



# Kokeilujen käynnistymisen jäljillä – ongelmapuhetta vai kestäviä ratkaisuja eettiseen kuormitukseen vanhustyön resurssiniukoissa olosuhteissa?



Eveliina Saari, Vilja Levonius, Elina Weiste & Jaana Laitinen

## Tiivistelmä

Tutkimuksessa analysoitiin ja arvioitiin kahdella sosiaali- ja terveydenhuollon alueella toteutettuja vanhusten hoidon työyhteisöissä käynnistettyjä kehittämiskokeiluja. Kokeilujen tavoitteena oli ehkäistä ja vähentää hoitajien kokemaa eettistä kuormitusta, kun työolot olivat muuttuneet yhä kiireisemmiksi resurssipulasta kärsivissä työyhteisöissä. Kokeilujen arviointipajoissa keskustelut etenivät toisella sotealueella enemmän ongelmapuhekeskeisinä ja toisella sotealueella enemmän ratkaisuihin ja onnistumisiin keskittyvänä. Molemmissa arviointipajoissa kokeiluja kehittäneet työntekijät ja esihenkilöt toistivat puheenaiheena kehittämisen ajan niukkuuden työn arjessa keskeisimpänä kokeilujen edistymisen esteenä. Toisella sotealueella siitä muodostui keskusteluissa kehittämistä estävä jännite. Toisella sotealueella oli luotu toimintatapoja, joilla kehittämisen aikaa saatiin ujutettua hoitotyön lomaan.

Artikkelin johtopäätös on, että työntekijät ja esihenkilöt pystyvät viemään työolosuhteita parantavia kokeiluja käytäntöön, jos he saavat käyttäen aikaa uuden toimintatavan kehittämiseen. Jotta kokeilevan kehittämisen toimintatapa juurtuisi jatkuvaksi tavaksi toimia, tarvitaan sellaisia työn organisointiin ja työtapoihin liittyviä toimia, jotka takaavat työn kehittämisen olevan osa työtä. Tämä edellyttää toiveikkautta ja johdon valtuutusta sen suhteen, että työn organisointiin ja toimintatapojen kehittämiseen voidaan vaikuttaa työntekijätasolta.

## Avainsanat:

vanhustyö, eettinen kuormitus, kokeilu, työntekijälähtöinen kehittäminen

## Abstract

The study analysed and evaluated work development experiments which took place in elder care in two Finnish social and healthcare districts. The experiments aimed to prevent and reduce the ethical strain experienced by care workers in resource-constrained work communities. In the evaluation workshops of experiments, the discussions in the first social and health care district were more problem-oriented and in the second one more focused on solutions and successes. In both evaluation workshops, the employees repeated the theme of scarcity of development time as the main obstacle in implementing the experiments. In the first social and health care district,

it became a tension that hindered development. In the second one, new practices were created to squeeze development time into the care work.

The conclusion is that employees can implement experiments in their daily work if they are given enough time. New working practices are needed to ensure employee-driven innovation in the future. A mandate from management is required for the employees to influence how they organize their work and time.

## Keywords:

elder care, ethical strain, experiment, employee-driven innovation, work development

## Työntekijälähtöiset kokeilut vanhustyössä koetun eettisen kuormituksen vähentäjänä

Ikääntyneiden palveluiden julkiset toimijat etsivät Suomessa keinoja varautua työvoimapulaan, kun väestö ikääntyy voimakkaasti ja hoivatarpeet kasvavat. Ratkaisuja etsitään työn tehokkaammasta organisoinnista, hoitajien työolojen parantamisesta sekä teknologioista, jotka tukevat vanhusten kotona asumista mahdollisimman pitkään. Vanhustyön tutkimuksissa (Virkki ym. 2012; Hirvonen & Husso 2012) on jo vuosikymmen sitten havaittu työntekijöiden työskentelevän työn tehostamispaaineissa, jossa työhyvinvointi ja mahdollisuus tuottaa hyvää hoivaa ovat voineet heikentyä (Saari ym. 2022). Hoivan ja politiikan tutkijat (Kröger 2019; Hoppania ym. 2016) näkevät, että yhteiskunnassamme hoiva on kriisissä. Kriisi juontaa juurensa uudesta julkisjohtamisesta, julkisten hoivapalvelujen tehokkuustavoitteista sekä hoivan markkinaistumiskehityksestä (Hoppania ym. 2016).

Vanhustyötä tekevät kokevat työhyvinvointikyselyiden mukaan useammin eettisesti kuormittavia tilanteita kuin muut sosiaali- ja terveysalan työntekijät (Selander ym. 2022). Eettisestä kuormituksesta voi seurata poissaoloja työstä, mielenterveyden ongelmia, epäsosiaalisia tapoja sekä fyysisiä oireita (Nikunlaakso ym. 2022). Eettistä kuormitusta syntyy esimerkiksi, kun hoitaja ei pysty arjessa toimimaan omien arvojensa mukaan tai työssä on normeja ja sääntöjä, jotka estävät toteuttamasta hyvän hoivan periaatteita (McCarthy & Deady 2008). Eettinen kuormitus näyttää lisääntyneen hoitajien työmäärän ja kiireen kasvaessa sekä henkilöstöresurssien niukentuessa (Korkiakangas ym. 2022; Suhonen & Leino-Kilpi 2022). Aiempi tutkimus on tunnistanut eettisen kuormituksen syitä, kuten epäreilu johtaminen, ajan puute asiakkaiden kanssa, henkilö- ja valtasuhteet, haasteet potilaiden hoidossa sekä työntekijöiden osaamattomuuden ja turvattomuuden tunteet (Nikunlaakso ym. 2022).

Työhyvinvointikyselyt kertovat eettisesti kuormittavien tilanteiden yleisyydestä ja niistä voi syntyä vaikutelma, että ongelma liittyy hoivan rakenteisiin. Tässä artikkelissa tutkimme millainen merkitys paikallisella kontekstilla voi olla kehittämisen kulkuun. Koska moni eettisen kuormituksen syy liittyy työyhteisön toimintatapoihin ja ihmisten välisiin suhteisiin, niihin tulisi puuttua työyhteisössä (Nikunlaakso ym. 2022). Tutkimuksessa toteutettiin työntekijälähtöisiä kokeiluja, joilla voitaisiin vähentää vanhustyössä koettua eettistä kuormitusta. Tutkimus- ja kehittämishanke (Koivisto ym. 2023) toteutettiin neljällä sosiaali- ja terveydenhuollon alueella, joista analyysin kohteeksi valitsimme mahdollisimman paljon toisistaan poikkeavat kahden alueen kokeilujen arviointipajat. Analyysiä ohjasi tutkimuskysymys: Millaisia työntekijälähtöisen kokeilevan kehittämisen mahdollisuuksia ja esteitä ilmenee kehittävän arvioinnin prosessissa vanhusten hoidon kriisiaikana?

Kehittämisen haasteena on hoitohenkilöstön samanaikainen osallistuminen uusien käytäntöjen kehittämiseen ja päivittäisen hoito- ja hoivatyön toteuttaminen henkilöstöpulasta huolimatta. Tämä kehittämiseen liittyvä paradoksi saattaa olla osasy siihen, miksi vanhustyön työhyvinvoinnin kehittämistä analysoivaa tutkimusta on niukemmin olemassa kuin toteavia, vanhustyön

heikentyneitä työoloja ja työhyvinvointia kartoittavia tutkimuksia. Tähän tutkimuskatveeseen artikkelimme tuo omalta osaltaan uutta valaistusta.

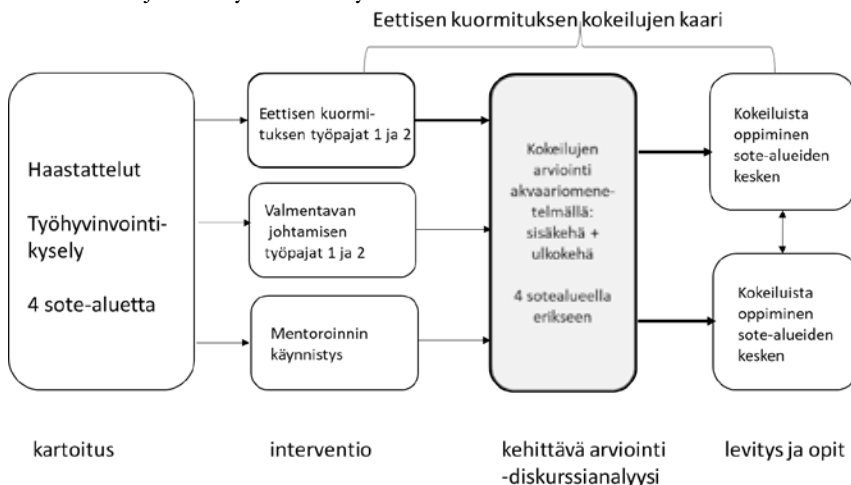
Vaikka kokeileva kehittäminen on lähtenyt juurtumaan Suomessa julkisen hallinnon toimintatapojen uudistamisessa jo 2010-luvulta lähtien projekti- ja ohjelmallisen kehittämisen rinnalle (Vataja & Seppänen-Järvelä 2018), on sen soveltaminen vielä harvinaista sosiaali- ja terveydenhuollon hierarkkisiksi kulttuureiksi mielletyissä ympäristöissä. Kokeilu on tapa saada tietoa toimenpiteiden hyödyllisyydestä ja vaikutuksista ennen toimenpiteiden laajempaa käyttöönottoa (Stenvall 2017).

Tutkimme erityisesti työntekijöiden käynnistämiä kokeiluita ja niistä käytävää keskustelua, koska ruohonjuuritason työntekijöiden osuutta on perinteisesti laiminlyöty innovaatioiden aloittajina (Kesting & Ulhoi 2010; Hasu ym. 2011). Seuraamme työyhteisön sisäisiä kokeiluja, joilla pyritään hoivatyön eettisen kuormituksen vähentämiseen. Työntekijälähtöisessä kehittämisessä työntekijän resurssit: luovuus, ideat, osaaminen ja ongelmanratkaisukyvyt, ovat uudistuksia edistävä voima. Työntekijälähtöinen kehittäminen kukoistaa todennäköisimmin ympäristöissä, joissa johtajat allokoivat aikaa uudistusten suunnittelemiselle, tarjoavat tunnustusta ja tukea sekä sallivat työntekijöiden osallistuvan verkostoihin myös organisaation ulkopuolella (Høyrup 2010; Saari ym. 2015). Ruohonjuurityöntekijä nähdään optimistisesti muutosta käynnistävänä toimijana resurssiniukoissakin työolosuhteissa. Tutkimuksen analyysit kokeilujen arviointikeskusteluista avaavat sitä, kuinka kokeilevan kehittämisen vaatimukset ja toisaalta työolosuhteiden haastavuus törmäivät toisiinsa.

## Kokeilujen käynnistys ja niiden arviointi

Tämä artikkeli on osa laajempaa tutkimusta, jonka tavoitteena oli kehittää vanhustyön vetovoimaisuutta, parantaa henkilöstön työhyvinvointia ja työkykyä sekä pidentää työuria. Tutkimukseen osallistui neljä sosiaali- ja terveydenhuollon aluetta ja niiden erilaiset vanhustyön yksiköt: kotihoito, palveluasuminen sekä vuodeosastot. Osallistuneet neljä sote-alueita olivat kuntayhtymiä, joilla oli alueensa sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisvastuu. Alueet jatkoivat sosiaali- ja terveyspalvelu-uudistuksessa 1.1.2023 hyvinvointialueina. Uudistuksessa sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisvastuu siirtyi kunnilta ja kuntayhtymiltä 21 hyvinvointialueelle.

Tutkimuksen kokonaisuus on raportoitu laajemmin muualla (Koivisto ym. 2023), joten tässä keskitytään kuvaamaan tarkemmin interventiovaiheessa syntyneiden kokeilujen arviointivaihetta. Kuvassa 1 on harmaalla merkitty tämän artikkelin analyysin kohde sekä kaarisulkeella mistä mihin kokeilujen edistymistä analysoitiin.

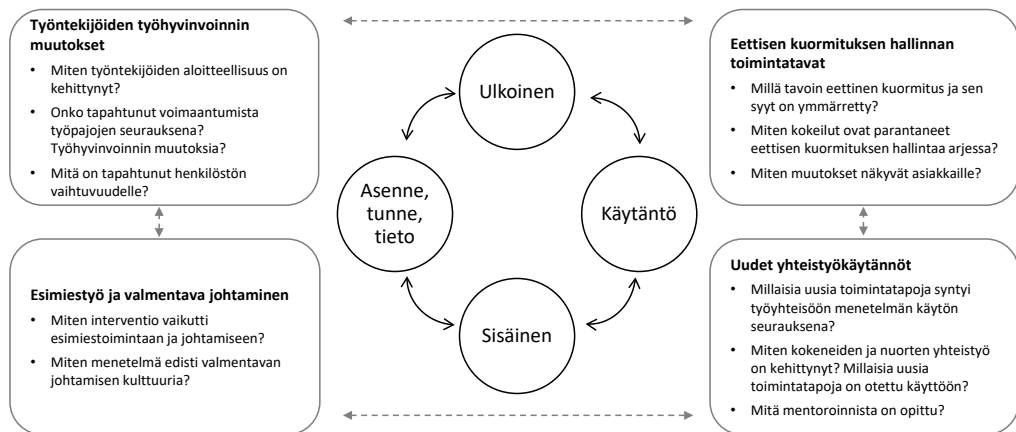


**Kuva 1.** Hyvä veto -tutkimuksen asetelma ja eteneminen

Tutkimuksen kartoitusvaiheessa tehty työhyvinvoinnin tilaa kartoittava kysely ja 40 työolosuhteisiin liittyvää hoitajien, esihenkilöiden ja johdon haastattelua suuntasivat työn kehittämisen interventioita, jotka käsittelivät eettisen kuormituksen hallintaa, valmentavaa johtamista ja mentoointia. Interventiovaiheessa toteutettiin 14 eettiseen kuormitukseen liittyvää työyhteisökohtaista työpajaproessia ja 8 valmentavaa johtamista käsittelevää työpajaproessia. Kukin interventio sisälsi kaksi kahden tunnin työpajaa, jotka järjestettiin 3–4 viikon välein. Työpajoissa keskusteltiin työhyvinvoinnin nykytilanteesta ja muodostettiin työyhteisön toimintatapoihin liittyviä kokeiluja. Työntekijät kirjoittivat työpajoissa ja niiden välillä kokeilua koskevan suunnitelman, jossa määriteltiin ratkaistava ongelma, kokeilun tavoitteet, nimi, toteutustapa, aikataulu, vastuhenkilöt ja seurannan tapa. Kaiken kaikkiaan interventiovaiheessa suunniteltiin yhteensä 50 kokeilua, joista 26 pyrki ratkaisemaan eettistä kuormitusta (Koivisto ym. 2023, 97). Tarkastelemme tässä artikkelissa tarkemmin kahden sote-alueen eettiseen kuormitukseen liittyvien kokeilujen (7+7) arviointivaihetta.

Kokeilujen kehittävä arviointivaihe toteutettiin marraskuusta 2021 toukokuuhun 2022. Työyhteisöt kokoontuivat sote-aluekohtaisesti arvioimaan kokeilujen edistymistä noin 0,5–6 kk interventiovaiheen jälkeen. Lopuksi noin 0,5–5 kk arviointipajan jälkeen organisoitiin ns. oppimispaja, joka oli kokeiluista oppimisen areena kahden sote-alueen välillä. Ne tarjosivat mahdollisuuden paikallisten toimintatapojen yleistykseen ja uusiin variaatioihin uudessa kontekstissa. Kukin arviointityöpaja kesti 2,5 tuntia ja oppimispaja 5 tuntia. Kaikki eettiseen kuormitukseen liittyvät arviointityöpajat järjestettiin kasvokkain.

Kokeilujen arvioinnissa nojaamme ekspansiivisen oppimisen teoriaan (Engeström 1987), minkä pohjalta on kehitetty organisaation oppimiseen perustuva tapa arvioida kokeiluja osallistavasti, niistä oppien sekä pyrkien levittämään niitä paikallisesta kontekstista laajempaan käyttöön (Saari ym. 2008; Kallio & Saari 2011; Hyytinen ym. 2019). Verrattuna tavanomaisiin kehittävän arvioinnin menetelmiin (kuten Patton 1997; Robinson & Cousins 2004; Fetterman 2001) lähestymistapa tarjoaa arviointiin arviointikehikon, minkä kautta kokeilujen vaikutuksia punnitaan. Lisäksi menetelmässä organisoidaan rakentava vuoropuhelu, arviointiakvaario, kokeilua kehittäneiden työntekijöiden ja sellaisten toimijoiden kesken, jotka voivat edistää kokeiluja asemastaan käsin (Hyytinen ym. 2019). Menetelmässä fasilitoijat rytmittävät, kenen vuoro on kulloinkin arvioida, ja kuunnella, jotta kaikkien äänet pääsevät tasavertaisesti kuuluviin (Hyytinen ym. 2019).



Kuva 2. Kehittävän arvioinnin näkökulmat

Kehittävän arvioinnin työpajoissa organisoitiin sisäkehän ja ulkokehän välinen vuoropuhelu. Artikkelin ensimmäinen ja toinen kirjoittaja toimivat arviointityöpajojen fasilitoijina. Sisäkehälle

fasilitoijat kutsuivat työyhteisöistä kaikki kokeilujen kehittämiseen osallistuneet työntekijät, mutta kiireiden vuoksi kaikki eivät osallistuneet. Ulkokehälle fasilitoijat pyysivät sellaisia johdossa, HR:ssä ja työsuojelussa toimivia henkilöitä, jotka pystyisivät näitä kokeiluja tukemaan. Useimmiten fasilitoijien yhteyshenkilö työyhteisöön päin oli HR:n edustaja ja hän auttoi fasilitoijia tunnistamaan ulkokehälle tarvittavia keski johdon edustajia.

Arviointityöpajassa kokeiluja kehittäneet työntekijät esittelivät kokeilut, joita sitten sisäkehän työntekijät arvioivat neljästä eri näkökulmasta (Kuva 2). Kun sisäkehä keskusteli, ulkokehä kuunteli, eikä saanut osallistua keskusteluun. Sisäkehän keskustelun jälkeen ulkokehä sai puheenvuoron. Heidän tehtävänä oli päätellä, mitä keskustelusta voi oppia kokonaisuudessaan, sekä muodostaa kolme konkreettista ehdotusta kokeilujen tukemiseksi jatkossa. Sisäkehä sai vielä ottaa kantaa ehdotuksiin, sekä lisätä oman ehdotuksensa. Viimeisessä vaiheessa sisäkehällä ja ulkokehällä olevat keskustelivat kaikista syntyneistä ehdotuksista yhdessä.

## **Kokeilujen arviointikeskustelujen analyysin teoriaviitekehys: diskurssianalyysi ja yleistämisen dialektiikka**

Kokeiluissa oli kyse työyhteisöjen pyrkimyksestä ratkaista hoivatyössä kohdattua eettistä kuormitusta uusilla toimintatavoilla. Kyseessä oli ihmisten välisiin suhteisiin liittyvä ilmiö, joka kirvoitti arviointikeskusteluissa jännitteitä. Valitsimme analyysin teoreettiseksi lähestymistavaksi diskurssianalyysin, joka kohdistuu erityisesti ristiriitoja ilmentävän puheen analyysiin (Billig ym. 1988; Engeström & Sannino 2011).

Kokeilut pyrkivät luomaan työn arkeen uusia käytäntöjä vähentämään hoitajien eettistä kuormittamista. Toisaalta kokeilujen arviointivaiheessa voitiin olettaa, että paikallisesti kokeiluissa käytännöissä olisi jotain sellaista eettistä kuormitusta ratkaisevaa, jonka voisi yleistää muidenkin kuin kokeilukontekstin ratkaisuksi. Valitsimme toiseksi analyysikehykseksi siksi tiedon yleistämistä koskevan dialektiikan tarkastelun (Engeström 2020; Tsoukas & Vladimirou 2001; McCarthy 1994). Avaamme näitä lähestymistapoja seuraavassa tarkemmin.

Hyödynämme diskurssianalyttisiä näkökulmia, joiden avulla vuorovaikutuksesta voi tunnistaa mahdollisia eri näkökulmien välisiä dilemmoja, kaksoissidoksia ja niiden ratkaisupuhetta (esim. Pohjola & Puutio 2018). Eri työntekijöiden sekä enemmän valtaa omaavien asiantuntijoiden ja johtajien välinen vuoropuhelu tuo esiin ja käsittelee toiminnassa vallitsevia ristiriitoja, jotka pyrimme tunnistamaan ja tulkitsemaan.

Dilemmat määritellään sosiaalipsykologisessa tutkimuksessa toiminnan historian tuottamiksi erilaisiksi ilmaisuiksi tai yhteensovittamattomiksi arvioiksi tilanteesta joko ihmisten välisessä keskustelussa tai yksilön puheen sisällä (Billig ym. 1988). Dilemma ilmenee puheessa epärointinä ja puntarointina, ”toisaalta, toisaalta” tai ”kyllä, mutta” -ilmaisuuina, ja sama teema tuntuu nousevan esiin uudelleen muotoiltuna tai asian kieltämisenä (Engeström & Sannino 2011, 373).

Kaksoissidos on prosessi, jossa toimijat kokevat toistuvasti kohtaavansa painetta ja epäsuotuisia vaihtoehtoja toiminnassaan ilman selvää ulospääsyä. Diskurssissa ne ilmenevät paineena tehdä jotain ja samanaikaisesti havaita toimenpiteiden tekemisen mahdottomuus. Keskustelussa nämä ilmenevät – ”mitä me voimme tehdä?” -tyyppisinä ilmaisuuina. Kaksoissidos on tilanne, jota yksilö ei voi yksinään ratkaista ja puheessa minämuoto muuttuukin helposti muotoon: ”meidän täytyy, meidän pitää”. Tällä haetaan ratkaisua kaksoissidokseen. (Engeström & Sannino 2011.)

Diskurssien tulkinnassa nojaamme kulttuurihistoriallisen toiminnanteorian lähestymistapaan, jossa niitä tulkitaan toiminnan ristiriitojen ja jännitteiden ilmentyminä (Engeström & Sannino 2011). Analyysissä jäsenämme toiminnassa ilmenevän ns. alkusolun (Engeström 1987, 78), jossa on tunnistettu eettisen kuormituksen ongelmaan puuttumisen esteitä sekä kokeilevaa kehittämistä rajoittavia ja mahdollistavia tekijöitä.

Kulttuurihistoriallisessa toiminnanteoriassa kohoaminen abstraktista konkreettiseen on yksi interventioiden, siis toiminnan muuttamisen, keskeinen periaate. Se perustuu alun perin Hegelin

(1977) dialektiseen ajattelutapaan, jossa etsitään ongelmatilanteiden taustalla oleva alkusolu, yleinen abstraktio (Engeström 2020). Kun alkusolu on tunnistettu, voidaan havaita, kuinka se ilmenee erilaisin variaatioin. Ongelmallisen ilmiön luokittelu ja yleistäminen voi olla hyödyllinen analyttinen askel, muttei ole riittävä toiminnan ja käytäntöjen muutokseen. Toimijoiden tulee nähdä ongelmaa luovat mekanismit toiminnan taustalla, jotta he voivat luoda siihen ratkaisuja. On etsittävä toiminnasta kehkeytyvää ja poikkeavaa, jotta alkusolu voidaan muodostaa ja soveltaa sitä proaktiivisesti, ennen kuin toiminta kriisiytyy (Sannino 2011). Yleistetyt ja erityisen, konkreettisen tiedon välinen dialektiikka voidaan nähdä tärkeänä tekoja eteenpäin vievänä dynamiikkana (Tsoukas & Vladimirov 2001; McCarthy, 1994, 68).

Jäsenämme diskurssiaineiston luomaa kuvaa eettisen kuormituksen ongelman ja ratkaisun alkusolusta tässä artikkelissa eksplisiittisemmin ja teoriapitoisemmin, mitä se tapahtui itse kokeilujen arviointipajoissa. Kehittävän arvioinnin menetelmässä työyhteisöjen ratkaisut tuotiin yhteiseen keskusteluun, jotta työyhteisöt voisivat oppia niistä toinen toisiltaan. Sisäkehäkeskustelu toimi eräänlaisena erilaisten lokaalien ratkaisujen vuoropuhelun areenana, kun taas ulkokehä kannustettiin yleiseen ja abstrahoituihin puheeseen.

## Tutkimuskysymykset

Päätutkimuskysymys on: Millaisia työntekijälähtöisen kokeilevan kehittämisen mahdollisuuksia ja esteitä ilmenee kehittävän arvioinnin prosessissa hoiva-alan kriisi aikana? Analyysin tulokset esitetään molempien sote-alueiden osalta erikseen vastaamalla seuraaviin alakysymyksiin:

- Siirtyivätkö työntekijälähtöiset eettistä kuormitusta vähentävät kokeilut käytäntöön arviointiprosessin kuluessa?
- Millaista kokeilujen onnistumis- ja ongelmapuhetta ilmenee sote-aluekohtaisissa kokeilujen arviointityöpajoissa?
- Millaisia vanhushoivatyön arjessa esiintyviä dilemmoja ja kaksoissidoksia arviointityöpajojen diskurssin dynamiikka ilmentää ja miten niitä pyritään ratkaisemaan?
- Millainen toiminnan jännitteisiin liittyvä alkusolu voidaan tunnistaa työpajakeskusteluissa resurssiniukoissa työolosuhteissa kokeilevan kehittämisen esteenä tai mahdollistajana?

## Aineisto ja menetelmät

Artikkelin aineistona ovat neljällä sote-alueella (A–D) järjestetyt 2,5 tuntia kestäneet eettisen kuormituksen kokeilujen arviointiin liittyneet kehittävän arvioinnin pajat, joiden keskustelut äänitettiin ja litteroitiin. Aineistoina olivat myös fasilitoijien kenttämuistiinpanot sekä työpajaosallistujien kirjoittamat suunnitelmat kokeilujen sisällöistä, jotka tehtiin interventiopajoissa. Kaikki osallistujat antoivat tietoisesti, kirjallisen suostumuksen aineistojen käyttämiseen tutkimuksessa. Aineistonkeruun toteutustapa hyväksyttiin Työterveyslaitoksen eettisen toimikunnan lausunnossa (päätös 18.12.2020).

Alustavan analyysin perusteella artikkelin syvempi analyysi rajattiin **kahteen dynamiikaltaan mahdollisimman erilaiseen työpajaan**, jotka järjestettiin sote-alueilla A ja C. Litteroituna keskusteluaineisto A oli 84 sivua ja aineisto C 78 sivua. Ne erosivat sen suhteen, miten eri tavoin kokeilut olivat edistyneet (hyvin – heikosti), sekä miten erilaisena diskurssina työpajakeskustelu näyttäytyi (ratkaisuhakuinen – ongelmakeskeinen). Lisäksi jäljitimme, siirtyivätkö työyhteisökohtaiset sote-alueilla A ja C eettistä kuormitusta vähentämään suunnitellut 14 kokeilua käytännöiksi arviointi- ja oppimispajan kuluessa.

Seuraava taulukko kuvaa kummankin sote-alueen interventio-, arviointi- ja oppimispajojen aikataulut.

**Taulukko 1.** Kahden sote-alueen kehittämisen ja kokeilujen arvioinnin aikataulut

	Sote A	Sote C
<b>Interventiot</b>	9.9.–30.9.2021	28.9.–28.10.2021
<b>Arviointipaja</b>	Marraskuu 2021	Maaliskuun alku 2022
<b>Oppimispaaja</b>	Toukokuu 2022	Maaliskuun puoliväli 2022

Sote-alue A:llä oli noin 5–8 viikkoa aikaa kokeilujen suunnittelusta niiden ensimmäiseen edistymisen arviointiin, kun taas sote-alue C:llä oli 4–6 kuukautta aikaa viedä kokeiluja käytäntöön, ennen kuin niitä arviointiin ensimmäisen kerran yhdessä. Korona-ajan kokoontumisrajoitukset sekä sairastumiset siirsivät ensimmäistä arviointipajaa suunnitellusta.

Sote-alueiden arviointipajojen osallistujat on kuvattu tarkemmin analyysin yhteydessä. Ääninauhalta voidaan erottaa toisistaan sisäkehällä ja ulkokehällä olleet, mutta ei täysin luotettavasti eri osallistujien ääniä niiden sisällä. Artikkelissa käytettyjen näytteiden osalta on pyritty suurempaan tarkkuuteen tarkistamalla eri puhujien äänet kuuntelemalla tallenne useaan kertaan. Anonymiteetin turvaamiseksi kaikki tunnistamisen mahdollistavat tiedot on muutettu ai-neisto-otteista.

Arviointipajojen analyysi aloitettiin luokittelemalla keskustelua episodeihin, siis niiden puheenvuorojen jonoiksi, joissa puhutaan samasta sisällöllisestä teemasta. Aineistojen luokittelussa käytettiin apuna Atlas.TI-ohjelmaa. Koodeina käytettiin *ongelmapuhe*, *ratkaisupuhe*, *lokaalit olosuhteet* ja *yleistyspuhe* jaottelua, mistä kaksi ensin mainittua johdettiin diskurssianalyysiä ja kaksi jälkimmäistä yleistämisen dialektiikkaa koskevista lähestymistavoista. Lisäksi episodeihin koodattiin, mitä ne sisällöllisesti käsittelivät, esim. kehittämisen ajan niukkuus, resurssit, vuorovai-utus sekä oliko episodi ulkokehän vai sisäkehän puhetta. Taulukko 2 kuvaa luokittelukriteereitä.

**Taulukko 2.** Arviointipajojen keskustelujen teorialähtöinen luokittelu

Episodin koodi	Piirteet
Onnistumispuhe	puhetta kokeilun hyvistä vaikutuksista ja onnistumisesta puhetta miten ratkaista jokin ongelma
Ongelmapuhe	puhetta alkuperäisestä ongelmasta, jota kokeilulla piti ratkaista puhetta kokeilun epäonnistumisesta tai että ei ole edennyt puhetta esteistä, miksi kokeilu ei edennyt
Lokaalit olosuhteet	puhetta yksityiskohdista, miten kokeilu juuri omassa työyhteisössä eteni tai mitä esteitä oli
Yleistyspuhe	puhetta yleisemmin ratkaisusta, sen soveltumisesta muille me-puhetta puhejaksoon yhtyy muut yksiköt täydentäen omia ratkaisujaan

Sisällönanalyysi oli alustava karkeasti keskustelua luokitteleva ja järjestävä vaihe. Luokittelun jäl-keen varsinainen dilemموjen, kaksoissidosten tai ratkaisujen sisältöpuhe vaatii episodien dynamiikan ja diskurssin hienovaraista analyysiä (ks. Hardy, Harley & Phillips 2004, 20 ja Engeström & Sannino 2011). Keskustelujen syvempään analyysiin edettiin tarkastelemalla kunkin episodiluokan otteita rinnakkain. Sen avulla tunnistettiin, mikä oli toistuvaa tai erityistä ongelmapuheelle ja toisaalta ratkaisupuheelle.

## Kahden arviointiprosessin analyysin tulokset

Kuvaamme seuraavassa sote-alueilla A ja C toteutettujen eettisen kuormituksen hallintaan pyrkineiden kokeilujen kehittävän arviointipajojen kulkua, kokeilujen edistymistä sekä keskustelujen sisältöä. Sote-alue A:n kehittämisprosessia luonnehti ongelmapuhe ja osittain edenneet kehittämiskokeilut. Sote-alue C:lla puolestaan kehittämiskokeilujen keskustelut näyttäytyivät onnistumispuheena.

### Sote-alue A: On niin kiire, ettei ehdi kehittää!

Kokeilujen arviointipajaan osallistui sisäkehälle 17 kokeiluja kehittänyttä työntekijää ja esihenkilöä vuodeosasto-, palveluasuminen- sekä kotihoitoyksiköistä sekä ulkokehälle yhteensä neljä palvelujohdon, HR:n ja laatu- ja kehittämisvastaavien edustajaa. Lisäksi työpajaan osallistui interventioiden vetäjä sekä kaksi fasilitoijaa. Ajankohta ei ollut ajoitukseltaan kovin suotuisa kehittämiselle:

Arviointipaja pidettiin ahtaassa kapeassa neuvotteluhuoneessa hyvinvointiasemalla. Työpajaan tulijat olivat hoitajia maskit päällä, hiukan kädet puuskassa -asenteella. Ennen työpajaa kuulumme, että YT-kierros oli juuri alkanut sote-alueella. Vaikka se ei koskettaisi ympärivuorokautisen hoivan työntekijöitä, kotihoito ilmeisesti kuului sen piiriin. Ennen pajaa kokeilun edistymisen esitysvuoroa siirrettiin henkilöltä toiselle tyyliin: ”Sun pitää esittää tämä”. Työpajan aikana käytävällä jylläsi lattianpesukone useammankin kerran ohi antaen aikamoisen melutaustan puhumiselle. Kukaan ei kommentoinut kuitenkaan asiaa. Järjestävä taho yritti saada siivoojaa nopeasti ohittamaan paikka. (Kenttämuistiinpanot 11/2021, sote A)

Arviointipajassa keskusteltiin kolmessa erilaisessa työyhteisössä kehitetyistä seitsemästä eettistä kuormitusta vähentävästä kokeilusta. Niillä pyrittiin kehittämään hoivan laatua, työyhteisön toimintatapoja sekä asiakkaista tehtäviä kirjauksia. Taulukko 3 esittelee kokeilujen aiheet sekä kokonaiskuvan niiden siirtymisestä käytäntöön.

**Taulukko 3.** Sote A:n kokeilujen edistyminen arviointi- ja oppimispujojen kertoman mukaan

Kokeilun aihe	Kokeilun nimi	Käytäntöön kyllä/osittain/ ei*
Asiakas ja hyvä hoiva	Viikoittaiset asukaspalaverit (palveluasuminen)	kyllä
Työyhteisön toimintatavat	Työvuorosuunnittelu työhyvinvoinnin lähteenä (palveluasuminen)	kyllä
	Viestintä ja tiedonkulku: viestivihot-> seinäkalenteri viestimiseen (kotihoito)	osittain
	Saattohoidon kokonaisvaltainen kehittäminen osastolla (laitushoito)	osittain
	Hiljainen raportointi vuorojen välillä (laitushoito)	osittain
	Avoin vuorovaikutus (kotihoito)	ei
Teknologian käyttö	Mittareiden yksinkertaistaminen liittyen asiakaskirjauksiin (palveluasuminen)	ei

\***kyllä** jos kokeilu on edelleen olemassa myös oppimispujoavaiheessa, tai mennyt käytäntöön joko ensimmäisessä arviointivaiheessa tai oppimispujoavaiheessa, **osittain** jos saanut uuden muodon tai vain osa edistynyt tai ensimmäisessä vaiheessa edistynyt mutta pysähtynyt oppimispujoavaiheessa, **ei** jos ei ole esitelty, tai sanottu suoraan, ettei ole edistynyt, ei ole mennyt käytäntöön tai omistaja ei paikalla



Parhaiten kokeiluista kerrottiin edenneen palveluasumisen ympäristössä viikoittaisten asukaspaalaverien pitämisen, jolla pyrittiin asukkaiden hyvinvointia edistävään moniammatilliseen yhteistyöhön ja yhteiseen vastuunottoon. Työvuorojen suunnittelukokeilu, joka otti huomioon työntekijöiden toiveet, kuten viikonloppuvapaat, oli onnistuttu viemään käytäntöön. Laitoshoitoympäristössä saattohoidon käytäntöjen kehittämisessä taustalla oli hoitajien ja lääkärin erilaiset näkemykset saattohoitoon siirtymisen ajankohdasta ja kriteereistä. Kokeilun taustalla oleva ongelma ratkesi paikallisesti, kun lääkäri vaihtoi työpaikkaa. Saattohoidon tilan ja käytäntöjen kehittämisen kerrottiin olevan vasta toivelistalla.

Kokeilujen edistäminen oli vaikeinta kotihoidossa, jossa oli tunnistettu kehittämisen kohteeksi avoimemman vuorovaikutuksen edistäminen asiakkaiden, työtovereiden ja omaisten suuntaan. Tiedonkulkua suunniteltiin tehostettavan viestivihkojen kautta, mutta niiden päivittäminen ja lukeminen osoittautui käytännössä mahdottomaksi. Kaiken kaikkiaan edenneet kokeilut ovat sisällöltään enemmän työntekijöiden omiin toimintatapoihin liittyviä pieniä vähän resursseja vaativia parannuksia, kun taas ne, jotka eivät edenneet olisivat vaatineet laajempaa osallistumista.

Arviointityöpajan keskustelut jakautuvat onnistumis- ja ongelma-keskeiseen puheeseen, jotka liittyvät joko paikallisiin erityispiirteisiin tai yleiseen vanhushoidon tilanteeseen (Taulukko 4).

**Taulukko 4.** Sote A:n kehittävän arviointipajan keskusteluepisodien jakauma sisällön mukaan

	onnistumispuhe-episodit	ongelmapuhe-episodit
lokaalit työolosuhteet	13 (kaikki sisäkehän episodeja)	12 (kaikki sisäkehän episodeja)
yleiset työolosuhteet ja yleistettävä taso	16 (kaikki ulkokehän episodeja)	5 (kaikki sisäkehän episodeja)

Työntekijät sisäkehällä toivat esiin paikallisessa työympäristössään kohdattuja onnistumisia sekä esteitä kokeilujen toimeenpanossa. Ulkokehän puheenaihejaksot toivat esiin, mitä koko sote-alueella ja vanhushuolteen palveluissa yleisemmin tulisi kehittää. Johtotason ulkokehällä käytävä keskustelu oli pelkästään ongelmia ratkaisemaan pyrkivää, ei ongelmien syissä pyörivää puhetta.

Sisä- ja ulkokehällä toistui 10 episodissa keskusteluaiheena kehittämisen ajan riittämättömyys sekä yritykset ratkaista sitä haastavassa YT-tilanteessa ja korona-ajan reunaehdoissa. Näistä seitsemän puheenaihejaksoa käytiin sisäkehällä ja kolme ulkokehällä. Keskusteluissa tuotiin esiin normaalin asiakastoininnan menevän kaiken kehittämisen edelle. Toisaalta työntekijät toivat esiin erilaisia koulutuksiin osallistumisen velvoitteitaan, jotka tuntuivat aiheuttavan kuormitusta kiireiseen arkeen. Seuraavassa esitetään kaksi näytettä toistuvasta, kokeilujen edistymistä estävästä puheenaiheesta.

Aineistonäyte 1 on sisäkehän keskustelusta, jossa fasilitoija pyytää palveluasumisen työntekijöitä kertomaan, kuinka kokeilut on saatu edistymään, ikään kuin opiksi kotihoidolle.

#### Aineistonäyte 1: Kehittämisen aika, ongelmapuhe, onnistumispuhe, yleistyspuhe, sisäkehä (00:57:57–01:01:44)

**Työntekijä F:** No varmaan asumisyksikös silleen kuitenkin helpompi, ku vaik kotihoidossa toteuttaa tällasia, ku ollaan kuitenkin kaikki siel koko ajan paikalla. Se on varmaan yks semmonen, miks meidän on helpompi lähtee tällasii tekee.

**Työntekijä G:** Ja sitte se käydään hyvin tiiviist se joka kerta. Se on tosi....

**Työntekijä F:** Se on maks puol tuntii.

**Työntekijä H:** Joo.

**Työntekijä F:** Nii.

**Fasilitoija:** Eli tammönen ripotteluteknikka vois olla yks, ett'joku puoli tuntia kehittämisasialle. Ole hyvä. (antaa puheenvuoron)

**Työntekijä I:** Niin meilläkin oli kotihoidossa tarkoitus just tammönen viikkopalaveri ni ottaa sitte asia...

**Työntekijä J:** Joo, mä meinasin just sanoa.

**Työntekijä I:** Mut se on jääny vähä niinku muitten asioitten jalkoihin, ett'jossain vaihees ollu varmaan jo vuos sitte jo puhuttu, ett'semmosis pienis tiimeis ku meil on x-kylä ja y-kylä ja z-kylä, että sitte sairaanhoitajan kanssa ois käyty ne asiakkaat läpi aina, semmonen pien juttelutuokio, että miten menee. Ja sit se ois tosi hyvä, että sitte ois yhtenäiset käytännöt kaikilla asiakkaitten luona. Se on jääny.

**Työntekijä K:** Ja yhes vaihees meil oli niitä, mut sit oliku, et niitä ei saanu pitää enää. Ni silleen hirveesti ei et tarvinnu ja sit nyt se tuli uudestaan, mut missäs välissä.

**Fasilitoija:** Aa, mistä se semmonen kielto tuli?

**Työntekijä K:** Ei oo aikaa vissiin siihen?

**Fasilitoija:** Vaikka se su(juvoittaisi)

**Työntekijä I:** Mut meill oli viikkopalaverit vai?

**Työntekijä K:** Nii, tammönen, siis me yritetään käydä, meil on joka viikko viikkopalaveri periaatteessa. Ett' sit jo jot... tai häl... jotain...

**Työntekijä I:** Viikkopalaverihan meil on kaikilla, siis se keskiviikko ois semmonen, ett' mis käytäs niitä omia asiakkaita?

**Työntekijä K:** Niin, kyllä.

**Työntekijä I:** Ne asiakkaat...

**Fasilitoija:** Joo. No oisko mahdollista sitä kuitenkin perustella sillä, että se vois sujuvoittaa asioita?

**Työntekijä I:** Joo mut, ku ei oo vaan sitä aikaa.

[Päällekkäistä puhumista] (muut toistelevat ei oo aikaa.)

**Työntekijä K:** Se just et niinku jos haluat tehdä työt työajan puitteissa, niin et kyllä pysty mitään palaveria siinä pitämään.

**Työntekijä J:** Niinhän se ja sit niissäkin on varmaan sit se, on aina yhdessä tiimissä se sairaanhoitaja, mut ku silläki on niitä töitä niin paljo, ett' on joutunu senki takia, ett' nyt hän ei kerkii, ett' nyt se vaan pitää siirtää tai jättää pois.

**Fasilitoija:** Mm, joo.

**Työntekijä I:** Ett' silleenhän se tiedonkulkuku varmaan niinku ois ainaki niitten tiettyjen hoitajien kesken parempaa, et jos tommosii kävis, niin sitten niinku...

**Fasilitoija:** Mm.

**Työntekijä J:** Joo.

**Työntekijä K:** Tai sit se vaan pitäs ottaa, et nyt pietään. Mut sit se on et, joku on vapaapäiväl. Ja niitäki pitää olla.

**Fasilitoija:** Mm. Joo että se nyt liittyy varmaan sit henkilöstön vähyteen osittain, et niitä ei pystytä pitää, mut myös varmaan jotenki sen työn organisointiin, et se on vaikeempaa tuol kotihoidossa, koska te ootte siel kentällä. Liikutte niin, miten te ylipäänsä kohtaatte sitte toisianne?

**Työntekijä J:** Ei mitenkään.

**Fasilitoija:** Niin. Tai pitäskö siinä olla enemmän päällekkäisyyttä sit niissä työvuoroissa, että te kohtaisitte?

**Työntekijä K:** Kolme minuuttia on

**Fasilitoija:** Okei, no joo...

[Päällekkäistä puhumista, naurua.]

Aineistonäytteessä työntekijät F ja G tuovat esiin, että palveluasumisen työympäristössä pystytään pitämään säännöllisesti lyhyitä kehittämispalavereja. Fasilitoija kutsuu kehittämisen sijoittelua arkeen ”riippelutekniikaksi”. Kotihoidon työntekijät I, J ja K tuovat esiin, että heilläkin on ollut viikkopalavereja aikaisemmin, mutta ne ovat nyt jääneet toteutumatta. Puheenvuoroissa toistuu dylemmälle tyypillinen ”mut kun ei ole aikaa”, mikä on samalla yleistävä ilmaisu ja mihin muut työntekijät yhtyvät kuin kuoroon. Fasilitoijan kysymyksiin vastataan kieltävästi ja vähitellen ajanpuutteen syitä paljastaen. Otteesta tulee ilmi, että korona-ajan vuoksi eri työvuoroissa toimivat eivät kohtaa, jolloin asiakkaiden tilanteista ei voida käydä keskustelua vuoronvaihdon yhteydessä. Keskustelussa on kauttaaltaan toivoton sävy. Kun mitään ei ole tehtävissä, tilanteelle nauretaan yhdessä. Nauraminen toivottomuudelle saattaa ilmentää hämmentyneisyyttä yhteisesti koetusta tilanteesta. Toisaalta se voi ilmentää eräänlaista etäännyttämistä ja työntekijöiden kyynisen asenteen lisääntymistä työoloja kohtaan.

Aineistonäyte 2 on vaiheesta, jossa sisäkehällä olevat työntekijät kommentoivat ulkokehällä olevien johtajien kehittämisehdotuksia, jotka voisivat tukea kokeilujen jatkuvuutta.

## Aineistonäyte 2: kehittämisen aika, ongelmapuhe, sisäkehä + ulkokehä, lokaalit olosuhteet (00:22:42–00:24:55)

**Johtaja:** Se on varmaan tähän päivään men... tietenkin se, että no nyt ollaan YT-neuvotteluissa. Ja tiedetään varmaan, että ehkä nytte, voisin kuvitella, ett' käsipareja meilt ei voi... hoitajien käsipareja vähentää. Se on se fakta. Ellei nytte, mut jotain et onko meillä sellast toimintaa, mut ett' ihan tätä ydintä. Mutta tietenkin seki, ett' jotta me saatais hoidettuu vaikka tällä henkilökuntamäärällä tulevaisuudessa, jos meidän asiakasmäärät, mitä ilmeisemmin vähän tulee täst nousemaan, ku ikäihmiset tulee lisääntymään. Niin tärkeet on, mut tähän päivään mennessä... tietenkin YT on nyt YT, eikä silloin voi sanoa et ottakaa mielin määrin. Mutta se on ollu, ett' ei meil oo koskaan sanottu, ettekö voisi ottaa (sijaista). Mut mä epäilen, että se, vahvistakoot M ja muut...

**Fasilitoija:** Joo. Mut...

**Johtaja:** Ett' ei ole mistä ottaa.

**Esihenkilö:** No näin on kyllä, ett' tänäkin iltana niin ei iltaan ollut kaikkia...

**Fasilitoija:** Joo, okei. Me tultiin tän juurisyn äärelle jälleen kerran. Mut mä ottasin viel ton toisen näkökulman, tän työn kehittämisen ajan. Koska se on yks mahdollisuus silti sujuvoittaa sitä työtä niin, että vähemmälläkin määrällä pärjätään itse asiassa. Niin mitä mieltä ootte siitä? Onko tääl nyt riittäviä toimenpiteitä siihen? Tääl on ett' ajan järjestäminen, asiakasasioitten kehittäminen. Mitä te toivoisitte vielä siel arjessa ett' se mahdollistuisi?

**Työntekijä K:** Mites useasti näitä ajan järjestämisiä sit järjestettäs?

**Työntekijä I:** Nii.

[Naurahtelua.]

**Työntekijä J:** Se on hienosti sanottu, koska tuol aina on nuo lipsut ja lapsukat tuolla.

**Fasilitoija:** Niin mut, että mitä siellä arjessa on?

**Työntekijä K:** Niin mistä se vedetään se aika?

**Fasilitoija:** Se tulee taas siihen resurssiin?

**Työntekijä K:** No tää on tää aika on ikävä kyllä, aika kulkee, aika kulkee, monta tuntii.

**Työntekijä I:** Nii, aivan.

**Työntekijä F:** Nii.

**Työntekijä K:** Se on se ongelma.

**Työntekijä I:** Se pitäis vaan työvuorolistaan suunnitella.

**Fasilitoija:** No mut se on, sehän on aika hyvä toimi. Sehän tuli täällä aiemmin.

[kolme puheenvuoroa ajankäytöstä poistettu]

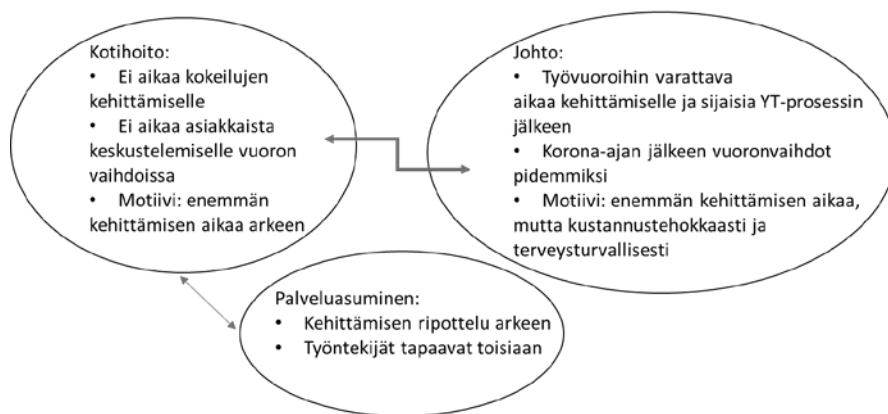
**Esihenkilö:** Se on laitettu työvuorolistaan tietysti U-ajaksi

**Johtaja:** Ja mun mielest niinku se, että sitte pitää näkyä U-aikana työvuorolistassa. Toki enhän mä voi sitä sanoa ett' jos sul tulee joku akuutti asiakaskeissi, niin sitte lähe, mut niinku mä sanoin, ett' se on tärkee teidän, älkääkää tehkö mitään hirveen tunnin settiä, varmaan muuten... Miettikää mitä se aika, napakasti käyvään siinä niitä, mitkä ne tärkeimmät asiakasasiat on. Ja sellanen struktuuri siihen, että ei sellasta vellovaa. Siis keskustelua joo, mut ei sellasta et se rönnyilee, koska sithän se aika menee. Ja sit sellanen tietty, et onks se 20 minuuttii vai onks se puol tuntii ja niinku et se on minun työtehtävä olla siinä palaverissa mukana, koska se on tärkeetä tietoo ja se voi helpottaa sitä mun hektistä työtä siellä, ku mä alan sit siellä arpomaan ja ettimään jotain tietoa ehkä siit asiasta ja löydänpö vai enkö löydä?

Johtaja tuo esiin otteen alussa YT-tilanteen aiheuttamaa vaikeutta ottaa sijaisia paikkaamaan poissaoloja tai mahdollistamaan kehittämisaikaa. Hän vaikuttaa olevan puun ja kuoren välissä. Fasilitoija yrittää kannustaa osallistujia kehittämään ratkaisuja kehittämisaajan saamiseksi arkeen. Työntekijä K aloittaa epäilevästi: ”Mites useasti näitä ajan järjestämisiä sit järjestettäs?” mitä työntekijät I ja J säestävät. Työntekijät ja esihenkilö tuovat esiin kehittämisaajan näkyväksi tekemisen työvuorolistaan yhtenä keinona. Johtaja tukee ehdotusta, mutta alkaa antaa neuvoja, miten kehittämisaasiat tulee käsitellä nopeasti ja tehokkaasti – ei velloen ja rönnyillen, mikä samanaikaisesti vähättelee kehittämisen ajan merkitystä. Johtajan ratkaisuyrityspuhe itsessään ilmentää kaksois-sidostilannetta toiminnassa, jossa hän yrittää pitää mielessään kustannustehokkaan toiminnan, mutta tunnustaa samalla kehittämisen tärkeyden. Hänen puheenvuoronsa alkaa kaikille työntekijöille suunnattuna johtamispuheena, jonka voi tunnistaa ”miettikää” -ilmaisusta, mutta muuttuu myöhemmin ”mä, mun hektistä työtä” - ilmaisun, jossa hän asettuu ikään kuin heidän asemaansa.

Molemmissa aineisto-otteissa dilemmoja ja kaksoissidosta ilmentävä puhe voidaan tulkita kohdistuvan erityisesti kehittämisen ajan löytämisen haasteeseen, oli sitten kyseessä juuri keskusteluissa olevat kokeilut tai kokeilevan kehittämisen edistäminen. Työntekijälähtöinen kehittäminen on mahdollista vain, jos sille varataan aikaa hektisessä arjessa. Toiminnan jännitteiden alkusolua ja sen ratkaisuyritystä voidaan visualisoida sote-alue A:n keskustelujen valossa:

Kokeilevaa kehittämistä estävät toiminnan jännitteet



**Kuva 3.** Sote A:n arviointipajan ilmentämä kehittämistä estävä toiminnan jännitetä koskeva alkusolu

### Sote-alue C: Kehittämisen aikaa löytyy kiireisessäkin arjessa!

Kokeilujen arviointipajaan osallistui sisäkehälle neljä kokeiluja kehittänyttä esihenkilöä ja yksi työntekijä kotihoito-, palveluasuminen ja laitoshoitotyöyhteisöistä sekä ulkokehälle kolme henkilöä, joista yksi oli HR:stä ja kaksi johtajaa. Osallistujia tuli sisäkehälle vähemmän kuin oli kut-

suttu, ja lähes kaikki olivat esihenkilöitä. Työntekijätasoa oli myös kutsuttu, mutta he eivät pystyneet osallistumaan resurssipulan vuoksi. Lisäksi paikalla oli kaksi fasilitoijaa sekä kaksi interventiovaiheen vetäjää. Koronatilanteen takia kaikki käyttivät maskeja.

Paikalle pääsi jokaisesta yksiköstä 1–2 edustajaa, ja keskustelusta syntyi kokonaiskuva, että kokeilut ovat edenneet hyvin, korona-ajasta ja ajoittaisesta henkilöstöpuhasta huolimatta. Uudet käytännöt ja kehittäminen, epäkohdista keskustelu, työnjaosta keskustelu, ja uuden oppiminen on saatu utjutettua arkeen ja epäkohtiin on puututtu aiempaa paremmin. Työntekijöiden aloitteellisuus ja usko, että toimintatapoja voi lähteä kehittämään on kasvanut. Edelleen kiireen tunnetta on hoitajien työssä, mutta nyt siihen uskalletaan puuttua ja etsiä siihen ratkaisuja yhdessä.” (Kenttämuistiinpanot 3/2022, sote C)

Arviointityöpajassa käsiteltiin kolmen eri työyhteisön yhteensä seitsemää eri kokeilua. Taulukossa 5 on esitelty kokeilujen aiheet sekä kokonaiskuva, miten kokeiluiden kerrottiin edenneen arviointityöpajassa sekä oppimispajassa. Arviointipaja järjestettiin 6 kuukautta interventiovaiheen jälkeen.

**Taulukko 5.** Sote C:n kokeilujen edistyminen arviointi- ja oppimispajan kertoman mukaan

Kokeilun aihe	Kokeilun nimi	Käytäntöön kyllä/osittain/ ei
Eettisiä jännitteitä ratkaisevat kokeilut	Työkaverin epäasialliseen käyttäytymiseen puuttumisen keinot (palveluasuminen)	osittain
	Riittämättömyyden tunteeseen vastaaminen koulutuksilla ja asennemuutoksilla (palveluasuminen)	osittain
	Työkaverin ammattitaidon arvosteluun puuttuminen, rakentava palaute (laitoshoido)	osittain
	Kiireen ja kiireen tunteen vähentäminen lisäresursseilla ja työpäivän aikaisen palautumisen merkityksen korostaminen (taut) (laitoshoido)	kyllä
	Työtehtävien tasapuolinen jakautuminen ja koulutustarpeiden huomioiminen (kotihoito)	kyllä
	Henkilöstön keskinäiset ristiriitatilanteet selvittämään tasapuolisesti ja puolueettomasti (kotihoito)	kyllä
Kohde: Asiakas ja hyvä hoiva	Ajan tasapuolinen jakaminen eri asiakkaiden kesken, kun toiset asiakkaat kuormittavampia kuin toiset (kotihoito)	osittain

Kaikki kokeilut olivat edenneet arviointipajaan tultaessa. Kaikissa kolmessa työyksikössä epäasialliseen käytökseen, palautteen antamisen keinoihin ja riitatilanteiden tasapuoliseen selvittämiseen oli tartuttu. Eniten haasteita koettiin laitoshoidon kokeilujen edistämässä. Kiireeseen ja resurssipulaan oli löydetty ratkaisuja esim. työvuoron aikaisesta palautumisesta, kiireen tunteen katkaisemisesta ja taukotilan rauhoittamisesta. Sote-organisaation muutokset vaikuttivat laitoshoidon henkilökuntaan eniten, mikä viivästytti kokeilujen toteutusta. Myös kotihoidossa resurssipula oli vaikeuttanut kokeiluiden etenemistä, etenkin kun korona-ajan poikkeustilanne oli tuonut henkilöstölle uusia pakollisia koulutuksia. Sote C:n kokeilujen aiheet liittyvät suuremmin eettistä kuormitusta aiheuttaviin ongelmiin ja niiden ratkaisurytyksiin kuin sote A:n kokeilut. Niiden aihepiirit liittyvät pääosin ristiriitojen hallintaan ja vuorovaikutustapoihin, joiden toteuttaminen ei sinänsä vaadi isoja resursseja, vaan arjessa tehtäviä tekoja.

Arviointityöpajan keskustelut jakautuivat onnistumis- ja ongelma-keskeiseen puheeseen seuraavasti:

**Taulukko 6.** Sote C:n kehittävän arviointipajan keskusteluepisodien jakauma sisällön mukaan

	onnistumispuhe-episodit	ongelmapuhe-episodit
lokaalit työolosuhteet	18 (kaikki sisäkehän episodeja)	8 (kaikki sisäkehän episodeja)
yleiset työolosuhteet ja yleistettävä taso	11 ulkokehän episodeja 1 sisäkehän episodi Yhteensä: 12	0

Verrattuna Sote A:n keskusteluepisodien jakaumaan (Taulukko 4.) pääpaino on sote C:n keskustelussa selvästi enemmän onnistumispuheessa sekä sisäkehän että ulkokehän osalta (Taulukko 6.). Kuitenkin myös Sote C:n arviointipajan keskusteluissa toistuva teema oli kehittämisen ajan tai resurssien riittävyys. Koko arviointityöpajasta tunnistettiin yhteensä 27 aikaan ja resurssiin liittyvää puheenaihejaksoa, joista 9 oli ulkokehän puhetta ja 18 sisäkehän puhetta. Keskustelu ajan riittävydestä kehittämiseen ja kokeiluihin oli selvästi enemmän ratkaisuihin liittyvää (yhteensä 18 episodilla) kuin sote-alueella A.

Aineistonäyte 3 on sisäkehän keskustelusta liittyen kehittämisen ajan riittävyteen.

### Aineistonäyte 3, sisäkehä, kehittämisen aika, lokaali, ratkaisupuhetta (00:32:09–00:36:56)

**Esihenkilö 1 (kotihoito):** Ja sit ainaki ite näen sen, ett' olipa asia mikä tahansa, se tavallaan nostetaan se kissa pöydälle, ett' ku siitä puhutaan tai otetaan se esille, niin sit sitä ruvetaan ajattelemaan, ehkä enemmän sille asiallekin tehdään sitten jotain, ku se, ett' jos siitä ei puhuta ääneen, niin ei sille sitten tapahdu mitään.

**Fasilitoija:** Niin, ett' on uskallettu aika herkäät asiat ottaa tässä kehittelyyn? Työnjako ja semmoset?

**Työntekijä 1 (kotihoito):** Joo, ja sitte se pitää olla konkretiaa, ett' se ei riitä, että se kissa on nostettu pöydälle ja sit sitä vaan vatuloitaisiin päivästä toiseen ja viikosta toiseen, mutta siihenhan pitää sopia, ett' mitä tälle tehdään. Niinku nyt on näiden kokeilujen myötä minusta yllättävätki pitkälle jo päästy tässä ajassa. Eli ite ainaki oon tosi tyytyväinen kyllä.

**Esihenkilö 1 (kotihoito):** Ja sit ehkä meilläki tähän, mikä tää kuormittavat asiakkaat, niin just se, että kun niitä aktiivisemmin pidetään niitä viikoittaisia asiakaspalaveria ja tällaisia, että tavallaan pienin askelin niihin tapahtuu sitä muutosta. Tai jos ei muutosta, niin niistä ainakin sitten keskustellaan yhdessä niistä asioista.

**Fasilitoija:** Ja sitä aikaa on kuitenkin löytynyt sitte siihen yhteiseen keskusteluun?

**Esihenkilö 1 (kotihoito):** On, tai no joo, ei ehkä aina ihan viikoittain oo pystynyt pitämään, mutta aika lailla kyllä pyritään, että se onnistus. Itekki sit yritän, ett' jos ei aina se tietty aika, mikä on sovittu, ett' silloin ei, niin sit muuten ku näen tiimiläisiä, niin sitten kyselen heiltä, et onko mitä, tai tällaista, että yrittää sitä aikaa aina jostain löytää, jos ei just siitä, mikä olis ollu tarkoitus.

**Fasilitoija:** Mites teillä? Onko, jos mennään siihen alkuperäseen kysymykseen, et onks nää puretunut nää teidän kokeilut nyt oikeisiin asioihin?

**Esihenkilö 2 (laitoshoito):** Nää on varmaan poikinu sitten lisää tämmöisiä konkreettisia asioita, ett' mikä sitten siinä käytännön työssä, että tosiaan nää... Takapakkia sillon otettiin, mutta joka tapauksessa tähän kiireen hallintaan on nyt henkilöstö otettu mukaan ideoimaan

ja kokeilemaan parityöskentelyä, ett' vaikka meillä on tällöinen omahoitajamalli, niin on ollu tää, ja siitä on sitten äänestetty, ett' on ne hiljaisetki päässy sanomaan sen mielipiteensä. Ja toisaalta sitten meillä on tällöinen lisäkäsipari, niin sen tehtävänkuva on ihan kirjattu auki, että mitä hänen tehtäviin kuuluu, että häntä ei nakiteta sitte turhanpäiväsesi tai käytetä hyväksi, et ei niitä omia töitä teetätetä. Näihin on nyt päässy henkilöstö minusta ihan konkreettisesti kertomaan sen mielipiteensä, ja näitä ollaan pyritty kehittämään, että tällä hetkelläkin meillä on yks kysely siellä kesken, että miten. Ja tuo taukotilan rauhottaminen on silleen, mitäs me juteltiin, 90 % suurin piirtein on jo toteutunut..[puhe taukotilan merkityksestä jatkuu] Minulle tuli tällöinen mieleen, mitä sä kirjoitit?

**Esihenkilö 3 (laitoshoido):** Siis just sitä työnjakoa, mikä oli teilläki tuli esille, että jos meilläki on vaikka ne oma tiimi, omat potilaat jokaisella, ja vaikka nyt on se pari, [kun?] häneläki on ne omat potilaat, ja vaikka ne yhteistyössä tekee, niin siltikin on lupa jakaa sitä työtä, ja sanoo siellä, että se ehkä rohkasi niitä hoitajia kertomaan, ett hei, minulla on ihan hirveä kiire, tai minulla on nyt semmonen ja semmonen toimenpide, tai tuli joku akuutti tilanne, että uskaltaa sanoa, niin toinen sitten ottaa siitä koppia, että ehkä ne hiljasimmatkin on sitten kumminkin voinut sitä työtä jakaa, ja on sitten myöskin rohkaistu ja sillä tavalla on, minäkin siellä kentällä, vaikka minä en sitä hoitotyötä tee...

Aineisto-otteessa kaikkien kolmen työyhteisöjen osallistujat kertovat, että kiireestä ja resurssipulasta huolimatta kokeilut ovat edistyneet. Kotihoidon työntekijä tuo esiin, kuinka on alettu ”nostamaan kissa pöydälle” ja puhuttu vaikeistakin asioista. Laitoshoidon esihenkilö kertoo, miten kiireen hallitsemiseksi on saatu lisäkäsipari, kokeiltu parityöskentelyä ja keskinäinen työnjako ja avun pyytäminen on parantunut. Hoivakodissa työskentelevä esihenkilö jatkaa lopuksi myönteistä linjaa nostaen esiin keskinäisen työn arvostamisen kohentuneen. Puheenvuorot ovat pitkiä ja niissä viitataan omaan toimintaan, sitoutumiseen ja tilanteen paranemiseen, esimerkiksi sanoen: ”itekki sit yritän..”, ”minulla...” ”meilläkin..”, ”yllättävänki pitkälle päästy..”. Dilemmaattista tai kaksoissidoksista puhetta ei esiinny, vaan puheenvuorot ikään kuin täydentävät toisiaan innostunein äänenpainoin.

Työpajassa kerrottiin myöhemmin kahdesta erilaisesta strategiasta, jolla työntekijöille saataisiin enemmän aikaa kehittämislle. Laitoshoidossa oli onnistuttu kutsumaan ns. lainahoitaja (lisäkäsipari) mukaan työvuoroihin. Näin vakitukselle välle jäi aikaa kehittämislle ja opiskelulle. Lainahoitaja kiersi eri osastoilla tai tuli tarvittaessa toiselta osastolta auttamaan. Myös hyvä yhteishenki ja tunnelma osastolla oli vaikuttanut siihen, että sijaisia ja lainahoitajia oli helpompi saada.

Palveluasumisessa puolestaan kehittämisen aikaa oli varattu suoraan työvuoroihin: kehittämislle varattu työaika jaettiin eri työntekijöiden kesken, jolloin jokaisella oli mahdollista esimerkiksi suorittaa tentti. Tällainen lyhyt poissaolo hoivatyöstä ei vaikuttanut kuormittavan muita hoitajia verrattuna kokonaisen työpäivän poissaoloon.

Kaiken kaikkiaan vaikutti siltä, että myönteinen onnistumispuhe ruokki muidenkin halua kertoa onnistumisistaan. Ongelmat kuvattiin työpajassa lähes aina jonkinlaisen parannusehdotuksen kanssa, ratkaisukeskeisesti. Aineistonäyte 4 on ulkokehältä, jossa tehtiin johtopäätöksiä sisäkehän keskusteluista, sekä pohdittiin keinoja käytäntöjen jatkumiseen.

**Aineistonäyte 4, ulkokehä, johtajat, yleistyspuhe, haastava maailmantilanne, onnistumispuhe (00:21:24–00:22:49)**

**Fasilitoija:** ...Että onko sille [kehittämisen ajan resurssoinnille pyhittämällä yksi henkilö varahenkilöksi] perusteet nyt tän keskustelun pohjalta yleisemminkin?

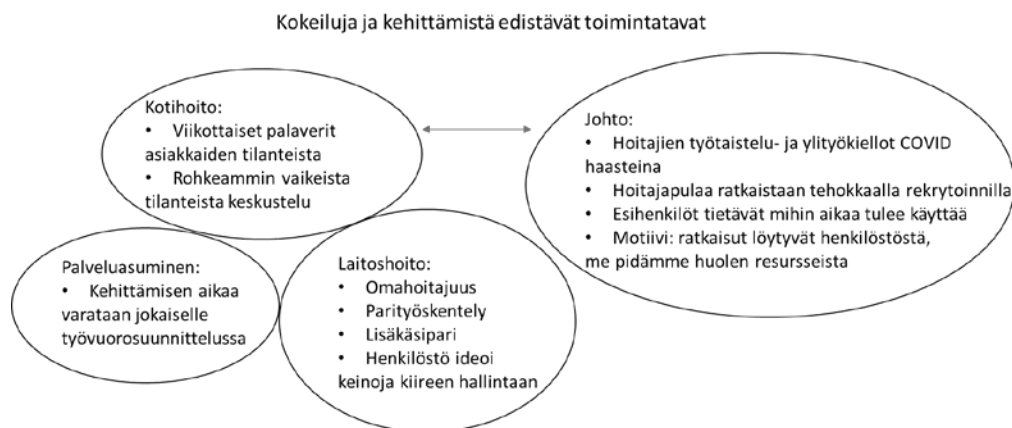
**Johtaja 1:** On sille perusteet ja mitä me luvataan, niin tehdään varmasti aktiivisesti rekrytointia, että saataisiin niitä työntekijöitä, että siellä perusmiehitykset olis kunnossa. Sitten toisaalta se, että kun tehdään paljon työtä sen eteen, että työhyvinvointi työntekijöillä para-

nee ja sitä kautta poissaolot vähenis, niin sillonhan se tuo sinne paljon vähemmän sitä poikkeamatilannetta. Että se on tämmönen. Nyt on tietysti kaksi vuotta edetty haasteellisesti koronan kanssa, ja sitten vielä tässä tuli tämä Ukrainan kriisi, joka muuten yllättävän paljon vaikuttaa työntekijöihin tuolla työpaikoilla. Ja sitten vielä alkoi nämä erilaiset työtaistelutoimet, yli- ja vuoronvaihtokiellot, niin jotenkin meillä on paljon tämmösiä, jotka vielä osaltansa syö sitä, mutta kyllä me luvataan tehdä E:n kanssa varmasti kaikki rekrytoinnin eteen.

**Johtaja 2:** Niin ja sitten onhan meillä sitten jo nyt mahdollisuus, organisaatio on linjannut, tai ollaan toimialueena linjattu, että tiettyihin asioihin kuuluu tietty aika työaikaa opiskella. Sehän on meillä ihan siellä taustalla. Mutta niinku H sanoi, niin meillä vaan on resurssit niin huonot, eli juuri tämä, että saataisiin tätä alaa nyt houkuttelevammaks ja saatais niitä osaajia, niin se on varmaan se meidän kaikkien yhteinen haaste nyt. Että me saadaan näitä asioita. Mutta pitää kyllä sanoa, että siitä huolimatta moni yksikkö on mennyt eteenpäin myös kehittämisessä, vaikka me on kyllä rämmitty. Ja se on juuri esimiesten osaamista ja hoksaamista, milloin mihinkin aikaa voi ottaa.

Aineistonäytteessä kaksi johtajaa kannustaa työntekijöitä ja korostaa työhyvinvoinnin vaikutusta myös poissaolojen vähenemiselle. Johtajat tuovat esiin, että kuluneet kaksi vuotta ovat olleet vaikeita, mutta he lupaavat tehdä ”kaikkensa rekrytoinnin eteen”. Työpajassa ulkokehän loppupuheenvuorossa johtaja 2 näytti oivaltavan työntekijälähtöisen kehittämisen voiman: ”kehittäminen on sitä perustyötä. Se ei ole mikään erillinen tai ulkopuolinen juttu, vaan että se on sitä perustyötä, joka kulkee siinä rinnalla.”

Arviointipajassa vallitsi myönteinen tunnelma. Kehittämisen ajan ymmärrettiin olevan tärkeää ja sitä oli järjestetty työn lomaan eri tavoin. Kehittämisen ajan riittämättömyys oli keskustelussa esiin nouseva jännite molemmilla sote-alueilla, mutta sote C:ssä se näyttäytyi haasteena, johon kilvan esitettiin jo tehtyjä arjen ratkaisuja.



**Kuva 4.** Sote C:n arviointipajan ilmentämä kehittämisen jännitteen ratkaisemista koskeva alkusolu

## Pohdinta ja johtopäätökset

Tutkimme artikkelissamme vanhustyön työyhteisöjen mahdollisuutta ja esteitä toteuttaa työntekijälähtöistä kokeilevaa kehittämistä. Kehittämispyrkimykset tapahtuivat vanhustyön kannalta haasteellisissa olosuhteissa korona-aikana sekä alueilla, joissa koettiin hoitajapulaa. Tapausesimerkit kahden sote-alueen kehittävän arvioinnin työpajoista tuovat esiin, kuinka kehittämisen ajan riittävydestä ylikuormittuneessa arjessa tulee ratkaisevan kriittinen kysymys kokeilujen edistymisen ja kokeilevan kehittämisen jatkuvuuden kannalta. Työntekijälähtöinen kehittäminen on erityisen



haasteellista oloissa, joissa ei ole aina mahdollisuutta osallistua edes itse kehittämiensä kokeilujen arviointihetkiin. Kehittämisen ajan puute on kokeilujen toteutumisen pahin este, ja kehittämisen ajan lomittaminen arkityöhön on puolestaan muutoksen mahdollisuus. Tunnistimme tämän kokeilevaa kehittämistä edistäväksi tai mahdollistavaksi toiminnan jännitteen alkusoluksi.

Millä tavoin tapausesimerkit sitten erosivat dynamiikaltaan toisistaan? Analyysimme valossa paikallisella tasolla kokeilujen arviointikeskustelut voivat vaihdella toivosta toivottomuuden sävyihin. Paikallisiin keskustelujen sävyeroihin voivat vaikuttaa monet eri kontekstuaaliset asiat, kuten eri tavoin toteutettu interventio ja tapa lähteä ratkaisemaan eettistä kuormitusta, erilaiset arviointiin osallistujien kokoonpanot, arvioinnin aikataulu ja työyhteisössä meneillään olevat muutokset.

Sote A:ssa meneillään oleva YT-tilanne sävytti kokeiluista keskustelun kokonaisuudessaan toivottomammaksi ja keskusteluissa nousivat esiin kehittämisen ajan riittämättömyyden dilemmat ja kaksoissidokset. Toisaalta palveluasumisympäristössä oli silti pystytty viemään kokeiluja käytäntöön. Sote A:ssa paikalla oli huomattavasti enemmän työntekijöitä kuin sote C:n arviointipajassa, minkä vuoksi työntekijöiden ja johdon välinen hierarkkinen ero ja arjen realiteetit korostuivat keskustelussa. Sote C:n arviointipajasta osa työntekijöistä jäi viime hetken kiireiden vuoksi pois kokonaan ja arviointipajassa heitä edusti heidän esihenkilönsä. Tämä saattoi johtaa siihen, että työntekijöiden mahdollisesti kriittisempi suhtautuminen kokeilujen etenemiseen jäi pimentoon. Esihenkilöillä voi olla taipumus tuoda esiin ratkaisut myönteisessä sävyssä, kuten heidän rooliinsa kuuluu. Tällainen ns. hyvän vaikutelman esittäminen voi korostua, kun kuulolla on ylempää johtoa ja puhe on julkisella areenalla tapahtuvaa (Bolino ym. 2016, 382).

Sote C:n kokeilut olivat ehtineet myös pidemmälle käytäntöön, koska arviointipaja järjestettiin vasta noin neljän kuukauden päästä viimeisestä työyhteisöinterventiosta. Toisaalta jälkimmäisessä tapauksessa koko kehittäminen olisi saattanut jäädä toissijaiseksi korona-ajan haastavissa olosuhteissa. Näillä tilannesidonnoilla olosuhteilla voi olla merkitystä sille, kuinka toiveikkaasti työntekijälähtöiset kokeilut arviointipajoissa koettiin.

Diskurssien dynamiikka antaa viitteitä siitä, että kynninen, toivoton, kehittämisen esteet tunnistava reflektiopuhe ruokkii työyksikköjen välillä tilanteen näkemistä toivottomana. Sen sijaan onnistumisia refleктоiva puhe näyttää tuottavan muidenkin työyksiköiden onnistumisia esiintuovaa puhetta. Molemmat puhetavat ja toiminnan jännitteiden avoin esiintuominen ovat kehittämisen kannalta tervetulleita ja tarpeellisia sekä voivat toimia ponnahduslautana kestävämmän kehittämissympäristön luomiseen. Arviointiakvaariomenetelmä ohjasi sisäkehää tuomaan esiin lokaaleja olosuhteita, kun taas ulkokehällä menetelmä ohjasi kohti ratkaisujen jatkuvuuden pohdintaa ja yleistämispuhetta.

Analyysin tulosten perusteella eettiseen kuormitukseen voidaan osittain löytää ratkaisuja työyhteisötasoisin toimintatapakokeiluin. Ne kokeilut, jotka pyrkivät kehittämään toimintatapoja, joilla eettisesti jännitteisiä kysymyksiä voitaisiin ratkaista yhdessä arkityön lomassa, etenivät kummallakin sote-alueella käytäntöön parhaiten. Yhteisillä keskusteluareenoilla on ainakin mahdollista vähentää hoitajien jäämistä yksin ongelmallisissa tilanteissa. Uusien toimintatapojen vaikutus eettisen kuormituksen vähenemiseen selviää myöhemmin työhyvinvointikyselyissä. Erityisesti sote-alueella C osallistujat olivat toiveikkaita hyvinvointivaikutusten suhteen. Vanhustyö on luonteeltaan sellaista, että eettisesti kuormittavia tilanteita syntyy jatkuvasti, kun eri ihmisten toiveet ja tarpeet eivät ole yhteensovittavissa, eikä aina kaikkia tyydyttävää ratkaisua ole olemassa. Eettinen kuormitus voi kummuta myös alimitoitetusta asiakasajasta ja niukentuvista henkilöstöresursseista (Nikunlaakso ym. 2022; Kröger 2019), mihin tarvitaan enemmän vanhuspoliittisia sekä johtajien vallassa olevia ratkaisuja. Työyhteisöjen paikalliset uudet toimintatavat valtavirtaistuvat ja leviävät parhaiten, kun poliittiset toimenpiteet, kuten riittävien henkilöstöresurssien edistäminen ja ajallinen panostus uudistustyöhön, tukevat niitä (Saari ym. 2015).

Fasilitoijien rooli diskurssien dynamiikan ohjaajina ei ollut analyysin kohteena, mutta heillä oli tärkeä osuus siinä, miten erilaiset diskursiiviset dilemmat ja kaksoissidokset tulivat kokeilujen arviointikeskusteluissa esille ja yhteisesti jaetuiksi (mm. Pohjola & Puutio 2018). Fasilitoijat

nostivat intuitiivisesti tilanteessa kehittämisen ajan riittävyden ratkaistavaksi kysymykseksi, koska siihen palattiin useaan kertaan. Jännitteen alkusolun kuvaus syntyi kuitenkin vasta tässä artikkelissa aineiston analyysin myötä. Työntekijälähtöisten innovaatioiden (Høyrup 2010; Saari ym. 2015) aiempi tutkimus on osoittanut, että hyvätkin toimintatapamuutokset jäävät helposti toteutumatta elleivät johtajat tee aloitteita näkyviksi, allokoisi niiden toteuttamiseen aikaa ja organisoisi areenoita, joissa niiden vaikutuksia reflektoidaan yhdessä (Wihlman ym. 2014). Uuden oppiminen ja työn kehittäminen voidaan pahimmillaan kokea työtä kuormittavana, sen sijaan, jos kehittämiseen on tarpeeksi aikaa, oppiminen koetaan innostavana (Kalakoski ym. 2022, 40). Niukkojen henkilöstöresurssien aikana kokeilut vaativat pidemmän aikajänteen juurtuakseen. Vaikka itse toimintatapaa voitaisiin kokeilla arkityön osana asiakas- ja kollegasuhteissa, kokeilevaan kehittämiseen liittyvä yhteinen arviointi vaatii uudenlaista oppimisen aikaa, johon kumpikaan sote-alue ei ollut riittävästi varautunut.

Työntekijälähtöinen kehittäminen on siis mahdollista kriisiytyneissäkin olosuhteissa, kunhan uusien toimintatapojen kokeiluun varataan aikaa arjessa eikä kokeilujen arviointi tapahdu liian pian niiden muodostamisesta. Löydös antaa toivoa siitä, että rakenteellinen, hoivan kriisiin liittyvä kysymys heikentyvistä työolosuhteista voisi olla paikallisesti ratkaistavissa työyhteisötasolla. Johtajien ja esihenkilöiden tärkeä tehtävä on levittää hyväksi arvioituja uusia kokeiluja, kuten eettisiä jännitteitä reflektoivia keskusteluareenoita ja puuttumisen tapoja, laajemmin hyvinvointialueen käytännöiksi. Kokeilujen aiheet osoittivat, että uudet toimintatavat eivät sinänsä vaadi isoja investointeja, vaan esimerkiksi työajan käytön, työnjaon ja keskustelukäytäntöjen muuttamista. Helposti työyhteisötasoisia toimintatapamuutoksia vähätellään ns. laastariratkaisuna hoiva-alan kriisiin ja alan rakenteellisten epäkohtien toistaminen julkisessa keskustelussa luovat ilmapiirin kehittämisen mahdollisuudesta (kuten Kröger 2019, Hoppania ym 2016). Siksi tämän tutkimuksen kaltaisten työntekijöistä lähtevien kehittämisprosessien toteuttamista ja tutkimista tarvittaisiin vanhustyössä jatkossa enemmän.

## Kiitokset

Tämä tutkimus on toteutettu Työterveyslaitoksen johtamassa Henkilöstön saatavuuden ja alan vetovoimaisuuden turvaaminen iäkkäiden palveluissa, Hyvä veto -projektissa, jota on rahoittanut Sosiaali- ja terveysministeriö (VN/19366/2020). Hanke on Kansallisen Ikäohjelman toimeenpanohanke. Kiitämme kaikkia kehittämiskokeilujen arviointipajoihin osallistuneita tutkimukseen osallistumisesta.

## Lähteet

- Billig, M., Condor, S., Edwards, D., Gane, M., Middleton, D. & Radley, A. (1988). *Ideological dilemmas: A social psychology of everyday thinking*. Sage: London.
- Bolino, M., Long, D. & Turnley, W. (2016). Impression management in organizations: Critical questions, answers, and areas for future research. *The annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 2016 (3), 377–406. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062337>
- Engeström, Y. (1987). *Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research*. Orienta-konsultit: Helsinki.
- Engeström, Y. (2020). Ascending from the abstract to the concrete as a principle of expansive learning. *Psychological Science and Education*, 25(5), 31–43. <https://doi.org/10.17759/pse.2020250503>
- Engeström, Y. & Sannino, A. (2011). Discursive manifestations of contradictions in organizational change efforts. A methodological framework. *Journal of Organizational Change Management*, 24(3), 368–387. <https://doi.org/10.1108/09534811111132758>
- Fetterman, D. (2001). The transformation of evaluation into a collaboration: A vision of evaluation in the 21st century. *American Journal of Evaluation*, (22), 381–385.

- Hardy, C., Harley, B. & Phillips, N. (2004). Discourse analysis and content analysis: Two solitudes? *Qualitative methods*, Spring, 19–22. <https://doi.org/10.5281/zenodo.998649>
- Hasu, M., Saari, E. & Mattelmäki, T. (2011). Bringing the employee back in: Integrating user-driven and employee-driven innovation in public sector. In J. Sundbo, & M. Toivonen, *User-based innovation in services* (s. 251–277). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Hirvonen, H. & Husso, M. (2012). Hoivatyön ajalliset kehykset ja rytmiristiriidat. *Työelämän tutkimus*, 10(2), 119–133. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ju-201603101815>
- Hoppania, H.-K., Karsio, O., Näre, L., Olakivi, A., Sointu, L., Vaittinen, T. & Zechner M. (2016). *Hoivan arvoiset. Väiäva yhteiskunnan ytimessä*. Gaudeamus: Tallinna.
- Høyrup, S. (2010). Employee-driven innovation and workplace learning: basic concepts, approaches and themes. *Transfer* 16(2), 143–154. DOI: 10.1177/1024258910364102
- Hyytinen, K., Saari, E. & Elg, M. (2019). Human-centered co-evaluation method as a means for sustainable service innovations. Teoksessa M. Toivonen, M. & E. Saari (toim.), *Human-Centered Digitalization and Services* (s.57–75). Springer: Singapore.
- Kalakoski, V., Lahti, H., Paajanen, T., Valtonen, T., Ahtinen, S., Kauppi, M., Turunen, J., Ojajärvi, A. & Luokkala, K. (2022). *Viisi avoimista aivotyöhön – Viisikko*. Tietoa työstä. Työterveyslaitos.
- Kesting, P. & Ulhøi, J.P. (2010). Employee-driven innovation: extending the licence to foster innovation. *Management decision*, 48, 65–84. <https://doi.org/10.1108/00251741011014463>
- Koivisto, T., Laitinen, J. & Sinervo, T. toim. (2023). *Hyvä veto! Henkilöstön saatavuuden ja alan vetovoimaisuuden turvaaminen iäkkäiden palveluissa*. Työterveyslaitos. Tietoa työstä. Vantaa: Punamusta Oy.
- Korkiakangas, E., Koivisto, T., Olin, N., Laitinen, J. (2022). Vanhustyössä työskentelevien hoitajien ja esihenkilöiden näkemyksiä vanhustyön vetovoimaisuutta edistävästä tekijöistä. *Tutkiva Hoitotyö*, 20(1), 3–11.
- Kröger, T. (2019). Looking for the Easy Way Out: Demographic Panic and Turns of Long-Term Care Policy in Finland. Teoksessa T.K. Jing, S. Kuhnle, Y. Pan, & S. Chen (Toim.), *Aging Welfare and Social Policy: China and the Nordic Countries in Comparative Perspective International Perspectives on Aging*, 20 (s.91–104). Cham: Springer International Publishing.
- McCarthy, T. (1994). Philosophy and critical theory. Teoksessa McCarthy, T. & Hoy, D.C. *Critical theory* (s. 5–100). Oxford: Blackwell.
- McCarthy, J. & Deady, R. (2008). Moral distress reconsidered. *Nursing Ethics*, 15(2), 254–62. <https://doi.org/10.1177/0969733007086023>
- Nikinlaakso R, Selander K, Weiste E, Korkiakangas E, Paavolainen M, Koivisto T, Laitinen J. (2022). Understanding Moral Distress among Eldercare Workers: A Scoping Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 19(15), 9303. <https://doi.org/10.3390/ijerph1915930>
- Patton, M- Q. (2011). *Developmental evaluation: Applying complexity concepts to enhance innovation and use*. New York: Guilford.
- Pohjola, M. & Puutio, R. (2018). Osallistava työyhteisöinterventio diskursiivisen kamppailun näyttämönä. *Työelämän tutkimus*, 16(2), 98–112.
- Robinson, T.T. & Cousins, J. B. (2004). Internal participatory evaluation as an organizational learning system: A longitudinal case study. *Studies in Educational Evaluation*, 30, 1–22. [https://doi.org/10.1016/S0191-491X\(04\)90001-6](https://doi.org/10.1016/S0191-491X(04)90001-6)
- Saari, E., Hyytinen, K. & Lähtenmäki-Smith, K. (2008). Kehittävä vaikuttavuusarviointi menetelmänä tutkimus- ja kehitystoiminnan suuntaamisessa ja oppimisessa. *Hallinnon tutkimus*, 1(27), 35–48.
- Saari, E. and Kallio, K. (2011). Developmental impact evaluation facilitating learning in innovation networks. *American Journal of Evaluation*, 2(32), 227–245. <https://doi.org/10.1177/1098214010387658>
- Saari, E., Koivisto, T., Koskela, I., Käsälä, M., Rydman, V. & Turunen, J. (2022). *Enemmän aikaa empatialle? Hoivatyön teknologiaväyläinen viestintä ja työhyvinvointi*. Tietoa työstä. Työterveyslaitos. Tampere: Punamusta Oy.
- Saari, E., Lehtonen, M.H. and Toivonen, M. (2015). Making bottom-up and top-down processes meet in public innovation. *The Service Industries Journal*, 6 SI (35), 325–344. <http://dx.doi.org/10.1080/02642069.2015.1003369>
- Sannino, A. (2011). Activity theory as an activist and interventionist theory. *Theory & Psychology*, 21(5), 571–597. <https://doi.org/10.1177/0959354311417485>
- Selander, K., Nikinlaakso, R. & Laitinen, J. (2022). Association between work ability and work stressors: Cross-sectional survey of elderly services and health and social care service employees. *Archives of Public Health*. 80(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/s13690-022-00841-2>
- Stenvall, J. (2017). *Kokeilut rubiikin kuutiona? Kokeilujen ja kokeilukulttuurin arviointi ja merkitys julkishallinnossa*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, Tampereen Yliopisto.
- Suhonen, R. & Leino-Kilpi, H. (2021). Toteutumatta jäävä hoito – Mitä se on ja onko sitä? *Haava*, 1/2021, 16–18.
- Vataja, K. & Seppänen-Järvelä, R. (2018). Kokeilut kehittämisotteena – mitä uutta ja erilaista? *Hallinnon tutkimus*, 37(4), 291–295.

- Virkki, T., Vartiainen, A. & Hänninen, R. (2012). Talouden ja hoivan ristipaineissa. Vanhustyöntekijöiden näkemyksiä työnsä muutoksista. *Yhteiskuntapolitiikka*, 77(3), 253–264.
- Wihlman, T., Hoppe, M., Wihlman, U., & Sandmark, H. (2014). Employee-driven Innovation in Welfare Services. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 4(2), 159–180.
- Tsoukas, H. & Vladimirou, E. (2001). What is organizational knowledge? *Journal of Management Studies*, 38(7), 973–993. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00268>