



Kolmet –projekti

Savitaipaleen, Suomenniemen ja
Taipalsaaren sosiaali- ja
terveyspalvelujen kehittämishanke

1.4.2002-31.3.2004

Loppuraportti

Anne Karhu & Hanna Selivuo
Helmikuu 2004



ESIPUHE

KOLMET -projektissa oli mukana kolme kuntaa ja kolme sektoria, julkinen, yksityinen ja ns. kolmas sektori. Projektin aikana suuri joukko sosiaali- ja terveysalan ammattilaisia kehitti omaa ja työyhteisönsä työtä sekä oppi tuntemaan muiden toimijoiden työtä ja tekemään yhteistyötä yli rajojen.

Samaan aikaan, kun KOLMET –projektia toteutettiin, valtakunnan tasolla valmisteltiin kansallista terveysprojektia ja sosiaalialan kehittämishanketta. Näiden kehittämissuunnitelmien keskeiset tavoitteet liittyvät palvelujen saatavuuden ja laadun turvaamiseen koko maassa, palvelurakenteen ja toimintojen kehittämiseen sekä henkilöstön osaamisen ja työolojen kehittämisen sekä seudullisen palvelurakenteen luomiseen.

Savitaipaleella, Suomenniemellä ja Taipalsaarella on työskennelty yllä mainittujen tavoitteiden suuntaisesti koko projektin ajan. KOLMETin ansiosta kehittämistyön esteitä on voitu raivata ja kylvää pitkäjänteisen, seudullisen sekä sektorirajat ylittävän yhteistyön siemeniä. Projekti on antanut realistisen kuvan siitä, millaisia mahdollisuuksia hyvin suunniteltu ja johdettu kehittämishanke voi tarjota. Toisaalta se on tuonut esiin myös esteitä, joita kehittämistyöhön väistämättä liittyy.

KOLMET –projektin toimijat ovat omilla paikkakunnillaan sysänneet liikkeelle kehitystä, jota lähivuosina odotetaan tapahtuvan koko maassa erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen järjestämisessä, mutta myös laajemmin muussa kuntien ja eri sektorin toimijoiden välisessä yhteistyössä.

KOLMET päättyy, mutta sen tulokset jäävät. Savitaipaleella, Suomenniemellä ja Taipalsaarella on projektin jäljiltä suuri määrä oman työn kehittämisestä innostuneita, siitä kokemusta saaneita ja siihen valmiita sosiaali- ja terveysalan ammattilaisia. Tästä on hyvä jatkaa ja laajentaa kuntien omia ja Länsi-Saimaan seutukunnan kuntien yhteisiä palvelujen turvaamis- ja kehittämispöytäkirjoja. Vain monen kunnan ja monen sektorin yhteistyöllä on mahdollisuus turvata kuntalaisille mahdollisuudet laadukkaisiin perus- ja erityispalveluihin. Mahdollisuus yhdessä tekemiseen ja jatkuvaan itsensä kehittämiseen työssä haastaa myös työntekijöitä ja turvaa osaavien ammattilaisten saatavuuden.

Tarja Myllärinen
Toimitusjohtaja
Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus Oy
Socom

Sisältö:

Johdanto	4
1 Kolmet –projektin taustaa ja tavoitteet	5
2 Suunnan täsmennys ja matkaan	5
3 Miten edettiin?	7
4 Yhteistyöllä laatua ja kehittämistyötä	9
5 Työkierron organisoiminen ja sijaispalvelun rakentaminen	10
6 Selvitys työkierron vaikutuksista ja osallistujien kokemuksista Kolmet –projektissa: Hanna Selivuo	11
6.1 Selvityksessä käytetty aineisto	11
6.2 Työkiertoon lähteminen ja odotukset	12
6.3 Sopeutuminen ja työn hallinnan tunne	13
6.4 Työkierron vaikutukset	13
6.4.1 Miten työkierto vaikutti työkiertäjään ja työn tekemiseen?	13
6.4.2 Miten työkierto vaikutti työyhteisöön?	15
6.4.3 Miten työkierto vaikutti asiakkaisiin?	16
6.5 Työkierto henkilöstön kehittämisen menetelmänä	16
6.6 Kokemuksia tuutoroinnista	17
6.7 Tavoitteet ja niiden saavuttaminen	17
6.8 Kolmet –työkierron kehittämisajatuksia	17
7 Kolme kuntaa ikääntyvien asialla	18
8 Lastensuojelun palveluketjujen kehittäminen	20
9 Miten Kolmet -matkalla oltiin mukana?	20
10 Tiedottaminen Kolmet –projektissa	21
11 Projektin sisäinen arviointi	22
12 Kehittyikö yhteistyö? – projektin arviointi: Hanna Selivuo	24
12.1 Arvioinnin lähtökohdat	24
12.2 Kyselyn työstäminen ja hyödynnetty aineisto	25
12.3 Kyselyn toteuttaminen	26
12.4 Kolmet –projektin koulutuksiin osallistuminen	27
12.5 Yleiskatsaus yhteistyöhön kyselyn kertomana	28
12.6 Kysymyskohtainen tarkastelu	30
12.7 Lopuksi	48
Liitteet	
Lähteet	

Johdanto

Suomalaisen työelämän kehittämistä edisti vuosina 1996-2003 Työelämän kehittämisohjelma TYKE, jonka tavoitteena oli parantaa tuloksellisuutta ja työelämän laatua suomalaisilla työpaikoilla. Ohjelmaan voivat osallistua sekä yksityiset yritykset että julkisyhteisöjen organisaatiot. TYKE – ohjelma rahoitti Savitaipaleen, Suomenniemen ja Taipalsaaren kuntien yhteistä sosiaali- ja terveystoimen kehittämishanketta, Kolmet -projektia, jossa mukana oli myös yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoita.

Suomalainen sosiaali- ja terveydenhuolto elää voimakasta muutoksen aikaa. Palvelujen rakenteita muutetaan ja palveluntuottajilta edellytetään yhä enemmän erikoisosaamista ja asiantuntemuksen yhdistämistä. Palveluja tuottavilta organisaatioilta edellytetään panostamista henkilöstön tietojen ja taitojen kehittämiseen ja henkilöstön jaksamiseen (Arnkil, Eriksson & Arnkil 2002). Yhteistyö palvelujen tuottamisessa on yksi sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisen edellytys. Kuntien lisäksi tärkeinä palveluntuottajina toimivat yksityinen ja kolmas sektori. Yhteistyöverkostot luovat parhaimmillaan mahdollisuuksia kehittää joustavasti palvelutuotantoa ja uusia toimintamalleja. Yhteistyön välttämättömyys tiedostetaan, mutta yhteistyölle ei usein löydy riittävästi tahtoa, sopivia muotoja tai riittävästi luottamusta. Kolmet -projektissa tavoitteellisesti rakennettiin yhteistyön foorumeita ja välineitä, ja edellytyksiä luottamuksen rakentumiselle.

Projektissa keskeisenä periaatteena oli osallistava kehittäminen, jossa keskeistä on ajatus työntekijästä oman työnsä tutkijana ja kehittäjänä. Tällöin jokainen työntekijä ja työyhteisö kollektiivisesti osallistuu oman työnsä suunnitteluun ja kehittämiseen sekä sitä kautta kehittää yhdessä oppimisen keinoja ja menetelmiä (mm. Jalkanen 1997, Mäkisalo 1999). Osallistava kehittäminen on tässä projektissa ollut sekä tavoite että keino. Tavoite siinä mielessä, että projektissa on pyritty vahvistamaan osallistavan kehittämisen ideologiaa työyhteisöissä ja keino siten, että osallistujat ovat olleet mukana asettamassa tavoitteita projektin aikaiselle kehittämistyölle, yhdessä on suunniteltu toimintatapoja ja aikatauluja. Toisena keskeisenä periaatteena oli yhteistoiminnallisuus, joka perustuu toisilta oppimiseen ja kollegiaalisuuteen. Aidon yhteistoiminnallisuuden ensimmäinen (ja usein myös vaikein) edellytys on avoimen keskustelukulttuurin luominen työyhteisöön, lisäksi tarvitaan säännöllisiä palavereita, joihin kokoonnutaan keskustelemaan. Kolmet –projektissa osallistavaa kehittämistä ja yhteistoiminnallisuutta toteutettiin paitsi työyhteisöjen sisäisessä kehittämistyössä mutta erityisesti monia eri organisaatioita ja työyhteisöjä (kolme kuntaa, yrityksiä, yhdistyksiä) edustavissa projektin tavoitteiden mukaisissa työryhmissä.

Tältä projektilta odotettiin käytännönläheisyyttä ja konkreettisuutta. Projektin toteutuksen suunnittelussa ja menetelmien valinnassa hyödynnettiin projektin tavoitteiden näkökulmasta tärkeää tutkimus- ja teoretietoa (mm. Arnkil ym. 2002, Jalkanen 1997, Mäkisalo 1999, Seppänen-Järvelä 1999). Kuitenkin projektiin osallistuvien omaa työtodellisuutta koskevat kokemukset ja tieto olivat keskeistä projektin etenemisen kannalta. Projektiin osallistumisen ja kehittämistyön reunaehdot määräytyivät työelämän arjesta.

Tässä raportissa kuvataan kolmen kunnan, yksityisen sektorin ja kolmannen sektorin yhteinen kehittämismatka - projektin lähtökohdat, toimintaperiaatteet, toteutus ja projektin arviointi. Projektipäällikkö Anne Karhu kuvaa käytännönläheisesti projektin toteutusta ja vastaa luvuista 1-5 ja 7-11. Hanna Selivuo on kirjoittanut luvut 6 ja 12, selvityksen työkierrosta ja projektin arvioinnin. Raportissa on monia liitteitä, jotka konkretisoivat projektin kulkua ja tuotoksia ja joiden kautta osaltaan kuuluu myös osallistujien ääni.

1 Kolmet –projektin taustaa ja tavoitteet

Kolmet –projekti oli Savitaipaleen, Suomenniemen ja Taipalsaaren sekä näiden kuntien alueella toimivien yksityisten palveluntuottajien ja kolmannen sektorin toimijoiden yhteinen sosiaali- ja terveystoimen kehittämissuunnitelma. Projekti toteutettiin 1.4.2002-31.3.2004 välisenä aikana. Kehittämissuunnitelma oli jatkoa Kansallisen työelämän kehittämissuunnitelman rahoittamalle perusanalyysille ”Kuntien, kolmannen sektorin ja yksityisten palveluntuottajien toiminnan synkronointi ja optimointi Savitaipaleella, Suomenniemellä ja Taipalsaarella”. Perusanalyysia varten Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen toiminnan käynnistäjä Velipekka Ryttyläinen ryhmähaastatteli 54 sosiaali- ja terveystoimen toimijaa Savitaipaleen, Suomenniemen ja Taipalsaaren alueella. Haastattelussa oli mukana vanhustyön, lastensuojelun, sosiaalitoimen, terveydenhuollon ja päivähoidon toimijoita pääasiassa kuntasektorilta. Haastatteluihin osallistui vain muutamia julkisen sektorin ulkopuolella olevia toimijoita.

Perusanalyysissä selvitettiin Savitaipaleen, Suomenniemen ja Taipalsaaren kuntien sosiaali- ja terveystoimen sekä niihin yhteydessä olevien yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden yhteistyömahdollisuudet ja koulutustarpeet. Kehittämissuunnitelman tavoitteet muotoutuivat näin ollen monista hyvin erilaisista lähtökohdista. Perusanalyysissä ilmeni, että julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden välinen yhteistyö oli erittäin vähäistä.

Vaikka suurin osa ryhmähaastattelussa esille tulleista kehittämistarpeista liittyivät *vertikaalisiin*, yksittäisen kunnan sisällä tapahtuviin yhteistyömuotoihin, perusanalyysin johtopäätöksissä kehittämistehtävät esitettiin *horisontaalisesti*, kolmen kunnan yhteisinä kehittämishaasteina. Perusanalyysin perusteella Kolmet –projektille asetettiin yleiseksi tavoitteeksi eri toimijoiden välisen **yhteistyön kehittäminen** ja osatavoitteiksi:

1. Yhteisen laatu järjestelmän kehittäminen
2. Ohjatun työkierron organisoiminen
3. Yhteisen vanhuspoliittisen ohjelman laatiminen
4. Lastensuojelun saumattoman palveluketjun kehittäminen
5. Sijais- ja harjoittelupankin rakentaminen

2 Suunnan täsmennys ja matkaan

Kolmet –projekti käynnistyi huhtikuussa 2002. Projektipäällikkönä toimi Anne Karhu, joka oli ollut osaltaan työstämässä hankesuunnitelmaa jo maaliskuussa. Toiminta käynnistettiin ohjausryhmän kokoamisella ja tavoitteita koskevalla keskustelulla. Projektin ohjausryhmään kutsuttiin kuntien sosiaali- ja terveystoimen edustajat, yrityksen ja yhdistyksen edustajat sekä Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen toimitusjohtaja. Projektipäällikkö toimi ohjausryhmän sihteerinä.

Kolmet –projektin ohjausryhmä

- Liisa Holopainen, Savitaipaleen kunta, pj. 25.9.2002 asti (työpaikan vaihdos)
- Jouko Saramies, Savitaipaleen kunta, 11.3.2003 alkaen, pj. 2.9.2003 alkaen
- Riitta Kiljunen, Suomenniemen kunta
- Tuula Rautiainen, Taipalsaaren kunta, pj. 4.12.2002 alkaen, 30.6.2003 asti (työpaikan vaihdos)
- Satu Simolin, Taipalsaaren kunta, 2.9. alkaen

Tuula Helén, 22.1.2004 alkaen
Ari Rautio, Kotiplus Oy/Luotolahden kuntoutus
Velipekka Ryttyläinen, Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus, 12.6. 2002 asti
(sairastuminen)
Tarja Myllärinen, Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus, 14.5.2003 alkaen
Timo Satovainio, Savitaipaleen vanhaintuki ry, 3.10.2003 asti (sairasloma)
Anne Karhu, Kolmet –projektipäällikkö, sihteeri

Ohjausryhmän tehtävänä oli

- toimia projektipäällikön tukena
- tehdä tarvittaessa esityksiä kuntien päätöksentekijöille
- seurata ja arvioida projektin etenemistä ja taloutta
- huolehtia osaltaan projektiin liittyvästä tiedonkulusta
- olla tarvittaessa foorumina eri projektien välisen yhteistyön käynnistämiseksi

Projektista tiedotettiin ohjausryhmän ja keskeisten viranhaltijoiden kautta perusanalyysissä mukana olleille Savitaipaleen, Suomenniemen ja Taipalsaaren sosiaali- ja terveystoimen yksiköille sekä kuntien alueella toimiville yksityisen ja kolmannen sektorin sosiaali- ja terveystoimien tuottajille. Eri toimijat kutsuttiin Savitaipaleella 8.5. pidettyyn aloitusseminaariin.

Aloitusseminaarissa esiteltiin tiivistetysti perusanalyysin tulokset, niiden pohjalta laaditut tavoitteet projektille sekä projektin lähtökohtia ja toimintaperiaatteita (liite 1). Seminaarissa toteutettiin ennakoitidialogi –menetelmää (Arnkil ym. 2002) eli tehtiin aikamatka tulevaisuuteen ja kuviteltiin tilannetta projektin päättyessä. Aikamatkalle osallistujia oli johdattamassa projektin tutkimusosuudesta vastannut Hanna Selivuo.

Kolmet -projektimatka vuoteen 2003

”Olettakaamme, että nyt on joulukuu vuonna 2003 ja olemme Kolmet –projektin päätösseminaarissa: projekti on tavoitteensa mukaisesti synnyttänyt hyvää yhteistyötä kuntien ja eri toimijoiden kesken, ja toimijat ovat mm. tehneet yhdessä laatu- ja kehittämistyötä...

1. Miten hyvä yhteistyö nyt projektin päättyessä mielestäsi näkyy?
- voitko antaa muutamia esimerkkejä hyvästä yhteistyöstä ja kenen kanssa yhteistyötä tehdään
2. Mikä oli mielestäsi tärkeintä mitä itse teit projektin aikana tavoitteiden saavuttamiseksi?
3. Oliko sinulla silloin toukokuussa 2002 joitain huolenaiheita hankkeeseen liittyen?
4. Keiltä sait projektin aikana tukea ja miten, jotta projektin onnistunut eteneminen mahdollistui?”

Ennakointidialogissa kuultiin sosiaali- terveysjohdon äänet (3 ääntä), luottamusmiehen äänet (3 ääntä), henkilöstön äänet (2 ääntä) sekä yrittäjien ja yhdistysten äänet (2 ääntä). Ennakointidialogin tavoitteena oli kuulla eri tahojen konkreettisia käsityksiä siitä, mitkä tekijät vaikuttavat projektin onnistumiseen ja mitkä ovat mahdollisia projektin onnistumisen esteitä. Projektipäällikkö teki kuullusta dialogista muistiinpanot ja hyödynsi muistiinpanoja projektin toteutuksen aikana. Tärkeintä kuitenkin oli, että osalliset kuulivat eri tahojen äänet ja prosessoivat niitä mielessään.

Seminaariin osallistuville jaettiin projektin esite (liite 2).

Projektin tavoitteet täsmentyivät projektin alkuvaiheessa työryhmien työskentelyn tuloksena. Vaikka tavoitteena oli eri kuntien, yksityisen sektorin ja 3. sektorin toimijoiden välisen yhteistyön kehittäminen, projektissa ei rajauduttu vain eri organisaatioiden ja palveluntuottajien välisen yhteistyön kehittämiseen. Projektissa toteutettiin osallistavan kehittämisen ideologiaa. Sen mukaan työntekijät ovat itse määrittämässä kehittämistyön kohteen, tavoitteet ja aikataulun. Tällöin jokainen työntekijä kollektiivisesti osallistuu työnsä arviointiin ja kehittämiseen, ja sitä kautta myös motivoituu kehittämistoimiin. Tätä kautta voidaan kehittää yhdessä oppimisen keinoja ja menetelmiä. Kehittämistyössä ja palvelun laadun kehittämisessä tärkeää on työyhteisön toimivuuden ja sisäisen yhteistyön kehittäminen. (mm. Mäkisalo 1999, Niskanen ym. 1998). Työyhteisön sisäinen toimivuus ja yhtenäiset toimintatavat luovat edellytyksiä myös tulokselliselle organisaatioiden välisen yhteistyön kehittämiselle.

Eri toimijoiden yhteisen laatujärjestelmän rakentaminen todettiin epärealistiseksi tavoitteeksi. Palvelujen laatu syntyy osana organisaatiokulttuuria ja projektissa oli mukana kolme erilaista kuntaa, erilaisia palveluja tuottavia yrityksiä ja kolmannen sektorin toimijoita eli hyvin erilaisia organisaatioita ja yhteisöjä. Yhteisen laatujärjestelmän rakentamisen sijaan sitouduttiin yhteiseen laatu- ja kehittämistyöhön ja yhteisten laatu- ja kehittämiskriteerien luomiseen, jokainen organisaatio rakensi omaa laatujärjestelmäänsä yhteisillä laatu- ja kehittämistyön periaatteilla. Tällä varmistettiin osallistavan kehittämisen ideologian mukaisesti osallistujien mahdollisuus määrittää omia kehittämistyön tavoitteita, mutta hyödyntää kehittämistyössä toisten kokemuksia ja saada vertaistukea kehittämiseen toisista organisaatioista.

Vanhuspoliittisen ohjelman laatimisen osalta sovittiin, että yhteistyössä laaditaan kuntien vanhustenhuollon nykytila-analyysi ja tehdään mahdollisia yhteisiä strategisia linjauksia. Perusanalyyseissä tavoitteeksi oli asetettu peruskeemojen rakentaminen yhdessä, johon tähdättiin tiiviillä työryhmätyöskentelyllä. Kuntien erilaisesta ikä- ja palvelurakenteesta johtuen päädyttiin siihen, että jokainen kunta tekee omannäköisensä vanhuspoliittisen ohjelman.

3 Miten edettiin?

Kolmet –projektin toimintamuodot olivat työryhmätyöskentely, koulutukset, seminaareihin osallistuminen, yhteisten tapahtumien ja seminaarien organisoiminen, työyhteisökohtainen kehittämistyö ja kehittämistyötä tukeva konsultointi. Periaatteena oli, että projektin taholta osallistumista projektin toimintoihin ei rajattu. Työyhteisöt nimesivät edustajansa työryhmiin ja projektissa mukana olevista organisaatioista kuka tahansa saattoi osallistua koulutuksiin ja seminaareihin.

Projektille rakennettiin tiedottamisen ja keskustelun välineeksi internetin kautta toimiva ekstranet – palvelu yhteistyössä Etelä-Karjalan Tietomaakuntahankkeen kanssa. Ekstranetissa olivat jatkuvasti luettavana tiedot projektin koulutuksista, seminaareista ja muista tapahtumista. Työryhmien

kokousmuistiot ja muut keskeiset dokumentit olivat kaikkien projektiin osallistuvien luettavissa ekstranetissa. Lisäksi projektiin osallistuvat saattoivat laittaa tiedotteita ja käydä keskustelua ekstranetin kautta. Kolmet –projektille tehtiin www-sivut, jotka luotiin www.socom.fi sivujen yhteyteen, myös www-sivuilla tiedotettiin koulutuksista ja työryhmien kokousajoista. Lisäksi tiedottamisessa käytettiin aktiivisesti sähköpostia.

Työryhmätyöskentelyä

Projekti organisoitiin tavoitteiden mukaisiin työryhmiin, joihin osallistui sekä työntekijöitä että esimiehiä. Kaikissa työryhmissä oli edustajat kaikista kolmesta kunnasta sekä pääsääntöisesti yrityksistä ja yhdistyksistä (6-9 jäsentä/työryhmä). Liitteessä 3 kuvataan projektin organisoituminen ja liitteessä 4 näkyy tavoitteiden mukaisten työryhmien kokoonpano. Sijaispalvelun rakentamiseen ei muodostettu omaa työryhmää, vaan se liitettiin työkiertoryhmän tehtäviin.

Työryhmien yhteisinä ja yleisinä tehtävinä oli

- koota yhteen työyhteisöissä ja alatyöryhmissä tehtävää työtä
- pitää osaltaan huolta siitä, että tavoitteiden suunnassa pysytään
- sopia yhteisistä menettelytavoista, mittareista ja välineistä maastouttaa yhdessä sovittuja hyviä käytäntöjä omaan työyhteisöön

Kolmet –projektin työryhmät tarkensivat työskentelynsä aluksi koko projektin tavoitteita määrittävät tavoitteet ja toimintatavat omalle työskentelylleen. Työryhmät kokoontuivat 7-15 kertaa, projektin vetäjä toimi työryhmien sihteerinä. Ryhmien kokoukset pidettiin vuorotellen eri kunnissa. Kokouskutsut ja asialistat lähetettiin osallistujille noin viikkoa ennen kokousta ja muistiot kokouksen jälkeen. Lisäksi työryhmien kokousmuistiot olivat kaikkien projektiin osallistujien luettavissa ekstranetin kautta.

Koulutusta

Projektin alussa toteutettiin koulutustarvekysely, jossa täsmennettiin perusanalyysivaiheessa esiin nousseita koulutustarpeita ja selvitettiin osallistujien odotuksia ja pelkoja projektiin liittyen. Projektin tavoitteet ja koulutustarvekysely määrittivät projektissa toteutettua koulutusta. Koulutus painottui laatu- ja kehittämistyön tukemiseen sekä sosiaali- ja terveystointia yhdistäviin ja eri toimijoiden verkostoitumista ja ammatillisuutta vahvistaviin teemoihin. Koulutussuunnittelua tehtiin yhteistyössä osallistujien kanssa, työryhmät arvioivat ja hyväksyivät koulutussuunnitelmat puolivuositain omien tavoitteidensa osalta.

Kolmet -projektissa järjestettiin koulutusta varsin paljon, yhteensä 40 koulutuskertaa, 2-7 tunnin koulutuspäiviä (liite 5). Koulutukset toteutettiin tila- ja osallistujamäärien takia pääsääntöisesti Savitaipaleella ja Taipalsaarella, Suomenniemellä koulutuksia toteutettiin vain muutamia. Koulutukset olivat pääasiassa sellaisia, jotka soveltuivat kaikille projektissa mukana oleville. Osaa koulutuksista markkinoitiin ensisijaisesti pienemmälle kohderyhmälle, esimerkiksi lastensuojelutyössä mukana oleville. Koulutuksista tiedotettiin sähköpostitse, ekstranetissä sekä pyydettiin työryhmien jäseniä tiedottamaan koulutuksista työyhteisöissä.

Koulutuksilla oli projektissa useita funktioita. Projektilla oli laajat ja moninaiset tavoitteet, ja koska projektissa oli mukana osallistujia kolmesta eri kunnasta ja kolmenlaisista organisaatioista (kunta, yritys, yhdistys) koulutustarpeet olivat moninaiset ja koulutuksiin kohdistui monenlaisia odotuksia. Koulutuksella edistettiin paitsi yksittäisen työntekijän tiedon ja osaamisen lisääntymistä myös eri

toimijoiden yhteisen tiedon ja näkemyksen muodostumista – yhteisiä työkäytäntöjä, mikä on tärkeää kun tavoitteena on yhteistyön kehittäminen. Koulutustilaisuudet palvelivat myös yhteistyön edellytyksenä olevan luottamuksen rakentumista, kun koulutuksissa tutustuttiin paremmin eri toimijoihin, kuultiin toisten toimijoiden toimintatavoista ja jaettiin yhteistä tietoa. Projektissa mukana olevat ovat toimineet jonkin verran myös projektin kouluttajina, mikä edisti osaltaan osaamisen jakamista.

Seminaareja ja yhteisiä tapahtumia

Projektissa järjestettiin helmikuussa 2002 kaikille projektissa mukana oleville suunnattu tilannekatsaus- ja virkistyspäivä Olkkolan hovissa. Tuolloin työryhmät esittelivät siihenastisen työnsä tuloksia ja projektin eri toiminnot oli esillä posterina. Tilaisuus edisti myös projektilaisten toisiinsa tutustumista ja luottamuksen rakentumista.

Vanhustyön kehittämiseen liittyen järjestettiin kuntien yhteinen arvoseminaari Savitaipaleella sekä erityisesti valtuutetuille ja kehittämistyössä mukana oleville suunnattu yhteistyöseminaari Taipalsaarella. Savitaipaleella ja Suomenniemellä toteutettiin vanhustyön tulevaisuutta koskevat kuntalaiskeskustelut. Imatralle Ryhmäkoti Sinkkiin tehtiin tutustumiskäynti ja osallistuttiin Imatran kotihoidon Yhdessä –hankkeen päätösseminaariin. Lahteen ja Karjalohjalle suuntautuvalla matkalla kuultiin ensin Lahdessa viiden kunnan kuntien yhteisestä palveluseteli- ja palvelunvälityskeskus – hankkeista. Karjalohjalla kuultiin kunnan vanhusstrategiatyöstä sekä tutustuttiin palvelurakenteisiin. Pienryhminä osallistuttiin myös valtakunnallisiin vanhustyötä ja lastensuojelua koskeviin seminaareihin ja työkokouksiin.

Konsultointia

Kehittämistyön tukena käytettiin jonkin verran projektin ulkopuolista konsultointia. Lastensuojelun palveluketjujen kehittämistä edistivät kasvatustieteiden psykologi Helena Kemiläinen ja psykologi Raija Sihvonen. TtT Merja Mäkisalo tuki vanhusstrategista työtä sekä laadun kehittämistä. Koska projektin tavoitteena oli toimijoiden välisen yhteistyön kehittäminen yli organisaatio- ja kuntarajojen, kovin paljon ei tässä projektissa panostettu työyhteisöjen sisäiseen konsultointiin, vaikka siihen olisi varmasti tarvetta olisi ollutkin. Projektipäällikkö oli pieneltä osaltaan mukana työyhteisöjen laatu- ja kehittämistyössä ja jonkin verran projektiin osallistuivat konsultoivat toisiaan projektin aikana.

4 Yhteistyöllä laatua ja kehittämistä

Laaturyhmä (8 kokousta)

Työryhmä määritteli kehittämistyön vision: *Ylläpidetään jatkuvaa kehittämistä, ammattitaidon ylläpitoa, jaksamista ja laadun arviointia. Laatu- ja kehittämistyö on jokaisen työntekijän oikeus ja velvollisuus, jolla mahdollistetaan työyhteisön ja itsen kasvu ja kehitys.*

Ryhmässä suunniteltiin ja arvioitiin projektissa toteutettavaa laatu- ja kehittämiskoulutusta. Keskeisenä periaatteena ryhmässä oli laatu- ja kehittämistyöhön liittyvä vertaisoppiminen ja –tuki. Ryhmässä käsiteltiin kehittämistyötä edistävää kirjallisuutta ja tutustuttiin keskeisiin kehittämismenetelmiin. Työyhteisöt olivat hyvin erilaisissa vaiheissa kehittämistyön osalta, mikä

kuitenkaan ei tuntunut haittaavan työryhmän työskentelyä vaan päinvastoin toi erilaisia näkökulmia esiin esimerkiksi kehittämistyön esteistä ja menetelmistä.

Laaturyhmään osallistuvat eivät suinkaan olleet ainoita kehittämistyön tekijöitä, vaan varsinainen kehittämistyö tapahtui työyhteisöissä. Työryhmä toimi toisilta oppimisen ja kehittämistyön kirkastamisen foorumina sekä kehittämisen aktivoijana. Työyhteisöjen laatu- ja kehittämistyötä edistettiin paitsi koulutuksella myös kahdella työpajatyypillisellä kehittämispäivällä, jolloin toiveena oli, että samasta työyhteisöstä tulee useampia osallistujia yhteisön kehittämistehtävää työstämään. Työskentelyyn sai tukea ulkopuoliselta ohjaajilta (Merja Mäkisalo, projektipäällikkö Anne Karhu) sekä vertaisarviointia ja –tukea muiden työyhteisöjen jäseniltä. Samalla toisten kehittämistehtävistä kuuleminen antaa uusia ideoita ja innostusta oman kehittämistehtävän eteenpäin viemiseen.

Työyhteisöissä mm. tehtiin asiakaskyselyjä ja parannettiin asukaskansioita, laadittiin prosessikuvauksia, työstettiin perehdyttämiskansioita, rakennettiin yhteisökohtaisia laatujärjestelmiä, luotiin omahoitajajärjestelmä, kehitettiin tiimityötä ja omaisyhteistyötä. Vuodeosastolta kotiuttamisen prosessikuvausta ja kotiuttamiskäytäntöjen tehostamista tehtiin moniammatillisena eri toimijoiden välisenä yhteistyönä sekä Savitaipaleella että Taipalsaarella.

Työryhmä keskusteli viimeisessä kokouksessaan projektista, kehittämisestä sekä eri toimijoiden välisestä yhteistyöstä ja päätyi seuraaviin johtopäätöksiin

- projekti on vienyt paljon aikaa, koulutukset ovat olleet hyviä, valmiutta kehittämiseen on tullut, projektin jälkeen kehittämistyölle on enemmän aikaa
- kehittämistyön vetäjän täytyy olla jatkuvasti itse aidosti innostunut asiasta, jotta yhteisö saadaan mukaan kehittämistyöhön ja innostus säilyy
- on sanottu, että yhteisössä täytyy säännöllisin väliajoin (joka kolmas kuukausi?) jo hyväksytykin ”uusi” asia uudelleen ”lämmittää” (ryhmädynamiikan ilmiötä)
- kehittämistyö ja ryhmä tarvitsee johtajan
- vetäjän/esimiehen tehtävänä järjestää olosuhteet, keskustelufoorumit – aika ja paikka – kehittämistyön mahdollistaminen
- yhteisöillä on tarve tehdä sopimuksia, laittaa asioita järjestykseen - edellyttää keskustelufoorumeita, muuten helposti osa yhteisöstä jää ”ulkopuolelle” tai syntyy pienten piirien kerhoja
- arvokasta toisten kuntien ja muiden palveluntuottajien tutustuminen toisiinsa, vertaisoppiminen
- noussut esiin paljon asioita, joita voi omassa kunnassa/työyhteisössä toteuttaa
- kuntayhteistyötä tarvitaan jatkossakin
- hyviä yhteistyökäytäntöjä saatu luotua, koulutusyhteistyötä aiotaan tehdä
- laatu- ja kehittämistyöhön hyvä saada virikkeitä ja vahvistusta muista yhteisöistä

5 Työkierron organisoiminen ja sijaispalvelun rakentaminen

Työkiertoryhmä (8 kokousta)

Työkierron suunnittelua ja organisointia varten muodostettiin työryhmä, jossa oli mukana edustajat projektikunnista (Savitaipale, Suomenniemi, Taipalsaari), kahdesta sosiaalipalveluja tuottavasta yrityksestä, yhdestä yhdistyksestä ja projektinvetäjä. Työkiertoryhmässä pohdittiin aluksi työkiertoon liittyviä mahdollisuuksia ja uhkia ja pohdittiin työkierron toteutukseen liittyviä käytännön ratkaisuja. Ryhmässä kirjattiin työkiertoon liittyvät ohjeet, tehtiin kierrossa mukana

olevista työpaikoista lyhyt tervetuliais-/perehdytysesitteet jaettavaksi työkiertoa harkitseville ja suunniteltiin työkierron käytännön toteutus (perehdyttäminen/tutor, tiedottaminen työkierrosta, yhteyshenkilöiden nimeäminen). Työkierrosta laadittiin opas (tiivistettynä liitteessä 6), joka on esillä myös esimerkiksi Kuntien eläkevakuutuksen www-sivuilla.

Työkierron organisoimisen ja kehittämisen lisäksi ryhmän tehtävänä oli kehittää sijaispalvelua. Internetissä toimiva sijaispalvelu kehitettiin yhteistyössä Etelä-Karjalan Tietomaakuntahankkeen kanssa ja se palvelee kaikkia sosiaali- ja terveysalan sijaisuuksia hakevia työntekijöitä ja työnantajia. Sijaispalvelusta on esite liitteessä 7.

Yhteenvetoa työryhmän työskentelystä ja työn tuloksista

- organisoitiin työkierto yli kunta ja toimipaikkarakojen: laadittiin lomake työkiertoon haluaville, listattiin työkiertoon haluavat (koulutus, toiveet työkierron suhteen), sovittiin kiertoon haluavien toiveet yhteen siten että ”päittäin vaihto” tai kolmen kierto onnistuivat
- kierrossa mukana olevista organisaatioista tehtiin esitteet
- laadittiin työkierron tavoite- ja arviointilomakkeet
- kierrossa oli syksyllä 2002 yhdeksän ja keväällä 2003 yhdeksän kiertäjää
- työkierrosta teetettiin ulkopuolisen tekemä selvitys (ks. luku 6): työkiertokokemukset olivat erittäin positiivisia (oman ja toisten työn arvostus on lisääntynyt, virkistystä, vaihtelua – jaksamista), selvitys oli kaikkien luettavissa ekstranetissä
- tehtiin työkiertohalukkuudesta kysely kaikille Taipalsaaren vanhustyössä toimiville
- arvioitiin työkiertokoulutusta, työkierron toteutusta ja kehitettiin työkiertoa saatujen kokemusten perusteella
- kehitettiin internetissä toimiva sähköinen sijaispalvelu sosiaali- ja terveydenhuollon tarpeisiin yhteistyössä Tietomaakuntahankkeen kanssa
- työkiertoa halutaan jatkaa ja laajentaa mahdollisuuksien mukaan muihinkin kuntiin ja sairaanhoitopiiriin
- työkiertoa esiteltiin paljon maakunnallisissa ja valtakunnallisissa tiedotusvälineissä

6 Selvitys työkierron vaikutuksista ja osallistujien kokemuksista Kolmet –projektissa Hanna Selivuo

6.1 Selvityksessä käytetty aineisto

Seuraava selvitys pohjautuu projektipäällikkö Anne Karhun suorittamiin ryhmä- ja yksilöhaastatteluihin (selvityksen tekemisen aikaan käytettävissä 6, n=7), työkiertäjien päiväkirjoihin, lomakkeisiin työkiertoon lähteville ja kysymyksiä työyhteisölle –lomakkeeseen. Selvityksen on koontanut Tutkimus- ja koulutuskeskus Palmenian suunnittelija Hanna Selivuo.

Haastattelut nauhoitettiin ja toteutettiin pääasiassa kolmen hengen ryhmähaastatteluna. Ryhmä muodostui joko kiertäjistä tai tuutoreista. Haastattelukysymyksinä olivat:

Miten olet kokenut työkierron? Mikä on hyvää, mikä huonoa?

Miten olet saavuttanut työkiertoon liittyvät tavoitteesi? (työkiertäjät)

Onko työkierto vaikuttanut työn tekemiseesi? Miten?

Miten työkierto on vaikuttanut työyhteisösi toimintaan?

Onko työkierto vaikuttanut asukkaisiin/asiakkaisiin? Miten?

Mikä työkierrossa on merkittävää? Esimerkkejä työkierron vaikutuksista.

6.2. Työkiertoon lähteminen ja odotukset

Tiivistäen voidaan sanoa, että työkierto oli erittäin positiivinen kokemus. Erityisen hätkähdyttävää oli, että useat työkiertäjät kuvasivat työkiertoa, että on kuin olisi ollut lomalla. Lomalla ei tarkoitettu tekemättömyyttä vaan kokemuksen jälkeistä olotilaa, tunnetta siitä, että jaksaa ja voi hyvin.

Työkiertoon lähteminen ei toteutunut vailla epäilyksiä tai pelkoja. Keskeisesti mietittiin uuteen työyhteisöön sopeutumista ja eri ihmisten kanssa pärjäämistä, oppimista uuteen työhön ja omaa viihtymistä. Pitkät etäisyydet eri työpaikkojen välillä askarruttivat osaa kiertoon lähteneistä. Ponnistuksien tuottamia vaikutuksia ja kokemuksia pidettiin kuitenkin vaivan arvoisina.

Työkiertoon lähtemisen syyt, odotukset työkiertolta ja tavoitteet työkiertolle menivät suurelta osin päällekkäin. Työkiertoon lähtemisen syitä olivat väsyminen omassa työssä, halun oppia arvostamaan muiden työpisteiden työtä, halu nähdä muita työpaikkoja, motivaation parantaminen omassa työssä esim. uuden oppimisen kautta, uudenlaisten työmallien oppiminen, tarjotun mahdollisuuden käyttäminen, kokeilunhalu, uuden haasteet ja tulevaisuuteen valmistautuminen.

Kiertäjät mainitsivat odotuksinaan itsevarmuuden lisääntymisen, henkisen jaksamisen kasvun, uusien työskentelytapojen oppimisen, antoisaa aikaa uudessa työpisteessä, uusia asioita, tutustumista erilaiseen työhön ja työyhteisöön sekä käytännön oivalluksia.

Kiertoon lähteneet huolehtivat vastaanottavan työyhteisön mielestä turhankin paljon omasta hyödyllisyydestään. Kiertoon lähteneet halusivat korvata työpaikasta lähteneen työntekijän, koska ammattilaisena oli tärkeää täyttää oma paikkansa heti alusta alkaen. Tuutorit painottivat haastatteluissa, että oppiminen kestää aikansa ja se kyllä ymmärretään.

Alussa kiertäjät toimivat vaihtelevasti kolmenlaisessa roolissa; ammattilaisena, opiskelijana ja harjoittelijana. Mihinkään mainituista ei liitetty negatiivisia tunteita, eikä opiskelijana kokemista pidetty vähempiarvoisena. Tärkein ja yleisin rooli oli ennen kaikkea aktiivinen kyselijä ja ammattilainen. Ammattilaisuuteen liittyi tuutoreiden haastattelujen perusteella juuri kyky kysyä. Ammattilaisen itsensä varaan voi jättää aktiivisen kysymisen ja epäselvien asioiden selvittämisen. Tämä oli asia, joka omalla tavallaan säästi tuutoreiden voimavaroja. Asian keskusteleminen kiertäjän kanssa on tärkeää heti alussa.

Alun hämmennys oli kiertäjien keskuudessa paikoin suurikin. Tuli tutustua uusiin työtekniikoihin, työjärjestelyihin, toimintatapoihin, asiakkaisiin ja työtovereihin. Alkuhämmennys kesti yleisesti viikosta noin kahteen viikkoon. Tänä aikana tuli runsaasti uutta ja työn opetteleminen hallitsi työn suorittamisen sijaan.

Alkuhämmennykseen liittyi kiertäjän omalle toiminnalleen asettamat korkeat vaatimukset ja hyödyttömyyden tunne, kun ei heti osannutkaan kaikkea mitä olisi halunnut ja mitä koki tarvitsevansa. Vastaanottavat työyhteisöt eivät tuoneet esiin asioita, jotka olisivat antaneet aihetta hyödyttömyyden kokemuksille. Sitä vastoin puhuttiin kiertäjien hyvin myönteisesti nopeasta oppimisesta ja sopeutumisesta.

Työkierron huonot puolet liittyivät tavalla tai toisella kierron alkuvaiheisiin. Huonoina puolina mainittiin omat odotukset ja itselleen asettamat paineet sekä näihin liittyen ensimmäisten päivien raskaus ja stressi. Tulevaisuudessa alun kokemusten miettiminen ja tekeminen näkyväksi voisivat olla keinona alun hämmennyksen lievittämiseen.

Tuutorin puuttumisen ongelmallisuus tuli esiin ensimmäisinä viikkoina. Suuria ongelmia ei tuutorin puuttuminen aiheuttanut, mutta näkyvintä tämä oli haastattelujen mukaan ensimmäisinä päivinä. Yhteiset työvuorot tuutorin kanssa ensimmäisenä viikkona oli hyvä ja toimiva ratkaisu, joka ajoi haastateltavien mukaan asiansa.

6.3 Sopeutuminen ja työn hallinnan tunne

Alkuhämmennykseen ei liitetty sen raskaudesta huolimatta negatiivisia asioita, jotka vaikuttaisivat nykyiseen suhtautumiseen työkiertoon. Alun ongelmia pidettiin asiaan kuuluvana, ja alkuvaihekin sujui useiden mielestä parhaalla mahdollisella tavalla. Sopeutumista edistävinä tekijöinä mainittiin työyhteisön lämmin ja hyvä vastaanotto. Ei tarvinnut jännittää ja saattoi turvallisesti keskittyä uuden opetteluun tuutorin ja työtovereiden opastuksessa. Kiertäjän tunne siitä, että voi kysyä keneltä tahansa ja mistä asiasta tahansa kertoi hyvästä vastaanotosta.

Tuutorit puolestaan kuvasivat, että kiertäjien vaivatonta sopeutumista edisti sopivuus uuteen työhön ja työyhteisöön. Tämän taustalla saattaa olla se, että kiertopaikka oli tarkoin harkittu ja motivaatio oli korkea. Myös kiertoon lähtemisen syynä oli usein kiinnostus juuri tietynlaiseen työhön, jota työkiertopaikassa pääsi tekemään.

6.4 Työkierron vaikutukset

6.4.1 Miten työkierto vaikutti työkiertäjään ja työn tekemiseen?

Itsetunnon vahvistuminen ja ammatillinen oppiminen

Työkiertäjät pitivät kokemusta hyvänä ja opettavaisena, ja työkierron vaikutukset olivat positiivisia monella tapaa. Itsetunnolle oli hyvä huomata, että pärjää muuallakin ja tulee juttuun muiden ihmisten/työyhteisöjen kanssa. Hyvät kokemukset ja selviäminen auttavat uskomaan itseensä ja omiin kykyihin työelämässä. Yksi haastatelluista tiivistä asian: ”Huomaa, että pärjää, viihtyy, oppii ja saa uusia ihmiskontakteja.”

Pelko, että ei osaa mitään osoittautui turhaksi. Kiertäjät kertoivat havainneensa, että paljon tietoa onkin jo valmiiksi päässä. Tieto on jäänyt aktivoitumatta osaamisen muotoon, koska sitä ei omassa työssään tarvinnut. Työkierto aktivoi nyt osaamisen eri puolia omaa työtä poikkeavalla tavalla. Työkierron koettiin vaikuttavan merkittävästi oman ammattitaidon ylläpitämiseen ja edelleen kehittämiseen.

Itsetuntemus

Sen lisäksi, että työkierrossa ottaa uudella tavalla käyttöön oman ammattitaidon nukkuvia puolia, tulee uudessa paikassa tutustuttua myös itseensä. Erilainen ympäristö, uudet työtoverit ja uudenlaiset tehtävät asettavat oman persoonan uudelleen arvioitavaksi. Työkiertoa voidaan kuvata eräänlaisena matkana itseensä. Kiertäjät kertoivat kokemuksen selkiyttäneen mitä työtä haluaa tehdä ja mitä oma pinna kestää. Lisäksi vieraassa paikassa huomaa työn ja vapaa-ajan välisen tasapainoin tärkeyden helpommin.

Vaihtelu

Työkierto on tuonut vaihtelua arkeen. Työkierto katkaisee rutiinin ja antaa työlle uutta pontta ja näkökulmaa sekä virkistää. Haastatteluissa tuli esiin, miten merkityksellistä on huomata, että tulee hyvin juttuun toisen työyhteisön ja sen jäsenten kanssa. Työkierrossa oppii ihmisten kanssa

olemista, koska ei tunne entuudestaan työtä ja sen tekemisen tapoja. Näin joutuu väkisinkin kysymään ja keskustelemaan.

Virkistyminen

Omassa työpaikassa on tottunut suorittamaan ja toistamaan rutiineja nopeasti. Työkierrossa oppi antamaan aikaa itselle ja samalla asiakkaalle. Vaikutuksena työn tekemisessä näkyi oman toiminnan rauhoittaminen ja kiireen pysäyttäminen. Tarkkailijan roolissa oleminen oli vapauttavaa. Kiertoön lähteminen vapautti oman lähtötyön stressistä ja ihmissuhteiden kiemuroista. Kierron periodimaisuus puolestaan suojasi osallistumasta uuden yhteisön ihmissuhdeongelmien pyörteisiiin. Kuitenkin joutui tekemään töitä ja ottamaan suurtakin vastuusta uusista asioista. Stressin muoto ja työn kuormitus olivat kuitenkin toisenlaiset kuin omassa työssä, mikä teki kokemuksesta myös jaksamista edistävän.

Muualla olevan kiireen havaitsemisen lisäksi tuli ilmi, miten kiirettäkin on monenlaista. Kiire saattaa osaltaan itse tehtyä. Ihmiset ovat erilaisia ja toisilla tuntuu olevat kaiken aikaa kiire. Oma suoriutuminen suhteessa toisiin työntekijöihin sai ajattelemaan suhtautumisen merkitystä työn tekemiseen ja kiireeseen. Kiire voi olla osaltaan tapa tai se voi aiheutua esimerkiksi todellisesta liiasta työmäärästä suhteessa henkilökunnan määrään tai työn organisoinnin ongelmista.

Työtapojen arviointi

Uudessa työpaikassa tekeminen auttaa paitsi miettimään kiireen luonnetta, myös muuttamaan omia toimintatapoja. Työmenetelmät ovat kehityksen myötä uusiutuneet ja tapoja tekemiseen on monia. Jotkut ovat esim. nykyaikaisempina hoitomenetelminä kehittyneempiä tapoja työn tekemiseen. Työkierto auttaa omien toimintatapojen arvioinnissa antaen mahdollisuuden peilata itseään työntekijänä muiden tapoihin tehdä työtä. Lisäksi toisen antaman esimerkin kautta on mielekästä miettiä, miten omaa tekemistään voisi rikastaa. Eräs haastateltava kertoi, että ”Olen oppinut miettimään, miten puhun vanhuksille.”

Opin saaminen työmenetelmissä ja yleensä työtavoissa vaihteli muodoltaan. Saatiin yksittäisiä ideoita ja kokonaisvaltaisempia työotteita. Yksi opituista työn tekemisen kokonaisvaltaisista tavoista oli kuntouttavan työotteen oppiminen niin kiertäjän osalta kuin kiertäjän vastaanottaneessa työyhteisössä.

Työn arvostus

Tutustumalla omakohtaisesti erilaisiin työtapoihin, olosuhteisiin ja työtehtäviin on oppinut arvostamaan muiden tekemää työtä. Oman työn katsominen vähän kauempaa mahdollistui fyysisen etäisyyden ottamisen kautta. Havaittiin, että työn rasittavuudessa voi olla eroja ja toisten työ voi toisella tapaa stressaavaa. Työkierto riittävän pitkänä osoittaa erilaisten töiden tärkeyden myös näyttämällä pidempijaksoisesti työn vaikutuksia esim. asiakkaissa. ”Myöhemmin huomasi, että on monta asiaa, mitä pitää huomata, kun asiakas asuu siellä. Asiakas ei muuten pääse minnekään ellei vie. Ollaan linkki ulkomaailmaan.” Lisäksi haastatellut kuvasivat ennakkoluulojen vähentyneen. Toisten työn tuntemus ja tätä kautta ennakkoluulojen vähentyminen mahdollistavat tulevaisuudessa paremman yhteistyön eri pisteiden välillä.

Toisaalta oman työn ja työyhteisön arvostus kasvoi. Näki, että muillakin ja muuallakin on samankaltaisia ongelmia kuin omassa työssä ja työyhteisössä. Oman korvaamattomuuden illuusion rikkoutumista pidettiin terveellisenä kehityksenä, kun näki konkreettisesti, että asiat luistavat lähtöpaikassa omasta poissaolosta huolimatta.

Kierron vaikutukset ulottuivat varsinaisen työn tarkoitukseen. Kierron aikana kirkastui työn päämäärä, se miksi juuri tätä työtä ylipäätään tehdään. Havaittiin, että moni hyvä asia on jäänyt toissijaisten asioiden varjoon.

Koulutuksen tärkeyden näkeminen tuli esiin kahdella tapaa. Yhteinen koulutustausta edisti kiertäjän sopeutumista takaamalla mm. yhteisen keskustelukielen. Lisäksi koulutetun henkilökunnan työskentely seuraaminen ja toimintaan osallistuminen kirkastutti, miten tärkeää on koulutetun henkilökunnan käyttäminen.

6.4.2 Miten työkierto vaikutti työyhteisöön?

Työkierron vaikutuksina vastaanottavassa työyhteisössä näkyi selvimmin piristyksen ja uusien tuulien tuominen. Kiertäjän tulon kerrottiin puhdistaneen ilmaa työyhteisössä ja yhteisön koonpanossa tapahtunut muutos vapauttaa hankaavia ihmissuhteita. Hyötyjä koettiin olevan, vaikka mitään konkreettistakaan ei tapahtuisi. *”Rikkoo rutiinin, jolloin kukaan ei välttämättä enää ajattele. Ulkopuolinen pölläyttää rutiinia.”*

Oppimista tapahtui vastavuoroisesti ja kiertäjä toi mukanaan soveltamiskelpoisia tapoja ja menetelmiä työn tekemiseen. Lisäksi nousi esiin asiakastuntemuksen hyödyntäminen. Kiertäjän asiakastuntemus pääsi esiin esim. silloin, kun hän tunsu asiakkaan pidemmältä ajalta ja osasi kertoa paitsi aiemmasta kunnosta myös kotioloista.

Kiertäjä tarvitsi opastusta ja tätä kautta joutuivat myös muut miettimään omia toimintatapojaan. Asioiden selittäminen on selkiyttänyt työtä ja saanut miettimään, onko tämä sellaista, että se kannattaa myös uudelle opettaa. Koko työyhteisö on joutunut osaltaan miettimään, miten töitensä tekee.

Työyhteisöt odottivat kiertäjiltä uusia näkökulmia ja palautetta työstä. Uusia ideoita ja asioiden kyseenalaistamista pidettiin vastaanottavissa työyhteisöissä suurena arvossa. Ideoita ja oppia työyhteisöön saatiinkin ja toisinaan tuloksena oli näkyvä toimintatavan muutos. Toisinaan taas *”... on törmännyt siihen, että ennenkin on tehty näin.”* Moni kiertäjän ihmettelemä asia oli sellaisia, joita itse henkilökuntakin on ihmetellyt aiemmin. Uusien ideoiden esittämiseen ja niiden vastaanottoon liittyviä ongelmia olivat ideoiden soveltumattomuus, kalleus tai pitäytyminen rutiineissa. Kokemus osoitti, ettei työtapoja ei kannata kyseenalaista aivan heti, koska vasta ajan mittaan paljastuu erilaisten työtapojen järkevyys. Riippuu myös persoonasta, miten rohkeasti uskaltaa ajatuksiaan kertoa.

Kiertäjät kertoivat, että saivat hyviä perusteluja, miksei voida tehdä ehdottamalla tavalla. Kehittymisen kannalta olisi varmasti hyvä rohkeasti esittää kommentteja ja yhdessä pohtia, miksi jokin käy tai ei käy. Kaikin puolin tuli esille, että oltiin tasavertaisia ja kohteliaita toisia kohtaan. Kiertäjille esitettiin toivomus, että enemmänkin olisi ollut ajatuksia esittää. Nyt ei kommentoitu kommentoimisen vuoksi vaan mietittiin toimintatapoja rakentavasti. *”Työkiertäjä näkee epäkohtia, jolloin voisi keskustella työntekijöiden kanssa. Kiertäjä voisi olla apuna esim. priorisoinnissa.”*

6.4.3 Miten työkierto vaikutti asiakkaisiin?

Asiakkaat ottivat kiertäjät hyvin vastaan sekä kiertäjien että työyhteisön varsinaisten jäsenten mielestä. Yhtään mainintaa mahdollisesti työkierron johtuvasta levottomuudesta tai

häiriökäyttäytymisestä ei tullut esiin. Vaikutusten kuvattiin olevan yksinomaan positiivisia. Osa asiakkaista saattoi olla kiertäjän entisiä asiakkaita ja näin hänelle tuttuja entuudestaan.

Syynä arveltiin olevan kiertäjien sopivuus työhön, ammattitaito ja se, että asiakkaat ovat tottuneet henkilökunnan vaihtumiseen ja opiskelijoihin. Asiakkaille on piristävää, kun tulee uusi ihminen. Vieraana myös huomasi pieniä juttuja, joilla kykeni tuomaan asukkaille iloa.

Lieveilmionä uuden oli ihmisen testaaminen ja kokeileminen. Asiakkaat yrittivät jymäyttää uutta työntekijää ja kokeilivat pitääkö samat säännöt paikkansa uuden ihmisen kohdalla. Osa asiakkaista oli tietoisia, että kiertäjä on tilapäinen. Usein huomattiin kiertäjän vapaapäivät ja kyseltiin poissaolosta. Joissain tapauksissa asiakkaat olivat kysyneet, että voisiko kiertäjä jäädä työskentelemään kiertopaikkaan kokonaan. Eräs huomio oli, että kiertäjän on hyvä informoida omia potilaitaan työpaikassaan kiertoa lähtemisestä.

Henkilöiden vaihtuminen ei siis haastattelujen perusteella näyttänyt olevan ongelmallista asiakkaiden kannalta. Tuttua ihmistä tärkeämmäksi nousi hoidon jatkuvuus ja turvallinen ihminen. Käyttäytyminen ja ammattitaito korostuivat haastatteluissa: *”Kun ihminen on turvallinen ja lähestyy oikein ja on käytettävissä heille, niin tämä riittää. Omaa tulevaisuuttani ajatellen, ei ehkä kiinteä henkilöstö olekaan niin tärkeä, kun jatkuvuus säilyy. Muuten menee turvattomaksi.”*

6.5 Työkierto henkilöstön kehittämisen menetelmänä

Työkierto kehittämisen välineenä toimi kahdella tasolla; työyhteisön kehittämisen ja ammatillisen kehittymisen välineenä. Työyhteisöön vaikuttaneita prosesseja olivat mm. ihmissuhteiden tasapainottaminen, piristys ja omien kehittämistoimien tuloksen varmistuminen ulkopuolisen havainnoijan näkemänä.

Työkiertoa kuvattiin erinomaisena tilaisuutena kehittää itseään. Mukaan lähtemiseen oli osin vaikuttanut juuri tarjottu tilaisuus itsensä ammatilliseen kehittämiseen. Oman ammatillisen pätevöitymisen keinona työkierto toimi sekä työkiertäjän että vastaanottavan työyhteisön jäsenten kohdalla. Molemmille tarjoutui mahdollisuus oppia työssä. Opittua kuvattiin pieninä yksittäisinä tekemisen tapoina, mutta myös asenteellisina ja suhtautumistapaan (asiakkaat, työtoverit, työ) liittyvinä tekijöinä.

Haastatteluissa esitettiin, että tavoitteisuuden tulisi olla esillä jatkossa heti kierron alusta alkaen ja seurata koko prosessin ajan. Tämä näkemys antaa tukea työkierrolle jäsentyneenä kehittämistoimintana. Alusta asti esillä olevat kiertäjän itsensä määrittelemät tavoitteet osaltaan jäsentävät työkiertoa ja varmistavat tavoitteiden saavuttamisen ja työkierron hyödyllisyyden.

Työkiertäjät kokivat yleisesti, että työn ja työyhteisön kehittämisen kannalta hyödyllisintä olisi, jos mahdollisimmat monet saataisiin mukaan työkiertoon. Haastatteluissa toivottiin, että saataisiin liikkeelle juuri ne, jotka eivät uskaltaisi tai haluaisi lähteä uuteen työpaikkaan. Heidän kohdallaan kiertokokemukset voisivat vaikuttaa erityisen positiivisesti. Lähtemisen esteinä voi olla asioita, joihin voidaan onnistuneen työkierron avulla vaikuttaa. Esille tulleita lähtemisen esteitä olivat tutun turvallisuus, haluttomuus uuden oppimiseen, pelko/epäily selviytymisestä, pitkät välimatkat, piakkoin koittava eläke ja korkea ikä.

6.6 Kokemuksia tuutoroinnista

Tuutorit kokivat tuutoroinnin myönteisenä eikä sitä mainittu työtä kuormittavana tekijänä. Osin työkiireiden koettiin haitanneen suoriutumista tuutoroinnista halutulla tavalla. Lähtökohdat nähtiin kaiken kaikkiaan hyvinä ja opettelu työhön sujui luontevasti. Tuutorointia pidettiin palkitsevana ja opettavaisena sekä omaa ja ammatillista itsetuntoa kohentavana kokemuksena.

Tuutoreita askarruttanut asia oli ammatillaisen ohjaaminen. Tuutoroinnin alussa pohdittiin esimerkiksi, miten kertoa asiat ammatilliselle. Vastauksena pidettiin rehellisen ja kyselyyn kannustavan ilmapiirin luomista.

Työkiertäjät pitivät hyvänä sitä, että tuutor oli nimetty ja että yhteisiä työvuoroja oli ainakin alkuun. Vaikka työyhteisössä yleensä keneltä tahansa saattoi kysyä neuvoa, koettiin hyväksi, että oli joku, joka perehdyttämiseen oli myös varautunut.

6.7 Tavoitteet ja niiden saavuttaminen

Tavoitteet ilmaistiin työkiertoon lähdettäessä hyvin yleisellä tasolla. Tavoitteiksi asetettiin seuraavia asioista: uusien ideoiden saaminen, erilaisten työskentelytapojen oppiminen /tarkempien toimenpiteiden oppiminen, uuden oppiminen, uuteen työyhteisöön sopeutuminen, uuden näkökulman saaminen omaan työhön/ työyhteisöön ja tutustuminen itselle tuntemattomaan työhön.

Tavoitteet saavutettiin lähes kaikilta osin. Sopeutumiseen ja yleiseen oppimistavoitteeseen liittyvät tavoitteet toteutuivat haastattelujen mukaan täydellisesti. Ainoita puutteita tuli esiin täsmällisten työsuoritusten opettelussa, kuten esim. pistämisessä. Tavoitteiden saavuttamiseen liittyi tavoitteen omakohtaisuus ja valitun kiertopaikan sekä tuutorin tietoisuus tavoitteista ja mahdollisuudet tarjota erityistaitoihin liittyvää harjoitusta.

Tavoitteista käytiin keskustelua kiertopaikoissa lähinnä alkuvaiheessa. Tavoitteista keskusteleminen ja tiedottaminen nähtiin tärkeinä ja nousivat yhdeksi kehittämisen paikaksi. Tavoitteista keskustelua tuutorin kanssa pidettiin onnistumisen kannalta tärkeämpänä kuin esim. osastonhoitajan kanssa.

6.8 Kolmet - työkierron kehittämisajatuksia

Seuraavat työkiertoa koskevat kehittämisajatuksia on koottu sekä haastattelujen että Työkierron palaute ja arviointi –koulutuspäivänä 17.12.2002 käytyjen keskustelujen perusteella.

Tuutorointi:

1. Tuutori sovittuna heti alusta alkaen.
2. Ajan varaaminen perehdyttämiseen. Esimerkiksi puoli päivää aikaa tutustua tuutorin kanssa ennen vahvuuteen laskemista.
3. Iltavuoro kiertäjälle ensimmäiseksi vuoroksi, koska silloin on hiljaisinta.
4. Sama vuoro tuutorille ja kiertäjälle viikosta puoleentoista viikkoon.
5. Kaikki työyhteisössä tutustuvat kiertäjään ja ottavat vastuuta ohjauksesta.

Tavoitteet ja arviointi:

6. Tavoitteet suunniteltu kiertopaikan mukaan.
 - a. alkuun yleiset (jos paikka ei tuttu)
 - b. mahdollisesti keskustelu tuutorin kanssa työtehtävistä jo ennen kiertoa, tutustuminen työpaikkaan ennakkoon

c. tarkennus esimerkiksi viikon kuluttua

7. Tavoitelomake, johon voisi kirjata selkeästi tavoitteet.
8. Tavoitteita tarkistetaan aika-ajoin.
9. Tavoitteet tiedossa myös muussa työyhteisössä. Tuutori, työkiertäjä ja koko työyhteisö huolehtivat yhteistyössä tavoitteiden saavuttamisesta.
10. Palautteelle aikaa ja mahdollisuus
 - a. palaveriaikoja sovitaan suunnitelmallisesti etukäteen
-> asiat työstyvät mielessä
11. Yhteinen palautetilaisuus esim. kierron puolivälissä kaikille kierrossa mukana oleville ja tuutoreille.
12. Päiväkirjan pitäminen kierron aikana.
13. Loppukeskustelu - tärkeä myös työyhteisölle.

Työkierron suunnittelu:

14. Kierto työntekijälähtöisesti, jolloin kiertäjä määrittelee, mitä osaamista tai kokemusta hän haluaa työkierron aikana saavuttaa.
15. Kierto työpaikkalähtöisesti, jolloin kiertopaikkaa haetaan niistä lähtökohdista, mitä osaamista työyhteisössä tarvitaan.
16. Esitteistä etukäetieto työpaikoista, yhteydenotot – sopivuus tavoitteiden kannalta.
17. Koulutus työkiertoon lähteville.
18. Vastuukysymykset selväksi, jotta kiertäjä on tietoinen hänelle tulevista vastuista kiertopaikassa. Jos kiertäjät eivät kykene korvaamaan esim. koulutusten erilaisuuden takia toistensa kaikkia työtehtäviä, asia järjestetään muuten.
19. Työkiertoa toivottu ”pakolliseksi” käytännöksi (erinomainen esim. avopalvelujen ja laitoshoidon kokonaisuuden selkiyttämisessä).
20. Palkkaan liittyvien tietojen hoitaminen joustavasti kuntien ja yritysten välillä.
21. Työkierron ulottaminen projektikuntien ulkopuolelle.

Työkierron kestosta esitetyt ehdotukset olivat samansuuntaisia. Pääasiassa näkemykset liikkuivat nykyisen tai vähintäänkin nykyisen keston kannalla (9 viikkoa). Kolme – kuutta kuukautta pidettiin sopivana aikana sopeutumisen, uuden oppimisen ja opitun soveltamisen kannalta. Pohdittiin myös sitä, että jos työkierron pituus on suuri este kiertämään lähtemiselle, voisi olla hyvä antaa mahdollisuus lyhyempäänkin vaihtoehtoon. Vaihtoehtoina voisi olla kuusi tai yhdeksän viikkoa ja tämän lisäksi vielä pidempi vaihtoehto. Työkierron myönteisten vaikutusten saamisen edellytyksenä pidettiin muutamaa viikkoa pidempää kiertoaikaa ja yleisesti esitettiin kannanottoja vähintäänkin kolmen kuukauden puolesta.

7 Kolme kuntaa ikääntyvien asialla

Vanhustyöryhmä (15 kokousta)

Työryhmän tavoitteena oli aktivoida keskustelua ikäihmisten elinolosuhteista, edistää kuntien vanhusstrategiatyötä, saada kuntien eri hallinnonalat ja vanhuspalveluja tuottavat tahot mukaan vanhuspoliittiseen työhön sekä edistää kuntien välistä yhteistyötä.

Ryhmässä keskusteltiin hyvästä vanhustyöstä, perehdyttiin valtakunnallisiin ikäihmisten hoitoa ja palvelua koskeviin suosituksiin ja jaettiin hyviä työkäytäntöjä ja kehittämideoita. Yhdessä suunniteltiin ja oltiin mukana vanhustyön koulutuksissa. Yhteistyössä tehtiin arvokyselyt kuntien luottamushenkilöille ja vanhustyöntekijöille sekä toteutettiin vanhustyön arvoihin liittyvä seminaari

huhtikuussa 2003. Työryhmä osallistui valtakunnallisiin vanhuspoliittisiin seminaareihin ja teki opintomatkan Lahteen ja Karjalohjalle syyskuussa 2003. Yhteisvoimin työstettiin analyysi kolmen kunnan vanhustyön nykytilanteesta sekä teetettiin luottamushenkilöillä ja vanhustyöntekijöillä swot-analyysit kuntien vanhustyöstä kuntakohtaisen strategiatyön pohjaksi.

Savitaipaleella ja Suomenniemellä järjestettiin kuntalaiskeskustelut ikäihmisten tulevaisuudesta kunnassa keväällä ja kesällä 2002. Tilaisuuteen osallistui Savitaipaleella noin 40 ja Suomenniemellä noin 80 kuntalaista ja keskustelu oli aktiivista. Savitaipaleen, Suomenniemen ja Taipalsaaren ikäihmisille järjestettiin Savitaipaleella syyskuussa 2003 yhteinen virkistyspäivä, jossa virkistäytyminen ja yhdessäolon ohella selvitettiin ikäihmisten ajatuksia vanhushpalvelujen kehittämistä. Tilaisuus oli hyvin suosittu ja osallistujia oli kolmesta kunnasta yhteensä noin 160.

Kolmet –projektin aikana Savitaipaleella aktivoitui ja Suomenniemellä ja Taipalsaarella käynnistyi vanhusneuvostojen toiminta. Kolmet –projektissa tehtiin yhteistyötä vanhusneuvostojen kanssa antamalla vanhusneuvostoille tehtäväksi arvioida oman kuntaa esteettömän liikkumisen ja turvallisen elinympäristön kannalta. Vanhusneuvostoja kutsuttiin Kolmet –projektiin vanhusten elinolosuhteita ja vanhushpalvelujen kehittämistä koskeviin koulutuksiin ja muihin tilaisuuksiin.

Kolmet –projektissa tehtiin yhteistyötä vanhuspolitiikan edistämiseksi myös koulujen kanssa. Savitaipaleella kotihoidonohjaaja Kerttu Hytti ja Kolmet –projektipäällikkö Anne Karhu kävivät syyskuussa opinto-ohjaustunneilla Europaeus –koululla kertomassa vanhustyöstä ja ikäihmisten elinolosuhteista. Yhteistyössä opinto-ohjaajan ja opettajien kanssa suunniteltiin 9. luokkalaisille ohjelma vanhustenviikolle. Ryhmä oppilaita haastatteli viranhaltijoita ja vanhustyöntekijöitä ikäihmisten palvelujen kehittämistä ja vanhustyöstä. Musiikkiryhmä vieraili vanhusten hoitoyksiköissä soittamassa ja laulamassa. Osa oppilaista kävi hoitoyksiköissä tekemässä työpalvelua ja videoryhmä teki videon esteellisyydestä Savitaipaleella. Kokemukset olivat myönteiset ja yhteistyötä vanhustyön toimijoiden ja koulun kanssa halutaan jatkaa.

Taipalsaarella kotisairaanhoidtaja Satu Simolin ja Anne Karhu kävivät Saimaanharjun koululla kertomassa Kolmet –projektin vanhustyöhön liittyvistä yhteistyötoiveista. Saimaanharjun 8. luokkalaiset kävivät haastattelemassa vanhuksia perinteenkeruuprojektiin liittyen Taipalsaaren vuodeosastolla. Vanhainkodilla on järjestetty yhteisiä taideterapiatilaisuuksia Kirkonkylän koulun oppilaille ja vanhainkodin asukkaille.

Tammikuussa 2004 järjestettiin kolmen kunnan luottamushenkilöille ja vanhustyön kehittäjille yhteinen valtuustoseminaari Taipalsaarella. Savitaipaleella, Suomenniemellä ja Taipalsaarella on vanhustenhuollon nykytila-analyysin ja luottamushenkilöillä ja vanhustyöntekijöillä teetettyjen swot-analyysien mukaan paljon yhteisiä kehittämishaasteita. Seminaarissa mietittiin kuntien välistä työtä edistäviä ja ehkäiseviä tekijöitä. Yhteistyönäkökulma on esillä kuntien strategiatyössä ja seuraava yhteinen valtuustoseminaari aiotaan järjestää noin vuoden kuluttua.

Vanhustyöryhmä työskenteli hyvin aktiivisesti ja käytännönläheisesti vanhustyön kehittämiseksi. Ryhmä järjesti yhteistyössä monenlaista toimintaa ikäihmisten hyvinvoinnin edistämiseksi, vanhustyön näkyvyyden ja arvostuksen lisäämiseksi sekä eri toimijoiden saamiseksi laaja-alaisesti mukaan ikääntyvien asialle. Kuntien, kolmannen sektorin, yrityksen ja muiden toimijoiden välinen yhteistyö koettiin antoisaksi. Kuntien vanhuspoliittinen ohjelmatyö sai projektin aikaisesta yhteistyöstä hyviä eväitä ja vanhustyön strategiat valmistuvat vuoden 2004 aikana. Yhteistyö jatkuu myös Kolmet –projektin päätyttyä.

8 Lastensuojelun palveluketjujen kehittäminen

Lastensuojelu –työryhmä (7 kokousta)

Lastensuojelutyöryhmä käynnistyi hieman myöhemmin kuin projektin muut työryhmät eli marraskuussa 2002. Työskentelyn aluksi käytiin läpi perusanalyysin tulokset lastensuojelun osalta, käytettiin ennakointidialogi –menetelmää (Arnkil ym. 2002) ja määriteltiin työryhmätyöskentelyn toimintatavat ja tavoitteet. Sovittiin, että ryhmän puheenjohtajana toimii puoli vuotta kerrallaan kunkin kunnan edustaja.

- täsmennettiin lastensuojelun palveluketjujen kehittämistarpeet kunnittain
- tehtiin kuntakohtaiset lastensuojelun kehittämissuunnitelmat
- perehdyttiin tärkeisiin valtakunnallisiin lastensuojelun kehittämishankkeisiin
- tutustuttiin lähikuntien hyviin käytäntöihin
- jaettiin lastensuojelun kehittämiseen liittyvää tietoa
- laadittiin alustavia kuntakohtaisia malleja lastensuojeluyhteistyön toimimiseksi

Lastensuojelun palveluketjujen kehittämistä haittasi lukuisat kuntien viranhaltijavaihdokset. Myöskään kaikki lastensuojelua työssään sivuavat keskeiset henkilöt eivät osallistuneet työryhmän työskentelyyn. Tärkeitä tavoitteita lastensuojelun kehittämiseksi tehtiin, mutta suunnitelmien toteuttaminen projektin aikana jäi kesken. Kuitenkin vertaistyöskentely ja keskustelut eri kuntien lastensuojelutyössä toimivien kanssa koettiin tärkeäksi ja se antoi pohjaa oman kunnan toimintamallin kehittämiseksi. Kuntien välinen yhteistyö lastensuojelun saralla jatkuu ainakin yhteisten koulutusten osalta. Työryhmä sopi myös jatkotyöskentelystä. Lisäksi työryhmän aloitteesta tehtiin Länsi-Saimaan seutukuntien (poislukien Taipalsaari) yhteinen lastensuojelun kehittämishankesuunnitelma sosiaali- ja terveystieteille.

9 Miten Kolmet –matkalla oltiin mukana?

Projektin koulutuksissa ja työryhmätyöskentelyssä keskeisenä periaatteena oli kolmen kunnan, eri yksiköiden ja organisaatioiden sekä eri ammattikuntien välisten rajojen ylittäminen ja yhteistyön edistäminen. Projektissa luotiin foorumeita monialaisen ja -näkökulmaisen vuorovaikutuksen mahdollistamiseksi ja kehittämistyön edistämiseksi.

Projektiin osallistuivat hyvin aktiivisesti kaikki kolme kuntaa. Tiiviisti mukana oli 12 työyhteisöä sekä yksittäisiä työntekijöitä kuntien sosiaali- ja terveystoimesta, kolme yritystä, kolme yhdistystä, yksi järjestö ja kolmen seurakunnan edustajia. Koulutuksiin ja työryhmätyöskentelyyn osallistumista ei projektin taholta rajattu tai ohjailtu vaan osallistuminen määräytyi työyhteisöstä käsin: mitkä olivat työyhteisön osaamisen ja kehittämisen tarpeet ja mahdollisuudet osallistua. Koulutuksiin osallistuminen ei vaikuttanut kovin suunnitelmalliselta, ehkä työyhteisöissä projektin koulutuksia ei täysin osattu tai resurssien puutteen vuoksi voitu käyttää hyväksi. Vaikka koulutukset räätälöitiin koulutustarvekyselyn ja usein myös täsmennettyjen toiveiden perusteella, koulutuksia ei aina mielletty juuri omalle työyhteisölle tai itselle suunnatuksi. Aikapula kuului monesti olevan osallistumisen esteenä.

Oleellista Kolmet -projektissa oli osallistava suunnittelu ja yhteistoiminnallisuus: eri työntekijäryhmille mahdollistettiin osallistuminen yhteistyössä tapahtuvaan hankkeen toteutuksen suunnitteluun, aikataulutukseen ja arviointiin. Esimiesten sitoutuminen projektiin mahdollistaa työntekijöiden osallistumisen ja sitoutumisen. Pääsääntöisesti sitoutuminen ja osallistuminen oli tässä projektissa hyvää. Kuitenkin lukuisat esimiesvaihdokset projektin aikana varmasti osaltaan

haittasivat sitoutumista, ja joistakin työyhteistä osallistujia oli vain muutamia, vaikka mahdollisuus olisi ollut ja periaatteena oli yhteistoiminnallinen kehittäminen.

Kolmet –projektin koulutuksiin, työryhmiin ja seminaareihin kokonaisuudessaan osallistuttiin varsin aktiivisesti. Osallistujia oli kaikkiaan 226 työntekijää ja esimiestä; Savitaipaleelta 79, Suomenniemeltä 15, Taipalsaareltä 82, kolmannelta sektorilta 25 ja yrityksistä 25. Koulutuksiin on osallistuttu yhteensä 609 henkilöpäivää ja työryhmätyöskentelyyn yhteensä 91 henkilötyöpäivää. Tiiviissä työryhmätyöskentelyssä oli mukana 40 työntekijää. Lisäksi seminaareihin ja opintomatkoille osallistui jonkin verran kuntien muita työntekijöitä ja valtuutettuja. Projektisuunnitelmassa määrällisenä osallistumistavoitteena oli 400 työpäivää. Liitteessä 8 näkyy osallistuminen projektin toimintoihin kunnittain, yritysten sekä kolmannen sektorin osalta sekä erikseen eri työryhmiin osallistuminen.

Ohjausryhmä kokoontui yhteensä 12 kertaa. Ohjausryhmätyöskentelyyn sitouduttiin hyvin, mutta toimintaa ja jonkin verran myös projektin toteutusta haittasivat ryhmän kokoonpanossa projektista riippumattomista syistä tapahtuneet lukuisat henkilövaihdokset. Osa ohjausryhmän jäsenistä oli mukana myös tavoitteiden mukaisissa työryhmissä. Projektin aikana käynnistynyt Savitaipaleen, Suomenniemen ja Taipalsaaren kuntien sekä yksityisen ja kolmannen sektorin yhteistyön jatkuminen varmistetaan osaltaan sillä, että ohjausryhmä, poislukien projektin toteuttamisessa mukana olleet Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen edustajat, jatkaa toimintaansa projektin päättymisen jälkeen.

10 Tiedottaminen Kolmet –projektissa

Pääsääntöisesti tiedottaminen osallistujille tapahtui sähköpostitse, jonkin verran kirjeillä. Ekstranetissa olivat jatkuvasti luettavana tiedot projektin koulutuksista, seminaareista ja muista tapahtumista. Myös työryhmien kokousmuistiot ja muut keskeiset dokumentit olivat kaikkien projektiin osallistuvien luettavissa ekstranetissa. Kuitenkaan osallistujat eivät tottuneet projektin aikana käyttämään aktiivisesti ekstranettia. Käyttökoulutusta oli järjestetty kunnissa jo ennen Kolmet –projektia, ja Kolmet –projektissa järjestettiin kaksi koulutuspäivää, lisäksi käyttöohjeet lähetettiin osallistujille sähköpostitse.

Kolmet –projektille tehtiin www-sivut, jotka luotiin www.socom.fi sivujen yhteyteen, myös www-sivuilla tiedotettiin koulutuksista ja työryhmien kokousajoista. Etelä-Karjalan eKarjala -maakuntaportaalin kautta tiedotettiin projektin koko maakuntaa kiinnostavista asioista. Maakuntaportaalin Hyvinvointi –palstalla on Kolmet –työkiertoa koskeva artikkeli. Maakunnallisille ja paikallisille tiedotusvälineille tiedotettiin yleisesti kiinnostavista asioista tai kaikille kuntalaisille suunnatuista tapahtumista. Myös valtakunnallisiin lehtiin tiedotettiin projektin keskeisistä asioista. Projekti oli esillä myös monien yhteistyötahojen internet – ja verkkosivuilla (esimerkiksi Kuntatyö kunnossa –hanke, Etelä-Karjalan Tietomaakunta –hanke, Dialogi, Etelä-Saimaa...). Projekti oli paljon esillä ja sai myönteistä julkisuutta tiedotusvälineissä:

- * Etelä-Saimaa (13 kertaa)
- * Yhteissanomat (14 kertaa)
- * Kaakkois-Suomen Sanomat
- * Dialogi
- * Helsingin Sanomat
- * KEVA - Kuntien eläkevakuutus -lehti
- * Sosiaaliturva -lehti
- * Mediutiset

- * Etelä-Karjalan radio (4 kertaa)
- * Kaakkois-Suomen uutiset -TV

11 Projektin sisäinen arviointi

Projektin prosessiarviointia tehtiin säännöllisesti koko projektin ajan. Projektiin osallistuvilta pyydettiin koulutuspäiviä koskevaa palautetta sekä suullisesti että kirjallisesti. Projektin puolesta välissä helmikuussa 2003 osallistujilta koottiin koko projektia koskeva kirjallinen palaute, yhteenveto palautteesta liitteessä 9. Esimiehille ja johtajille tehtiin erityisesti laatu- ja kehittämistyötä koskeva kysely huhtikuussa 2003. Työryhmätyöskentelyä koskeva kirjallinen kysely tehtiin toukokuussa projektin työryhmien jäsenille. Ohjausryhmältä pyydettiin kirjallinen väliarviointi syyskuussa 2003. Arviointien tavoitteena oli ensiksikin varmistaa, että projektissa edetään osallistuvien näkökulmasta oikeaan suuntaan ja sopivia menetelmiä käyttäen. Toiseksi väliarvioinneilla annettiin kaikille projektiin osallistuville mahdollisuus vaikuttaa projektin etenemiseen ja toteutuksen suunnitteluun, vaikka pääasiallinen projektin toteutuksen suunnittelu tapahtui ohjausryhmän ja työryhmä-työskentelyn kautta.

Koulutuksista saatiin varsin hyvää palautetta. Ajanpuute rajoitti koulutukseen osallistumista, vaikka halukkuutta ja tarvetta koulutukseen olikin. Muutamien projektiin osallistuvien toimiminen jonkin verran myös projektin kouluttajina vahvisti toisilta oppimisen ja osaamisen jakamisen periaatetta ja toivottavasti madalsi kynnystä toimia jatkossakin vertaiskouluttajana.

Työryhmätyöskentely eteni suunnitelmallisesti, jonkin verran työryhmien työskentelylle asetetuista aikatauluista ja tavoitteista jouduttiin tinkimään. Lastensuojelu –työryhmän toiminta ei kuitenkaan edennyt alkuperäisten tavoitteiden ja aikataulusuunnitelmien mukaisesti. Syynä olivat palautteen mukaan ainakin osaltaan viranhaltijavaihdokset ja puuttuvat viranhaltijat, mitkä kuormittivat lastensuojelutyössä toimivia. Osallistumisaktiivisuus projektin työryhmiin vaihteli työyhteisöittäin melko paljon. Kunta- ja sektorirajat ylittävä työryhmätyöskentely koettiin antoisaksi ja opettavaiseksi. Vertaisoppiminen ja vertaistuki olivat tärkeitä asioita.

Mitä saavutettiin – esteitä ja onnistumisia

Voidaan todeta, että projektille asetetut tavoitteet olivat mittavat. Kun tavoitteena on eri toimijoiden välisen yhteistyön kehittäminen, voidaan tietysti sanoa että tavoite olisi saavutettu kun kehittämistä on saatu liikkeelle tai sitä on tehty edes jonkin verran. Tällöin ei kuitenkaan vielä voida puhua yhteistyön kehittymisestä, jota ylipäättään on haasteellista myös arvioida. Kolmet –projektissa arvioinnin ja palautteiden perusteella tapahtui kuitenkin myös yhteistyön **kehittymistä**.

Kolmet –projektia edeltävässä perusanalyysissä ryhmähaastattelujen tuloksena kirjattiin kehittämislle vertikaalisia (kunnan ja organisaatioiden sisäisiä) tavoitteita, jotka kuitenkin projektisuunnitelmaa tehtäessä ”käännettiin” horisontaaliseksi (eri kuntien ja toimijoiden väliseksi) tavoitteiksi. Tämä oli varmasti perusteltua monessakin mielessä. Rajoja on hyvä ylittää, kun tavoitteena on kuntalaisten parempi palvelu ja tuloksellisempi toiminta. Ja nykyinen ja tulevaisuuden toimintaympäristö näyttävät edellyttävän laaja-alaista ja verkostomaista toimintaa. Projektin toteutuksen kannalta tavoitteiden laaja-alaisuus ja etäisyys saattoi osaltaan haitata projektiin sitoutumista.

Tämän projektin aikana tapahtui paljon viranhaltija- ja henkilövaihdoksia, jotka osaltaan vaikuttivat projektin kulkuun sekä projektiin sitoutumisen että työntekijöiden kuormituksen kannalta. Ajankäyttö ja resurssien kohdentaminen kehittämistyön ja perustyön välillä nousevat aina esiin kehittämishankkeissa.

Osallistavan kehittämisprojektin alkuvaiheessa kukaan ei voi kirkkaasti tietää, millainen projekti tulee olemaan, mikä myös osaltaan haittaa sitoutumista. Tässä projektissa oli kuitenkin kiitettävästi mukana rohkeita ja aktiivisia osallistujia ja kehittäjiä, jotka innostuksellaan ja aktiivisuudellaan veivät projektia hienosti eteenpäin. Ja projektin saaman palautteen perusteella myönteiset kokemukset levisivät myös varsin hyvin eri tahoille ja organisaatioiden eri tasoille.

Edelleen kun arvioidaan projektin päätavoitteen *yhteistyön kehittäminen* saavuttamista, voidaan sanoa, että kysymys on prosessin liikkeelle saamisesta ja prosessin vahvistamisesta. Vaikuttaa siltä, että siinä onnistuttiin erityisesti organisaatioiden ja kuntien välisen yhteistyön osalta. Projektin aikana luotiin uusia käytäntöjä, jotka jatkuvat projektin päättymisen jälkeen. Projektin tuloksia on tuotu esiin työryhmätyöskentelyn yhteydessä, mutta tiivistettynä projektin keskeisiä tuloksia ovat

- laatu- ja kehittämisosaamisen lisääntyminen
- työyhteisöjen laatukäsikirjoja, laatujärjestelmiä ja prosessikuvauksia
- uusia työkäytäntöjä (esimerkiksi omahoitajajärjestelmä, selkiytetyt vastuualueet, kotiuttaminen, omaisyhteistyö, tiimiorganisoituminen)
- organisaatioiden välisen yhteistyön vahvistuminen laatu- ja kehittämistyössä
- työkiertokäytännön rakentaminen
- koko Etelä-Karjalaa palveleva internetissä toimiva sosiaali- ja terveydenhuollon sijaispalvelu
- kolmen kunnan yhteinen vanhustenhuollon nykytila-analyysi
- kuntien välisen yhteistyön lisääntyminen erityisesti vanhustenhuollossa
- kuntien, yritysten ja 3. sektorin toimijoiden välisen yhteistyön kehittyminen erityisesti vanhustenhuollossa

Kaikkien saavutettujen tulosten osalta voitaneen todeta, että ”valmista” ei ole eikä voikaan olla. Intoa ja tarvetta kehittämistyöhön oli ja on edelleen, mutta kehittämistyö voi osana arjen muuta työtä edetä vain pienin askelin. Kehittäminen on oppimista, jota tarvitaan jatkuvasti. Ohjausryhmältä pyydettiin koko projektia koskeva arviointi tammikuussa 2004, josta yhteenveto on liitteessä 10.

12 Kehittykö yhteistyö? – Kolmet –projektin arviointi Hanna Selivuo

12.1 Arviointiselvityksen lähtökohdat

Verkostojen toiminta on organisaation suorituksen kannalta keskeinen tekijä, koska kunnallisissa terveysterveys- ja sosiaalipalveluissa asiakas ja hänen hyvinvointinsa ovat riippuvaisia monien eri toimijoiden yhteistoiminnasta ja koordinoitusta toiminnasta. Palveluiden tehokkuuden tarkastelu tulee näin ollen nostaa verkostojen tasolle, eikä tyytyä tarkastelemaan asiaa pelkästään yksittäisten toimijoiden sisäisen suoritusten kannalta. (Provan & Milward 1999 ks. Knight 2002, 428.) Kolmet –projektin lähtökohdat ovat ajankohtaiset ja hyvinvointipalveluiden kehittämisen kannalta merkittävät.

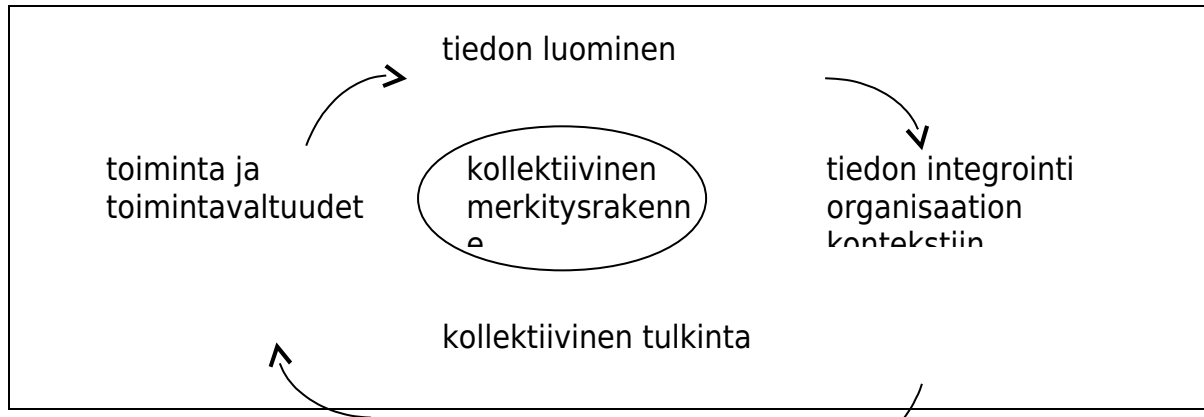
Toteutettavan arvioinnin lähtökohtana on toimia englanninkielisessä kirjallisuudessa käytetyn termin ”enlightenment” –tyylisen arvioinnin tapaan. Kyseessä ei ole perinteisessä mielessä toteutettu vaikuttavuuden arviointi, jossa todetaan projektin päättyessä onko se toteuttanut sille asetetut tavoitteet ja miltä osin sekä millaisia muutoksia projektissa saatiin aikaan asiakkaan tilassa. Tässä kyselyyn pohjautuvassa selvityksessä voidaan puhua suoran englanninkielisen käännöksen mukaisesti valaistumisesta arvioinnin kautta. Tämä tarkoittaa kohderyhmän itseään koskevan tiedon saamista, kehittämisen aikaansaannoksien ja kehittämistarpeiden tuomisesta esiin tulevaa toimintaa ja sen suuntaamista ajatellen. Arvioinnin tarkoitus on tuottaa menneestä ja nykytilasta kertovaa tietoa, jonka avulla kohdeorganisaatiot voivat suuntautua tulevaan.

Arvioinnissa keskitytään kaikkein olennaisimpana nähdyin ilmiön tarkasteluun. Yhteistyö on avain monille muille tekijöille ja kehittymiselle. Sen voidaan ajatella toimivan mekanismina, joka luo itsessään uusia teitä kehittymiselle ja yhdessä oppimiselle. Yhteistyön puuttuminen voi olla myös vakavin estävä mekanismi tavoitetilan saamiseksi ja jos sen edellytyksiä ei kyetä tukemaan, voidaan ajatella myös muiden projektin toimintojen jäävän vaille haluttua vaikutusta.

Tavoiteltavin yhteistyö on kumppanuusluottamukseen perustuvaa yhteistoiminnallisuutta, jossa tapahtuu yhteisten merkitysrakenteiden tuottamista ja oppimista, ideoiden ja ajatusten vaihtoa. Kumppanuusluottamuksen perustana on yhteinen näkemys tulevaisuudesta, jota tavoitellaan. Tätä on edeltänyt sopimus Kolmet –projektin aloittamisesta ja usko asiantuntijaorganisaation, tässä tapauksessa Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen henkilöstön asiantuntijuuteen ja pätevyYTEEN. Nämä kaksi viimeksi mainittua ovat niitä luottamuksen muotoja, jotka ovat lähdeittäessä liikkeelle yhteisessä projektissa. Kumppanuusluottamus on se, joka kantaa yhteistyötä pitkällä aikavälillä ja sallii myös muiden luottamuksen muotojen notkahtelun ajoittain. (Varila 2003.)

Väliraportissaan Anne Karhu (toukokuu 2003) tiivistä projektin toiminnan keskeisiksi periaatteiksi *osallistuvuuden, yhteistoiminnallisuuden ja toisilta oppimisen*. Olennaista verkoston oppimisessa on sen jäsenten mahdollisuus kanssakäymiseen, ajatusten vaihtoon ja neuvotteluun. Tarvitaan monenlaisia tekijöitä ja valmiuksia ennen näiden saavuttamista. Osallistujilta tarvitaan mm. vuorovaikutustaitoja, tietoa toimijoista ja tavoitteista, yhteistä aikaa ja paikka. Organisatorisessa oppimisessa tarvitaan intentionaalisia yrityksiä oppia, vaikkakin sitä voi tapahtua myös sattumanvaraisesti (Dixon 1999).

Organisatorisen oppimisen kehä (vapaasti suomennettu Dixon 1999, 64)



Projektissa on pyritty luomaan eri toimintojen avulla tilanteita yhteiselle oppimiselle. Kantavana periaatteena toiminnoissa on ollut yhteistyön tukeminen. Yhteistyö on edellytys yhdessä oppimiselle ja organisatorisen oppimisen toteutumiselle. Samalla yhteistyö on projektia pidemmälle aikavälille kantava mekanismi, jonka perustan luomisella voidaan tuottaa pitkäaikaisia vaikutuksia.

Arvioinnissa keskitytään yhteistyön ja luottamuksen nykytilan ja kehittämistarpeiden selvittämiseen. Arvioinnin kautta etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Minkälaisia edellytyksiä projekti on tuottanut luottamuksen ja yhteistyön toteuttamiselle?

Ensimmäinen arviointikysymys viittaa kyselyn avoimiin osioihin ja Kolmet –projektin toimintojen arviointiin. Esteitä selvittävän toisen arviointikysymyksen kääntöpuolena on yhteistyötä tukevat asiat. Toiseen arviointikysymykseen haetaan vastauksia kyselyn osioissa esteet ja yhteistyötä tukevat tekijät sekä asenteita kuvaavat väittämät.

12.2 Kyselyn työstäminen ja hyödynnetty aineisto

Kysely työstettiin projektipäällikkö Anne Karhun ja tutkijan yhteistyönä. Yhteisissä palavereissa selvitettiin projektin yleisiä tavoitteita ja kyselyn tarkoitusta suhteessa kokonaisuuteen. Käytettävissä oli kyselyn työstämisessä laaja-alainen materiaali koskien Kolmet –projektia.

a) Projektiasiakirjat

Projektin tavoitteenasettelu käy ilmi rahoitushakemuksesta ja sopimuksista. Kysely työstettiin lähtökohtana projektin tavoitteenasettelu ja päämäärää.

b) Aloituseminaarin tuottama materiaali

Arvioinnin lähtötilanteessa ja lähinnä kyselyn suunnittelussa huomioitiin aloituseminaarissa toteutetun ennakoitdialogin sovelluksen tuottamat tavoitteet. Seuraavassa poimintoja keskeisistä osallistujien tuottamista tavoitteista heidän kuvitellessaan, mitä on vuoden 2003 lopussa saavutettu:

- oma työrooli selkiytynyt, vastualueet selkiytyneet
- on yhteistyökumppaneita, palavereja ja suunnitelmia
- saa tukea toisten kuntien kollegoilta

- yksityinen ja kolmas sektori kokisivat, että kunta puhaltaa yhteen hiileen
- kunta nähdään luotettavana yhteistyökumppanina
- tulevaisuutta suunnitellaan yhdessä
- esiin nostettiin myös ongelmia ihan ruohonjuuritasolla
- naapurikunnilta saa ideoita
- työtä arvostetaan enemmän
- toimijat nähdään tasavertaisena kumppanina, ei rahan kalastajina
- yhteistyö on siinä tilanteessa, että sitä on hyvä jatkaa
- palveluprosesseissa on tapahtunut selkiytymistä
- oma osaaminen selkiytyi
- kilpailuttamiseen on saatu järkeä
- ihmisiä on saatu saman pöydän ääreen
- työuupumus on vähentynyt
- motivaatiota on tullut lisää

c) Työkierron arviointi

Työkierron vaikuttavuudesta tehty haastattelututkimus antoi oletuksia yhteistyön tilasta ja sen toimivuutta edistävästä seikoista.

Edellä esiteltyjen aineistojen pohjalta ja työstettiin kysely, joka on kokonaisuudessaan raportin liitteenä 11.

12.3 Kyselyn toteuttaminen

Käytännön toteutus

Arviointi toteutettiin projektin loppuvaiheessa vuoden 2003 syys-joulukuun aikana. Arvioinnin toteutti ulkopuolinen tutkija yhteistyössä projektipäällikön kanssa. Tutkija oli ollut mukana aloitusseminaarissa ja tehnyt projektin kuluessa arvioinnin työkierron vaikutuksista.

Kysely toimitettiin työpaikoille projektipäällikön toimesta. Työpaikoille oli varattuna sinetöidyt laatikot kyselyiden palauttamista varten. Projektipäällikkö haki lomakkeet noin kahden viikon kuluttua ja toimitti laatikot tutkijalle. Uusintakyselyä ei suoritettu. Kyselystä muistutettiin sähköpostilla yhteyshenkilöille ja pyydettiin palauttamaan kyselyt postin kautta tutkijalle. Muutama kysely palautuikin tutkijalle. Kaikkiaan kyselyitä palautui täytettynä yhteensä 77 kappaletta. Tiedoissa on paikoin mukana 74 lomaketta, koska viimeiset 3 palautunutta lomaketta eivät ehtineet kaikkiin tilastoajoihin mukaan. Nämä lomakkeet on huomioitu avoimissa vastauksissa.

Kyselyssä varattiin kaikissa vaihtoehdoissa vastaajalle mahdollisuus valita 'en osaa sanoa' vaihtoehto. Tämä perustuu näkemykseen, että projektiarvioinnissa ei voida "pakottaa" vastaajaa mielipiteeseen. Voi olla, että vastaaja ei tiedä asian tilaa tai tunne asiaa, jota kysytään. Tämä on myös tärkeä informaatio esim. yhteistyön sujuvuuden osalta. Olennaista on erottaa 'ei osaa sanoa' ja neutraali vastaus toisistaan, jota tässä kyselyssä ei ollut käytettävissä lainkaan. Tämä valinta johtui vastausvaihtoehtojen pitämisestä mahdollisimman yksinkertaisena ja lukumäärältään vähäisenä. Informaatiota tiivistetään tulososiossa pääasiassa niin, että neljästä mielipidettä kuvaavasta vaihtoehdosta muodostetaan kaksiportainen asteikko. Esimerkiksi vastausvaihtoehdot 'merkittävä' ja 'jokseenkin merkittävä' yhdistettiin ja samoin 'jokseenkin merkityksetön' ja 'merkityksetön' yhdistettiin kuvaamaan positiivista suuntaa ja negatiivista suuntaa.

Kyselyyn vastanneet

Kyselyn taustatiedot pidettiin tarkoituksella vähäisenä, koska ei ole tarkoituksenmukaista palauttaa vastaajia hyvin tarkkaan tiettyyn ryhmään tai verrata useiden taustatietojen vaikutusta vastauksiin. Tärkeimpänä pidettiin vastaajan hahmottamista suhteessa kuntaan ja projektin toimintoihin.

Katoa on tässä tapauksessa mahdotonta laskea tarkkaan, koska projektin luonteen vuoksi ei ole täydellisesti tiedossa projektin osallistujamäärää. Kyselyn perusjoukkoa ei voida määrittää tarkkaan ja perusjoukoksi arvioitiin 120. Kaiken kaikkiaan kyselyitä toimitettiin koko arvioidulle perusjoukolle eli 120 kappaletta. Summa arvioitiin jo lähtökohdiltaan hieman suureksi, ettei vastaamisen esteeksi ainakaan muodostuisi se, ettei lomakkeita ole saatavilla. Kyselyn taustatietojen avulla voidaan viitteellisesti katsoa, puuttuuko vastaajista erityisesti jonkin kunnan henkilöitä, työryhmän jäseniä ja työkiertoon osallistuneita. Vastaajajoukko muodostui taustatiedoiltaan työskentelykunnan ja työasemansa osalta seuraavasti:

Työskentelykunta

	%
Savitaipale	44
Suomenniemi	19
Taipalsaari	34
useampi kunta	3
yht. 100%	

Oma asema työssä

	%
kunnan johtava virkamies, esimies kuntatyöyhteisössä	14
työntekijä kuntatyöyhteisössä	61
yrittäjä, työssä yrittäjällä	14
kolmannen sektorin toimija	11
yht. 100%	

Työryhmien jäseniä vastaajista oli 24 (vastaajista 34%). Työkierrossa koko projektin aikana oli ollut 20 henkeä. Vastanneissa työkiertoon osallistuneita oli 11 (vastaajista 15%). Työkierron tuutoreina toimineita vastaajia oli 9 (vastaajista 15%). Yli puolella vastaajista oli ollut työkiertäjä työyhteisössään projektin aikana. Heitä oli vastaajista kaiken kaikkiaan 42 (58%). Työkiertäjiä oli ollut kyselyn suorittamisen aikaan yhteensä 12 työyhteisössä.

12.4 Kolmet –projektin koulutuksiin osallistuminen

Koulutuksiin saattoi osallistua kukin projektilainen omien ja työnantajansa lähtökohtien mukaisesti. Mitään kiinteää koulutusohjelmaa, johon edellytettäisiin osallistuminen tietyn määrää kertoja, ei projektissa ollut. Suurin osa vastaajista (65%) oli osallistunut koulutuksiin neljä kertaa tai alle. Määrällisesti suurimman ryhmän muodostivat 1-2 kertaa osallistuneet. Heitä oli vastaajissa 42%.

Koulutuksiin osallistuminen

	%
1-2 kertaa	42
3-4 kertaa	23
5-6 kertaa	17
7 tai enemmän	18

yht. 100%

Osallistuminen koulutuksiin vastausmahdollisuudet haarukoitiin alkuun tiheäksi ja seitsemän kerran jälkeen vastausvaihtoehto oli '7 tai enemmän'.

12.5 Yleiskatsaus yhteistyöhön kyselyn kertomana

Tarkastelun kohteena yhteistyö

Selvitettäessä yhteistyötä kyselyn avulla tulee tehdä rajauksia ilmiön suhteen. Yhteistyö on hyvin moninainen ilmiö ja se voi olla samallekin ihmiselle monenlaisia asioita. Tärkeää yhteistyössä on, että se on aina suhteessa johonkin. Vastapuoli määrittää yhteistyötä hyvin paljon. Muutamassa kyselyssä oli kysymyksen vieressä kommentti ”kenen kanssa tehtävä yhteistyö” ja ”vaihtelee tapauksittain”. Nämä kommentit kertovat yhteistyön ominaispiirteestä määrittyä sen kohteen kautta. Tästä syystä yleisen tilan kartoittaminen yhteistyöstä on vaikeaa ja ehkä epäsuotavaakin. Tätä paremmin antaa informaatiota *yhteistyön asenteelliset ja organisatoriset edellytykset*, joiden turvin yhteistyötä voidaan tehdä. Kyselyn avulla pyritään tuomaan kuvaa siitä tilanteesta, jossa ollaan projektin loppumisen aikaan ja niistä perustoista, joista yhteistyötä lähdetään kehittämään edelleen.

Kyselyn tuloksia lukiessa on hyvä muistaa, että yleistäminen keskitiehen ei ole aina hedelmällistä. Tulokset on hyvä suhteuttaa omaan kokemukseen lähiympäristöstä. Esimerkiksi koettu ongelma on tärkeä siinä ympäristössä, missä se koetaan, oli ongelma tilastollisesti merkittävä tai ei. Vastaavasti hyvät käytännöt ja sujuvuus tulisi saada yleistymään. Avoimet vastaukset kertovat ääripäistä ja numerot yleisimmistä näkemyksistä.

Yhteistyön monipuolisuus ja monet eri tahot tuovat lisänsä ilmiön kuvaamiseen. Yhteistyötä tehdään suhteessa moniin eri tahoihin ja yhden tahon kanssa esiintyvät ongelmat eivät ilmene toisen tahon kanssa tehtävässä yhteistyössä. Pysyvä tekijä kaikessa yhteistyössä ovat vastaajan asenteet ja se, miten merkityksellisenä hän pitää yhteistyötä. Yhteistyössä on toisaalta kyse arvoistakin, luottamuksesta, toisten arvostamisesta, rehellisyydestä jne. Toisaalta yhteistyö on tuo konkreettista hyötyä, resurssien yhteiskäyttöä, palvelun tarjoamisen varmistamista, laatua jne. Vaikka yhteistyöstä on monia erilaisia käsityksiä, voidaan kyselyn perusteella sanoa, että sen tärkeydestä ollaan voimakkaasti samaa mieltä. Yhteistyöstä ollaan samaa mieltä sen merkityksen osalta, vaikka tulevaisuuden konkreettiset muodot ovat vielä epäselviä. Perusta näiden löytämiselle on kyselyn valossa hyvinkin olemassa.

Yhteistyötä pidetään kyselyn perusteella yksilötasolla tärkeänä ja vastavuoroisena, sen hyöty voidaan nähdä omassa työssä ja yhteistyötä toivotaan voitavan tehdä lisää. Yhteistyötahoja nähtiin suurelta osin olevan riittävästi oman työn sujumiseksi.

Organisaatioiden välinen yhteistyö: kunta, yritys ja kolmassektori

Yhteistyö kuntarajojen toteutuu kyselyn vastausten perusteella kahtiajakoisesti. Yhteistyötä tehdään sosiaali- ja terveystoimissa yli kuntarajojen niin, että vastaajista 60% ilmoitti tekevänsä yhteistyötä yli kuntarajojen ainakin jossain määrin ja 35% oli yhteistyön tekemisestä jokseenkin eri tai eri mieltä. Kysyttäessä yhteistyön toteutumisen laatua 40% vastaajista ilmoitti, että yhteistyö toteutuu tällä hetkellä hyvin ollen ainakin jokseenkin samaa mieltä. Lähes samansuuruinen vastaajamäärä (36%) oli kuitenkin eri tai jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa, että yhteistyö yli kuntarajojen toimii hyvin. Runsas 20% ei osannut ottaa kantaa väittämään oman kuntansa yhteistyön toimivuudesta yli kuntarajojen.

Monet vastaajat eivät osanneet sanoa organisaatioiden väliseen yhteistyöhön koskeviin väittämiin omaa mielipidettään, eivätkä yhteistyön jatkumisen muodot olleet tavoittaneet vielä kyselyn vastaamisen aikoihin konkreettista muotoaan. Tämän perusteella voidaan miettiä, olisiko syytä tarkentaa yhteistyön muotoja ja verkkoa. Mitkä tekijät vaikeuttavat yhteistyötä yli organisaatorajojen kuntien välillä, yritysten ja kuntien sekä kolmannen sektorin välillä?

Epäluottamuksen vaikutus asioiden hoitamiseen jakoi vastaajat kahtia. Lähes puolet vastanneista ei pitänyt epäluottamusta ainakaan täysin asioiden hoitamista hankaloittavana tekijänä. Vastaavasti puolet vastaajista kuitenkin oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa, mikä tarkoittaa, että epäluottamus on ainakin jossain määrin asioiden hoitamista hankaloittava tekijä. Väitteen asettelu oli kyselylomakkeen väittämässä niin, että väite viittaa monen tasoiseen yhteistyöhön. Väitteen voi ymmärtää omaa työyhteisöä koskevaksi, mutta myös laajemmin esim. kuntien välistä asioiden hoitamista koskevaksi. Tässä suhteessa tulos ei ole niinkään yllättävä ja vahvistusta väittämän tulokselle on haettava muista yhteistyötä hankaloittavista tekijöistä.

Yhteistyötä ei näyttäisi kyselyn perusteella merkittävässä määrin vaikeuttavan niinkään toimintatapojen erilaisuus, kilpailu, pitkät välimatkat, yhteistyövalmiuksien puute, tavoitteettomuus, osaamisen epätarkoituksenmukainen hyödyntäminen tai kuntien välisen luottamuksen puute. Yhteistyön ongelmiksi kyselyssä paikantuvat arvostus, asenteet ja tasavertaisuuden kokemus. Väitteeseen kunta, yritys ja kolmassektori ovat tasavertaisia toimijoita vastasi 45% olevansa samaa tai jokseenkin samaa mieltä. Tasavertaisuuden kokemusta siis on olemassa, mutta on myös epätasavertaisuuden kokemusta. Vastaajista 38% oli joko eri tai jokseenkin eri mieltä sen kanssa, että toimijat ovat tasavertaisia. Näistä vastaajista 10% mielestä toimijat eivät ole tasavertaisia.

Tasavertaisuuden puute liittyy arvostukseen toimijoina. Kaikkia toimijoita arvostetaan samalla tavalla vastaajista 32% mielestä heidän ollessa vähintäänkin jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Tätä suurempi vastaajajoukko oli eri tai jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa. Yhteensä 43% vastaajista oli eri tai jokseenkin eri mieltä siitä, että kaikkia toimijoita arvostetaan samalla tavalla yhteistyössä yli organisaatorajojen. Runsas 20% ei osannut vastata kysymykseen. Tasavertaisuuteen liittyvä tekijä on myös omista tarpeista joustaminen yhteistyön onnistumiseksi. Väittäjä yhteistyön onnistumisesta, koska omista tarpeista ollaan valmiita joustamaan, jakoi vastaajat kolmeen osaan sen mukaan olivatko he samaa vai eri mieltä tai osasivatko he vastata kysymykseen lainkaan.

Kolmas kyselyn perusteella esille tullut tasavertaisuuden kokemukseen ja yhteistyön toteutumiseen liittyvä tekijä oli asenteet. Kyselyssä selvitettiin vaikeuttavatko asenteet kunnan ja yritysten sekä kunnan ja kolmannen sektorin välistä yhteistyötä. Väitteen kanssa, että asenteet vaikeuttavat yhteistyötä kunnan ja yritysten välillä, oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä 58% vastaajista. Selvä vähemmistö 19% oli väitteen kanssa eri tai jokseenkin eri mieltä. Samansuuntainen tulos, tosin hieman lievemmällä eroilla, oli asenteiden vaikutus kunnan ja kolmannen sektorin väliseen yhteistyöhön. Asenteet vaikeuttavat yhteistyötä kunnan ja kolmannen sektorin välillä 45% vastaajien mielestä ja 32% oli väitteen kanssa eri tai jokseenkin eri mieltä.

Vaikka asenteet tämän perusteella vaikeuttavat yhteistyötä, kuitenkin suhteessa yhteistyön omaan kokemukseen sen hyödyllisyydestä voidaan todeta, että oma yhteistyö koetaan olevan voimakkaasti vastavuoroista. Yhteistyössä on eroa sen mukaan tarkastellaanko organisaatioiden välisenä vai yksittäisen ihmisen kokemuksesta käsin. Kysyttäessä onnistuuko yhteistyö kunnan ja kolmannen sektorin välillä tulos painottuu enemmän onnistumisen kokemuksen puolelle (38%). Vastaajista 28% oli väitteen kanssa eri tai jokseenkin mieltä. Merkittävä osa vastaajista ei osannut vastata kysymykseen (34%). Kunnan ja yritysten välisen yhteistyön toimimista koskevassa väitteessä en osaa sanoa vastanneiden osuus oli samansuuruinen. Jakautuminen eri vastausvaihtoehtojen kesken oli muutenkin samankaltainen. Vastaajista 36% oli väitteen 'yhteistyö kunnan ja yritysten välillä toimii hyvin' kanssa samaa tai jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 29% oli eri tai jokseenkin eri mieltä.

Tulevaisuus?

Yhdenmukaisimmat näkemykset koskivat juuri yhteistyön tärkeyttä ja tarpeellisuutta esim. laadukkaan asiakaspalvelun kannalta. Yhteistyötä pidetään tärkeänä ja sitä tulee kehittää tulevaisuudessa. Myös ehdotetuista keinoista vallitsi varsin yhdenmukainen käsitys. Huomattavaa on, että ehdotetut keinot olivat hyvin yleisellä tasolla. Yhteistyössä ja sen muodoissa on vielä hämärää, minkä konkretisoiminen on tulevaisuudessa tärkeää. Tärkeää on kuitenkin, että yhteistyötä ollaan valmiita tekemään ja siitä on pääosin myönteisiä kokemuksia. Yhteistyötä pidettiin vastavuoroisena ja sitä tehtäisiin enemmänkin, jos työjärjestelyt sitä tukisivat.

Yhteistyön jatkumista ja projektin saavutuksia tukemaan ehdotettiin jatkossa keskustelua, yhteisiä palavereja, sopimuksia ja vastuunhenkilöitä, koulutusta ja työkiertoa. Nämä koettiin toimiviksi projektissa. Tavoiteltaessa tulevaisuudessa yhteistyön jatkumista ja vielä tarkempaa konkreettista yhteistyön kehittymistä tarvitaan kyselyn tulosten mukaan sopimuksia, epävirallista yhteydenpitoa ja kuulumisten vaihtoa kaikilla tasoilla. Yhteistyölle toivotaan konkreettinen muoto ja vastuunkantajat. Kyselyn mukaan tulee ratkaista mm. ajankäytön ongelma, joka koettiin projektin yhteydessä hankalaksi asiaksi koulutuksiin pääsemisessä. Yhteistyötä tukevat asiat olivat kuitenkin vastauksien mukaan suurelta osin asenteellisia ja paljon myös yksilön omassa vaikutuspiirissä olevia tekijöitä kuten esim. yhteishenki, luottamus, avoimuus ja tiedonkulku.

Projektiin liittyvänä tulevaisuuden kysymyksenä oli, jääkö vastaajien mielestä yhteistyö elämään Kolmet -projektin jälkeen? Kyllä tai ainakin jossain määrin vastasi 53% vastaajista ja ei ainakaan täysin vastasi 13% epäilevää vastaajaa. Merkittävä osa eli 34% vastasi, ettei osaa sanoa. Tämä asettaa haasteen, millä levittää varmuutta ja kokemusta yhteistyön jatkuvuudesta myös näiden epäilevien ja mielipidettä vailla olevien keskuuteen.

12.6 Kysymyskohtainen tarkastelu

Kysymykset käydään läpi esitettynä pääosin kysymyksittäin. Vastauksien raportoinnissa on ensin ns. kuvaileva osuus eli prosentuaalinen ja lukumääräinen tarkastelu. Tämän jälkeen on tarvittaessa tapauskohtaisesti syvennetty vastauksien tarkastelua esim. aineistoa osittamalla ja vastausvaihtoehtojen takana olevien ryhmien tarkastelulla, taustamuuttujien vaikutuksen tarkastelulla vastausvaihtoehtojen valintaan ja vastausvaihtoehtojen ristiintaulukoinnilla. Tämän syvempään tilastolliseen analyysiin ei jo kyselyn työstämisvaiheessa nähty tarvetta. Tilastoajoissa on pidetty mukana vastausvaihtoehtoa 'en osaa sanoa', joka saa koodauksessa arvon nolla. Yksin

tämä estää esim. keskiarvojen tarkastelun ennen uudelleenluokittelua. Sen sijaan mm. tyyppi-arvojen tarkastelu on mahdollista.

Ristiintaulukoinneissa tai taustamuuttujien mukaisessa tarkastelussa ei voida sanoa onko kyseessä tilastollinen riippuvuus. Tapauksissa voidaan kuitenkin kertoa, mitä taustamuuttujien mukaan sijoittuvat vastaajat valitsivat vastaukseksi. Vaikka eroa ei voida todeta tilastolliseksi, toimii se erotteluperusteena kyselyyn vastanneiden joukossa. Paikoin kyselyn vastanneet ovat olleet niin yksimielisiä, ettei ole tarvetta taustamuuttujien tarkasteluun. Esimerkiksi yhteistyön tarvetta ja tärkeyttä kuvaavissa kysymyksissä suunta on hyvin yksimielinen. Paikoin mielipiteet jakautuvat tasaisesti joko kahtia tai eri vastausvaihtoehtojen kesken.

KYSYMYS 6 Yhteistyön tarkoitus

Yhteistyön tarkoitusta selvittävässä kysymyksessä oli esitetty kahdeksan valmiiksi annettua yhteistyön tarkoitusta ja avoin vaihtoehto, jonka vastaaja voi itse määrittää. Annetut kohdat olivat kysymyksessä kuusi:

- 1 yksittäisen tiedon haku (esim. asiakkaan dokumentit)
- 2 työssä eteen tuleen yksittäisen ongelman ratkaiseminen
- 3 asiakkaan prosessinomainen palvelu ja sen sujuvuuden lisääminen
- 4 työn kehittäminen, laadun parantaminen
- 5 erityisosaamisen, konsultaation tarve
- 6 eri ammattialojen osaamisen yhdistäminen, yhteistyöverkosto
- 7 aseman/ työtehtävän tuottama velvoite yhteistyöhön (esim. edustukselliset tehtävät)
- 8 tulevaisuuden suunnittelutyö
- 9 muu, mikä?

Vastausvaihtoehdot olivat 'merkittävä', 'jokseenkin merkittävä', 'jokseenkin merkityksetön', 'merkityksetön' ja 'en osaa sanoa'. Vastaukset muuttujasarjan osalta muodostuivat niin, että mitään yhteistyön tarkoitusta ei määritetty tärkeydeltään alle 67%. Kaikkia annettuja vastausvaihtoehtoja pidettiin suurimmalta osaltaan tärkeinä yhteistyön muotoina. Kaikissa tarkoitusta kuvaavissa muuttujissa esiintyi myös vastauksia jokseenkin merkityksetön. Aseman tai työtehtävän tuottaman velvoitteen yhteistyöhön ja tulevaisuuden suunnittelutyön kohdalla oli valittu myös merkityksetön vaihtoehto. Nämä edustivat kuitenkin häviävän pientä prosentuaalista osuutta ja lukumäärältään neljää ja yhtä vastaajaa.

Merkittävin yhteistyön tarkoitus vaihtoehdon 'merkittävä' mukaan oli työn kehittäminen, laadun parantaminen (76%). Seuraavaksi merkittävimmäksi yhteistyön tarkoitukseksi nousivat osaamisen yhdistäminen ja asiakkaan prosessinomainen palvelu ja sen sujuvuuden lisääminen. (Ks. taulukko työn kehittäminen, laadun parantaminen)

Vastausvaihtoehtojen yhteistarkastelussa merkittävimmät yhteistyön tarkoitukset ('merkittävän' ja 'jokseenkin merkittävän' summa yli 90%) olivat 1) osaamisen yhdistäminen, 2) työn kehittäminen, laadun parantaminen, 3) työongelman ratkaiseminen, 4) asiakkaan prosessinomainen palvelu ja sen sujuvuuden lisääminen ja 5) erityisosaamisen, konsultaation tarve.

Merkittävän ja jokseenkin merkittävän yhteissumman mukaisessa vertailussa yksittäisen tiedon haku sijoittui luettelon loppupäähän. On kuitenkin huomattava, että tämän kohdalla 'merkittävä' vastausvaihtoehdon valitsi 51% vastaajista.

Osaamisen yhdistäminen

	%	
merkittävä	62	yht. 97
jokseenkin merkittävä	35	
jokseenkin merkityksetön	3	

yht. 100%

Työn kehittäminen, laadun parantaminen

	%	
merkittävä	76	yht. 96
jokseenkin merkittävä	20	
jokseenkin merkityksetön	1	
en osaa sanoa	3	

yht. 100%

Työongelman ratkaiseminen

	%	
merkittävä	40	yht. 94
jokseenkin merkittävä	54	
jokseenkin merkityksetön	4	
en osaa sanoa	2	

yht. 100%

Asiakkaan prosessinomainen palvelu ja sen sujuvuuden lisääminen

	%	
merkittävä	62	yht. 93
jokseenkin merkittävä	31	
jokseenkin merkityksetön	3	
en osaa sanoa	4	

yht. 100%

Erityisosaamisen, konsultaation tarve

	%	
merkittävä	49	yht. 92
jokseenkin merkittävä	43	
jokseenkin merkityksetön	6	
en osaa sanoa	2	

yht. 100%

Loput vaihtoehtoina olleet yhteistyön tarkoitukset saivat 'merkittävän' ja 'jokseenkin merkittävän' summaksi alle 90%. Aseman tai työnantajan tuottama velvoite yhteistyöhön (esim. edustukselliset tehtävät) nähtiin selvimmin vähiten merkittävänä. Tämän arvioi merkittäväksi 13% ja jokseenkin merkittäväksi 54% vastaajista.

Tulevaisuuden suunnittelutyö ja yksittäisen tiedon haku olivat merkittävä tai jokseenkin merkittävä yhteistyömuoto 85% vastauksissa. Näiden välillä erot syntyivät merkittävänä ja jokseenkin merkittävänä kokemisesta. Yksittäisen tiedon hakua piti merkittävänä 51% vastaajista kun taas tulevaisuuden suunnittelutyötä 31% vastaajista.

KYSYMYS 7 Yhteistyön esteet

Yhteistyön esteiden kohdalla käytettiin myös valmiita vastausvaihtoehtoja, jotka olivat:

- 1 vaikeus hahmottaa mahdollisia yhteistyötahoja
- 2 työntekijöiden keskinäinen kilpailu
- 3 tiedon puute muiden tahojen työstä ja osaamisesta
- 4 luottamuksen puute toiseen toimijaan
- 5 resurssien puute (esim. aika, raha)
- 6 aiemmat kokemukset yhteistyön hyödyttömyydestä
- 7 haluttomuus näyttää avun tarvetta
- 8 työjärjestelyjen joustamattomuus
- 9 henkilöstön vaihtuvuus (esim. määräaikaisten työsuhteet, pätkätyöt)
- 10 tietosuojaongelmat (esim. vaitiolovelvollisuus)
- 11 ristiriidat henkilösuhteissa
- 12 erilaiset toimintakulttuurit (esim. toimintatavat, pelisäännöt)
- 13 muu, mikä?

Vastausvaihtoehdot olivat 'merkittävä', 'jokseenkin merkittävä', 'jokseenkin merkityksetön', 'merkityksetön' ja 'en osaa sanoa'.

Selkeästi merkittävimmäksi yhteistyön esteeksi määriteltiin resurssien puute (esim. aika, raha) (86%). Seuraavaksi merkittävimmäksi esteeksi koettiin henkilöstön vaihtuvuus (esim. määräaikaisten työsuhteet, pätkätyöt) (59%).

Resurssien puute

	%	
merkittävä	45	yht. 86
jokseenkin merkittävä	41	
jokseenkin merkityksetön	10	
merkityksetön	3	
en osaa sanoa	1	

yht. 100%

Tarkasteltuna muuttujaa suhteessa taustamuuttujiin ei esiintynyt eroja. Resurssien puute yhteistyön esteenä nähtiin ammatillisesta asemasta ja työskentelykunnasta riippumatta samalla tavalla.

Henkilöstön vaihtuvuus

	%	
merkittävä	30	yht. 59
jokseenkin merkittävä	29	
jokseenkin merkityksetön	21	
merkityksetön	19	
en osaa sanoa	1	

yht. 100%

Henkilöstön vaihtuvuudesta voidaan havaita, että vastaukset jakautuvat melko tasaisesti eri vastausvaihtoehtojen kesken. Myös 'merkityksetön' vaihtoehto sai 19% vastauksista. Vastaaajan työskentelykunnalla näyttäisi olleen merkitystä siihen, miten hän vastasi henkilöstön vaihtuvuuteen

yhteistyön esteenä. Henkilöstön vaihtuvuus arvioitiin merkittäväksi yhteistyön esteeksi hieman muita kuntia enemmän Savitaipaleella. 'Merkittävä' vaihtoehdon valitsi 42% Savitaipalealaisista vastaajista, kun saman vaihtoehdon vastasi Taipalsaarella ja Suomenniemellä työskentelevistä kummassakin noin 20%. Savitaipaleen ja Taipalsaaren ero tasoittui tarkasteltaessa vastausvaihtoehtojen 'merkittävä' ja 'jokseenkin merkittävä' summia. Tilanne kääntyy tässä tarkastelussa niin, että Taipalsaarella s merkittävyyssumma on 71%. Vastaajista 71% koki siis henkilöstön vaihtuvuuden merkittäväksi tai jokseenkin merkittäväksi yhteistyön esteeksi Taipalsaarella. Suomenniemellä työskentelevistä merkityksettömänä henkilöstön vaihtuvuutta piti 36% vastaajista.

Myös vastaajan ammatillinen asema vaikutti vastauksiin. Henkilöstön vaihtuvuutta yhteistyön esteenä arvioitiin seuraavasti ammatillisen aseman mukaan tarkasteltuna:

Muuttujan **henkilöstön vaihtuvuus** saamien vastausten jakautuminen ammatillisen aseman mukaan:

	kunnan johtava virkamies, esimies %	työntekijä kuntatyöyhteisössä %	yrittäjä, työssä yrittäjällä %	kolmannen sektorin toimija %
merkittävä	-	34	20	56
jokseenkin merkittävä	-	43	-	22
jokseenkin merkityksetön	60	9	40	11
merkityksetön	40	14	40	-
en osaa sanoa	-	-	-	11
	yht. 100	yht. 100	yht. 100	yht. 100

Henkilöstön pysyvyys vaihtuvuuden kääntöpuolena näkyi kyselyn avoimissa vastauksissa, joissa kysyttiin yhteistyön edellytyksiä ja näiden tilaa tällä hetkellä. Kymmenessä avoimessa vastauksessa viitattiin suoraan henkilöstöresursseihin yhteistyötä tukevan asiana ja samalla arvioitiin pääosin tila kohtalaiseksi (asteikolla 6-8). Henkilöstöresurssoinnin ongelmien kääntöpuoli, syy tai seuraus, on ajan puute, jota pidettiin avoimissa vastauksissa myös yhteistyön edellytyksenä. Keskeisenä erona verrattuna esimerkiksi keskeisimpään yhteistyön esteeksi arvioituun resurssien puutteeseen oli avoimissa vastauksissa, että yhteistyötä edistäviksi asioiksi resurssit arvioitiin enemmänkin marginaalisesti. Resursseja enemmän tuotiin esiin mm. avoimuuden, luottamuksen, yhteishengen ja tiedonkulun merkitys.

Yhteistyön esteenä annetut vaihtoehdot tietosuojaongelmat (esim. vaitiolovelvollisuus) ja erilaiset toimintakulttuurit (esim. toimintatavat, pelisäännöt) jakautuivat 'merkittävän/jokseenkin merkittävän' ja 'merkityksettömän/jokseenkin merkityksettömän' kesken melko tasaisesti. Näiden osalta on mielenkiintoista ketkä pitävät niitä merkittävinä esteinä ja ketkä taas merkityksettöminä.

Tietosuojaongelmat

	%	
merkittävä	19	yht.
jokseenkin merkittävä	24	43
jokseenkin merkityksetön	34	yht.
merkityksetön	19	53
en osaa sanoa	4	

yht. 100%

Erilaiset toimintakulttuurit

		%
merkittävä	14	yht.
jokseenkin merkittävä	30	44
jokseenkin merkityksetön	40	yht.
merkityksetön	11	51
en osaa sanoa	5	

yht. 100%

Vähiten yhteistyön esteenä pidettiin näin ollen työntekijöiden välistä kilpailua, aiempien kokemusten osoittamaa hyödyttömyyttä, haluttomuutta näyttää avun tarvetta ja luottamuksen puutetta. Loput annetuista vastausvaihtoehdoista koettiin 'merkittäviksi' tai 'jokseenkin merkittäviksi' esteiksi yhteistyölle seuraavasti: Ristiriidat henkilösuhteissa 40%, tiedon puute muiden osaamisesta 40%, työjärjestelyjen joustamattomuus 37%, vaikeus hahmottaa yhteistyötahoja 34%, luottamuksen puute toiseen toimijaan 28%, haluttomuus näyttää avun tarvetta 20%, aiemmat kokemukset yhteistyön hyödyttömyydestä 20% ja työntekijöiden keskinäinen kilpailu 17%.

KYSYMYS 10 Väittämät suhtautumisesta yhteistyöhön, tilasta, tekemisestä ja esteistä

Väittämissä vastausvaihtoehtoina olivat 'samaa mieltä', 'jokseenkin samaa mieltä', 'jokseenkin eri mieltä', 'eri mieltä' ja 'en osaa sanoa'. Kehyksiin on otettu mukaan vain kussakin kohdassa annetut vastausvaihtoehdot.

Väittämä 1: Työyhteisössäni korostetaan yhteistyön tärkeyttä.

samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä 89% eri mieltä, jokseenkin eri mieltä 11%
--

Väittämä 2: Henkilöstön vaihtuvuus haittaa yhteistyötä.

samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä 70% eri mieltä, jokseenkin eri mieltä 30%
--

Henkilöstön vaihtuvuuden todettiin haittaavan yhteistyötä ainakin jossain määrin 70% vastauksissa ('samaa mieltä' ja 'jokseenkin samaa mieltä'). Jokseenkin eri mieltä ja eri mieltä väittämän kanssa oli 30% vastaajista.

Aiemmin todettiin, että henkilöstön vaihtuvuutta pidetään 59% vastauksissa merkittävänä tai jokseenkin merkittävänä yhteistyön este. Taustamuuttujien mukaisessa tarkastelussa tilanne oli tämän väitteen kohdalla erilainen kuin yhteistyön esteissä. Henkilöstön vaihtuvuus koettiin myös niissä vastauksissa haittaavana tekijänä, joissa yhteistyön esteenä sitä pidettiin merkityksettömänä tai jokseenkin merkityksettömänä.

Johtavat virkamiehet ja esimiehet näkevät 'jokseenkin' haittaavana (vastaukset skaalalla jokseenkin samaa mieltä - eri mieltä), mutta eivät esteenä. Tilannetta voi esim. pohtia sen kautta, miten vaikutusvaltaiseksi toimijaksi vastaaja kokee itsensä suhteessa henkilöstön vaihtuvuuteen.

Väittämä 3: Työryhmissä istuminen ei tuo hyötyä oman työni tekemiseen.

samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä 27%
eri mieltä, jokseenkin eri mieltä 63%
en osaa sanoa 10%

Johtavan virkamiehen ja esimiehen asema näyttäisi ristiintaulukoinnin perusteella vaikuttavan siihen, että työryhmätyöskentelyn hyöty nähdään omassa työssä.

Väittämä 4: Pidän yhteistyötä eri toimijoiden kanssa tärkeänä.

samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä 99%
en osaa sanoa 1%

Väittämä 5: Teen itse laaja-alaista yhteistyötä työskentelykuntani sisällä sosiaali- ja terveystoimen henkilöstön kanssa.

samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä 76%
eri mieltä, jokseenkin eri mieltä 18%
en osaa sanoa 6%

Jakautuminen vastausvaihtoehdon sisällä ammatillisen aseman mukaan:

- jokseenkin eri mieltä: 89% työntekijöitä ja 11% kolmannen sektorin toimijoita
- eri mieltä: 75% työntekijöitä ja 25% yrittäjiä/yrittäjällä työssä olevia

Tässä on huomattava, että tarkastelu on vastausvaihtoehdon sisällä eikä kerro lukumääristä. Tarkastelu kertoo, mistä ammatillisen aseman ryhmistä vastausvaihtoehdon valinneet olivat.

Kolmet –projektin aikana toteutetussa työkierrossa tuutorina oleminen erotteli vastauksia yhteistyön tekemisen osalta. Työkierrossa tuutorina olleet eivät valinneet lainkaan vaihtoehtoja 'jokseenkin eri mieltä' tai 'eri mieltä'. Sen sijaan niiden, jotka eivät ole olleet tuutorina, vastaajien vastaukset jakautuivat kaikkien eri vastausvaihtoehtojen kesken.

Työskentelykuntien mukaisessa tarkastelussa ei voida sanoa olevan mitään eroa sen mukaan, työskenteleekö vastaaja Savitaipaleella, Suomenniemellä vai Taipalsaarella.

Väittämä 6: Tekisin enemmän yhteistyötä, jos työjärjestelyt tukisivat sitä.

samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä 68%
eri mieltä, jokseenkin eri mieltä 25%
en osaa sanoa 7%

Tämä väittämä tukee kyselyn antamaan kuvaan yhteistyön tekemisestä ja sen ongelmakohtista. Ongelmat paikantuvat työjärjestelyihin ja resursseihin, joita ovat esimerkiksi aika ja raha. (Vrt. väittämä 8)

Väittämä 7: Toimin yhteistyöverkostoissa vain koska työnantajani velvoittaa.

samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä 11%
eri mieltä, jokseenkin eri mieltä 86%
en osaa sanoa 3%

Terävin kärki 'eri mieltä' käsitti vastaajista peräti 67%.

Väittämä 8: *Toivoisin voivani tehdä enemmän yhteistyötä.*

samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä 80% jokseenkin eri mieltä 11% en osaa sanoa 9%
--

Väittämä 9: *Yhteistyö vie mielestäni turhaa aikaa perustyöltä.*

samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä 14% eri mieltä, jokseenkin eri mieltä 83% en osaa sanoa 3%
--

'Eri mieltä' väittämän kanssa oli vastaajista 53%.

Väittämä 10: *Yhteinen päämäärä löytyy yhteistyöpalavereissa helposti.*

samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä 53% eri mieltä, jokseenkin eri mieltä 30% en osaa sanoa %

Väittämä 11: *Minulla on riittävästi yhteistyötahoja työni sujumiseksi parhaalla mahdollisella tavalla.*

samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä 59% eri mieltä, jokseenkin eri mieltä 34% en osaa sanoa 7%
--

Toivoisin voivani tehdä enemmän yhteistyötä väittämän kanssa samaa tai jokseenkin samaa mieltä oli 81% vastaajista, kun 59 vastaajista oli riittävästi yhteistyötahoja työn sujumiseksi. Tarve ei kohdistu niinkään yhteistyötahoihin vaan resursseihin tehdä yhteistyötä. Myös muiden kysymysten valossa näyttäisin, että tarvitaan aikaa ja sopimuksia jo olemassa olevien yhteistyötahojen kanssa.

Väittämä 12: *Yhteistyön hyötyä ei näe omassa työssä*

samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä 8% eri mieltä, jokseenkin eri mieltä 90% en osaa sanoa 2%

Vastausvaihtoehdon 'eri mieltä' valitsi 67% vastaajista.

Väittämä 13: *Ihmisten välinen epäluottamus vaikeuttaa asioiden hoitamista.*

samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä 49% eri mieltä, jokseenkin eri mieltä 45% en osaa sanoa 6%
--

Vastaukset ovat ristiriidassa sen osalta, että luottamusta ei nähdä esteenä yhteistyölle (kysymys 7. yhteistyön esteet: merkityksetön/jokseenkin merkityksetön 69%). Herää kysymys miksi epäluottamus näyttää tässä väittämässä voimakkaampana? Yksi vastaus voisi olla, että tässä kysymyksessä epäluottamusta ei pidetä yksilöihin ja vastaajaan itseen suoraan kohdistuvana asiana. Tässä epäluottamus on ikään kuin ”organisaatiotason” ilmiö, kun esim. yksittäisten työntekijöiden välillä epäluottamusta ei koeta niin vahvana.

Kunnittaisessa tarkastelussa löytyi eroja vastaajien kesken. Annetuista ’samaa mieltä’ vastauksista oli 47% Savitaipaleella työskentelevien ja 41% Taipalsaarella työskentelevien vastaajien antamia. Suomenniemellä korostuivat puolestaan ’eri mieltä’ vastaukset, joista 47% oli Suomenniemellä työskentelevien vastaajien. Loput ’eri mieltä’ vastauksista jakautuivat tasan Savitaipaleen ja Taipalsaaren kesken.

Väittämä 14: *Oikeat ihmiset on onnistuttu löytämään yhteistyöpalaveriin.*

samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä 63% eri mieltä, jokseenkin eri mieltä 13% en osaa sanoa 24%

Vastauksissa oli ’en osaa sanoa’ valinneiden määrä 24%.

Väittämä 15: *Yhteistyötä tehdään vain hyvien ystävien kanssa.*

jokseenkin samaa mieltä 1% eri mieltä, jokseenkin eri mieltä 93% en osaa sanoa 6%

Vastausvaihtoehdon ’eri mieltä’ valitsi 64% vastauksista.

Väittämä 16: *Minulle on selkeää keneen tulee ottaa yhteyttä missäkin asiassa.*

samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä 73% eri mieltä, jokseenkin eri mieltä 27%
--

Huomattavaa, ettei vastauksissa ole yhtään ’en osaa sanoa’ vastausta.

Väittämä 17: *Yhteistyöstä eri toimijoiden välillä tulisi tehdä nykyistä enemmän selkeitä sopimuksia.*

samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä 72% eri mieltä, jokseenkin eri mieltä 14% en osaa sanoa 14%

Tämän perusteella tarvitaan sopimuksia jo olevien yhteistyökumppaneidenkin kanssa.

Väittämä 18: *Nyt tehtävä yhteistyö eri toimijoiden välillä hyödyntää järkevästi eri tahojen osaamista.*

samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä 78%

jokseenkin eri mieltä 10%
en osaa sanoa 12%

Ei lainkaan vaihtoehtoa 'eri meiltä' ja 'jokseenkin eri mieltä' vaihtoehdon valinneita oli lukumääräisesti ainoastaan 10%. Jokseenkin eri mieltä olleet vastaajat sijoittuvat taustamuuttujien tarkastelussa ammatilliselta asemaltaan kuntatyöyhteisön esimiehiin ja työntekijöihin.

Väittämä 19: Yhteistyön tavoite on minulle aina selvä.

samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä 79%
eri mieltä, jokseenkin eri mieltä 14%
en osaa sanoa 7%

Väittämä 20: Työskentelykunnassani ei ole toimivaa yhteistyöverkkoa sosiaali- ja terveysalalla.

samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä 28%
eri mieltä, jokseenkin eri mieltä 55%
en osaa sanoa 17%

Samaa tai jokseenkin samaa mieltä olleiden määrä on 28% osuus vastaajista. Kyselyn perusteella ei voida yksilöidä yhteistyöverkon puutetta taustatietojen perusteella esimerkiksi tiettyyn kuntaan.

Väittämä 21: Henkilöstöllä ei ole riittäviä yhteistyövalmiuksia työskentelykunnassani.

samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä 23%
eri mieltä, jokseenkin eri mieltä 65%
en osaa sanoa 12 %

Vaihtoehdon 'samaa mieltä' valitsi ainoastaan 3% vastaajista. Selvä enemmistö vastasi 'jokseenkin eri mieltä' (39%).

Väittämä 22: En tee yhteistyötä, koska se ei ole vastavuoroista.

jokseenkin samaa mieltä 1%
eri mieltä, jokseenkin eri mieltä 95%
en osaa sanoa 4 %

Tästä voidaan tulkita, että vastaajat pitävät tehtävää yhteistyötä paljolti vastavuoroisena. Vastausvaihtoehto 'jokseenkin eri mieltä' käsitti vastauksista 22% ja 'eri mieltä' 73%.

Väittämä 23: Työkierto edistää organisaatioiden välistä yhteistyötä.

samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä 87%
eri mieltä 3%
en osaa sanoa 10%

Työkiertoon osallistuminen erotteli hienoisesti kyseisen muuttujan vastauksia käytettyjen vastausvaihtoehtojen osalta. Työkiertoon osallistuneet vastaajat valitsivat kaikki vaihtoehdon

'samaa' (83%) tai 'jokseenkin samaa mieltä' (17%). He pitivät työkiertoa vahvasti organisaatioiden välistä yhteistyötä edistävänä tekijänä. Vastaajat, jotka eivät olleet osallistuneet työkiertoon eivät olleet aivan niin varmoja, mutta pitivät myös voimakkaasti työkiertoa yhteistyötä edistävänä tekijänä. 'Samaa mieltä' heistä oli 49% ja jokseenkin samaa mieltä 36%. Ainoastaan 3% työkiertoon osallistumattomista oli 'jokseenkin samaa mieltä'. Työkiertoon osallistuminen ja osallistumattomuus eivät merkittävästi erotelleet vastaajia.

Työkierrossa tuutorina olleiden vastaukset jakautuivat vastausvaihtoehtojen 'samaa mieltä' ja 'jokseenkin samaa mieltä' välillä painottuen 90 prosenttisesti 'samaa mieltä' vaihtoehtoon. Työkiertäjän oleminen työyhteisössä edisti uskoa työkierron yhteistyötä edistävään voimaan. Ne vastaajat, joiden työyhteisössä oli ollut työkiertäjä olivat 65% 'samaa mieltä' väitteen kanssa, että työkierto edistää organisaatioiden välistä yhteistyötä. Vastaajat, joiden työyhteisössä ei ollut vierailut työkiertäjää olivat 'samaa mieltä' 39% vastauksia.

Väittämä 24: *Kilpailu kuntien välillä estää yhteistyötä.*

samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä 14% eri mieltä, jokseenkin eri mieltä 68% en osaa sanoa 17%

'Samaa mieltä' väitteen kanssa oli ainoastaan 1% vastaajista.

Väittämä 25: *Teen yhteistyötä sosiaali- ja terveystoimen henkilöstön kanssa yli kuntarajojen.*

samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä 59% eri mieltä, jokseenkin eri mieltä 35% en osaa sanoa 6%
--

Väittämä 26: *Yhteistyö yli kuntarajojen toteutuu tällä hetkellä hyvin.*

samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä 40% eri mieltä, jokseenkin eri mieltä 36% en osaa sanoa 24%

Vastausvaihtoehtojen jakautuminen: 'samaa mieltä' 3%, 'jokseenkin samaa mieltä' 37%, 'jokseenkin eri mieltä' 24% ja 'eri mieltä' 11%.

Väittämä 27: *Asenteet vaikeuttavat yhteistyön tekemistä kunnan ja kolmannen sektorin välillä.*

samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä 45% eri mieltä, jokseenkin eri mieltä 32% en osaa sanoa 23%

Herää kysymys, mitä nämä asenteet pitävä sisällään? Muiden vastausten perusteella ongelma ei ole esim. kilpailussa ja luottamuksessa. On huomattavaa, että asenteiden ongelman suuntaa ei voida sanoa kyselyn perusteella. Taustamuuttujien tarkastelu ei selitä mitenkään vastaajien jakautumista eri vaihtoehtojen kesken. Vaikka asenteet tämän perusteella vaikeuttavat, suhteessa yhteistyön omaan kokemukseen sen hyödyllisyydestä voidaan todeta, että oma yhteistyö koetaan olevan voimakkaasti vastavuoroista.

Väittämä 28: Kunnassani yhteistyö kunnan ja yritysten välillä toimii hyvin.

samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä 36%
eri mieltä, jokseenkin eri mieltä 29%
en osaa sanoa 35%

Peräti 35% vastaajista ei osannut vastata tähän kysymykseen. Onko tämä yhteistyön muoto etäistä suurelle osalle vastaajia?

Väittämä 29: Yhteistyö kuntien välillä onnistuu, koska kaikki ovat tarvittaessa valmiita joustamaan omista tarpeistaan yhteiseksi hyväksi.

samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä 29%
eri mieltä, jokseenkin eri mieltä 32%
en osaa sanoa 39%

'En osaa sanoa' vastanneiden lukumäärä on jälleen korkea.

Väittämä 30: Kunnassani yhteistyö kunnan ja kolmannen sektorin välillä toimii hyvin.

samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä 38%
eri mieltä, jokseenkin eri mieltä 28%
en osaa sanoa 34%

Väittämä 31: Projektin loputtua yhteistyö Kolmet –kuntien välillä jää elämään.

samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä 34%
eri mieltä, jokseenkin eri mieltä 54%
en osaa sanoa 13%

Väittämä 32: Toimintatapojen erilaisuus estää yhteistyötä yli organisaatioarajojen.

samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä 29%
eri mieltä, jokseenkin eri mieltä 52%
en osaa sanoa 20%

Samaa mieltä oli 3% vastaajista.

Väittämä 33: Kuntien välistä yhteistyötä hankaloittaa asioiden henkilöityminen.

samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä 26%
eri mieltä, jokseenkin eri mieltä 41%
en osaa sanoa 33%

Väittämä 34: Kaikkia toimijoita arvostetaan samalla tavalla yhteistyössä yli organisaatioarajojen.

samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä 32%
eri mieltä, jokseenkin eri mieltä 43%

en osaa sanoa 25%

Eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa oli 43% vastaajista.

Väittämä 35: Kunnan, yritysten ja kolmannen sektorin välillä tehtävä yhteistyö on välttämätöntä laadukkaana asiakaspalvelun kannalta.

samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä 89% jokseenkin eri mieltä 3% en osaa sanoa 8%

Vastauksissa ei esiintynyt lainkaan vaihtoehtoa 'eri mieltä'. Kaikki työkierrossa mukana olleet vastasivat vaihtoehdon 'samaa mieltä'. Niiden, jotka eivät olleet työkierrossa vastaukset vaihtelivat kaikkien vastausvaihtoehtojen välillä kuitenkin painottuen vaihtoehtoihin 'samaa mieltä' (58%) ja jokseenkin samaa mieltä (28%).

Väittämä 36: Kunta, kolmas sektori ja yritykset ovat tasavertaisia toimijoita.

samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä 45% eri mieltä, jokseenkin eri mieltä 37% en osaa sanoa 18%

Ei eroa vastauksissa taustamuuttujien tarkastelun perusteella ja mielipiteet jakautuivat melko tasaisesti eri vaihtoehtojen kesken.

Väittämä 37: Asenteet vaikeuttavat yhteistyö tekemistä kunnan ja yritysten välillä.

samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä 58% eri mieltä, jokseenkin eri mieltä 19% en osaa sanoa 23%

Väittämä 38: Pitkät välimatkat kuntien välillä eivät ole este yhteistyölle.

samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä 68% eri mieltä, jokseenkin eri mieltä 31% en osaa sanoa 1%
--

KYSYMYS 11 Projektin toiminnot (projektia arvioiva osuus)

Vastaajia pyydettiin arvioimaan miten luetellut Kolmet –projektin toiminnot ovat edistäneet yhteistyötä eri muodoissaan. Vastaajia kehoitettiin vastaamaan, vaikka eivät itse olisikaan osallistuneet kyseiseen toimintoon. Kaikki saivat tilaisuuden arvioida toimintoja, mutta käytännössä vain osallistuneet antoivat arvionsa niistä toiminnoista, joihin osallistuivat.

Laatikoissa on esitettyä annettuja arvioita ja kulloisissakin vastauksissa käytetyt vaihtoehdot. Puuttuvia tietoja ei ole muunnettu prosenteiksi, mutta on otettu mukaan tarkasteluun, koska niitä voidaan pitää varovaisesti tulkiten 'en osaa sanoa' valinneiden kanssa ilmaisuna osaamattomuudesta sanoa asiaan omaa kantaa. Tämä kävi ilmi koodattaessa kyselylomakkeita,

joissa toimintoon osallistumatta jättäneet eivät arvioineet muuta kuin sen, missä olivat olleet mukana ja jättivät tyhjäksi muut.

Laatu ja kehittämistyö yhteistyön edistäjänä

erittäin hyvin, hyvin 69%
kohtalaisesti, heikosti 19%
en osaa sanoa 12%
(puuttuvat tiedot 15 kpl =eos)

Yhteisiä työkäytäntöjä edistävä koulutus (ammattilliset teemat) yhteistyön edistäjänä

erittäin hyvin, hyvin 74%
kohtalaisesti, erittäin heikosti 12%
en osaa sanoa 14%
(puuttuvat tiedot 15 kpl =eos)

Työryhmätyöskentely (esim. vanhustyöryhmä) yhteistyön edistäjänä

erittäin hyvin, hyvin 60%
kohtalaisesti 15%
en osaa sanoa 25%
(puuttuvat tiedot 25 kpl =eos)

Työryhmätyöskentely on ollut ilmeisen onnistunutta niiden mielestä, jotka ovat olleet mukana työryhmissä. Heikoin annettu arvio oli kohtalainen, eikä valittuna ollut lainkaan 'heikkoa' ja 'erittäin heikkoa'. 'En osaa sanoa' vaihtoehdon valinneiden ja vastaamatta jättäneiden osuus on 25%, mikä voi osaltaan kertoa siitä, ettei työryhmien toimintaa vielä välttämättä tunneta laajalti. Merkittäväksi projektin päättymisen jälkeiseksi tehtäväksi näyttäisin jäävän työryhmätyöskentelyn hyötyjen levittäminen ryhmien ulkopuolelle.

Vapaamuotoinen yhdessäolo, virkistäytyminen yhteistyön edistäjänä

erittäin hyvin, hyvin 49%
kohtalaisesti, heikosti 16%
en osaa sanoa 35%
(puuttuvat tiedot 22 kpl =eos)

Opintomatkat (Imatra, Lahti/Karjalohja) yhteistyön edistäjänä

erittäin hyvin, hyvin 40%
kohtalaisesti, erittäin heikosti 14%
en osaa sanoa 46%
(puuttuvat tiedot 23 kpl =eos)

Osallistuminen seminaareihin yhteistyön edistäjänä

erittäin hyvin, hyvin 52%
kohtalaisesti, heikosti 14%
en osaa sanoa 34%
(puuttuvat tiedot 23 kpl =eos)

Ekstranet yhteistyön edistäjänä

erittäin hyvin, hyvin 11%
kohtalaisesti, heikosti 17%
en osaa sanoa 62%
(puuttuvat tiedot 26 kpl =eos)

'En osaa sanoa' vastausvaihtoehdon valinneiden suuri osuus (62%).

Projektin tiedottaminen yhteistyön edistäjänä

erittäin hyvin, hyvin 50%
kohtalaisesti, heikosti 19%
en osaa sanoa 31%
(puuttuvat tiedot 25 kpl =eos)

Projektin tapahtumien suunnittelu ja organisointi yhteistyön edistäjänä

erittäin hyvin, hyvin 53%
kohtalaisesti 11%
en osaa sanoa 36%
(puuttuvat tiedot 28 kpl =eos)

Puuttuu kohtalaista heikommalla arviolla. Tämä tulee ajatusta yhteissuunnittelun tärkeydestä.

Työkierto yhteistyön edistäjänä

erittäin hyvin, hyvin 62%
kohtalaisesti, heikosti 19%
en osaa sanoa 19%
(puuttuvat tiedot 26 kpl =eos)

KYSYMYS 11. Projektin toiminnot. Mitä ongelmia olet havainnut Kolmet –projektin aikana? Miten arvelet niihin voitavan vaikuttaa?

Eniten määrällisesti mitattuna sai negatiivisia kommentteja ajankäyttö ja tiedottamisen ongelmat. Projektin ongelmat eniten paikantuivat avoimien vastausten perusteella osallisuuden ja tietoisuuteen. Seuraavassa poimintoja keskeisistä projektin aikana kohdatuista ongelmista.

a) Ajankäyttö ja henkilöstöressurit:

- ajanpuute oli ihan kamala
- sijaisten puute osallistumisen esteenä
- sijaisjärjestelyt puutteelliset koulutuksiin osallistumiseksi
- työaikajärjestelyt, on ollut vaikea irrottaa henkilökuntaa koulutuksiin
- työstä oli vaikea lähteä kaikkeen, mikä olisi kiinnostanut
- ajan löytäminen koulutuksiin, motivointi
- aikapula, ei päässyt kaikkiin mukaan vaikka halusi
- koulutukset tavoittaneet vain pienen määrän osallistujia, tarjonta ehkä liian runsasta tällaiseen projektiin
- kiire, ajanpuute osallistua
- usein koulutukset olleet Taipalsaarella ja työaika on kulunut paljon kulkemiseen

b) Tiedottaminen:

- tiedonkulku tapahtumista nähtiin osin ongelmana, koska kaikilla ei ole sähköpostia
- tiedottaminen, työpaikoilla selkeämpi tiedottaminen
- tiedotus
- selkeästi tiedottamiseen paneutumista olisi alkuvaiheessa tieto siitä, mitä on tarkoitus tehdä
- tietoa ei tullut työryhmien ulkopuolelle, netissä ei ehdi käydä
- henkilöstölle tiedottaminen (työvoiman vähyys ja oma ajankäyttö)
- kentälle ei tietoa tavoitteiden saavutuksista ja tavoitteista, tiedottamisen parantaminen ruohonjuuritasolle

c) Osallistumisen epätasaisuus:

- ei ole saatu yhteyttä saman alan ihmisiin
- omasta kunnasta epätasaista osallistumista esim. teemaryhmissä ei ole tahtonut löytyä asiaan sitoutuneita
- epätasainen innostuminen eri kunnissa
- työntekijät eivät ole osallistuneet riittävästi koulutuksiin (esim. moniammatillinen koulutus), tahoja, joiden olisi pitänyt olla ehdottomasti paikalla puuttui
- Kolmannen sektorin toimijoita saisi tulla lisää, kaikista kunnista mukaan.

d) Hajanaisuus ja ulkopuoliseksi jääminen:

- osallisuus, vastuunjako, oikeutus osallistua, ulkopuolinen olo
- Työryhmän jäsenenä työskentely on antanut paljon, mutta onko osa tuntenut olonsa ulkopuoliseksi?
- työntekijöiden aktivointi ja osallistuminen
- vastuunkantajia on vaihtunut
- toimintakenttä liian hajanainen (on myös rikkaus)

e) Irrallisuus käytännöstä:

- käytännönläheisyyden puute
- kunnan luennoitsijalla on vankka käytännön kokemus, kaikki koulutukset eivät ole olleet niin laadukkaita

f) Ratkaisematta jääneet asiat:

- oman kunnan sisällä ongelmat eivät ole ratkenneet
- hyvät suunnitelmat eivät toteudu, jos luottamushenkilöt ajattelevat vain rahaa lyhyellä tähtäimellä

g) Aloittamisen ongelmat:

- aloitus hidasta

- Johtoportaan ensi-innostuminen, mutta useat asiat jäivät kesken tai kokonaan aloittamatta

KYSYMYS 11. Projektin toiminnot. Miten Kolmet –projektin aikana saatuja hyviä asioita ja tavoitteita voitaisiin tukea tulevaisuudessa, kun projekti loppuu?

Työkierto oli selkeästi parhaimpana pidetty tuki projektin loppumisen jälkeen. Työkierron osoittautumista onnistuneeksi toimintamuodoksi tukee käytännön yhteisöjä koskevan teorian (ks. esim. Wenger 1998) valossa muun muassa seuraavat työkierron ominaispiirteet:

- (1) Työkierron avulla luodaan käytäntöjä, jossa tuetaan osallistumisen kautta tapahtuvaa oppimista.
- (2) Työkierron avulla tarjotaan työntekijöille mahdollisuus osallistua yhteisöihin, joissa tarjoutuu mahdollisuus määrittellä itseään ihmisenä. (vrt. tehty selvitys työkierron vaikutuksista)

Työkierron saamat kommentit vahvistivat työkierron arvioinnista saatuja kokemuksia työkierron vaikuttavuudesta avartavana ja yhteistyötä lisäävänä tekijänä. Työkiertoa pidettiin yleisesti avoimissa vastauksissa keinona saavutettujen hyvien asioiden ja tavoitteiden tukemiseksi. Työkiertoon liitettiin eniten konkreettisia tuloksia, joiden arvioiminen oli helppoa. Kuten eräs vastaaja kirjoitti: ”Työkierto onnistunut erittäin hyvin, tuloksia tullut ja niistä paljon hyötyä.” (lomake 13) Työkierto-opasta pidettiin hyvänä tuloksena eri sektorireiden ja kuntien välisestä yhteistyöstä.

Työkierto:

- Työkierto oli varmasti siihen osallistuneille antoisaa.
- Työkierron osalta onnistunut hyvin, että vieny tavoitteita eteenpäin.
- Työkierrossa oppii arvostamaan, mitä muut tekevät.
- Työkiertosysteemin ylläpitäminen, jotta hyvät asiat jatkuvat.
- Työkierto voisi jatkua jossain muodossa.
- Tulisi nimetä henkilö, joka tästä eteenpäin järjestelisi työkiertoasioita.
- Halukkaille työkierto
- Työkierron hyviä asioita pysyvästi käytäntöön

Pitkiä välimatkoja pidettiin ongelmana työkierron kannalta. Tämä vaikutti siihen, että työkierto yli kuntarajojen ei onnistunut osan vastaajien mielestä. Konkreettisesti välimatkat tulivat esteeksi esimerkiksi silloin, kun työntekijällä ei ole käytettävissään omaa autoa. Esteenä työkierron onnistumiselle pidettiin myös ennakkoluuloja.

Muita tukevia asioita projektin loppumisen jälkeen olivat ytimekäs lopetus, yhteistyön jatkaminen ja siitä sopiminen, koulutukset, toteutumisen arviointi ja yhteydenpito. Seuraavassa on poimittu avoimista vastauksista niitä, joissa on konkreettisimpia ehdotuksia toimintaan. Vastauksissa oli runsaasti enemmän yhteistyötä ja käytännöllistä yhteistyötä peräviä, joiden perusteella ei voida sanoa, mitä nämä voisivat olla käytännössä.

a) Lopetukseen liittyvät:

- Kaikki tavoitettava lyhyt ja ytimekäs yhteenveto
- Yhteenveto kaikista tuloksista ja kaikki päättäjät ja virkamiehet pakollisena seminaariin

b) Yhteistyön jatkuminen edelleen:

- ei haudata asioita ö-mappiin, vaan pidetään asioita vireillä omilla palavereilla yms.

- yhteistyön tulisi jatkua edelleen esim. kaksi kertaa vuodessa pidettävissä laajemmissa kokoonpanoissa
- tiivis yhteistyön jatkaminen omalla paikkakunnalla ja naapurikunnissa
- kuntien välillä yhteisiä palavereja ja koulutuspäiviä, yhteydenpitoa niin esimies kuin työntekijätasolla
- vastuuhenkilöt työpisteisiin, jotka päivittävät hyvät ja kehitettävät asiat
- vastuuhenkilö kunnista joka huolehtii että saavutetut hyvät asiat säilyvät ja jatkuvat

c) Yhteistyön jatkuminen erityisesti koulutuksen muodossa:

- yhteiset koulutukset voisivat jatkua edelleen, muutenkin yhteistyö on aina antoisaa.
- yhteisiä koulutuksia edelleen järkevä järjestää!
- yhteiset koulutukset saman alan ihmisille

c) Tavoitteiden arviointi säännöllisin väliajoin

- kyselyitä muistutukseksi ja kurssien jatkuvuus
- pidetään huolta, että aloitetut toiminnot menevät eteenpäin

e) Yhteyden pitäminen ja näistä sopiminen:

- pitämällä yhteyksiä yllä tutuiksi tulleisiin ihmisiin ja järjestämällä kuntien välisiä yhteisiä tilaisuuksia ja koulutuksia johon voisi osallistua yli kuntarajojen
- yhteisiä tapaamisia esim. hallintoaloittain, kuulumisten vaihtoa säännöllisesti
- sovitut yhteistyötahot ja –muodot kunnissa & kuntien kesken
- yhteistyön jatkuminen sovitusti ja kehittämistyötä projektin jälkeenkin
- suunnitelmat paperille eli mustaa valkoiselle niin sovittu yhteistyö jatkuu

12.7 Lopuksi

Projektilla oli laajat tavoitteet ja yhteistyössä oli mukana monen eri tason toimijoita. Muutamia tasoja luetellaksemme: kuntien välinen yhteistyö, kunnan ja yksityisen sektorin välinen yhteistyö, kolmannen sektorin ja kunnan välinen yhteistyö, kunnan sisäisten toimijoiden välinen yhteistyö, henkilöstön ruohonjuuritason yhteistyö, kahden kunnan yhteistyö. Tähän peilaten on varsin luontevaa todeta, että työ on vielä kesken, ja yhteistyön kehittäminen on jatkuva prosessi. Paikoin suuri 'en osaa sanoa' vastausten osuus kertoo samaa kuin erään lomakkeen avoimessa vastauksessa ollut kommentti: ”Osa henkilöstöstä on edelleen paitsiossa. Onneksi on nuo aktiivit naiset”. Projektia ovat vastausten perusteella kantaneet aktiiviset tekijät. Tiedon luominen yhteisesti jaetusta halutusta tilasta on olennainen jatkon kannalta. Kysymys on näin myös strateginen. Näinkin laajojen prosessien aikaansaaminen ja toteuttaminen on hyvin hitasta. Muutoksen voidaan ajatella leviävän ympyrän keskipisteenä olevista aktiivisista tekijöistä hiljalleen aina ulommille ja ulommille renkaille. Hakkaraisen (2000, 95) mukaan yhteisöissä toimimisessa ovat keskeisessä asemassa yksilöt, jotka ovat ”erikoistuneet rikkomaan oman verkostonsa rajoja ja välittämään uusia ajatuksia yhteisöstä toiseen”.

Avoimet vastaukset kertovat usein ääripäistä, kun tilastolliset kertovat asioiden yleisestä tilasta. Avoimet vastaukset tuovat esiin sisällön numeeristen vastausten takaa. Projekti ja yhteisyö ovat moniulotteisia asioita, joihin kohdistuu monenlaista kokemusta ja ajatusta. Esimerkiksi sijaispankista kommentoitiin yhdessä lomakkeessa, että asiasta ei ole kuulunut mitään ja toisessa, että se on hyvä. Tietoisuus vaihtelee projektista. Projektin tiedotus oli ajan puutteen kanssa eniten negatiivisia avoimia kommentteja saanut tekijä. Toisaalta kehittämisen teorioiden näkökulmasta katsottuna ei ole mahdollistakaan edetä muuten kuin askel askeleelta. Täydellistä tietoisuutta lienee mahdotontakaan saavuttaa, aina on edessä niin yksilöllisiä kuin yhteisöllisiäkin esteitä, joihin ei tiedottamisella voida vaikuttaa.

Projektin loppumisen jälkeen on ratkaisevaa, miten sen aikana pohdittuja asioita ja verkostoja pidetään yllä ja viedään eteenpäin. Työryhmien työskentely koettiin siihen osallistuneiden keskuudessa pääosiltaan hyödylliseksi ja onnistuneeksi. Kokemus hyödyllisyydestä rajoittuu osallisuuden mukaan. Toisin sanoen hyöty koetaan, jos toimintaan on osallistuttu itse. 'En osaa sanoa' vastausten määrä kasvaa organisaatioiden välistä yhteistyötä koskevilla kysymyksillä (esim. kuntien välinen yhteistyö). 'En osaa sanoa' -vaihtoehto on tärkeä erityisesti tällaisessa hankearvioinnissa, jossa on vaihtuvuutta projektilaisten osallisuuden asteessa. Kantaa ottamattomuus voi pitää sisällään asioita, joiden tunteminen taas voi viedä yhteistyötä eteenpäin.

Kyselyssä selvitettyt taustatiedot olivat työskentelykunta, ammatillinen asema ja projektiin osallistumisen muodot ja osallistumiskerrat koulutuksiin. Ammatillinen asema kertoo sijoittumisesta kunnan sisällä toiminnan eri tasoilla. Eri ammatillista asemaa edustavien näkemykset erosivat selkeästi toisistaan vain yhdessä kodin, joka oli näkemys yhteistyön esteistä ja sitä haittaavista tekijöistä. Tämä on nostettu esiin aiemmin tekstissä. Merkityksellistä oli, etteivät tätä lukuun ottamatta vastaajat eronneet selkeästi toisistaan taustatietojen perusteella. Vaihtoehtoissa eri vastaajaryhmät sekoittuivat eri vastausvaihtoehtojen kesken melko tasaisesti. Myös eri kuntien välillä oli varsin vähän eroa toisiinsa nähden ja vastaukset olivat melko samankaltaisia. Tämä kertoo merkitysmaailmojen sekoittumisesta, joka on hyvä lähtökohta yhteistyön kehittämiseksi edelleen. Kolmet -kunnissa voi selittävänä tekijänä olla kuntien pieni koko, joka voi toimia yhteistyön luontevuuden ja sujumisen valttina.

Yhteistyö näyttäytyy kyselyn valossa yksilölähtökohdiltaan hyvältä erityisesti siinä kohdin, kun on kyse asenteista yhteistyötä kohtaan. Kyselyn piirtämän kuva yhteistyöstä varovaisesti tulkiten näyttäytyy kuntaorganisaation toiminnalle tyypillisellä tavalla. Toimintakulttuuri siirtyy myös yhteistyöhön ja yhteistyö saa vastauksissa byrokraattisuuden ja keskitetyn vastuu ilmentymiä. Kyseinen Kolmet -projekti on ollut vieressä seuraajan kokemuksen mukaan kaikkea muuta kuin muodollinen ja on ollut toimintatavaltaan väljä ja joustava. Osaksi joustavuuden hintaa on avoimien vastausten mukaan maksettu erityisesti epäselvyytenä toimijoista ja tavoitteista sekä käynnistymisen hitautena. Nämä kaikki kuuluvat projektityöskentelyyn aina jossain määrin.

Peilipintaa kenties uusille tavoille yhteistyön toteuttamiseen tarjoaa sen pohtiminen, mitä työtoiminnan luontevana osana liittyvät käytännön yhteisöt ja epävirallinen oppiminen voisivat tarjota yhteistyölle kuntakontekstissa. Kolmet -projekti on toiminut ideologisesti näitä noudattaen. Käytännön yhteisöt tarjoavat epämuodollisen ja joustavan tavan yhteistyöhön ja oppimiseen työtä palvelevalla tavalla. Näitä on projektin aikana myös muotoutunut. Avoimissa vastauksissa huolen aiheena oli, että nämä alut saadaan vahvistettua ja pidettyä yllä. Suoria vastauksia ei keinoiksi löytynyt. Niin sanottu alhaalta ylös muotoutuvan epävirallisen yhteistyön eli bottom up -tyylinen yhteistyön tukeminen tuottaa esimerkiksi kunnalliselle ja kuntien välillä tapahtuvalle strategiatyölle uudenlaisia haasteita.

Lähteet:

- Arnkil, R., Arnkil, T. & Erikson, E. 2002. Palveluiden dialoginen kehittäminen kunnassa. Stakes.
- Dixon, N. 1999. The Organizational Learning Cycle. How We Can Learn Collectively. England, Gower.
- Hakkarainen, K. 2000. Oppiminen osallistumisen prosessina. Aikuiskasvatus 2/20, 84-98.
- Jalkanen, R. 1997. Kehittämisyhmät muutoksen apuvälineinä. Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 154. Hakapaino Oy. Helsinki.
- Karhu, A. 2003. Kolmet –projektin väliraportti. (painamaton)
- Knight, L. 2002. Network learning: Exploring learning by interorganizational networks, 427-454.
- Mäkisalo, M. 1999. Me teemme sen. Hoitotyöntekijä oman työnsä tutkijana ja kehittäjänä. Kirjayhtymä Oy. Tampere.
- Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tammi, Helsinki.
- Niskanen, M., Murto, K. & Haapamäki, J. 1998. Menestys ja jaksaminen. Miten toteuttaa henkistä työsuojelua. Jyväskylän koulutuskeskus Oy. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Sosiaali- ja terveysministeriö, Stakes & Suomen kuntaliitto. 1999. Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000-luvulle. Valtakunnallinen suositus. Stakes, Julkaisut.
- Seppänen-Järvelä, R. 1999. Luottamus prosessiin. Kehittämistyön luonne sosiaali- ja terveysalalla. Stakes, Tutkimuksia 104. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Varila, J. 2003. Luento 31.3.2003. Helsinki.
- Wenger, E. 1998. Communities of Practice. Learning, Meaning, and Identity. (2. edition) United States of America: Cambridge University Press.

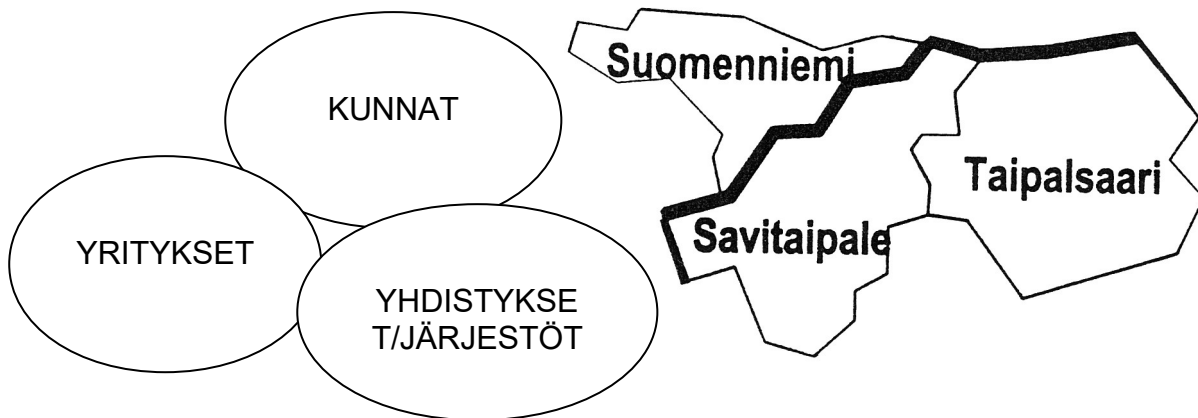
Liite 1.

Kolmet –projektin lähtökohtia ja toimintaperiaatteita

- Toiminta on tarpeista lähtevää, osallistujia kuullaan projektin suunnittelussa
- Peruslähtökohtana kuntien ja työyhteisöjen aktiivisuus ja vastuu oman toimintansa kehittämisestä
- Työyhteisöjen omat kehittämistavoitteet
- Kehittämistyössä lähdetään pienestä liikkeelle
- Koko henkilöstön sitoutuminen tärkeää
- Verkostomainen työskentely
- Eri toimijoiden yhteistyöllä saavutetaan parhaat tulokset
- Yhteisten tavoitteiden selkeyttäminen
- Yhteistoiminnallisuus
- Toisilta oppiminen
- Avoin vuorovaikutus
- Luottamuksen rakentaminen
- Projektilta tukea ja välineitä kehittämistyölle

Liite 2.

KOLMET - Savitaipaleen, Suomenniemen ja Taipalsaaren sosiaali- ja terveysten kehittämishanke



Kolmet –projektin tavoitteena on Savitaipaleen, Suomenniemen ja Taipalsaaren kuntien sosiaali-, terveys- ja koulutoimen sekä kuntien alueella toimivien yksityisten palveluntuottajien ja kolmannen sektorin toimijoiden yhteistyön kehittäminen. Kolmet –projektissa ovat mukana kolmen kunnan ja kolmen hyvinvointipalveluja tuottavan sektorin työntekijät ja välillisesti myös kuntien asukkaat.

Kehittämishankkeen osatavoitteita ovat:

6. Yhteisen laatujärjestelmän kehittäminen
7. Ohjatun työkierron organisoiminen
8. Yhteisen vanhuspoliittisen ohjelman laatiminen
9. Lastensuojelun saumattoman palveluketjun kehittäminen
10. Sijais- ja harjoittelupankin rakentaminen

Kolmet -projektissa järjestetään kaikille osallistujille suunnattua koulutusta erityisesti laatu- ja kehittämistyöhön liittyen. Kehittämistyötä tehdään työyhteisökohtaisesti sekä työryhmätyöskentelynä, jolloin ryhmien muodostamisessa pyritään ylittämään organisaatio- ja kuntarajat. Kehittämistyötä tuetaan vertaisarvioinnilla ja konsultoinnilla. Tarpeen mukaan järjestetään ammatillista täydennyskoulutusta.

Keskeisinä periaatteina projektissa ovat osallistuvuus, yhteistoiminnallisuus ja toisilta oppiminen. Kun kehittämishankkeessa on mukana hyvin erilaisia työyhteisöjä ja organisaatioita, oppimisen mahdollisuuksia on paljon. Parhaista käytännöistä oppiminen edellyttää avoimuutta ja luottamusta, joita pyritään projektissa myös vahvistamaan.

Sosiaali- ja terveysten laadun kehittämisessä asiakasnäkökulma on tärkeä. Asiakaspalautejärjestelmien kehittämisen lisäksi Kolmet -projekti on mukana kuntakohtaisten kansalaiskeskustelujen organisoimisessa. Lisäksi järjestetään seminaareja projektissa mukana oleville sekä kuntalaisille avoimina tilaisuuksina.

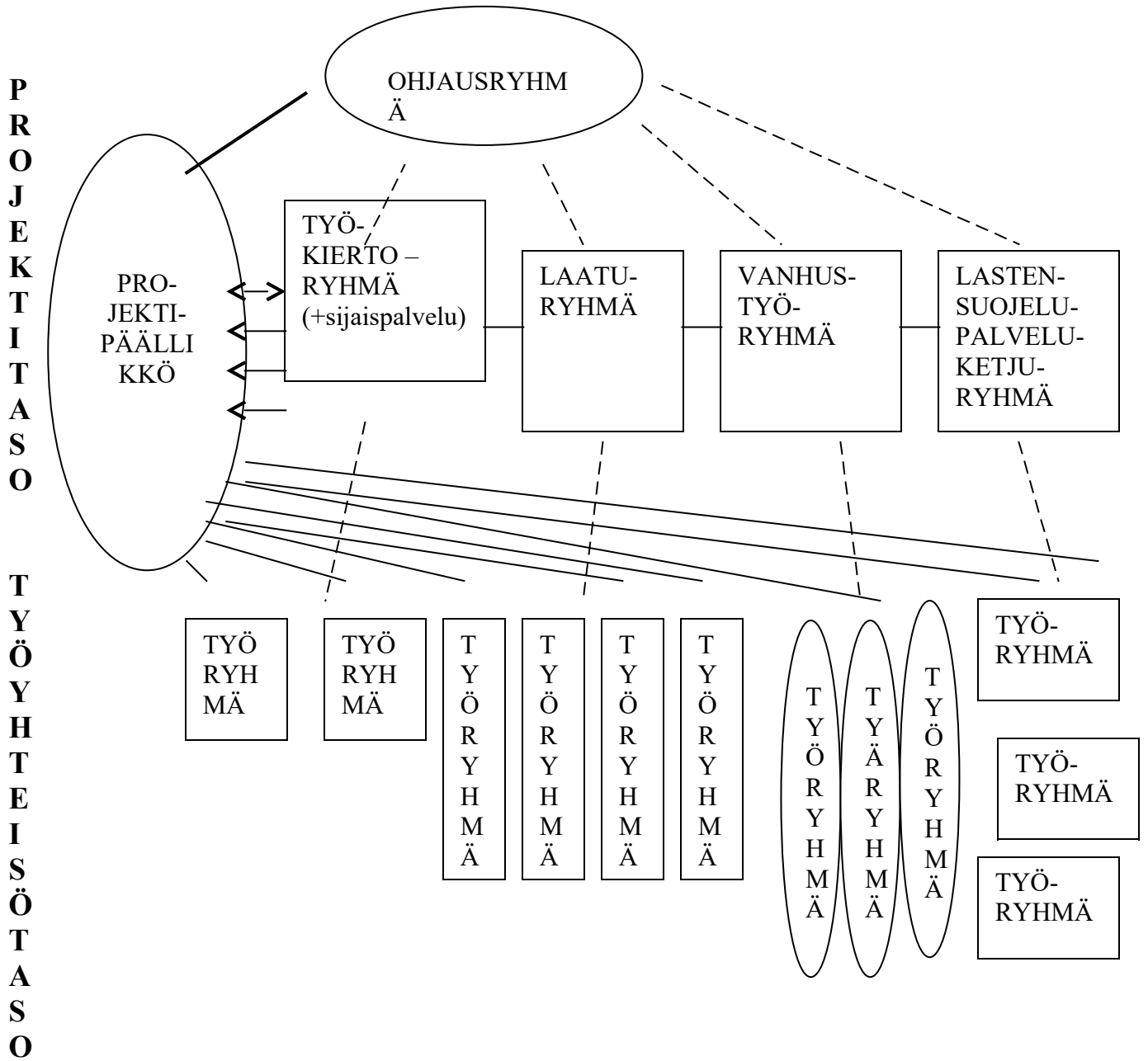
Projekti alkoi 1.4.2002 ja päättyi 31.12.2003. Projektia rahoittavat Kansallinen työelämän kehittämisohjelma, Savitaipaleen, Taipalsaaren ja Suomenniemen kunnat sekä näiden kuntien alueella toimivat sosiaali- ja terveysten palveluja tarjoavat yritykset ja yhdistykset. Projektipäällikkönä toimii Anne Karhu Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamis-keskuksesta.

Kolmet -projekti

Anne Karhu, projektipäällikkö YTM
Socom/Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus Oy
Laserkatu 6, 53850 LAPPEENRANTA
p. 044-748 5305, fax 05-412 0946, anne.karhu@socom.fi, www.socom.fi

Liite 3.

Kuvio 1. KOLMET –PROJEKTIN ORGANISAATIOKAAVIO



Liite 4.

KOLMET –PROJEKTIN TYÖRYHMÄT

TYÖKIERRON VASTUURYHMÄ	LAATURYHMÄ	VANHUS- TYÖRYHMÄ	LASTENSUO- JELUPALVELU KETJU
Tarja Pettinen (Sniemi, kotipalv.)	Sari Vaartaja (Vanhaintuki ry)	Riitta Kiljunen (Sniemi, vanhustyö)	Ulla-Maija Perälä (Tsaari, sost.)
Kerttu Hytti (Sle/kotipalvelu)	Jouko Saramies (Sle, perusurva)	Marja Hjerppe (Sle, SRK)	Marja Rehula (Tsaari, ph)
Hannele Mäntynen (Vanhaintuki ry)	Anu Kunttu (Kotiplus)	Kerttu Hytti (Sle, kotipalvelu)	Päivi Terävä (Tsaari, th.)
Tarja Saikko (Tsaari, vuodeos.)	Anna-Liisa Klinberg Tsaari, vuodeos.)	Timo Satovainio (Vanhaintuki ry)	Terttu Liukkonen (Sniemi, th)
Aila Saareks (Kotiplus/Luotolahti)	Tarja Jokinen (Sniemi, ph)	Kaisa Rahikainen (Tsaaren vanhustentaloyhd.)	Anne Reponen (Sle, sos.tt.)
Irmeli Laine (Kaijankoti)	Tarja Pettinen (Sniemi, kotipalv)	Irmeli Laine (Kaijankoti)	Ritva Nikkilä (Sle, ph.)
Marja Ansas (Sle/vuodeos.)	Liisa Tenhovirta (Tsaari, ph)	Pirkko Eteläpää (SPR, Sle)	Sirpa Jukkara (Sle, th.)
	Satu Kaskenpää Kaskasservice)	Minna Hiltunen (Tsaari, vanhustyö)	Riitta Kiljunen (Sniemi, sostoim.)
	Marja Ansas (Sle vuodeosasto)	Satu Simolin (Tsaati, th)	Tarja Jokinen (Sniemi, ph)
	Minna Hiltunen (Tsaari, vanhustyö)		Marjatta Huusari (Sle koulut.)

Liite 5.

Kolmet –projektin kouluttajat ja koulutusteemat

Jarkko Helminen , varatuomari	Tietosuoja sosiaali- ja terveystoimessa
Raimo Jalkanen , KT	Palveluprosessin laadun kehittäminen Taloudellisuus ja tuloksellisuus kehittämistyön tavoitteena
Marja Joronen , KM	Hygieniapassi –koulutukset
Anne Karhu , YTM	Laatu- ja kehittämistyö Työkierto
Tiina Kirmanen , FT	Lastensuojelu palveluketjuksi
Anna-Liisa Klingberg & Tarja Saikko Kirjaaminen ja raportointi	
Tuija Kuurne	ATK-perusteet
Sirkka-Liisa Kivelä , professori	Kuntouttava vanhustyö
Merja Mäkisalo , TtT	Kehittäminen, laatu ja eettisyys Kehittäminen ja johtajuus Kehittämistyön arviointi Kehittämistyön tilannekatsaus Vaikuttavuus, tehokkuus ja taloudellisuus sosiaali- ja terveydenhuollossa
Heli Pajuvirta , FM	Ekstranet –perehdytys
Anna-Liisa Pekkanen , KM	Yhteiset työkäytännöt - haavahoito
Tuula Rautiainen & Leena Pesonen	Sosiaaliturva asiakastyössä
Ville Ruottinen , YTM	ATK-perusteet
Hanna Selivuo , KM	Työkierron palaute ja arviointi
Raija Sihvonen , psykologi	Muutoksessa eläminen Yhteistyötaidot Moniammatillisen yhteistyön haaste Miten kehittää moniammatillista yhteistyötä
Anne Peuhkuri	Turvallisuus asiakastyössä
Eri asiantuntijoita	Aloitusseminaari Kuntien yhteinen valtuustoseminaari Vanhustyön arvoseminaari Projektin päätöseminaari

Liite 6.

Kolmet –projekti OPAS TYÖKIERTOON

Sisällys:

1. Mitä työkierto on?
2. Miksi työkiertoa?
3. Työkierto käytännössä
4. Ohjeita työkiertoon
5. Kokemuksia työkierrosta
6. Kolmet –projektin työkierto-työryhmä ja työkiertoa koskevia lähteitä
7. Työkierron vaiheet

On työvire kateissa?

Tuntuuko, että oma työ ei aina jaksaa innostaa?

Haluatko oppia uutta itsestäsi ja työstäsi?

Olisiko Sinulla ideoita ja osaamista muillekin jakaa?

Oletko miettinyt, minkälaisethän olisi työskennellä aivan erilaisessa työyhteisössä?

Jos vastasit myöntävästi edes yhteen kysymykseen, kokeile työkiertoa!

Oppaan on työstänyt Kolmet –projektin työkierto-työryhmä, päivitetty 1.12.2003

1. Mitä työkierto on?

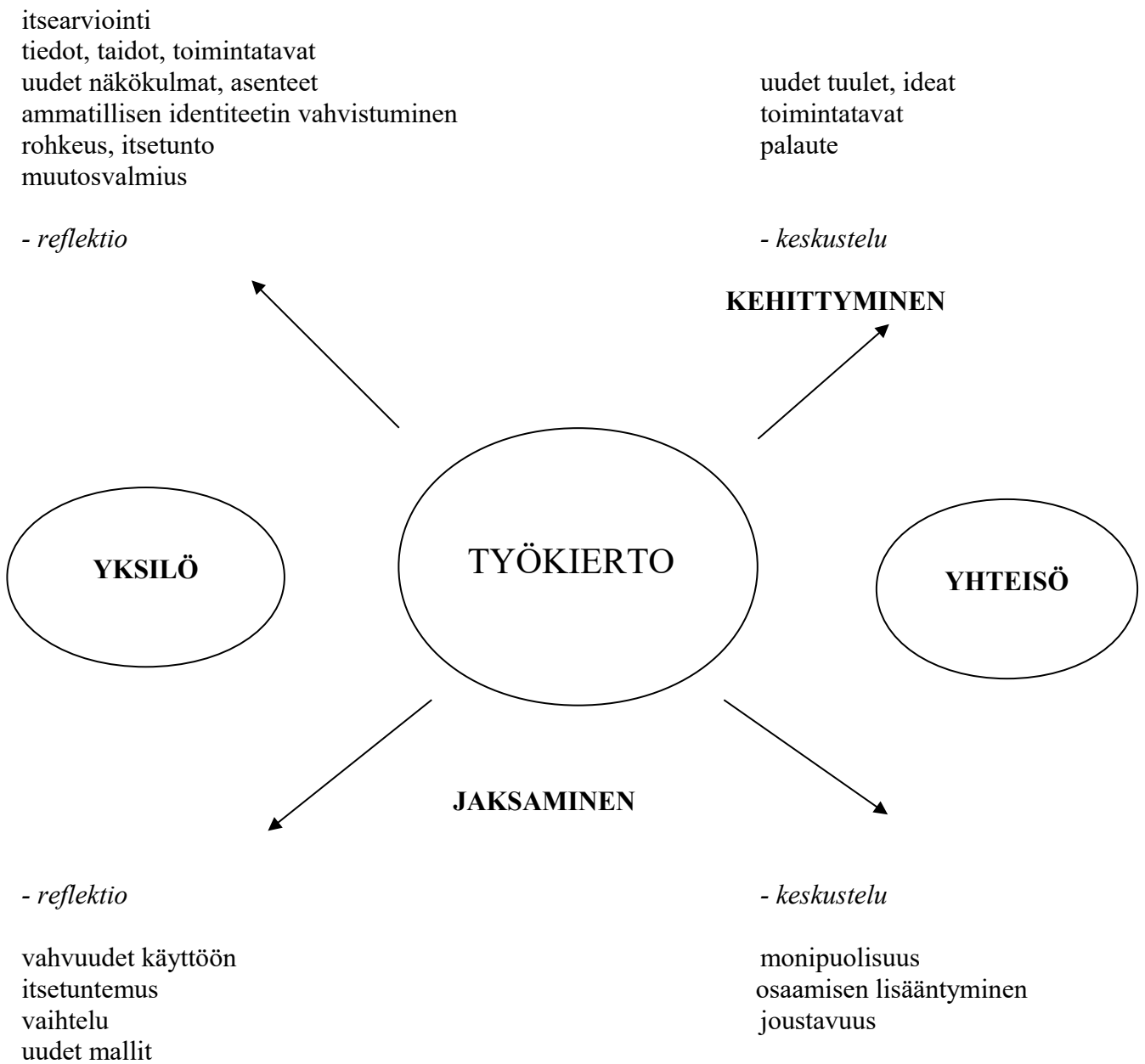
- määräaikainen työskentely toisessa organisaatiossa, toisen työnantajan ohjauksen alaisena ilman palvelussuhdetta tähän organisaatioon
- työsuhte säilyy omaan, lähettävään työnantajaan, joka maksaa kiertoajalta palkan ja muut henkilöstökustannukset kuten esim. työterveyshuollon
- tarkoitettu työnantajan suunnitelmalliseksi keinoksi kehittää työyhteisöä
- mahdollisuus kehittyä työntekijänä
- koulutukselle vaihtoehtoinen kehittämismenetelmä
- työhyvinvointia vahvistava toimintatapa
- edistää henkilöstön liikkuvuutta ja henkilöstöressurssien joustavaa käyttöä

Ethän anna sen tosiasian,

että et osaa tehdä kaikkea,

estää sinua tekemästä kaikkea sitä mitä osaat?

Positiivarit 30.8.2002



Kuvio 1. Työkierron ulottuvuuksia

2. Miksi työkiertoa?

Työntekijän motiiveja

- ammatillinen kehittyminen (esim. ammattitaidon laajentaminen, syventäminen ja tehokkaampi hyödyntäminen; uusien tietojen ja taitojen oppiminen)
- persoonallinen uudistuminen (esim. oman piilevän kapasiteetin hyödyntäminen ja uusiin ihmisiin tutustuminen)
- tyydyttää vaihteluntarvetta
- tarjoaa keinon itsetuntemuksen lisäämiseen (mahdollisuus arvioida omaa itseä muutostilanteissa)

Mitä hyötyä työyhteisölle?

- työkierto auttaa työntekijää kehittymään sekä työntekijänä että ihmisenä, siitä on hyötyä myös esimiehelle ja koko työyhteisölle
- uudet työntekijät tuovat uusia tuulia sekä ammatillisesti uutta
- työkierto motivoi ja virkistää kiertäjiä ja tuo innostusta myös työyhteisöön
- kierrossa olleiden työntekijöiden oman työn arvostus kasvaa ja työyhteisön asioihin suhtaudutaan uudella tavalla
- työkierrossa ei kannata ajatella sitä, tekeekö yksi työntekijä asiat paremmin tai nopeammin kuin toinen, olennaista on että työasioista keskustellaan ja opitaan uudenlaisia työskentelytapoja ehkä myös uudenlaista ajattelua
- laittaa arvioimaan työkäytäntöjä, rikkaus syntyy siitä että uskalletaan vertailla eri työtapojen hyviä ja huonoja puolia
- tärkeää, että työnantajalla on aktiivinen panos työkierron suunnittelussa ja toteutuksessa

3. Työkierto käytännössä

- palkkaus oman työn/työpaikan mukaan, vuorotyö/lisätunnit ilmoitetaan omalle työnantajalle = palkanmaksu oman työnantajan kautta
- jos työaikakäytännöissä on suuria eroja, työajoista on tarpeen keskustella ja sopia ennen työkierron käynnistämistä
- vakuutukset normaalisti oman työnantajan kautta
- sairastapauksissa mahdolliset sijaisjärjestelyt ja –kustannukset hoidetaan siinä paikassa, jossa työntekijä on kiertoa tekemässä, tarvittaessa kierto voidaan yhteisesti sopia keskeyttää
- työkierron kesto pääsääntöisesti yhdeksän viikkoa
- tietosuoja/vaitiolovelvollisuus huomioitava normaalisti
- perehdyttämisen varmistaminen, tutorin nimeäminen
- tavoitteena, että työkiertäjä voi toimia työparina vakihenkilön kanssa ainakin alkuun
- työkiertopari vastavuoroisesti - ”päittäin vaihtaminen” tai kolmen kierto
- työyhteisölle tiedotetaan uudesta työntekijästä ja sovitusta käytännöistä
- uuden työntekijän ”sovittaminen yhteisöön” siten, että myös asiakkaat huomioidaan
- erityisesti dementoituneiden ja psykiatristen asiakkaiden huomioiminen muutostilanteessa
- kiertoon osallistuvista työpaikoista saatavilla esite/perehdytyslehtinen (tervetuliaisesitys)

4. Ohjeita työkiertoon

Työyhteisössä työkierto toimii parhaimmillaan yhtenä suunnitelmallisena kehittämisen ja kehittymisen välineenä. Työyhteisössä voidaan yhteisesti miettiä, mitkä olisivat yhteisön näkökulmasta hyödyllisiä työkiertokohteita. Esimerkiksi kehityskeskusteluissa on hyvä pitää esillä mahdollisuus työkiertoon.

Työntekijän halutessa työkiertoon asiasta kannattaa keskustella hyvissä ajoin esimiehen ja työyhteisön muiden jäsenten kanssa. Työkierron suunnittelu edellyttää yleensä työvuorolistojen suunnittelua sen mukaan, minkälainen työntekijä on tulossa vastavuoroisesti lähtevän tilalle; kuka olisi sopivin perehdyttäjäksi ja minkälaista perehdytystä tarvitaan. Työkiertoon liittyvistä tavoitteista on myös hyvä keskustella työyhteisössä yhteisesti. Työyhteisössä voidaan sopia, ottaako kiertoon haluava suoraan yhteyttä paikkaan, johon toivoo pääsevänsä kiertoon vai hoidetaanko työkierron organisointi työkierron vastaavan tai esimiehen välityksellä.

Vastavuoroinen työkierto edellyttää sitä, että työkiertoon haluavat vaihtavat paikkoja keskenään. Voidaan koota myös työkiertorinki, jolloin kierrossa voi olla useampia siten, että suunnitelmallisesti jokaisen kiertoon lähtevän tehtäviä tulee hoitamaan toinen kiertolainen.

Ennen työkiertoa

Lähtävä työyhteisö

Tehtävänä

- motivoida, kannustaa kiertoon
- toimia houkuttelevana kiertokohteena
- miettiä yhdessä kiertoon lähtevän kanssa tavoitteita työkierrolle

Työkiertäjä

- asettaa tavoitteet: miksi kiertoon?
- olla ennakkoluuloton
- muistaa olevansa ”tienraivaaja”

Tuutor/

vastaanottava työyhteisö

- ei ennakkoluuloja, myönteinen asenne
- perehdytyskansio/perehdyttämisohjelma
- asiakkaiden informoiminen, valmistaminen riittävästi uuden työntekijän tuloon

Työkierron aikana

Lähtävä työyhteisö

- kiinnostus, yhteydenpito kiertäjään
- yhteistyökäytäntöjen kehittäminen
- avoimuus

Työkiertäjä

- ole avoin ja aktiivinen (älä oletta, kysy)
- palautteen antaminen ja vastaanottaminen
- kuunteleminen
- ota ”kaikki irti”
- ole oma itsesi
- muista itsearviointi

Tuutor/

vastaanottava työyhteisö

- yhteiset työvuorot tutorilla ja kiertäjällä riittävän pitkään aikaa ohjattavalle
- ei ole olemassa itsestäänselvyyksiä
- valmius ottaa tulijalta uutta vastaan
- ei vaadita uudelta täyttä osaamista heti alussa

Työkierron jälkeen

Lähetettävä työyhteisö

- yhteisö toivottaa kiertäjän tervetulleeksi takaisin
- uudet ideat otetaan avoimesti vastaan
- uudet tiedot, taidot käyttöön

Kiertäjä

- hyödynnä oppimaasi
- jaa tietoa ja taitoa
- miten kehittää työkiertoa
- motivoi muita kiertoon

Tuutori/

vastaanottava yhteisö

- jälkikäteen palaveeraus, mikä meni hyvin, mikä kenties huonommin
- loppuyhteenveto lähtötilanteessa
- palaute vastavuoroisesti

Verovähennykseen oikeuttavat matkakulut työkierron aikana

- työmatkakustannuksista saa vähennystä todellisten kulujen mukaan
- työkierrossa työnantaja ”osoittaa” toisen työpaikan
- tarvittaessa selvitys siitä, miksi työmatkakulut poikkeavat määräajan normaalista; työkiertopaikan fyysinen sijainti
- yleensä matkakulut yleisten kulkuvälineiden mukaan, perustellusti oma auto

5. Kokemuksia työkierrosta

Lainauksia työkiertohaastatteluista ja työkiertoa koskevista keskusteluista:

- panee miettimään omia työkäytäntöjä, työkierron jälkeen osaa katsoa omaa työtehtäväänsä uudella tavalla, arvostaa työtään enemmän ja suhteuttaa oikein oman työnsä laajempaan kokonaisuuteen, oman työn arvostuksen nousu, näkökulman avartuminen
- tuntui kuin olisi laittanut eri aivosolut päässä käyntiin, suurin etu oli varmaan se, että katseli omaa vakinaista työtään aivan uusin silmin, palatessani kehittelin keinoja, joilla voisin uudistaa ja kehittää työtäni
- henkisesti teki hyvää, että kaikki oli uutta, ihmiset, työtehtävät ja ympäristö, se oli jonkinlaista henkistä tuulettumista
- työkierto kasvattaa sekä ihmisenä että ammatillisesti ja maailmankuva avartuu
- itseluottamus vahvistui
- ennakkokäsitykset toisista muuttuivat
- työkierto pölläyttää yhteisön rutiineja, puhdistaa ilmaa, muuttaa ihmissuhdekuvia
- tärkeää että ihminen osaa ja uskaltaa uudessa paikassa tehdä tyhmiäkin kysymyksiä
- tehtävien vaihto ja jonkinlainen kiertäminen tekee kaikille ihmisille hyvää
- uudella työpaikalla minulta pyydettiin arviota heidän työstään, ulkopuolisen arviot työyhteisöstä koettiin myönteisesti
- suurin haaste oli sopeutuminen uuteen organisaatioon, se oli testi itselle, miten pystyy hallitsemaan uuden tilanteen, miten onnistuu pääsemään mukaan uuteen työhön
- paljon olen oppinut uusia asioita, innostus tuo jaksamista, antaa uutta puhtia oman työn hoitamiselle

Mikään ei ole muuttunut
paitsi asenteeni.

Kaikki on siis muuttunut.

Anthony De Mello

6. Kolmet –projektin työkierto - yhdyshenkilöt

Työkiertoryhmäläiset toimivat omien työyksiköidensä työkiertovastaavina ja heihin voi ottaa yhteyttä työkiertoon liittyvissä asioissa.

Työkiertovastaava	Työyksikkö	Puhelin
Aila Saareks luotolahti@luukku.com	Kotiplus/ Luotolahden palvelukoti	0400-814 193
Hannele Mäntynen hannele.mantynen@toimintakeskus-suvanto.fi	Toimintakeskus Suvanto /Ryhmäkoti	05-677 3755
Irmeli Laine irmeli.laine@kaijankoti.fi	Kaijankoti	040-720 0621
Kerttu Hytti kerttu.hytti@savitaipale.fi	Savitaipaleen kotihoito	040-725 7715
Marja Ansas marja.ansas@savitaipale.fi	Savitaipaleen vuodeosasto	05-614 0510
Merja Pauniahho merja.pauniahho@taipalsaari.fi	Taipalsaaren vanhainkoti	05-635 9313
Tarja Pettinen kotipalvelu@suomenniemi.fi	Suomenniemen Toimintakeskus Metsätähti	015-735 7742
Tarja Saikko tarja.saikko@taipalsaari.fi	Taipalsaaren vuodeosasto	05-635 9561
Anne Karhu anne.karhu@socom.fi	Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus	044-748 5305

Työkiertoa koskevia lähteitä:

Hallinto –lehti: Henkilökierto, 1998/6

<http://www.vn.fi/vm/suomi/valthenk/valthenk.htm>

Kolmet –projektin koulutuspäivät:

Oppia työkierrosta 29.5.2002, Rohkeasti työkiertoon 16.9.2002

Työkierron palaute ja arviointi 17.12.2002, Pehdytys työkiertoon 29.1.2003

Kolmet –projektin työkiertoa koskevat haastattelut syksy 2002 ja kevät 2003, Anne Karhu

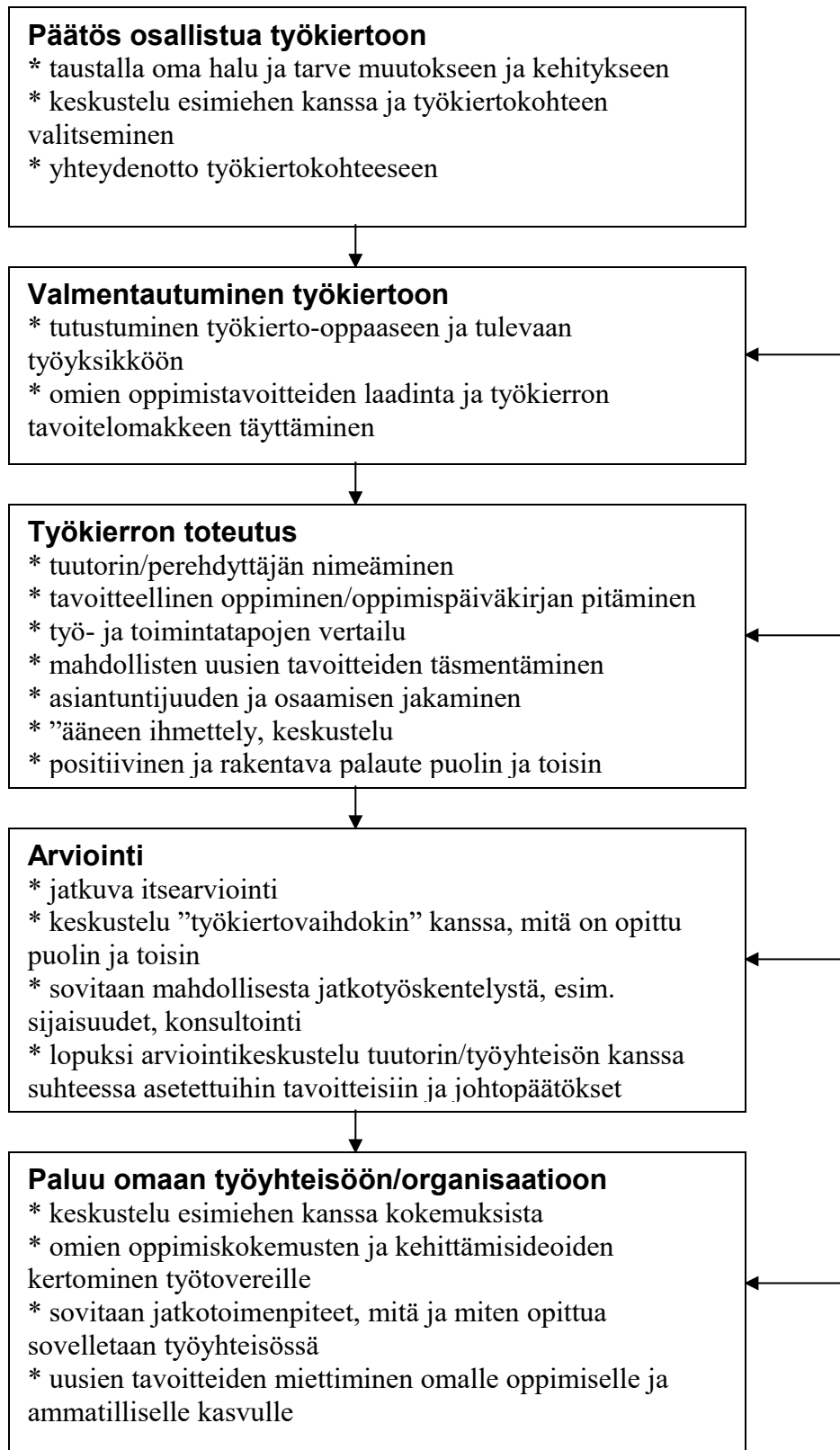
Kolmet –projektin työkiertoeselvitys: Hanna Selivuo, 2002, julkaisematon

Mäkisalo, M. Yhdessä Onnistumme, 2003.

Sosiaaliturva –lehti: Työkierto avartaa, 1988/22

Suomen kunnallislehti: Mahdollisuuksia on, rohkeutta puuttuu, 1992/7

7. Työkierron vaiheet (soveltaen Mäkisalo 2003)



Liite 7.

TIEDOTE 13.10.2003

Miten työ löytää tekijänsä - helpotusta sijaiskäytäntöihin

Sosiaali- ja terveydenhuollossa tarvitaan jatkuvasti työntekijöitä ohjaamaan, auttamaan, tekemään tutkimuksia, antamaan lääkkeitä, kuntouttamaan – ihmisten hyvinvoinnista on huolehdittava joka tilanteessa. Mitä tehdään, kun vakituinen työntekijä on poissa ja tarvitaan sijainen? Mistä työpaikoilla löydetään sijaisia äkillisissä tapauksissa tai ennakoitavissa tilanteissa, lomien tai koulutuspäivien ajaksi? Työvuorolistoista ja töiden järjestämisestä vastaavilla henkilöillä saattaa pahimpina päivinä mennä tunteittain aikaa sijaisten etsimiseen. Entä täytyykö sijaisuutta etsivien vain odottaa soittoa työnantajalta tai tehdä soittokierroksia mahdollisiin sijaisiin tarvitseviin paikkoihin?

Helpotusta sijaispulmiin on luvassa, sillä Lappeenrannan teknillisen yliopiston Koulutus- ja kehittämiskeskuksen Toivo-projekti on tuottanut ja suunnitellut yhteistyössä Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen Kolmet -projektin kanssa sosiaali- ja terveystalouden internetissä toimivan sijaispalvelun. Palvelu on suunnattu sekä töitä hakeville että työtä tarjoaville, ja hyvin toimiakseen se edellyttää sekä aktiivisia työnhakijoita että sijaisuuksia tarjoavia työnantajia. Palvelua voivat käyttää toisaalta kaikki Etelä-Karjalan alueelta sosiaali- ja terveystalouden töitä etsivät; opiskelijat, vastavalmistuneet, työttömät, työnvaihtajat, siis lyhyitä tai pidempiä sijaisuuksia hakevat työnhakijat ympäri Suomen. Toisaalta palvelun käyttäjiä ovat tietysti kaikki Etelä-Karjalan alueella rekisteröityneet sosiaali- ja terveystalouden työnantajat, niin kunnat kuin hyvinvointipalveluja tuottavat yritykset.

Sijaispalvelu löytyy osoitteesta www.sijaisapu.net. Sijaisuutta etsivänä omat tietonsa palveluun voi laittaa kuka tahansa sosiaali- ja terveystalouden ammattilainen tai alan opiskelija. Rekisteröityminen palveluun tapahtuu edellä mainitussa osoitteessa. Tietojen päivitys ja ylläpito vaatii työn etsijältä aktiivisuutta, mutta palvelun helppokäyttöisyyden vuoksi tietojen laittaminen ja päivittäminen onnistuu sijaiselta perus internetinkäyttötaidoilla. Työnantajalle palvelun käyttöoikeus edellyttää toimintaa Etelä-Karjalassa. Työnantaja voi rekisteröityä palveluun edellä mainitussa osoitteessa, mutta rekisteröitymisvaiheessa saatavien tunnusten voimaantulo edellyttää, että sijaispalvelun ylläpito hyväksyy työnantajan palvelun käyttäjäksi. Hyväksymisestä ilmoitetaan työnantajalle mahdollisimman nopeasti. Sijaispalvelun käyttö on kaikille käyttäjille maksutonta.

Lisätietoja:

Projektisuunnittelija Miia Vanhainen
Lappeenrannan teknillinen yliopisto/
Koulutus- ja kehittämiskeskus/
Toivo-projekti
p. 040 848 0934
miia.vanhainen@lut.fi

Projektipäällikkö Anne Karhu
Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus/
Kolmet –projekti
p. 044-748 5305
Laserkatu 6
53850 LAPPEENRANTA
anne.karhu@socom.fi

Liite 8.

OSALLISTUMINEN KOLMET -PROJEKTIIN 2002-2003

		Koulutukset ja seminaarit	Työryhmä- työskentely	Yhteensä tuntia	Yhteensä päivää
Savitaipale	Syksy 03	486	54	540	
	Kevät 03	313	58	371	
	2002	634	49	683	
		1433	161		1594
Taipalsaari	Syksy 03	317	42	359	
	Kevät 03	339	51	390	
	2002	560	49	609	
		1216	142		1358
Suomenniemi	Syksy 03	267	26	293	
	Kevät 03	130	49	179	
	Syksy 02	140	34	174	
		537	109		646
Yhdistykset ym.	Syksy 03	197	32	229	
	Kevät 03	131	69	200	
	2002	275	43	318	
		603	144		747
Yritykset	Syksy 03	151	23	174	
	Kevät 03	102	20	122	
	2002	221	37	258	
		474	80		554
Yhteensä		4263	636	4899 tuntia	700 päivää

Liite 9.

Kolmet –väliarviointi 20.2.2003

Missä vaiheessa Kolmet –projektissa mielestäsi ollaan? Mihin ollaan menossa?

- hyvällä alulla, alkuvaiheessa (4)
- ajatus yhteistyöstä on herännyt, vähän kokeiltu käytännössäkin
- yli puolessa välissä, toivottavasti kohti hyvää
- ideoita on tullut runsaasti käyttöön, kovin pitkiä väliaikoja ei kannattaisi pitää, asiat tупpaavat hautautumaan
- hyvään suuntaan ollaan menossa
- omalta osaltani koen sen olevan loppusuoralla, kun olen jäämässä noin vuodeksi pois työelämästä. Muuten koen sen olevan puolessa välissä
- yhteistyö, -henki ja kokemusten ”vaihto” rikastuttavia. Eväitä runsaasti työstettäväksi, ja uskon että oppi hyödyttää itse kutakin
- Vastahan tässä päästään vauhtiin - joko tämä muka loppuu!!!
- hyvässä alussa, oikeaan suuntaan ollaan menossa
- vaikea ottaa kantaa kun ei ole ollut mukana aiemmin (vastaaja osallistunut projektin koulutuksiin kerran)
- alku aina hankalaa, mutta asioista löytyy keskustelujen avulla asiaa, joita pitää kehittää kunnissa
- Luovassa vaiheessa, täydessä vauhdissa, suunta oikea, Loppu huolettaa saadaanko valmista?
- yli puolenvälin, tavoitteita kohti
- paljon on saatu aikaan ja paljon on vielä tehtävää
- alkuaan tuntui hajanaiselta, nyt on selkiytynyt asiat jotain on jo tullut ”valmiiksikin”. suunta on oikein hyvä, tulosta saadaan lisää
- hyvässä vaiheessa. Toivottavasti kehittämistyöt/projektit jotenkin jatkuvat. Yhteistyömuotojen/ -kumppaneiden löytyminen (tutustuminen)
- oma työryhmämme aloittelee vasta työskentelyä, useat henkilövaihdokset ovat vaikeuttaneet käynnistymistä
- työryhmä mihin olen osallistunut olemme ”aikataulussa” Päämäärätkin ovat tiedossa
- eteenpäin päästy, asiat hyvin vireillä ja joutunut miettimään kokonaisuutta
- paljon tehtävää olisi vielä, hyvässä alussa
- paljon vielä tehtävää. sellainen tunne, että jotain konkreettista vielä täytyy saada. koulutukset olleet hyviä ja antoisia.
- hyvää vauhtia tuntuu etenevän. tulostakin on syntynyt kuulemani perusteella
- ihan hyvässä vauhdissa. olen useammassa projektissa mukana ja eteenpäin ollaan menossa
- ihan hyvässä vauhdissa -> alettava kohta miettimään, miten nyt eriomaisesti toimiva yhteistyö jatkuu projektin jälkeen
- projekti on tosi laaja, kehittämistyötä on paljon, työyksiköitä on paljon. 3 kuntaa jne ->projekti on kuitenkin mielestäni hyvässä vaiheessa; työkierto on alkanut. Strategiatyö on hyvässä vaiheessa, koulutuksia paljon jne.
- eri osa-alueilla eri tahtiin. Periaatteessa projekti etenee hyvin. mennään kohti hyvää vanhuspolitiikkaa
- ollaan saatu paljon hyödyllistä aikaan. ollaan menossa mielestäni kohti parempaa työyhteisöä ja työssä jaksamista
- alkuinnostus takana, eletään luonnollista taantumaa
- luulisin että alkaa viimeistään kaikille olla selvää, mikä on Kolmet-proj., mikä on sen tarkoitus (käymistila) ja nyt suunnataan kohti päämääriä

Mitkä ovat omat/työyhteisösi tavoitteet projektissa? Miten niitä on tavoiteltu ja saavutettu?

- yhteistyön/tietouden alkuunsaattaminen
- saada paikallaan seisovat yhteisöt tuulettumaan
- saada uutta oppia järkiperaistämään työ -> laadukasta järkevää työtä -> uusia ulottuvuuksia yli rajojen – em. asioita kehitteillä
- selkeyttää ja jäsentää asiakkaitten ja hoitajien yhteistyötä, uusien suunnitelmien tekeminen myös omaisten ja hoidon väliseen yhteydenpitoon, asenteita on tuuletettu
- ei ollut omia/työyhteisöni tavoitteita projektissa
- Laatu- ja perehdyttämiskansioiden tekeminen. Alullaan ovat, paljon työtä vaatii vielä
- työn innostavuuden säilyminen, kehittäminen. Myös oman ammattitaidon kehittyminen ja arvostus. konkreettiset tavoitteet kirjattu oman työyhteisön kohdalla, ja aikataulu näyttää lupaavalta
- Tavoitteemme näkyi olevan kansioiden kehittäminen, siinä olemme edistyneet, yhdet versiot on valmiina, toiset versiot ovat mietinnässä. Työkierto on tuonut yhteisöömme uusia oivalluksia ja – toivottavasti myös – avarakatseisuutta
- asukaskansioiden päivittäminen ja kehittäminen. hoitajat ovat käyneet kaikkien asukkaiden kansiot läpi ja muutoksia on tehty, mutta kehittämistä löytyy koko ajan lisää
- laatua, laatua, laaaatuaaaa!!!! Käsikirja valmistumassa
- laatukansio
- laatu, asia edistyy koko ajan
- laatukäsikirja, jaettu omat osa-alueet työyhteisössä
- perehdytyskansion ja esittelykansion tekeminen päivähoitoon
- perehdyttämiskansio päivähoito, esittelykansio päivähoidosta
- olla läsnä ihmisen arjessa
- oman työyhteisön aktiivisuus on ollut melko hyvä 7,5 (4-10). Saavutuksia vielä vähän
- tietotaidon lisääminen osallistamalla koulutuksiin ja työryhmätyöskentelyyn
- oman kehittämistehtävän kanssa tehty työtä, vielä on kesken mutta nyt tiedetään mitä ja miten tehdään ja edetään. Uskon että tulos on hyvä ja siitä on helpotusta ja hyötyä käytännön työssä
- kehittämistyö saa lisää puhtia –tämä on tapahtunut
- kirjaamisen kehittäminen
- asiakastyytyväisyys kysely- sen tulosten pohjalta kehittämistyö
- kotiuttamis- prosessikuvaus
- jatkuvaan kehittämistyöhön innostuminen. Kotiuttamisen prosessikuvaus. Kirjaamisen kehittäminen. Asiakastyytyväisyys kysely, sen pohjalta uusia tarpeita.
- odotan lastensuojelun työtoimintojen kehittämisen parantavan eri työntekijöiden välistä yhteistyötä ja siten parantavan ennaltaehkäisevää lastensuojelua, samalla toivon ”varhaisen puuttumisen” tulevan kaikille tärkeäksi työtavaksi
- työkiertoon on osallistuttu, työyhteisössä koettu hyväksi! työskentely työkierto sekä vanhustyöryhmässä avartanut yhteistyötä eri toimijoiden välillä
- hahmottaa ja ymmärtää oman kunnan tilannetta tällä sektorilla
- saada myös kunnan oma vanhustyöstrategia alulle ja kolmen kunnan yhteinen valmiiksi. innostunut työryhmä takaa työn onnistumisen
- vanhuspoliittisenohjelman työstäminen. Työryhmä mielestäni toiminut hyvin
- työyhteisön viralliset tavoitteet ovat epäselvät, mutta itse toivoisin saavani mahdollisimman laaja-alaisesti tietoa vanhustenhuollon järjestämisestä mukana olevissa kunnissa
- työkierto on ollut antoisa kokeilu ja mielestäni onnistunut YHTEISTYÖ ON OLLUT ANTOISAA - ja tutustuminen toisten kuntien työntekijöihin on ollut itselleni antoisaa. on saatu hyviä vinkkejä ja ideoita moneen asiaan yhteisistä keskusteluista
- yhteistyön lisääminen -> työkäytäntöjen kehittäminen, hyvässä vauhdissa ollaan

- koulutuksiin osallistuminen (jokainen halukas voisi/saisi osallistua mieleisiin koulutuksiin), laatutyön jatkaminen, yhteistyö ja vertaistuki muilta työyhteisöiltä
- Laaja-alainen kehittäminen. Tavoitteiden mukainen toiminta ollut hyvää
- saada asiakkaitten, kuin myös työläisten viihtyvyys hyväksi
- täsmäkoulutus, laatukäsikirja on saavutettu, aloitettu konkreettisesti
- tavoitteenamme on laatukäsikirjan teko ja yhteistyön parantaminen kuntien ja yksityisten kesken (tutuksi tuleminen, mikä helpottaa kanssakäymistä).

Ollaanko projektissa edetty projektisuunnitelman tavoitteiden suunnassa? (Yhteistyön kehittäminen, laatujärjestelmä, vanhuspoliittinen ohjelma, lastensuojelun palveluketjut, työkierto, sijaisrekisteri). Ovatko tavoitteet edelleen tavoittelemisen arvoisia?

- ollaan, kyllä (8)
- hyvällä alulla – mietintämyssyissä
- työkiertokokeilu onnistunut
- tavoitteet ehdottomasti tavoittelemisen arvoisia
- olen kuullut että on edetty hyvin, en kuulu mihinkään ryhmään
- ymmärtääkseni tavoitteiden suunnassa on edetty
- mielestäni työtä todella tehty paljon ja ehkä jotain odottamatontakin ”poikii” tuotoksista
- tavoitteet ovat edelleen tavoittelemisen arvoisia!
- työkierto on varmaankin edennyt tavoitteiden suuntaisesti ja ainakin meillä on lähtenyt käyntiin odotettua paremmin
- uskokseni kyllä. Aina tavoitteet on tavoittelemisen arvoisia
- tavoitteet edelleen hyvät
- en osaa sanoa
- * Yhteistyö: vähän, * laatujärjestelmä: oikea suunta, puolessa välissä, hyvä, * vanhuspoliittinen: hyvä, * lastensuojelu: en tiedä, * työkierto: erinomainen, * sijaisrekisteri: ei ollenkaan
- edetty on ja tavoittelemisen arvoisia asioita todellakin on!
- tavoitteet tavoiteltavissa ja sen arvoisia. työkierto hyvässä mallissa –ehdottomasti jatkettava. muut työryhmät vieraita, mukava kuulla muiden työryhmien terveiset
- odotan omasta ryhmästä paljon (ehkä liikaa)
- projektissa edetty tavoitteiden mukaan, ainakin niiltä osin missä on oltu itse mukana
- uskon niiden olevan. Paljon hyvää ja hyödyllistä tapahtunut. Itse olen vähän ”ulkopuolella” mutta käsitykseni toisten kertomista ovat vahvistaneet tämän hyödyllisyyden
- tavoitteet on tavoittelemisen arvoisia
- tavoitteet ovat ehdottomasti tavoittelemisen arvoisia!! Suunta on säilynyt –samoin innostus. Tuloksiakin on jo näkyvissä
- mielestäni on edetty tavoitteiden suunnassa, niissä projekteissa joissa olen ollut itse, (muista en osaa sanoa) Tavoitteet ovat edelleen tavoittelemisen arvoisia. Sijaisrekisteri ei ole vielä toteutunut
- on edetty (mitä kuuluu sijaisrekisterille?)
- on edetty. Tavoitteet ovat hyvät.
- mielestäni ollaan. Tottakai ovat!

Millaisia esteitä projektissa on kohdattu?

- matkoja pidetään hankalina
- muutosvastaisuus vieläkin esteenä
- kaikkia yhteisöjä ei ole saatu mukaan
- aika, voimavarat

- immeisten aktiivisuus
- aikapula – vaihtelevat työvuorot, lomat
- työkiireet estää osallistumisen täysipainoisesti
- minun tietääkseni/kohdalla ei mitään. Jossain työyhteisöissä on varmaankin ollut vaikeuksia päästä koulutuksiin
- kiertoalukkuutta saisi olla enemmän
- työntekijöiden muutoksen pelko, mukavuudenhaluisuus rajoittavat uusien ideoiden toteuttamista!
- koulutuksista saatu anti on jäänyt vain itselle (oma vika) (ei muka ole aikaa kertoa muille työntekijöille paperit kyllä on kaikkien luettavissa) tämä kylläkään ei ole projektissa ollut esteenä
- suunnittelussa
- kunnissa ollaan menossa eri tasalla
- ei esteitä, sitoutuminen alussa heikkoa, osa ihmisistä jäänyt pois
- ajanpuute oman työn ja koulutuksen yhteensovittamisessa
- yhteisen ajan puute, vaikeus tarttua kehittämistehtävään kun nähdään toisiamme työpaikalla työvuoroja vaihtaessa
- ei ole helppoa saada järjestettyä työntekijöille mahdollisuuksia osallistua koulutuksiin
- työyhteisön sitouttaminen projektiin. Sisäisiin projektiin/projekteihin osallistutaan kyllä erittäin hyvin
- työn käynnistyminen hidasta, sitoutuminen tavoitteisiin vaihtelee tämä näkyy esim. palaverien osallistumisessa
- pienessä työyhteisössä osallistuminen hankalaa (ehkä omasta jaksamisesta kiinni)
- kaikki kunnat ei ole samassa tahdissa kunnissa työ on pitkälti projektissa työryhmässä työskentelevien vastuulla ja muut ei paljon ole kiinnostuneita
- oman työn ohella joskus ajan käytön suhteen ongelmia
- aikataulujen yhteensovittaminen on kangerrellut ja ajanpuute projektin toteuttamiseen syyllistää ja ahdistaa
- kun muutkin työt olisi tehtävä
- aika (mieleisiä koulutuksia paljon eikä kaikkiin ehdi), kolme kuntaa strategiatyössä eri aikaan edetään....
- ehkä monitahoisuus. Vie myös merkittävästi työaikaa
- koulutukseen osallistumiset joskus vaikeita työvuorojen takia + pitkät matkat
- laistamista kokouksista, vastuusta
- ilmeisesti kuntien/kunnan rahanpuute -> ei sijaisia esim. koulutuksiin pääsemiseksi.

Mitä positiivisia asioita tai yllätyksiä on tullut vastaan?

- yhteiset laatu ym. tavoitteet
- työkierron onnistuminen yli odotusten
- mukavasti saanut tietoa/taitoja miten muut työtä tekevät -> vinkkejä muunlaisista toimintatavoista
- ne joihin olen osallistunut (3 kpl) ovat olleet tosi hyviä, mutta tämä päivä 20.2. paras!! (ja yllätyksellisin)
- koulutuksia on ollut paljon. varmasti jokaiselle jotakin
- naapurikuntien anti ja yhteydet yllättävän ”lataavia”
- työntekijät ovat kuitenkin kehityskelpoisia esim. asioiden kirjaamisessa ja oppivat ja uskaltavat tarttua paperihommiin, kun heille annetaan aikaa tarpeeksi
- uudet ihmiset tuovat esille omia näkökulmiaan ja tapoja tehdä työtä, voi vertailla ja kokeilla uusia ehkä parempiakin toimintatapoja
- hienosti viety Anne Karhulta

- saatiin kansioiden tekeminen hyvälle alulle
- yhdessä tehdyssä työssä löytyy voimaa
- projektia johdetaan hyvin
- työntekijöiden suhteellisen runsas osallistuminen ja myönteisyys
- hyvä tavata muiden toimipisteiden porukkaa ja miettiä ongelmakohtia
- uusia ”tuttavuuksia” –hyöty omaan työhön, samoja ongelmia kaikilla, -saamani tuki
- työkierron pelkästään positiiviset kokemukset yllättävät
- hyviä koulutuspäiviä aktiivista osallistumista
- positiivista on ollut vuorovaikutus eri toimijoiden kanssa, kuuluminen tiiviisti eri ryhmiin lisännyt henkistä jaksamista
- yhteistyö eri tahojen kanssa positiivista --avartaa
- eri kunnat painii samojen asioiden kanssa ja on rikkaus tehdä erilaisten ihmisten kanssa yhteistyötä
- vanhustyöryhmä toimii mielestäni mukavasti
- mukana olevien aktiivisuus ja innostus on positiivinen asia
- antoisia koulutuksia on ollut paljon. Vanhustyöryhmän ja laatuprojektin anti on ollut positiivista
- kuinka helppoa yhteisistä asioista puhuminen on vaikka kunnat ovat kovin erilaiset
- työryhmät olleet mukavia. paljon keskustelua ja ajatuksia herättäviä. Yhteistyö, toisten tunteminen ollut positiivisia
- osallistujien positiivinen suhtautuminen
- Anne Karhu
- vetäjän (Annen) tarmokkuus on suurta plussaa!

Miten yhteydenpito ja yhteistyö on sujunut? (jatka tarvittaessa kääntöpuolelle)

- kohtalaisen hyvin, aika hyvin (5), Hyvin! (3), hyvin, sähköposti kätevä (3)
- halutessaan tiedon on saanut, aktiivisuutta tarvitaan
- yhteistyö osittain hyvin/toiset vanhat kuviot ennallaan
- yhteydenpito on sujunut hyvin sähköpostitse. yhteistyö myös, Annen kanssa erityisesti kiitettävästi. Tietoa on tullut paljon ja ajoissa
- Ei kovin tiivistä ole ollut, mutta en näe sitä esteenä. Tarvittaessa ”oikeat ihmiset” ovat löytyneet
- joustavasti
- hyvin (yhteydenpito) yhteistyö: projektilaisten epätasainen sitoutuminen haitannut
- yhteistyö on sujunut hyvin, yhteydenpidossa on toivomisen varaa
- ei ole kovin tiivistä ollut, tietoa on saanut kun on halunnut
- hyvin oman teemaryhmän välillä, Anne loistava sihteeri, koordinaattori
- hyvin tosin yhteydenpito enemmän Annen suunnalta
- yhteydenpito sujunut hyvin, kiitos Annen aktiivisuuden
- yhteydenpito sähköisesti toimii erinomaisesti ilman sitä olisi paitsiossa
- omalta kohdaltani hyvin, kun ottaa huomioon, että olen tullut mukaan kesken projektin. kun vielä opettelen ekstranetin käytön niin kyllä se siitä....
- ihan hyvin. Hyvä kun joku koordinoi ja kokoaa ryhmät!
- omasta aktiivisuudesta on paljon kiinni, yhteydet lisääntyvät sitä mukaa kuin tutustutaan.
- kokouksia ollut riittävästi. sähköposti toimii hyvin
- yhteydenpito Annen puolelta ollut kiitettävää. Itse kyllä voisi parantamisen varaa olla.

Liite 10.

Ohjausryhmä: Kolmet –projektin arviointia 2004

Projektin vahvuudet

Monialaisuus: kunnat, kolmas sektori ja yksityiset mukana julkisen sektorin hallinnoimassa hankkeessa

Hyvät koulutukset, jotka koulutukset johtivat koko ajan pohtimaan asioista, laadukkaat osallistujien Osaamista kunnioittavat kouluttajat, monipuoliset työskentelymenetelmät

Hyvä ohjausryhmätyöskentely

Työkierto onnistui hyvin.

Hyvin monet ihmiset osallistuivat ja saivat työhönsä virikettä ja uuden oppimisen mahdollisuuden

Lisäsi varmasti työtyytyväisyyttä

Homma pysyi hyvin kasassa, työskentely oli tavoitteellista ja johdonmukaista

Selkeä ”virta”, alkoi ja loppui selkeästi

Osaava, monitaitoinen, perusteellinen ja inhimillinen projektipäällikkö

Tehtiin ”uutta” mutta samalla jo vuosia muhnutta yhteistyötä

Kuntien johdon siunaus projektille, kiinteä yhteys johtaviin viranhaltijoihin ja kuntapäätäjiin

Kiinteä yhteys vastuualueen esimiehiin, pääosin motivoituneet ja sitoutuneet osallistujat

Osallistujakuntien kiinnostuminen yhteiseen kehittämistyöhön myös jatkossa

Projektin heikkoudet

Monialaisuudesta myös haittaa: hajaantui laajalle ja selkeys kärsi kun organisaatorajat ylitettiin.

Vastuunkantajien suuri vaihtuvuus sekä omassa virkatehtävässä että KOLMET tehtävässä.

Joitakin liian laajoja tavoitteita kirjattu vaikka ei sellaisiksi tarkoitettu, kuten laatujärjestelmä, tosin sitä tehtiin sopivassa laajuudessa, suuret tavoitteet verrattuna projekti-aikaan

Työryhmien ja ohjausryhmän siteet olivat liian ohuet

Kaikki ihmiset työryhmissä eivät ehkä tehneet riittävästi työtä tavoitteiden saavuttamiseksi, olisiko kokousten väli ollut liian pitkä?

Rivityöntekijälle ”pakkopullaa” yllättävän usein. Yrityksen näkökulmasta ei saanut sellaista julkista huomiota, jota tavoiteltiin. Vaara ”kauhalla syöttämisestä” ja siitä seuraavasta tukehtumisesta tietoon

Mitä opittiin?

Ottamaan huomioon eri toimijat. Luottamus lisääntyi, tasavertaisuuden kokemus

Opittiin tuntemaan mukavia ihmisiä.

Tarkastelemaan omaa yksikköä vähemmän itsetyytyväisenä

Yhteistyötä, kuntayhteistyötä, monitoimijaista työtä

Yhteistä tekemistä tässä ja nyt (strategiatyö, laatutyö, työkierto jne....)

Yhteisen tulevaisuuden mahdollisuuksia monella tasolla; julkinen, yksityinen, kolmas sektori

Työyhteisöjen tasolla monenlaista työn sisältöön sekä kehittämistyöhön liittyvää

Mitä jää elämään?

Työkierto, myös laajentuneena. Vanhuspoliittinen työskentely

Luottamus. Hyvät muistot. Mahdollisuus palata vastaavanlaiseen työskentelyyn.

Kehittämisen jano ja tarve ja huomio, että yhdessä saavuttaa enemmän.

Ylpeyden tunne siitä, että yksityinenkin palveluntuottaja otetaan todesta

Kouluttautumisasiaktiiviteetti parantui osan kohdalla. Loistavan kritiikin saanut laatukäsikirja

Toivottavasti matalammat tai olemattomat raja-aidat eri sektoreiden ja kuntien välille käytännön työssä, kuntayhteistyön mahdollisuudet

Liite 11.

Kolmet –arviointi, kyselylomake

Hyvä Vastaja

Tämä kysely on Kolmet –projektiin liittyvä loppuarviointi. Kyselyssä keskitytään projektin keskeiseen teemaan, yhteistyöhön. Vastauksesi on tärkeä, joten pyydämme, että käyttäisit hetkisen kyselyn täyttämiseen. Palautetut kyselylomakkeet käsittelee Hanna Selivuo. Tulokset ovat luettavissa arviointiraportista joulukuussa 2003.

Vastattuasi voit taittaa lomakkeen kahtia ja sulkea sen esim. nitojalla. Vastaukset pyydämme toimittamaan **7.11. mennessä niille osoitettuun paikkaan työpaikallasi**. Projektipäällikkö Anne Karhu noutaa kyselylomakkeet ja toimittaa ne edelleen käsiteltäväksi. Voit postittaa halutessasi vastauksen suoraan tutkija Hanna Selivuolle.

vastauksista kiittäen,

Hanna Selivuo
Lipiäläntie 257
54100 Joutseno.
040 – 5419832
hanna.selivuo@joensuu.fi

Lisätietoja myös
Anne Karhu
044-748 5305
anne.karhu@socom.fi

1. Työskentelykunta

Ympyröi kunta, jossa työskentelet tällä hetkellä.

- 1 Savitaipale
- 2 Suomenniemi
- 3 Taipalsaari

2. Ammatillinen asema

Ympyröi omaa asemaasi kuvaava vaihtoehto.

- 1 kunnan johtava virkamies
- 2 esimies kuntatyöyhteisössä
- 3 työntekijä kuntatyöyhteisössä
- 4 yrittäjä/ työssä yrittäjällä
- 5 kolmannen sektorin toimija

3. Toiminta Kolmet –projektissa

Oletko jonkin Kolmet –projektin työryhmän tai ohjausryhmän jäsen?

- 1 kyllä
- 2 en

4. Työkiertoon osallistuminen

Osallistuitko projektissa järjestettyyn työkiertoon:

a) työkiertäjänä

- 1 kyllä
- 2 en

b) tuutorina

- 1 kyllä
- 2 en

Oliko työyhteisössäsi työkiertäjä projektin aikana?

- 1 kyllä
- 2 ei

5. Koulutuksiin osallistuminen

Kuinka usein olet osallistunut projektissa järjestettyihin koulutuksiin?

- 1 1-2 kertaa
- 2 3-4 kertaa
- 3 5-6 kertaa
- 4 7 tai enemmän

6. Yhteistyön tarkoitus

	merkittävä	jokseenkin merkittävä	jokseenkin merkityksetön	merkityksetön	en osaa sanoa
Mieti yleensä työssä tekemääsi yhteistyötä, missä tarkoituksessa teet yhteistyötä? Arvioi miten merkittäviä yhteistyöhön johtavia tekijöitä seuraavat asiat ovat omalla kohdallasi?					
1 yksittäisen tiedon haku (esim. asiakkaan dokumentit)					
2 työssä eteen tulleen yksittäisen ongelman ratkaiseminen					
3 asiakkaan prosessinomainen palvelu ja sen sujuvuuden lisääminen					
4 työn kehittäminen, laadun parantaminen					
5 erityisosaamisen, konsultaation tarve					
6 eri ammattialojen osaamisen yhdistäminen, yhteistyöverkosto					
7 aseman/työtehtävän tuottama velvoite yhteistyöhön (esim. edustukselliset teht.)					
8 tulevaisuuden suunnittelutyö (esim. strategiatyö)					
9 muu, mikä?					

7. Yhteistyön esteet

	merkittävä	jokseenkin merkittävä	jokseenkin merkityksetön	merkityksetön	en osaa sanoa
Miten merkittäviä seuraavat yhteistyön esteet ovat omalla kohdallasi?					
1 vaikeus hahmottaa mahdollisia yhteistyötahoja					
2 työntekijöiden keskinäinen kilpailu					
3 tiedon puute muiden tahojen työstä ja osaamisesta					
4 luottamuksen puute toiseen toimijaan					
5 resurssien puute (esim. aika, raha)					
6 aiemmat kokemukset yhteistyön hyödyttömyydestä					
7 haluttomuus näyttää avun tarvetta					
8 työjärjestelyjen joustamattomuus					
9 henkilöstön vaihtuvuus (esim. määräaikaiset työsuhteet, pätkätyöt)					
10 tietosuojaongelmat (esim. vaitiolovelvollisuus)					
11 ristiriidat henkilösuhteissa					
12 erilaiset toimintakulttuurit (esim. toimintatavat, pelisäännöt)					
13 muu, mikä?					

8. Yhteistyön edistäminen

Mitkä tekijät edistävät yhteistyötä? Luettele riveille mielestäsi tärkeimmät ja arvioi niiden tila tällä hetkellä asteikolla 1-10 ympäröimällä sopivin vaihtoehto.

	toteutuu erittäin hyvin	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	ei toteudu lainkaan
1. _____		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2. _____		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
3. _____		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
4. _____		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
5. _____		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

9. Yhteistyön kohteet

Mitkä ovat kolme tärkeintä yhteistyötahoa oman työsi onnistumisen kannalta? (voit jatkaa kääntöpuolelle)

Mitä uusia yhteistyötahoja tai toimintatapoja on tullut Kolmet –projektin aikana omaa työtäsi ajatellen?

Millaista yhteistyötä tarvitset vielä lisää työsi onnistumiseksi?

10. Väittämät

	samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	jokseenkin eri mieltä	eri mieltä	en osaa sanoa
Vastaa seuraaviin väittämiin oman työsi näkökulmasta.					
Työyhteisössäni korostetaan yhteistyön tärkeyttä.					
Henkilöstön vaihtuvuus haittaa yhteistyötä.					
Työryhmissä istuminen ei tuo hyötyä oman työni tekemiseen.					
Pidän yhteistyötä eri toimijoiden kanssa tärkeänä.					
Teen itse laaja-alaista yhteistyötä työskentelykuntani sisällä sosiaali- ja terveystoimen henkilöstön kanssa.					
Tekisin enemmän yhteistyötä, jos työjärjestelyt tukisivat sitä.					
Toimin yhteistyöverkostoissa vain koska työnantajani velvoittaa.					
Toivoisin voivani tehdä enemmän yhteistyötä.					

Yhteistyö vie mielestäni turhaa aikaa perustyöltä.								
Yhteinen päämäärä löytyy yhteistyöpalaverissa helposti.								
Minulla on riittävästi yhteistyötahoja työni sujumiseksi parhaalla mahdollisella tavalla.								
Yhteistyön hyötyä ei näe omassa työssä.								
Ihmisten välinen epäluottamus vaikeuttaa asioiden hoitamista.								
Oikeat ihmiset on onnistuttu löytämään yhteistyöpalaveriini.								
Yhteistyötä tehdään vain hyvien ystävien kanssa.								
Minulle on selkeää keneen tulee ottaa yhteyttä missäkin asiassa.								
Yhteistyöstä eri toimijoiden välillä tulisi tehdä nykyistä enemmän selkeitä sopimuksia.								
Nyt tehtävä yhteistyö eri toimijoiden välillä hyödyntää järkevästi eri tahojen osaamista.								
Yhteistyön tavoite on minulle aina selvä.								
Työskentelykunnassani ei ole toimivaa yhteistyöverkkoa sosiaali- ja terveysalalla.								
Henkilöstöllä ei ole riittäviä yhteistyövalmiuksia työskentelykunnassani.								
En tee yhteistyötä, koska se ei ole vastavuoroista.								
Työkierto edistää organisaatioiden välistä yhteistyötä.								
Kilpailu kuntien välillä estää yhteistyötä.								
Teen yhteistyötä sosiaali- ja terveystoimen henkilöstön kanssa yli kuntarajojen.								
Yhteistyö yli kuntarajojen toteutuu tällä hetkellä hyvin.								
Asenteet vaikeuttavat yhteistyön tekemistä kunnan ja kolmannen sektorin välillä.								
Kunnassani yhteistyö kunnan ja yritysten välillä toimii hyvin.								
Yhteistyö kuntien välillä onnistuu, koska kaikki ovat tarvittaessa valmiita joustamaan omista tarpeistaan yhteiseksi hyväksi.								
Kunnassani yhteistyö kunnan ja kolmannen sektorin välillä toimii hyvin.								
Projektin loputtua yhteistyö Kolmet –kuntien välillä jää elämään.								
Toimintatapojen erilaisuus estää yhteistyötä yli organisaatorajojen.								
Kuntien välistä yhteistyötä hankaloittaa asioiden henkilöityminen.								
Kaikkia toimijoita arvostetaan samalla tavalla yhteistyössä yli organisaatorajojen.								
Kunnan, yritysten ja kolmannen sektorin välillä tehtävä yhteistyö on välttämätöntä laadukkaana asiakaspalvelun kannalta.								
Kunta, kolmas sektori ja yritykset ovat tasavertaisia toimijoita.								
Asenteet vaikeuttavat yhteistyön tekemistä kunnan ja yritysten välillä.								
Pitkät välimatkat kuntien välillä eivät ole este yhteistyölle.								

11. Projektin toiminnot

	a)		b)					
	olen osallistunut	en ole osallistunut	erittäin hyvin	hyvin	kohtalaisesti	heikosti	erittäin heikosti	en osaa sanoa
Olethan tarkkana tässä kysymyksessä on kaksi osaa:								
a) Merkitse osallistuitko seuraaviin Kolmet –projektin toimintoihin.								
b) Arvioi miten nämä Kolmet –projektin toiminnot ovat edistäneet yhteistyötä eri muodoissaan? Vastaa vaikka et olisikaan osallistunut kyseiseen toimintoon.								
laatu- ja kehittämistyötä tukeva koulutus								
yhteisiä työkäytäntöjä edistävä koulutus (ammattilliset teemat)								
työryhmätyöskentely (esim. vanhustyöryhmä)								
vapaamuotoinen yhdessäolo, virkistäytyminen								
opintomatkat (Imatra, Lahti/Karjalohja)								

osallistuminen seminaareihin																			
ekstranet																			
projektin tiedottaminen																			
projektin tapahtumien suunnittelu ja organisointi																			
työkierto																			
muu, mikä?																			

Miten yhteistyön toteutuminen on vaikuttanut mielestäsi projektin osatavoitteiden saavuttamiseen (laaturjestelmä, työkierto, vanhuspoliittinen ohjelma, lastensuojelun palveluketju ja sijaispankki)?

Mitä ongelmia olet havainnut Kolmet –projektin aikana? Miten arvelet niihin voitavan vaikuttaa?

Miten Kolmet –projektin aikana saatuja hyviä asioita ja tavoitteita voitaisiin tukea tulevaisuudessa, kun projekti loppuu?

Voit halutessasi vielä kommentoida tai kertoa vapaasti kokemuksiasi liittyen Kolmet –projektiin lomakkeen kääntöpuolelle.

Suurkiitos vaivannäöstäsi!