuneen monin kohdin. He mainitsivat vanhusten kunnan muuttumisen, kiireen lisääntymisen sekä ilmapiirin muuttumisen. Lisäksi heidän mukaansa muutoksia oli tapahtunut vanhusten omatoimisuuden korostamisessa, palvelukodin ja kotipalvelun työntekijöiden lähentymisessä, esimiehen vaihtumisessa ja työn autonomisuudessa.

Näiden eri tekijöiden kokeminen vaihteli painoarvoltaan. Erityisen merkitykselliseksi koettiin autonomisuuden lisääntyminen ja esimiehen vaihtuminen sekä työilmapiirin kohtentuminen. Nämä kolme tekijää kasvattivat koko työyhteisön kokemaa työmotivaatiota hyvin selkeällä tavalla. Lisäksi itse työn tekeminen koettiin palkitsevaksi.

6.1.1 Työtasapainon muutoksen kuvaaminen

Asukkaiden keskimääräinen fyysisen kunnan paraneminen ja psyykkisen tilan heikkeneminen olivat toistuvia työn muuttumisen kuvauksissa, mikä tietysti oli luonnollista ajatellen haastattelukysymyksiäkin, joissa työmäärän muuttumista painotettiin. Työntekijät kertoivat yleensä oman työnsä fyysisestä kevenemisestä ja psyykkisen raskauden lisääntymisestä palvelukodin avopalveluyksiköksi muuttumisen yhteydessä.

Työn fyysinen raskaus väheni asukkaiden kunnan parantuessa, mutta psyykkinen kuormitus kasvoi heidän dementoituneisuutensa takia. Vanhusten kunnan muuttuminen tuli esiin lähes kaikista haastatteluista. Palvelukodin työntekijä kuvaa: "Vanhainkotiaikaan verrattuna nykyiset asukkaat ovat parempikuuntoisia ja heillä on enemmän toimintakykyä jäljellä. Toisaalta muistihäiriöitten lukumäärä on kasvanut. Asukkaat olivat vanhainkotiaikaan huonokuntoisia fyysisesti, mutta henkisesti aika skarppeja. Nyt taas voi sanoa, että he ovat käveleviä ja fyysi-

sesti melko hyväkuntoisia, mutta sitten taas aivan muistamattomia ja dementoituneita."

Kodinhoitajatkin kokivat työnsä psyykkisen kuormituksen kasvaneen, mutta fyysisen kuormituksen vähenemistä ei samalla tavalla näkynyt kuin palvelutalossa. Päinvastoin palvelurakennemuutoksen vuoksi lisääntyneet huonokuntoisten kotona asuvien vanhusten määrä lisäsi myös fyysistä taakkaa.

Molemmat työntekijäryhmät valittivat työntekijävähennysten aiheuttaneen lisääntyvää kiireisyyttä. Mutta työn raskaus ja kiire eivät olleet myöskään vain työntekijöiden kokemia ongelmia. Myös esimiehet valittivat niistä. Päiväkeskusohjaaja kuvaa oman työnsä raskauden muuttamista: "Kun olin kenttätyössä (kodinhoitajana), niin silloin oli paljon fyysistä työtä, mutta onhan työni nyt muuttunut toisenlaiseksi, ja minun mielestäni työmääräni on lisääntynyt. Ei sen työn raskauden välttämättä tarvitse johtua aina jostakin maton tamppaamisesta. Suunnittelua, yhteydenottoja, ajatustyötä ja kaikenlaisten asioiden toimittamista on enemmän."

Vanhusten omatoimisuuden korostaminen sisältyi jo palvelukodin toimintaideologian muutokseenkin ja työntekijät olivat siitä kyllä tietoisia. Kaikki heistä mainitsivat asian ja kuvasivat tällaisesta muutoksesta käydyn keskusteluja. Palvelukodin työntekijä kertoo: "Itse tässä hoidossa en ole muuta muutosta havainnut, kuin että silloin kehoitettiin kannustamaan vanhuksia omatoimisuuteen ja vähentämään heidän huoneissaan käymistä." Huoneissa käymisen vähentämisellä pyrittiin turvaamaan entistä paremmin vanhusten yksityisyyttä.

Erityisesti työtasapainon muutoksen koettiin vaikuttaneen palvelukodin työntekijöiden keskinäiseen ilmapiiriin. Palvelukodin ilmapiiri oli vanhainkoti-aikaan hyvin heikolla tolalla ja muutoksen koettiin parantaneen sitä huomattavasti.

Kodinhoitajien ryhmässä varsinaista sisäistä työilmapiirin muutosta ei tuntunut tapahtuneen palvelukodin muutoksen yhteydessä. Kodinhoitajat kuvailivat ilmapiiriä kauttaaltaan myönteiseksi ja hyväksi. Kuitenkin kodinhoitajien ryhmäkin reagoi siinä tapahtuneeseen henkilövaihdokseen kielteisesti, kuten kodinhoitaja mainitsee: "Työyhteisön ilmapiirin on nyt pikkuisen tiukentunut puolen vuoden sisällä. Vähän ennen joulua

meillä oli aika kova kriisi. Tilanteen aiheutti työntekijämuutos, jota meidän ryhmämme ei olisi hyväksynyt. Tätä työntekijää ei välttämättä olisi haluttu meidän ryhmäämme. Toinen työntekijä joutui sitten muualle. Mutta kyllä siitäkkin kokolailla on alettu jo sulamaan."

Tämä esimerkki osoittaa, että työtasapainon muuttuminen vaikkapa työntekijäryhmän koostumuksen muuttuessa, on herkkä aiheuttamaan työilma-
piirimuutoksia. Kodinhoitajien piirissä tapahtui saman tapaista ilma-
piirin kiristymistä kuin palvelukodissakin, kun ulkoapäin tuotiin muu-
tos, jota työntekijät eivät olisi halunneet vastaanottaa. Kun yleensä-
kin muutoksia työtasapainoon haluttiin tuoda, kohtasivat ne haastatte-
lujen mukaan usein vastustusta, vaikka ne sitten havaittiinkin monesti
jälkeenpäin toimiviksi ja hyviksi.

Yksi tällainen muutos oli työnkierto, jota aluksi ainakin kodinhoita-
jat vastustivat. Työnkierto kuitenkin osaltaan lähensi kodinhoitajien
ja palvelukodin henkilöstön suhteita toisiinsa. Jotenkin ihmeteltäväl-
tä tuntuukin, että talo ehti toimia viitisen vuotta, ja molemmat työn-
tekijäryhmät toimivat siellä, tosin eri kerroksissa, mutta he eivät
juurikaan tulleet tuntemaan toisiaan. Heidän välillään oli ennakkoluu-
loisuutta ja kyräilyäkin. Eräs kodinhoitaja kuvaa: "Aiemmin yläkerran
(palvelukodin) väkeen oli sellainen suhtautuminen, ettei tuntenut ni-
meltä sen työntekijöitä ja mietti vain, että kukahan tuo oli. Aluksi
me vastustimme työnkiertoa. En oikein tiedä mistä se johtui, mutta eh-
kä se oli vain periaatteellista uuden vastustamista."

Palvelukodin esimiestä työntekijät pitivät kannustavana ja kuunteleva-
na henkilönä, jonka puoleen voi aina tarvittaessa kääntyä. Palveluko-
din työntekijän kommentti kuvaa hyvin yleistä suhtautumista: "Minun
mielestäni nykyinen esimies on ihan ykkösjuuttu, ja hänen tulonsa on
ollut hyväksi tälle työyhteisölle. Nimenomaan koko työyhteisölle. Hän
on sellainen ihminen, jota on helppo lähestyä. Ongelmat ratkeavat
suunnilleen välittömästi, kun kysyy mitä vain."

Autonomisuuden lisääntymistä korostettiin erityisesti palvelukodin
työntekijöiden haastatteluissa. Autonomisuuden lisääntymiseen vaikutti
ratkaisevalla tavalla osastonhoitajan pois lähteminen ja hierarkian
madaltuminen niin, että palvelukodin esimies on suoraan heidän esimie-
hensä ilman väliportaita. Eräs työntekijä kertoo esimiehen muutoksen
tuomasta autonomian lisääntymisestä: "Esimies on ikään kuin samalla

viivalla. Hän antaa meidän hoitaa työt itseohjautuvasti. Hän ei oikeastaan ollenkaan puutu meidän päivittäisiin toimintoihimme."

Aiempaa osastonhoitajaa kritisoitiin etäiseksi ja johtamistavaltaan autoritääriseksi. Työntekijä kuvaa häntä seuraavasti: "Ennen oli vähän se tilanne, että uskaltaako mennä puhumaan. Joutui suurennuslasin alle, jos kritisoi. Silloin mietti aina vähän, että sanooko vai eikö, ja mitä seuraa siitä jos sanoo. Ehkä johtamistyyli saattoi olla erilainen. Ennen esimiehellä oli se asenne, että minä olen esimies ja minä sanon, kuka mihinkin menee ja kuka mitäkin tänään tekee." Entinen osastonhoitaja toimi siis nykyistä esimiestä autoritaarisemmin ja antoi yksityiskohtaiset käskyt siitä, miten työt tehdään. Muutoksen jälkeen työntekijät saivat työn toteuttamisen omalle vastuulleen.

Tähän esimiesten erilaiseen suhtautumistapaan syynä saattoi olla se, että osastonhoitaja toimi terveydenhuollon laitoshoidon käytännöillä, jossa oli tottunut hierarkkisuuteen ja ylhäältä sanelemaan johtamiseen, kun taas nykyinen esimies tuli tehtävänsä avohoidon puolen johdotehtävistä. Avopuolella käytännöt ovat enemmän työntekijän vastuuta ja autonomisuutta korostavia.

Haastatteluista kävi ilmi myös, että osastonhoitaja oli osalle työntekijöistä muutenkin henkilönä etäinen. Koko toimintamalli oli toisenlainen siinäkin, että työntekijät eivät edes varsinaisesti kokeneet, että heitä olisi muutoksen yhteydessä ohjattu toisenlaiseen toimintamalliin, kuten palvelukodin työntekijä kertoo: "Avopuolen tullessa ei sinänsä työntekijöitä ohjattu toimimaan toisin. Me olemme työyhteisössä keskustelleet näistä asioista paljon." Asiat tuotiin siis esiin keskustelemalla, ei käskemällä.

6.1.2 Työtasapainon muutoksen kokeminen

Merkittävimpänä työntekijöiden kuvaamista työtasapainon muutoksista näytti olenvan autonomisuuden lisääntyminen. Palvelukodin työntekijät ja esimiehet korostivat kaikki sen myönteisyyttä ja työmotivaatiota kasvattavaa vaikutusta. Myös kodinhoitajat pitivät autonomisuutta työnsä yhtenä parhaimmista ominaisuuksista, vaikka se ei erityisesti heillä muuttunutkaan tässä yhteydessä.

Päiväkeskusohjaaja kertoo omien vaikuttamismahdollisuuksiensa kokemisesta: "Minusta on ihanaa, kun minulta kysytään, että mitä mieltä olet tällaisesta ehdotuksesta tai mitä me keksisimme nyt. Pääsen hirveän moneen asiaan mukaan." Uusien asioiden keksiminen ja kehittäminen esiintyivät erityisesti päiväkeskusohjaajan ja esimiestehtävissä toimivan kodinhoitajan kuvauksissa työnsä myönteisistä puolista.

Palvelukodin työntekijä kuvailee: "Työni tekemisen mahdollisuuksiin positiivisesti vaikuttavana tekijänä on se, että minulle on ainakin annettu mahdollisuuksia. Olen päässyt osallistumaan kaiken maailman koulutuksiin ja työntekijöiden liikkuvuuteen (työnkiertoon). Minusta työkuvani on laajentunut, minkä olen kokenut myönteisenä." Tämä työntekijä koki erityisen myönteiseksi omien toimintamahdollisuuksiensa kasvun. Hän oli koulutukseltaan perushoitaja ja sosiaaliohjaaja, ja samalla työntekijöistä kaikkein pisimmälle koulutautunut. Tätä kautta hän oli saanut itselleen laajempaa vastuuta ja uusia työtehtäviä. Hän sai huolehtia muun muassa palvelukodin työvuorolistojen laatimisesta.

Autonomisuuden lisääntyminen koettiin palvelukodissa siis erityisen positiivisena tekijänä. Kodinhoitajien työ on luonteeltaankin jo hiukan erilaista, kun työntekijät ovat aina toimineetkin itsenäisesti ja käyneet yksin asiakkaidensa luona sekä vastanneet työstään itse ilman esimiehen valvontaa käytännön työssä. Hekin pitivät poikkeuksetta työnsä autonomisuutta työmotivaatiota nostavana seikkana.

Palvelukodin esimies kertoo: "Pidän työstäni. Se on erittäin haasteellista ja antoisaa. Alueeni on hirvittävän laaja, kun on palvelukoti ja kaksi laajaa kotipalvelun kenttää, ja myöskin omaishoitajia on alaisuudessa noin 50. Haasteita on ja työnteko on erittäin mielenkiintoista. Tunnen, että esimieheni on luottanut minuun ja antanut paljon mahdollisuuksia, eli vapaat kädet tehdä työtä. Se on myös keskeistä, että innostuin hirveästi tästä työstä silloin, kun tämä tuli." Työn monipuolisuus, haasteellisuus ja vaikuttamismahdollisuudet olivat hänen kokemuksissaan motivaatiota nostavia. Vastuun saaminen ja luottamuksen kohteena oleminen ajoivat häntä eteenpäin työssä. Autonomisuus omassa työssä oli siis myös suuri motivaatiotason ylläpitäjä. Myös muilla esimiehillä oli samankaltaisia kokemuksia.

Työntekijätasolla autonomisuuden tunteen motivoiva vaikutus ilmenee hiukan arkipäiväisempien asioiden kautta, mutta periaatteeltaan ihan samankaltaisena. Kodinhoitaja kertoo siitä näin: "Minusta työ on itsenäistä ja vapaata. Pystyn joustamaan työajoissani. Jos aamulla tarvitsisi mennä töihin aikaisin, minä olen valmis tulemaan. Minulla ei ole tiettyä kello kahdeksan töihintuloaikaa. Voin tulla töihin sen mukaan, mitä työ vaatii."

Tähän kokemukseen liittyy nimenomaisesti vahvasti itsenäisen työn motivaatiota nostava tuntemus. Työn tarpeen mukaan töihin saapuminen on vapaaehtoinen valinta, josta työntekijä kokee ehkä pientä ylpeyttäkin. Mutta jos esimies vaatisi työntekijää tulemaan työhön ennen työajan varsinaista alkamista, olisi reaktio varmaankin toisenlainen. Tärkeintä on työntekijän oman vaikuttamismahdollisuuden tunne.

Myös muut kodinhoitajat korostivat työn itsenäisyyden merkittävyyttä ja oman päätösvallan positiivisuutta. Palvelukodin työntekijöiden pääosin myönteiset reaktiot muuttuneeseen autonomisuuden tasoon kertovat samankaltaisesta ilmiöstä; kun oma päätösvalta ja vastuu lisääntyvät, nousee työmotivaatiokin.

Työmotivaatio vaikutti kaikilla haastateltavilla olevan suhteellisen korkea. Kukaan ei kokenut työtään kannustamattomaksi tai itselle sopimattomaksi. Yhtenä työmotivaatiota nostattavana tekijänä näytti työntekijöillä ja esimiehillä korostuvan erityisesti hyvä työyhteisö. Lisäksi molemmat työntekijäryhmät sekä päiväkeskusohjaaja korostivat myös vanhustyön tuomaa tyydytystä, joka syntyi ihmisten kohtaamisesta ja auttamisesta. Varsinaisessa esimiestyössä puuttuivat kontaktit vanhusten arkipäivään yhtä konkreettisella tasolla kuin työntekijöillä, mikä selittää näiden kokemusten puuttumisen muilta esimiehiltä.

Työmotivaatioon vaikutti työntekijöiden tunne työnsä tarpeellisuudesta. He kokivat työnsä merkitykselliseksi erityisesti sitä kautta, että saattoivat antaa todellisesti avun tarpeessa oleville ihmisille hyvää mieltä ja käytännön apua. Vaikka moni työntekijä valittikin kiirettä ja työn raskautta, ei kukaan varsinaisesti näyttänyt kokevan motivaationsa laskevan niiden takia. Eräs kodinhoitajista antaa viitteitä muidenkin kokemuksista: "Olen viihtynyt hyvin, vaikka välillä onkin kiireinen tahti. Olen viihtynyt varmaan erityisesti siksi, että koen saavani vanhuksilta aika paljon. Tunnen olevani itse tärkeä ja että

työ jota teen, on myös tärkeää. Vanhuksilta saa palautetta helposti siitä, että on onnistunut ja on tehnyt työn hyvin ja voinut auttaa. He antavat helposti palautetta, kuten: 'Te olette hyviä ja tärkeitä. Teistä tykätään.'

Työn raskaus, niukat resurssit ja kiire tuntuvat kompensoituvan työn antamalla tyytyväisyyden ja itsensä tarpeelliseksi kokemisen tunteilla. Palvelukodin työntekijä reflektoi tätä kokemusta syvällisesti: "Työ on rankkaa, mutta antoisaa. Minä olen itsekin funtsinut näitä juttuja, että jotainhan siinä täytyy olla takana, kun minullakin on viisi vuotta työkokemusta tältä alalta. Ihan samaa työtä vanhusten kanssa olen tehnyt koko ajan, enkä ole lähtenyt pois, joten jotakin siitä täytyy saada. Se on jännä juttu, että tässähän ollaan jatkuvasti antopuolella niin, että minä annan niille ihmisille jotakin. En voi ikinä vaatia heiltä, että: 'Hei piristäkää minua, minulla on tänään huono päivä'. Mutta jollain ihmeellisellä tavalla asiat kääntyvät joskus sillä lailla, että jos tuntuu, että itsellä on kaikki asiat huonosti, niin sieltä työstä saa jotakin. Työstä kokee saavansa jotakin sitä kautta, että saa ihmisen tyytyväiseksi. Koen itse tyydytystä siitä, että saan muut tyytyväisiksi. Se on minun mielestäni työn lähtökohtakin, että saa ihmisen olon hyväksi ja joitakin pieniä hetkiä kokemaan pilvisenä päivänä."

Erityisesti kodinhoitajilla korostui hyvän työyhteisön ja työilmapiirin merkitys työhön motivoivana tekijänä. Kodinhoitaja analysoi työyhteisöään: "Meidän työyhteisömme vaikuttaa minun työstä pitämiseeni. Meillä on niin hyvä työyhteisö, ettei tästä tee mieli lähteä minnekään. Mielestäni se on varmaankin suuri asia. Jos olisi ainaista kisanhännänvetoa siitä, ettei tietäisi millaisella tuulella työtoverit aamulla olisivat, ja joutuisi miettimään, uskaltaako sinne mennäkään, olisi tilanne varmasti toinen." Hyvä ja kannustava henki työpaikalla vaikutti keskeisesti työssä viihtymiseen. Jos työntekijät joutuisivat olemaan koko ajan varpaillaan toistensa suhteen, vaikeuttaisi se ilman muuta kaikkien työskentelyä ja laskisi työntuloa.

Palvelukodissa ennen muutosta vallinnut huono työilmapiiri pyrittiin selittämään eri tavoin. Palvelukodin esimies kuvailee sitä näin: "Kun tulin tänne, niin täällä oli tavattoman tulehtunut ilmapiiri. Kaikkia syntyjä syviä en tiedä, mutta täällä oli todella aika vaikea tilanne siitä syystä, että työn sisältö oli ollut tosi rankkaa. Näin minä sen

olen ymmärtänyt. Tämä oli heijastunut sitten myös henkilösuhteisiin. Sitten päälle tuli vielä muutos, mitä ei ajettu oikealla tavalla varmaan läpi, vaan hypättiin vanhasta uuteen."

Esimies tulkitsee työnsisällön raskauden syyksi työilmapiirin huonoon tilaan ennen muutosta. Samanlaisen tulkinnan esittin ainakin yksi palvelukodin työntekijöistäkin. Eräs palvelukodin työntekijöistä mainitsee talon uutuuden syyksi työilmapiirin heikkouteen: "Tämä talohan valmistui 1993. Jo sekin, että tämä oli uusi talo, johon valittiin uudet työntekijät toi vaikeuksia jo ihan käynnistämisprosessina sinänsä. Työntekijöiden vaihtuvuus oli suuri ja osa oli vain lyhyen aikaa täällä."

Uusi työpaikka uusine työntekijöineen ja talon toimintaan sopeutumisosessa olivat varmasti työilmapiiriä kiristäviä tekijöitä. Kun vielä sitten ennen kuin entinen tilannekaan oli vakiintunut, tuli suuri muutos talon toimintaan, jossa tapahtui työntekijävaihdoksia ja monta uutta asiaa, on ymmärrettävää, että se vaikutti koko työyhteisön toimintailmapiiriin. Työilmapiiri palvelukodissa kuitenkin parani merkittävästi muutoksen yhteydessä.

Palvelukodin työntekijä kuvaa oman työntekijäryhmänsä rakentavan palautteen antamisen oppimista: "Nyt ehkä olemme kuitenkin kasvaneet muutosten myötä siihen, että uskallamme puhua, sanoa asioista ja kritisoida ilman että henkilöt riitelisivät keskenään. Asioista voi keskustella ihan avoimestikin. Minun mielestäni meillä on ihan hyvä ilmapiiri nyt. Muutos laitoksesta avohoitoon ei sinänsä huonontanut ilmapiiriä. Sen myötä tuli sitten tietysti kaikenlaista muuta hakemista, mutta minun mielestäni ilmapiiri on kaiken aikaa parantunut. On opittu käsittelemään asioita, ja jos on jotain kahnauksia, niin on opeteltu puhumaan nenätysten ja sanomaan suoraan. Asioista pitää uskaltaa sanoa, mutta se ei kuitenkaan tarkoita mitään henkilökohtaista." Kriittikkin antamisen taidot olivat kehittyneet ja selän takana puhuminen vähentynyt.

Omassa työssään palvelukodin työntekijät joutuivat olemaan paljon kodinhoitajia enemmän toistensa kanssa koko ajan tekemisissä, ja ehkä sen vuoksi riitoja syntyi helpommin. Kaiken kaikkiaan työntekijät kokivat oppineensa antamaan sekä positiivista että rakentavaa negatiivista palautetta, mitkä molemmat paransivat työilmapiiriä. Kaikki esi-

miehet kuvailivat suhdettaan työntekijöihin hyvin myönteisesti ja pitivät työyhteisöä työtään motivoivana tekijänä.

Kaikki kolme esimiestä korostivat kovasti työyhteisön yhteistyökyvyn ja tuen merkitystä työlleen. Esimiestehtävissä toimiva kodinhoitaja ilmaisee työtoveriensa merkityksen näin: "Työni positiivisena puolena ovat ihanat ja yhteistyökykyiset työkaverit. Työilmapiiri täällä on hirveän hieno." Kukaan heistä ei millään tavalla kritisoinut työyhteisön muita jäseniä; kaikilla oli vain myönteistä sanottavaa toisistaan ja työntekijöistä.

Palvelukodin esimiehen vaihtumien ja työntekijöiden kokema ilmapiiri olivat selkeästi yhteydessä toisiinsa. Esimiehen uudenlainen keskusteleminen ja asiat selvittävä toimintamalli toi työilmapiiriin parannusta. Myös päiväkeskusohjaaja koki saavansa omalla toiminnallaan aikaan myönteisiä reaktioita työntekijöidenkin suhtautumisessa: "Koen, että kuulun kodinhoitajien ryhmään, jossa on hirveän hyvä henki. Ja jos ei ole, niin riidat puhutaan pois ja taas jatketaan. Kun itse olen tällainen hölpäkö, ettei minua haittaa, jos joku näyttää joskus pahaa naamaa. Tiedän hänen huomenna nauravan. Itse pyrin siihen, etten toisi pahoja olojani esiin. Ja jos minulla on vaikeata, niin kerron sitten, että mistä se johtuu, että itken täällä. En näe aiheelliseksi olla paha kenellekään. Ehkä he eivät sitten kehtaa olla minullekaan häijyjä."

Positiivinen ja ymmärtävä asennoituminen toisia kohtaan sekä omien tunteiden kertominen toisille yhteisymmärryksen lisäämiseksi toimivat tämän henkilön keinoina välttää konflikteja muiden kanssa. Avoimuus vaikutti olevan työntekijöiden mielestä muutenkin merkittävästi työilmapiiriä parantava tekijä.

Esimiehen vaikutuksesta kummankin työntekijäryhmän toiminnassa lisääntyivät vuorovaikutuksellisuus ja avoimuus. Kodinhoitaja kuvailee:

"Tuen saamisen määrä on varmaan muuttunut siten, että enemmän annetaan positiivista palautetta ja huomioidaan työntekijää. On vähän jo opittu kiittämään. Ennenhän sitä ei muuta kuin mentiin vain tuppisuuna, eikä annettu kiitosta tai kehua tai muuta sellaista. Ei sitä ennen ole työtoveria tällä tavoin kiitetty, että sinä teit hyvin ja hyvä kun huomasit tuonkin asian." Esimiehen palautetta antava ja yhteistyöhakuinen toimitatapa vaikutti myös työntekijöiden keskinäisiin väleihin. Työn-

tekijät kokivat esimiehen antavan rehellistä palautetta, ja se heijastui myös heidän keskinäiseen kiitoksen antamiseensa.

Myös työntekijäryhmien keskinäinen yhdistyminen koettiin motivoivaksi ja innostavaksi asiaksi. Kodinhoitaja iloitsee: "Positiivista on se, että ollaan tultu tutuiksi ja ollaan yhdistytty. Ei tarvitse olla enää varpaillaan ja ihmetellä, että kuka tuo on ja mitä se aikoo tehdä ja sanoa. Työntekijät ovat lähentyneet." Tutustumisesta ja yhdistymisestä puhuttiin erityisesti kodinhoitajien ryhmässä. Palvelukodin työntekijät eivät erikseen maininneet haastatteluissaan lähentymistä kodinhoitajiin.

6.2 Työtasapainon muutoksen kohtaamistavat

Työntekijöiden kokema työtasapainon muutos toi mukanaan uudenlaisia asennoitumisvaatimuksia työhön. Tässä tutkimuksessa oli myöskin havaittavissa uudesta tilanteesta selviytymisen keinojen kehittymistä. Nämä molemmat muutokset liittyivät työntekijöiden kohdassa 6.1.1 kuvailemiin työtasapainon muutoksiin.

Asenteellisia muutoksia tapahtui työntekijöillä vanhusten omatoimisuuden tukemisen ja autonomisuuden lisääntymisen suhteen. Näissä kahdessa asiassa eri työntekijöiden asenteiden muuttumisaste vaihteli yksilöittäin. Kaikki työntekijät eivät suoraan kertoneet työtasapainonsa muuttuneen näissä kohdissa ollenkaan, mutta kaikkien haastatteluista ilmeni kuitenkin kokemus omasta työstään vastuussa olemisesta. Osa työntekijöistä kuvaili tarkemmin niitä asenteellisia muutoksia, joita vanhusten omatoimisuuden tukeminen ja autonomisuuden lisääntyminen olivat vaatineet heiltä. Samoin asenteiden muuttamista edellytti vanhusten psyykkisen kunnan heikentyminen.

Selviytymiskeinoina työtasapainon tuottamista muutoksista näkyivät erityisesti kaksi asennoitumistapaa. Yksi niistä oli uusiin vaatimuksiin sopeutuminen ja oman työpanoksen kasvattaminen niiden mukaiseksi. Myöskin töiden omaehtoinen uudelleenjärjestely kuului sopeutuvaan toimintaan. Toinen selviytymiskeino oli aktiivinen tilanteen haasteisiin vastaaminen, jossa muuttunutta tilannetta arvioitiin kriittisesti

omiin valmiuksiin nähden ja pyrittiin selviytymään haasteista koko persoonallisuuden voimalla.

6.2.1 Työtasapainon muutoksen tuottamat uudet asenteet

Vanhusten omatoimisuuden tukemisen merkityksellistämässä oli palvelukodin työntekijöillä suuria eroavaisuuksia. Muutoksen yhteydessä työntekijöille annetut suositukset vanhusten omatoimisuuden tukemisesta ja heidän kotona asumisestaan jäivät osittain ulkokohtaisiksi. Omatoimisuuden tukeminen ei ollut vielä juurtunut kaikkien ajatuksiin. Palvelukodin työntekijä kuvaa: "Minun mielestäni tässä työpaikassa ei ole sillä tavalla tapahtunut muutosta ikääntyneiden hoitamisessa. Minun mielestäni täällä on ollut hyvä hoitamisen kulttuuri aina. Ei se ole muuttunut mihinkään. Se muutos lähinnä on tapahtunut, ettei vanhuksia olla paapomassa joka hetki."

Kuitenkin toinen palvelukodin työntekijä oli sisäistänyt uudet toimintamallit selkeämmin ja henkilökohtaisemmin: "Tietynlaista asennemuutosta on pitänyt itsessään toteuttaa. Tämä on nyt asukkaiden koti ja heillä on omat huoneet. Periaatteena on, että heidän omaa reviiriään pitää kunnioittaa, eikä sinne saisi aina mennä mielensä mukaan porskuttamaan. Pitää kasvattaa itseään vain enemmän siihen, että he asuvat omassa kodissaan ja tekevät kaiken itse, minkä pystyvät."

Työntekijän kuvauksesta heijastuu syvempi uuden toimintamallin idean käsittäminen, ei pelkästään ulkoisen käyttäytymisen muutos. Hän korostaa asennemuutoksen tärkeyttä. Asenteen muutos ja vanhusten aseman siirtyminen potilaista omassa kodissaan asuviksi ihmisiksi toivat tullessaan uudenlaisen suhtautumistavan. Kolmas palvelukodin työntekijä puolestaan ei selvästikään ollut löytänyt näin syvällistä ulottuvuutta: "Samanlaista työtä ja samalla lailla minä toimin. Ei se talon muutos ole minun työhöni millään tavalla vaikuttanut. Teen työni samalla tavalla kuin ennenkin, en ole sitä mitenkään eritellyt."

Vaikka vanhusten omatoimisuuden tärkeys ei ollutkaan auennut välttämättä muutoksen toteuttamisen jälkeisissä yhteisissä keskusteluissa, oli käytännön kokemuksilla työnkierrosta ajattelua muuttavia vaikutuksia ainakin yhdelle palvelukodin työntekijöistä: "Olen ollut työnkierrossa kahteenkin kertaan. Se taas on mielestäni tuonut valmiuksia tä-

hän työhön. Siirtymisessä avopuolelle näin, ettei se ole sitä paapomista, mitä laitoksissa on. Sieltä opin, että tulee antaa vanhuksille omaakin vastuuta. Emme me voi olla koko ajan heitä vahtimassa, että kauheata jos heille jotain sattuu. Ja kun käyn tuolla kentällä jonkun ihmisen luona, niin hänhän jää sitten kuitenkin yksin. Mistä minä tiedän, mitä hänelle kotikäyntien välillä tapahtuu? Tietysti täytyy tehdä asiat siten, että estäisi mahdollisimman pitkälle kaikki vahingot ja haaverit, ja kyetä arvioimaan ihmisen fyysistä kuntoa, ettei mitään sellaista tapahdu. Minun mielestäni tämä on mennyt parempaan suuntaan."

Tämä palvelukodin työntekijä oli ymmärtänyt omatoimisuuden tukemisen ajatuksen toimivuuden vasta nähtyään käytännössä siitä esimerkin. Ulkoapäin tuotu ohje vanhusten puolesta toimimisen vähentämisestä ei tuntunut sellaisenaan realisoituneen tai hahmottuneen työntekijän mielessä. Tätä kautta työntekijä näki ettei vanhusten puolesta voi tehdä kaikkea valmiiksi ja työntekijä voi vain pyrkiä parhaansa mukaan eliminoimaan vaaratekijät etukäteen.

Enimmäkseen palvelukodin työntekijät korostivat autonomisuutensa lisääntyneen osastonhoitajan lähdön jälkeen, ja pitivät sitä myönteisenä. Mutta eräs palvelukodin työntekijöistä koki, että uudet organisatoriset järjestelyt olivat vaikeuttaneet hänen työtään: "Nykyistä työtäni vaikeutta, että ennen meillä oli osastonhoitaja, joka tuli työvahvuuteen mukaan silloin kun henkilökunnasta oli puutetta. Tänä päivänä niin ei ole. Nykyisellä esimiehellä on paljon työtä eikä hän voi tänne tullakaan. Nyt ei apua esimiehestä saada. Hänellä on paljon töitä, eikä hän jouda tulla. En koe sitä mitenkään pahana. Ei hänen tarvitse tänne tulla."

Tämä työntekijä ei selvästikään ollut mieltänyt organisaation muutosta, vaan oletti uudenkin esimiehen olevan samalla tavalla käytännön suorittaja kuin vanhakin oli. Esimiehen työnkuva on nykyisellään paljon hallinnollisempi ja väliporras hoidosta on jätetty tarkoituksella pois turhana, ja vastuuta on siirretty työntekijöille. Kyseinen työntekijä ei maininnut muiden tavoin muutenkaan työnsä itsenäisyyden lisääntyneen. Hän näki työn perustaltaan samanlaisena kiun ennen muutostakin. Autonomisuuden lisääntyminen ei tuntunut merkitsevän hänelle henkilökohtaisesti paljoakaan. Hän katseli työtä enemmän suorittamisen kannalta kuin sen suunnittelun ja organisoinnin.

Toisaalta sama työntekijä kritisoi palvelukodissa toteutettua työnsisällönseurantaa, jossa seurattiin tarkoin henkilöstön kuhunkin tehtävään käyttämä aika. Toimenpide liittyi laajempaan pyrkimykseen tuoteistaan talossa annetut palvelu, eli hinnoitella ne entistä paremmin. Palvelukodin työntekijä kuvaa: "Sitten kun meidän tekemiämme töitä kartoitettiin siten, että montako kertaa asukkaiden luona käydään päivässä. Minun mielestäni niitä kertoja ei voi sillä tavalla laskea, vaan siellä käydään niin monta kertaa kuin on tarvetta. Asukkaat kertoivat minulle laskeneensa, että ei montakaan kertaa yössä tai muutenkaan heidän luonaan käydä. Minä sanoin heille, ettei sitä niin voi laskea. Me olemme täällä töissä ja käymme heidän luonaan vaikka kuinka monta kertaa jos on tarvetta."

Tästä kertomuksesta voi havaita, että työntekijä oli sisäistänyt vanhusten saaman hoidon laadukkuudesta vastaamisen hyvin. Huoneissakäyntikerrat eivät olleet hänelle mitään pakollisia rutiineja, jotka hoidetaan tietyn monta kertaa vuorokaudessa, vaan hän halusi tehdä työtä tarpeen mukaan. Tästä esimerkistä voi havaita, että autonomisuus toteutui käytännön tasolla kuitenkin hänenkin työssään, koska hän koki hoidon laadukkuuden työntekijöiden omaksi asiaksi, pyrkinyt siirtämään vastuuta esimerkiksi esimiehen harteille. Työntekijä oli selvästi hiukan närkästynytkin kritiikistä, koska koki työn välineellistyvän käyn- tejä laskemalla.

Samanlaista itseohjautuvaa asennoitumista edustaa toisenkin palvelukodin työntekijän kuvaus siitä, millaisiksi hän kokee työnantajan vaatimukset työssään: "Sitä, mitä minun työssäni tulee tehdä, en näe työnantajan vaatimuksina, vaan itsehän minä työlleni asetan ne vaatimukset. Tai me työntekijöinä: miten me haluamme meidän vanhuksiamme hoitettavan ja minkälaista se kohtelu on." Palvelukodin työntekijäryhmä koki siis itse asettavansa hoidon tavoitteet ja vastaavansa siitä, miten heidän hoitamansa vanhukset voivat.

Työntekijöiden kokema työn kuormittavuuden vaihtuminen fyysisestä enemmän psyykkiselle puolelle vaati myös asenteiden muuttamista. Palvelukodin työntekijä kuvaa omaa asennemuutostaan näin: "Ennen tuntui, että työ oli fyysisesti raskaampaa ja henkisesti helpompaa. Nyt tuntuu joskus, että tilanne on päinvastainen. Henkisesti vaaditaan paljon enemmän. Pitää olla hirveästi kärsivällisyyttä, että pystyy ohjaamaan

ja neuvomaan muistamattomia ihmisiä. Myös se on tärkeää, ettei mene tekemään asioita heidän puolestaan. Se vaatii aika pitkää pinnaa."

Useimmiten työntekijät tyytyivät vain kuvailemaan epämääräisesti työmäärän suuruutta, mutta edellinen kommentoija määrittelee kuormituksen muutokset tarkemmin. Psykykinen kuormitus hänen mukaansa muodostuu siitä, että dementoituneet asukkaat vaativat paljon enemmän ohjausta kuin aikaisemmat asukkaat. Tuen antaminen dementoituneille vanhuksille päivittäistoiminnoissa vaatii kärsivällisyyttä. Psykykkisesti terveet vanhukset kykenevät noudattamaan työntekijän antamia ohjeita, vaikka he fyysisesti eivät pystyisikään paljoonkaan. Mutta dementikoille saa kaiken toistaa moneen kertaan, ja kiireen keskellä työntekijä saattaa helposti tuskaantua ja tehdä asiat vain mekaanisesti vanhusten puolesta. Kärsivällisyyteen kasvaminen oli työntekijöille olennainen asia vanhusten hoidon laadun säilyttämiseksi.

Asiakaskunnan psyykkisen kunnon heikentyminen vaikutti myöskin kodinhoitajien työhön. Se ilmeni kuitenkin vähän eri tavalla kuin palvelukodin työntekijöillä. Kodinhoitaja kuvaa: "Ehkä työni vaatii nykyisin enemmän tarkkuutta, kun asiakkaat ovat niin muistamattomia ja huonokuntoisia. Saa olla tosi tarkkana, että tulee kaikki lääkkeet, hoidot ja asiat hoidetuiksi." Kodinhoitajan huolena oli oma tarkkuus- ja huolehtivaisuustaso, koska vastuu vanhuksen asioiden hoidosta jäi hänelle. Kodinhoitajat eivät jatkuvasti voineet olla katsomassa vanhusten perään, niin kuin palvelukodin työntekijät. Tämä kodinhoitajan kuvaama muutos työssään kertoo oman toiminnan terävöittämisen tarpeesta ja suuremmasta henkisen työpanoksen vaatimuksesta.

Työntekijöiden asenteita työhönsä kuvaa, että työssä koettujen vaikeuksien korostaminen ja väsymisen myöntäminen tuntuivat olevan heille vaikeita asioita. Tämä oli pääteltävissä implisiittisesti haastattelujen sisällöstä. Mieluummin painotettiin sitä, ettei sairaslomapäiviä ollut paljoakaan kertynyt, eikä kukaan myöskään varsinaisesti tunnustanut kokevansa ongelmia muiden työntekijöiden kanssa. Palvelukodin työntekijä kertoo: "Olen tehnyt nyt 12 kuukautta töitä ja minulla on ollut 6 + 3 päivää lomaa, eikä yhtään sairaslomapäivää koko työhistorian aikana." Toinen palvelukodin työntekijä puolestaan korostaa: "Muutoksen jälkeen olen ollut kerran selkäni takia sairaslomalla, kun minulla on iskias. En sen muutoksenkaan aikaan ollut kuin kerran, taisin olla parikin kertaa sairaslomalla."

Nämä kommentit sairaslomapäivistä lausuttiin ilman haastattelijan min-käänlaisia johdatteluja tai viittauksia sairaslomapäiviin. Jälkimmäinen palvelukodin työntekijä selvästikin vähätteli sairaslomiansa määrää, vaikka niitä sitten löytyikin. Sairaslomien vähäinen määrä tuntui työntekijöistä jonkinlaiselta kunnia-asialta. Kukaan ei missään haastattelussa muutenkaan valittanut työn raskautta tai kertonut olevansa jaksamisensa äärirajoilla. Palvelukodin esimies kuvaili kuitenkin palvelukodin muutoksen aikaisia sairaslomalistoja "hurjiksi", mikä kertoo todellisesta stressistä ja uupumisesta ainakin muutoksen aikana. Muutenkin työn raskaus todettiin haastatteluissa vain yleisellä tasolla, mutta ei omaa työtä enempää haittaavana tekijänä.

Myöskään kukaan ei tunnustanut kokevansa ainakaan jatkuvia vaikeuksia toisten työntekijöiden kanssa. Ongelmien myöntämisessä saattoi esiintyä varoivaisuutta, koska se olisi saattanut heidät itsensä näyttämään kenties epäsovaisilta tai syrjityiltä yksilöiltä. Työilmapiirin ongelmista raportoitiin kuitenkin osin edelleenkin. Palvelukodin työntekijä kertoo: "Jotkut työntekijät kyllä aina valittavat, ettei heitä tulla auttamaan. Ilmapiiri on sellainen, että jotkut eivät tule auttamaan, vaikka olisi tarvettakin. Kyllä minua tullaan auttamaan, ja kyllä minäkin autan muita, jos olen illalla omat työni saanut hoidettua. Ei minulla ole ollut paha olla kenenkään kanssa, eikä ole nytkään."

Tämä haastateltava korosti kovasti, ettei itse ole osallisina ilmeneviin ongelmiin, vaan jotkut toiset työntekijät. Nämä asenteet kertovat osaltaan kuitenkin tarpeesta näyttää muiden silmissä vahvoilta ja jaksavilta. Epäselväksi jää, pitäisikö muu työyhteisö väsymystään ja ongelmiaan valittavaa työntekijää jotenkin halveksittavana, vai riittäisikö tukea muilta silloinkin. Kaikki haastatellut tosin vakuuttivat saavansa aina muilta riittävästi tukea. Tiettyä varoivaisuutta ongelmien esiintuomisessa ainakin näkyi.

Toisaalta monet kodinhoitajat ja palvelukodin työntekijät pitivät pieniä kiistelyjä ja ongelmia normaaleina ja asiaankuuluvina. Palvelukodin työntekijä kuvaa: "Koskaan ei päästä ristiriidattomaan tilanteeseen työyhteisössä, missä on paljon naisia. Ainahan jostakin asiasta tulee kinaa. Jos ei muuten, niin työvuorolistoista tai viikonloppupaista. Niin demokraattista yhteisöä ei pystytä luomaan. aina jostakin tulee sanomista, mutta se kuuluu asiaan. tuskin missään työyhteisössä

on niin, etteikö jotain pieniä kahnauksia aina tulisi." Jos kiistoja ja ongelmia myönnettiin esiintyvän, mainittiin niiden olevan luonnollisia ja asiaankuuluvia varsinkin naisvaltaisissa työpaikoissa.

6.2.2 Työtasapainon muutoksesta selviytymisen keinot

Suuri työmäärä ja kiire korostuivat erityisesti kodinhoitajien työssä, jossa päivän asiakaskäyntien määrä oli suuri ja työntekijöitä siihen nähden vähän. Työntekijöiden tuli jotenkin vastata työmäärän suuruuteen. Seuraava kodinhoitajan pohdiskelu kertoo hyvin yleisestä ajattelutavasta: "Koen kiireestä huolimatta voivani toimia työssäni ihan täysipainoisesti. Täytyy vain sitten pistää töppöstä toisen eteen vähän sukkelammin. Kaikkina päivinä ei kerkeä tekemään niin perusteellisesti, mutta toisena päivänä voi sitten paikata tekemättä jäämisiä. Jos käy vaikkapa koko viikon saman ihmisen luona, niin toisena päivänä voi tehdä yhden homman ja toisena toisen. Kuitenkin kokonaisuudessaan työ tulee hoidettua."

Tämän työntekijän suhtautuminen oli perusmyönteinen. Kiire haittasi työtä, mutta hän pyrki korvaamaan sen tuomia haittoja oman työpanoksen nostamisella ja töiden jaksottamisella eri päiville. Autonominen asema kodinhoitajana mahdollisti töiden rationalisoinnin sopiviin aikoihin, kun sai itse tehdä ratkaisuja töiden hoidosta. Hän ei protestoinut niinkään tilannetta, vaan pyrki löytämään siihen uusia ratkaisumalleja, joilla töistä pystyi selviämään paremmin.

Työtasapainon aiheuttama työntekijäresurssien vähäisyys pakotti sitten toisaalta myös toimintojen rationalisointiin ja karsimiseen ikävällä tavalla. Palvelukodin työntekijä pahoittelee: "Sillä tavalla tuntee, että voisi olla enemmänkin aikaa. Varsinkin viikonloppuisin on vain kolme ihmistä työssä ja ruokapuolestakin joudutaan huolehtimaan, kun keittiössä ei ole ketään. Aika pitkälle on niin, että perushoitoasioiden tekemiseen painotutaan. Ajan antamisessa tuntee joskus riittämättömyyttä vaatimuksia kohtaan." Kiire pakotti työntekijät keskittymään elintoimintojen kannalta välttämättömiin toimenpiteisiin ja vanhus-ten henkisten tarpeiden huomioon ottaminen jä liian vähälle. Samanlaisista ongelmista kertoivat myös kodinhoitajat.

"Olen mielestäni pärjännyt ihan hyvin työssäni koko ajan. En kokenut sinänsä rakennemuutoksen vaikuttaneen työhöni. Tietystihän muutokset ovat aina sellaisia uusia asioita ennen kuin niihin oppii. Mutta nehan pitää oppia hyväksymään, kun ne tulevat. Jos tätä työtä meinaa jatkaa, niin niiden kanssa on opittava elämään, hyväksyttävä ne ja sopeuduttava niihin." Tässä kodinhoitajan kommentissa kuvastuu usean muunkin työntekijän suhtautuminen, jossa muutoksiin tulee sopeutua ja hyväksyä ne osaksi työtään. Hän jatkaa: "Ehkä minä osaan asennoitua työmäärän lisääntymiseen sillä tavoin, että en pidä sitä kovin kriittisenä. Se on tätä päivää, siihen on pakko mennä mukaan ja sitä vaan pitää oppia. Minun mielestäni tärkeä on työntekijän asenne siinä, miten hän sopeutuu siihen muutokseen."

Samaan tapaan reagoi palvelukodin esimies, joka joutui taistelemaan monenlaisten resurssikysymysten kanssa, joissa hän kääntyi sitten omien esimiestensä puoleen. Vaikka resurssit olivat vähäiset ja usein toiveet jäivät niiden suhteen toteutumatta, hän suhtautui kuitenkin myönteisen ymmärtäväisesti asiaan: "Myös aluejohtajat kamppailevat ihan samalla tavalla rahakysymysten kanssa. Ihan samat ongelmat heilläkin varmaan on. Varmaankin halua taloudellisten toiveideni täyttämiseen olisi, mutta se ole taloudellisesti mahdollista." Esimiehen suhtautuminen on melko tavalla yhtenevä edellä mainitun kodinhoitajan kanssa: on sopeuduttava ja toimittava sitten niissä puitteissa, jotka on annettu.

Myös esimiestehtävissä toimiva kodinhoitaja kokee samoin: "En sinänsä koe työtehtäviäni kovin selkeiksi, koska olen sekä esimies- että kenttätehtävissä. Minulla on ongelmana, että kun alan tehdä esimerkiksi omaishoidontukipäätöksiä, niin sitten joku työntekijä joutuukin sairaslomalle. Silloin joudun vaihtamaan roolia ja menen kentälle. Mutta toisaalta ihmiset ovat sopeutuvaisia ja itsekin koen olevani. Ajattelen kyllä, että aion pysyä tässä työssäni ja hoidan nämä esimiestehtäväni. Sitten kun olen kentällä, käänän takkia ja olen työntekijänä."

Vaikka työtehtävät ovatkin epäselviä ja voi joutua keskeyttämään juuri aloittamansa tärkeän työn hoitamisen, niin hän suhtautuu kuitenkin joustavasti ja vaihtaa työnsä välillä aivan erilaisiin tehtäviin. Nämä kaikki edellä kuvatut esimerkit kuvastavat tilanteeseen sopeutuvaa käyttäytymistä, mihin kuuluu omien työhön annettujen resurssien kasvattamista vastaamaan paremmin uusia haasteita.

Myös aktiivista tilanteen haltuunottoa ja prosessointia oli nähtävissä uuteen tilanteeseen sopeutumisessa. Tällaista reagointitapaa kuvaa päiväkeskusohjaajan kertomus oman työnkuvansa yllättävästä muuttumisesta: "Minun työmääräni muuttui täysin. Olin pitkällä sairauslomalla ja ihan kylmiltään minulle sanottiin sitten, että sinua ollaankin kaavailtu tällaisen päiväkeskuksen vetäjäksi. Minähän olin ihan hepulissa kuukauden, kun mietin, ettei minulla ensinnäkään ole minkäänlaista koulutusta tähän työhön. En tiedä, voiko tähän ollakaan. En ole askarteluohjaaja, laulunvetäjä, enkä teatterilainen tai muu vastaava. Täytyy itse hakea konsteja, koulututtautua ja pistää itsensä likoon, eli olla mikä on."

Tässä tapauksessa henkilö joutui uuden vaativan haasteen eteen yllättäen, eikä aluksi uskoa selviämiseen tahtonut löytyä. Hän joutui ensin itsetarkasteluun ja omien kykyjensä arvioimiseen. Kuitenkin hän pyrki korvaamaan aukot osaamisessaan aktiivisella itsensä kehittämällä sekä suurella antaumuksella ja työpanoksella. Hän totesi nykytilanteessa kuitenkin: "Ei esimieheni näkemys ollut ollenkaan huono, kun hän sanoi että hänestä tämä tehtävä olisi minun paikkani, vaikka aluksi tuntui, että hän on katsonut väärin. Mutta kyllä se varmaan ihan hyvä näin oli."

Samankaltaisesta tilanteen mukaan kasvamisesta kertoo kodinhoitajan toteamus: "Nykyisinhän pitää hoitaa sellaisiakin tehtäviä (esim. lääkkeidenjako), mitä kotisairaanhoido teki ennen. Nyt ne ovat tulleet meidän työnkuvaamme. Kyllä sitä vain ihmeesti ihminen oppii, kun on vain pakko." Taustalla tässä on ilmeisesti epäily siitä, onko mahdollista oppia oppia aivan omalle työnkuvalle aiemmin vieraita ja vastuullisia tehtävänhoitoja. Ulkoiset haasteet tuovat uudenlaisia tilanteita, joihin on sopeuduttava ja jotka suorastaan pakottavat oppimaan uutta. Tilanteen mukana kasvaminen näkyvät sekä päiväkeskusohjaajan että tämän kodinhoitajan lausumissa.

Päiväkeskusohjaaja koki oman asemansa muutoksen toisaalta valtavan innostavana, toisaalta omien resurssien rajoilla liikkuvalla: "Olen joskus oikein ihmeteltyt, miten olenkin päässyt tähän. Kun ei minulla ole sen kummempaa koulutustakaan kuin jokin ikivanha kodinhoitajan koulutus. Joskus tuntuu, ettei minulla ole eväitä niihin. Pehdytystä tarvitsisin kaiken aikaa, mutta se on itsestä kiinni, osallistuuko nii-

hin. Kyllä minulle on sitä tarjolla ja koulutukseen pääsee. Nuoremmat kodinhoitajat ovat saaneet oppia paljon sellaisia asioita, joita ei omaan koulutukseeni kuulunut. Joskus kyselen, että mitä tarkoitat jollakin sanalla, kun en ymmärrä sitä. Sellaisen puutteen koen koulutuksessani, mutta ehkä se kompensoituu sillä, että olen sellainen kuin olen."

Uudet työtehtävät, joihin hänen kohdallaan sisältyivät varsinaisen toimen ohella myös muun muassa työsuojelu- ja luottamusmiesasioissa mukanaolo, toivat esiin myös oman koulutuksen ja ammattitadon puutteita. Hänen oma asenteensa oli kuitenkin hyvin aktiivinen ja oppimishaakuinen. Hän oli myös valmis tunnustamaan omat puutteensa ja nöyrästi kysymään toisilta esimerkiksi uusien sanojen merkitystä. Reflektiivinen ja avoin toiminta kompensoivat hänen kokemiaan ongelmia.

6.3 Työtasapainon muutoksen asettamat oppimishaasteet

Oppimishaasteet koskettelevat lähinnä niitä kehitystehtäviä, mitä haastateltavat kokivat tärkeiksi mainita. Erityisesti esimiehet korostivat, että työtasapainon muutokseen olisi tullut liittyä tiettyjä ajattelutapojen muutoksia. Laitosmaisista piirteistä eroon kasvaminen sekä palvelukodin ja kotipalvelun työntekijöiden selkeämpi yhdistyminen ja yhteistyö olivat heidän mukaansa edelleen keskeneräisiä prosesseja.

Haastatteluista nousi esiin myös työyhteisön jäsenten itse itselleen määrittelemiä kehitystarpeita. Kehitystarpeet tulivat yleensä esiin siinä yhteydessä, kun kaikilta haastatelluilta kysyttiin lopuksi millaisia parannusehdotuksia he työhönsä liittyen näkevät. Useimmat työntekijöistä ja esimiehistä kertoivat hyvin konkreettisia parannusehdotuksia työlleen. He puhuivat paljon uusien resurssien tarpeesta: muun muassa työntekijämäärää pitäisi lisätä ja vanhuksille pitäisi olla enemmän aikaa. Näiden toivomusten lisäksi oli kuitenkin myös henkilökohtaisempia ajatuksia työn parantamisesta, jotka liittyivät työntekijöiden omaan kasvuun ja kehitykseen.

6.3.1 Työsapainon muutoksen sisäistämisessä edelleen koetut puutteet

Esimiehet mainitsivat muutosprosessissa keskeiseksi tekijäksi laitospöytäkirjoista rutiineista irtautumisen. Heidän mielestään edelleen pidettiin esimerkiksi liian kaavamaisia raportointituokioita, kuten laitosaikeiden. Ne kuvasivat jäänteitä vanhoista ajoista ja sitä, ettei uudenlaista toimintaideologiaa oltu omaksuttu riittävällä intensiteetillä.

Päiväkeskusohjaaja toteaa: "Paljon tulee sellaisia pikkujuttuja esiin, jotka ovat jäänteitä sieltä vanhasta. Ei hoksatakaan, että voitaisiin astua ulos tästä kehästä. Esimerkiksi kauheita raporttitunteja ei enää tarvitse olla, koska tämä talohan on koti. Ja toisaalta tavoitteena on, että me alakerrasta (kodinhoitajat) voisimme mennä tuonne yläkertaan (palvelukoti) tekemään ihan normaalia työtä ja sieltä työntekijät voisivat tulla tänne. No sitähan nyt kokeillaankin koko ajan. Mutta kyllä siinä on vielä tekemistä, että hyväksytään se, ettei olla laitos-työntekijöitä eikä pelkkiä kenttätyöntekijöitä, vaan meillä on tällainen talokin, jossa voidaan toimia."

Tietynlainen pysyvyyden tunne liittyi vanhoihin laitospöytäkirjoihin, josta ei välttämättä ollut niin helppoa luopua. Esimies- asemassa toimiva kodinhoitaja kertoo: "Työntekijälle on tietty turvallisuudentunnekin siinä, että töihin tullaan esimerkiksi kello kolme- toista." Työtapainon muuttaminen toi myös uusia epävarmuustekijöitä, joten tietyt rutiinit toivat varmaankin jonkinlaista tasapainoa toimintaan.

Kodinhoitajat pitivät lähentymistään palvelukodin työntekijöihin myönteisenä. Mutta päiväkeskusohjaajan mukaan työntekijöiden yhdistymisprosessi oli vielä keskeneräinen: "Tämä on yhden esimiehen alainen talo ja me koko porukka olemme samaa työyhteisöä, teemme samaa työtä tavallaan. Minä näen sen hyvänä. Sen mieltäminen, että me teemmekin nyt ihan samaa juttua vie hirveän kauan aikaa niin yläkerran porukalta kuin meiltäkin. Tämä prosessi on minun mielestäni vielä kesken."

Ehkä aiemmin mainittu palvelukodin työntekijöiden vaiteliaisuus yhteistyön merkityksestä kodinhoitajien kanssa kuvaa nimenomaan työyhteisöjen integraation keskeneräisyyttä. Molemmat työntekijäryhmät

ovat virallisesti kotipalvelun työntekijöitä, joiden käytännön työ on samanlaista. Kodinhoitajat vain liikkuvat työssään paikasta toiseen. Palvelukodin esimies mainitsi omassa haastattelussaan palvelukodin ja kodinhoitajien integraation yhdeksi työnsä tavoitteista. Esimies on aktiivisesti pyrkinyt vaikuttamaan työntekijäryhmien yhdentymiseen. Kodinhoitaja sanoo: "Esimies on hirveästi kannustanut työnkiertoon ja yhteistyöhön."

Päiväkeskusohjaajan maininta saman työn tekemisestä palvelukodissa ja kotipalvelussa ei ollut työntekijöiden keskuudessa todellakaan selvää. Eräs kodinhoitajista erittelee heidän työnkuviansa eroja seuraavasti: "Minulle olisi vieras ajatus olla laitoksessa työntekijänä. Tämä talo oikeastaan on ajatuksissani vieläkin laitos muutoksesta huolimatta, ehkä vanhasta tottumuksesta. Onhan tämä periaatteessa ihmisten koti. Yksi asia on tietysti se, kun talossa on aina hoitaja saatavilla. Täällä asukkaat voivat pikkuasioissakin hyppyyttää heitä. Kotona asuvat huonokuntoisetkin vanhukset jäävät kuitenkin yksin moneksi tunniksi päivässä. Esimerkiksi vessaan menosta he selviytyvät sitten, kun on vain tarpeeksi suuri hätä. Jos auttaja on saatavilla, pyydetään herkästi hänet sitten tekemään puolesta, vaikka ei tarvitsisikaan. Mielestäni kotona asuvat vanhukset pysyvät tätä kautta parempikuntoisina."

Tämä kodinhoitajan haastattelusta poimittu lainaus osoittaa, että päiväkeskusohjaaja oli oikeassa työntekijöiden ajatteluprosessien keskenäisyydestä. Tämä kodinhoitaja ei kokenut palvelukotia edelleenkään muuna kuin laitoksena. Laitosmaisuuteen kuuluivat esimiesten mukaan tietyt rutiiniomaiset piirteet, joista tulisi pyrkiä eroon.

Esimiestehtävissä toimiva kodinhoitaja esittää mielipiteensä laitosisäilytyksestä seuraavasti: "Minusta on ihan selkeätä, että vanhainkotilaisto on hyvin erilainen piakka kuin palveluasumisyksikkö sekä asukkaille että työntekijöille. Laitos on melko sisäänpäinkääntynyt systeemi, jossa rutiininomaiset työtehtävät hallitsevat. Laitoksessa - vanhainkodissa tai sairaalassa - ennen aina mieslääkäri pitkässä valkoisessa takissaan käveli edellä ja muu hoitohenkilöstö arvojärjestyksessä perässä. Kyllähän tästä on menty eteenpäin, mutta kyllä laitos on kangistunut tiettyihin rutiineihin ja on hyvin jäykkä."

Tämä elävä, joskin kärjistetty kuvaus laitoksen toimintatavoista valottaa osaltaan hyvin sitä ajattelu- ja toimintamallia, mikä Kortepohjan palvelukodissakin vanhainkotiaikana vallitsi. Työntekijöiden työnhallinnan osana olivat laitospesäiset rutiinit ja ylhäältä alaspäin toteutuva työnjako ja tarkat hierarkiasuhteet.

6.3.2 Työntekijöiden kokemat kehitystarpeet

Kaikki työyhteisön jäsenet esittivät haastatteluissaan parannusehdotuksia, jotka heidän käsitystensä mukaan helpottaisivat työssä selviämistä. Kysymyksenasettelu oli hyvin väljä, joten jokainen tulkitsee sen omalla tavallaan. Suurin osa annetuista vastauksista kosketteli lisäresurssien tarvetta, mutta henkilökohtaisempiakin kehitystarpeita nostettiin esille.

Kaikki resurssitoiveet eivät jääneet pelkkien ulkoisten toiveiden esittämiseksi, vaan niihin liittyi myös innovaatiivisia ideoita työn kehittämiseksi entistä parempaan suuntaan. Palvelukodin työntekijän ehdotus töiden uudelleenjärjestämisestä on seuraava: "Kun tulisi lisää työntekijöitä, niin voitaisiin sitten jakaa töitä siten, että joku esimerkiksi ottaisi pyykinpesun hoitaakseen, eikä kaikkien tarvitsisi ehtiä ihan joka paikkaan." Töiden itsenäinen organisointi tuntui olevan hyvin onnistunut ratkaisu palvelukodien työntekijöiden keskuudessa. Tässä ehdotuksessa ei tyydytty pelkästään yleiseen toiveeseen työntekijämäärän kasvattamisesta, vaan valmiina oli jo konkreettinen ehdotuskin töiden helpottamisesta ja sujuvuuden parantamisesta.

Usein toistuva lisätyöntekijöiden saamisen toive liittyi työntekijöiden oman työn helpottamisen lisäksi myös asukkaiden hyvinvoinnin lisäämiseen, kuten palvelukodin työntekijän kertomus osoittaa: "Kolme kertaa viikossa tapahtuvaan saunotukseen tarvitsisi joskus apua, kun siellä joutuu joskus olemaan yksin. Työ on silloin hidasta, kun on kahdeksan tai yhdeksän saunotettavaa. Mutta kyllä minä niistä selviän. Minä aina sanonkin, etten ajattele itseäni, vaan asukkaita, koska he jo aamulla aamutakissa odottavat saunaan pääsyä, joka venyy iltapäivään asti. Se on aika pitkä aika odottaa. Minulla on vaikka koko päivä aikaa olla siellä saunottamassa, mutta asukkaan kannalta on toisin."

Monet työntekijät olisivat halunneet myös viettää enemmän aikaa vanhusten kanssa, jotka kaipasivat kuuntelijaa ja keskustelijaa. Yksi kodinhoitajista kuvaa: "Parannusehdotus oman työn tekemiseen olisi huomioida asiakas entistä paremmin ja tehdä hänen toiveidensa mukaan, sekä yrittää sitten mitä pystyy tekemään, että hän olisi mahdollisimman tyytyväinen." Tämän työntekijän näkemys vanhusten saaman hoidon parannusehdotuksista liittyi vahvasti häneen itseensä työntekijänä. Hän ei kaivannut lisää työntekijöitä eikä koulutusta itsellenkään, vaan koki oman työn laadun parantamisen tavoitteeksi, jota kautta vanhukset saisivat parempaa hoitoa.

Samankaltainen näkemys oli myös palvelukodin työntekijällä: "Minusta se lähtee omasta itsestä siten, että pitäisi tehdä enemmän ja paremmin. Sieltähän se lähtee, kun pyrkii aina vain parempaan ja parempaan, mitä ikinä sitten onkin." Yleinen asenne kaikkien työntekijöiden keskuudessa oli nimenomaan oman työpanoksen parantamisen mainitseminen. Näiden mainintojen taustalla tuntui olevan aito halu todelliseen vanhusten auttamiseen ja tukemiseen. Työ ei ollut kenellekään heistä pelkästään välineellinen arvo.

Hyvin henkilökohtainen parannusehdotus oli päiväkeskuksen ohjaajalla: "Nyt tällä hetkellä tarvitsisin sellaista tukea tai koulutusta, että pystyisin järjestämään vanhuksille mielekästä tekemistä. Kaipaisin vahvistusta omaan toimintaani siten, että se voisi olla kunnollista tekemistä eikä jotenkin siten, että kunhan vain on. Toivoisin saavani tuntea, että toimintani vaikuttaa toivotulla tavalla näihin ihmisiin."

Päiväkeskusohjaaja koki saavansa siis liian vähän palautetta toiminnastaan, joka oli hänelle selvästikin hyvin läheistä. Hän koki todellista välittämystä siitä, miten ihmiset hänen järjestämänsä toiminnan kokivat. Tämän ihmisen suhtautuminen työhönsä näytti muutenkin olevan hyvin henkilökohtainen ja intensiivinen. Työnantajan asettamat vaatimuksetkin hän koki paikoin alimitoitetuiksi ja niihin hän kertoi vastaavansa parhaiten "itsensä likoon laittamalla". Lainauksesta esiin-nouseva kritiikin vastaanottamishalukkuus kuvaa reflektiivistä asennetta.

Eräs kodinhoitajistakin koki henkilökohtaisen itsensä kehittämisen tarpeelliseksi näkökohdaksi työssä eteenpäin selvitymiseksi: "Tällä hetkellä koulutus ainakin olisi tärkeää, kun vastuu asiakkaista kasvaa

kaiken aikaa. Sellainen koulutus, että osaisi pärjätä mielenterveys- ja dementiaihmisten kanssa, ja että heitä osaisi käsitellä, olisi tarpeen. Tietotukea tarvitsisin. Varmaankin käytännön työt kyllä sujuvat ja ne osaa tehdä, mutta teoritietoa tarvittaisiin esimerkiksi lääkkeistä lisää. Niistä on koulutusta kyllä ollutkin."

Kodinhoitajan koulutustarve liittyy epäsuorasti toteutettuun rakennemuutokseen vanhusten pidemmästä kotona asumisesta, jolloin siellä sitten asuu myös henkisesti entistä huonokuntoisempia ihmisiä. Kodinhoitajien alkuperäinen koulutus ei riitä dementiatapausten kohtaamiseen, ja lääkkeisiin liittyvä tietouskin tuntui tästä kodinhoitajasta vielä riittämättömältä, vaikka kaikki kodinhoitajat olivat saaneet siinä lisäkoulutusta.

Esimiestehtävissä toimiva kodinhoitaja korosti uusien toimintamallien omaksumisessa keskeisenä piirteenä innovatiivista toimintaa: "Meidän tulisi varmaan itse kunkin olla rohkeammin valmiita muuttamaan ja keilemaan jotain uutta systeemiä." Halukkuutta asioiden muuttamiseen tuntui sinänsä työyhteisöstä löytyvän. Vanhojen ajattelutapojen vaikutus näkyi kuitenkin monissa kohdin edelleen voimakkaasti ja esti uusien näkökulmien esiin nousun. Päiväkeskusohjaaja piti tärkeänä kehitystehtävänä työntekijöiden taitojen entistä täysipainoisempaa hyödyntämistä.

Päiväkeskusohjaaja ideoi: "Tavoitteena on myös, että saataisiin sekä päiväkeskustoiminta että ihmisten viihtyminen ja tukeminen kaikkien sydämen asiaksi. Mutta sekin on varmaan aikaa vieä asia. Ihmisten pitää sopeutua ja miettiä kohdallaan, mitä minä voisin tulla tuomaan tänne sekä rohkeutta tulla sanomaan, että osaan tämän homman hyvin, ja voisinkohan tulla vetämään tänne tällaisen piirin." Aktivoituminen ja taitojen esiintuominen edellyttävät tietynlaista asennemuutosta ja itsetutkistelua.

6.4 Yhteenveto työtasapainolle annetuista merkityksistä

Työntekijät kuvasivat työtasapainon muutosta monien erilaisten tekijöiden kautta. Näitä olivat vanhusten omatoimisuuden tukeminen, työn-

tekijäryhmien lähentyminen, työilmapiirin parantuminen, esimiehen vaihtuminen, työkuormitusten muuttuminen ja autonomisuuden lisääntyminen. Osa näistä tekijöistä on syitä, osa seurauksia, mutta työntekijät kokivat ne kaikki merkityksellisiksi.

Työntekijät kokivat motivaationsa nousseen ja keskinäisten väliensä parantuneen työtasapainon muutoksen vaikutuksesta. Heidän nykyisin kokemansa konfliktitilanteet saatiin hallintaan rakentavalla keskustelulla ja palautteen antamisella. Esimiessuhteitaan he pitivät erityisen hyvinä.

Helsingin Eteläisen suurpiirin kodinhoitajille, kotiavustajille ja kotihoitajien ohjaajille toteutettiin vuosina 1992-1994 tutkimus ikääntyvän kotipalveluhenkilöstön työn kehittämistä ja työkyvyn ylläpitämisestä. (Pohjonen ym. 1995 a, 10.) Tutkimuksesta kävi ilmi, että vaikka yksi kotipalvelun tarkoituksista on vanhusten aktivointi ja omatoimisuuden tukeminen, tutkimus osoitti palvelun olevan vieläkin toimenpite- ja tehtäväkeskeistä sekä fyysisiin perustarpeisiin keskittyvää. Eli kotipalvelu heijastaa edelleen passiivisuutta korostavaa vanhuskäsitystä. Työntekijöillä ei ollut ajattelumalleja ja periaatteita ohjaamassa työtään, joten työn tavoitteet ja sisältö muodostuivat asiakkaan tarpeiden mukaan. Suurin osa työstä olikin sitten siivousta. (Pohjonen ym. 1995 b, 32.)

Vanhuskäsitysten kaavamaisuuden johdosta tutkimuksessa toteutettiin työnkehittämisinterventio, jonka tuloksena oli, että oma ajattelu lisääntyi ja työn tavoitteita ja perusteita alettiin pohtia. Työntekijät oppivat lisäksi kyseenalaistamaan työnsä perinteisiä rutiineja. Itsetunnon kohoaminen ja ammatti-identiteetin vahvistuminen olivat yksilötasolla erityisen merkittäviä tuloksia. (Pohjonen ym. 1995 c, 44-45.)

Kaavamaisista vanhuskäsityksistä oltiin Kortepohjan palvelukodissa päästy pääosin kasvamaan irti, mutta niistä näkyi paikoitellen vielä merkkejä. Rutiineista pois kasvaminen sen sijaan oli vielä keskeneräistä, kuten kohta 6.3.1 osoittaa. Työntekijöiden työtasapainolleen antamat merkitykset olivat lähes kaikki myönteisiä, mutta kaikin osin muutoksen sisäistäminen ei ollut vielä saavuttanut riittävän syvää tasoa. Pohjosen ym. tutkimuksessa mainittu työn tavoitteiden ja perusteiden hahmottaminen sekä perinteisten rutiinien kyseenalaistaminen kuvastavat Jarvisin kuvaamaa reflektiivistä oppimista.

Melkeinpä merkittävin työtasapainossa palvelukodin kannalta tapahtunut muutos oli esimiehen vaihtuminen. Kaikkien työntekijöiden mielestä hän oli onnistunut valinta. Kävi myös ilmeiseksi, että uuden esimiehen mukanaantuoma avoin keskustelukulttuuri vaikutti selvästi työilmapiiriä parantavasti. Ruohotien luvussa 4.3 kuvaama palkitsemis- ja palautejärjestelmän merkitys ilmeni selvästi tämän työyhteisön keskuudessa. Esimiehen antaman esimerkin myötä myös työntekijät alkoivat antaa toisilleen rakentavaa palautetta.

Jalkanen esittää, että organisaation tuloksen kannalta on parempi, että työntekijöiden itseohjautuvuutta korostettaisiin enemmän kuin lokeroitaisiin tehtävät ylhäältä alaspäin pieniin osiin. Asiantunteva toiminta ei vaadi tiettyä asemaa organisaatiossa, vaan riittävää osaamista (1997, 44) Työntekijät oppivat parhaiten, kun he saavat tehdä itsenäisiä päätöksiä ja ratkaisuja työhönsä liittyen. Työorganisaation kehittämisesä tärkeää on hyödyntää nimenomaan informaalista oppimista. (Aittola 1998, 72.)

Merkittävänä palvelukodin työntekijöiden autonomisuutta lisäävänä tekijänä oli päivittäisen työyhteisön hierarkian muutos, jossa osastonhoitaja poistui. Sinervon mukaan työhierarkia ei periaatteessa estä työntekijöitä olemasta työhön sitoutuneita ja kokemasta yhtenäisyyttä. Se on ikään kuin itsestäänselvyys. Eri hierarkiatasojen osakulttuurit saattavat pitää organisaation hyvin jähmeänä, jolloin se ei pysty muuttumaan ympäristön paineiden mukana. Hierarkia pitää yhteisöä kassassa, mutta vallitseva organisaatiokulttuuri vaikeuttaa muutosten toteuttamista. (1993, 26).

Organisaatiokulttuurin muutosta, johon sisältyi työhierarkian muutos, eivät palvelukodin työntekijät yleensä arvostelleet. Vain yksi työntekijä koki osastonhoitajan pois lähtemisen työtään hankaloittavana asiana. Muut työntekijät korostivat autonomisuutensa lisääntyneen. Sinervon kuvaaman itsestäänselvän työhierarkian muutos oli tässä organisaatiossa uusia mahdollisuuksia tarjoava. Samoin uudenlaista toimintaa tarjosi työnkierto, jota palvelukodin työntekijät pitivät tarpeellisena ja mielenkiintoisena.

Esimehen vaihtuminen näkyi erityisesti palvelukodin työntekijöiden autonomisuuden kokemusten lisääntymisenä. He saivat uusia vaikutusmah-

dollisuuksia työhönsä, mikä koettiin erityisen myönteiseksi asiaksi. Kodinhoitajat eivät kokeneet autonomisuustasossaan tapahtuneen muutoksia, koska heidän työnsä organisoituminen oli samanlaista kuin ennenkin.

Myös kaikki esimiehet korostivat autonomian kasvamista työnsä yhtenä motivaatiotekijänä. Suunnittelu- ja kokeilumahdollisuudet sekä työn haasteellisuus olivat työn myönteisten puolien kuvailun kärjessä heillä jokaisella. Vastuun laajeneminen ja päätösvalta omasta työstä olivat erityisesti korostettuja autonomisuuden puolia.

Salmisen & Karhusen tutkimus vuodelta 1988 kertoo samankaltaisista kokemuksista. He toteuttivat valtion palveluksessa olevalle henkilöstölle työasennetutkimuksen, johon osallistui yhteensä 206 204 henkilöä eri toimialoilta ja virastoista. Tutkimus toteutettiin kyselynä. Tutkimuskohteena olevat henkilöt jaettiin viiteen erilaiseen luokkaan työaseman ja työn luonteen mukaisesti. Luokkia olivat ylemmät toimihenkilöt, työnjohtajat, toimihenkilöt, alemmat toimihenkilöt ja työntekijät. Työnjohtajat ja työntekijät edustivat ruumiilliseen työhön osallistuvia ja eri toimihenkilöluokat ei-ruumiillista työtä tekeviä ryhmittymiä. (Salminen & Karhunen 1988, 2, 4.)

Ylempien toimihenkilöiden ryhmässä katsottiin yleisesti työmotivaatiota lisääviksi tekijöiksi omien kykyjen ja työkokemuksen hyödyntämismahdollisuudet sekä työn itsenäisyys. Toimihenkilöt ja alemmat toimihenkilöt puolestaan painottivat erityisesti itsensä kehittämistä työsäään. Työntekijät arvostivat motivoivina tekijöinä palkkaa, työsuhteen varmuutta, työn itsenäisyyttä ja monipuolisuutta sekä oppimismahdollisuuksia. (Salminen & Karhunen 1988, 18-19.)

Nämä tulokset vastaavat pitkälti tässäkin tutkimuksessa tehtyjä havaintoja. Palvelukodin esimies on asemaltaan verrannollinen ylempiin toimihenkilöihin samoin kuin esimestehtävissä toimiva kodinhoitajakin osittain, myös päiväkeskusohjaajan voisi lukea samaan luokkaan, vaikka hän osallistuukin myös käytännön työhön. Kaikki esimiehet korostivat autonomian, eli omien kykyjen toteuttamismahdollisuuksien ja itsenäisen päätösvallan merkitystä työmotivaatiolleen.

Työntekijöiden ryhmässä ei korostunut samalla tavalla palkkauksen merkitys kuin Salmisen & Karhusen tutkimuksessa, eikä työsuhteen varmuus-

kaan noussut erityisesti esiin, mutta työn itsenäisyys ja monipuolisuus olivat lähes kaikissa haastatteluissa esillä erikseen korostuneina motivaatiota huomattavasti lisäävinä tekijöinä.

Kivimäen ja Lindströmin toteuttamassa tutkimuksessa selvitettiin kyselyn avulla 252 sairaalaosaston työntekijän osaston työssä tapahtuvaan päätöksentekoon osallistumisen vaikutuksia. Tuloksena oli, että päätöksentekoon osallistuvat työntekijät kokivat työyhteisönsä innovatiivisemmaksi kuin siihen osallistumattomat työntekijät. He myös pitivät työtään muita tarkoituksellisempina. Yksilövastuinen hoitamismalli sallii hoitajien itsenäisen potilaan tarpeisiin vastaamisen. Tällöin ei tarvita päätösten tekemisessä lääkärin tai osastonhoitajan väliintuloa, kuten normaalissa hoitokäytännössä. Yksilövastuisuus lisää henkilöstön mielekkyyden kokemista työssään. (Kivimäki & Lindström 1994, 272, 267.)

Lappalaisen mukaan itseohjautuvuus on todettu hyväksi tavaksi valjastaa vanhuspalveluhenkilöstön luovuus ja aloitteenkykyisyys tehokkaaseen käyttöön. Käskyttämällä suoritettu työtehtävien jakelu heikentää työsuorituksia ja omaa ammattitaidon käyttöä. Sen sijaan itseohjautuvan työskentelyn on nähty kasvattavan itsenäisyyttä ja vastuuta. Jos työntekijät saavat vaikuttaa tehtäviin päätöksiin osallistumalla työn suunnitteluun, tulevat työyhteisössä tehdyt ratkaisut paremmin hyväksytyiksi ja niihin sitoudutaan mieluummin. Jos koetaan saatavan osallistua vallankäyttöön, koetaan myös enemmän vastuuntunnetta. (Lappalainen 1995, 7, 11-12.) Palvelukodin työntekijät kertoivat kaikki nimenomaisesti oman vastuun kokemisesta työssä, kun työyhteisö sai itse organisoida toimintansa.

Työn autonomiseksi kokeminen saattaa muodostua suhteellisen pieniltäkin tuntuvista tekijöistä, kuten Knaapin & Luokolan tutkimus Hankasalmen, Kiihtelysvaaran, Kuoreveden ja Ulvilan kunnista osoittaa. Kunnat osallistuivat vuosina 1990-1992 tietoliikennepalveluiden soveltuvuutta sosiaalihuollon palveluihin selvittävään kokeiluprojektiin. Tietoliikennepalvelut, jotka sisälsivän muun muassa telefaksin, kännykän, sähköpostin ja puhelinvastaajan käyttöä, laajensivat työnkuvaa ja lisäsivät henkilöstön päätösvaltaa. Rutiinitehtäviin kulutettu aika väheni, ja yhteistyö ja yhteydenpito työntekijöiden välillä lisääntyi. (Knaapi & Luokola 1993, 2, 27, 33-36, 53, 93.)

Merkittävänä tekijänä voi pitää sitä, että työntekijät kokivat voivansa vaikuttaa omaan työhönsä enemmän sekä työn sisällön että työtehtävien suorittamisjärjestyksen suhteen. Työntekijöiden itseohjautuvuus korostui tärkeänä työhön mielekkyyttä lisäävänä tekijänä. (Knaapi & Luokola 1993, 43.) Oman tutkimukseni kodinhoitajat kuvailivat työnsä itsenäiseksi kokemiseen vaikuttavina tekijöinä juuri työn sisältöön ja työtehtävien suorittamisjärjestykseen vaikuttamisen mahdollisuudet. Vaikutusvallan laajuus ei näyttänyt olevan ratkaiseva tekijä autonomisuuden kokemisessa, mutta sen olemassaolo lisäsi työmotivaatiota.

Työnkiertoa voidaan käyttää keinona työntekijöiden ammattitaidon kehittämiseen, työmotivaation säilyttämiseen, organisaation toiminnan kehittämiseen ja eri organisaatioiden välisen vuorovaikutuksen rakentamiseen. (Henkilöstön tuloksellinen toiminta 1985, 18.)

Eryteisesti kodinhoitajien merkittäväksi kokema työtasapainon muutos oli heidän lähentymisensä palvelukodin työntekijöihin työnkierron kautta. Esimies rohkaisi heitä siihen, mutta työntekijät kokivat asian uhkaavana varmaankin erityisesti siksi, että palvelukodin työntekijät olivat heille siihen aikaan vielä vieraita ja etäisiä, joten heidän parissaan työskenteleminen vaikutti epämiellyttävältä vaihtoehdolta.

Henkilöllä saattaa muutoksen suhteen olla paljon vastustusta tilanteiden outouden vuoksi ja hän kokee pelkoa. Kuitenkin hänen kehitykseensä vaikuttaa tietoisuus siitä, että muuttuminen olisi järkevää ja vähä vähältä hän alkaa vapautua peloistaan ja ajatella asiaa älyllisesti. Tämän jälkeen hänen vastustava asenteensa muuttuu. (Robinson 1978, 215.)

Juuri tällainen merkityksellinen muutos oli havaittavissa kodinhoitajien kohdalla. He oudoksivat vierasta asiaa, mutta kuitenkin lähtivät arastellen uuteen toimintaan mukaan ja havaitsivat sen käytännössä erittäin hyödylliseksi. Sen avulla opittiin tuntemaan koko työyhteisön jäsenet ja palvelukodin työntekijöiden vierastaminen loppui.

Myös palvelukodin työntekijöiden keskinäisen työilmapiirin koettiin parantuneen työtasapainon muutoksen vaikutuksesta. Esitettiin arvioita siitä, että ennen muutosta vallinnut huono ilmapiiri johtui työn silloisesta raskaudesta. Tämä tulkinta ei siltä osin tuntunut kovin uskottavalta, että työntekijät kuvailivat nykyisen työnsäkin erityisesti

henkisesti raskaaksi. Voisi nimenomaan uskoa, että psyykinen kuormitus aiheuttaisi työn fyysistä raskautta enemmän ilmapiirin kiristymistä.

Paljon uskottavamman tuntuinen selitys oli se ajatus, että talon toiminta ei ollut vielä ehtinyt lyhyen toiminta-aikansa puitteissa vakiintua ja selkiintyä. Muutoksen mukaantulo tähän tilanteeseen romuttii sitten osaltaan vielä lisää työn vakauden tunnetta, varsinkin kun samalla toteutettiin työntekijävähennyksiä. Samanlaista kriisiytymistä näkyi myöskin kodinhoitajien ryhmässä yhden työntekijän vaihduttua, joten saman työyhteisön pysyvyys tuntui olevan hyvin merkittävä työn eheyden säilyttämisen tunteen kannalta.

Työilmapiirin muuttuminen oli palvelukodin työntekijöiden työmotivaation kannalta ratkaisevan merkittävä tekijä. Aiempi heikko työilmapiiri johtui monenlaisista konflikteista. De Dreu kuvailee, että konfliktiin liittyy stressiä ja harmin tunnetta sekä väliin tulehtumista. Usein tällaiseen tilanteeseen joutumista pyritään välttämään ja selviämään tilanteesta mahdollisimman nopeasti, mutta toisinaan konflikti voi edesauttaa työsuoritusten paranemista, koska tällöin luovuus, kehittämisisideat ja uudenlainen kommunikaatio pääsevät paremmin esiin. (De Dreu 1997, 10.)

Ennen muutostilannetta tapahtuneet työyhteisön konfliktit eivät olleet mitenkään rakentavia, eivätkä toimineet asioiden kehittämisen hyväksi. Mutta De Dreu ilmeisestikin puhuu siitä, että konfliktin tulee olla laadultaan tietynlainen, ennen kuin siitä voi olla työyhteisölle hyötyä. Palvelukodissa vallinnut kyräilevä ja selän takana juoruileva ilmapiiri ei edustanut hänen tarkoittamaansa rakentavaa konfliktia.

Sen sijaan työntekijät pitivät merkityksellisenä muutoksen tuomaa avointa keskusteluilmapiiriä. Maininta siitä, että nyt uskalletaan sanoa kritiikkiä avoimesti ja loukkaantumatta, kuvaa tietynlaista rakentavaa konfliktia. Rakentavia työntekijöiden kokemista konfliktitilanteista tuli vasta keskustelukulttuurin muuttuessa. Kalimon mukaan palvelualoilla työssä stressiä aiheuttavat tekijät liittyvätkin yleensä ihmissuhteisiin. Samoin sitten myös työn palkitsevuutena ja myönteisenä puolena niissä pidetään ihmisten kanssa tekemisissä olemista. (1987, 55.)

6.5 Yhteenveto työtasapainon muutoksen kohtaamistavoista

Työntekijöiden kokemat asenteelliset muutostarpeet liittyivät vanhusten omatoimisuuden tukemiseen ja autonomisen toiminnan tuomien mahdollisuuksien sisäistämiseen. Vanhusten omatoimisuuden tukeminen edellytti sen tärkeyden sisäistä ymmärtämistä vanhusten hyvinvoinnin kannalta. Autonomisuus toi mukanaan uudenlaista vastuun kokemista ja ottamista oman työn laadusta. Kolmantena erityisasiana oli vanhusten psyykkisen kunnon heikentyminen, joka vaati työntekijöiltä entistä kärsivällisempää asennoitumista.

Työtasapainon muutoksen selviytymiskeinoina olivat vaatimuksiin sopeutuminen ja aktiivinen haasteisiin vastaaminen. Näitä kahta selviytymiskeinoa kuvailtiin aiemmin haastattelulainauksen pohjalta. Mutta tässä luvussa asennemuutoksia ja selviytymiskeinoja käsitellään tutkimuksen teoriaosan oppimisteorioiden valossa.

Vanhusten omatoimisuuden tukemisen merkityksen työntekijät olivat mieltäneet vaihtelevasti. Kaikki palvelukodin työntekijät mainitsivat vanhusten omatoimisuuden tukemisen ja heidän yksityisyytensä kunnioittamisen uusina toimintamalleina, joista oli keskusteltu, mutta kaikille ei selvästikään ollut auennut näiden suositusten syvin merkitys. Omatoimisuuden tukemisen tavoitteen sisäistämiseen liittyi sen hyödyllisyyden ja tarpeellisuuden käsittäminen. Seuraavassa kuvataan tällaisen käsittämisen prosessin eri vaiheet.

Osallisuus työtavoitteista voidaan jakaa kolmeen kehitysvaiheeseen: hyväksymiseen, motivaatioon ja vastuun ottamiseen. Tavoitteen hyväksyminen pohjaa oikeuteen tehtävästä kieltäytymiseen. Motivaatio sisältää halun tehtävän toteuttamiseen, koska tavoitteet koetaan mielekkäiksi. Vastuun ottaminen lähtee siitä, että työtehtävät nähdään osana organisaation kokonaisuutta ja pyrkimyksenä on organisaation parhaan edistäminen. (Wiber & Stemme 1988, 32-33.)

Omatoimisuuden tukemisen mielekkääksi kokemista edistivät avopuolelta saadut työnkiertokokemukset, jotka osoittivat erilaisen asennoitumistavan merkityksellisyyden. Boud & Walker (1997, 73) näkevät oppimiselle olennaiseksi palaamisen aiempiin kokemuksiin ja tähän liittyviin

tunteiden työstämiseen, jolloin reflektiivinen toiminta mahdollistuu. Sen avulla kokemus nähdään uudenlaisessa valossa ja voidaan arvioida uudelleen. Tämän jälkeen uusi näkökulma liitetään yhteen aiempien kokemusten ja oppimisen kanssa sekä integroidaan tästä tilanteesta kokonaan uusi toimintamalli. Seuraavassa vaiheessa oppimista uutta näkemystä pyritään testaamaan, ja lopulta omaksutaan uusi toimintamalli osaksi omaa ajatus- ja toimintaympäristöä.

Tällainen prosessi oli havaittavissa työnkierron kautta nousseissa uusissa oppimiskokemuksissa. Kokemuksia omasta työstä vertailtiin avoimuuden käytäntöihin ja nähtiin sitä kautta puutteita aikaisemmassa ajattelutavassa. Nämä kokemukset sitten siirrettiin osaksi oman työn kontekstia. Näin muodostettiin uusi toimintamalli, joka soveltui omaan työhön. Työntekijöiden kokemuksissa oli olennaisinta nimenomaan uuden toimintatavan mielekkääksi kokeminen. Sitten se toimi vasta käytännön tasolla kunnollisesti. Boud, Cohen ja Walker pitävätkin kokemusta sekä oppimisen perustana että stimulanttina. (1993, 8)

Autonomian lisääntymisen myötä työntekijöiden vastuu hoidettavistaan lisääntyi niin konkreettisella kuin kokemuksellisellakin tasolla. Työntekijävähennykset kasvattivat yksittäisen työntekijän vastuualuetta. Haastatteluista näkyi kuitenkin selvästi, että vastuun ottaminen oli myös työntekijöiden pysyvä asenne.

Toimivalla organisaatiolla tulee olla yhteisesti jaettu visio toiminnan tulevaisuudesta ja yhdessä sovitut arvot. Näiden kautta koko työyhteisö voi toimia yhteisesti sovittujen periaatteiden pohjalta. (Leppänen 1997, 64.) Kaikilla organisaatioilla, kuten yrityksilläkin, on oma liikeideansa, jolle niiden toiminta perustuu. (Joutsenkunnas 1990, 14.) Erityisesti palvelukodin työntekijät korostivat heillä olevan oma näkemyksensä ja vastuunsa työn toteuttamisesta ja vanhusten hyvästä hoitamisesta.

Yhdessä haastattelussa mainittu työnsisällönseurannan kritiikki kertoi hyvin henkilökohtaisesta asennoitumisesta työhön mekaanisen suorittamisasenteen sijaan. Sinervon mukaan tutkittaessa vanhainkodin toimintaa tärkeää on, miten työntekijä tulkitsee tätä vallitsevaa työnjakoa ja miten se vaikuttaa hänen työhönsä. Työntekijä voi esimerkiksi siivota vanhuksen huoneen vain nopeasti ja rutiinilla, mutta vanhusta itseään ei juurikaan huomata. (Sinervo 1993, 29.)

Kodinhoitajat olivat sisäistäneet hyvin koko avohuollon keskeisen idean vanhusten kotona asumisen tukemisesta mahdollisimman pitkään. Lisäksi he pitivät asiakkaidensa hyvinvoinnin edistämistä työnsä tärkeänä tavoitteena. Työntekijöiden asenteet työhönsä olivat siis hyvin vastuullisia.

Uudenlaista asennoitumista työntekijöiltä vaadittiin dementoituneiden vanhusten hoitamisessa. Kaksi seuraavassa esitettyä tutkimusta vahvistavat työntekijöiden kokemukset työnsä henkisen raskauden lisääntymisestä sekä vanhusten psyykkisten ongelmien aiheuttamasta kuormituksesta.

Soini & Välimäki selvittivät vuonna 1995 kyselytutkimuksen avulla vanhusten kotihoiton ongelmia ja niistä selviytymistä. Tutkimuksen mukaan vanhusten kotihoitoon osallistuvat työntekijät pitivät erityisen vaikeina ongelmina hoidettaviensa muistamattomuutta, masentuneisuutta ja yksinäisyyttä. (1998, 14, 28, 33, 41.)

Sarola & Meriläinen tutkivat vanhusten avopalveluhenkilöstön kokemuksia työstään ja työyhteisöstään. Tutkimus toteutettiin kysely- ja teemahaastattelun avulla Joensuussa. Tuloksina oli, että työn katsottiin vaativan jatkuvaa rutiinien suorittamista tiukoissa aikatauluissa. Erityisesti kodinhoitajat arvioivat työnsä muuttuneen viimeisen viidentoista vuoden aikana fyysisesti keveämmäksi, mutta henkisesti entistä raskaammaksi. (Sarola & Meriläinen 1989, 8, 19-20.)

Vanhusten psyykkisen tilan heikentymisen takia koettuun työn henkiseen raskauteen työntekijät näkivät ratkaisuna omien asenteidensa muuttamisen. Oman toiminnan pitkäjänteisyyden ja kärsivällisyyden lisääminen sekä tarkkuuden lisääminen työssä olivat työntekijöiden vastauksia uusiin ongelmiin. Pelkkien ulkoisten toimintamallien muuttaminen ei demensiatapausten kohdalla riittänyt, vaan työntekijöiltä vaadittiin syvempää sisäistä muuttumista.

Kuten jo edellä on todettu, työtasapainon muutoksesta selviytymiskeinoina haastatteluista nousivat esiin sopeutuminen ja aktiivinen tilanteen haltuunotto. Sopeutuvaa toimintaan näkyi muun muassa siinä, että työntekijät kokivat kiireisyyden olevan työssään asia, jonka kanssa tuli vain oppia elämään. Vaikka muuten työn kiireisyyttä kritisoitiin-

kin, niin suhtautumistavat eivät kokonaisuutena ilmentäneet turhautumista, vaan työntekijät pyrkivät mieluummin sopeutumaan ja lisäämään omaa työpanostaan.

Kiireen tuomiin rajoituksiin suhtautuminen edustaa sopeutuvaa asennetta, jossa tilanteen mukaan pyritään mukautumaan ja antamaan sitten enemmän omia resursseja peliin. Työn autonominen luonne mahdollisti töiden rationaalisen organisoinnin. Myös töiden priorisointia jouduttiin tekemään, kun kiireen vuoksi aika ei riittänyt aina kuin välttämättömien asioiden tekemiseen.

Aktiivinen tilanteen haltuunottoa puolestaan edusti päiväkeskusohjaajan kokemus yllättävästä haastavan työn eteen joutumisesta. Mezirowin vaiheittainen kuvaus transformatiivisen oppimisen prosessista näytti toteutuvan ainakin osittain hänen kohdallaan. Hän koki aluksi uuden epävarmuutta aiheuttavan haasteellisen tilanteen, jossa tarkasteli omia kykyjään kriittisesti ja jopa epäillen, mutta kasvoi tilanteen vaatimiin mittoihin ja aktiivisesti pyrki saavuttamaan uusia valmiuksia työhönsä.

Botkinin, Elmandjran & Malitzan käsite innovatiivinen oppiminen ja siihen liittyvät ennakoinnin ja osallistumisen käsitteet kuvaavat hyvin sopeutuvan ja aktiivisen toiminnan eroja. Ennakoinnin vastakohtana mainittu adaptaatio on ulkoisen paineen edessä uuteen tilanteeseen sopeutumista. Ennakoinnissa tilanteeseen vastaamiseen varaudutaan jo etukäteen. Osallistuminen kuvaa kuitenkin parhaiten aktiivista tilanteen haltuunottamista. Siinä omia toimintamalleja ja asenteita arvioidaan ja muutetaan jatkuvasti, eli toiminta on reflektiivistä.

Tilanteeseen sopeutuminen ei siis välttämättä vielä edusta syvällisempää reflektiivistä toimintaa, vaan tapahtuu enemmänkin olosuhteiden pakosta. Kodinhoitajat toivat esiin näkemystä, jossa selvästi ilmeni tilanteen pakottavuus. Ainakin yksi heistä kertoi sellaisesta kokemuksesta, että hän havaitsi yllätyksekseen voivansa oppia uusia asioita, joihin ei aikaisemmin olisi ehkä uskonut pystyvänsä.

6.6 Yhteenveto työntekijöiden kokemista oppimishaasteista

Oppimishaasteita kuvaillaan tässä tutkimuksessa työtasapainon muutoksen sisäistämisen ilmenneiden puutteiden ja työntekijöiden kokemien kehitystarpeiden pohjalta. Puutteet liittyivät laitosmaisina pidettyjen toimintojen jatkumiseen ja kodinhoitajien ja palvelukodin työntekijöiden erillisyyteen.

Kehitystarpeina nähtiin erityisesti oma henkinen kasvu ja omien työselviämisvalmiuksien lisääminen. Sekä puutteiden että kehitystarpeiden kokemiseen liittyi selkeää reflektiivisyyttä. Jo näiden asioiden havaitseminen edellyttää sekä oman toiminnan että työyhteisön käytänteiden kriittistä tarkastelua ja kyseenalaistamista.

Organisaation toiminnan kehittäminen on sekä tietoisella että tiedostamattomalla tasolla tapahtuvaa valikointia. (Jalkanen 1997, 37-38.) Kun organisaatiossa toteutetaan suunniteltu muutos, on mahdollista ja jopa todennäköistä, että suuri osa suunnitelmasta ei toteudukaan etukäteen ajatellulla tavalla. (Ellström 1984, 358-359.) Esimiehet näkivät työtasapainon muutoksen omaksumisessa edelleen puutteita. Erityisesti laitosmaisten toimintarutiinien toistuminen oli heidän huolenaiheenaan.

Esimiehet itse olivat tulleet nykyisiin asemiinsa vasta muutoksen yhteydessä, joten heille ei ollut ehtinytkään vielä muodostua vakiintuneita toimintatapoja. Ehkä he juuri tämän vuoksi olivatkin työntekijöitä selvästi kykenevämpiä arvioimaan ja havainnoimaan työyhteisön toimintatapoja. Esimiehet tiedostivat laitosmaisen toiminnan jäänteet työntekijöitä paremmin ja korostivat muutosprosessin keskeneräisyyttä.

Rutiinit sinänsä luovat organisaatiolle toiminnallisen perustan ja ennakoitavuuden sekä valmiita ajattelu- ja toimintamalleja. (Ruohotie 1996, 35.) Mutta työntekijät on usein opetettu ajattelemaan melko kaavamaisesti ja suorituskeskeisesti, ja uudenlainen työn organisointi esimerkiksi tiimityöskentelyn puitteissa ei ehkä sujukaan tarkoituksenmukaisella tavalla. Tämä johtuu siitä, että työntekijät ovat sosiaalistuneet aiemmin toimimaan käskyjen mukaan, ja muutoksessa heiltä edellytetäänkin uudenlaista innovatiivisuutta ja yhteistä suunnitte-

lua. Uuden toimintatavan hyväksyminen ja omaksuminen vie aikaa. (Lepänen 1997, 69.) Uusi innovatiivisuus ei tässä tutkimuksessa näyttänyt tuottavan ongelmia. Kukaan ei kritisoinut työntekijöiden ohjailun vähentämistä.

Myöskään työntekijöiden keskinäinen integraatio ei ollut toteutunut esimiesten mielestä toivotulla tavalla, vaikka työntekijät itse tuntuivatkin olevan tilanteeseen tyytyväisiä. Laitosmaisia ajattelutapoja ei tuntunut olevan pelkästään palvelukodin työntekijöillä, vaan myös kodinhoitajat kuvasivat palvelukodin hyvin laitosmaiseksi.

Mezirowin mukaan oppiminen on merkityksiä, tarkoituksia ja arvoja, joita tarkastellaan kriittisesti, reflektiivisesti ja rationaalisesti. Niitä ei voida omaksua passiivisesti hyväksytyinä sosiaalisina realiteetteina, jotka toiset ovat määritelleet ennakkoon. (Mezirow 1991, 3.) Laitosmainen ajattelu osoitti, että uusien arvojen ja merkitysten omaksumista ei työntekijöillä ollut tapahtunut.

Brew kuvaa ilmiötä, jossa oppimisen esteen saattaa muodostaa se, että oppija itse asiassa ei ole sisäisesti valmis asioiden uudenlaiseen näkemiseen, eli hän ei haluakaan oikeasti mieltää, miten asiat oikeasti ovat. Tällöin oppiminen vaikeutuu merkittävästi, koska tätä prosessia pyritään tietoisesti estämään (1997, 90-91). On mahdollista, ettei ulkoapäin tuotua muutosta oltu halukkaita hyväksymään sen monista hyvisistä puolista huolimatta. Vanhoista toimintatavoista, kuten raporttien pitämisestä, luopuminen ei tuntunut mielekkäältä.

Uuden ajattelun omaksumisen ongelmaa edusti myös eräs palvelukodin työntekijöistä, joka ei selvästikään kokenut autonomisuutta merkitykselliseksi muutostekijäksi työssään, vaan ajatteli työnsä enemmän mekaanisten toimintojen kannalta. Hänen tilannettaan kuvaa Jarvisin esittämä ei-reflektiivinen oppiminen, jossa opitaan mekaanisia taitoja ja muistetaan asioita ulkoa, mutta reflektiivinen asioiden arviointikyky puuttuu. (Jarvis 1990, 116-117.) Tämänkin työntekijän muusta haastatteluaineistosta näkyi, että vastuun ottaminen omasta työstä oli tärkeää, mutta hän ei kyennyt selkeästi arvioimaan siinä tapahtuneita muutoksia.

Timo Sinervon tapaustutkimus hoitotyön kehittämistä kuvaava hyvin tämänkin tutkimuksen työntekijöiden kokemia kehitystarpeita. Tutkimukseen osallistui yhden vanhainkodin henkilökunta, vajaat kolmekymmentä henkeä. Tutkimuksessa löydettiin neljä selkeää henkilökunnan työssään kokemaan ongelmaryhmää: huonokuntoiset vanhukset, toimenkuvat, rutii- nit ja asenteet. (Sinervo 1993, 67, 82.)

Ensinmanitussa ryhmässä paljon työtä toivat dementoituneet ja fyysisesti huonokuntoiset vanhukset. Heidän hoitamisen vei niin paljon aikaa, ettei virkeämmille vanhuksille jäänyt juuri aikaa. Työntekijät esittivät, että asiakkaita pitäisi kohdella yksilöllisesti ja että työaikajärjestelyt pitäisi muuttaa joustavammiksi. Myös esimerkiksi vaadittiin lisää henkilökuntaa ja rahaa. (Sinervo 1993, 80-82.)

Vanhuksia oli niin paljon, ettei kaikkien toiveita voitu toteuttaa. Toimenkuvat olivat liian sitovia, joten työntekijät eivät halunneet tehdä muita asioita kuin, mihin ajattelivat saaneensa koulutuksensa. Työntekijät totesivat, että kaikkien olisi pitänyt osallistua enemmän kaikkien töiden tekemiseen ja hierarkiaa hoitohenkilöstön välillä olisi voitu vähentää. Ongelmana tässä pidettiin kuitenkin erilaista palkkausta. (Sinervo 1993, 82-83.)

Tutkimuksessa korostettiin myös rutiineista poisoppimista. Muutos koettiin vaikeaksi, koska sekä henkilökunta että vanhukset olivat tottuneet vanhoihin toimintatapoihin. Uuteen hoitomalliin siirryttäessä koettiin pelkoja voimavarojen riittämättömyydestä. Tätä varten koettiin tarpeelliseksi saada lisää aikaa ja koulutusta. Lisäksi muutoksen suhteen koettiin ongelmaksi vanhat asenteet. Kehittämisen esteenä oli oma mukavuudenhalu. Periaatteessa syvällisempiä esteitä muutokselle ei nähty, mutta muutoksen toteuttamiseksi odotettiin lisää aikaa ja väivannäköä. (Sinervo 1993, 82.)

Lähes kaikki Sinervon tutkimuksessa mainituista kehittämistarpeista mainittiin tämänkin tutkimuksen haastatteluissa. Vanhuksille annettavan yksilöllisen ajan lisääminen oli yhtenä keskeisenä kehittämistarpeena. Työntekijät korostivat vanhusten hoidon laadun parantamista resurssikysymysten lisäksi myös henkilökohtaisena oppimishaasteena.

Samoin kuin Sinervon tutkimuksessa, Kortepohjan palvelukodissakin esitettiin työtehtävien uudelleenorganisoimista entistä järkevämmän toimintamallin löytämiseksi. Sinervon tutkimuksessa mainittu koulutuksen tarve esiintyi myös tässä tutkimuksessa. Uutta tietoa kaivattiin esimerkiksi lääkeopissa ja dementoituneiden ihmisten kohtaamisessa. Sinervon kuvaamia riittämättömydentunteita muutosten edessä koettiin tässäkin tutkimuksessa. Erityisesti päiväkeskusohjaajan kertomuksissa korostui henkilökohtaisen kehittymisen halu.

Schönin (1983, 300) mallissa reflektiivinen ammatinharjoittaja tietää ettei ole ainoa ihminen jolla saattaa olla tilanteeseen relevanttia tietoa. Hänen mielestään oma epävarmuuskin voi olla oppimisen lähde sekä itselle että muille. Hänen osakseen saamansa kunnioitus saa ilmaista asiakkaiden itsensä osoittaman palautteen kautta, kun taas ekspertti ottaa asemansa ylhäältä annettuna ja itsestäänselvänä.

Päiväkeskusohjaajan toiminnasta voi nähdä myös Schönin reflektiiviselle ammatinharjoittajalle tyypillisiä piirteitä. Hän ei pitänyt itseään minään joka alan asiantuntijana, joka selviytyy kaikesta. Hän pohti omaa riittämättömyyttään työssä. Toisaalta hän pyrki omalla yrittämällä ja persoonansa peliin laittamalla kompensoimaan puutteitaan.

6.7 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Laadullisen tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin arvioinnille ei ole olemassa jotakin tiettyä mittaria, vaan niiden varmistaminen perustuu tutkijan antamille perusteluille tekemistään valinnoista, joiden pohjalta tutkimusta voidaan arvioida. (Wahlström 1992, 54-56.)

Tutkimuksen validiteetin arvioinnissa Yinin mukaan täytyy ottaa huomioon tutkittavien käsitteiden tarkoituksenmukainen operationaalistaminen sekä tutkimustulosten yleistettävyydestä määrittteleminen. Reliabiliteetti taas kuvaa tutkimuksen toistettavuutta, jolloin samoilla tutkimuksellisilla toimenpiteillä päästään samoihin tuloksiin. (Yin 1994, 33.)

Tässä tutkimuksessa käytetyt keskeiset käsitteet on pyritty määrittelemään mahdollisimman selkeällä tavalla. Esimerkiksi työtasapainon käsitettä tuotiin esiin sekä tutkimuksen teoriaosuuden kautta että varsinaisen empiirisen tutkimuksen kannalta. Tutkimustulosten analyysissä pyrittiin haastatteluista poimittujen referaattien tulkinnan mahdollisimman selkeään perustelemiseen.

Keskeistä on, että aineiston tulkinta on tulkintasääntöjen kanssa yhteneväinen. (Heiskala 1990, 245.) Reliabiliteetin kannalta tärkeää on, että samoilla aineiston tulkintaja luokitteluperusteilla toinen tutkija päätyisi samaan johtopäätökseen. Joten niiden tulee olla riittävän kattavasti ja yksiselitteisesti esitettyjä. (Ehrnrooth 1990, 40.)

Tässä tutkimuksessa aineiston tulkintaperusteet pyrittiin tekemään näkyviksi aineistokatkelmien avulla. Jokaisen yksittäisen tulkinnan yhteydessä esitettiin haastattelun suora lainaus, jonka yhteys tehtyyn tulkintaan kerrottiin samassa yhteydessä. Haastattelujen sisältöjä vertailtiin toisiinsa, mutta myös yksittäisen henkilön antamalla kommentilla oli aina painoarvoa. Haastattelujen eroavaisuuksia pyrittiin analysoimaan ja selittämään erilaisten muiden tiedossa erikseen olleiden taustatekijöiden avulla.

Tulosten yleistettävyyttä työtasapainon muutosten osalta vahvistivat monet tutkimukset, joita analyysiosuudessa lainattiin. Niiden tulokset olivat hyvin samanlaisia oman tutkimukseni kanssa. Erityisesti vanhus-tenhuollossa työskentelevien työntekijöiden kokemukset vaikuttavat yhteneviltä Kortepohjan palvelukodin työyhteisön kokemusten kanssa.

Tutkijan ennakkokäsitykset saattavat helposti vaikuttaa aineiston tulkintaan. Ennakkokäsitykset tulisi tunnistaa ja koettaa pitää ne taka-alalla, jotta validiteetti varmistuisi. (Syrjälä ym. 1995, 129-130.) Ennakkokäsityksiä oli jossakin määrin suorittamani työharjoittelujakson perusteella, mutta tutkijan roolin omaksumisessa objektiivisella tasolla auttoi se, että minulla ei ollut mitään aiempaa suhdetta työharjoittelupaikkaani.

Vaikka palvelukodin esimies antoikin tutkimuksen aiheen varta vasten siksi, että palvelukodin työilmapiiri parani selkeästi muutoksen jälkeen ja että muutos oli aiheuttanut hänen kertomansa mukaan monenlaisia ongelmia, niin ei näitä seikkoja otettu kuitenkaan haastattelun

automaattisiksi lähtökohdiksi. Tarkoituksena oli selvittää nimenomaan työntekijöiden omat kokemukset muutoksen vaikutuksista ja seurauksista. Haastatteluista näkyikin, että työntekijät kertoivat asiat niin kuin he oikeasti kokivat, eikä kukaan kokenut haastattelukysymysten perusteella velvollisuudekseen vastata jollakin tietyllä tavalla.

On kuitenkin syytä esittää kritiikkiä aina, jos pyydetään vaikkapa esimerkiksi vanhainkodin työntekijöitä tai keitä muita tahansa itse arvioimaan oman toimintansa laatua, koska ihmiset pyrkivät aina antamaan toiminnastaan hyvän kuvan, ja näin suojelemaan omaa minäänsä. (Elovainio & Sinervo 1994, 260-261, 268.)

Tällaista pyrkimystä näytti esiintyvän tämänkin tutkimuksen haastatteluissa ainakin siinä, että työntekijät eivät kertoneet kokevansa varsinaisesti itse mitään ongelmia työssään, vaan kuvasivat vaikeuksien olevan joko takanapäin tai koskettavan muita työntekijöitä. Kuitenkaan tämä ei ollut tutkimusongelmien kannalta merkityksellistä, koska kiinnostuksen kohteena olivat oppimiskokemukset, ei absoluuttinen totuus työntekijöiden ongelmista.

Tutkimuksen validiteettia lisäsi, että haastateltavina olivat myös esimiehet, jotka tarkastelivat työntekijöiden tilannetta eri näkökulmasta. He arvioivat muutosprosessin monessa kohdin vielä keskeneräiseksi, vaikka työntekijät itse olivat jo mielestään sisäistäneet uuden toimintamallin.

7. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän työn kirjallisuuskatsauksessa käytetyn kirjallisen aineiston perusteella näyttää siltä, että maamme verovaroin katetun kuntasektorin puitteissa ylläpidetyt sosiaalipalvelut ovat joutuneet viimeisten vuosien aikana suuren muutoksen kohteeksi, mikä kattaa myös vanhustenhuollossa toimivat organisaatiot ja edelleen niiden työntekijät.

Työorganisaatioissa tapahtuneet työtasapainon muutokset ovat säilyttäneet monenlaisia työhön liittyviä haasteita ja oppimisvaatimuksia niille työntekijöille, jotka ovat olleet eri tehtäviensä puitteissa toteuttamassa vanhustenhuollon peruspalveluita maamme kunnissa. Yksi tällainen muutosten kouriin joutunut alan organisaatio on selkeästi ollut myös jyvaskyläläinen Kortepohjan palvelukoti, joka tällaisessa myllerryksessä sai uuden nimenkin muuttuen Akseli ja Elina -kodiksi.

Tutkimassani kohteessa työtasapainon muuttuminen näkyi monella konkreettisella tavalla. Muutoksia tapahtui työntekijöiden kokemassa autonomisuuden tasossa ja työn kuormittavuuden mieltämisessä. Edellinen ilmeni erityisesti palvelukodin esimiesasetelman vaihtumisessa suoran käytännön työn ohjaajan vaihtuessa laitoksen yleisesimieheksi entisen suoran työnjohtajan asemassa toimineen henkilön sijaan. Tämä organisaatorinen muutos toi toisaalta uutta vastuuajattelua entiseen järjestelmään tottuneille työntekijöille, mutta toisaalta avasi heille tietä suunnitella ja organisoida vapaammin itse omaa työtään.

Suorana hyvänä seikkana autonomisuuden lisääntymisessä koettiin työmotivaation kohoamista, mutta työnkuvan uudelleenmieltäminen loi myös ylimääräistä stressin tunnetta muuttuneissa olosuhteissa. Samalla muutoksesta seurasi työn kuormittavuuden muutos fyysisestä henkiseen suuntaan, mikä aiheutti työntekijöille tarvetta uudenlaisten toimintatapojen löytämiselle työstä selviytymistä ajatellen.

Työtasapainon muutos vaikutti erityisesti palvelukodin työntekijöiden työilmapiiriin siten, että varsinaisen muutosprosessin aikana ilmapiiirin koettiin kiristyneen, mutta tilanteen vakiinnuttua se nousi

merkittävästi paremmalle tasolle verrattaessa aiempaan tilanteeseen, jolloin toimittiin vielä entisen vanhainkodin puitteissa.

Työntekijöiden kokemista työtasapainon muutoksen merkityksistä heidän työhönsä nähden kannattaa mainita vanhusten itsenäisyyden tukemisen lisääntyminen, ainakin puheiden ja suositusten tasolla. Tämän näkökohdan merkityksen ymmärtäminen vaihteli riippuen haastateltavasta. Osa pyrki tietoisesti ja aktiivisesti kasvattamaan itseään työntekijänä muuttuneen tilanteen vaatimiin työtapoihin, mutta osa taas koki muuttuneen tilanteen ulkokohtaisena, merkityksettömänä ja jopa absurdina.

Haastatelluilla työntekijöillä esiintyi monenlaisia muutoksen kohtaamistapoja. Yleisin tapa koettuun muutokseen reagoimisessa oli sopeutuminen ja tilanteen sellaisenaan hyväksyminen sekä oman työpanoksen kasvattaminen ulkoa esitettyjen vaatimusten mukaiseksi. Ilmeni, että periaatteen tasolla itse organisatorista muutosta ei kyseenalaistettu.

Kuitenkin esimerkiksi muutoksen myötä koettu työn kohonnut kiireisyys pakotti työntekijät priorisoimaan työtehtäviä, jolloin vaikkapa suoritettiin aikataulujen mukaisesti kyllä hoidettavien tilanteen edellyttämät perushoitotoimenpiteet, mutta henkisemmälle vuorovaikutukselle hoidettavien kanssa ei koettu enää liikenevän tarpeeksi aikaa.

Toisaalta työtasapainon muutosta ajatellen haastateltavien taholta näkyi myöskin aktiivisempaa tilanteen kohtaamista ja haltuunottamista, jolloin haluttiin omaksua sellaista toimintaa, joka johti uudenlaiseen itsearviointiin. Myös uudet haasteet koettiin omaa työhön nähden kasvattaviksi. Tällaisessa muuttuneen työnkuvan kohtaamistavassa näkyi aktiivinen yrittäminen ja omien tähänastisen työssätoimimisen puutteiden kompensoiminen. Sopivaksi toimeksi tähän koettiin halu panostaa uusien haasteiden mieltämiseen ja niihin vastaamiseen kaikin voimin.

Voinee olettaa, että tässä tutkimuksessa tarkastellun työtasapainon muutostilanteen kaltaisia tapahtumia esiintyy yhä kunnallisilla työpaikoilla, koska säästölinja ja panostus entistä tulosvastuullisempaan palvelutarjontaan näyttää jatkuvan vielä tulevinakin aikoina. Tutkimukseni pohjalta voi todeta, että toisaalta työtasapainon muutokset voivat olla positiivisia ja työntekijöitä uudennlaisiin toimintamalleihin kannustavia, toisaalta stressiä ja epävarmuutta aiheuttavia tapahtumia. Jatkotutkimusaiheena voisinkin mainita muutostilanteen kohtaamiseen soveltuvien interventioiden kehittämisen, jotta muutostilanteet voitaisiin ottaa vastaan kivuttomammin ja ennakoidummin. Myös pitkäikäistutkimuksen luonteinen selvitys aiheesta voisi olla paikallaan.

LÄHTEET:

- Aalto, T. & Sarala, U. 1991. Organisaatiossa oppimisen esteet ja mahdollisuudet. Teoksessa: Raivola, R. & Ropo, E. (toim.) Jatkuva koulu-
tus ja elinikäinen oppiminen. Julkaisusarja A: Tutkimusraportti N:o
41. Tampereen yliopisto.
- Aittola, T. 1998. Aikuisten oppiminen arkielämän ympäristöissä. Teok-
sessa: Sallila, P. & Vaherva, T. (toim.). Arkipäivän oppiminen. Ai-
kuiskasvatuksen 39. vuosikirja. BTJ Kirjastopalvelu: Helsinki.
- Ahlstedt, L. & Jahnukainen, I. 1978. Yritysorganisaatio yhteistoimin-
nan ohjausjärjestelmänä. Espoo: WSOY.
- Barnett, R. 1991. Delivering Quality in Student Learning. Teoksessa:
Funnel, P. & Müller, D. (eds.) Delivering Quality in Vocational
Education. London: Kogan Page Limited.
- Best, J. W. & Kahn, J. V. 1986. Research in Education. London:
Prentice-Hall International.
- Bogdan, R. C. & Biklen, S. K. 1992. Qualitative Research for Educa-
tion. An Introduction to Theory and Methods. Allyn and Bacon: London.
- Botkin, J., Elmandjra, M. & Malitza, M. 1982. Bridging the "Human
Gap". Teoksessa: Gross, R. (ed.) Invitation to Lifelong Learning. Chi-
gago: Follet Publishing Company.
- Boyd, D. & Walker, D. 1997. Barriers to Reflection on Experience.
Teoksessa: Boyd, D., Cohen, R. & Walker, D. Using Experience for
Learning. Bristol: St Edmundsbury Press.
- Boyd, D., Cohen, R. & Walker, D. 1997. Understanding Learning from
Experience. Teoksessa: Boyd, D., Cohen, R. & Walker, D. Using

Experience for Learning. Bristol: St Edmundsbury Press.

Brew, A. 1997. Unlearning Through Experience. Teoksessa: Boyd, D., Cohen, R. & Walker, D. Using Experience for Learning. Bristol: St Edmundsbury Press.

Calder, B. J. 1980. Focus Group Interviews And Qualitative Research In Organizations. Teoksessa: Lawler, E. E., Nadler, D. A. & Cortlandt, C. (eds.) 1980. Organizational Assessment. New York: A Wiley-Interscience Publication.

De Dreu, C. K. W. 1997. Productive Conflict: The Importance of Conflict Management and Conflict Issue. Teoksessa: De Dreu, C. K. W. & Van de Vliert, E. Using Conflict in Organizations. London: SAGE Publications.

De Dreu, C. K. W. & Van de Vliert, E. 1997. Introduction: Using Conflict in Organizations. Teoksessa: De Dreu, C. K. W. & Van de Vliert, E. Using Conflict in Organizations. London: SAGE Publications.

Dy, Fe, J. F. 1985. Visual Display Units: Job Content and Stress in Office Work. New Technologies and the improvement of Data-Entry work. Geneva: International Labour Office.

Edwards, R. 1997. Changing Places? Flexibility, Lifelong Learning and a Learning Society. London: Routledge.

Ehrnrooth, J. 1990. Intuitio ja analyysi. Teoksessa: Mäkelä, K. (toim.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Painokaari Oy.

Ellström, P-E. 1984. Rationality, Anarchy, and the Planning of Chance in Educational Organizations. University of Linköping.

Eronen, T. 1998. Vanhusten palvelukotien johtajan tiedonanto. Jyväskylän kaupunki. Moniste.

Fawcett, J. 1989. Hoitotyön käsitteellisten mallien analyysi ja arviointi. Juva: WSOY.

- Girard, N. J. 1988. Gerontological Nursing in Acute Care Settings. Teoksessa: Matteson, M. A., McConnell, E. S. & Linton, A.D. Gerontological Nursing. Concepts and Practice. London: W.B. Saunders Company.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. 1994. Competing Paradigms in Qualitative Research. Teoksessa: Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. Handbook of Qualitative Research. London: SAGE Publications, Inc.
- Harmaantuva Suomi 2030? 1986. Taloudellinen suunnitelukeskus. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Harré, R. & Gillet, G. 1994. The Discursive Mind. London: SAGE Publications, Inc.
- Heikkilä, M., Hänninen, S., Kosunen, V., Mäntysaari, M., Sallila, S. & Uusitalo, H. 1993. Hyvinvoinnin pääteypysäkillä? Aineistoa hyvinvointipolitiikkaa ja lamaa koskevaan keskusteluun. Stakes. Jyväskylä: Gummerus.
- Heiskala, R. 1990. Tulkinnan koeteltavuus ja aikakauslehtien analyysi. Teoksessa: Mäkelä, K. (toim.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Painokaari Oy.
- Henkilöstön tuloksellinen toiminta. 1985. Suomen kaupunkiliiton julkaisu D:31. Kouvola: Lehtikanta Oy.
- Hinds, E. 1991. Quality in Higher Education: The Independent Study Experience. Teoksessa: Funnel, P. & Müller, D. (eds.) Delivering Quality in Vocational Education. London: Kogan Page Limited.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1982. Teemahaastattelu. Helsinki: Kyriiri Oy.
- Howarth, C. 1984. The Way People Work. Job Satisfaction & Challenge of Change. New York: Oxford University Press.
- Iivari, A. & Marjamäki, P. 1995. Henkilöstön poissaolot lisääntyneet hälyttävästi kriisikunnissa. Sosiaaliturva. 6, 6-7.

Jalkanen, R. 1997. Kehittämistyöryhmät muutoksen apuvälineenä. Helsingin Puhelin Oy:n koulutusprojektia koskeva tapaustutkimus. Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 154.

Jarvis, P. 1990. Experience, Learning and Ageing. Teoksessa: Glendenning, F. & Percy, K. (eds.) Ageing, Education and Society. Staffordshire: AEG.

Joutsenkunnas, T. 1990. Esimiestyö palveluyrityksessä. Helsinki: WSOY.

Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveyslautakunta. 1998. Kokouspöytäkirjan liite. 16.12.1998. Sosiaali- ja terveystalouden asiakasmaksujen tarkistaminen. Moniste

Kalimo, R. 1987. Stressi ja psyykinen kuormitus työelämässä. Teoksessa: Lindström, K. & Kalimo, R. (toim.) Työpsykologia. Terveys ja työelämän laatu. Työterveyslaitos Helsinki. Helsinki: Painotalo Miktor.

Karhula, S. 1998. Kortepohjan palvelukodin henkilöstön työnsisällön seuranta 2/1998. Jyväskylän kaupunki. Sosiaali- ja terveystalouden tutkimuskeskus. Moniste.

Karhula, S. & Salminen, M. 1998. Kotihoidon käsikirja. Jyväskylän kaupunki. Sosiaali- ja terveystalouden tutkimuskeskus. Moniste.

Kidd, J. R. 1973. How Adults learn. Chicago: Follett Publishing company.

Kirjonen, J., Huuhtanen, P. & Ilmarinen, J. 1994. Johtopäätökset työelämän kysymyksistä ikääntymisen kannalta. Teoksessa: Ikääntyminen ja työ. Työterveyslaitos. Juva: WSOY.

Kivimäki, M. & Lindström, K. 1994. Osallistuminen päätöksentekoon sairaalaosastolla. Työ ja ihminen 4/94, 272, 267.

Knaapi, A. & Luokola, T. 1993. Kauha, kännykkä, kodinhoitaja... Stake-sin raportteja 103. Jyväskylä: Gummerus.

Koiranen, M. & Pohjansaari, T. 1994. Sisäinen yrittäjäyys. Innovatiivisuuden, laadun ja tuottavuuden perusta. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Kokko, S., Poikela, T. & Päivärinta, E. 1997. Lyhyt väliarvio Jyväskylän pitkäaikaishoidon ja vanhustenhuollon palvelurakenteesta yksikkövierailujen pohjalta. STAKES. Moniste.

Koro, J. 1993. Aikuinen oman oppimisensa ohjaajana. Jyväskylän yliopisto.

Kunnallisen sosiaali- ja terveydenhuollon tavoitteet. 1998. Valtakunnallinen suunnitelma sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä vuosina 1999-2002. Helsinki.

Kvale, S. 1996. InterViews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing. London: SAGE Publications, Inc.

Langinvainio, H. 1990. Täyttä elämää työpaikalle. Teoksessa: Työn ilo - tekemisen vapaus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lahtinen, Y., Pekola-Sjöblom, M. & Valve, J. 1997. Kotihoidon tuotteisuus - väline kotipalvelun ja kotisairaanhoidon ohjaukseen. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Lappalainen, U. (toim.) 1995. Itseohjautuvat työryhmät vanhustyössä. Kokeilutietoa Nurmeksesta, Kiimingistä ja Kauhavalta. Suomen Kuntaliitto. Helsinki: Vanhustyön keskusliitto.

Lehtinen, L. 1992. Terve vanhus. Juva: WSOY.

Leppänen, A. 1997. Työn muutos ja työntekijä - stressi, kriisi vai oppimismahdollisuus. Teoksessa: Sallila, P. & Tuomisto, J. (toim.) Työn muutos ja oppiminen. Aikuiskasvatuksen 38. vuosikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Luborsky, M. R. 1994. The Identification and Analysis of Themes and Patterns. Teoksessa: Gubrium, J. F. & Sankar, A. (eds.) Qualitative Methods in Aging Research. London: SAGE Publications, Inc.

- Mezirow, J. 1991. Transformative Dimensions of Adult Learning. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Mäkelä, K. 1990. Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa: Mäkelä, K. (toim.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Painokaari Oy.
- Pohjonen, T., Punakallio, A., Louhevaara, V. & Korhonen, O. 1995 a. Kotipalveluhenkilöstön terveys ja toimintakyky: työkyvyn perusta. Loppuraportti osa I/III. Työterveyslaitos. Ikääntyvä arvoonsa -ohjelma.
- Pohjonen, T., Punakallio, A. & Louhevaara, V. 1995 b. Kotipalvelutyön piirteet ja työn kuormittavuus. Loppuraportti osa II/III. Työterveyslaitos. Ikääntyvä arvoonsa -ohjelma.
- Pohjonen, T., Punakallio, A., Louhevaara, V. & Korhonen, O. 1995 c. Yksilöllisten voimavarojen ja työn kehittäminen; tutkimus työkykyä ylläpitävästä toiminnasta kotipalvelutyössä. Loppuraportti osa III/III. Työterveyslaitos. Ikääntyvä arvoonsa -ohjelma.
- Pohjonen, T. & Töyry, A. 1999. Työkykyä ylläpitävän toiminnan vaikuttavuus: viiden vuoden seurantatutkimus kotipalvelutyössä. Työterveyslaitos. Fysiologian osasto. Helsinki.
- Raivola, R. 1996. Praksiologiastako eksperttistutkimuksen perusfilosofia? Teoksessa: Kirjonen, J., Remes, P. & Eteläpelto, A. (toim.) Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylän yliopisto.
- Rantalaiho, K. 1996. Osaamisen luonteesta. Teoksessa: Kirjonen, J., Remes, P. & Eteläpelto, A. (toim.) Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylän yliopisto.
- Robinson, V. P. 1978. The Development of a Professional self. Teaching & Learning in Professional Helping Processes. New York: AMS Press, Inc.
- Ronkainen, I. & Ukkonen, A. 1995. Sosiaali- ja terveystoimen organisaatioselvitys. Jyväskylän kaupunki. Yritystaito Oy. Moniste.

- Ruohotie, P. 1983. Motivaatio ja työkäyttäytyminen. Työmotivaatioprojektin yleisjulkaisu. Tampereen yliopiston Hämeenlinnan opettajankoulutuslaitos. Julkaisu N:o 9.
- Ruohotie, P. 1995. Ammatillinen kasvu työelämässä. Ammattikasvatussarja 8. Hämeenlinna: Tampereen yliopiston opettajankoulutuslaitos.
- Ruohotie, P. 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ruohotie, P. Konatiiviset rakenteet työssä oppimisessa. Teoksessa: Ruohotie, P., Kulmala, J. & Siikaniemi, L. (toim.) Työssä oppiminen. Oppilaitosten ja työelämän roolimuuutos - esteitä ja edistäjiä. Kehitetyvä koulutus 3/98. Opetushallitus. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Saarinen, E. 1995. Kovin työpaine kuntien naisvaltaisissa palveluissa. Sosiaaliturva. 6, 14-15.
- Salminen, M. & Karhunen, A. 1988. Valtion henkilöstön työasenteista. VVK:n opetusmoniste Nro 9. Valtionhallinnon kehittämiskeskus.
- Sarala, U. 1988. Kohti oppivaa organisaatiota. Aikuiskoulutus organisaatiossa. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Sarola, J. P. & Meriläinen, S. 1989. Vanhusten avopalvelutyön muutos-paineet. Keskustelualoitteita Nro 8. Joensuun yliopisto.
- Schön, D. A. 1983. The Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action. New Yourk: Bassic Books. Teoksessa: Webb, G. 1996. Understanding Staff Development. London: St Edmundsbury Press.
- Schön, D. A. 1988. Educating the Reflective Practitioner. London: Jossey-Bass Publishers.
- Sihvo, T. & Lindquist, M. 1994. Muutossuunnat kunnissa. Tietoja sosiaali- ja terveydenhuollon menoista, säästöistä, rationalisoinnista, priorisoinnista ja karsinnasta lamavuosina 1992 ja 1993. Stakes. Raportteja 135. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

- Sinervo, T. 1993. Vanhainkodin organisaatiokulttuuri - Tapaustutkimus vanhainkodin hoitotyön kehittämistä: projektin ensimmäinen vuosi. Helsinki: Stakes.
- Soini, H. & Välimäki, M. 1998. Vanhusten kotihoidon ongelmat ja hoitokeinot sekä työntekijän saama ja odottama apu. Turun yliopiston hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja A:19.
- Stjernberg, T. 1977. Organizational Change and Quality of life. Individual and Organizational Perspectives on Democratization of Work in an Insurance Company. Tukholma: CEBE Grafiska.
- Strauss, A. & Corbin, J. 1990. Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques. London: SAGE Publications, Inc.
- Suominen, K. & Vuorinen, M. 1999. Kotihoidon arki ja etiikka. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1995. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Talvinko, T. & Kokko, S. 1997. Pitkäaikaishoidon palvelurakenne asiakkaiden palvelutietojen valossa. Asiakaskartoitus 18 kunnan 65 vuotta täyttäneistä sosiaali- ja terveystoimen pitkäaikaisasiakkaista eri hoitomuodoissa. Stakesin Kuopion sosiaali- ja terveystoimen arviointiprojektin osaraportti nro 11. Moniste.
- Tiuraniemi, J. 1995. Arviointikäytännöt organisaatiopsykologiassa. Psykologia 3/95, 198-199.
- Tuomisto, J. 1991. Koulutus, elinikäinen oppiminen ja ammatillinen edunvalvonta. Teoksessa: Raivola, R. & Ropo, E. (toim.) Jatkuva koulutus ja elinikäinen oppiminen. Julkaisusarja A: Tutkimusraportti N:o 41. Tampereen yliopisto.
- Tynjälä, P. 1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. Kasvatus. Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja, 22, 5-6, 931-392, 394.

- Vaherva, T. Informaali ja satunnainen oppiminen työpaikalla. Teoksessa: Sallila, P. & Vaherva, T. (toim.). Arkipäivän oppiminen. Aikuis-
kasvatuksen 39. vuosikirja. BTJ Kirjastopalvelu: Helsinki.
- Vanhenemista käsittelevän YK:n maailmankonferenssin Suomen toimikunnan
mietintö. 1983. Komiteanmietintö 1983: 5. Helsinki.
- Vanhuspolitiikkaa vuoteen 2001. 1996. Suomen vanhuspoliittisen tavoite-
ja strategiatoimikunnan mietintö. Komiteanmietintö 1996:1. Sosiaali-
ja terveysministeriö.
- Vanhusten palvelukodit. 1997. Vuosikertomus vuodelta 1997. Jyväskylän
kaupunki. Moniste.
- Varila, J. 1992. Työmarkkinakelpoisuus ja työssä oppiminen. Henkilös-
tön kehittämisen mahdollisuuksia, keinoja ja ehtoja. Helsinki: VAPK-
kustannus.
- Väliverronen, E. 1998. Mediatekstistä tulkintaan. Teoksessa: Kantola,
A., Moring, I. & Väliverronen, E. Media-analyysi. Helsingin yliopiston
Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Wahlström, J. 1992. Merkitysten muodostuminen ja muuttuminen perheterapeuttisessa keskustelussa. Diskurssianalyttinen tutkimus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Walker, S. N. 1991. Wellness and Aging. Teoksessa: Baines, E. M. (ed.)
Perspectives on Gerontological Nursing. London: SAGE Publications.
- Watkins, K. E. & Marsick, V. J. 1992. Towards a Theory of Informal and
Incidental Learning in Organizations. International Journal of Life-
long Education, 11, 4, 287-300.
- Wiber, L. & Stemme, I. 1988. Vapautatko vastuuseen? Kirja itsenäisyydestä ja yhteistyöstä. Espoo: WSOY.
- Yin, R. K. 1994. Case Study Research. Design and Methods. New Delhi:
SAGE Publications, Inc.

HAASTATTELUKYSYMYKSET

Haastateltavan taustatiedot

Ikä: _____ Sukupuoli (M=mies, N=nainen) _____

Koulutus: _____ Työssäoloaika ko. toimipisteessä: _____

Asema vanhustenhuollon toimipisteessä: esimies työntekijä

Työskenteleekö haastateltava henkilö päätoimisesti vanhustenhuollon toimipisteen omissa tiloissa A tai kenttätyöntekijänä B

Kysymyksiä palvelurakenteen muutoksesta:

-Kerro kokemuksiasi tämän hetkisestä toimenkuvastasi vanhustenhuollon työntekijänä

*Miten koet voitavasi täyttää työnantajan vaatimukset työsi hoitamisessa?

*Mitä hyviä puolia haluaisit korostaa tehdessäsi tällä hetkellä työtäsi?

*Mitä huonoja puolia haluaisit mainita tehdessäsi tällä hetkellä työtäsi?

Seuraavaksi haastattelija esittää ajatuksen palvelurakenteen muutoksesta, joka perustuu viime vuosien sosiaali- ja terveydenhuollon kokemaan organisatoriseen muuttumiseen. Palvelurakenteen muutoksella tarkoitetaan hoitamisen painopisteen muuttumista laitoshoidosta kohti avohoitoa sekä toiminnan alueellistumiseen, jossa palveluiden kohdentamisesta ja rahoituspriorisoinnista saadaan päättää palveluiden tuottamisen tasolla.

-Miten sinä miellät tapahtuneen palvelurakenteen muutoksen vanhustenhuollon toiminnassa täällä Jyväskylässä ja miten se on ilmennyt toimenkuvassasi?

-Onko mielestäsi omassa työpaikassasi tapahtunut viime vuosina jokin selvä muutos ikääntyneiden hoitamisen suhteen ja miten olet mieltänyt muutoksen yleisellä tasolla? Oletko havainnut käytäntöjen tai arvoistuksien muutosta työpaikallasi tai että sinua on ohjattu toimimaan toisin kuin ennen työsi suhteen?

-Miten koet työmääräsi muuttuneen?

-Miten palkkauksesi on muuttunut?

-Miten koet työilmapiirin muuttuneen:

-Millaiseksi koit sen ennen muutosta?

-Millaiseksi koit sen sinä aikana, kun muutosta toteutettiin työpaikallasi?

-Millaiseksi koet sen muutoksen jälkeen?

-Voisitko kuvata niitä tekijöitä, jotka oman käsityksesi mukaan ovat vaikuttaneet positiivisesti/negatiivisesti mahdollisuksiisi tehdä työtäsi työpaikallasi?

-Millaista muutosta koet tapahtuneen suhteessa esimiehiisi tai niille tahoille, joille olet vastuussa työstäsi?

-Koetko, että voit nykyään toimia täysipainoisemmin työssäsi, kuin ennen palvelurakenteen muuttumista vai onko sinun kenties entistä vaikeampaa suoriutua työstäsi?

-Onko työn määrä lisääntynyt tai vähentynyt?

-Onko työn kuormittavuus lisääntynyt tai vähentynyt?

-Oletko havainnut työntekijöiden määrän lisääntyneen tai vähentyneen niiden töiden suhteen, joita tällä hetkellä olet hoitamassa?

-Saatko nykyään selvemmin ja helpommin tietää, mitä sinun on työssäsi tehtävä, vai päinvastoin?

-Koetko saavasi nykyään tarpeeksi paljon työnohjausta ja tukea esimiehiltäsi, ja miten tämä seikka on muuttunut?

-Millaista tukea tarvitsisit juuri nyt työstäsi suoriutumiseen ja miten näet tämän asian muuttuneen viime vuosina?

-Millaisia parannusehdotuksia haluaisit mainita jotta se työ jota teet, voisi tulla vielä paremmin tehdyksi?