

PALAUTE ORGANISAATION OPPIMISEN VÄLINEENÄ
PÄIHDEHUOLLON ORGANISAATIOSSA

Riikka Hynynen
Pro Gradu -tutkielma
Sosiaalityö
Yhteiskuntatieteiden ja
filosofian laitos
Jyväskylän yliopisto
Syksy 2006

TIIVISTELMÄ

PALAUTE ORGANISAATION OPPIMISEN VÄLINEENÄ PÄIHDEHUOLLON ORGANISAATIOSSA

Riikka Hynynen

Sosiaalityö

Pro gradu -tutkielma

Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos

Jyväskylän yliopisto

Ohjaaja: Mikko Mäntysaari

Syksy 2006

102 sivua + 3 liitettä

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää oppiiko eräs päihdehuollon yksikkö, josta käytän työssäni nimitystä yksikkö P, organisaationa saamastaan sisäisestä - (työntekijöiden haastattelut) ja ulkoisesta palautteesta (asiakaspalaute). Teoreettisena viitekehyksenä toimivat oppivan organisaation prosessi- ja kokonaisvaltaiset teoriat, lähinnä Argyriksen ja Schönin sekä Moilasen ajattelu. Oppiminen ei ole oppivan organisaation teorioiden mukaan vain tiedon lisääntymistä vaan tietoisesti ohjattu, jatkuva prosessi kohti parempaa käytäntöä. Se vaatii muutoksia niin yksilöiden kuin koko organisaation syvissä rakenteissa, arvoissa ja asenteissa. Halusin tarkastella mitä päihdehuollon organisaation oppimisprosessista voidaan sanoa organisaation oppimisen teorioiden pohjalta. Asiakaspalautekyselyn taustalla vaikuttaa sosiaalihuollossa käyty laatu keskustelu ja päihdepalvelujen laatusuosituksen.

Tutkimusmenetelminä käytän kvantitatiivista asiakaspalautekyselyä, kvalitatiivisia puolistrukturoituja henkilökunnan haastatteluja sekä henkilökunnalta saamaani palautetta. Kyselylomakeaineiston (N=45) analysoin tehden yksinkertaisia analyysejä kuten suoria jakaumia ja ristiintaulukointia aineiston pienyyden vuoksi. Asiakkaiden antama palaute oli hyvää ja siksi se nostikin esiin vain muutamia kehittämisen kohteita. Vertasin saamiani tuloksia myös päihdepalvelujen laatusuosituksiin ja huomasin yksikkö P:n palveluiden täyttävän ne hyvin. Henkilökunnan haastattelut suoritettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluilta seitsemälle yksikkö P:n työntekijälle. Nauhoitin ja purin ne teemoittamalla ja osittain litteroimalla. Poimin suoria lainauksia havainnollistamaan teemoja. Henkilökunnan haastattelujen pohjalta yksikkö P:n suurimpina oppimisen esteinä näyttäisi olevan kiire sekä sisäiset jännitteet ja ristiriidat.

Seurasin yksikkö P:n oppimisprosessia kahdella tavalla: heti tutkimustulosten julkaisemisen jälkeen yksikkö P:n työntekijöiden antaman palautteen sekä noin vuoden päästä tästä järjestämäni loppukeskustelun avulla. Näiden perusteella en voi sanoa yksikkö P:n tehneen tietoisia ponnisteluja oppiakseen saamastaan palautteesta. Varsinkaan sisäisen palautteen paljastamia epäkohtia ei mahdollisesti arjen kiireen ja henkilöstön ristiriitojen vuoksi lähdetty ratkaista. Tutkimus johti kuitenkin erinomaiseen lopputulokseen: yksikkö P:n asiakaspalaute tutkimus sai aikaan koko organisaation käsittävän palautekulttuurin kehitystyön käynnistymisen.

Avainsanat: oppiva organisaatio, asiakaspalaute, päihdepalvelujen laatu, sosiaalipalvelujen laatu.

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto | 5 |
| 2 | Organisaatio oppijana | 7 |
| 2.1 | Organisaation määritelmä | 7 |
| 2.2 | Oppiva organisaatio | 9 |
| 2.3 | Organisaation oppiminen prosessinäkökulmasta: Chris Argyris ja Donald A. Schön | 11 |
| 2.3.1 | Yhden- ja kahden palautekehän oppiminen..... | 13 |
| 2.3.2 | Defenssit | 15 |
| 2.3.3 | O-I ja O-II organisaatiot | 16 |
| 2.3.4 | Oppimisen paradoksi | 18 |
| 2.3.5 | Peter M. Senge..... | 19 |
| 2.4 | Organisaation oppiminen kokonaisvaltaisesta näkökulmasta: Raili Moilanen ja timanttimali | 21 |
| 2.4.1 | Organisaation oppimisen timanttimali | 22 |
| 2.4.2 | Organisaatiotyypit | 24 |
| 2.5 | Muut oppivan organisaation teorit | 25 |
| 3 | Päihdehuollon laatu..... | 28 |
| 3.1 | Päihdehuolto | 28 |
| 3.2 | Laatu | 31 |
| 3.3 | Asiakkuus..... | 35 |
| 3.4 | Asiakas laadun arvioijana | 37 |
| 3.5 | Päihdepalvelujen laatusuositukset | 40 |
| 4 | Tutkimuksen tarkoitus ja toteutus..... | 43 |
| 4.1 | Tutkimustehtävät | 43 |
| 4.2 | Tutkija – osallistuja – suhde oppivassa organisaatiossa | 44 |
| 4.3 | Tutkimuksen toteutus..... | 45 |
| 4.3.1 | Asiakaspalautekysely..... | 46 |
| 4.3.2 | Henkilökunnan haastattelut | 48 |
| 4.3.3 | Työntekijöiden antama palaute..... | 50 |
| 4.3.4 | Loppukeskustelu..... | 51 |
| 4.4 | Tutkimuksen tekoon liittyvät ongelmat | 52 |
| 5 | Yksikkö P:n palvelujen laatu asiakaspalautteen valossa | 54 |
| 5.1 | Taustatietoa vastaajista | 54 |

| | | |
|-------|--|----|
| 5.2 | Palvelujen käyttö..... | 57 |
| 5.3 | Yksikkö P:n toimintaympäristö ja palvelujen saatavuus | 59 |
| 5.4 | Hoidon tavoitteet ja vaikuttavuus | 62 |
| 5.5 | Palvelujen laatu verrattuna päihdepalvelujen laatusuositukseen | 66 |
| 6 | Yksikkö P:n oppimisympäristö..... | 68 |
| 6.1 | Henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa..... | 68 |
| 6.2 | Palautteenkeruun lähtökohdat..... | 68 |
| 6.3 | Henkilöstön suhtautuminen kehittämiseen | 70 |
| 6.4 | Asiakaspalautteesta saataviin tuloksiin vastaaminen..... | 72 |
| 6.5 | Asiakaspalautteen tulevaisuus | 74 |
| 6.6 | Organisaation kehittämisympäristö | 75 |
| 6.7 | Organisaation positiivisia puolia | 77 |
| 6.8 | Organisaation negatiivisia puolia..... | 78 |
| 6.9 | Tiimityö ja tiedonkulku | 79 |
| 6.10 | Yhteenveto tuloksista..... | 80 |
| 7 | Oppiko organisaatio..... | 82 |
| 7.1 | ...Hetimitä saamastaan palautteesta?..... | 82 |
| 7.2 | ...Sulateltuaan asiaa?..... | 83 |
| 8 | Yksikkö P teorioiden valossa..... | 87 |
| 8.1 | Yksikkö P asiakaslähtöisenä organisaationa..... | 87 |
| 8.2 | Yksikkö P oppivana organisaationa..... | 89 |
| 9 | Pohdintaa..... | 92 |
| 9.1 | Tutkimuksen tulokset..... | 92 |
| 9.1.1 | Yksikkö P:n palvelujen laatu..... | 92 |
| 9.1.2 | Yksikkö P:n toimintaympäristö..... | 94 |
| 9.1.3 | Yksikkö P:n sisäisen- ja ulkoisen palautteen hyödyntäminen..... | 95 |
| 9.1.4 | Lopuksi | 97 |
| | Kirjallisuus: | 99 |
| | Liite 1. Yksikkö P:n asiakaspalautelomake | |
| | Liite 2. Henkilökunnan haastattelurunko | |
| | Liite 3. Loppukeskustelun haastattelurunko | |

1 JOHDANTO

Lukuvuonna 2003–2004 yliopiston sosiaalityön opiskelijat osallistuivat projektiin jossa kehitettiin asiakaspalautelomaketta eräälle päihdehoidon yksikölle. Käytän jatkossa tästä päihdehuollon organisaatiosta nimitystä yksikkö P. Aloitin itse projektioipintoni syksyllä 2004 yksikkö P:n sosiaalityön kehittämissä projektissa ja kysyin oliko tuota asiakaspalautelomaketta käytetty. Tutkimusta ei ollut toteutettu, mutta sille oli kuitenkin tarve. Yksikkö P elää murrosvaihetta ja etsii vielä lopullista muotoaan. Kehittämisessä on tärkeää ottaa huomioon varsinkin asiakkaiden mielipiteet ja yksikkö P:ssä erityisen tärkeää sitä on mitata nyt, kun palveluita vielä kehitetään ja muovataan mahdollisimman asiakasystävällisiksi.

Päihdepalvelut ovat tulevaisuudessa haasteiden edessä, sillä päihteiden seka- käyttö ja alkoholiongelmaisten hoidontarve tulevat entisestään kasvamaan (Päihdepalvelujen laatusuosituks 2002, 38). Esimerkiksi alkoholijuomien kokonaiskulutus 100 %:ssa alkoholissa oli vuonna 1990: 8,9 litraa per asukas, vuonna 2002: 9,3 litraa per asukas ja vuonna 2003: 9,4 litraa per asukas (Sosiaali- ja terveydenhuollon tilastollinen vuosikirja 2004, 97). Potti räjähti kuitenkin vuonna 2004 jolloin kulutus kasvoi uusiin ennätyslukemiin: 10,3 litraa per asukas. Tähän oli suurelta osin vaikuttamassa muutokset alkoholin hinnassa ja saatavuudessa. (Sosiaali- ja terveydenhuollon tilastollinen vuosikirja 2005) Alkoholinkulutuksen jatkuva kasvu on muodostumassa todelliseksi uhkaksi kansanterveydelle (esimerkiksi: Opari, Partanen, Savola & Varamäki 2004, 6) Lisääntynyt päihteiden käyttö johtaa lisääntyneisiin päihdehaittoihin, joihin päihdetyöllä pyritään puuttumaan. Päihdetyön laatuun on alettu kiinnittämään uudenlaista huomiota. Valtioneuvosto hyväksyi tavoite- ja toimintaohjelman vuosille 2000–2003, jossa on annettu valtakunnallinen suositus päihdepalvelujen laadun kehittämiseksi. Sosiaali- ja terveysministeriö ja Suomen Kuntaliitto ovat laatineet päihdepalvelujen laatusuosituks 2002, 3) joilla luodaan pohjaa laaduk- kaille päihdepalveluille. (Päihdepalvelujen laatusuosituks 2002, 3)

Asiakastyytyväisyys on itsessään ristiriitainen termi ja sen käyttökelpoisuutta on kyseenalaistettu. Esimerkiksi Tuula Salmela (1997b) kysyy tulisiko tyytyväisyysmittauksista siirtyä tarpeiden, odotusten ja kokemusten selvittämiseen, sillä tyytyväisyysmittausten uskottavuus on kärsinyt ”ylityytyväisyydestä”. Vaikka lähes aina noin 80 % vastaajista on mittausten mukaan tyytyväisiä, tämä ei välttämättä vaikuta palvelujen valintaan (Salmela 1997b, 187–189). Sekä omat kokemukseni, että myös eräiden muiden kirjoittajien ja tutkijoiden kokemukset asiakaspalautteesta ovat vähemmän positiivisia tai mairittelevia. Tuula Salmela (1997b) toteaaakin, että vaikka asiakassuhde on dialoginen, usein palautesysteemistä tulee yksisuuntainen, asiantuntijoiden ennakko-olettamusten määrittämä monologi (Salmela 1997b 195). Siksi halusin asettaa tutkimuksen tavoitteeksi tarkastella oppiiko yksikkö P organisaationa saamastaan sisäisestä - (työntekijöiden haastattelut) ja ulkoisesta palautteesta (asiakaspalaute) ja millainen sen motivaatio rakentaa systemaattista palautekulttuuria on. Halusin tietää onko millainen merkitys palautteen keräämisellä on, miksi organisaatio lähtee toteuttamaan palautteenkeruuta ja onko organisaatio valmis oppimaan ja kehittymään tällä saralla. Yksikkö P:n työntekijöitä haastatteleamalla saan perusidean siitä mitä ruohonjuuritason työntekijät ajattelevat organisaation oppimisympäristöstä ja ominaispiirteistä, asiakaspalautteen funktiosta organisaation laatutyöskentelylle, palautekulttuurin tulevaisuudesta sekä omista toimintamekanismeistaan liittyen palautteen keräämiseen ja siitä oppimiseen.

Huomasin, että päihdehuollon organisaatiossa työtahti on niin hektinen, henkilöstön defenssit niin vahvat ja pidemmän tähtäimen suunnittelu niin puutteellista, ettei organisaation voida sanoa pystyneen hyödyntämään täysin tutkimuksen tarjoamia mahdollisuuksia kehittää laatutyöskentelyään. Tämä huomio johdatti minut pohtimaan sosiaalipalvelujen laatua yleisesti ja asiakkaiden vaikutusmahdollisuuksia sosiaalipalvelujen laatuun.

2 ORGANISAATIO OPPIJANA

Milloin organisaation voidaan sanoa oppivan? Miten organisaatio oppii ja kuinka se eroaa yksilöiden oppimisesta? Tässä tutkimuksessa olen kiinnostunut nimenomaan yksilöistä koostuvan ryhmittymän yhteisestä, kollektiivisesta oppimisesta. Ryhmä muodostaa organisaation tietyin ehdoin jotka kuvaan myöhemmin tekstissä. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimii pääasiassa kaksi oppivan organisaation teoriasuuntausta: oppivan organisaation tarkastelu prosessinäkökulmasta sekä kokonaisvaltaisesta näkökulmasta käsin. Pyrin löytämään vastaukset yllä esittämiini kysymyksiin näitä teorioita tarkastelemalla.

2.1 Organisaation määritelmä

Ennen kuin voimme tarkastella oppivan organisaation käsitettä, tulisi määritellä, mikä organisaatio on ja miten se eroaa muista kollektiiveista. Scott (1987) purkaa organisaation kokonaisuuden osatekijöihin Leavittin (1965) ajatuksia lainaten. Organisaatiosysteemi koostuu toisiinsa vaikuttavista elementeistä: sosiaalisesta rakenteesta, osallistujista, tavoitteista, teknologiasta ja ympäristöstä. Sosiaalinen rakenne jakaantuu kahteen osaan: normatiiviseen rakenteeseen, joka pitää sisällään normit, arvot ja rooliodotukset ja joka määrittelee kuinka asioiden tulisi olla, sekä aktuaaliseen rakenteeseen, joka kertoo miten asiat todellisuudessa ovat ja millaisia käyttäytymismalleja organisaatiossa toteutetaan. Organisaation toimintaan vaikuttavat osallistujiin liittyvät muuttujat kuten heidän henkilökohtaiset ominaisuutensa, sitoutumisensa ja osallisuutensa organisaatioon. Tavoitteet ovat tärkeä, mutta ei kuitenkaan ainoa organisaatioita ohjaava osatekijä. Teknologialla tarkoitetaan koneita ja teknisiä laitteita, mutta myös ihmisten teknistä osaamista ja taitoja. Fyysiset, teknologiset, kulttuuriset ja sosiaaliset elementit luovat ympäristön johon organisaatioiden täytyy mukautua ja jonka kanssa ne ovat vuorovaikutuksessa. Richard Scottin mukaan kaikki organisaatiot jakavat joitakin samoja ominaisuuksia ja kohtaavat samantlaisia kysymyksiä ja ongelmia. Kaikkien organisaatioiden täytyy muun muassa määritellä tavoitteensa, saada osallistujia, hallita ja koordinoita toimintaansa, hankkia resursseja, rekrytoida ja kouluttaa henkilökuntaa sekä päästä ympäristön kanssa yhteisymmärrykseen toiminnan harjoittamisesta. Organisaatiot eivät

ole kuitenkaan samanlaisia. Ne eroavat toisistaan koon, sektorin (yksityinen - julkinen) ja rakenteellisten seikkojen osalta. (Leavit 1965 Scottin 1987, 9-20 mukaan)

Muodostin Scottin tekstien pohjalta oma käsitykseni siitä mikä on organisaatio: Muoto: Organisaatio on osallistujensa muodostama kollektiivi, joka pitää sisällään eri tasoja ja intressiryhmiä. Organisaatio voi olla tekninen tai instituutionaalinen toimintaympäristö riippuen sen päätehtävästä. Ympäristön kompleksisuus vaikuttaa organisaation rakenteeseen ja monimuotoisuuteen. Suunta: Organisaatiolla on tavoitteita jotka määrittävät sen toimintaa ja rakenteita. Usein tavoitteet määräytyvät ympäristöstä käsin. Päättävöitteena kaikilla organisaatioilla on olla ja pysyä olemassa. Sosiaalinen rakenne ja osallistujat: Sosiaalinen rakenne muodostuu normatiivisesta ja aktuaalisesta käyttäytymisen tasosta. Organisaation sisäiset ryhmät eroavat toisistaan intresseiltään ja suhteessaan valtaan. Osallistujia ovat organisaation työntekijät samoin kuin ympäristössä vaikuttavat henkilöt kuten yhteistyökumppanit. Työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet ja organisaation ulkopuoliset roolit vaikuttavat organisaation toimintaan. Ympäristö: Kaikki organisaation käytössä oleva materiaali ja resurssit, samoin kuin suurin osa päämääräpaineista tulee ympäristöstä. Toisaalta organisaatio pyrkii vaikuttamaan ympäristöönsä ja muokkaamaan sitä. Jatkuva tuotosten ja materiaalien, samoin kuin informaation ja henkilöstön virta kulkee organisaatioiden ja ympäristön välillä. Organisaatioilla on ympäristön kanssa molemminpuolinen riippuvuus- ja vaikutussuhde. Rajat: Raja organisaation ja ulkomaailman välillä on häilyvä ja läpäisevä. Rajoja pyritään vahvistamaan tilaan liittyvien- sekä ajallisten systeemien, työntekijöiden valintakriteerien, byrokraattisen järjestyksen ja sisäisten työmarkkinoiden avulla, mahdollistamalla urakehitys, puskuri- ja yhteistyöstrategioiden, sekä tekemällä päätös siitä mitä organisaatio voi tehdä itse ja mitä se joutuu ostamaan muilta.

Koin vaikeaksi määrittellä tutkimani organisaation rajat. Tutkimuskohteena on suuremman organisaation sisäinen yksikkö, jonka toimintatehtävät eroavat muun organisaation toiminnasta, mutta se ei kuitenkaan ole täysin itsenäinen. Monet toimintavaatimukset, käskyt ja taloudelliset reunaehdot tulevat yksikön ulkopuolelta, samoin fyysiset tilat sijaitsevat yhdessä rakennuksessa muiden

organisaation yksiköiden kanssa. Toisaalta katsoin voivani tarkastella yksikkö P:tä organisaationa ja kokonaisorganisaatiota osana tämän organisaation toimintaympäristöä sillä yksikkö P:llä on pitkä historia itsenäisenä toimijana, siksi sillä on olemassa vakiintuneita työmuotoja jotka eroavat organisaation muiden yksiköiden työmuodoista samoin kuin oma asiakaskuntansa ja käytännön tason tavoitteensa. Yksikkö P:n työntekijät muodostavat oman erillisen kollektiivinsa jonka sosiaalinen rakenne eroaa muista yksiköistä. Vaikka fyysisesti toimitilat sijaitsevat samassa rakennuksessa muiden yksiköiden kanssa on ne erotettu väliseinillä ja lukituin ovin. Organisaatioilla on aina keskinäistä riippuvuutta ja vuorovaikutusta sisältävä suhde ympäristöön, yksikkö P:n ja kokonaisorganisaation tapauksessa tämä suhde on erityisen vahva ja toimintaa määrittävä. Keskityn tutkimuksessani tarkastelemaan yksikkö P:tä omana organisaationa, mutta en voi välttyä ottamasta huomioon laajempaa organisaatiokokonaisuutta varsinkin puhuttaessa johtamisen aspekteista ja resursseista.

2.2 Oppiva organisaatio

Matikaisen ja Ollikaisen (1994) mukaan oppiva organisaatio on työyhteisön jatkuvan kehittämisen malli, jonka avulla toimintaa muutetaan vastaamaan asiakkaiden, markkinoiden ja organisaation omia tarpeita. Oppivan organisaation toiminnan lähtökohtana on aina asiakas. (Matikainen & Ollikainen 1999, 4)

Organisaatioteorioita ja organisaation oppimisteorioita on tehty monilla eri aloilla ja eri näkökulmista. Oppivan organisaation teorioiden taustalla vaikuttaa monien eri tieteenalojen suuntauksia ja teorioita. Löydettävissä on muun muassa vaikutteita sekä psykologisista oppimisteorioista, että psykologiasta laajemminkin, organisaatioteorioista ja johtamisteorioista, vain muutamia mainitakseni. Läheisesti oppivaan organisaatioon liittyy myös organisaatioiden kehittämisen teorit (OD-teorit). En käytä tutkimuksessani OD-teorioita teoreettisena viitekehyksenä, mutta poimin joitakin käsitteitä ja ideoita myös tältä organisaatiotutkimuksen osa-alueelta.

Moilanen (1996) jakaa organisaation oppimisen teorit kolmeen ryhmään: suorituskeskeiset teorit, prosessikeskeiset teorit ja kokonaisvaltaiset/ holistiset

teoriat. Suorituskeskeiset teoriat perustuvat pitkälti behavioristiseen ajatteluun. Näissä teorioissa organisaation oppimista määrää ympäristö ja siihen reagoiminen. Oppimisprosessiin ei kiinnitetä huomiota vaan keskitytään oppimisen tulokseen, esim. Lant, Milliken & Batra (1992) sekä Hedberg (1981). Prosessikeskeiset teoriat korostavat sitä, että organisaatio koostuu ihmisistä ja organisaation oppiminen tapahtuu yksilöiden sisäisissä ja välisissä prosesseissa. Teorioiden taustalla voidaan nähdä kognitiivinen ajattelumalli, esim. Argyris; Senge; March & Olsen (1976). Kokonaisvaltaiset teoriat perustuvat humanistiselle ihmiskäsitykselle, joka ottaa huomioon ihmisten tarpeet, motiivit, toimivat sosiaaliset suhteet, kokemuksellisuuden jne. esim. Wood & Bandura (1989). (Moilanen 1996, 55–69)

Tutkimukseeni sopii mielestäni parhaiten oppivan organisaation tarkastelu prosessinäkökulmasta, hieman kokonaisvaltaisten teorioiden suuntaan laajentaen. Tällöin oppiminen nähdään prosessina jossa toimijoina ovat ihmiset; heidän sisäiset ja väliset prosessinsa, vuorovaikutus sekä yhteistyö (Moilanen 1996, 56). Valitsin oman työni pääasiallisiksi taustateorioiksi Argyriksen ja Schönin sekä Moilasan teoriat oppivasta organisaatiosta. Perustan yksikkö P:n työntekijöiden haastattelukysymykset sekä aineiston analyysin suurilta osin näiden teorioiden varaan.

2.3 Organisaation oppiminen prosessinäkökulmasta: Chris Argyris ja Donald A. Schön

Argyriksen ja Schönin (1996) mukaan oppiminen voidaan nähdä lopputuloksena ja prosessina (mitä opitaan vs. miten opitaan). Jos oppimiseksi katsotaan oppijan informaation lisääntyminen, kaikki organisaatiot oppivat (niin hyvässä kuin pahassa). Oppiminen koostuu oppimistuloksesta tai tuotteesta, oppimisprosessista ja oppijasta. Välineellisen oppimisen tarkoituksena on parantaa organisaation toimintaa ajan myötä niin, että se pystytään näyttämään toteen esim. mittaamalla tai vertaamalla aikaisempaan. (Argyris & Schön 1996, 3-4)

Argyris ja Schön (1996) yrittävät selvittää dilemmaa siitä miten organisaatioiden oppiminen eroaa yksilöiden oppimisesta ja miten yksilöiden oppiminen nivoutuu organisaation oppimiseen. Organisaatio tai sen osa voidaan nähdä oppivana kokonaisuutena ottamalla siihen etäisyyttä niin, että sen sisäinen yksilöiden toiminta sulautuu yhden yhtenäisen entiteetin toiminnaksi (organisaation toiminta impersonoidaan). Vaikka organisaatiot koostuvat yksilöistä, ei organisaation oppiminen ole suoraan verrannollinen jäsentensä yksilölliseen oppimiseen. Joissakin tapauksissa organisaatiot tietävät vähemmän kuin jäsenensä, eivätkä pysty oppimaan sitä mitä kaikki niiden jäsenet tietävät vaan jatkavat toimintaansa vanhaan malliin tai tavalla jonka kaikki jäsenet tunnistavat epätaroituksenmukaiseksi. Toisinaan organisaatiot tietävät enemmän kuin niissä työskentelevät yksilöt. Niiden rakenteisiin ja muistiin on koostunut tietoa joka saa ne toimimaan vaikka jokaisella yksilöllä ei kaikkea tätä tietoa olisikaan. Organisaation ei voida sanoa aina toimivan vaikka kaikki sen jäsenet toimisivat. Toisaalta organisaatio ei toimi ilman yksilöiden toimintaa. Ryhmästä ihmisiä voidaan sanoa muodostuvan organisaatio kun päätökset tehdään yhteisön nimissä, yksilöt toimivat yhteisön hyväksi ja yhteisön ja ulkopuolisen maailman välille tehdään rajoja mm. sääntöjen avulla.

Organisaatiot voivat erota toisistaan suuresti esim. sääntöjen formaalisuudessa, sisäisissä rooleissa tai organisaation eliniässä. Tämän pohjalta organisaation voidaan sanoa oppivan silloin kun sen jäsenet oppivat sen puolesta tai sitä varten toimien organisaation roolien ja sääntöjen mukaan. (Argyris & Schön 1996, 4-12)

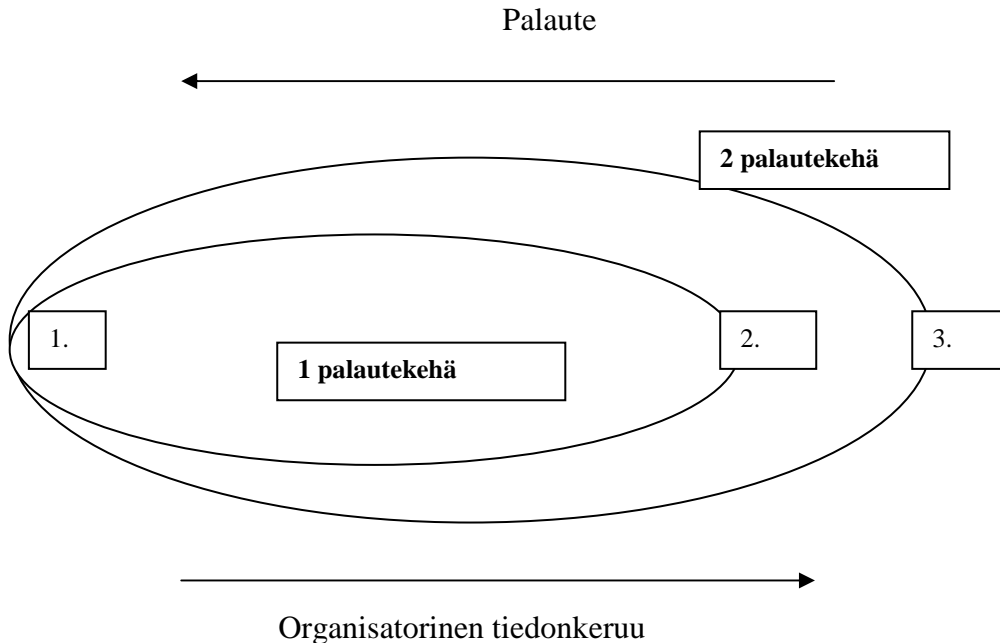
Tieto organisatorisoituu Argyriksen ja Schönin (1996) mukaan seuraavasti: Organisaatiot keräävät ja säilyttävät tietoa. Yksilökohtaisessa säilyttämisessä on vaarana tiedon katoaminen yksilöiden lähtiessä organisaatiosta ja organisaation olemassaolon vaarantuminen tätä kautta. Tieto voi olla säilöttynä myös muun muassa organisaation arkistoihin, säännöksiin, työtapoihin tai fyysisiin esineisiin. Tieto ilmenee käytännössä organisaation työskentelyrutiineissa ja toimintatavoissa vaikka niille ei sanallista muotoa olisikaan. Tätä Argyris ja Schön kutsuvat käytännön teoriaksi jonka he jakavat vielä kahteen osaan: toimintateoriaan (theory-in-use), jonka pohjalta todellisuudessa toimitaan ja joka voi olla sanaton ja jopa tiedostamaton, sekä toimintaa selittävään tai oikeuttavaan teoriaan (theory of action) joka on virallinen, julkilausuttu peruste toiminnalle. Organisaation toimintateoria ei välttämättä ole linjassa julkilausuttujen toimintaperiaatteiden kanssa. Eli yksinkertaistettuna organisaatio kerää tietoa jonka se säilöö rakenteisiinsa ja joka realisoituu organisaation toiminnassa. Organisaatio on oppinut silloin kun opittu muuttaa toimintaa ja sitä ohjaavaa teoriaa sekä se on tallennettu johonkin organisaation pysyviin rakenteisiin. Koska kaikkea oppimista ei voida pitää hyödyllisenä tai tarkoituksenmukaisena Argyris ja Schön luettelivat kolme hyödyllistä organisaation oppimisen muotoa: Instrumentaalinen oppiminen joka johtaa parempiin käytäntöihin, parempaa käytäntöä määrittävien arvojen ja kriteerien luominen sekä organisaation arviointi omasta kapasiteetistaan em. oppimistyyppeihin. (Argyris & Schön 1996, 12–20)

2.3.1 Yhden- ja kahden palautekehän oppiminen

Argyris ja Schön (1996) jakavat organisaation oppimisen kahteen eri tyyppiin:

1. Single-loop-, eli yhden palautekehän oppiminen: Tämä on instrumentaalista oppimista jossa organisaation toimintatavat voivat muuttua esimerkiksi ulkoisen paineen seurauksena, mutta toimien taustalla vaikuttavat arvot eivät muutu. Single-loop oppiminen on käyttökelpoista rutiininomaisissa, jokapäiväisissä tilanteissa, vastattaessa kesyihin ongelmiin (termi Manson ja Mitroff 1981). Yhden palautekehän oppiminen keskittyy mahdollisimman suuren tehokkuuden saavuttamiseen korjaamalla organisaation toiminnassa havaitut virheet (error).
2. Double-loop- eli kahden palautekehän oppiminen: Toimintatapoja muutettaessa muutos ulottuu myös organisaation arvoihin ja muihin syvempiin rakenteisiin jotka ohjaavat sen toimintaa. Double-loop oppimista tarvitaan vastattaessa monimutkaisiin, ilkeisiin ongelmiin (termi Manson ja Mitroff 1981) Kahden palautekehän oppiminen asettaa yksilöiden toimintateoriat alttiiksi arvostelulle ja tämä saattaa laukaista osallistujissa puolustautumismekanismeja eli defensessejä. Jako ei kuitenkaan todellisuudessa ole näin yksinkertainen. Ensinnäkin jakoa hankaloittaa organisaation koko ja monimuotoisuus. Organisaation toimintaa ohjaavat perusarvot sekä ns. paikalliset tai muuttuvat arvot. Organisaation tyypistä riippuu miten nämä eritasoiset arvorakenteet toimintaa ohjaavat ja miten niiden muuttaminen vaikuttaisi kokonaisuuteen. Suuret organisaatiot ovat usein myös monimuotoisempia, monista eri yksiköistä koostuvia ja enemmän ihmisiä ryhmiin jakavia. Näillä ryhmillä voi olla omia, toisistaan poikkeavia toimintateorioita ja intressejä. Organisaation eri tasoilla oppiminen voi olla erilaista. (Argyris & Schön 1996, 20–29, 89–99)

Argyriksen ja Schönin pohjalta oma ajatukseni yhden ja kahden palautekehän oppimisesta on seuraava:



KUVIO 1. Yhden- ja kahden palautekehän oppiminen

1. Organisaation toiminnasta saadaan palautetta organisatorisen tiedonkeruun avulla.
2. Kun toiminnassa havaitaan virhe, se korjataan ja käytännön teoria saattaa muuttua selittävän teorian osalta, eli esimerkiksi tekniset ominaisuudet, ulkoiset strategiat ym. voivat muuttua kun pyritään mahdollisimman suureen tuottavuuteen.
3. Ratkaisu ei välttämättä ole kestävä, sillä sen taustalla vaikuttaviin julkilausumattomiin seikkoihin ei ole puututtu. Toisella palautekehällä tiedonkeruu kohdistetaan arvoihin, oletuksiin, sanattomiin normeihin, toisin sanoen organisaation todelliseen toimintateoriaan. Näin voidaan päästä syvälle ulottuviin muutoksiin ja pitkän tähtäimen tehokkuuteen.

→ Samat vaiheet toistuvat, sillä organisatorinen tiedonkeruu ja sen pohjalta oppiminen ovat jatkuvia prosesseja.

Virheet joihin organisaatiot puuttuvat ovat Argyriksen (1992) mukaan sellaisia joiden olemassaolosta tiedetään ja jotka aiheuttavat mahdollisimman vähän uhkaa toimijoille tai niiden korjaamatta jättäminen on suurempi uhka kuin korjaaminen. Sellaisiin virheisiin puuttumista vältetään joiden löytyminen olisi uhka yksilön virheiden piilottamismekanismille ja sille ettei yksilö ole voinut korjata virhettä. Lisäksi malli I:n mukaisia arvoja (ks. taulukko 2) tai organisaation normeja vaarantavat virheet jätetään huomiotta. (Argyris 1992, 122-124)

2.3.2 Defenssit

Yksilöiden toimintateoriat ovat ratkaisevassa osassa kahden palautekehän oppimisessa. Usein ihmiset eivät ole tietoisia omista toimintateorioistaan ja saattavat mieltää niiden paljastamisen ja tutkimisen uhkaavaksi. Tällöin he käyttävät torjuntakeinoja eli defensesjä estääkseen niiden paljastumisen. Argyriksen (1992) mukaan ihmiset toimivat neljän perusarvon ohjaamina: itsekontrollin, voittojen maksimoinnin ja häviöiden minimoinnin, negatiivisten tunteiden tukahduttamisen sekä päämäärärationaliteetin (toiminnan arviointi päämäärien saavuttamisen näkökulmasta). Kaikkien näiden arvojen tehtävänä on välttää uhkaa ja nöyryytystä. (Argyris 1992, 90) Vaikka defensesit voivat estää todellisen tiedon esille saamisen ei niitä tulisi tukahduttaa vaan käyttää hyödyksi tutkimuksessa. Defenssit suojaavat yksilöitä häpeältä, mutta samalla estävät yksilöitä ja organisaatiota tunnistamasta häpeän aiheuttajia ja puuttumasta niihin. Defenssit voivat siis estää kahden palautekehän oppimista. Argyriksen ja Schönin (1996) mukaan defensesien logiikka on seuraavanlainen: Vältetään viestejä jotka sisältävät ristiriitaisia tai uhkaavia tekijöitä, käyttäydytään niin kuin viestien sisältö ei olisi uhkaava, uhkatekijöistä ei puhuta, myöskään siitä, että uhkatekijöistä ei puhuta, ei saa puhua.

Defenssit toimivat aivan kuin itsestään, ne ovat niin syvään juurtuneita, hyvin suojattuja ja itseään vahvistavia. Argyriksen ja Schönin mukaan tämä johtaa rajoittuneisiin oppimissysteemeihin. (Argyris & Schön 1996, 75–77, 99–103)

Argyriksen (1992) mukaan ihmisten toiminnan ja mielipiteiden muuttaminen samoin kuin uusien organisaattiorakenteiden luominen ovat riittämättömiä toimenpiteitä jos organisaatiossa todella halutaan päästä eroon defensiivisestä ajattelusta. Ihmisiä voidaan opettaa tunnistamaan käyttäytymisensä taustalla vaikuttavaa ajattelua ja huomaamaan toimintateorioiden ja toimintaa selittävien teorioiden välinen kuilu. Näin opitaan näkemään sekä yksilöllisten että organisatoristen defenssien syntymekanismi ja vaikutukset organisaation toimintaan. Tätä todentamaan tarvitaan Argyriksen mielestä ”kovaa faktatietoa” eli dataa. Muutoksen tulisi aina tapahtua ylhäältä alaspäin, sillä ruohonjuuritasolla tapahtuva muutos voi johdon silmissä vaikuttaa uhkaavalle tai jopa vaaralliselle ja johtaa konflikteihin. (Argyris 1992, 94-95)

2.3.3 O-I ja O-II organisaatiot

O-I organisaatioissa oppiminen on yhden palautekehän oppimista. Niissä ei kiinnitetä huomiota toiminnan taustalla vaikuttaviin normeihin, luuloihin tai päätelmiin. Tällaisissa organisaatioissa defenssit estävät toimintateorioita koskevan tiedonkeruun. O-I organisaatioissa toteutetaan Argyriksen ja Schönin kuvaaman malli I:n mukaista toimintateoriaa (ks. Taulukko 2). Argyriksen ja Schönin (1996) mukaan suurin osa organisaatioista on O-I tyyppiä. O-II tyyppisissä organisaatioissa yksilöt refleктоivat toimintateorioita julkisesti, eli keskustelua käydään myös toiminnan taustalla vaikuttavista tekijöistä ja tunteista. Toiminnassa tähdätään mahdollisimman suureen, sisäiseen tai aitoon sitoutumiseen Organisaation tiedonkeruulla pyritään saamaan totuudenmukaista ja käyttökelpoista tietoa. Ongelmat ratkaistaan siten, että ne myös pysyvät ratkaistuna, eli asioita katsotaan pidemmällä tähtäimellä, kuitenkin niin, ettei organisaation kyky vastata nopeasti kesyihin ongelmiin vähene. Valtaa jaetaan tasaisesti toimijoiden kesken ja ns. ”kasvojen säilyttämis-toimintaa” vältetään, sillä se nähdään oppimista estävänä defenssinä. Tällaisissa olosuhteissa yksilöt eivät kilpaile keskenään vaan pyrkivät yhteiseen päämäärään. Tuloksena oppimisen tulisi olla kahden palautekehän mallin mukaista. O-II -tyyppiseen organisaatiosysteemissä toteutuu malli II:n mukainen toimintateoria (ks. taulukko 1 ja 2). (Argyris & Schön 1996, 111–121)

TAULUKKO 1. Malli II:n mukainen toimintateoria (Argyris & Schön 1996, 118)

| Toimintaa ohjaa | Toimintastrategiat | Vaikutus käyttäytymis maailmaan | Vaikutus oppimiseen | Vaikutus tehokkuuteen |
|--|---|--|--|--|
| Luotettava tieto | Yksilöiden kokemaa syy-yhteys toiminnassaan | Toimijoiden kokeminen mahd. vähän defensiiviseksi | Ei itseään ylläpitäviä ja vahvistavia prosesseja | Lisää tehokkuutta pitkällä tähtäimellä |
| Vapaa valinta | Tehtävät ovat yhteisesti kontrolloituja | Vähän defenssejä sisältävät suhteet ja ryhmädynamiikka | Kahden palautekehän oppiminen | |
| Sisäinen sitoutuminen valintaan ja seurausten monitorointi | Itsen suojeleminen on yhteinen hanke joka suuntautuu kohti kasvua | Oppimiseen suuntautuvat normit | Teorioiden säännöllinen julkinen testaaminen | |
| | Toisten suojeleminen kahdenkeskisissä suhteissa | Suuri vapaus, sitoutuminen ja riskinotto | | |

TAULUKKO 2. Malli I:n ja Malli II:n sosiaaliset ihanteet (Argyris & Schön 1996, 120)

| | Malli I | Malli II |
|--------------------------------|--|---|
| Apu ja tuki | Toisille sanotaan asioita joiden kuvitellaan saavan heidän olonsa hyväksi. Tuetaan toisia välittämällä ja myötäilemällä. | Lisätään toisten kapasiteettia kohdata toimintansa taustalla vaikuttavat ideat, tiedostamattomat olettamukset, ennakoasenteet ja pelot. |
| Toisten kunnioittaminen | Toisten toimintateorioita ei kyseenalaisteta. | Yksilöiden näkeminen ja kohtelevinen itsereflektiivina, kuitenkin siinä määrin etteivät hermostu tästä liikaa. |
| Voima | Voiton tavoittelu omaa asemaa puolustamalla. Haavoittuvuus on heikkouden merkki. | Oman aseman puolustus yhdistetään itsereflektioon ja alistetaan arvioinnille. Arvioitaessa haavoittuvuuden tunne on vahvuuden merkki. |
| Rehellisyys | Toisille ei saa valehdella | Rohkaistaan sanomaan asioita joita tiedetään, mutta ei uskalleta sanoa. Vähennetään ”maton alle lakaisua”. |
| Lahjomattomuus | Omien arvojen, periaatteiden ja uskomusten säilyttäminen. | Omien arvojen, periaatteiden ja uskomusten puolustaminen altistaen ne julkiselle testaukselle. |

2.3.4 Oppimisen paradoksi

Suurin osa organisaatioiden oppimisesta on yhden palautekehän mallin mukaista ja organisaatiot ovat O-I tyyppiä. Monet organisaatiot käyvät Argyriksen ja Schönin (1996) mielestä läpi seuraavat oppimisen paradoksiin johtavat askeleet: Ongelmat muutetaan sanalliseen muotoon. Asiat joita jostain syystä ei verbalisoida, eivät siis ole ongelmia. -> Vain keskusteltaviin ongelmiin keksitään ratkaisuja, ratkaisut eivät koske siis tärkeitä asioita joista ei keskustella. Keskustelun ulkopuolelle jättämistä peitellään ja selitetään ulkoistamalla. ->

Intervention alkuvaiheessa korjataan organisaation toiminnan virheitä. Tämä huomataan kuitenkin jossain vaiheessa riittämättömäksi. -> Yksilöt kohtaavat dilemman: heidän tulisi nostaa esiin asiat joista ei ole aikaisemmin puhuttu, mutta samalla kohdata seuraukset siitä, että ovat laiminlyöneet näistä asioista puhumisen tai jatkaa vanhaan malliin tietäen estävänsä virheiden korjaamisen. -> Tämä johtaa joko asian kieltämiseen tai julkiseksi tekemiseen. Ihanteellisessa tilanteessa oppimisen paradoksi johtaa tilanteeseen jossa: defenssit tunnustetaan ja nimetään, niiden itseään vahvistavat ja oppimista estävät kehät katkaistaan yhteistyössä kaikkien toimijoiden kesken, toimijoita autetaan vähentämään tekijöitä jotka rajoittavat heidän toimintaansa, heitä autetaan näkemään kausaalisuhteet toimintansa ja käyttäytymismaailman välillä, järjestetään tilaisuuksia joissa voidaan kehittää taitoja toimia uudenaikaisissa konseptissa ja uusien arvojen, vähennetään defensiivistä ajattelua sekä lisätään kehittävää ja tuottavaa ajattelua ja viimeisenä muutetaan organisaation defensiiviset rutiinit korkeaksi tiedonkeruuksi, dialektiikaksi ja kahden palautekehän oppimiseksi. (Argyris & Schön 1996, 281–284)

2.3.5 Peter M. Senge

Senge on soveltanut Argyrisin teoriaa käytäntöön sopivaksi. Sengen (1990) mukaan Oppiva organisaation pääperiaatteet ovat: 1. Systemiajattelu joka toimii koko mallin yhteen sitovana käsitteellisenä viitekehyksenä. Systemiajattelussa keskeistä olisi nähdä tapahtumien ja päätösten taustalla vaikuttavat toistuvat rakenteet ja vaikuttaa niihin, eikä vain yksittäisiin tapahtumiin. 2. Yksilöiden pätevyys eli työntekijöiden henkilökohtainen oppiminen ja kehitys luovat perustaa organisaation oppimiselle. Yksilön pätevyys muodostuu monista osatekijöistä: henkilökohtainen visio, luova jännite, totuuteen sitoutuminen, asioiden hallinta ja alitajunnan hyödyntäminen. 3. Ajatusmallit jotka ohjaavat organisaation toimintaa ja yksilöiden käyttäytymistä, olisi tärkeää tiedostaa ja tehdä niiden kehittäminen ja muuttaminen mahdolliseksi. 4. Yhteinen visio ja päämäärä ovat erittäin tärkeitä organisaation oppimisen kannalta. Oppiminen tapahtuu omasta halusta, ei siksi että niin on käsketty tehdä. Organisaation yhteinen visio ei saa olla ylhäältä käsin määrätty vaan sen tulee rakentua yksilöi-

den henkilökohtaisista visioista. 5. Ryhmän oppiminen on tehokkaampaa kuin yksilön oppiminen. Edellyttää organisaatiossa käytävää vuoropuhelua. (Senge 1990, 6-10 ja 141–214)

Prosessinäkökulmasta siirryttäessä kohti kokonaisvaltaista näkökulmaa välietappina voisi pitää Moilasan tulkintaa laajennetusta Sengeläisestä käsityksestä. Se erottaa organisaatiotason ja yksilötason tarkastelun toisistaan. Organisaation oppiminen muodostuu syvällisen oppimisen kehästä ja organisaation arkkitehtuurista, jotka ovat vuorovaikutuksessa ja riippuvuussuhteessa keskenään. Yksilötason, syvällisen oppimisen kehä, muodostuu kolmesta osa-alueesta: taidot ja kyvyt, tietoisuus ja herkkyys, kuten yksilön ja organisaation halu muuttua, kyky vuorovaikutukseen ja toiminnan reflektointiin sekä kyky ymmärtää ja käsitteellistää laajoja systeemejä ja niissä vaikuttavia voimia sekä asenteet ja uskomukset joiden muutosta oppivan organisaation toimiminen vaatii työntekijöiltä. Syvälinen oppiminen muodostuu kaikkien kolmen osatekijän muuttamisesta. Yksilötason oppimisen edellytyksenä on tietynlainen organisaation arkkitehtuuri joka muodostuu myös kolmesta osatekijästä: organisaation olemassaoloa määrittävät ajatukset, arvot ja visiot eli ohjaavat ajatukset. Sengen mukaan pelkistettävissä kolmeen periaatteeseen: kokonaisuuden osiaan suurempaan merkitykseen, yksilön yhteisöllisyyteen ja kielen suureen rooliin.: oppivan organisaation kehittämiseen tarvittavat teoriat, menetelmät ja työkalut, esimerkiksi reflektointi, käsitteellistäminen ja vuorovaikutus ja niiden taustalla vaikuttavat, monien eri tieteenalojen teoriat sekä uudistukset rakenteissa esimerkiksi resursseissa ja tiedonkulkuverkostoissa. (Moilanen 1996, 101–105)

2.4 Organisaation oppiminen kokonaisvaltaisesta näkökulmasta: Raili Moilanen ja timanttimalli

Moilanen (2001a) tarkastelee organisaation oppimista holistisesta näkökulmasta jossa oppiminen on sidottu sekä työhön että sosiaalisiin suhteisiin ja tapahtuu organisaation kaikilla tasoilla ja joka tilanteessa. Hän kiinnittää erityistä huomiota johtajuuden merkitykseen kokonaisuudessa. Moilasan mukaan organisaation oppimisen tutkimuksessa holistiset teoriat ovat harvinaisia vaikka kokonaisuuden hallinta onkin tullut ajan mittaan entistä tärkeämmäksi, lisäksi hän näkee puutteen oppivan organisaation arvioinnin välineissä. Tältä pohjalta hän kehitti oppivan organisaation timanttimallin. Timanttimalli perustuu Pedler, Boydell ja Burgoyne:n, Argyris ja Schön:n sekä Sengen teorioihin jotka eivät yksistään Moilasan mielestä ole riittäviä, mutta yhdistettynä sekä uusilla ideoilla täydennettynä muodostavat timanttimallin. (Moilanen 2001a, 9-10 article II)

Moilanen (2001a) määrittelee oppivan organisaation sellaiseksi organisaatioksi joka tarjoaa oppimisen mahdollisuuksia työntekijöilleen ja poistaa oppimisen esteitä. Hän näkee oppivan organisaation jatkuvana tilana ja kehittämisen kohteena. (Moilanen 2001a, 42)

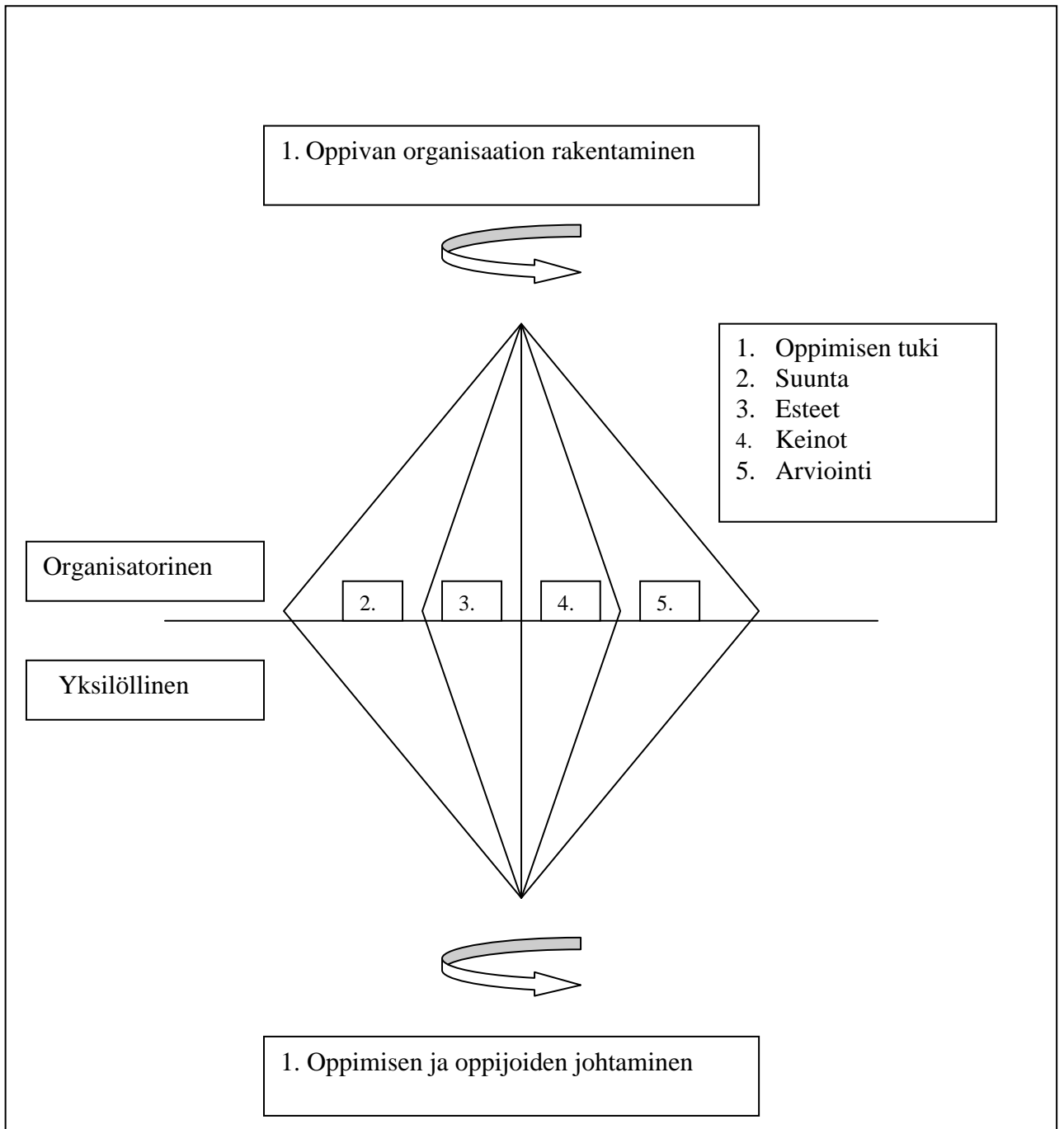
”A learning organization is a consciously managed organization with”learning” as a vital component in its values, visions and goals, as well as in its everyday operations and their assessment. The learning organization eliminates structural obstacles of learning, creates enabling structures and takes care of assessing its learning and development. It invests in leadership to assist individuals in finding the purpose, in eliminating personal obstacles and in facilitating for personal learning and getting feedback and benefits from learning outcomes.” (Moilanen 2001a article II, 8)

2.4.1 Organisaation oppimisen timanttimalli

Organisaation oppimisen timantti koostuu kahdesta tasosta ja kymmenestä elementistä (ks. kuvio 2.). Oppiva organisaatio pitää sisällään organisaatiotasoisia toimintamalleja ja rakenteita sekä yksilötasoista ajattelua ja toimintaa. Tasot ovat siis organisatorinen- ja yksilökohtainen taso. Elementtejä on oikeastaan viisi, mutta jokaisella organisaatiotason elementillä on vastinparinsa yksilötasolla. Elementit ovat: oppimisen tuki, suunta, esteet, keinot sekä arviointi. (Moilanen 2001a, 10–11, 43)

1. Oppimisen tuki: Organisaatiota johdetaan kokonaisuutena, joten johtaja on tietoinen kaikista organisaation sisäisistä prosesseista jotka vaikuttavat oppimiseen. Johto on osaltaan vastuussa siitä, että organisaation rakenteet mahdollistavat oppimisen. Johtaja tukee myös yksilö- ja ryhmätasolla henkilöstön oppimista. Moilasan mukaan perusajatuksena on, että oppiva organisaatio vaatii kehittyäkseen ja toimiakseen johdon panostusta, huomiota ja työtä. Johtaminen on oppivan organisaation timanttimallin eteenpäin vievä voima. Kaikkiin muihin elementteihin kuuluu myös johtamisen aspekti.
2. Oppimisen suunta: Organisaation visio ja strategia ohjaavat oppimista, toisaalta yksilöiden motivaatio sekä halu ajatella pitkällä tähtäimellä ja suuntautua oppimaan ovat erittäin tärkeitä. Toisin sanoen organisaatio tarvitsee yhteisen suunnan sekä organisaatiotasolla, että yksilötasolla. Johtajan tehtävä on toimia suunnannäyttäjänä ja yksilötasolla innostajana ja motivoijana.
3. Oppimisen esteet: Organisaatiotason rutiinien, toimintamallien ym. kyseenalaistaminen ja tutkiminen, samalla yksilökohtaista ajattelua ja toimintaa arvioiden. Tätä kautta voidaan tunnistaa oppimisen esteitä. Johtajan tehtävänä on toimia avoimen ilmapiirin luoja ja sekä organisatoristen- ja yksilötasoisten toimintamallien kyseenalaistajana.
4. Oppimisen keinot: Oppimista edistävien keinojen, kuten myönteisen ilmapiirin, oppimismahdollisuuksien, teorioiden, metodien ja välineiden rakentaminen ja tarjoaminen organisaatiotasolla. Yksilötasolla näiden keinojen valinta ja käyttäminen. Johtaja luo edellytyksiä ja tarjoaa mahdollisuuksia oppimiselle sekä auttaa yksilöitä oppimisprosessissa.

5. Oppimisen arviointi: Kiinnostus sitä kohtaan mitä on opittu ja miten on kehitytty. Tätä varten erilaisia organisaatiotasoisia arviointimenetelmiä yhtälailla kuin ryhmä- ja itsearviointiakin. Arviointiin liittyy motivointi ja palkitseminen. Johtaja hallitsee kokonaisuuden arvioimisen ja mittaamisen sekä auttaa yksilöitä oman oppimisensa arvioinnissa. (Moilanen 2001a, mm. 19–23; article II, 13–17; 2001b, 152; 2001c, 88-97)



KUVIO 2. Oppivan organisaation timanttimalli (Moilanen 2001a article II, 12)

Johto on keskeisessä roolissa niin oppivan organisaation rakentajana kuin oppijoiden johtajanakin. Moilasan (2001b) mielestä vain organisaation ylin johto voi varmistaa sen, että oppimisen strategiat leviävät koko organisaatioon valtuuttamalla, resurssuimalla ja näyttämällä esimerkkiä. Johdon esimerkki onkin yksi tärkeimmistä sitouttamisen ja motivoinnin keinoista. Esimiesten tulisi myös ymmärtää se, että suurin osa oppimisesta tapahtuu normaalissa jokapäiväisessä työssä eikä koulutus- tai kehityspäivinä. Näitä oppimistilaisuuksia jätetään suurelta osin hyödyntämättä. (Moilanen 2001b, 140-150)

Moilanen (2001a) käytti omassa tutkimuksessaan timanttimallia aineistonkeruu- ja analysointivälineenä. Hän rakensi mallin pohjalta 40 väittämästä koostuvan kyselykaavakkeen jonka 25 suomalaista yritystä (lähes 700 henkilöä) täyttivät ja jonka Moilanen analysoi aiemmin muodostettujen luokitusten ja pisteytysten avulla. Kysymykset kattoivat kaikki viisi elementtiä ja jakautuivat tasan organisaatio- ja yksilötason välille. Moilanen tarkoitti timanttimallin siis välineeksi joilla organisaatioiden oppimista ja oppimistyyliä voitaisiin mitata ja niistä voitaisiin saada luotettavaa tietoa. (Moilanen 2001a article IV, 7-8; kaavake:54–55)

2.4.2 Organisaatiotyypit

Tutkimuksessaan suomalaisten yritysten oppimisesta Moilanen (2001a) jaotteli yritysten oppimistyyliä tai – strategiat neljään luokkaan timanttimallin analyysin perusteella: ajattelijoihin, haastajiin, toimijoihin ja tyytyjiin. Ajattelijatyypisissä organisaatioissa on edustettuna timanttimallin sektorit 2 ja 3, eli oppimisen suunta ja -esteet organisaatiotasolla (ks. kuvio 1.). Niissä suunnitellaan, kehitetään ja innovoidaan ahkerasti, mutta oppimista ei kuitenkaan saada integroitua työhön ja käytäntöön. Strategiat ja visiot ovat erittäin tärkeitä, mutta keinot ja arviointi ovat puutteellisia. Johtaminen on ennemminkin strategioihin suuntautuvaa kuin prosesseja ohjaavaa. Haastaja-tyyppinen organisaatio toimii sekä yksilö, että organisaatiotasolla keskittyen yhtäläillä ajatteluun ja toimintaan, eli kaikki timanttimallin sektorit ovat edustettuina. Strategiat tukevat oppimista ja ovat yhteisesti jaettuja, johtaminen on kokonaisvaltaista ja arviointi sekä palkitseminen ovat hallinnassa.. Toimija-tyyppisissä organisaatioissa

suuntaudutaan vahvasti käytännön työhön ja tuloksiin ja oppiminen keskittyy yksilötason toimintaan. Strategiat ovat puutteellisia eivätkä tue oppimista, toimintaa ei kyseenalaisteta eikä reflektoida. Johtaminen on pääasiassa ihmisten ja prosessien, ei niinkään kokonaisuuden johtamista. Tyytyjä-tyyppisissä organisaatioissa ei korosteta oppimiseen liittyvää toimintaa eikä ajattelua. Strategiat eivät sisällä oppimisen aspekteja, eikä oppimista pidetä organisaatiossa tärkeänä. (Moilanen 2001a article II, 21–31)

2.5 Muut oppivan organisaation teoriat

Edellä kuvattujen pääperiaatteiden pohjalta Matikainen ja Ollikainen (1999) ovat päättelleet oppivan organisaation toimivan silloin kun organisaatiolla on selkeä toiminta ajatus ja visio, asiakkaat otetaan toiminnan ja oppimisen lähtökohdaksi, työtä tehdään yhteistoiminnallisesti, työyhteisö tukee oppimista, kehitystä ja koulutusta sekä työyhteisö tarkkailee jatkuvasti toimintaympäristöä ja omaa toimintaansa. (Matikainen & Ollikainen 1999, 7-8)

Hannele Kukkolan (1996) mukaan organisaation oppiminen ja pätevyys koostuvat yksilöiden, ryhmien ja organisaation oppimisen ja pätevyyden yhteisvaikutuksesta. Organisaation pätevoityminen on pitkä prosessi ja usein organisaatio oppiikin hitaammin kuin yksilöt. Organisaation oppimista tapahtuu kolmella tasolla: progressiivista, suoraviivaista, oppimista tarvitaan pahimpien virheiden korjaamiseen. Se on välttämätöntä organisaation olemassaolon kannalta. Selektiivisessä oppimisessa organisaatio kyseenalaistaa arvojaan ja työtapojaan. Transformatiivisessa oppimisessa organisaatio luo jotakin uutta yhdistäen organisaation ja yksilöiden oppimisen. (Kukkola 1996, 14–15)

Dixon (1994) katsoo organisaation oppiminen tapahtuvan kehämäisesti. Ensin kootaan informaatiota organisaation sisäisistä tai ulkopuolisista tiedonlähteistä. Informaatio integroidaan organisaatioon käsittelemällä sitä yksityiskohtaisesti ja perusteellisesti. Tietoa tulkitaan kollektiivisesti tavoitteena yhteinen oppiminen ja yhteisten merkitysten synnyttäminen. Lopuksi työntekijöille annetaan oikeus soveltaa uutta tietoa toimintaansa. (Dixon 1994, 70) Koska oppiva organisaatio on jatkuvassa oppimisprosessissa, alkaa sykli tämän jälkeen alusta.

Myös March ja Olsen (1976) näkevät organisaation oppimisen kehämäisenä prosessina. Oma tulkintani täydellisen valinnan sykli -teoriasta (oma suomenukseni termistä the complete cycle of choice) on lyhyesti ja hieman yksinkertaista seuraavanlainen: yksilöiden maailmankuva ja sisäiset prosessit siirtyvät yksilöiden toimintaan, yksilöiden toiminta vaikuttaa organisaation valintoihin ja tuloksiin, ympäristö reagoi organisaation toimintaan ja ympäristön palaute vaikuttaa taas yksilöiden maailmankuvaan. (March & Olsen 1976, 12-19) Marchin ja Olsenin mukaan todellisessa maailmassa asiat eivät kuitenkaan ole näin suoraviivaisia. He löytävätkin syitä jotka estävät täydellisen valinnan sykliä toteutumasta. Organisaation oppimista voivat estää seuraavat seikat: yksilöiden oppiminen tai maailmankuvan muuttuminen ei siirry yksilöiden toimintaan, organisaation toiminta ei vaikuta ympäristön palautteeseen eli ympäristö ei reagoikaan organisaation toimintaan, yksilön toiminta ei vaikuta organisaation toimintaan joten vaikka yksilöt oppivatkin, organisaatio ei enää muutu oppimisen seurauksena, yksilöt eivät syystä tai toisesta opi ympäristön palautteesta. (March & Olsen 1976, 57-59)

Kansainvälistä organisaation oppimisen tutkimusta on tehty todella paljon. Tuotannon ja teollisuuden alalla muun muassa Edwin Nevis, Anthony DiBella & Janet Gould (1997) jotka tutkivat useiden suurten yritysten oppimista ja löysivät niistä kaikista oppivan organisaation piirteitä vaikka organisaatiot itse pitivät itseään huonoina oppijoina sekä Penny West (2000) joka tutki autoteollisuuden organisaatioita. Kasvatustieteen alueella oppiminen on tärkeä osa-alue ja myös organisaation oppimista on tutkittu paljon. Tästä esimerkkinä William Mulford, Halia Silins & Kenneth Leithwood (2003). Suomalaista tutkimusta oppivasta organisaatiosta ovat tehneet muun muassa Raili Moilanen (1996) taloustieteiden, Urpo Sarala (1996) opetuksen ja kasvatustieteiden ja Kaija Tolvanen (1998) terveydenhuollon osa-alueilla. Lisäksi oppivaa organisaatiota ovat graduissaan käsitelleet esimerkiksi: Jenni Lehikoinen (2003), Piia Ruokojä (2002), Sari Rönnemaa (2000), Mervi Rantamäki (1999), Satu Nikkinen (1999), Mika Paljakka (1999) ja Riikka Peltonen (2002).

Joskus organisaation kehittämismenetelmiä, kuten esimerkiksi asiakaspalautetta, käytetään aivan muihin kuin kehittämistarkoituksiin. Ne voivat olla tarpeellisia esimerkiksi poliittisesti ja niiden käyttö on vain symbolista, eikä kenelläkään ole aikomustakaan muuttaa organisaation toimintatapoja. (Salmela 1997a, 15) Pyrin tässä tutkimuksessa selvittämään mikä merkitys asiakaspalautteella on yksikkö P:lle ja käytetäänkö saatuja tuloksia todella organisaation kehittämiseen ja oppimiseen.

3 PÄIHDEHUOLLON LAATU

Toteutin tutkimukseni alkuvuoden 2005 ja loppuvuoden 2006 välisenä aikana yksikkö P:ssä. Yksikkö P on päihdehuollon erityispalvelu joka keskittyy erityisesti päihdehaittojen tertiäripreventioon eli korjaavaan ehkäisyyn. Asiakaspalautteella pyrittiin kuvaamaan ja varmentamaan palvelujen laatua asiakasnäkökulmasta käsin.

3.1 Päihdehuolto

Päihdehuoltolaki määrittelee päihdehuollon seuraavasti: *”Päihdehuollon tavoitteena on ehkäistä ja vähentää päihteiden ongelmakäyttöä sekä siihen liittyviä sosiaalisia ja terveydellisiä haittoja sekä edistää päihteiden ongelmakäyttäjän ja hänen läheistensä toimintakykyä ja turvallisuutta.”* (Päihdehuoltolaki (41/1986) 1 § 1)

Päihdehuolto voidaan toteuttaa avo- tai laitospalveluina päihdehuollon erityispalveluna tai sosiaali- ja terveydenhuollon yleisenä palveluna. Päihdehuollon laitospalveluina erityispalveluja ovat kuntoutuslaitokset, katkaisuhoidolliset laitokset, laitospalvelut ja ensisuojaajat. Avopalveluina erityispalveluja ovat A-klinikat, nuorisoyksiköt, päiväkeskukset ja tuettu asuminen. Laitospalveluina sosiaali- ja terveydenhuollon yleisiä palveluja ovat terveyskeskusten vuodeosastot, yleissairaalat ja psykiatriset sairaalat. Avopalveluina ovat sosiaalitoimistojen sosiaalityö, perusterveydenhuolto ja psykiatrisen avohoidon. (Kaukonen 2000, 108-114)

Ehkäisevä päihdetyö jaetaan kolmeen osa-alueeseen: primaari-, sekundaari- ja tertiäripreventioon. Primaaripreventio, eli yleinen ehkäisy, suunnataan tietyille kohderyhmille (esim. nuoret), tarkoituksena ennaltaehkäistä päihteiden käyttöä ja lisätä päihkeitä koskevaa tietoutta. Sekundaaripreventiolla, eli riskiryhmäehkäisyllä, pyritään tavoittamaan päihteiden ongelmakäytön riskiryhmiä tai varhaisvaiheen ongelmakäyttäjiä, tarkoituksena pysäyttää päihteiden käytön jatkuminen ja ongelmien syveneminen. Tertiäripreventio, eli korjaava ehkäisy,

kohdistuu päihteiden ongelmakäyttäjiin. Tavoitteena tilanteesta riippuen voi olla ongelmakäytön lopettaminen ja sen uusimisen ehkäisy, hyvinvoinnin lisääminen tai ulkopuolisille aiheutuvien haittojen vähentäminen. (www.stakes.fi/neuvoa-antavat, Ehkäisevän päihdetyön perusteet, jakso 1)

Tertiaaripreventiolla voidaan pyrkiä erilaisiin, kunkin asiakkaan kannalta realistisiin ja tarkoituksenmukaisiin lopputuloksiin. Päihdepalvelujen laatusuosituksissa hoidon ja kuntoutuksen (tertiaariprevention) tavoitteet on jaettu viiteen tasoon:

1. Lievitetään päihteiden käytöstä johtuvia haittoja
2. Estetään asiakkaan tilan tai elinolojen huonontuminen
3. Pyritään säilyttämään asiakkaan tila tai elinolot ennallaan
4. Asiakkaan tilaa tai elämäntilannetta pystytään joiltakin osin parantamaan
5. Asiakkaan fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista tilannetta voidaan parantaa huomattavasti

(Päihdepalvelujen laatusuositukset 2002, 51)

Olavi Kaukonen (2002) määrittelee päihdekuntoutuksen olevan Sosiaali- ja terveydenhuollossa tehtävää työtä jonka tarkoituksena on päihdehaittojen ehkäisy ja päihdeasiakkaiden tai heidän läheistensä toimintakyvyn turvaaminen tai lisääminen. Päihdekuntoutukseen kuuluvat Sosiaali- ja terveydenhuollon peruspalvelujen päihde-ehtoinen työ sekä erityispäihdepalvelut. Määritelmän ulkopuolelle jäävät ihmisten itsenäinen, spontaani toipuminen, itseapuliikkeet sekä primaaripreventio. (Kaukonen 2002, 125)

Mäkelä (2003) kirjoittaa, että usein päihdekierteestä irti pääseminen on vaikeaa ja raitistuminen onkin joidenkin asiakkaiden kohdalla epärealistinen tavoite. Se, että hoidolla ei usein edes pyritä päihdeettömyyteen vaan esimerkiksi asiakkaan elämänlaadun parantamiseen tai päihteiden käytön vähentämiseen, saattaa aiheuttaa tyytymättömyyttä päättäjissä tai veronmaksajissa. On kuitenkin huomattava että ”Hoito tuottaa paremman tuloksen kuin hoidotta jääminen.” (Mäkelä 2003, 5) Rissasen ja Aallon (2002) mukaan jopa pienet edistysaskeleet ihmisen elämänlaadussa tuottavat säästöjä yhteiskunnalle. Tutkimuksissa on to-

dettu päihdepalvelujen tehostetun tarjonnan alentavan kustannuksia terveydenhuollossa, lisäävän hyvinvointia ja vähentävän hoidon tarvetta. (Rissanen & Aalto 2002, 13; Kaukonen 2005, 311) Lasse Murroneen (1995) mukaan päihdeongelmaisia on yleisesti vaikea hoitaa sillä pähteiden käyttö ja elämäntapa liittyvät kiinteästi yhteen, eikä hoito ole teknisillä mittareilla mitattuna tuloksellista. Asiakkaiden parantaminen ei ole useinkaan realistinen tavoite, mutta hoidon tavoitteiden asettuessa päihdeongelman tukemiseen ja konkreettisissa tilanteissa auttamiseen on tulos hyvä. Päihdepalvelujen asemaa hankaloittaa se, että asiakkailla ei ole niihin subjektiivista oikeutta, eli pelkkä avun tarve ei oikeuta päihdepalveluihin. (Murto 1995, 117-119) Lisäksi tilannetta on mutkistamassa päihdepalveluissa tapahtunut rakenteellinen muutos joka on tehnyt avopalveluihin pääsyn entistä vaikeammaksi ja hyväosaisimpia päihdeongelmaisia suosivaksi. Tämä on Kaukosen (2005) mukaan heikentämässä päihdepalvelujen yhteiskunnallista vaikuttavuutta. (Kaukonen 2005)

Tiimityö on päihdetyön perinteinen työmuoto, joka nousee myös yksikkö P:ssä suureen rooliin Honkasen (1989) mukaan *”Tiimi on ryhmä, joka työskentelee yhdessä saavuttaakseen jonkin päämäärän.”* (Honkanen 1989, 48) Tiimi on tietoisesti ja tarkoituksella muodostettu ryhmä jonka avulla pyritään kehittämään työryhmän toimintaa. Hän luokittelee Husen (1975) ja Burken (1982) ajatusten pohjalta tiimeiksi seuraavanlaisia ryhmiä: ryhmät joilla on yhteinen esimies, ryhmät joilla on yhteinen päämäärä organisaatiossa, ryhmät joiden jäsenten työroolit ja -tehtävät ovat toisistaan riippuvaisia, ryhmät joiden jäsenet joutuvat turvautumaan toistensa apuun tehtävien hoitamisessa ja ajallisesti rajoitettua tehtävää hoitamaan muodostetut ryhmät. (Honkanen 1989, 48)

Jotta tiimityö toimisi ja olisi tehokasta, tulisi työryhmän omata Honkasen (1989) mukaan seuraavia ominaisuuksia: tiimissä tulisi olla tiedossa sekä tavoitteet että ongelmat, jäsenten kesken tulisi vallita luottamus ja toisten tukeminen sekä avoin keskustelu, yksilölliset erot tulisi ottaa huomioon, tiimityötä tulisi käyttää oikea-aikaisesti, jäsenten tulisi omata tietyt perustiedot ja – taidot ja tiimin johtajan tulisi kyetä liittämään kaikki edellä mainittu johtamistapaansa. (Honkanen 1989, 50)

3.2 Laatu

Arkikielessä sana laatu viittaa usein myönteiseen ominaisuuteen, se on kuitenkin todellisuudessa neutraali käsite jolla tarkoitetaan jonkin kohteen ominaispiirrettä (Outinen, Holma, Lempinen 1994, 13). Lillrankin (1998) mukaan laatu koskee toimitetta eli tavaraa, palvelua, tietoa tai näiden yhdistelmää joka toteutetaan asiakasta varten tiettyä korvausta vastaan. Laatu koskee vain toimitteita joita voidaan mitata tai arvioida. (Lillrank 1998, 19–20) Sosiaali- ja terveydenhuollon laatusanastossa laatu on määritelty seuraavasti: *”hyödykkeen ominaisuuksista muodostuva kokonaisuus, johon perustuu hyödykkeen kyky täyttää siihen kohdistuvat odotukset.”* (Laadunhallinta sosiaali- ja terveydenhuollossa 1996, 33) Stakesin Laatumittarit- kirjassa sosiaali- ja terveydenhuollon laatu on määritelty *”kyvyksi täyttää asiakkaiden palvelujen tarve ammattitaidolla, edullisin kustannuksin ja lakien, asetusten ja määräysten mukaan.”* (Idänpää-Heikkilä, Outinen, Nordblad, Päivärinta, Mäkelä 2000, 11) Perinteisesti sosiaalihuollossa laatua on ollut vaikea määrittellä. Mitä tarkoittaa laadukas sosiaalihuolto? Kenen näkökulmasta laatua arvioidaan ja onko laatu sosiaalihuollossa hintansa väärtti? Kuten Idänpää-Heikkilän ym. (2000) määritelmästäkin voidaan nähdä, on laadulla monia ulottuvuuksia ja määrittelijöitä ja näiden näkemykset laadusta voivat olla osittain ristiriidassa. Siksi sosiaalihuollossa ei voidakaan saavuttaa asiakkaiden ja ammattilaisten näkökulmasta maksimaalista laatua vaan pyrimme optimilaatuun joka olisi mahdollisimman tyydyttävä kompromissi niin asiakkaille, palvelun tuottajille, kuin maksajille ja päättäjillekin. (Idänpää-Heikkilä ym. 2000, 11)

Grönroos (1990) jakaa laadun tekniseen ja toiminnalliseen laatuun. Tekninen laatu on palvelun lopputuloksen laatu kun toiminnallisessa laadussa arvioidaan palveluprosessin laadukkuutta. (Grönroos 1990, 61–64) Parasuramanin (1985) mukaan laatu jakaantuu kymmeneen ulottuvuuteen: Luotettavuus koostuu palvelun suorittamisesta oikein ja lupausten pitämisestä. Reagoimiskyky tarkoittaa henkilökunnan palveluasennetta. Pätevyys pitää sisällään palvelun tuottajan tarvittavat tiedot ja taidot. Saavutettavuus merkitsee helppoa yhteydenpitoa kuten aukiolo- ja puhelinaikoja. Kohteliaisuus on ystävällistä ja arvostavaa käytöstä asiakasta kohtaan. Viestintä tarkoittaa kommunikointia asiakkaiden ym-

märtämällä tavalla. Uskottavuus merkitsee sitä että asiakas tuntee organisaation ajavan asiakkaidensa etua. Turvallisuus on varmuutta siitä, ettei palveluun liity fyysisiä tai taloudellisia riskejä. Asiakkaan ymmärtäminen tarkoittaa pyrkimystä ymmärtää asiakkaan erityistarpeita ja palveluympäristö pitää sisällään palvelutilanteeseen liittyvät konkreettiset asiat kuten organisaation tilat. (Parasuraman 1985 Ylikosken 1997, 91-94 mukaan)

Lillrank (1998) kertoo laadun ilmiönä sisältävän neljä vastinpareina ilmenevää näkökulmaa: virheettömyys (suunnitelma-toteuma), funktionaalisuus (rakennesuorituskyky), asiakaslähtöisyys (asiakkaan tarpeet-toimitteen funktiot) ja systeemilaatu (asiakkaan tarpeiden tyydytyksen vaikutukset). Laadun käsitettä voidaan soveltaa tapauksissa joissa laatu koskee toimitteita eli silloin kun tavara, palvelutapahtuma tai tieto on työstetty ja tuotteistettu vaihtoa varten, laatu liittyy vaihdantaan eli laatu tarkoittaa vaihdannassa näkyvää ominaisuutta joka vaikuttaa asiakkaan päätöksentekoon, laatua voidaan mitata tai arvioida eli hyvä voidaan erottaa huonosta sekä laatua tehdään prosessiluonteisesti muun muassa tuotanto -, kulutus -, käyttäytymis - ja muutosprosesseissa. (Lillrank 1998, 20-28) Lillrank kuitenkin toteaa, ettei julkisesti rahoitetulla ja suoritettulla palvelulla ole maksavaa asiakasta vaan käyttävä kansalainen jolla on poliitikkojen hänelle suomia oikeuksia. Varsinkin joissakin sosiaalihuollon palveluissa asiakkaat ovat alamaisia joilla on velvollisuus noudattaa lakia. Julkisiin palveluihin ei liity suoraa vaihtosuhdetta vaan asiakkaat luovuttavat valinnan vapautensa yhteiskunnan tarjoamaksi turvaksi. Veronmaksajat eivät voi määrittellä mihin tarkoitukseen heidän rahansa käytetään. Julkisten palvelujen laatu liittyy palvelun suorittamistapaan, mutta niiden suunnitteluun, tarjoamiseen ja mitoitukseen on asiakkaiden hyvin vaikea päästä vaikuttamaan. Julkisissa palveluissa, mitä tehdään, päätetään poliittisesti ja miten tehdään, laatujohtamisen keinoin. (Lillrank 1998, 91-94)

Paul Wilding (1994) tarkastelee mitkä aspektit tekevät palvelusta laadukasta. Hänen mukaansa laadukkaan palvelun tulee olla helposti saatavilla maantieteellisesti, fyysisesti ja psykologisesti. Tätä edesauttavat muun muassa sopivat aukiolo- ja jonotusajat, mainonta sekä asiakkaiden kunnioittava kohtelu. Palvelun luonteen ja tason tulee olla hyväksyttävää sekä tuottaja, että asiakasnäkö-

kulmasta, vallitsevana ajatuksena tulisi olla asiakkaan tukeminen ja itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen holhoamisen sijaan. Palvelun tehokkuus ja toimivuus ovat tietenkin tärkeä aspekti, palvelun tulee siis vastata asiakkaiden tarpeisiin. Palvelun tuottajan tulee olla avoin palveluista tiedottamisessa ja tuoda esiin palvelun tavoitteita ja keinoja. Avoimuuteen kuuluu myös asiakkaiden äänen kuuleminen palautejärjestelmän avulla. Wilding kuitenkin painottaa, että loppujenlopuksi palvelut perustuvat sosiaaliseen kanssakäymiseen ja palvelujen laadun ratkaisee sosiaalisen vuorovaikutuksen onnistuminen ja laatu. (Wilding 1994, 58-59)

Käytännössä Wildingin (1994) mukaan laadukkaan palvelun tuottaminen vaatii johtoportaan vahvaa sitoutumista, jopa pakkomielleltä, laatuun. Laatu ei saa olla vain yksi organisaation tavoitteista vaan sen tulee olla tärkein tavoite joka ohjaa kaikkea käytäntöä. Organisaation henkilökunnan tulisi sisäistää johdon sitoutuminen ja muodostaa organisaation laajuinen laadun toimintakulttuuri. Organisaation tulisi asettaa selkeitä tavoitteita ja standardeja jotka kuitenkin ovat realistisia saavuttaa. Tavoitteiden asettaminen on koko organisaation henkilöstön, ei pelkästään johdon tehtävä. Tavoitteet ja standardit tulee siirtää organisaation toimintaan jotta ne voitaisiin saavuttaa. Lopuksi tulisi luoda arviointi menetelmiä jotta nähtäisiin kuinka tavoitteet ja standardit on saavutettu. (Wilding 1994, 60-61)

Outisen ym. (1994) mukaan sosiaali- ja terveyspalvelujen laatu syntyy kuudesta aspektista: oikein kohdennetusta, tarkoituksenmukaisesta palvelun sisällöstä, hyvästä asiakaspalvelusta, tehokkaasta toteutuksesta, tarjotuista toimintaedellytyksistä, toimivista tukijärjestelmistä ja työvälineistä sekä hyvistä tuloksista. (Outinen ym. 1994, 13-14)

Jorma Sipilän (1995) mukaan sosiaalihuollon laadun arviointia vaikeuttaa laadun ulottuvuuksien rajattomuus. Sanaan laatu voidaan tiivistää vuosisadan mittainen keskustelu hyvästä palvelusta, organisaatiosta, hallinnosta, politiikasta, työntekijästä ja koulutuksesta. Sipilän mukaan laadun käsitettä on rajattava ja painotettava, priorisoimalla ja tekemällä poliittisia valintoja. (Sipilä 1995, 23) Tähän pyrkii muun muassa laatukriteeristöjen ja suositusten laatiminen. Laa-

dun arviointia helpottamaan pyritään kehittämään erilaisia objektiivisia kriteeristöjä. Vaikka nämä ovatkin tarpeellisia apuvälineitä laatutyötä tehtäessä, tulisi muistaa, että sosiaalipalvelujen laatu on aina arvolatautunutta. Kriteerit eivät ole objektiivisia, vaan tehty jostakin näkökulmasta ja niiden taustalla vaikuttaa monenlaisia yhteiskunnallisia oletuksia ja arvoja. Kuten Heikki Suhonen (1995) kirjoittaa: laatu ei ole objektiivista ja arvoista vapaata vaan se liittyy aina yhteiskunnalliseen kontekstiin. Laatua käsitteenä voidaan käyttää erilaisten tavoitteiden priorisointiin jolloin se voi toimia yhteiskunnallisen manipuloinnin ja vallankäytön välineenä. (Suhonen 1995, 43) Laadusta keskusteltaessa tulisi-kin kiinnittää erityistä huomiota laatuajattelun taustalla vaikuttaviin arvoihin sekä siihen kenen näkökulmasta palvelujen laatua määritellään.

Sosiaalipalvelujen erityisyys verrattuna esimerkiksi teollisuuden tuotantoon luo laadun tuottamiselle ja arvioinnille omia reunaehtoja. Toiminta perustuu usein palvelutoiminnan ja toimintaympäristön ulkopuolisiin kriteereihin joihin niin työntekijät, kuin asiakkaatkaan eivät voi vaikuttaa. (esim. Drummond 1993; Walsh 1995; Hunt 1996 Watsonin 2002, 879 mukaan)

Laadun kehittäminen liittyy läheisesti oppivan organisaation ajatukseen. Oppivassa organisaatiossa on meneillään jatkuva oppimisen ja kehittämisen prosessi. Organisaatiolla on lähtökohtaisesti laatukriteerit jotka sen toiminnan tulee täyttää. Jos kriteerit eivät täyty ja toiminnassa näin ollen havaitaan virhe, se pyritään korjaamaan. Rutiininomaisen korjaamisen sijasta oppivassa organisaatiossa pureudutaan syvemmälle ongelmien syihin ja organisaatiokulttuuriin. Jatkuva oppimisprosessi pyrkii parantamaan organisaation toiminnan laatua. Vaikka oppivan organisaation teorit puhuvat asioista eri termeillä kun laatu-työn teorit, on kyse osittain samasta ilmiöstä erilaisin painotuksin. (vrt. Suho-
nen 1995, 50-51)

Laadun määrittely riippuu aina siitä mistä näkökulmasta hyödykettä tarkastellaan ja kenen odotuksiin sen tulisi vastata. Tässä tutkimuksessa tehdään laadun mittausta, sekä laadun arviointia. Ennen laadun mittausta on valittu laatukriteereitä, jotka ovat mitattavissa olevia ominaisuuksia ja joiden perusteella laatua voidaan määrittää. Kriteerit perustuvat sekä päihdepalvelujen laatusuositukseen,

että yksikkö P:n työntekijöiden ja opiskelijoiden ammattitaitoon ja tietämykseen. Laadun mittaus on toimenpide, jolla selvitetään laatukriteerien arvot mitattaviksi. Laadun arviointi on toimintaa jossa verrataan laadun mittauksessa saatuja tuloksia asetettuihin laatukriteereihin ja tämän perusteella tehdään johdopäätöksiä. (Laadunhallinta sosiaali- ja terveydenhuollossa 1996, 34–37)

3.3 Asiakkuus

Päihdepalveluissa, kuten missä tahansa asiakaspalvelussa, on olennaista että palveluja tuotetaan asiakaslähtöisesti. Siispä, palvelujen kehittämisessä ja laadun arvioinnissa asiakasnäkökulma on erityisen tärkeä.

Pohjolan (1993) mukaan itse termillä ”asiakas” on pyritty mahdollisimman neutraaliin ja negatiivisista merkityksistä vapaaseen määritelmään (vrt. köyhä, vaivainen tai huollettava). Sosiaalihuollossa tässä ei kuitenkaan ole onnistuttu; sana asiakas sisältää edelleen objektoivia ja alistavia piirteitä. Asiakas ymmärretään henkilönä joka ei selviydy asiansa hoitamisesta ilman muiden apua. Toisaalta asiakkuus voidaan yhdistää markkinatalouden kuluttajaan, aina oikeassa olevaan osapuoleen. Sosiaalipalvelujen kuluttajaa, asiakasta, ei kuitenkaan rohkaista kuluttamaan mahdollisimman paljon sosiaalipalveluja, päinvastoin. (Pohjola 1993, 62)

Outinen, Holma ja Lempinen (1994) määrittelevät asiakkaan henkilöksi joka on palvelun kohteena (palvelun käyttäjänä), hyödyn saajana tai maksajana (Outinen, Holma, Lempinen 1994, 19). Asiakaslähtöisyydellä he tarkoittavat sitä, että palvelujen perustana ovat asiakkaan tarpeet, toiveet ja odotukset. Asiakaslähtöisyyden edellytyksinä on myös asiakkaan ottaminen mukaan keskusteluun ja päätöksentekoon sekä henkilökunnan luopuminen kaikkitietävästä ammatillisesta asenteesta. (Outinen ym. 1994, 37)

Virtasen (2001) mukaan julkishallinnon palvelujen asiakkaiden roolit poikkeavat ”vapaiden markkinoiden” asiakkaiden rooleista, sillä niissä viranomaisvallan käyttäminen on mahdollista. Julkisissa palveluissa voi vallita: viranomaisen-alamainen – suhde, jolloin palveluprosessit ovat perustaltaan poliittis-

hallinnollisia, kansalainen toimeksiantajana – suhde, jolloin palveluntarjoaja on asiantuntijaroolissa ja tietää mikä on asiakkaalle parasta tai kansalainen pseudoasiakkaana – suhde, jolloin palveluntarjoaja ei väitä tietävänsä kansalaista paremmin millaista on hyvä palvelu. (Virtanen 2001, 49-50)

Asiakkuus ei ole yksiulotteinen käsite vaan sitä voidaan Anneli Pohjolan (1993) mukaan tarkastella eri tasoilla. Näitä tasoja ovat yhteiskunnallinen taso, organisaatiotaso, työntekijätaso ja tilanetaso. Useasti palvelujen intressi määrytyy ylhäältä käsin, hallinnon ja järjestelmän näkökulmasta, jolloin asiakkaan ääni jää kuulematta. Asiakas jää viimeiseksi hierarkkisessa ”komentoketjussa” yhteiskunnalliselta tasolta alemmille tasoille siirryttäessä. (Pohjola 1993, 58-59) Tällainen ajattelutapa korostaa sitä, että palveluilla täytyisi päästä yhteiskunnan kannalta parhaisiin tuloksiin. Kuten Anneli Pohjolan toteaa: Järjestelmästä lähtevä ajattelu on tyypillistä suomalaiselle palvelurakenteelle (Pohjola 1993, 60). Palvelujen tulisi kuitenkin vastata asiakkaiden tarpeisiin ja niitä tulisi tuottaa alhaalta ylöspäin, asiakaslähtöisesti.

Tässä tutkimuksessa asiakkaan määritelmä ei ole yksioikoinen. Asiakas voi olla joko palvelun käyttäjä tai sen maksaja. Asiakaspalautetta pyydettiin palvelun käyttäjiltä joten kun puhun asiakkaasta tarkoittaa se tässä tutkimuksessa palvelun käyttäjää. Se, että osa asiakkaista ei käytä palveluja omasta tahdostaan, tai se, että organisaation taloudellinen toimeentulo ei riipu välttämättä palvelun käyttäjän tyytyväisyydestä vaan palvelun maksajan intresseistä, mutkistaa asiaa. Hyvä laatu tai palvelujen parantaminen asiakaspalautteen perusteella kun ei välttämättä vaikuta mitenkään siihen kuinka paljon kunnat myöntävät maksusitoumuksia asukkailleen käyttää näitä palveluja. Tarve erityisille päihdepalveluille on kiistämättä suuri, mutta kuntien halu ja resurssit käyttää palveluja eivät ole yhtä suuria.

3.4 Asiakas laadun arvioijana

Päihdepalvelujen laatusuosituksen mukaan asiakas on keskeinen palvelujen laadun arvioija (Päihdepalvelujen laatusuositus 2002, 23). Vuorela (1988) kirjoittaa asiakkaan arvion olevan subjektiivinen kokemus siitä kuinka hyvin palvelut vastaavat hänen tarpeitaan. Tarvetta tietää asiakkaiden subjektiivisista kokemuksista on korostettu, etenkin aloilla joilla toimitaan intensiivisissä asiakassuhteissa ja ratkaistaan asiakkaiden ongelmia. (Vuorela 1988, 3) Joskus asiakaspalautteen ei nähdä antavan tietoa palvelun objektiivisesta laadusta vaan vain subjektiivisista palvelukokemuksista. Laatua voidaan kuitenkin mitata myös asiakaspalautteen avulla (esim. Vuorela 1988 ja Päihdepalvelujen laatusuositus 2002). Pohjolan (1997) mukaan asiakkaan subjektiivista vähentää se, että palautekulttuurin intressinä on usein tarkastella asioita palvelujärjestelmän näkökulmasta, jolloin asiakkaan näkemyksistä tulee välineitä järjestelmän kehittämiseksi. (Pohjola 1997, 170) Wildingin (1994) mukaan ei riitä, että asiakkaalle tarjotaan palveluja joita hänen katsotaan tarvitsevan, vaan näidenkin palvelujen tulisi pohjautua tietoon siitä, mitä asiakas haluaa (Wilding 1994, 65).

Valtakunnallisen sosiaali- ja terveydenhuollon laatusuosituksen mukaan asiakkaiden tulisi saada osallistua palvelujen laadunhallintaan. Laatusuosituksen pohjalta kuntalaisille, kansalaisryhmille, asiakkaille, potilaille ja omaisille tulisi luoda mahdollisuuksia osallistua aktiivisesti palvelujen laadun arviointiin eri tasoilla ja vaikuttaa päättäjiin tarpeellisten muutosten aikaansaamiseksi. Palvelujen tuottajien täytyisi liittää toimintajärjestelmiinsä osallistavia rakenteita ja väyliä, joilla asiakkaat voivat tuottaa kehittämissuhteita. Potilaille ja asiakkaille tulisi antaa mahdollisuuksia tuoda esille tarpeitaan ja kohtaamiaan ongelmia. Jokaisen organisaation pitäisi kehittää toimiva, tuottajalle, itselleen ja asiakkaalle palautetta antava asiakaspalautejärjestelmä, joka huomioi käyttäjien erityispiirteet. Viimeisenä teesinä käytäntöön haluttaisiin palvelun tuottajan ja kuntalaisen/palvelujen käyttäjän välistä avoimuutta ja vuoropuhelua edistäviä palvelusitoumuksia. (Outinen, Lindqvist 1999, 11)

Outisen ym. (1994) mukaan sosiaalihuollon yhteydessä on puhuttu paljon asiakkaan objektoinnista, eli siitä että asiakas ei ole itse aktiivinen toimija omassa asiassaan, vaan on objektina työntekijöiden auttamisprojektissa. Jotta asiakasta saataisiin oman elämänsä subjekteja, on heidät otettava mukaan päätöksentekoon. Myönteinen kokemus palvelujen laadusta parantaa myös motivoitumista ja hoitomyönteisyyttä. (Outinen ym. 1994, 35)

Outinen ym. (1994) jatkavat kertomalla, että kun asiakas arvioi saamansa palvelun laatua, hän vertaa palveluun kohdistuneita odotuksiaan niistä saatuihin kokemuksiin. Myönteinen kokemus syntyy kun odotukset ja kokemukset vastaavat toisiaan tai kun kokemukset ylittävät odotukset. Joskus odotukset voivat olla vääristyneitä ja ylimitoitettuja, mutta asiakassuhteen jatkuessa pidempään odotuksien merkitys vähenee ja kokemusten merkitys lisääntyy. Organisaation johdon tulisi tuntea asiakkaan odotukset jotta palvelut voitaisiin kohdentaa oikein. Tähän tarkoitukseen asiakaskysely on hyvä väline. Ei ole kuitenkaan itsestään selvää, että johto toteuttaisi palveluita asiakkaiden toiveiden mukaan, hallinnollisessa ajattelussa painavat myös esimerkiksi resursseihin liittyvät kysymykset. Käytännössä, asiakastilanteiden tasolla, voimavarojen puute tai jopa työntekijän mielentila voi hetkellisesti estää asiakasta tyydyttävän palvelun tuottamisen. Tärkeää asiakastyytyväisyyden toteutumisessa on myös se, että palvelun tulee vastata sitä imagoa joka asiakkaalla palvelusta on. Organisaatio voi itse tiedottaa palveluistaan ja näin varmistaa, että niistä saatu mielikuva vastaa todellisuutta. Palveluprosessissa on mukana monia osapuolia: palvelun käyttäjä, ostaja ja tuottaja sekä mahdollisesti muita viranomaisia. Jos kaikilla on erilaiset käsitykset siitä mitä palvelulla tulisi saavuttaa, voi asiakkaan kokemus ristiriitana olla melkoinen. (Outinen ym. 1994, 46-50)

Wildingin (1994) mukaan asiakkaat tulisi ottaa mukaan laadukkaan palvelun tuottamiseen ja säilyttämiseen neljässä vaiheessa. Ensimmäisessä asiakkaiden tulisi voida olla mukana määrittelemässä mitä laatu on käyttämässään palvelussa, eli mitä he haluavat ja tarvitsevat. Toiseksi suunnittelemiseen ja kehittämiseen tulisi voida osallistua. Kolmanneksi asiakkaat tulisi päästää valvomaan ja arvioimaan palvelun laatua ja neljänneksi toimimaan kriitikkoina jotta palvelua voidaan kehittää edelleen. Asiakkaiden mukaan ottamisessa on kuitenkin se

vaara, että he saattavat samaistua organisaatioon ja menettää kriittisyytensä. (Wilding 1994, 66)

Asiakaspalaute voi olla monen tasoista (ks. taulukko 3.). Asiakkaat voidaan kohdata mutta ei välttämättä pidemmällä tähtäimellä kuunnella heidän tarpeitaan vaan ennemminkin käytetään organisaation välineenä. Seuraava askel on kuunteleminen, mikä ei vielä takaa todellista kuulemistä ja asioiden muuttamista. Kyselyistä siirryttäessä seuraavalle tasolle otetaan asiakas mukaan palvelujen tuottamiseen. Palautetta voidaan hankkia esimerkiksi suorissa palautekeskusteluissa, ryhmäkeskusteluissa tai asiakasneuvostoissa. Tällöinkin palautteen kerääminen tapahtuu palvelun tuottajan, ei asiakkaan aloitteesta ja voi jäädä pintapuoliseksi. Viimeinen askel on tasaveroinen osallisuus. Tällöin asiakassuhde toimii yhteistyösuhteena, eikä erillistä palautteen keräämistä tarvita sillä palautetta annetaan ja saadaan dialogissa.

TAULUKKO 3. Asiakaspalautteen taso (Pohjola 1997, 180–181)

| Asiakassuhde | Asiakaspalaute |
|---------------------|--|
| kohtaaminen | satunnainen tyytyväisyyskysely |
| kuunteleminen | pyrkimys luoda kyselyin toteutettava palautekulttuuri |
| kuuleminen | palautekulttuurin ja metodien monipuolistuminen, palautteen vaikuttavuus |
| osallistuminen | yksilöidyt ja vuorovaikutteiset palautteen keräämisen keinot |
| osallisuus | Palaute vuorovaikutussuhteessa |

Vuorelan (1988) mukaan asiakaspalautteen eri muotoja ovat viranomaisaloitteinen tai kansalaisaloitteinen, suora tai epäsuora palaute (Vuorela 1988, 9). Tässä tutkimuksessa käytän viranomaisaloitteista, suoraa palautetta kyselyn ja haastattelun muodossa.

Eila Sorri-Teir (1993) argumentoi asiakaspalautteen toimivan ylhäältä alaspäin ohjatussa organisaatiossa palautteena ja vuoropuheluna. Palautteella varmistetaan tiedonkulku ruohonjuuritasolta tai toiminnan tasolta ylös hallinnon tasolle, mutta sillä myös välitetään tietoa asiakkaille palvelun järjestäjän palveluajatuksesta ja toimintaperiaatteista. (Sorri-Teir 1993, 63)

Outisen, Lempisen, Holman ja Haverisen (1999) mukaan asiakaspalautteen keräämiseen liittyy seuraavanlaisia riskejä: palaute nähdään kapeasti vain lomakekyselyn laatimisena tai tyytyväisyyden mittaamisena jolloin palautetta hankitaan vain yhdellä tavalla, huomio kiinnitetään ammatillisesti tärkeiksi nähtyihin asioihin, ei käyttäjille oleellisiin asioihin, tehdään turhaa työtä (esim. alustuskeskustelua ei käydä jolloin valitaan sopimaton menetelmä), kaikki kehittävät omia menetelmiään, menetelmän käyttämisen jää yhteen kertaan, jolloin menetelmä ei kehity (varsinkin käytettäessä opiskelijoiden opinnäytetöitä), valitaan liian laaja ”tutkimustyyppinen” menetelmä joka ei sovi jatkuvaan käyttöön tai tulokset jätetään hyödyntämättä. (Outinen, Lempinen, Holma, Haverinen 1999, 35-36)

3.5 Päihdepalvelujen laatusuositukset

Asiakaspalautelomakkeen suunnitteluvaiheessa Yksikkö P:n palveluiden laadun kriteereiksi valittiin päihdepalvelujen laatusuositukset. Sitä, onko organisaatiolla omia kriteerejä joiden pohjalta palveluita toteutetaan, en tiedä. Palveluiden täytyy toki perustua jollekin teoreettiselle tai edes hypoteettiselle pohjalle siitä mitä palveluilla halutaan saavuttaa. Joka tapauksessa laadunvarmistuksessa eli tässä tapauksessa asiakaspalautteessa kriteerit poimittiin organisaation ulkopuolisista lähteistä. Laadun varmistus ja itse palvelut pohjaavat siis eri lähteisiin. Tämä ei tarkoita sitä, etteivätkö nämä voisi olla yhteisessä linjassa keskenään. Valmiisiin kriteereihin nojaaminen kuitenkin ohjaa organisaation ns.

”ohituskaistalle” jolla palvelun taustalla vaikuttavista arvoista ja olettamuksista ei tarvitse puhua. (vrt. Suhonen 1995, 43)

Sosiaali- ja terveydenhuollon tavoite- ja toimintaohjelman 2000–2003 pohjalta Stakes sai toimeksiannon muodostaa asiantuntijaryhmän kokoamaan laatusuositukset kuntien laadunhallinnan tueksi. Asiantuntijaryhmässä oli edustettuina sosiaali- ja terveysministeriö, Suomen Kuntaliitto, Stakes, kunnallisia ja yksityisiä palveluntuottajia sekä asiakasedustajia. Suositusten tavoitteena on tukea päihdepalveluja koskevaa suunnittelua, päätöksentekoa, järjestämistä, tuottamista ja kehittämistä. Niiden laatimisessa on lähdetty ajatuksesta, että päihdehaittojen ehkäisy tulisi huomioida kaikessa kunnan päätöksenteossa. Suositukset on tarkoitettu ohjaamaan ja tukemaan kaikkien sosiaali- ja terveyspalvelujen sisällä tehtävää päihdetyötä, ei vain päihdehuollon erityispalveluja. Ne koskevat sekä valtion, kuntien että yksityisten yritysten tai järjestöjen tuottamia palveluita. (Päihdepalvelujen laatusuositukset 2002, 3)

Päihdepalvelujen laatusuosituksissa sosiaali- ja terveydenhuollon laatu määritellään ”kyvyksi tunnistaa, määrittää ja täyttää asiakkaiden palvelujen tarve ammattitaitoisesti ja eettisesti kestäväällä tavalla, edullisin kustannuksin sekä lakien, asetusten ja määräysten mukaan. Laatuun kuuluu myös kyky kohdentaa voimavarat ensisijaisesti eniten tarvitseville.”(Päihdepalvelujen laatusuositukset 2002, 23)

Päihdepalvelujen toteutuksesta laatusuositukset sanovat muun muassa:

- Päihdepalvelut toteutetaan asiakaslähtöisesti
- Työntekijän ja asiakkaan vuorovaikutus perustuu kunnioittavaan, empaattiseen ja asiakasta motivoivaan lähestymistapaan
- Asiakassuhde perustuu luottamuksellisuuteen
- Periaatteina ovat itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, omatoimisuuden tukeminen ja luottamuksellisuus
- Asiakkaan osallistuminen hoitoaan koskevaan suunnitteluun, päätöksentekoon ja sisältöön turvataan

- Päihdepalveluyksiköt kehittävät palveluja yhteistyössä asiakkaiden ja heitä edustavien järjestöjen vertaistukiryhmien kanssa
- Erityisesti avomuotoiset palvelut toteutetaan mahdollisimman lähellä asiakkaan asuinpaikkaa
- Hoidossa noudatetaan asiakkaan hoidon tarpeen arvion pohjalta laadittua, tarpeen mukaan päivitettyä kirjallista kuntoutussuunnitelmaa, jonka laadintaan asiakas on itse osallistunut
- Asiakkailta kerätään palautetta siitä millaisena he ovat saamansa palvelun kokeneet

(Päihdepalvelujen laatusuosituksien 2002)

Valitsin tähän niitä päihdepalvelujen laatusuosituksia ja ohjeita joita voin verrata palautelomakkeen kysymyksiin. Edellä oleva listaukseni ei siis ole missään nimessä kattava.

4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TOTEUTUS

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää oppiiko yksikkö P organisaationa saamastaan sisäisestä - (työntekijöiden haastattelut) ja ulkoisesta palautteesta (asiakaspalaute). Kokonaisuudessaan tutkimukseni on tyypillinen kvalitatiivinen case-tutkimus sillä se kohdistuu yhden tapauksen monipuoliseen tutkimiseen ja kuvaamiseen ja se pitää sisällään useita erilaisia metodologisia valintoja ja menetelmiä. Tutkimusote on kriittinen ja arvioiva joten tutkielmani voidaan sanoa kuuluvan evaluaatiotutkimuksen perinteeseen. (esim. Syrjälä 1995, 10-18) Se on jotakin tiedontuotantoevaluaation (kuinka organisaatio oppii) ja kehittämisevaluaation (organisaation toiminnan parantaminen oppimisen avulla) väliltä. (Lindqvist 1999, 110-112) Riitta Seppänen-Järvelän (1999) mukaan :

"Oppiva organisaatio tarvitsee evaluaatiotietoa. Jatkuva muutos tarvitsee jatkuvasti käynnissä olevan oppimisprosessin, joka käyttää materiaalinaan organisaation toimintaympäristöä ja toisaalta sisäistä toimintaa arvioivaa tietoa. Evaluatiivisen kehittämisen lähtökohta on luoda sellainen seurannan ja arvioinnin asetelma, joka tuottaa tietoa oppimisen perustaksi. Tarvitaan siis toiminnasta kerätyn tiedon oppivaa hyödyntämistä. (Seppänen-Järvelä 1999, 94)

4.1 Tutkimustehtävät

Kysymykset joihin pyrin vastaamaan tällä tutkimuksella ovat:

1. Täyttävätkö yksikkö P:n palvelut asiakkaiden tarpeet ja päihdepalvelujen laatusuositukset?
2. Mitä yksikkö P:n toimintaympäristöstä voidaan sanoa oppivan organisaation teorioiden pohjalta?
3. Hyödyntääkö yksikkö P laatutyössään saamaansa sisäistä- ja ulkoista palautetta?

Tutkimukseni koostuu kolmesta osiosta:

- Asiakaspalautekysely: Tarkoituksena saada tietoa siitä kuinka yksikkö P:n palvelut täyttävät asiakkaiden tarpeet ja päihdepalvelujen laatusuositukset sekä luoda pohjaa palvelujen laadun kehittämiseksi. Kysely toimii tutkimuksessa ulkoisena palautteena
- Haastattelut: Työntekijöitä haastatteleamalla selvitan organisaation toimintaympäristön piirteitä ja katson mitä siitä voidaan sanoa oppivan organisaation teorioista käsin. Tämän pohjalta annan työyhteisölle suuntaviivoja kuinka lähteä luomaan organisaatiolle oppimista tukevaa ilmapiiriä. Haastattelut toimivat tutkimuksessa sisäisenä palautteena.
- Organisaation oppiminen: Seuraan työntekijöiltä saamani palautteen ja jälkihaastattelun avulla oppiiko organisaatio saamastaan ulkoisesta ja sisäisestä palautteesta.

4.2 Tutkija – osallistuja – suhde oppivassa organisaatiossa

Argyriksen ja Schönin (1996) mukaan työntekijät etsivät ja korjaavat virheitä organisaation toiminnassa, eli tilanteita joissa odotukset ja tulokset eivät kohdata. Tällainen tilanne voi olla myös positiivinen asia ja johtaa uusiin innovaatioihin kunhan tilanne tutkitaan niin, että odotus ja lopputulos kohtaavat. Argyris ja Schön määrittelevät organisatorisen tiedonkeruun tapahtuvan organisaation puolesta ja sen normeja ja rooleja noudattaen ”tiedonkeruun yhteisössä”. Tiedonkeruun yhteisöllä Argyris ja Schön tarkoittavat ehdollistumista yhteisesti jaetuille oletuksille. (Argyris & Schön 1996, 30–34)

Argyris ja Schön (1996) vertaavat työntekijöiden jokapäiväistä tiedonkeruuta akateemisten tutkijoiden tekemään selvitystyöhön ja pitävät sitä samankaltaisena. Tutkijan rooli on perinteisessä organisaation tutkimuksessa nähty ongelmalliseksi, sillä jättäessään osallistujien oman tiedonkeruun ja teorian huomiotta, se aiheuttaa tilanteesta riippuen torjuntaa tai riippuvuutta tutkijaa kohtaan. Argyris ja Schön ravistelevat totuttuja rooleja ja asetelmia asettamalla tutkijan ja osallistujat samalle viivalle. Heillä on yhteinen päämäärä ja intressi sekä tiedollista annettavaa. Toki tutkijan ja osallistujien tiedonkeruu on erilais-

ta esimerkiksi tutkittaviin asioihin vaikuttamisen osalta. Osallistujat pyrkivät löytämään tietoa jolla he voivat parantaa käytäntöä, kun taas akateemiset tutkijat etsivät usein lainmukaisuuksia jotka olisivat yleistettävissä myös kontekstin muuttuessa. Jotta tutkimuksesta saataisiin kaikki hyöty irti, tulisi tutkijan ottaa huomioon mitä osallistujat jo tietävät ja auttaa näkemään asioita joita työntekijät eivät ole tiedostaneet sekä opastaa laajentamaan heidän oman selvitystyönsä piiriä. Osallistujan rooliin, vuorovaikutussuhteisiin ja organisatorisiin ilmiöihin liittyy piirteitä jotka voivat kyseenalaistaa saadun tiedon luotettavuutta. Siksi olisikin tärkeää osallistaa työntekijät tutkimukseen, sillä on huomattu, että osallistujilta saadaan luotettavampaa tietoa kun he itse ovat aktiivisia toimijoita tutkimuksessa, eivätkä vain passiivisia tutkittavia. Omien toimintateorioiden altistaminen julkiselle testaamiselle refleктоimalla niitä muiden toimijoiden kautta, antaa yleensä hyvää ja luotettavaa tietoa. (Argyris & Schön 1996, 34–51)

Lähdin toteuttamaan tutkimusta nämä periaatteet mielessäni. Halusin osallistaa henkilökuntaa tutkimukseen niin paljon kuin mahdollista. Yritin kysyä heidän mielipiteitään ja ideoitaan jokaisessa työvaiheessa sekä saada heidät näkemään tutkimuksen tärkeys työyhteisön kehittämisen kannalta. Toivoin, että työntekijät olisivat ottaneet ”tutkimuksen omakseen” ja tunteneet sen hyödylliseksi oman itsensä kannalta, eikä missään nimessä taakkana tai vaivana joka heidän täytyy toteuttaa jotta saisin aineistoa tutkimukseeni. En halunnut kerätä aineistoa itseäni vaan heitä varten.

4.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimukseni empiirinen osa koostuu kvantitatiivisesta survey – kyselystä sekä kvalitatiivisista puolistrukturoiduista teemahaastatteluista ja työntekijöiltä saamastani palautteesta. Ensimmäisessä vaiheessa toteutin yksikkö P:n työntekijöiden haastattelut. Tämän jälkeen työntekijät jakoivat palautelomakkeita yksikkö P:ssä vierailleille asiakkaille kahden viikon ajan. Asiakkaat täyttivät lomakkeet itsenäisesti tarkoitukseen varatussa tilassa ja palauttivat ne erityiseen palautelaatikkoon. Tämä jakso sijoittui aikavälille 21.3–5.4.2005. En tehnyt syvällistä, moniin taustamuuttujiin perustuvaa analyysiä sillä se ei mielestäni

ole tässä tutkimuksessa tarkoituksenmukaista. Perustelen päätöstäni sillä, että kyselyn tarkoituksena on antaa yksikkö P:n työntekijöille konkreettisia ”välineitä” palvelujen kehittämiseen. Näin ollen tulosten täytyy olla tarpeeksi yksinkertaisia ja organisaation resurssit huomioon ottavia jotta niiden avulla voitaisiin saada aikaan muutosta. Aineiston määrä ei ole myöskään tarpeeksi suuri monimuuttujamenetelmien käyttöön. Vertasin saamiani tuloksia Päihdepalvelujen laatusuositukseen ja tein säätiölle tiivistelmän tuloksista, jotka kävin esittelemässä paikan päällä. Kyselystä ja haastatteluista saatujen tulosten pohjalta pyysin yksikkö P:n henkilökuntaa tekemään suunnitelman siitä miten tuloksiin vastataan ja kuinka asiakaspalautetta tulevaisuudessa kerätään. Noin puolitoista vuotta asiakaspalautteen keräämisen jälkeen tein vielä seurantakäynnin yksikkö P:hen jolla pyrin selvittämään mikä palautejärjestelmän tila on tänä päivänä ja oppiko organisaatio saamastaan palautteesta. Prosessievaluatio, eli organisaation muutosprosessin seuraaminen, olisi tässä tapauksessa ollut varmasti hedelmällisin arviointimuoto mutta samalla työläin toteuttaa. (Seppänen-Järvelä 1999, 91-93) Se olisi vaatinut säännöllistä muutosprosessin seurantaan joka ei ollut mahdollista. Pyrin kuitenkin ottamaan arviointiin mukaan ajallisen aspektin ja seurasin organisaation muutosprosessia kahtena eri ajanjaksona.

Päätin raportointivaiheessa häivyttää kohdeorganisaation tunnistettavuustiedot. Käytän tutkimuksen kohteena olevasta päihdehuollon yksiköstä nimitystä yksikkö P. Koin tämän moraalisesti parhaaksi ratkaisuksi tutkimuksen neutraaliuden kannalta. Organisaatio halusi tutkijan vain toteuttavan asiakaspalautteen keräämisen ja analyysin heidän puolestaan, he eivät pyytäneet julkista arvioita organisaation tilanteesta sen laajemmin. Esitän kuitenkin välillä kärkeväkin kritiikkiä enkä halua sen julkisesti henkilöityvän tai kohdistuvan mihinkään tiettyyn organisaatioon. Tutkimuksen tulokset on annettu tiedoksi kohdeorganisaation henkilöstölle ja heidän on mahdollista käyttää niitä omaan kehittämiseensä.

4.3.1 Asiakaspalautekysely

Asiakastyytyväisyyskysely on kvantitatiivinen survey-tutkimus. Käytän sosiaalityön opiskelijoiden: Aarnion, Mustosen ja Ritsilän projektiopinnoissaan ke-

hittämää kyselylomaketta jota olen itse kehitellyt eteenpäin (ks. liite 1). Lomakkeen muokkaamisessa olen pyytänyt kommentteja ja parannusehdotuksia sähköpostitse yksikkö P:n työntekijöiltä. Yhteydenpito tutkijan ja yksikkö P:n välillä käytiin yksikön esimiehen kanssa, ei suoraan kunkin työntekijän kanssa. En juuri saanut vastauksia pyyntöihini kommentoida keskeneräistä kyselylomaketta, vaikka varsinkin työntekijöiden haastattelutilanteessa monilla oli hyviä ja rakentavia korjausehdotuksia. Kysymysten pohjana käytin päihdepalvelujen laatusuosituksia, pyrin siis kysymyksillä varmistamaan toteutuvatko nämä laatukriteerit asiakkaiden mielestä.

Kysymykset 1-8 mittaavat vastaajien taustatietoja kuten ikää ja sukupuolta, kysymykset 9-13 palvelujen käyttöä kuten käyntikertoja ja hoitajakson pituutta, kysymykset 14-19 toimintaympäristöä ja palvelujen saatavuutta esimerkiksi jonotus- ja aukioloaikoja, kysymys 20 asiakkaan ja henkilökunnan välistä vuorovaikutusta, kysymykset 21-23 hoidon tavoitteita ja vaikuttavuutta esimerkiksi hoitoon sitoutumista ja hyödyllisiksi koettuja palveluja ja kysymyksessä 24 on annettu mahdollisuus kommentoida vapaasti (mitä muuta haluaisit sanoa?). Lomakkeessa on paljon laatueroasteikollisia, eli kvalitatiivisia kysymyksiä, jotka erottelevat aineiston eri kategorioihin (Erätuuli, Leino & Yli-Luoma 1996, 39). Vaikka kysymykset ovat itsessään kvalitatiivisia, niitä voidaan analysoida kvantitatiivisin menetelmin. Mukana on myös Likert-asteikollisia- eli välimatka-asteikollisia kysymyksiä. Näiden tarkoituksena on laskea eroja toisiinsa mitattaviin. Tosin ongelmana tämän tyyppisissä kysymyksissä saattaa olla vastausvaihtoehtojen ääripäiden välttäminen. (esim. Erätuuli ym. 1996, 39-40) Tässä tutkimuksessa en kuitenkaan huomannut tällaista ongelmaa. Käänsin osan kysymyksistä toisin päin testatakseni lukivatko vastaajat kysymykset kunnolla vai valitsivatko he vastaukseksi aina saman numeron. Useissa kysymyksissä vastaajille on jätetty avoin vastausvaihtoehto. Siispä, vaikka tutkimus onkin kvantitatiivinen kysely, on siinä myös kvalitatiivisia piirteitä.

Perusjoukkona tutkimuksessa toimii koko yksikkö P:n asiakaskunta, mutta päädyimme rajaamaan otoksen ajallisesti koskemaan tietyllä aikavälillä asioineita henkilöitä, sillä kaikkien asiakkaiden tavoittamiseen olisi voinut kulua kohtuuttoman paljon aikaa ja vaivaa. Kyseessä on ajallisesti rajattu poikkileik-

kaustutkimus, jonka voidaan sanoa olevan pätevä vain tutkittuna ajan jaksona. (esim. Uusitalo 1998, 70-74)

Kun olin saanut kyselylomakkeen kehitettyä mielestäni mahdollisimman toimivaksi, sovimme palautteenkeruun ajankohdasta esimiehen kanssa. Lomaketta ei tässä vaiheessa lähdetty testaamaan, tosin sitä oli testattu alkuperäisten kehittäjien toimesta aikaisemmin. Toimitin yksikkö P:n esimiehelle kyselylomakkeen mallin jonka hän monisti ja jakoi työntekijöille. Työntekijöitä ohjeistettiin etukäteen tarjoamaan lomaketta jokaiselle asiakkaalle ja ohjaamaan heidät tilaisuutta varten varattuun huoneeseen täyttämään sitä. Lisäksi lomakkeita oli saatavilla odotushuoneessa. Palautuslaatikko oli hyvin näkyvillä odotushuoneen pöydällä. Asiakkaita informoitiin tutkimuksesta sekä työntekijöiden toimesta, että odotushuoneeseen ripustetuilla tiedotteilla. Yksikkö P:n työntekijät eivät nähneet täytettyjä lomakkeita, vaan vasta analysoidun aineiston josta vastaajien tunnistamisen mahdollisuus oli häivytetty. Asiakkaat täyttivät lomakkeet itse nimettöminä tilassa johon työntekijöillä ei ollut pääsyä ja palauttivat ne sen jälkeen palautuslaatikkoon. Hain lomakkeet suoraan palautuslaatikosta vastausajan päätyttyä.

Analysoin kyselyn tulokset SPSS-ohjelmalla tehden yksinkertaisia analyyskejä kuten suoria jakaumia ja ristiintaulukointia. Laskin myös osalle tuloksista prosenttiosuuksia sekä keski- tai indeksi-arvoja, jonka jälkeen syötin saadut tulokset Excel-ohjelmaan ja piirsin tuloksista havainnollistavia diagrammeja ja kuvia. Palautteen keruun aikana 21.3–5.4.2005 yksikkö P:ssä vieraili 115 asiakasta joista 53 vastasi kyselyyn. Vastausprosentiksi muodostui noin 46 %. Hyväksytyin aineiston koko oli 45 lomaketta. N=45 ei päde koko aineiston analyysissä vaan prosentit saattavat vaihdella sillä hyväksytyissäkään lomakkeissa ei oltu välttämättä vastattu jokaiseen kysymykseen.

4.3.2 Henkilökunnan haastattelut

Haastattelut suoritin puolistrukturoituina teemahaastatteluina seitsemälle yksikkö P:n työntekijälle. Kaksi työntekijää ei osallistunut haastatteluihin. Toinen

heistä ilmoitti olevansa liian kiireinen osallistumaan ja toinen ei ollut läsnä palaverissa jossa pyysin työntekijöitä merkitsemään listaan ajan jolloin voisin heitä haastatella. Tähän henkilöön yritin ottaa yhteyttä sähköpostilla, mutta kun en saanut vastausta jätin hänet haastattelemaan. Myöhemmin kuulin, ettei hän ollut koskaan tätä sähköpostia vastaanottanut. Yksikkö P:n omassa palaverissa se, että kaikkia työntekijöitä ei ollut haastateltu herätti keskustelua. Syynä ei ollut kuitenkaan kenenkään tietoinen tutkimuksen ulkopuolelle jättäminen vaan inhimillinen erehdys ja sekaannus. Kunnioitin myös toisen työntekijän toivetta olla osallistumatta, sillä mielestäni tällaisen tutkimuksen tulisi aina perustua vapaaehtoisuuteen.

Haastattelurunko (ks. liite 2) muotoutui vähitellen luettuani oppivaa organisaatiota käsittelevää kirjallisuutta. Poimin mielestäni tärkeimpiä oppivan organisaation tunnusmerkkejä ja piirteitä prosessikeskeisistä ja kokonaisvaltaisista teorioista ja muodostin kysymyksiä joilla pyrin selvittämään millä tavalla yksikkö P organisaationa tuki oppimista ja mitä oppivan organisaation piirteitä siitä olisi löydettävissä. Haastattelurungon kysymykset liittyvät seuraaviin teemoihin: organisaation yleinen kehittämissympäristö ja -ilmapiiri, asiakaspalaute kehittämisen ja oppimisen välineenä, henkilökunnan sitoutuminen ja tulevaisuuden näkymät. Haastatteluissa tuli luonnollisesti esille myös kysymyksiä joita en ollut osannut ajatella haastattelurunkoa valmistellessani ja varsinaiset haastattelut muotoutuivatkin usein haastattelurungosta poikkeaviksi. Teema-haastattelulle onkin Hirsjärven ja Hurmeen (2000) mukaan ominaista se, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee teemojen varassa, eikä kaikilta haastateltavilta tarvitse kysyä samoja kysymyksiä kunhan teema-alueet ovat kaikille samat (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48).

Haastattelut suoritin etukäteen sovittuina aikoina työntekijöiden omissa työhuoneissa yksilöhaastatteluina. Yhden haastattelun kesto oli noin 40 minuuttia. Yleisesti ottaen haastattelut sujuivat hyvin ja häiriöttä. Vain yhden haastattelun aikana jouduimme keskeyttämään hetkeksi kiireellisen asiakastapauksen vuoksi. Nauhoitin kaikki haastattelut pienellä kasettinauhurilla ja purin ne osittain litteroimalla.

Analyysivaiheessa käytin apunani teemoittelua (esim. Hirsjärvi & Hurme 2000, 173). Kuuntelin ensin haastattelut läpi ja kirjoitin haastattelurunkoon ylös lyhyesti mitä teemoja haastateltavat erityisesti nostivat esiin ja mitkä asiat ovat tärkeitä organisaation oppimisen näkökulmasta. Toisella kuuntelukerralla litteroin haastateltavien puheesta näitä teemoja sivuavat osat. En siis kirjoittanut auki koko haastattelua vaan organisaation oppimisen teorioiden kannalta tärkeimmät aspektit. Yhteensä litteroitua aineistoa kertyi 35 sivua. Analyysivaiheen teemoittelussa huomasin uusia mielenkiintoisia аспектеja joita monet haastateltavat toivat esiin. Tein analyysiä yksikkö P:n piirteistä organisaation oppimisen teorioihin nojaten ja pyrin tarjoamaan ratkaisu- ja kehittämissuhteita joiden avulla organisaatio voisi muuttaa toimintaansa ja ilmapiiriään oppimista tukevaan suuntaan. Kirjoitin tästä raportin johon keskeisiä teemoja havainnollistamaan poimin suoria lainauksia haastateltavien puheesta. Jätin lainauksista pois kaikki tunnistamista tai erottelua helpottavat seikat kuten sukupuolen, numeron tai nimen.

Työntekijöiden pyynnön vuoksi siistin suoria lainauksia ja pyrin muuttamaan niitä vähemmän tunnistettavaan muotoon.. Muutin lainauksia yleiskielelle siinä määrin kuin sanonnat sen sallivat, lisäksi poistin täytesanoja kuten sellainen, että ja tämä. Asiasisällöt pyrin pitämään samoina, enkä poistanut tai yhdistellyt lainauksia kuten työntekijät palautteessa ehdottivat.

4.3.3 Työntekijöiden antama palaute

Sovin yksikkö P:n esimiehen kanssa 14.10.2005 järjestettävästä tilaisuudesta jossa esittelisin kyselystä ja haastatteluista saatuja tuloksia ja jossa voisimme keskustella tulosten nostamista kysymyksistä ja tulevaisuuden suunnitelmista. Tarkoituksena oli saada yksikkö P:n työntekijät todella pohtimaan työyhteisön ongelmia ja kehittämään niihin ratkaisuja sekä päättämään palautejärjestelmän tulevaisuudesta. Tilaisuutta varten olin valmistanut havainnolliset esitykset kyselystä ja haastatteluista. Paikalle saapui kuitenkin vain kaksi työntekijää. Referoin heille lyhyesti tuloksista ja jätin heille monisteita joissa tulokset esiteltiin. Pyysin heitä välittämään tulokset kaikille työntekijöille tiedoksi ja järjes-

tämään tilaisuuden jossa niistä keskusteltaisiin. He itse toivoivat, että saisivat keskustella tuloksista oman porukan kesken, mutta suostuivat lähettämään minulle muistion keskusteluista. Pyysin heitä kiinnittämään erityistä huomiota tulevaisuuden näkymiin ja jatkosuunnitelman tekemiseen. Laitoimme myös yksikkö P:n odotushuoneen ilmoitustaululle asiakkaille nähtäväksi kyselyn tulokset.

Yksikkö P:n väki käsitteli kyselystä ja haastatteluista saatuja tuloksia tiimipalaverissa 25.10.2005. Kesti monta kuukautta ennen kuin sain itselleni muistion palaverista. Jouduin pyytämään muistiota sähköpostitse kun vielä joulukuussa-kaan sitä ei ollut minulle toimitettu. Eräs työntekijä kertoi lähettäneensä muistion aikaisemmin syksyllä, mutta jostain syystä en tätä koskaan saanut. Tiimipalaverissa asiaa käsittelemässä oli kuusi henkilöä, eli kaikki työntekijät eivät osallistuneet. Muistio on kahden sivun mittainen ja koostuu lähinnä asiakaspalautteeseen liittyvästä keskustelusta ja raportin ulkoasuun liittyvistä kommentista. Luin muistion läpi ja katsoin miten siinä oli vastattu asiakaspalautteen ja työntekijöiden haastattelujen esiin nostamiin ongelmakohtiin.

4.3.4 Loppukeskustelu

Kävin 6.10.2006 yksikkö P:ssä keskustelemassa erään työntekijän kanssa siitä, mitä asiakaspalautekyselyn ja haastattelujen jälkeen on tapahtunut. Käytin jälleen välineenä puolistrukturoitua teemahaastattelua. En kuitenkaan nauhoittanut tätä haastattelua vaan kirjoitin ylös pääkohdat haastattelutilanteessa. Käsin kirjoitettuja muistiinpanoja haastattelusta kertyi neljä sivua. Haastattelurungon (ks. liite 3) kysymykset perustuvat oppivan organisaation teorioihin sekä asiakaskyselyssä ja varsinkin työntekijöiden haastatteluissa esiin tulleisiin epäkohtiin. Pyrin selvittämään oliko organisaatio korjannut epäkohdat eli oliko se oppinut haastatteluista ja asiakaspalautteesta. Halusin myös kartoittaa palautejärjestelmän nykytilaa. Kysymykset liittyivät kahteen teemaan: informaation kokoamiseen ja integrointiin eli siihen kuinka organisaatio kerää palautetta toiminnastaan ja sisällyttää palautteen omiin rakenteisiinsa, sekä informaation tulkintaan ja soveltamiseen eli siihen kuinka organisaatio käyttää hyväkseen saamaansa palautetta.

Haastattelun suoritimme haastateltavan työhuoneessa. Aikaa oli varattu puoli-toista tuntia. Tilannetta häiritsi kolme puhelua jotka lyhensivät haastattelu-aikaa niin, etten kerinnyt kysyä kaikkia haluamiani kysymyksiä. Sain kuitenkin tässä ajassa melko selvän kuvan siitä oliko organisaatio hyödyntänyt saamaansa tietoa. Kirjoitin muistiinpanot puhtaaksi käyttäen apunani haastattelurungon kysymyksiä.

4.4 Tutkimuksen tekoon liittyvät ongelmat

Terho Vuorelan (1996) mukaan asiakaskyselyjen vastaajat valikoituvat usein niin, että aktiivisimmin vastaavat palveluita satunnaisesti käyttävät ja laiskimpia ovat kriittisesti suhtautuvat (Vuorela 1996 Salmelan 1997b, 198 mukaan). Tämä voi olla tilanne myös tässä tutkimuksessa. Palaute, jota yksikkö P:n asiakkailta saatiin, oli hyvin positiivista. Hyvä palaute voi tietenkin kertoa palvelun todellisesta laadusta, mutta on kuitenkin otettava huomioon, että tällä kyselyllä ei voitu tavoittaa syystä tai toisesta palvelujen piiristä pudonneita asiakkaita joilla ehkä olisi ollut kriittisiä mielipiteitä. Onhan mahdollista, että jotkut palveluun kuuluvat piirteet estävät tiettyjä asiakkaita käyttämästä palvelua. Hannu Uusitalon (1998) mukaan ”*Otos edustaa perusjoukkoa silloin kun siinä on samoja ominaisuuksia samassa suhteessa kuin perusjoukossa*” (Uusitalo 1998, 72). Tässä tutkimuksessa selvästikään niin ei ole, sillä hyvin suuri osa vastaajista oli vasta ensikertalaisia tai melko uusia asiakkaita. Jos Vuorelan hypoteesi pitää paikkansa, pidempiaikaiset asiakkaat, jotka eivät siis kyselyyn vastanneet, olisivat olleet kriittisimmin suhtautuvia. Heitä kuulemalla oltaisi ehkä saatu esiin kehittämisen kohteita jotka nyt jäivät paljastumatta. Kysymyksiä jotka saattoivat myös vaikuttaa vastaamiseen tai vastaamatta jättämiseen ovat muun muassa: mikä oli vastaajien kunto, jaksoivatko mahdollisesti huonokuntoiset asiakkaat täyttää lomakkeet totuudenmukaisesti sekä annettiinko lomake kaikille asiakkaille täytettäväksi? Lomakkeen pituus ja joidenkin käsitteiden vaikeus on voinut osaltaan vaikuttaa kyselyn onnistumiseen.

Kommunikaatio-ongelmat työyhteisön ja tutkijan välillä vaikeuttivat yhteistyötä. Milloin mikäkin sähköposti joutui hukkaan, tapaaminen unohdettiin tai in-

formaatio tutkijan ja työntekijöiden välillä ei kulkenut. Tutkija jäi myös hyvin ulkopuoliseksi siitä, mitä työyhteisössä tutkimuksen aikana todella tapahtui. Tuloksista ja niiden paikkansapitävyydestä on vaikea sanoa mitään juuri tästä syystä. Luultavasti työyhteisö koki tärkeäksi saada kyselyn tulokset nopeasti, ilman sen enempiä pohdintoja ja syvempää työyhteisön toimintaan puuttumista. Odotin palautekeskustelusta tutkimuksen hedelmällisintä osaa jossa olisin saanut todella nähdä mitä työyhteisössä suljettujen ovien takana tapahtuu, miten asioista keskustellaan ja kuinka palautteeseen suhtaudutaan. Siksi olin hyvin pettynyt kun yksikkö P:n työntekijät eivät osallistuneetkaan järjestettyyn tilaisuuteen. Jouduin uudelleen arvioimaan tutkimukseni mielekkyyttä ja saamieni tulosten merkitystä. Tuula Salmela (1997a) tiivistää tuntemukseni hyvin:

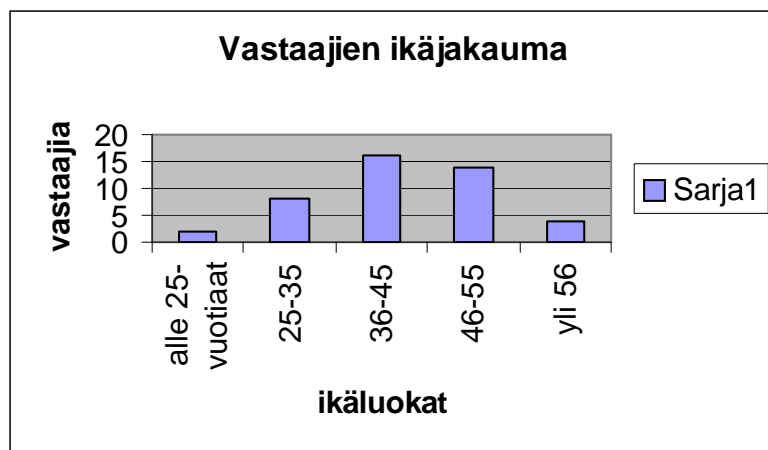
"Opiskelijoita ja opinnäytetöitä tekeviä harjoittelijoita kannattaa tukea ja sovittaa samalla yhteen opiskelijan ja työyhteisön tarpeet. On voimavarojen haaskausta, mikäli opiskelija joutuu pohtimaan tavoitteitaan yksin ja luomaan kysymyksiään ja haastatteluteemojaan tyhjiössä." (Salmela 1997a, 67)

Raportointi niin, ettei kyseinen päihdehuollon organisaatio olisi tunnistettavissa, on erittäin vaikeaa. Muutin organisaation nimen enkä maininnut työntekijöiden haastattelujen raportoinnin yhteydessä heidän nimiään, sukupuoltaan tai ammattinimikkeitään. Silti moraalista ongelmaa ja päänvaivaa tutkijalle aiheuttaa tieto siitä, että jotkut tahot voivat tunnistaa mistä organisaatiosta ja kenestä työntekijästä on kyse. Toisaalta tunnen lojaliteettia toimeksiannon tehneeseen organisaatioon, toisaalta syyllisyyttä siitä, että käytän heidän tilaamaansa tutkimusta omiin tarpeisiini ja omista lähtökohdista käsin. Tuija Lindqvist (1999) toteaa: *"Lojaliteettiongelmat, huono omatunto ja epämääräinen syyllisyys liittyvät kysymykseen evaluaatiotutkimuksen uskottavuudesta ja luotettavuudesta."* (Lindqvist 1999, 107)

5 YKSIKKÖ P:N PALVELUJEN LAATU ASIAKASPALAUTTEEN VALOSSA

5.1 Taustatietoa vastaajista

Kaiken kaikkiaan kyselyyn vastasi 53 asiakasta, mutta jouduin hylkäämään seitsemän lomaketta puutteellisten vastausten vuoksi. Näin aineistoksi muodostui 45 hyväksyttyä lomaketta. Vastaajat jakautuivat 37:n mieheen (82%) ja kahdeksaan naiseen (18%). Suurin osa vastaajista oli 36–45-vuotiaita (36%), 46-55-vuotiaita (31%) tai 25-35-vuotiaita (18%). Hyvin nuoria tai iäkkäitä oli vastaajien joukossa vain vähän: alle 25-vuotiaita 5% ja yli 56-vuotiaita 9%. Nuorin vastaaja oli 19 ja vanhin 68. Vastaajat olivat iältään keskimäärin 44-vuotiaita.



Kuvio 3. Vastaajien ikäjakauma (n=45)

Vastaajista naimattomia oli 12 (27%), avioliitossa, avoliitossa tai rekisteröidys-
sä parisuhteessa 18 (40%) ja eronneita 15 (33%). Miehistä suurin osa oli nai-
mattomia tai eronneita (65%) kun taas naisista suurin osa oli parisuhteessa elä-
viä (63%).

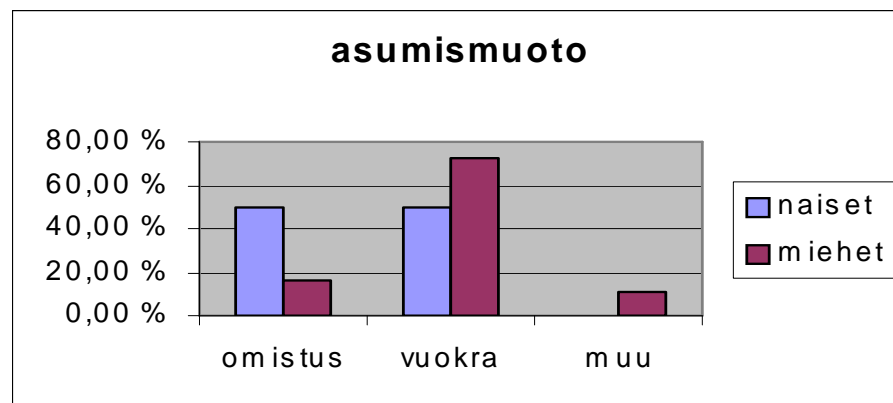


Kuvio 4. Miesten siviilisäätty (n=37)



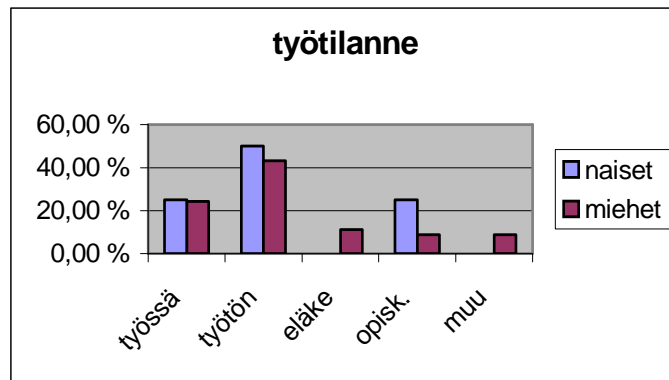
Kuvio 5. Naisten siviilisäätty (n=8)

Miehistä lapsia oli 10:llä (29%) ja naisista viidellä (63%). Omistusasunnossa
vastaajista asui 10 (24%), vuokra asunnossa 30 (71%). Lisäksi yksi vastaaja
asui vanhempien luona, yksi perikunnan talossa, yksi tuttavien luona sekä yksi
jossain muualla. Vaikka koko otoksessa vuokra-asuminen oli omistusasumista
yleisempää, naisista puolet asui omistusasunnossa ja puolet vuokra-asunnossa.
Miehistä taas reilusti yli puolet asui vuokra asunnossa (72%) ja vain pieni osa
omistusasunnossa (17%).

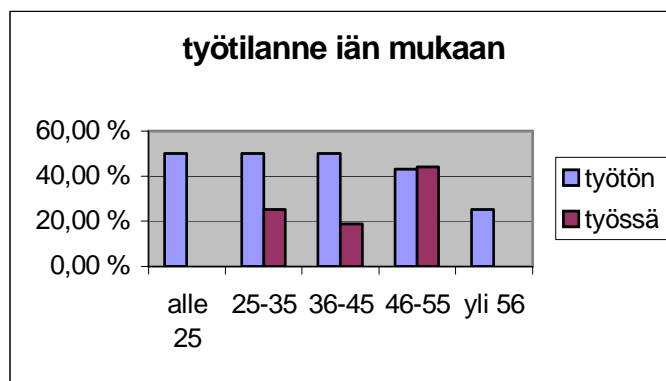


Kuvio 6. Asumismuoto (n=44)

Lähes puolet vastaajista oli työttömänä (44%), miehistä 16 (43%) ja naisista 4 (50%). Kokopäivätyössä oli noin neljännes sekä miehistä (24%), että naisista (25%). Osa-aikatyössä, hoitovapaalla, osa-aikaisella eläkkeellä tai free lancerina oli kullakin yksi ja sairauslomalla kaksi vastaajaa. Eläkeläiset (11%) olivat kaikki miehiä. Opiskelijoita oli neljä joista kaksi naista (25%) muodosti suhteellisen enemmistön kahteen mieheen (9%) verrattuna. Ikäryhmät olivat keskenään hyvin homogeenisia sillä alle 25-vuotiaista – 45-vuotiaisiin oli puolet työttömiä ja kokopäivätyössä kävi keskimäärin viidennes. Ikäryhmä 46-55-vuotiaat oli poikkeus tästä sillä noin 44% oli sekä kokopäivätyössä että työttömänä.



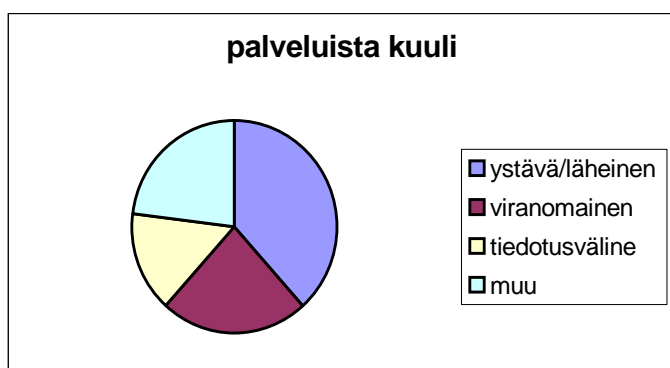
Kuvio 7. Työtilanne (n=45)



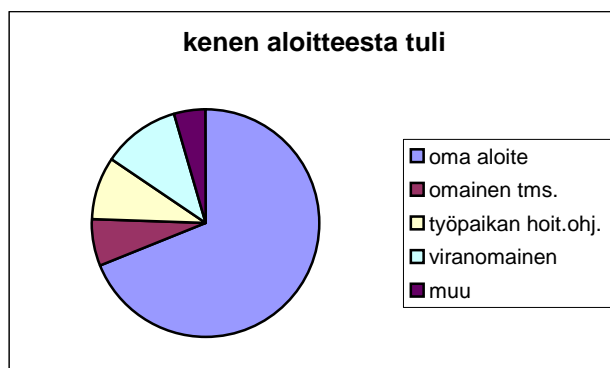
Kuvio 8. Työtilanne iän mukaan (n=45)

5.2 Palvelujen käyttö

Palveluista oli kuullut ystävältä tai läheiseltä 20 vastaajaa, viranomaiselta 12, tiedotusvälineistä 8, työnantajalta kolme, puhelinluettelosta kaksi ja muun muassa internetistä, lääkäriltä tai terveyskeskuksesta yhteensä 7 vastaajaa. Yksikkö P:hen tullaan pääasiassa oma-aloitteisesti (76%). Muista lähettävistä tahoista viranomainen (11%) oli yleisin, työpaikan hoitoonohjaus (8%) toinen ja omaisen tai läheisen pyyntö (6%) kolmas. Lisäksi kaksi vastaajaa ohjattiin muualta.

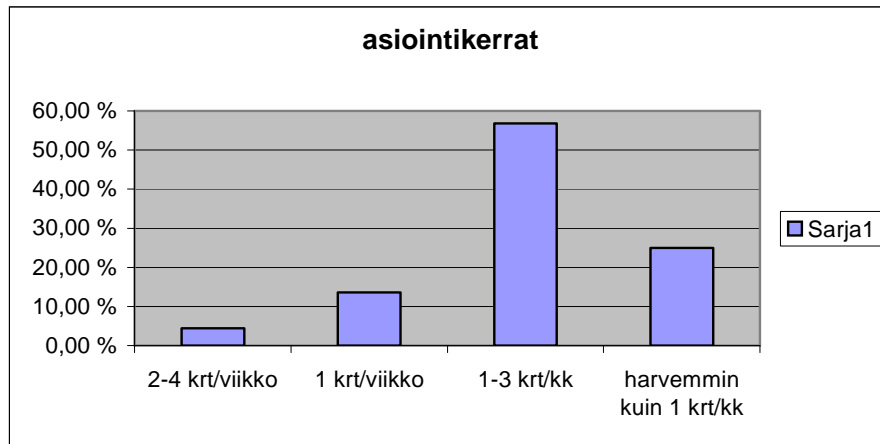


Kuvio 9. Palveluista kuuli (n=45)



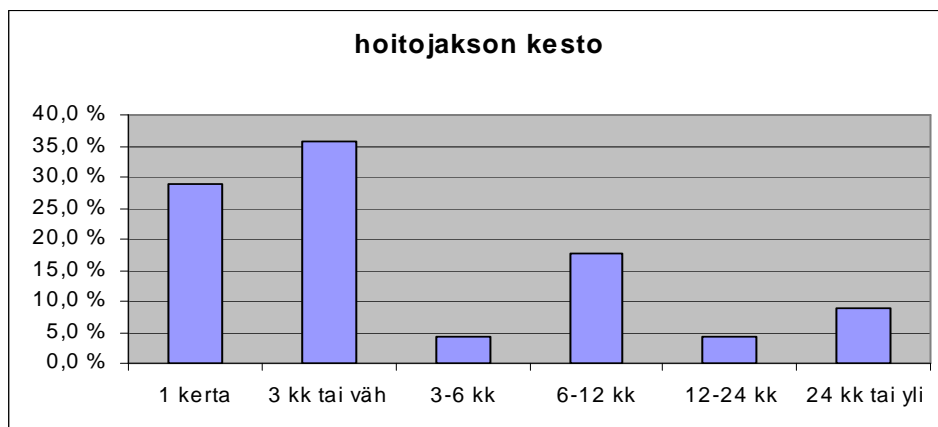
Kuvio 10. Kenen aloitteesta tuli (n=45)

Yksikkö P:ssä asioidaan suurin piirtein kuukausittain. Yli puolet vastaajista asioi 1-3 kertaa kuukaudessa (57%) ja neljännes (25%) harvemmin kuin kerran kuukaudessa. Viikoittain asioi alle viidennes (18%).



Kuvio 11. Asiointikerrat (n=45)

Suurin osa vastaajista oli tutkimusta tehtäessä juuri aloittanut käynnit yksikkö P:ssä. Ensimmäistä kertaa tai vasta lyhyen aikaa hoitosuhteessa olleita oli 65% vastanneista



Kuvio 12. Hoitojakson kesto (n=45)

Lähes puolet vastaajista oli käyttänyt myös muita tukipalveluita. Avohoitoa kulueneen vuoden aikana oli käyttänyt 17 miestä (46%) ja 5 naista (63%). Miehillä yleisin muoto oli lyhytkestoinen vieroitushoito (35%) kun naisista vain yksi (13%) oli ollut katkaisussa. Päiväkeskusta ja nuorten päihde- ja huumetyön tiimin palveluita oli kumpaakin käyttänyt yksi vastaaja ja kaksi oli käynyt sosiaalityöntekijän luona. Lisäksi yksi ihminen oli käyttänyt AA:ta ja yksi ongelmapelaajien terapiaa.

5.3 Yksikkö P:n toimintaympäristö ja palvelujen saatavuus

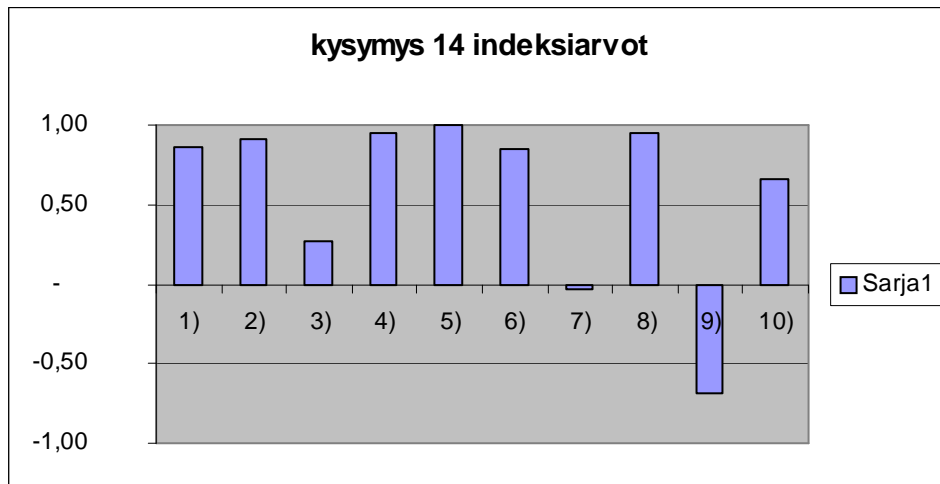
TAULUKKO 4. Yksikkö P:n toimintaympäristö ja palveluiden saatavuus

| Väittämä | Kyllä % | Ei % | EOS % |
|--|---------|------|-------|
| Yksikkö P on hyvien kulkuyhteyksien päässä | 87 | 7 | 3 |
| Yksikkö P on helposti löydettävissä | 96 | 4 | - |
| Parkkipaikkoja on riittävästi | 48 | 27 | 25 |
| Sisään pääseminen on helppoa | 93 | 2 | 4 |
| Opasteet ovat selkeitä | 93 | - | 6 |
| Yksikkö P on viihtyisä | 82 | 6 | 11 |
| Yksikkö P on laitospäinen | 36 | 38 | 27 |
| Yksikkö P on turvallinen | 89 | 2 | 9 |
| Yksikkö P on ahdistava | 13 | 69 | 18 |
| Yksikkö P on kodikas | 53 | 11 | 36 |

Yksikkö P:n ongelmana näyttää olevan parkkipaikkojen riittävyys sillä alle puolet oli tähän tyytyväisiä. Vain vähän yli puolet vastaajista pitää yksikkö P:tä kodikkaana ja laitospäinen jakaa vastaajien mielipiteitä myös suuresti. Muilta osin Yksikkö P:n toimintaympäristössä ja palveluiden saatavuudessa ei vastaajien mielestä ole suuria epäkohtia.

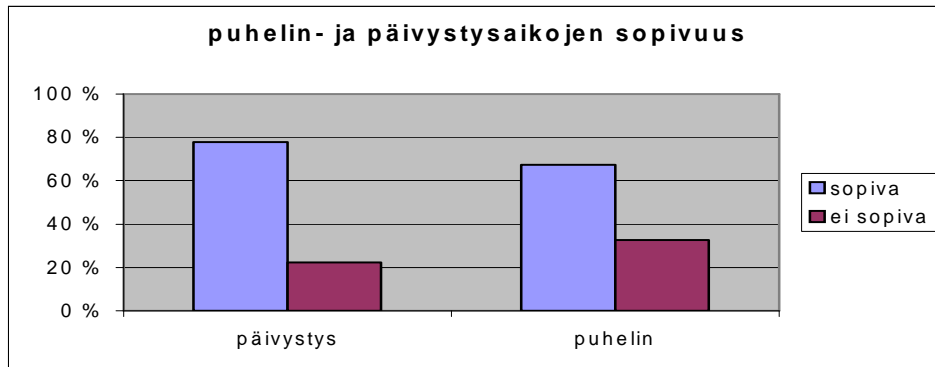
Laskin indeksi-luvut väittämille 1-10 vähentämällä samaa mieltä olevista eri mieltä olevat ja jättämällä en osaa sanoa - vastaukset laskematta. Näin saadaan luku siitä kuinka paljon kannatusta kukin väittämä sai. Asteikolla -1-1: -1 = vastaajat ovat täysin eri mieltä ja 1 = vastaajat ovat täysin samaa mieltä esitetyn väitteen kanssa. Sain seuraavat indeksi arvot: väittämä 1: 0,86; väittämä 2:

0,91; väittämä 3: 0,27; väittämä 4: 0,95; väittämä 5: 1,00; väittämä 6: 0,85; väittämä 7: -0,03; väittämä 8: 0,95; väittämä 9: -0,68 ja väittämä 10: 0,66.



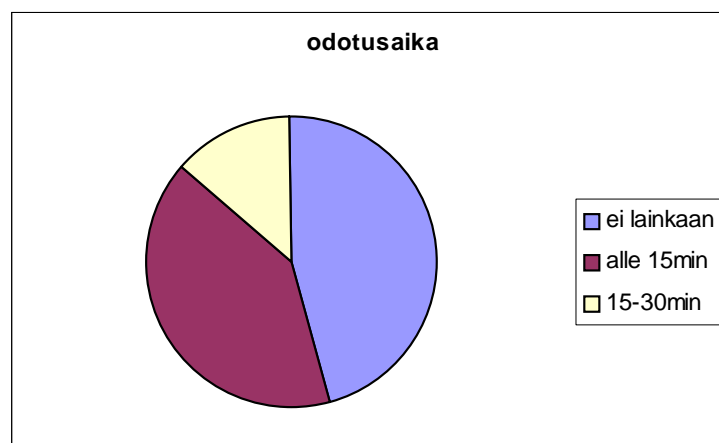
Kuvio 13. Kysymys 14 indeksi-arvot

Yksikkö P:n päivystysaika on sopiva 35 vastaajan (78%) mielestä, kun taas 10 (22%) mielestä aika ei ole sopiva. Aikaa toivottiin pidennettävän iltapäivälle esim. kello 14 tai 16 asti. Jotkut toivoivat päivystystä myös viikonloppuisin tai jopa 24 tuntia vuorokaudessa. Puhelinaikaa piti sopivana 29 vastaajaa (67%), 14:n (33%) mielestä aika ei ole sopiva. Aikaa toivottiin pidennettävän esimerkiksi kello 10:n, 11:n tai 12:n. Joitakin aikoja toivottiin olevan myös iltapäivällä tai jopa 24 tuntia. Aika koettiin liian lyhyeksi, sillä puhelimella läpi pääseminen on hankalaa noin lyhyessä ajassa.



Kuvio 14. Puhelin- ja päivystysaikojen sopivuus (n=45)

Odotusajat ovat yksikkö P:ssä vähintäänkin kohtuulliset. Suuri osa vastaajista ei ollut joutunut odottamaan lainkaan (45%) tai vain alle 15 minuuttia (41%) vastaanotolle pääsyä. Vain kuusi ihmistä (13%) oli joutunut odottamaan 15-30 minuuttia. Melkein kaikki olivat tyytyväisiä odotusaikaan (93%), vain kolmen (6%) ollessa eri mieltä.



Kuvio 15. Odotusaika (n=45)

Käyntiaikoja vastaajat olivat saaneet halunsa ja tarpeensa mukaan. Samalle päivälle käyntiajan sai kuusi ihmistä (16%), samalle viikolle 11 (29%), seura-

valle viikolle 14 (37%) ja kuukauden sisälle 6 (16%). 35 vastaajaa oli tähän tyytyväisiä ja vain yksi ei.

Lähes kaikkien vastaajien (95%) mielestä työntekijällä oli ollut tarpeeksi aikaa tapaamiselle, vain kaksi vastaajaa oli eri mieltä. 44 vastaajaa (98%) oli sitä mieltä, että työntekijä osasi vastata kysymyksiin vain yhden ollessa eri mieltä. Kaikkien mielestä työntekijä puhui ymmärrettävää kieltä, tosin yksi vastaaja kommentoi että lääkäri ei ollut näin tehnyt. Jälleen lähes kaikki (98%) saattoivat luottaa henkilökuntaan ja työntekijöiden nähtiin ymmärtävän asiakasta hyvin (98%).

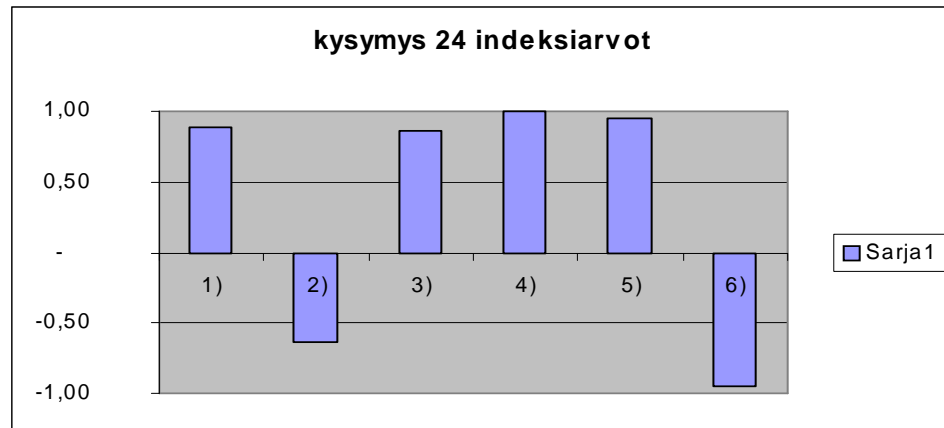
5.4 Hoidon tavoitteet ja vaikuttavuus

TAULUKKO 5. Hoidon tavoitteet ja vaikuttavuus

| Väittämä | Kyllä % | Ei % | EOS % |
|--|---------|------|-------|
| Olen saanut itse määrittellä hoidolle tavoitteet | 77 | 4 | 18 |
| Odotuksiani ja toiveitani ei ole otettu huomioon | 15 | 71 | 13 |
| Hoidolle asetetut tavoitteet ovat täyttyneet | 64 | 5 | 31 |
| Hoidolle asetetut tavoitteet ovat minulle selkeitä | 89 | - | 11 |
| Olen sitoutunut hoitoon tällä hetkellä | 89 | 2 | 9 |
| Henkilökunta ei ole ammattitaitoista | 2 | 93 | 4 |

Hoidolle asetettujen tavoitteiden täyttymistä vastaajien oli vaikea arvioida sillä lähes kolmannes ei osannut vastata tähän kysymykseen. Muuten hoidon tavoitteista ja vaikuttavuudesta oltiin hyvin yksimielisen tyytyväisiä.

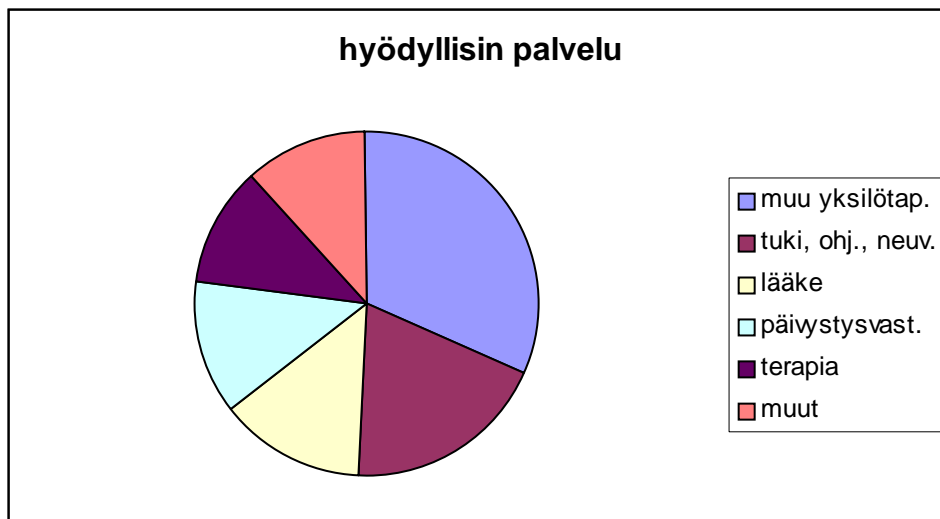
Indeksi-luvut väittämille 1-6, asteikolla -1-1 jossa: -1 = vastaajat ovat täysin eri mieltä ja 1 = vastaajat ovat täysin samaa mieltä esitetyn väitteen kanssa, ovat: väittäjä 1: 0,89; väittäjä 2: -0,64; väittäjä 3: 0,86; väittäjä 4: 1,00; väittäjä 5: 0,95 ja väittäjä 6: -0,95.



Kuvio 16. Kysymys 24 indeksi-arvot

Näyttäisi siltä, että pidemmän aikaa hoitosuhteessa olleet suhtautuivat positiivisemmin hoitoon kuin ensikertalaiset tai vain vähän aikaa hoidossa olleet. Ajan myötä varmuus hoitoon sitoutumisesta kasvaa ja tavoitteet selkeytyvät.

Kaikkein hyödyllisimmäksi palveluksi nähtiin muu yksilötapaaminen 30 vastauksella, toiseksi eniten vastauksia, 18 kappaletta, sai tuki, ohjaus ja neuvonta, kolmanneksi eniten lääkehoito 13 kappaletta, neljänneksi päivystysvastaanotto 12 kappaletta, näiden jälkeen tulivat: terapia 11 kappaletta, akupunktio ja hoitoneuvottelu neljä kappaletta, ryhmätapaaminen kaksi kappaletta ja pari- tai perhetapaaminen yksi kappale.



Kuvio 17. Hyödyllisin palvelu (n=45)

Lähes kaikki vastaajat ovat saaneet sitä palvelua mitä ovat halunneet. Vain yksi vastaaja koki, ettei ollut saanut lääkehoitoa, mutta tämäkään ei ollut tapahtunut yksikkö P:ssä vaan organisaation toisessa yksikössä.

Alin kouluarvosana jonka yksikkö P sai, oli **6,5** ja korkein **10**. Yleisin arvosana oli **9,0** ja toiseksi yleisin **8,0**. Keskiarvoksi muodostui **8,6**.

Ensimmäistä kertaa asioineiden keskiarvoarvosana oli **8,2** ja heistä yli puolet arvioivat palvelut alle yleisen keskiarvon; kolme kuukautta tai vähemmän aikaa asioineiden keskiarvo oli **8,8** ja heistä reilusti yli puolet arvioivat palvelut yli yleisen keskiarvon; kolmesta kuuteen kuukautta asioineiden keskiarvo oli **8,25** tämän ryhmän molemmat vastaajat arvioivat palvelut alle yleisen keskiarvon; kuudesta 12:n kuukautta asioineiden keskiarvosana oli **8,6** ja heistä puolet arvioi palvelut alle - ja puolet yli yleisen keskiarvon; 12-24 kuukautta asioineiden keskiarvona oli **9,0** ja molemmat vastaajat olivat yleistä keskiarvoa tyytyväisempiä, yli kaksi vuotta asioineiden keskiarvo oli **8,75** kolme neljäsosaa vastaajista tässä ryhmässä oli yleistä keskiarvoa tyytyväisempiä.

Jaoin yksikkö P:n kuvaukset kategorioihin sen mukaan kuinka monta vastaajaa oli käyttänyt samaan teemaan liittyviä ilmaisuja, suluissa on ilmaisua käyttäneiden vastaajien määrä.

1. yksikkö P on hyvä (7)
2. ymmärtäväinen, empaattinen, tukeva (7)
3. tarpeellinen, hyödyllinen (7)
4. auttava (6)
5. asiallinen, toimiva (5)
6. turvallinen (5)
7. ammattitaitoinen (5)
8. viihtyisät puitteet (5)
9. hyvä henkilökunta (4)
10. luotettava (2)
11. laitosmainen, vankilamainen (2)

Asiakkaat antoivat muun muassa seuraavanlaista palautetta:

- Olen saanut juuri sellaista hoitoa mitä olen halunnut. Alussa minulla oli ennakoluuloja paikkaa kohtaan mutta ne ovat kaikonneet yksikkö P on asiallinen ja mukava paikka.
- Olen tyytyväinen saamaani vastaanottoon yksikkö P:ssä.
- Kiitos lämpimästä vastaanotosta. Ei ole tarvinnut jännittää. Tänä päivänä ongelmaa on paljon. Riman pitäisi olla alhaisempi. Ei syyttelyä eikä leimaa otsaan
- On hyvä että on olemassa tällainen hoitolaitos josta aina apu löytyy. Henkilökunta on hyvin ystävällistä ja ymmärtävät tilanteen ja ottavat kaikki asiat huomioon vaikeassa tilanteessa
- Hoitoa pitäisi saada (kuntoutus).
- Hyvää jatkoa
- Valitukset tulee yleensä niiltä jotka eivät halua itse edes raitistua.
- Kiitos!
- Kiitos tähänastisesta

Yleisesti miesten ja naisten tyytyväisyydessä ei ollut huomattavia eroja. Ryhmät eivät ole myöskään todellisuudessa vertailukelpoisia sillä naisia oli vastaajissa huomattavasti vähemmän kuin miehiä. Toinen erottelu jonka tein oli hoitajakson keston mukaan. Ryhmien välillä oli melko pieniä eroja. 3-6 kuukautta hoitosuhteessa olleet olivat muita kriittisempiä, mutta tulos ei ole yleistettävissä sillä tähän ryhmään kuului vain kaksi vastaajaa. Tuloksiin saattaa vaikuttaa se, että niin suuri osa vastaajista oli yksikkö P:ssä vasta ensimmäisiä kertoja ja näin ollen heidän voi olla vaikea arvioida palveluja kokemuksen puutteen vuoksi. Yleisesti ottaen vastaajat olivat melko yhtenäisiä vastauksissaan. Palveluihin ollaan hyvin tyytyväisiä!

5.5 Palvelujen laatu verrattuna päihdepalvelujen laatusuositukseen

Vertasin asiakaspalautetta päihdepalvelujen laatusuositukseen ja ainakin tämän aineiston valossa näyttäisi siltä, että yksikkö P:n palvelut täyttävät laatukriteerit. Tosin kuten aiempana totesin, aineisto on vinoutunut eikä siksi välttämättä tieteellisesti luotettava. Tällä kyselyllä en voinut myöskään mitata kaikkia laatusuosituksen aspektoja.

Yksikkö P:ssä työntekijän ja asiakkaan vuorovaikutuksen voidaan sanoa perustuvan kunnioittavaan, empaattiseen ja asiakasta motivoivaan lähestymistapaan. Tätä argumenttia tukevat muun muassa seuraavat vastaukset: työntekijöiden nähtiin ymmärtävän asiakasta hyvin (98%) lisäksi toiseksi yleisin kuvaus yksikkö P:stä oli ymmärtäväinen, empaattinen ja tukeva (7 vastaajaa).

Asiakassuhteen voidaan sanoa perustuvan luottamuksellisuuteen sillä lähes kaikki vastaajat (98%) saattoivat luottaa henkilökuntaan.

Yksikkö P:n periaatteina varmasti ovat itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, omatomisuuden tukeminen ja luottamuksellisuus myös asiakkaiden osallistuminen hoitoaan koskevaan suunnitteluun, päätöksentekoon ja sisältöön turvataan sillä väittämästä sain itse määrittellä hoidolle tavoitteet täysin tai lähes samaa mieltä oli 34 vastaajaa (77%). Lähes eri mieltä oli vain kaksi vastaajaa (4%) ja kahdeksan (18%) ei osannut sanoa sekä väittämästä toiveitani ja odo-

tuksiani ei otettu huomioon täysin tai lähes samaa mieltä oli vain seitsemän vastaajaa (15%). Täysin tai lähes eri mieltä oli 32 vastaajaa (71%) ja kuusi (13%) ei osannut sanoa. Tosin työntekijät eivät olleet näihin prosentteihin täysin tyytyväisiä.

Palvelut toteutetaan mahdollisimman lähellä asiakkaan asuinpaikkaa. Ainakaan kyselyyn vastanneet eivät kokeneet yksikkö P:hen tulemista matkan puolesta ylivoimaiseksi: väittämästä yksikkö P on hyvien kulkuyhteyksien päässä täysin tai lähes samaa mieltä oli 39 vastaajaa (87%). Täysin tai lähes eri mieltä oli vain kolme (7%) ja kolme ei osannut sanoa. Tosin tuskin kyselyyn oli vastannut henkilöitä joille matka on liian pitkä.

Kolme kehittämisen paikkaa nousi tilastollisen analyysin pohjalta esiin:

- Parkkipaikkojen riittävyys
- Laitosmaisuus
- Päivystys- ja varsinkin puhelinajat

Lisäksi työntekijät itse kiinnittivät huomiota antamassaan palautteessa seuraaviin asioihin:

- Tiedon saanti hoitopaikasta
- Hoidon tavoitteet

6 YKSIKKÖ P:N OPPIMISYMPÄRISTÖ

6.1 Henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa

Yksikkö P:n työntekijät kokevat että ovat voineet vaikuttaa asiakaspalautejärjestelmän kehittämiseen. Kukaan ei kritisoinut sitä, ettei olisi saanut vaikuttaa jos olisi jaksanut tai viitsinyt.

”...eli tämä pituus näyttää hirvittävältä, kyselyn pituus...minä olen saanut vaikuttaa tähän niin paljon kun olen viitsinyt. Meillä on hirveän upeasti ollut kyselyitä täällä ja tiimissä ja...se että onko sitten aina jaksanut niin paljon jos on päässä joku muu juttu meneillään.”

Osa kertoi, ettei olisi edes halunnut vaikuttaa vaan tyytyä odottamaan tuloksia ja luottaa tutkijaan. Osa kritisoi esimerkiksi lomakkeen pituutta tai kysymysten asettelua, kritiikki oli rakentavaa ja aiheellista minkä vuoksi asiasta olisikin pitänyt keskustella aikaisemmin. Yksikkö P:n työntekijät ovat oman alansa ammattilaisia, jotka tietävät parhaiten mitä asiakkailta tulisi kysyä. Tutkijan kokemus rajoittuu vain teoriaan ja tutkimusmenetelmällisiin taitoihin. Jos nämä oas-alueet olisi saatu yhdistettyä tehokkaammin olisi kyselylomakkeesta voitu saada parempi. Eräs työntekijä kertoi olevansa tyytyväinen siihen, että oli saanut osallistua lomakkeen kehittelyyn kommentoimalla, mutta ihmetteli olivatko kommentit tulleet tutkijalle asti. Tutkijan ja työyhteisön välillä näyttäisi olevan jonkinlainen kommunikaatiokatkos. Palautejärjestelmää kehitetään työyhteisöä, ei tutkijaa varten. Siksi työntekijöitä tulisi motivoida aktiiviseen toimintaan. Jos omaa työtä halutaan kehittää ja reflektoida tulisi jokaisen työntekijän sitoutua myös itse toimimaan sen puolesta.

6.2 Palautteenkeruun lähtökohdat

Ensisijainen syy asiakaspalautejärjestelmän kehittämiseksi on halu tehdä asiakaslähtöistä työtä. Asiakkaiden ääni halutaan saada kuuluville. Työntekijät ovat

todella kiinnostuneita siitä kuinka asiakkaita voitaisiin palvella entistä paremmin. Erään työntekijän vastausta lainaten:

”Minä olen henkeen ja vereen asiakaslähtöisen näkökulman kannalla...Palautteet ovat sen takia hirveän tärkeitä, että ne todentavat otaanko asiakas todella huomioon vai onko se asiakas välttämätön paha tässä organisaatiossa.”

Palautekysely koettiin positiivisena keinona saada tietoa omasta työstä, sillä henkilökunta näki itse olevansa palautteen keräämisen takana. Näin palautetta ei koettu uhkaksi tai esimerkiksi kontrolli- tai valvontakeinoksi johdon taholta. Kaikki vastaajat olivat aidosti kiinnostuneita saamaan palautetta siitä kuinka asiakkaat kokevat saamansa palvelun.

Asiakaspalautteen avulla pyritään konkreettiseen muutokseen eikä vain sen osoittamiseen, että olemassa oleva palvelu on jo tarpeeksi hyvää. Toinen selitys sille miksi asiakaspalautejärjestelmää kehitetään, on yksinkertaisesti se, että sellaista ei ennestään ole olemassa. Mahdollisuus antaa palautetta koettiin luonnollisena osana organisaation toimintaa. Lainatakseni erästä vastaajaa:

” kaikilla julkisilla palveluyhteisöillä tulee olla väylä käyttäjille ja yhteistyötahoille kritiikkiin, arvosteluun ja arviointiin olemassa olevista palveluista...se kuuluu hyvään palveluun.”

Useampi vastaaja kertoi asiakaspalautteella pyrittävän laadun varmistukseen. Sen nähtiin liittyvän laatukriteerien täyttämiseen ja mahdollisesti tulevaisuudessa sertifikaatin saamiseen. Työntekijät saavat työstään jatkuvasti epävirallista palautetta, mutta asiakaspalautekyselyllä saadaan ns. mustaa valkoisella, eli siis uskottavampaa ja virallisempaa palautetta. Muita esille tulleita syitä palautteen keräämiselle olivat: ilmiön tutkiminen ja tiedon tuottaminen, asiakkaiden taustan ja palveluiden käytön kartoittaminen sekä pidemmällä aikavälillä palvelujen kehityksen seuraaminen.

Työyhteisöllä ei ollut yhtenäistä visiota asiakaspalautteen käyttämisestä. Asiasta ei ollut keskusteltu etukäteen, muuta kuin kahvipöydässä. Keskustelua odotettiin syntyvän vasta tulosten saamisen jälkeen. Eräs vastaaja olisi kuitenkin toivonut, että työyhteisössä oltaisi mietitty etukäteen mitä tuloksilla tehdään.

”Kyllä varmaan sitä olisi voinut etukäteen miettiä että mitä sillä tuloksella sitten tehdään...mitä se tarkoittaa oikeasti. En tiedä onko sitä mietitty jossain vaiheessa mutta minä en ole ainakaan ollut siinä mukana.”

Kaikilla työntekijöillä oli oma käsityksensä miksi palautetta kerätään ja mihin sillä pyritään, yhteinen linja ja päämäärä vain puuttuivat. Syyksi siihen miksi asiaa ei olla yhdessä käsitelty ja pohdittu, nousee luultavimmin kiire. Henkilöstömäärän kasvu, toimintojen muuttuminen ja työn hektisyys ovat leimanneet Yksikkö P:n alkutaivalta.

”Tämä on ollut yhtä mylläkkää tämä puolitoista vuotta, vajaa kaksi vuotta mitä Yksikkö P on näissä tiloissa ollut. Henkilöstömäärä on kasvanut...toiminnot ovat menneet osittain uusiksi, ei ole vielä päässyt pöly laskeutumaan...”

Kuitenkin olisi tärkeää, että kehitystyöhön lähdetessä se tehtäisiin kunnolla tai vaihtoehtoisesti odotettaisiin hetkeä jolloin kehitystyöhön on osoittaa aikaa ja voimavaroja. Yhteiseen päämäärään pyrkiminen on elinehto organisaation oppimisen kannalta.

6.3 Henkilöstön suhtautuminen kehittämiseen

Kaikki työntekijät suhtautuivat positiivisesti työn ja palveluiden kehittämiseen. Haastatteluissa kerrottiin, että yksikkö P:ssä työskentelevät ihmiset ovat innokkaita kehittämään ja ilmapiiri on myönteinen ja valmis muutoksiin.

”Minä luulen että me yksikkö P:ssä pystytään parhaiten kehittämään kun me ollaan sellaisia tyyppisiä jotka ollaan innostuneita työstämme...jotenkin meillä on sitä ilmapiiriä.”

Lähes jokaisessa vastauksessa tähän sisältyi kuitenkin mutta. Jatkuva muutos ja kehittäminen koettiin rasitteeksi ja jopa uhkaksi perustyön toteutumiseksi.

”Joskus tuntuu että (tuetaan) kehittämistä, että perustyö tuntuu jäävän vähän jalkoihin...kyllähän pyritään pitämään resurssit tässä perustyössä... mutta sellainen tunne tulee että kun joku siirtyy projektiin niin mitä sitten, kuka sitten tulee (tilalle)...tulee hatarammaksi (perustyö) kun poistuu osaaminen.”

Työntekijät toivoivat pientä taukoa jotta asiat voisivat vakiintua johonkin kohtaan ja saataisiin hieman hengähdysaikaa. Tunne siitä, että yritetään haukata liian suuri pala kerralla ja työn jatkuva hektisyys saattavat uuvuttaa ja passiivoida henkilöstöä. Siksi yksikön tulisikin hallita omaa toimintaansa niin hyvin kun se on tällaisessa organisaatiossa mahdollista. Kaikkeen ei tarvitse lähteä mukaan. Henkilöstön tulisi yhdessä miettiä ja priorisoida asioita joita yksikkö P:ssä tehdään.

Haastatelluista kaikki kokivat kehittämistyön ja asiakaspalautetutkimuksen tärkeäksi tai läheiseksi ja lähes kaikki kertoivat olevansa sitoutuneita tutkimuksen toteuttamiseen, myös muiden epäiltiin olevan sitoutuneita.

”Olen sitoutunut, kaikki me töhötettiin tänä aamuna ja jo viimeviikolla.”

Vain yksi vastaaja kertoi, että ei koe olevansa sitoutunut sillä hänen huomionsa on muissa tehtävissä. Sitoutumista edesauttoivat: kiinnostus tuloksia kohtaan ja halu saada palautetta omasta työstään.

”...kun minulla on niin kovasti mielenkiintoa että mitä sieltä tulee tuloksia...niin varmaan jokaisella on sitten oma mielenkiintonsa kun ei olla sen enempää yhdessä keskusteltu.”

Eräs vastaaja epäili, että tutkimukseen ollaan sitoutuneita koska tiedetään sen antavan hyviä tuloksia.

”...ja myöskin sehän kertoo jo siitä että me ei kuvitella että täältä tulee huonoja tuloksia...en minä silloin varmaan olisi kauhean kiinnostunut näitä jakelemaan.”

Lähes jokainen on siis itse oma-alioitteisesti ja omista lähtökohdistaan sitoutunut tutkimuksen suorittamiseen. Mutta kuten aikaisemmin jo mainittiin olisi jokaisen ajatukset ja tavoitteet hyvä kerätä yhteen ja muodostaa niistä yhteinen, jaettu visio. Tämä edesauttaisi työpaikan yhteisöllisyyttä ja tavoitteiden saavuttamista.

6.4 Asiakaspalautteesta saataviin tuloksiin vastaaminen

Asiakaspalautteen odotettiin olevan suurimmaksi osin myönteistä, sillä työntekijät kertoivat palveluiden olevan niin hyviä.

”edellisen kerran palaute oli hyvää enkä minä usko että palvelu olisi siitä huonontunut...täällä ei juuri tarvitse odottaa, minä luulen että kaupan kassalla enemmän jonotetaan kun meidän vastaanotolla...”

Lähes kaikki kuitenkin olettivat esiin nousevan joitakin kehittämisen kohteita. Osa työntekijöistä oli huomannut omassa työssään epäkohtia joita toivovat asiakkaiden nostavan näkyviin.

”...monta asiaa tässäkin meidän toimintamallissa on että minä en voisi asiakkaana hyväksyä, mutta ne ovat sellaisia piintyneitä tapoja ja sisään ajettuja toimintamalleja joita ei hetkessä muuteta.”

Asiakkailta toivottiin kriittistä suhtautumista, jotta saataisiin todellinen arvio eikä vain myötäilyä. Tulosodotuksista ei yksikkö P:ssä oltu keskusteltu etukäteen. Osa vastaajista epäili että ongelmakohtia saattaisi ilmetä esimerkiksi henkilöstön saatavuudessa. Vaikka asiakaspalaute ei nostaisikaan näitä jo huomattuja ongelmakohtia valokeilaan, ei mikään estä työyhteisöä tarttumasta toimeen näiden ongelmien selvittämiseksi ja poistamiseksi. Jos ongelmia joillakin osaluilla on, tämä olisikin erittäin suotavaa. Joku vastaajista oli huolestunut siitä, että asiakkaiden toiveet ovat epärealistisia ja niitä ei voidakaan toteuttaa.

Kaikki työyhteisön jäsenet olivat omalta kohdaltaan valmiita muutoksiin jos niihin on tarvetta.

”olen (valmis muuttamaan omaa työtäni) jos se on näissä raameissa, kyllä, olen ilman muuta valmis!”

Siitä ovatko muut työyhteisössä halukkaita muuttamaan toimintaansa, oli eriäviä mielipiteitä. Joidenkin mielestä tiimi oli valmis muuttamaan asioita kun taas toisten mielestä työntekijätasolla ei olla valmiita muutoksiin tai vanhoja hyviä työtapoja ei tulisikaan muuttaa. Johtoa ei nähty uhkana muutosten toteuttamiselle. Johto ei puutu yksikön toimintaan kunhan se pysyy tietyissä raameissa.

Kun kysyin mitkä tekijät voisivat estää muutoksia tapahtumasta, ensimmäinen vastaus oli lähes aina: ei mikään.

”...on hirveän vaikeaa ajatella sitä, että jos se näyttäisi selkeästi että tämä homma on pielessä niin miksi sitä ei muutettaisi. Jos se ei ole resurssikysymyksistä, rahasta kiinni...”

Eli järkevästi perusteltuja muutoksia, jotka eivät vaadi ylettömästi rahaa olisi tämän perusteella helppo toteuttaa. Yleinen muutosvastarinta nähtiin suurimmaksi uhkaksi. Joku vastaaja tunnisti jopa tämän piirteen itsessään.

”...se meissä työntekijöissä oleva vastarinta, eli minä tunnen esimerkiksi itseni, minulla on muutosvastarinta ja sitten minä tarjoilen sitä...”

Muutosvastarinta aiheutuu pelosta joka johtuu yleensä tiedon puutteesta ja uhatuksi tulemisen tunteesta. Tässä kohtaa painottaisin jälleen avoimen keskustelun merkitystä. Kaikki työyhteisössä täytyisi ottaa mukaan ja antaa yhtäläiset vaikutusmahdollisuudet. Muita muutoksia estäviä tekijöitä voisivat olla: laiskuus, ei olla samaa mieltä asiakkaiden kanssa, totutut toimintatavat joita ei haluta muuttaa, ei ole tarpeeksi työntekijöitä jotta toimintatapoja voitaisiin muuttaa, vaatii struktuurin muuttamista joka vaatisi rahaa, ajanpuute, muutosehdotukset koskevat vain yksittäisiä työsuorituksia eikä koko yhteisöä, työyhteisössä on kuumia paikkoja joihin ei voi koskea: ihmiset kokevat henkilökohtaisina loukkauksina jos niihin puututaan.

6.5 Asiakaspalautteen tulevaisuus

Kaikki vastaajat toivoivat, että asiakaspalautte vakiintuisi käytännöksi. Useimmilla oli kuitenkin epäilyksensä tulisiko käytännössä näin käymään.

”Minä pelkään pahaa että tämä on kerta ja tämä jää unholaan. Mutta minä toivoisin että tällä olisi jatkuvuus koska se pystyisi pitämään laadun myöskin korkealla.”

Moni sanoi, että jos se olisi itsestä kiinni, niin kysely toteutettaisiin uudestaan. Syitä jotka voisivat estää palautteen muuttumista käytännöksi olivat: kysely koetaan vaivalloiseksi, tulokset ovat niin hyviä että ei tule mitään kehitettävää sekä kiire. Suurin ongelma näyttäisi kuitenkin olevan se kuka kyselyn tulevaisuudessa toteuttaa. Tätä ei missään nimessä saisi jättää päättämättä sillä silloin jatkuvuus olisi vaarassa. Työntekijöillä olikin muutamia ehdotuksia siitä kuka kyselyn tulevaisuudessa voisi toteuttaa: Esimiehellä nähtiin olevan velvollisuus motivoida työntekijät toteuttamaan kysely uudestaan sekä suurin vastuu siitä, että delegoi toteuttamisen jollekin muulle taholle jos ei itse voi sitä toteuttaa. Analyysivaihetta tuskin voi esimiehelle delegoida, sillä hän on vastaajien mukaan muutenkin suuren työkuorman alla. Jotkut olivat sitä mieltä, että opiskeli-

joita voitaisiin käyttää palautteen analysointiin. Toiset ehdottivat palautekyselyn siirtämistä kehittämyksikön vastuulle. Tämä voisi olla hyvä ja kestävä vaihtoehto, jos kehittämyksikössä löytyy halukkuutta ja resursseja ottaa työ vastaan.

Kyselyn toteuttamisen jatkuvuutta ja säännöllisyyttä toivottiin, jotta saataisiin vertailukohtia. Monet olivat sitä mieltä, että kysely tulisi uusina noin kerran vuodessa, mutta mahdollisesti hieman suppeammalla lomakkeella.

Haastatellut toivoivat, että asiaa käsitellään työryhmissä ja mietitään mitä tehdään ja millä aikataululla, esimerkiksi kehittämispäivän yhteydessä. Seuraava askel tästä oli asian vieminen johtoryhmään, jotta asiakaspalautteen kerääminen voitaisiin laajentaa koko organisaatioon. Ainakin joidenkin mielestä tämä toteuttamiskerta on vasta alkua uudelle, koko organisaatiota käsittävälle kulttuurille ja toimintatavalle.

6.6 Organisaation kehittämysympäristö

Kehittämisprojektit ovat hallinnassa kehittämyksikön alla. Osa työntekijöistä kuitenkin epäili hallitseeko kukaan kokonaisuutta, eli kaikkea sitä mitä organisaatiossa kehitetään. Eräs työntekijä kertoi, että yksiköt ovat itsenäisiä ja projektit elävät omaa elämäänsä eikä muutenkaan tiedetä mitä muissa yksiköissä konkreettisesti tapahtuu.

”En minä tiedä hallitseeko. Toivottavasti tämä toimitusjohtaja hallitsee koko pakan, mutta kyllähän se vähän niin on että muut yksiköt tekevät omalla tavalla työtään ja yksikkö P tekee omalla tavalla työtään ja projektit elää omaa elämäänsä... kyllä tämä varmaan vähän hajallaan on.”

Yksi vastaajista mainitsikin, että hankkeista tiedottaminen on ollut ongelmana tähän asti, mutta asia pyritään korjaamaan. Kaikki tietävät kuitenkin kutakuinkin mitä omassa yksikössä on meneillään. Projektityöntekijät ovat pääsääntöisesti muualla, erillään asiakastyöstä, ainakin osittain. Osa projekteista kehittää

organisaation sisäistä työtä, osa suuntautuu organisaation ulkopuolelle. Projekteista saatava tieto ja hyöty on tarkoitus saada palautumaan käytännön työhön ja tässä ollaan kuulemma myös melko hyvin onnistuttu.

”Organisaatio mahdollistaa hyvin kehittämisen. Välillä tietysti itsestä tuntuu että projekteja on vähän liikaakin kun väki häviää tuosta rinnalta tekemään projekteja...tuntuu että vauhtia on pikkaisen liikaakin...Minun intressi on oman työn kehittämisessä ja osaamisen lisäämisessä... siihenkin minun mielestä tämä talo tarjoaa ihan hyvät mahdollisuudet.”

Eli taas nousee esiin sama huoli siitä katoavatko resurssit perustyöstä projektien myötä. Lähes kaikki vastanneet toivat tämän esiin jossain vaiheessa haastattelua. Arkityön kerrotaan olevan niin tappavaa tahtia, että siinä ei oikein jää aikaa kehittämiseen. Eräs työntekijä kritisoi sitä, että työntekijät eivät pääse tarpeeksi vaikuttamaan asioihin.

”Minulla on sellainen olo, että aika paljon asioita tulee ylhäältä alaspäin ilman että kenttätyöntekijöiden kanssa ei kauheasti neuvotella. Ihan se perustyö mitä tehdään tällaisella pienellä tiimillä siinähan me käydään paljon keskustelua, niihin sisältöihin ei johto puutu. Mutta se kun tulee että: Te rupeatte nyt tekemään tätä juttua, niin se tulee ilman että ei pysty hirveästi vaikuttamaan...Siitä olen aika kiukkuinenkin että suorittava taso ei pääse vaikuttamaan siihen mitä palvelutarjottimella meidän talosta on”

Haastatteluissa tuli kuitenkin ilmi että kehittämistarpeet tulevat yleensä perustyöntekijöiltä.

Muutoksen ja joustavuuden nähtiin olevan yksi organisaation pysyvistä ominaisuuksista joka tuskin tulee muuttumaan. Näin ollen monien kritisoima hektinen, alati muuttuva ja jopa oman työpaikan jatkuvuuden kannalta epävarma työympäristö on tulevaisuudessakin asia jonka kanssa henkilöstön pitäisi tulla

toimeen. Tiimissä voitaisiin yhdessä miettiä keinoja joiden avulla tämän kanssa olisi helpompi elää tai kuinka sitä voisi vähentää ja lievittää.

”Minä en oikeastaan voi kuvitellakaan että tämän tyylinen organisaatio koskaan löytäisi sellaista staattista (tilaa). Tällainen joka suuntaan joustavuus, se ei ole tietenkään hirveän kivaa henkilöstörakenteen suhteen kun helposti muodostuu sitten lyhytaikaisia työsuhteita.”

Yksi vastaajista oli huolissaan siitä vaikuttavatko niukat resurssit työn laatuun.

”Minä en ole ihan varma enää (onko säätiön ilmapiiri suotuisa kehittämiseksi)...meidän pitäisi nyt haalia sitä rahaa tänne ja minua pelottaa että me unohdetaan se huipputaso, erityistason palvelujen taso rahan haalimisen kustannuksella...”

6.7 Organisaation positiivisia puolia

Henkilöstö näki organisaation ehdottomaksi vahvuudeksi sen joustavan muodon. Yksikkö P:n organisaatiomalli on joustava ja muuttuva kun taas kunnan organisaatiot nähtiin hitaina, kömpelöinä ja jähmeinä. Organisaatio voi myös hakea ulkopuolista rahoitusta toiminnalleen. Muun muassa nämä seikat mahdollistavat kehittämisen.

”Kyllä meidän varmaan muutosmahdollisuudet on joustavampia ja reagoiminen muutoksiin nopeampaa kun taas sitten kaupunkiorganisaatioissa...ja tietysti meidän projektien kautta kehittäminen...”

Toinen organisaation vahvuudeksi ja voimavaraksi nähty asia on henkilöstö. Työntekijöiden nähtiin olevan: motivoituneita, sitoutuneita, hyviä, kokeneita, ammattitaitoisia ja innostuneita. Lisäksi toimitusjohtaja koettiin motivoivaksi ja työntekijöitä tukevaksi. Yhteistyö ja tiimityö sekä henkilöstön hyvät välit nähtiin myös vahvuudeksi.

”Minusta meillä on hyvät työntekijät ...monenlaista kokemusta, on muutamia jotka ovat olleet päihdealalla viisitoista vuotta, että on vähän niin kuin kaikkia. Puhevälit ovat hyvät, tiimityöskentely on minun mielestä se mikä tekee sen että varsinkin nykyään tuntuu että asiasta kun asiasta puhutaan. Ei nyt tietysti kaikki ole ihan näin ruusuista...on muutama tukkipuukohta.”

6.8 Organisaation negatiivisia puolia

Jotkut haastatelluista moittivat työyhteisön ilmapiiriä. Avoin keskustelu tiimissä tuntuisi puuttuvan. Joku vastaajista koki, että työntekijät eivät saa ääntänsä kuuluville henkilöpoliittisissa tai työilmapiiriin liittyvissä asioissa.

”minulla on itselläni sellainen tunne että onko vähän sellaista että ei uskalleta tai...tuleeko siinä ajatus että jos minä kysyn jostain asiakastilanteesta että mitä minä teen...tuntuu ettei ilmapiiri ole oikein salliva siihen... kyllä on kireä ilmapiiri kokonaisuudessaan.”

Hyvin monessa haastattelussa ilmeni, että työyhteisössä on joitakin selvittämättömiä, mahdollisesti henkilökemioihin liittyviä ongelmia.

”...on vähän sellaisia kuumia puuropaikkoja että niihin ei voi koskea...vähän loukkaantuneita tunteja ja oloja olen vastaani saanut.”

Aivan suoraan kukaan ei kertonut mistä on kyse, mutta asiaa tulisi selvittää ja herättää asiallista, eikä missään tapauksessa ketään syyllistävää, keskustelua.

Uusien työntekijöiden perehdyttämiseen toivottiin kiinnitettävän lisää huomiota

”...varsinkin silloin alussa uutena kun tulee taloon, niin siinä on vähän niin kuin pallo hukassa että mitä minulta tässä odotetaan. Eikä pelkkä että vähän kartoitat siitä niin se ei oikein tahdo riittää perehdyttämiseksi, että vähän särää enemmän. Yhteinen toimintatapa puuttuu.”

Joidenkin esimiesten jaksamisesta oltiin huolissaan, sillä osa haastatelluista piti joitakin esimiehiä liian kuormittuneina. Myös työntekijöiden työväsymykseen ja kuormittumiseen tulisi kiinnittää huomiota. Muita organisaation heikkoja puolia vastaajien mielestä olivat: se että johto ei pysty motivoimaan työntekijöitä kehittämiseen, rahoitusongelmat, yksikön tasolla se että ei lähdetä mukaan asioihin, sitoutumattomuus pitkällä tähtäimellä sillä tavoitteet tulevat aina lyhyellä tähtäimellä palvelujen ostajilta, tietotaidon keskittämisen mahdolliset vaikutukset muuhun ympäristöön sekä yksittäiset ongelmat asiakaslähtöisyyden toteutumisessa.

6.9 Tiimityö ja tiedonkulku

Tiimissä työskentely on muuttunut entisestä. Asiakastapauksia ei käydä läpi ja mietitään ratkaisuja yhdessä. Muutenkin tiimityöskentely sai joitakin moitteita.

”Tulee sellainen tunne että ei joko uskalleta tai viitsitää ottaa asioita esille. Tehdään vaan itse oman päätelmän pohjalta. Yleensäkin asioista keskusteleminen kehittämismielessä, niin sitä ei nimenomaan tiimissä ole. Pienemmissä porukoissa ja turvallisissa, niissä turvallisissa minun on ainakin helppo mennä kysymään lähes kaikilta...”

”Vaikka me ollaan tiimi niin me ollaan teorettinen tiimi...Eli me tehdään yksilösuorituksia hyvin paljon...jos tiimi olisi keskusteleva, dialektinen kokonaisuus joka koittaa kokonaisuutena ottaa palautteen vastaan, niin se voi olla este että meillä ei ole minun mielestä siihen osaaamista tai kyvykkyyttä tai halukkuutta.”

Kun toimitaan yksilöinä, mahdollinen palautekin kohdistuu helposti vain yksilöihin ja yksilösuorituksiin. Tämä voi aiheuttaa eripuraa ihmisten välille. Siksi yhteisöllisyyden luominen ja yhteisten toimintatapojen kehittäminen olisi tärkeää. Näin tiimi voi kehittyä yhteisesti ja kritiikki kohdistuu koko yhteisön

toimintatapoihin, ei niinkään yksilöiden toimiin. Jotkut vastaajista olivat kuitenkin myös sitä mieltä että tiimityö toimii aivan hyvin.

Tiedonkulku yksikön sisällä sai monelta vastaajalta erityisesti moitteita. Tietoa ja omaa osaamista ei jaeta muille.

”Minä toivoisin sitä että jaettaisiin tietoa, että me muutkin olisimme jotenkin perillä että olisi vaikka projektityöntekijät, meillä olisi yhteinen tiimi jossa säännön mukaisesti, tietyin väliajoin toisi sitä nivoutunutta tietoa meille...meillä ei ole foorumeita (oppia muilta)...(tietoa) pyritään jakamaan, minä olen ensimmäinen sanomassa että pitää jakaa, mutta kun minä olen itse näissä ollut niin sitten on että eipä nyt niin! Se on työlästä.”

Eräs työntekijä mainitsi, että tiedonkulku toimii ylhäältä alas ja alhaalta ylös, mutta ei työntekijöiden välillä. Jos lähtökohtana on se, että pyritään asiakkaiden parhaaseen ja edustetaan ennemminkin yksikkö P:tä eikä vain itseään, olisi luonnollista se, että koko tiimin toimivuudesta, ammattitaidosta ja hyvistä työkäytänteistä oltaisiin ylpeitä. Tällöin kaikki pyrkisivät jakamaan erityisosaamistaan myös muille, jotta tiedoissa ja taidoissa oltaisiin tasavertaisessa asemassa. Työyhteisössä tulisi pohtia miksi omaa osaamista suojellaan, vai onko kyse vain laiskuudesta tai vaikkapa siitä, että ei ole tilaisuutta tai aikaa jakaa kokemuksia.

6.10 Yhteenveto tuloksista

Haastatellut kokevat työnsä mielenkiintoisena ja haastavana ja pitävät tiimin työntekijöitä rautaisina ammattilaisina. Jollakin tasolla avoimuuden ja yhteisöllisyyden puuttuminen näyttäisi kuitenkin aiheuttavan pinnan alla kyteviä ongelmia. Haastatteluista kuului läpi ajatus siitä että työyhteisössä periaatteet ja käytäntö poikkeavat hieman toisistaan. Periaatteessa kaikki pitäisi olla hyvin, mutta käytännössä kuitenkin jokin vaikeasti määriteltävä asia hankaa vastaan. Tämän selvittäminen saattaisi vapauttaa työpaikan ilmapiiriä. Kokonaisorganisaatiolla ja yksikkö P:llä on monia vahvuuksia joita tulisi ehdottomasti käyttää

kaikkien hyödyksi ja heikkouksistakin tulisi oppia ja katsoa niitä haasteina ei loukkauksina. Ehkäpä tästä voidaan oppia jotain. Seuraavassa on tiivistettynä yksikkö P:n pääasialliset kehittämisen kohteet:

- Työilmapiiriin liittyvät kysymykset
- Perehdyttäminen ja asiakaspalautejärjestelmän liittäminen osaksi perehdytystä
- Yhteisten päämäärien ja tavoitteiden löytäminen
- Priorisointi eli pohdinta siitä mihin työntekijöillä riittää resurssit. Esimerkiksi kehitystyöhön ei kannata lähteä jos siihen ei olla täysin sitouduttu
- Epäkohtien korjaaminen ja puheeksi ottaminen vaikka niitä ei todennettaisi virallisia teitä.
- Esimiesten asema työyhteisön ohjaajina, toisaalta liian kuormituksen välttäminen

Lopuksi asia jota ei kaiken kehittämisen ja myllerryksen keskellä saisi unohtaa: työntekijät toivovat resursseja perustyöhön, se ei saisi koskaan jäädä projektien ja kehittämisen jalkoihin. Työn laatu tulisi pitää korkealla kaikesta kiireestä huolimatta

”...koulutuksen antaman tiedon, että sitä pitäisi yhä enemmän soveltaa käytäntöön asiakkaiden hyväksi...työntekijöille sellaisia resursseja että työntekijät pystyvät tekemään sitä koulutuksen edellyttämää hyvää työtä. Ja se tarvitsee sitten esimerkiksi työnohjausta ja mitä nyt sitten onkaan.”

7 OPPIKO ORGANISAATIO...

7.1 ...Heti saamastaan palautteesta?

Pohdinta perustuu yksikkö P:n työntekijöiden antamaan palautteeseen.

Asiakaspalautteeseen liittyvä pohdinta:

Kysely antoi tuloksen jonka mukaan osa asiakkaista pitää yksikkö P:tä laitospaikkana. Tähän työntekijät vastasivat, että niin sen täytyykin olla ja hygieniasäädösten näkökulmasta laitospaikkaisuus on tarpeen. Tilanteen muuttamiseksi ei muistion mukaan suunniteltu mitään toimenpiteitä. Puhelinaikojen kritiikkiin työntekijät yhtyivät ja joitakin ratkaisuja muistion mukaan mietittiin. Mitä nämä ratkaisut käytännössä olisivat, ei välittynyt tutkijalle, eikä asiasta ilmeisesti sen tarkemmin tehty suunnitelmaa tai sopimuksia. Parkkipaikka-asian kritiikki nähtiin myös aiheelliseksi, mutta samalla todettiin, ettei asialle ole mitään tehtävissä. Hoidon tavoitteiden määrittely kohdassa henkilökunta oli odottanut parempaa tulosta. He pohtivat mistä seikoista oli voinut johtua, että osa asiakkaista oli kokenut, etteivät olleet saaneet itse määritellä hoidon tavoitteita. Onko tämä työntekijöistä johtuvaa vai sattuiiko aineistoon monta ulkoapäin ohjattua asiakasta. Asian muuttamiseksi ei tehty suunnitelmaa, eikä muistio myöskään kerro tulivatko työntekijät johonkin tulokseen syyn pohdinnassa tai meinataanko asiaa selvittää edelleen. Muuten palautteeseen oltiin tyytyväisiä ja asioiden nähtiin olevan kohdallaan koska kritiikki kohdistui pääasiassa ulkoisiin puitteisiin.

Haastatteluihin liittyvä pohdinta:

Tiimipalaverissa oli pohdittu miksi kaikki työntekijät eivät olleet osallistuneet haastatteluihin. Lisäksi keskustelua oli käyty siitä että he olivat voineet tunnustaa toisensa vastauksista ja siksi tutkijan tulisikin kääntää suorat lainaukset yleiskielelle. Mikäli raportti julkaistaan muualla, osa lainauksista tulisi myös yhdistää tai poistaa jotta ei voitaisi niin herkästi identifioida mitä kukin on sanonut. Siitä, että haastattelija oli ottanut kantaa työyhteisön tilanteeseen, kuitenkin pidettiin ja kehittämisen paikka nähtiin varsinkin tiimityön osalta. Työntekijät kiinnittivät huomiota raportin teknisiin ominaisuuksiin kuten ulkoasuun ja kieleen. Lopuksi työntekijät toivoivat, että tämän kaltainen palauteprosessi toimisi säännöllisin väliajoin. He totesivat, että vastuuhenkilö olisi hyvä olla,

mutta asia jäi toteamisen tasolle sillä ainakaan muistion mukaan kukaan ei ilmoittautunut tehtävään eikä asiasta päätetty tai tehty jatkosuunnitelmaa. Työntekijät toivoivat, että johtoporras kokisi tehtävän omakseen tai delegoisi sen johonkin suuntaan.

7.2 ...Sulateltuaan asiaa?

Seuraavat kommentit perustuvat 6.10.2006 tekemääni erään yksikkö P:n työntekijän haastatteluun

Asiakaspalautekyselyä ei ole toteutettu uudestaan vaikka tarkoituksena oli toistaa se noin vuoden välein. Tähän syynä on muun muassa se, että yksikkö P:ssä on tapahtunut työntekijävaihdoksia ja samaan aikaan kehittämissyksikössä ollaan suunnittelemassa koko organisaatiota koskevaa asiakaspalautteen keräämistä. Yksikkö P:ssä halutaan odottaa miten tämä prosessi etenee ja muodostuuko taloon yksi yhteinen palautesysteemi. Syynä, ettei asiakaspalautetta ole toistettu on myös se, ettei tutkimukselle ole tekijää. Kenelläkään ei ole aikaa tulosten analysoimiseen. Lomaketta ei siis yksikkö P:n osalta ole työstetty eteenpäin, mutta kehittämissyksikössä asiakaspalautetta suunnittelevat opiskelijat aikovat käyttää yksikkö P:n lomaketta pohjana muiden yksiköiden palautelomakkeelle.

Kyselyn tulokset oli edelleen luettavissa yksikkö P:n odotushuoneen seinällä. Perehdyttämiskansiossa sitä ei ole sillä perehdyttämiskansiota ei haastatteluhetkellä vielä ollut olemassa. Kyselylomake on yksikön esimiehillä sähköisessä muodossa. Haastattelurunko ja ensimmäisen asiakaspalautekyselyn tulokset liitetään perehdytyskansioon sitten kun se valmistuu. Näin palautejärjestelmän jatkuvuus voidaan taata työntekijöiden vaihtuvuudesta huolimatta.

Ilmapiiri työyhteisössä on parantunut. Tähän on vaikuttanut muun muassa toimiva työnohjaus. Haastattelujen tekohetkellä tilanne oli erittäin tulehtunut eikä sallinut avointa keskustelua. Työilmapiirissä on edelleen ongelmia, mutta suunta on oikea. Avoimen keskustelun puuttumisen ja defensiivisen suhtautumisen voi nähdä työntekijöiden haastatteluista antamasta palautteesta jossa erityistä

huomiota oli kiinnitetty siihen ovatko vastaajat tunnistettavissa ja kuka oli sanonut mitäkin. Tiedonkulku työntekijöiden välillä ja yksikön sisällä on parantunut ilmapiirin muutoksen myötä. Tiedon ja osaamisen jakamiselle ei kuitenkaan ole perustettu uutta foorumia. Periaatteena olisi, että henkilöt jotka saavat koulutusta talon ulkopuolella jakaisivat oppimaansa myös muille työntekijöille, tämä ei kuitenkaan käytännössä toteudu foorumin puuttumisen myötä. Tiedon jakaminen yksikkö P:ssä jäisi esimiesten tehtäväksi eikä heillä työn kuormittavuuden vuoksi ole tähän aikaa.

Yksikkö P:n sisäiseen tiimityöskentelyyn ei ole tullut muutoksia, tai niitä ei ole ainakaan tietoisesti tehty. Toki pienessä tiimissä henkilöstön vaihdokset näkyvät. Tiimityön kehittäminen jäi haastattelujen jälkeen pois keskustelusta vaikka työntekijät olivat toivoneet siihen parannusta. Työilmapiiriin liittyvät kysymykset estivät muutosta, muuten siihen olisi ollut mahdollisuus. Tiimityöskentely koko organisaatiossa on käynyt läpi murroksen ja tiimejä on muokattu uudelleen. Tämä on myös parantanut työskentelyä. Paineet näihin muutoksiin ovat kuitenkin lähtöisin muualta kuin työntekijöiden tyytymättömyydestä tiimien toimintaan.

Työuupumuksen välttämiseksi yksikön esimies on tehnyt työntekijöille selväksi, ettei heidän tarvitse tehdä enempää kuin jaksavat ja lepääminenkin on sallittua. Huoli organisaation tulevaisuudesta ja taloudelliset paineet saavat työntekijät kuitenkin tekemään työtä jaksamisensa ääri rajoilla. Työilmapiirin kireys on vaikuttanut ihmisten jaksamiseen. Työterveyden kautta näihin kysymyksiin yritettiin muutaman istunnon kautta saada ratkaisuja, mutta työntekijät kokivat ne erittäin ahdistavina eikä niistä saatu irti kaivattua hyötyä. Ilman puhdistumista on nyt tapahtunut onnistuneen työnohjauksen myötä. Organisaation heikentymiselle ja muutoksia täynnä olevalle toiminnalle ei ainakaan tällä hetkellä näy loppua, vaan organisaatio elää yhä muutosprosessissa. Kuinka siis saataisiin työntekijät jaksamaan paremmin työsssänsä?

Henkilöstön ääntä on yritetty saada kuuluville ja työntekijät pääsevät vaikuttamaan esimerkiksi uuden henkilökunnan palkkaamiseen liittyvissä asioissa. Mitään erityistä tälle asialle ei kuitenkaan haastattelujen jälkeen ole tehty.

Perehdytyskansio oli yksikön johdolla työn alla. Systemaattinen perehdytys yksikkö P:stä edelleen puuttuu, perehdytys on aina tapauskohtaista. Jälleen keran sama kysymys esimiesten kuormittumisesta tuli esiin. Perehdytyskansion ja – systeemin luominen eivät tahdo kuormittuneilta esimiehiltä ajan puutteen vuoksi onnistua. Prioriteettina yksikkö P:ssä on käytännön työn pyörittäminen, muu toiminta tulee sen jälkeen jos jää aikaa. Yksikkö P:n esimiehien ongelma on asioiden vähäinen delegointi.

Suurin konkreettinen asia minkä asiakaspalautekysely ja haastattelut saivat aikaan, on laajemman, muitakin yksiköitä koskevan asiakaspalautejärjestelmän kehittämisprosessin aloittaminen. Kyselyn tulokset vietiin johtoryhmään joka delegoi palautejärjestelmän suunnittelun kehittämisyksikölle. Prosessi on siis pistetty alulle ja toivottavasti sen tuloksena asiakaspalautteesta muodostuu systemaattinen osa säätiön toimintaa.

Haastatteluiden tulokset toimivat osana työilmapiiriin liittyvää keskustelua, mutta mitään konkreettista ei juuri näiden tulosten pohjalta ole tehty. Myöskään asiakaspalautteen hyvät tulokset eivät saaneet aikaan suuria muutoksia yksikkö P:n toiminnoissa. Puhelinaikojen osalta tilanne on mennyt jopa huonompaan suuntaan sillä ne on lopetettu kokonaan. Ryhmien kokoontumistilojen viihtyisyyteen on kiinnitetty huomiota palautteen perusteella.

Palvelujen kehittymistä tulisi seurata, mutta käytännössä se saa tällä hetkellä odottaa kunnes asiakaspalautteen tulevaisuudesta saadaan lisää tietoa. Myöskään laatusertifikaatin hakuun ei ole lähdetty.

Yksikkö P:ssä koettiin, että tutkimuksesta oli heille hyötyä, sillä se herätti halun palautteen keräämiseen ja osoitti tarpeen varmistaa laatua ja peilata palveluja asiakkaiden kautta. Palautekulttuurin leviäminen muihin yksiköihin oli myös tutkimuksesta saatu etu.

Kun kysyin oppiko työyhteisö tutkimuksesta mitään, vastauksena oli että aina kait sitä jotakin oppii. Sen tarkemmin en saanut määritelmää siitä mitä oli opittu.

8 YKSIKKÖ P TEORIOIDEN VALOSSA

8.1 Yksikkö P asiakaslähtöisenä organisaationa

Sivulla 39 esittelin Anneli Pohjolan (1997) listauksen asiakaspalautteen eri tasoista. Sovellan hänen malliaan määrittellessäni yksikkö P:n palvelujen asiakaslähtöisyyttä. Tällä hetkellä yksikkö P:ssä on toteutettu asiakaspalautteen kerääminen vain kerran. Tavoitteeksi asetettiin palautteenkeruun muuttaminen käytännöksi, mutta todellisuudessa yksikkö P:n työntekijät eivät halunneet, tai eivät kokeneet omaavansa resursseja, ottaa palautekulttuurin luomista harteilleen. Asiakaspalautte esiteltiin organisaation johtoryhmässä joka sai aikaan asian etenemisen seuraavalle tasolle. Myös muihin talon yksiköihin haluttiin kehittää palautteenkeruumenetelmä. Tällä hetkellä organisaation kehittämissyksikkö on vastuussa talon palautekulttuurin luomisesta. Mitään varmuutta yhteisen palautekulttuurin aikaansaamisesta ei kuitenkaan ole eikä yksikkö P:n henkilökunta toimi aktiivisesti asian edistämiseksi, vaan enemmänkin vallalla on mentaliteetti että oma osa on jo tehty. Asiakaspalautte nähdään myös melko suppeasti lomakekyselynä, joka vielä mielellään annetaan ulkopuolelta ns. asiantuntijoilta, eikä ole henkilökunnan tai varsinkaan asiakkaiden itsensä suunnittelema.

Asiakkaat on nyt kohdattu ja tavoite olisi siirtyä kuuntelemisen tasolle (ks. taulukko 6.). Positiivista tilanteesta on se, että palautteenkeruuta on harjoiteltu ja työntekijät ovat ainakin periaatteessa kiinnostuneita saamaan palautetta siitä kuinka asiakkaat kokevat palvelut. Tavoitteena olisi luoda systemaattinen palautekulttuuri ja pohja sen luomiselle on jo olemassa. Tulevaisuudessa haasteeksi voisi asettaa uusien palautteenkeruumenetelmien ideoimisen yhdessä asiakkaiden kanssa, jotta saataisiin palvelujen kehittämisen kannalta mahdollisimman relevanttia ja syvällistä tietoa. Tähän pelkkä lomakekysely ei välttämättä ole riittävä.

TAULUKKO 6. yksikkö P:n asiakaspalautteen taso (Pohjola 1997, 180-181)

Asiakassuhde

Asiakaspalaute

kohtaaminen

asiakaspalautekysely on toteutettu
vain kerran, jatkuvuudesta ei tällä
hetkellä varmaa tietoa

-----**Tämän hetken asiakaspalautteen taso**-----

kuunteleminen

Pyrkimyksenä luoda säännöllinen palautekulttuuri koko organisaatioon, toteutus delegoitu eteenpäin

-----**Tavoitteellinen taso**-----

kuuleminen

palautekulttuurin ja metodien monipuolistuminen, palautteen vaikuttavuus

osallistuminen

yksilöidyt ja vuorovaikutteiset palautteen keräämisen keinot

osallisuus

Palaute vuorovaikutussuhteessa

8.2 Yksikkö P oppivana organisaationa

Raili Moilasan timanttimalin mukaan organisaation oppiminen koostuu viidestä elementistä ja kahdesta tasosta. Sovellan seuraavassa Moilasan mallia tarkastellessani miten oppivan organisaation elementit yksikkö P:ssä näyttäytyvät.

1. Oppimisen tuki: Tutkimuksessa huomio keskitettiin yksilötason- eli oppijoiden ja oppimisen johtamiseen. Oppivan organisaation rakentaminen kuuluu organisaation ylimmälle johdolle, eli tässä tapauksessa koko organisaation johdolle. Esimiesten on vaikea toimia oppimista edistävasti jos koko organisaation johto ei kiinnitä erityistä huomiota oppivan organisaation rakentamiseen. Yksikkö P:ssä keskitytään käytännön työn pyörittämiseen johon paineet tulevat varmasti ylhäältä käsin. Kehittämistyö ja kaikki muu ”ylimääräinen” tehdään jos jää aikaa. Esimiehet ovat selvästi liian kuormittuneita jotta heillä olisi resursseja toimia oppimisen edistäjinä tai tarjota alaisilleen oppimisen välineitä tai foorumeita. Se, että antaa vapaat kädet työntekijöille, ei ole riittävä kannustin syvälliseen oppimiseen, vaan jopa päin vastoin; alaiset voivat kokea tullessa hylätyksi oman onnensa nojaan. Moilasan mukaan johtaminen on oppivan organisaation timanttimalin eteenpäin vievä voima. Jos oppivan organisaation johtaminen ei toimi, eivät myöskään muut sen osa-alueet voi toimia. Tilanteen korjaamiseksi yksikkö P:ssä ensimmäinen askel olisi organisaation ylimmän johdon ja esimiesten sitouttaminen oppimista edistävän työympäristön rakentamiseen.
2. Oppimisen suunta: Organisaatiolla on olemassa virallinen visio ja strategia toiminnalleen, toisin sanoen toimintaa selittävä teoria (theory of action). On kuitenkin eri asia jakavatko kaikki työntekijät samaa visiota vai poikkeako toimintateoria (theory-in-use) julkilausutuista toimintaperiaatteista. Ainakin tämän tutkimuksen ja asiakaspalautesysteemin luomisen suhteen yhteisen vision rakentaminen oli ohitettu. Tutkimuksen perusteella uskaltaisn väittää, että periaatteen tasolla työntekijöiden oletetaan tietävän mihin organisaatiossa pyritään ja olevan sitoutuneita tähän, mutta käytännön tasolla yhteisesti sovitut ja ideoidut visiot ja strategiat ovat puutteellisia ja hajanaisia. Jokaisen tulisi päästä itse vaikuttamaan tavoitteiden määrittelyyn ja niiden tulisi olla yhteisesti ja vapaaehtoisesti jaettuina. Päivittäistä perustyötä kau-

emmas katsovat pitkän tähtäimen suunnitelmat olisivat oppimisen kannalta tärkeitä. Esimerkiksi palautejärjestelmän kehittämiseen ei voida lähteä ajatellen, että tehdään tämä nyt kerran ja katsotaan sitten joskus myöhemmin uudestaan.

3. Oppimisen esteet: Tutkimus toimi hyvänä mahdollisuutena kyseenalaistaa organisaation rutiineja ja toimintamalleja sekä yksilötason ajattelua. Tutkimushetkellä organisaation olosuhteet olivat vahvasti defensiiviset ja tämä osaltaan esti asioiden syvällisen käsittelyn. Tilanne on kuitenkin lähtenyt parantumaan ja työntekijöiden tulisivin kohdata rohkeasti työyhteisön ongelmat ja keskusteltava niistä rakentavasti ja syyllistämättä. Jokaisen tulisi katsoa ensin omaa toimintaansa ja tuotava siinä mahdollisesti esiintyvät virheet julkisiksi. Tämän on varsinkin aluksi hyvin vaikeaa, mutta ei mahdotonta. Se vaatii kuitenkin aidon luottamuksen ilmapiirin rakentamista työyhteisön sisälle, joka yksikkö P:ssä on vielä alussa.
4. Oppimisen keinot: Kuten jo aikaisemmin mainitsin esimiesten on vaikea toimia oppimista edistävasti jos organisaation ylempi johto ei tätä mahdollista. Oppimista edistäviä keinoja, kuten työterveyshuollon istuntoja joilla on pyritty ilmapiirin parantamiseen, on yksikkö P:ssä tarjottu jonkin verran. Alaiset eivät ole kuitenkaan aina käyttäneet hyväksi tarjottuja mahdollisuuksia. Vastuu on siis sekä johdolla tarjota oppimisen keinoja, mutta myös alaisilla käyttää niitä. Siksi esimiehiä ei voida pitää yksin vastuullisena työyhteisön oppimisesta. Ilmapiiriongelmat ovat olleet osallaan vaikuttamassa tilanteen jumiutumiseen, halutaan että tilanteelle tehtäisiin jotain ja että se muuttuisi, mutta ei kuitenkaan olla valmiita itse osallistumaan. Ehkä onnistuneen työnohjauksen myötä ongelmat tällä saralla ovat helpottamassa jolloin oppimisen keinojen tarjoamiseen organisaatiotasolla ja niiden käyttämiseen yksilötasolla voitaisiin taas kiinnittää huomiota. Foorumeita tiedon jakamiseen tarvittaisiin.
5. Oppimisen arviointi: Organisaatio lähti liikkeelle tästä päästä. Kiinnostus sitä kohtaan mitä on opittu ja miten kehitytty on olemassa ja se on hyvänä perustana oppimisen ilmapiirin rakentamiselle. Toteutus on vielä tässä vaiheessa keskeneräinen ja kehittymätön, mutta palautteenkeruusta on saatu ensimmäiset kokemukset jotka toivottavasti kannustavat jatkamaan aloitettua työtä. Tulevaisuudessa tulisi keskittyä löytämään parhaiten organisaati-

on ja asiakkaiden tarpeisiin vastaava palautteenkeruumenetelmä käyttäen luovuutta huomioiden sen, ettei lomakekysely ole ainoa mahdollisuus. (Moilanen 2001a, mm. 19–23; article II, 13–17; Moilanen 2001b, 152)

9 POHDINTAA

9.1 Tutkimuksen tulokset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää oppiko yksikkö P organisaationa saamastaan sisäisestä - (työntekijöiden haastattelut) ja ulkoisesta palautteesta (asiakaspalaute). Pyrin löytämään tähän vastauksen asettamieni tutkimustehtävien kautta. Tutkimustehtäviä olivat:

1. Täyttävätkö yksikkö P:n palvelut asiakkaiden tarpeet ja päihdepalvelujen laatusuositukset?
2. Mitä yksikkö P:n toimintaympäristöstä voidaan sanoa oppivan organisaation teorioiden pohjalta?
3. Hyödyntääkö yksikkö P laatutyössään saamaansa sisäistä - ja ulkoista palautetta?

Erittelen seuraavassa millaisia vastauksia kysymyksiin sain.

9.1.1 Yksikkö P:n palvelujen laatu

Yksikkö P:n palvelujen laatua mitattiin asiakaspalautekyselyllä 21.3–5.4.2005. Kyselyyn vastasi 53 asiakasta joista hyväksyin 45:n lomakkeet. Vastausprosentiksi muodostui noin 46 %. Kyselyn mukaan asiakkaat ovat hyvin tyytyväisiä yksikkö P:n palveluihin. Asiakkaiden vastausten perusteella yksikkö P:n toiminta täyttää myös päihdepalvelujen laatusuositukset. Asiakkaat olivat niin tyytyväisiä, ettei palautteesta saatu suuria eväitä palvelujen kehittämiseksi. Muutamia epäkohtia se kuitenkin paljasti: parkkipaikkojen riittävyys, tilojen laitosmaisuus, päivystys- ja varsinkin puhelinajat, tiedon saanti hoitopaikasta ja hoidon tavoitteiden asettaminen. Tämän tutkimuksen mukaan yksikkö P:n palvelut täyttävät suurimmalta osin asiakkaiden tarpeet sekä päihdepalvelujen laatusuositukset.

Tulokseen tulisi suhtautua varauksella sillä yli puolet palautteen keruun aikana yksikkö P:ssä asioineista ei vastannut kyselyyn. Suurin osa niistä jotka vastasivat, olivat vasta aivan hoitosuhteen alussa. Tämä saattaa vääristää tuloksia ja

aiheuttaa illuusion asiakaskunnan tyytyväisyydestä. Luotettavina tuloksia voitaisiin pitää silloin kun vastaajat edustaisivat koko asiakaskuntaa samassa suhteessa. Tulevaisuudessa yksikkö P:ssä tulisikin miettiä miten vanhat asiakkaat saataisiin motivoitua vastaamaan kyselyihin.

Lähes kaikissa tässäkin työssä mainituissa määritelmissä sosiaalihuollon laatu nähdään suppeasti koskevan vain toiminnallista laatua eli palvelutilannetta, asiakkaan ja työntekijän sosiaalista kanssakäymistä laajentaen koskemaan korkeintaan tilanteeseen liittyvää toimintaympäristöä. Sosiaalihuollon laadusta puhuttaessa suomalaisessa nykykeskustelussa keskitytään toiminnalliseen laatuun teknisen laadun eli tulosten laadukkuuden mittaamisen sijasta. Varsinkin Englannissa ja Yhdysvalloissa pyritään mittaamaan työn teknistä laatua ja sama suuntaus on tulossa myös Suomeen. Sosiaalityön professioaseman kannalta on tärkeää määritellä työn tavoitteita ja mitata saavutetaanko niitä. Laatukeskusteluun kaivataan siis takaisin teknisen laadun määrittelyä ja mittaamista.

Ongelmana asiakkaan asemassa laadun arvioijana on arvioinnin vaikuttamattomuus. Vaikka asiakkaiden mielipiteitä kysyttäisiin, liittyvät kysymykset vain kapealle sektorille koko palveluprosessissa. Joku toinen taho on jo määritellyt mitä sosiaalihuollon palveluita ihmiset tarvitsevat hyvää elämää turvaamaan eli mitä sosiaalihuollon tuloksellinen laatu on, tai sitten sitä ei ole määriteltä kunnolla ja sosiaalihuollon toiminta perustuu luuloon siitä mikä kansalaisille on parasta. En vielä kukaan ymmärrä miksi sosiaalihuollossa tehdään asiakastyytyväisyyskyselyjä sillä asiakkaiden tyytyväisyys tai tyytymättömyys ei vaikuta palvelujen käyttöasteeseen. Asiakkailla ei monesti ole valinnan varaa sosiaalipalvelujen suhteen. Mihin tyytyväisyysmittauksilla pyritään?

”Koska kansalaisella ei ole valinnan mahdollisuutta eikä hallintoalalaisella kieltäytymisoikeutta, kansalaisten tyytyväisyydellä ei ole suoria seurauksia organisaation kassavirralle. Pitkällä tähtäimellä luonnollisesti massiivinen tyytymättömyys saattaa johtaa poliittisiin muutoksiin, mutta yksittäisessä palvelutilanteessa kansalainen on jokseenkin voimaton ja vailla vaikutusmahdollisuuksia.” (Lillrank 1998, 100)

Ismo Lumijärven (1994a) mielestä tyytyväisyys kuvastaa saadun palvelun suhdetta asiakkaan odotuksiin. Hän kuitenkin myöntää tyytyväisyyden ja laadun suhteen olevan problemaattinen sillä tyytyväisyys on tilannesidonnaista, tunnepohjaista reagointia kun taas suhtautuminen laatuun on pysyvämpää suhtautumista palvelua kohtaan. Siksi tyytyväisyyttä mitattaessa ei välttämättä saada kuvaa palvelun laadusta. (Lumijärvi 1994a, 17-18)

Ismo Lumijärvi (1994b) on pohtinut sosiaali- ja terveystalveluiden vaikuttavuutta. Hän erottaa laadun ja vaikuttavuuden samoin kuin muutkin kirjoittajat. Hänen mukaansa laatu on ominaisuus joka kytkeytyy välittömiin palvelutapahumiin ja asiointiprosesseihin. Vaikuttavuus puolestaan on palvelun synnyttäjä, vasta myöhemmin ilmenevä tila. Hänen mukaansa laatu on väline saavuttaa vaikuttavuutta. (Lumijärvi 1994b, 16–20) Eikö kuitenkin voisi ajatella, että sosiaalipalvelujen vaikuttavuus on osa niiden laatua? Eikö laadukkaaseen sosiaalipalveluun kuulu se, että työ jota tehdään vaikuttaa siten kuin on tarkoitus ja täyttää sosiaalipalveluille asetetut kriteerit?

9.1.2 Yksikkö P:n toimintaympäristö

Oppivaa organisaatiota rakentamaan ja ohjaamaan tarvitaan motivoitunut johto ja esimies. Yksikkö P:ssä esimiesten aika tai resurssit eivät riitä oppimisen ohjaamiseen ja tukemiseen. Vaikka tässä tutkimuksessa ei ylemmän johdon roolia tarkasteltukaan, voi esimiesten kuormittuneisuus johtua ylemmän johdon muualle kuin oppimiseen suuntautuneista prioriteeteista. Organisaation yhteinen suunta toimii ainakin periaatteen tasolla, mutta yksilötasolla jaettua, kaikkien kannattamaa visiota ei nähdäkseni ole, vaan erimielisyydet ja erilaiset visiot tekevät käytännön työstä joskus ristiriitaista. Oppimisen esteitä kuten defensivistä käytöstä ja sisäisiä ristiriitoja on yksikkö P:ssä pyritty poistamaan työohjauksen keinoin. Tässä on osittain onnistuttukin, mutta työsarkaa on vielä jäljellä. Defensseistä luopuminen vaatisi oppivan organisaation teoriaperinteeseen tutustumista ja sitoutumista, mitä yksikkö P:ssä on tuskin suunniteltu. Asiakaspalautteen kerääminen viittaisi siihen, että organisaatio on kiinnostunut saamaan palautetta toiminnastaan ja työntekijöiden haastattelujen mukaan myös toimimaan saamansa palautteen pohjalta. Perusajatuksena yksikkö P:llä olisi

siis oppia. Yksikkö P kuuluu kokonaisorganisaatioon joka näyttäisi olevan vahvasti oppimiseen suuntautunut lukuisine projekteineen ja kehittämishankkeineen. Ehkäpä oppimisen oletetaan olevan tärkeää vain näissä erityisyksiköissä sen kustannuksella, että perustyötä tekevät yksiköt kuten yksikkö P jättää toteuttamaan vain perustehtävänsä. Näkisin yksikkö P:n edustavan Moilasen (2001a) jaottelun mukaan toimija-tyyppistä organisaatiota jossa suuntaudutaan käytännön työhön ja tuloksiin ja oppiminen keskittyy yksilötason toimintaan. Strategiat ovat puutteellisia eivätkä tue oppimista ja toimintaa ei kyseenalaisteta eikä reflektoida. Johtaminen on pääasiassa ihmisten ja prosessien, ei niinkään kokonaisuuden johtamista (Moilanen 2001a article II, 21–31)

Aineiston pohjalta en voisi sanoa yksikkö P:n toimintaympäristön täyttävän oppivan organisaation määritelmää, mutta toisaalta oppiva organisaatio on jotakin mihin tulisi tietoisesti pyrkiä, eikä yksikkö P ole tällaista sitoumusta tehnyt. Koin toisinaan tutkimusasetelman epärealiseksi Yksikkö P:tä kohtaan, sillä vertasin heidän toimintaansa teorioihin joita he eivät ole omaksuneet omiin käytäntöihinsä. Yksikkö P ei koskaan ole väittänyt olevansa oppiva organisaatio. Lähdin liikkeelle ajatuksesta, että jos palautetta kerätään, siitä olisi myös tarkoitus oppia. Oppiminen kun on paljon muutakin kuin tiedon lisääntymistä kuten oppivan organisaation teoriat todistavat. Oppimisen eteen täytyy tehdä kovasti työtä ja nähdä vaivaa. Siksi mielestäni sosiaalihuollon organisaatioita olisi hyvä herätellä huomaamaan oppimisen ja laadunvarmistuksen työläys. Ei siksi, ettenkö kokisi laatutyötä tärkeäksi vaan juuri siksi että se on tärkeää ja siihen ei tulisi suhtautua liian heppoisin perustein. ”Turha” laatutyö rasittaa niin työntekijöitä kuin asiakkaitakin, siksi laatutyötä tulisi lähteä tekemään vasta silloin kun siihen on olemassa todellisia resursseja ja halua tehdä raskaita ja kivuliaitakin ratkaisuja ja muutoksia.

9.1.3 Yksikkö P:n sisäisen- ja ulkoisen palautteen hyödyntäminen

Loppukeskustelun ja työntekijöiden muistion perusteella näyttäisi siltä, että yksikkö P ei käyttänyt saamaansa sisäistä palautetta (työntekijöiden haastattelut) lainkaan hyödykseen. Haastattelut toivat esiin paljon työyhteisöä vaivaavia epäkohtia ja olisivat toimineet mainiona pohjana keskustelulle ja kehittämis-

työn aloittamiselle. Ehkä työyhteisön huomio oli suuntautunut niin ulkoisen palautteen saamiseen, ettei sisäistä palautetta muistettu tai osattu noteerata. Tai ehkä en osannut ”markkinoida” heille haastattelun tuloksia tarpeeksi merkittävänä asiana, että niihin olisi kannattanut kiinnittää huomiota. Tosin minulla ei ollut tähän mahdollisuuttakaan koska työntekijät eivät osallistuneet tulosten käsittelyyn varattuun tilaisuuteen. Voi olla, että työyhteisö ei koe sisäistä palautetta tarpeeksi faktuaalisena, formaalina tai merkittävänä koska heillä ei ole olemassa sisäisen palautteenkeruun kulttuuria eikä foorumeita. Tai ehkä tulosten käsittely unohtui ja hautautui perustyön kiireisen tahdin alle. Tulosten aikaansaama defensiivinen käyttäytyminen voi myös olla osaltaan vaikuttamassa siihen, ettei tuloksia sen kummemmin käsitelty.

Ulkoista palautetta (asiakaspalautekysely) odotettiin yksikkö P:ssä suurella mielenkiinnolla. Kyselyn toivottiin antavan todellisia tuloksia ja olevan antoisa kehittämistyön kannalta. Palaute oli hyvää joten monia kehittämisen paikkoja ei noussut esiin. Muutamia kysymykset, jotka palautteen pohjalta heräsivät, kuitattiin sillä, ettei niille juuri nyt voida tehdä mitään. Joitakin pieniä muutoksia tilojen viihtyisyyteen palautteen pohjalta tehtiin. Palautteenkeruun ensi huuman mentyä ohi jäi ilmaan kysymys palautteenkeruun tulevaisuudesta. Sitä ei oltu etukäteen mietitty eikä yksikkö P:llä ollut resursseja itsellään sitä lähteä uudestaan toteuttamaan. Asiakaspalautteen kerääminen olisi voinut pahimmassa tapauksessa jäädä vain tähän yhteen kertaan. Onneksi kuitenkin organisaation kehittämissyksikkö otti tehtäväkseen palautteenkeruujärjestelmän kehittämisen koko organisaatioon. Tässä tapauksessa tilanne on paras mahdollinen. Asiakaskyselyn kokemusten perusteella ollaan rakentamassa kokonaista palautteenkeruukulttuuria! Voidaan sanoa, että ainakin tässä asiassa tutkimus oli onnistunut ja johti hyviin tuloksiin.

Tutkimuksesta saatujen kokemusten perusteella tein itselleni viisikohtaisen muistilistan asiakaspalautteen keräämisestä 1. Organisaation tulisi aluksi syvästi ja rehellisesti pohtia miksi palautteenkeruu suoritetaan, mihin sillä pyritään ja mitä halutaan tietää. Näin voidaan valita tarkoitusta parhaiten palvelevat mittarit ja ”vaivannäkötasot” Julkilausuttujen tavoitteiden tulisi vastata todellisia tarkoituseriä 2. Toiseksi organisaation (siis huom. ei esimerkiksi opiskeli-

jan yksin!) tulisi pohtia mitä laadukas palvelu todellisuudessa merkitsee, mitä eri osa-alueita siihen kuuluu ja millaista se on juuri tässä organisaatiossa? Kysymykset on helpompi muodostaa ja ne ovat paremmin maaliinsa osuvia kun tiedetään tarkalleen mitä halutaan mitata. 3. Kysy kysymyksiä vain asioista joille ollaan valmiita tekemään jotakin. Vaikka tuntuisi korrektilta kysyä monenlaisista organisaatiota koskevista asioista, on se aivan turhaa jos jo etukäteen tiedetään, ettei niille tulla tekemään mitään. On epäreilua ja moraalisesti arveluttavaa luoda turhaa illuusiota vaikuttamisen mahdollisuuksista. 4. Suunnittele palautteenkeruun tulevaisuus ennalta, jottei se vaipuisi unholaan ensihuuman mentyä ohi. 5. ”Todellista” kokemusperäistä tietoa (muuta kuin tilastollista tietoa) kehittämisen pohjaksi haluttaessa kysely on yksistään pidemmällä aikavälillä riittämätön. Muita, paremmin asiakkaat tavoittavia ja syvällisempiä menetelmiä on tarjolla pilvin pimein, mielikuvituksen käyttö ei ole kiellettyä! Esimerkiksi Peter Sommerfeld on esitellyt toimintamallin, joka antaa mahdollisuuksia toimia niin, että tehtävä sosiaalialan työ ja sen vaikuttavuus on näyttöön perustuvaa. Malli koostuu elämäkerrallisista haastatteluista ja reaaliaikaisesta seurannasta. Tarkoituksena on ymmärtää asiakkaan kuntoutumisprosessin eri vaiheet ja nähdä, mikä rooli auttamisjärjestelmällä on tässä kuntoutusprosessissa. (www.socca.fi, tiivistelmä Peter Sommerfedin luennosta)

9.1.4 Lopuksi

Päihde- ja yleensäkin sosiaalipalveluja arvioitaessa olisi tärkeää ottaa huomioon myös palvelujen ulkopuolelle jäävien näkemykset. Miksi he eivät tavoita tai voi käyttää palveluja. Se olisi yhteiskunnallisesti tärkeä kysymys johon tulisi pyrkiä vastaamaan. Ymmärrän että on kaksi eri asiaa arvioida palvelun sisäistä laatua jotta se saataisiin mahdollisimman hyväksi niille asiakkaille jotka palveluja käyttävät. Mutta kuten esimerkiksi Olavi Kaukonen (2005) sanoi, päihdepalvelut ovat alkaneet suosia hyväosaisimpia jättäen kaikkein eniten apua tarvitsevat palvelujen ulkopuolelle. Siksi pelkäänkin tyytyväisyysmittausten vain toimivan ”sokaisijoina” tai sumuverhona, sillä yltäkylläinen tyytyväisyys voi peittää alleen sen, ettei palveluilla ole voitu tai haluttu vastata tiettyjen asiakasryhmien tarpeeseen.

Tutkimus sai minut pohtimaan yleisesti sosiaalipalvelujen asiakaspalautejärjestelmien tilannetta. Kysyin asiasta Sosiaali- ja terveys palvelukeskuksen suunnittelupäällikkö Maija Nakarilta ja hänen mukaansa Jyväskylässä sosiaali- ja terveystieteiden alueella on meneillään asiakaspalautteen systematisoinnin kehitystyö. (Nakari 2005) Lisäksi ainakin Helsingin sosiaalivirastossa kehitetään asiakaspalaute ja asiakasosallisuusjärjestelmiä jotka olisi tarkoitus saada käyttöön vuoteen 2007 mennessä. (www.socca.fi, Helsingin asiakaspalautejärjestelmien kehitystyö) Aihe on tärkeä ja siihen on onneksi tartuttu. Lisätutkimusta asiakkaiden äänen kuulemisesta ja hyödyntämisestä sosiaalipalveluita suunniteltaessa ja toteutettaessa varmasti tarvitaan.

KIRJALLISUUS:

Argyris, Chris (1992) On organizational learning. Blackwell Publishers. Oxford.

Argyris, Chris; Schön, Donald A. (1996) Organizational learning II, theory method and practice. Addison-Wesley: Massachusetts.

Dixon, Nancy (1994) The organizational learning cycle. London: McGraw-Hill.

Eräutuuli, Matti; Leino, Jarkko; Yli-Luoma, Pertti (1996) Kvantitatiiviset analyysimenetelmät ihmistieteissä. Kirjayhtymä Oy. Helsinki.

Grönroos, Cristian (1990) Nyt kilpaillaan palveluilla. Weilling+Göös. Espoo.

Hirsjärvi, Sirkka; Hurme, Helena (2000) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Honkanen, Henry (1989) Organisaation ja työyhteisön kehittäminen, suuntauksia ja menetelmiä. Katsauksia 106. Työterveyslaitos. Helsinki.

Idänpää-Heikkilä, Ulla; Outinen, Maarit; Nordblad, Anne; Päivärinta, Eeva; Mäkelä, Marjukka (2000) Laatuksiteerit. Suuntaviivoja tekijöille ja käyttäjille. Aiheita 20/2000. Stakes. Helsinki.

Kaukonen, Olavi (2000) Päihdepalvelut jakautuneessa hyvinvointivaltiossa. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Stakes Tutkimuksia 107. Helsinki.

Kaukonen, Olavi (2002) Päihdekuntoutuksen vaikuttavuus. Teoksessa: Kannattaako kuntoutus? (2002) Asiantuntijakatsaus eräiden kuntoutusmuotojen vaikuttavuudesta. Stakes Raportteja 267. Stakes. Helsinki.

Kaukonen, Olavi (2005) Torjunta vai poisto? Päihdepalvelujen kehitys laman jälkeen. Yhteiskuntapolitiikka 2005:3. Vol. 70.

Kukkola, Hannele (1996) Oppiva organisaatio kehittämisen välineenä. Henkilöstöjohtoon PD- raportti. Helsingin Kauppakorkeakoulu. Helsinki.

Laadunhallinta sosiaali- ja terveydenhuollossa: valtakunnallinen suositus sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinnan järjestämisestä ja sisällöstä. (1996) Toinen, tarkistettu painos. Stakes. Helsinki.

Lillrank, Paul (1998) Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.

Lindqvist, Tuija (1999) Evaluaation uskottavuus. Teoksessa: Eräsaari Risto, Lindqvist Tuija, Mäntysaari Mikko, Rajavaara Marketta (toim.) (1999) Arviointi ja asiantuntijuus. Gaudeamus Kirja/Oy Yliopistokustannus. Helsinki.

Lumijärvi, Ismo (1994a) Laadun arviointi sosiaali- ja terveysalan palveluyksiköissä. Vaasan yliopiston julkaisuja: Tutkimuksia No 186. Vaasa.

Lumijärvi, Ismo (1994b) Vaikuttavuusarviointi sosiaali- ja terveysalan palveluyksiköissä. Käsitteellisiä tarkennuksia ja sovellutusesimerkkejä. Vaasan yliopiston julkaisuja: Tutkimuksia No 187. Vaasa.

March, James & Olsen, Johan (1976) Ambiguity and choice in organizations. Universitetsforlaget. Bergen, Oslo, Tromsø.

Matikainen, Janne & Ollikainen, Helvi (1999) Oppiva työyhteisö – parantaa toimintaa, tulosta ja ihmisten viihtymistä. Työväen Sivistysliitto. Helsinki.

Moilanen, Raili (1996) Oppiva organisaatio – tausta ja käsitteistö. Lisensiaattitutkimus N:o 100/1996, 2. painos. Jyväskylän yliopisto Taloustieteen laitos. Jyväskylä.

Moilanen, Raili (2001a) A learning organization: machine or human? Jyväskylä studies in business and economics 14. Doctoral dissertation. University of Jyväskylä. Jyväskylä.

Moilanen, Raili (2001b) Oppiva organisaatio ja johtaminen. Teoksessa: Lämsä, Anna-Maija; Sajasalo, Pasi (toim.) (2001) Tulkintoja organisaatioiden ja johtamisen muutossuunnista. Julkaisuja 124/2001 Jyväskylän yliopiston Taloustieteiden tiedekunta. Jyväskylä.

Moilanen, Raili (2001c) Oppivan organisaation mahdollisuudet. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki

Murto, Lasse (1995) Päihdeongelmasta, sen hoidosta ja hoidon laadusta. Teoksessa: Haverinen, Riitta; Maaniittu, Maisa; Mäntysaari, Mikko (1995) Tuloksi laatu. Puheenvuoroja sosiaalihuollon laadunkehittämisen teorioista, metodeista ja käytännöistä. Stakes raportteja 179. Stakes. Helsinki.

Mäkelä, Rauno (2003) Päihdetyön tuloksellisuus – tutkimusnäyttöjä vai käytännön viisautta? Tiimi 2003:6

Opari, Päivi; Partanen, Airi; Savola, Elina & Varamäki, Ritva (2004) Alkoholibarometri 2004. Ajankohtaiskatsaus kuntien ja järjestöjen päihdetilanteeseen.

Outinen, Maarit; Holma, Tupu; Lempinen, Kristiina (1994) Laatu ja asiakas: laatutyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. WSOY. Helsinki.

Outinen, Maarit; Lempinen, Kristiina; Holma, Tupu; Haverinen, Riitta (1999) Seitsemän laatupolkua. Suomen kuntaliitto, Stakes, Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Helsinki.

Outinen Maarit, Lindqvist Tuija (toim.) (1999): Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000-luvulle, valtakunnallinen suositus. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö, Stakes, Suomen kuntaliitto. Helsinki.

Pohjola, Anneli (1993) Asiakas sosiaalityön määrittäjänä. Teoksessa: Granfelt, Riitta; Jokiranta, Harri; Karvinen, Synnöve; Matthies, Aila-Leena; Pohjola, Anneli (1993) Monisärmäinen sosiaalityö. Sosiaaliturvan Keskusliitto. Helsinki

Pohjola, Anneli (1997) Asiaa asiakkaalta teoksessa: Salmela Tuula (toim.) (1997) Autetaanko asiakasta – palvellaanko potilasta? Atena Kustannus Oy. Jyväskylä.

Päihdepalvelujen laatusuositukset (2002) Sosiaali- ja terveysministeriön oppaita 2002:3. Sosiaali- ja terveysministeriö, Suomen kuntaliitto.

Ranta, Hannu (toim.) (2000) Sosiaali- ja terveydenhuoltolainsäädäntö 2000. Kauppakaari Oyj Lakimiesliiton Kustannus. Helsinki.

Rissanen, Pekka; Aalto, Anna-Mari (2002) Vaikuttavuuden arvioinnin tulokset: toimintamuodot, vaikuttavuus ja tutkimustarpeet eri osa-alueilla. Teoksessa: Kannattaako kuntoutus? Asiantuntijakatsaus eräiden kuntoutusmuotojen vaikuttavuudesta. Stakes Raportteja 267. Stakes. Helsinki.

Salmela, Tuula (1997a) Asiakaspalautteen haaste: menetelmiä ja esimerkkejä. Stakes oppaita 32. Stakes. Helsinki.

Salmela, Tuula (1997b) Tyytyväisyys mykistää, dialogi avaa hanat. Teoksessa: Salmela, Tuula (toim.) (1997) Autetaanko asiakasta, palvellaanko potilasta. Atena Kustannus Oy. Jyväskylä.

Sarala, Urpo (1996) Oppiva organisaatio: utopia vai todellinen mahdollisuus. Ideaalimallin koettelu Pohjois-Karjalan oppimiskeskuksissa. Pohjois-Karjalan lääninhallitus. Joensuu.

Scott, W. Richard (1987) Organizations: rational, natural and open systems. Second edition. Prentice-Hall international editions. London.

Senge, Peter M. (1990) *The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization.* Century Business.

Seppänen-Järvelä Riitta (1999) *Kehittämistyö ja arviointi.* Teoksessa: Eräsaari Risto, Lindqvist Tuija, Mäntysaari Mikko, Rajavaara Marketta (toim.) (1999) *Arviointi ja asiantuntijuus.* Gaudeamus Kirja/Oy Yliopistokustannus. Helsinki.

Sipilä, Jorma (1995) *Ylhäältä alas vai alhaalta ylös.* Teoksessa: Haverinen, Riitta; Maaniittu, Maisa; Mäntysaari, Mikko (1995) *Tulokseksi laatu. Puheenvuoroja sosiaalihuollon laadunkehittämisen teorioista, metodeista ja käytännöistä.* Stakes raportteja 179. Stakes. Helsinki.

Sorri-Teir, Eila (1993) *Laadunhallinta yrityksissä ja julkisessa hallinnossa. Tuottavuus – ja laatutyön tukihanke, valtiovarainministeriö: Valtionhallinnon kehittämiskeskus.* Helsinki.

Stakes (2004) *Sosiaali- ja terveydenhuollon tilastollinen vuosikirja 2004.* Suomen virallinen tilasto (SVT): Sosiaaliturva 2004. Stakes. Helsinki

Suhonen, Heikki (1995) *Reflektiivisyys sosiaalityön laadun mahdollistajana.* Teoksessa: Haverinen, Riitta; Maaniittu, Maisa; Mäntysaari, Mikko (1995) *Tulokseksi laatu. Puheenvuoroja sosiaalihuollon laadunkehittämisen teorioista, metodeista ja käytännöistä.* Stakes raportteja 179. Stakes. Helsinki.

Syrjälä, Leena (1995) *Tapaustutkimus opettajan ja tutkijan työvälteenä.* Teoksessa: Syrjälä, Leena; Ahonen, Sirkka; Syrjäläinen, Eija; Saari, Seppo (1995) *Laadullisen tutkimuksen työtapoja.* Kirjayhtymä Oy. Helsinki.

Terveyden edistämisen keskuksen julkaisuja – sarja 2004:6. *Terveyden edistämisen keskus.* Helsinki.

Tolvanen, Kaija (1998) *Terveyttä edistävän organisaation kehittäminen oppivaksi organisaatioksi. Kehitysnäytökset ja kehittämistehtävät terveystieteiden keskuksen*

muutoksen virittäjänä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Studies in sport, physical education and health 52. Jyväskylä.

Uusitalo, Hannu (1998) Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. WSOY. Juva.

Watson, David (2002) A critical perspective on quality within the personal social services: prospects and concerns. British journal of social work. 2002:7. Vol. 32.

Wilding, Paul (1994) Maintaining quality in human services. Social policy and administration Vol. 28:1.

Virtanen, Petri (2001) Laatumatka. Net Effect Oy. Helsinki.

Vuorela, Terho (1988) Asiakaspalaute palvelujen laadun arvioinnissa. Valtionhallinnon kehittämiskeskus. Helsinki.

Ylikoski, Tuire (1997) Unohtuiko asiakas. Perustietoa palvelujen markkinoinnista. KY-palvelu. Helsinki.

Muut lähteet:

Ehkäisevän päihdetyön perusteet osoitteessa: <<http://www.stakes.fi/neuvoa-antavat>> 9.11.2004

Helsingin asiakaspalautejärjestelmien kehitystyö osoitteessa: <www.socca.fi/arvo/palautejarjestelmat.html> 29.11.2006

Mulford, William; Silins, Halia & Leithwood Kenneth (2003) Leadership for organizational learning and improved student outcomes. Tiivistelmä kirjasta osoitteessa: <www.aare.edu.au/03pap/mul03491.pdf> 1.12.2006

Nakari Maija (2005): suunnittelupäällikkö, Jyväskylän sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus, Jyväskylä. Haastattelu 18.11.2005 Jyväskylässä.

Nevis, Edwin; DiBella, Anthony & Gould, Janet (1997) Understanding organizations as learning systems. Tiivistelmä kirjasta osoitteessa:
<www.solonline.org/res/wp/learning_sys.html> 1.12.2006

Sosiaali- ja terveydenhuollon tilastollinen vuosikirja 2005 osoitteessa:
<<http://www.stakes.fi/FI/tilastot/tilastojulkaisut/vuosikirja.htm#Ankkuri7>>
27.9.2006

Tiivistelmä Peter Sommerfedin luennosta osoitteessa:
<www.socca.fi/arvo/aineistot/sfeld_lue.doc> 29.11.2006

West, Penny (2000) Applying organizational learning: lessons from the automotive industry. Artikkelijulkaisussa osoitteessa:
<www.emerald-library.com> 1.12.2006

Liite 1. Yksikkö P:n asiakaspalautelomake

Tämän kyselyn tarkoitus on kehittää yksikkö P:n palvelujen laatua, vastaamalla kyselyyn voitte vaikuttaa. Vastauksianne käytetään ainoastaan palvelujen kehittämiseen ja niitä käsitellään luottamuksellisesti.

Vastatkaa ympyröimällä oikea vastausvaihtoehto tai kirjoittamalla vastaus sille varattuun tilaan.

TAUSTATIEDOT

1. Sukupuoli

- 1) Mies
- 2) Nainen

2. Syntymävuosi _____

3. Siviilisäät

- 1) Naimaton
- 2) Avioliitto, avoliitto tai rekisteröity parisuhde
- 3) Eronnut avioliitosta, avoliitosta tai pitkäaikaisesta parisuhteesta
- 4) Leski

4. Perhetilanne

- 1) Perheetön
- 2) Lapseton avioliitto / avoliitto / rekisteröity parisuhde
- 3) Avioliitto / avoliitto / rekisteröity parisuhde ja lapsia
- 4) Yksinhuoltaja

5. Kotona asuvien lasten lukumäärä ja ikä

6. Kotikunta (kunta missä olette kirjoilla)

7. Asumismuoto

- 1) Omistusasunto
 - 2) Vuokra-asunto
 - 3) Laitos
 - 4) Tuttavien luona
 - 5) Asuntola
 - 6) Asunnoton
 - 7) Muu, mikä _____
-

8. Työtilanne

- 1) Kokopäivätyössä
- 2) Osa-aikatyössä
- 3) Hoitovapaalla
- 4) Vuorotteluvapaalla
- 5) Sairauslomalla
- 6) Työttömänä
- 7) Eläkkeellä
- 8) Opiskelijana
- 9) Muu, mikä? _____

PALVELUJEN KÄYTTÖ

9. Mistä / keneltä saitte kuulla yksikkö P:n palveluista?

- 1) Ystävä, läheinen
- 2) Viranomainen
- 3) Tiedotusvälineet
- 4) Työnantaja
- 5) Muu, mikä? _____

10. Kenen aloitteesta tulitte yksikkö P:hen?

- 1) Oma-aloitteisesti
- 2) Omaisen tai muun läheisen toivomuksesta
- 3) Työpaikan hoitoonohjauksen kautta
- 4) Viranomainen (esim. sosiaalityöntekijä) lähetti, mikä viranomainen?

5) Minut ohjattiin jostain muualta, mistä?

11. Kuinka usein käytte yksikkö P:ssä?

- 1) Päivittäin
- 2) 2-4 kertaa viikossa
- 3) Kerran viikossa
- 4) 1-3 kertaa kuukaudessa
- 5) Harvemmin kuin kerran kuukaudessa

12. Kuinka kauan nykyinen hoitjaksonne yksikkö P:ssä on kestänyt?

- 1) Olen ensimmäistä kertaa
- 2) 3 kk tai vähemmän
- 3) 3-6 kk
- 4) 6-12 kk
- 5) 12-24 kk
- 6) 24 kk tai enemmän

13. Mitä päihdehuollon erityispalveluja olette käyttänyt kuluneen vuoden aikana?

- 1) Pitkäkestoinen laitoshoido
 - 2) Avohoito (esim. A-poliklinikka)
 - 3) Päiväkeskus
 - 4) Asumispalvelut
 - 5) Lyhytkestoinen vieroitushoito (katkaisuhoido)
 - 6) Nuorten päihde- ja huumetyön tiimi
 - 7) Muu, mikä
-

YKSIKKÖ P:N TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA PALVELUJEN SAATAVUUS**14. Ympyröikää parhaiten yksikkö P:tä kuvaava vaihtoehto**

| | Täysin samaa mieltä | Lähes samaa mieltä | En osaa sanoa | Lähes eri mieltä | Täysin eri mieltä |
|---|---------------------------|--------------------------|---------------------|------------------------|-------------------------|
| 1) Yksikkö P on hyvien kulkuyhteyksien päässä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2) Yksikkö P on helposti löydettävissä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3) Parkkipaikkoja on riittävästi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4) Sisään pääseminen on helppoa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5) Opasteet ovat selkeät | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6) Yksikkö P on viihtyisä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7) Yksikkö P on laitosmainen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8) Yksikkö P on turvallinen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9) Yksikkö P on ahdistava | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10) Yksikkö P on kodikas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

15. Yksikkö P:n päivystysaika on arkisin klo 8-11.00. Onko aukioloaika sopiva?

- 1) Kyllä
- 2) Ei

Jos vastasitte ei, niin millaisia haluaisitte aukioloaikojen olevan?

16. Yksikkö P:n sosiaalityöntekijöiden ja perheterapeutin puhelinaika on arkisin klo 8-8.30. Onko aika sopiva?

- 1) Kyllä
- 2) Ei

Jos vastasitte ei, niin millaisia haluaisitte puhelinaikojen olevan?

17. Kuinka kauan jouduitte odottamaan vastaanotolle pääsyä?

- 1) En lainkaan
- 2) Alle 15 minuuttia
- 3) 15-30 minuuttia
- 4) 30-60 minuuttia
- 5) Yli tunnin

Olitteko tähän tyytyväinen?

- 1) Kyllä
- 2) Ei

18. Jos varasitte käyntiajan työntekijälle, kuinka nopeasti saitte ajan?

- 1) Samalle päivälle
- 2) Samalle viikolle
- 3) Seuraavalle viikolle
- 4) Kuukauden sisälle
- 5) Yli kuukauden päähän

Olitteko tähän tyytyväinen?

- 1) Kyllä
- 2) Ei

ASIAKKAAN JA HENKILÖKUNNAN VÄLINEN VUOROVAIKUTUS

19. Oliko työntekijällä mielestänne riittävästi aikaa tapaamiselle?

- 1) Kyllä
- 2) Ei

Haluatteko kommentoida tarkemmin?

20. Osasiko työntekijä vastata kysymyksiinne?

- 1) Kyllä
- 2) Ei

Haluatteko kommentoida tarkemmin?

21. Puhuiko työntekijä mielestänne ymmärrettävää kieltä?

- 1) Kyllä
- 2) Ei

Haluatteko kommentoida tarkemmin?

22. Tunnetteko voivanne luottaa henkilökuntaan?

- 1) Kyllä
- 2) Ei

Haluatteko kommentoida tarkemmin?

23. Tunnetteko että työntekijä ymmärsi teitä?

- 1) Kyllä
- 2) Ei

Haluatteko kommentoida tarkemmin?

HOIDON TAVOITTEET JA VAIKUTTAVUUS**24. Ympyröikää mielestänne kuvaavin vaihtoehto**

| | Täysin samaa mieltä | Lähes samaa mieltä | En osaa sanoa | Lähes eri mieltä | Täysin eri mieltä |
|--|---------------------|--------------------|---------------|------------------|-------------------|
| 1) Sain itse määritellä hoidolle tavoitteet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2) Toiveitani ja odotuksiani ei otettu huomioon | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3) Hoidolle asetetut tavoitteet ovat täyttyneet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4) Hoidolle asetetut tavoitteet ovat minulle selkeitä tällä hetkellä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5) Olen sitoutunut hoitoon tällä hetkellä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6) Henkilökunta ei ole ammattitaitoista | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

25. Mitkä palveluista ovat olleet erityisen hyödyllisiä? Ympyröikää enintään kolme vaihtoehtoa.

- 1) Terapia
- 2) Muu yksilötapaaminen
- 3) Lääkehoito
- 4) Akupunktio
- 5) Pari- tai perhetapaaminen
- 6) Ryhmätapaaminen
- 7) Päivystysvastaanotto
- 8) Hoitoneuvottelu, jossa mukana useampia työntekijöitä / läheisiä
- 9) Tuki, ohjaus ja neuvonta
- 10) Muu, mikä _____

Liite 2. HENKILÖKUNNAN HAASTATTELURUNKO

Yleinen Kehittäminen

1. ONKO YKSIKÖ P:LLÄ (TAI KOKO ORGANISAATIOSSA) MENOSSA JOTAIN LAAJEMPAA KEHITTÄMISHANKETTA MIHIN ASIAKASPALAUTTEEN KERÄÄMINEN KUULUU?
2. ONKO ORGANISAATION ILMAPIIRI SUOTUISA KEHITTÄMISELLE? (INNOKKUUS/VASTARINTA/KYLLÄSTYMINEN)
3. MITÄ (OSA-ALUEITA) ORGANISAATIOSSA KEHITETÄÄN
4. MIHIN KEHITTÄMISELLÄ PYRITÄÄN? KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHDAT (ASIAKAS: PAREMPI PALVELU, JOHTO: PAREMPI TULOS...)

Asiakaspalaute kehittämisen välineenä/päämäärä

5. MIHIN JUURI TÄLLÄ LOMAKEKYSERYLLÄ PYRITÄÄN
6. MIKSI SE TOTEUTETAAN? MUUTOSTARVE (SISÄINEN TAI ULKOINEN)
7. KENEN ALOITTEESTA TAI TARPEESTA PROSESSI ON LÄHTÖISIN?
8. MILLAISIA TULOKSIA ODOTETAAN? (LOMAKKEEN KYSYMYSTEN LÄPIKÄYNTI)
9. MILLAISIA TULOKSIA TOIVOTAAN? MIKSI?

Työyhteisö/sitoutuminen

10. OLLAANKO VALMIITA MUUTOKSIIN (TYÖYHTEISÖSSÄ/ITSE OMASSA TYÖSSÄÄN)?
11. MITKÄ SYYT VOISIVAT ESTÄÄ MUUTOKSIA?
12. ONKO TUTKIMUKSESTA TIEDOTETTU? ONKO VOINUT/HALUNNUT OSALLISTUA SUUNNITTELUUN? (ONKO YHTEINEN HANKE JA PÄÄMÄÄRÄ VAI YLHÄÄLTÄ ANNETTU)
13. ONKO HENKILÖKUNTA SITOUTUNUT KEHITTÄMISEEN? ONKO ITSE SITOUTUNUT?
14. ONKO JOTAIN TEHTY SITOUTTAMISEKSI? OLISIKO PITÄNYT?

Tulevaisuudessa

15. KUULUUKO KYSELY OSANA LAAJEMPAAN KEHITTÄMISEEN VAI JÄÄKÖ
YKSITTÄISEKSI PROJEKTIKSI? ONKO YKSISTÄÄN RIITTÄVÄ?

16. MILLÄ TAVALLA KEHITYSTYÖTÄ TULISI JATKAA?

17. VAKINAISTUUKO ASIAKASPALAUTTEEN KERÄÄMINEN KÄYTÄNNÖKSI? JOS EI
NIIN MIKSI?

18. KOKEEKO TUTKIMUKSEN/KEHITTÄMISTYÖN TÄRKEÄKSI
ORGANISAATIOSSA/TYÖYHTEISÖSSÄ/OMASSA TYÖSSÄÄN?

Liite 3. Loppukeskustelun haastattelurunko

Informaation kokoaminen ja integrointi

- onko kyselyä toteutettu uudestaan, jos niin milloin ja kenen toimesta? (ehd. opiskelijat, kehittämissyksikkö...ym)
 - kerro lyhyesti tämän tuloksista ja miten niitä on käsitelty työyhteisössä
- jos ei niin aiotaanko ja kenen toimesta? (n. kerta vuodessa toiv.)
 - jos ei niin miksi?
- onko kyselyä kehitetty edelleen, jos on niin kenen toimesta? (suppeampi lomake toiv.)
- onko kysely talletettu perehdyttämiskansioon tm. painettuun kaikkien saatavilla olevaan muotoon?
 - Jos ei niin missä kysely on?
- onko työntekijöiden tiedon jakamista varten muodostettu foorumia, jos niin millainen?
 - jos ei niin miksi?
- miten tiedonkulku työyhteisössä toimii tänä päivänä? Onko se parantunut? Miten?
- onko tiimityöskentelyyn kiinnitetty erityistä huomiota, jos niin miten?
- onko tiimissä mietitty tapoja työuupumuksen välttämiseksi ja hektisyyden kestämiseksi? millaisia?

- saavatko työntekijät äänensä kuuluville henkilöpoliittisissa tai työilmapiiriin liittyvissä asioissa. onko asian korjaamiseksi tehty konkreettisesti jotakin, mitä?
 - jos ei niin miksi?
- onko uusien työntekijöiden perehdyttämiseen kiinnitetty huomiota, mitä on tehty?
 - jos ei niin miksi?

Haastatellut toivoivat, että asiaa käsitellään työryhmissä ja mietitään mitä tehdään ja millä aikataululla, esimerkiksi kehittämispäivän yhteydessä. Seuraava askel tästä oli asian vieminen johtoryhmään, jotta asiakaspalautteen kerääminen voitaisiin laajentaa koko organisaatioon. Ainakin joidenkin mielestä tämä toteuttamiskerta on vasta alkua uudelle, koko organisaatiota käsittävälle kulttuurille ja toimintatavalle

- miten kommentoit tähän?

Informaation tulkinta ja soveltaminen

- millaisia konkreettisia muutoksia kysely sai aikaan? (mainonta, hoidon tavoitteet, puhelinajat ym.)
 - jos ei mitään niin miksi?
- palvelujen kehitystä haluttiin seurata uusimalla kysely, miten se nyt tehdään?
- onko laatusertifikaatin hakuun lähdetty?

- millaisia konkreettisia muutoksia haastattelut saivat aikaan? (tiedon kulku, välien selvittely, vaikutusmahdollisuudet, hengähdysaika, henkilöstön saatavuus, esimiehen kuormitus ym.)
 - jos ei mitään niin miksi?
- koettiin kyselyn ja haastatteluiden tuloksista olevan mitään hyötyä? mitä?
- oppiko työyhteisö mitään? mitä?

Oppimisen tuki: johtaminen : miten johtajana tuet työyhteisön oppimista ja kehittymistä?

Oppimisen suunta: strategia, yhteisesti jaettu visio: onko työyhteisöllä yhteinen visio ja päämäärä. Onko tämä julkilausuttu ja yhdessä päätetty vai tuntumaan perustuva hiljainen tieto?

Oppimisen esteet: rutiinien ja defenssien tunnistaminen ja kyseenalaistaminen: muutosvastarinta ja henkilökohtaiset kliikit, informaation kulun ongelmat ja vaikutusmahdollisuuksien puute nähtiin ongelmiksi haastatteluissa. Onko näille oppimista estäville seikoille tehty mitään? Pyrkiikö tämä työyhteisö tietoisesti oppimaan, onko tästä ollut puhetta?

Oppimisen keinot: keinojen rakentaminen, tarjoaminen ja käyttäminen: Onko kysely ja haastattelu (tai jokin muu) johtaneet uusien oppimisen välineiden tai foorumien syntymiseen? Käytetäänkö näitä (käyttävätkö työntekijät näitä mahdollisuuksia hyväkseen) esim. itsearviointi, asiakaskyselyt tms...

Oppimisen arviointi: arviointimenetelmät, motivointi, palkitseminen:

Motivoidaanko työntekijöitä oppimaan, miten? Palkitaanko heitä jotenkin? Millä tavalla oppiminen on organisaatiolle hyödyksi?

Missä oppiminen näkyy? Kannattaako siihen kannustaa, miksi?