

Kristiina Hellstén, Maarit Outinen, Tupu Holma

Kehittävä vertaiskäynti — työväline laadunhallintaan

Aiheita 31/2004

ISBN 951-33-1607-6
ISSN 1236-9845

Stakesin monistamo, Helsinki 2004

Tekijät Kristiina Hellstén, Maarit Outinen, Tupu Holma		Julkaisija Stakes
		Kustantaja Stakes
Julkaisun nimi Kehittävä vertaiskäynti – työväline laadunhallintaan		
Julkaisun sarja ja numero Aiheita 31/2004		
Tiivistelmä Tämän julkaisu on opas, jonka avulla erityyppiset sosiaali- ja terveysalan työyksiköt voivat itsenäisesti kokeilla ja ottaa käyttöön yksinkertaisen ja helppokäyttöisen Kehittävä vertaiskäynti -toimintamallin. Malli on kehitetty Stakesin Palvelujen laatu -ryhmän ja Suomen Kuntaliiton erityisasiantuntija Tupu Holman yhteistyönä. Kehittävällä vertaiskäynnillä tarkoitetaan samaan ammattiryhmään kuuluvien, samanlaisten työyksiköiden tai saman ongelman/työalueen parissa työskentelevien kesken tapahtuvaa työn kehittämistä, jonka keskeinen osa on vierailu- tai tutustumiskäynti. Toimintamallille on annettu nimeksi <i>Kehittävä vertaiskäynti</i> , koska on haluttu korostaa toimintamallin käyttöä vertaiskumppaneiden yhteisenä kehittämisen ja oppimisen välineenä. Malli soveltuu niin pienten kuin isojenkin työyksiköiden käyttöön. Toimintamallin soveltaminen ei vaadi ulkopuolista valmennusta tai koulutusta. Riittää, että oivalta mistä mallissa on kyse ja soveltaa mallia omasta tilanteesta ja omista tarpeista lähtien systemaattisesti.. Kehittävä vertaiskäynti -toimintamalli palvelee työyksiköjä erityisesti siinä vaiheessa, kun laadun kehittämistyötä on jo tehty yksikön sisällä ja syntyy tarve `peilata` oman yksikön toimintaa muiden yksiköiden toimintaan ja käynnistää yhteinen kehittämistyö vertaiskumppanin kanssa. Vertaiskäyntimenetelmä edellyttää kuitenkin niin yksittäisiltä työntekijöiltä kuin koko työyhteisöltäkin valmiutta asettua ottamaan oppia toinen toisensa osaamisesta ja jakaa omia oivalluksiaan ja kokemuksiaan ratkaista työhön liittyviä ongelmia. Työyhteisön onkin hyvä tutkailla omaa tilaansa ennen menetelmän käyttöön ottoa. Julkaisussa kuvataan Kehittävä vertaiskäynti -mallin taustaa ja onnistumisen edellytyksiä. Kehittävän vertaiskäynnin toteutus on kuvattu vaihe vaiheelta yksityiskohtaisesti. Liitteenä 2 on käytön tueksi laadittu tsekkilista, jonka avulla voi tarkistaa, että tärkeimmät tehtävät jokaisessa vaiheessa on tullut hoidettua. Toimintamallin kehittämisvaiheessa pilotteina toimineiden yksiköiden kommentit ja palaute olivat kehittämiselle tärkeitä ja kannustavia. Kommentit hyödynnettiin menetelmän edelleen kehittämisessä. Pilotoinneista kerätyt kokemukset ja kehittämisehdotukset on huomioitu tässä oppaassa Kehittävä vertaiskäynti on laadunhallinnan menetelmä ja se tukee jatkuvan parantamisen idean juurruttamista organisaatioon (vrt. PDCA -sykli).		
Avainsanat arviointi, kehittäminen, laadunhallinta, vertaisarviointi		
Muut tiedot (esim. elektroninen julkaisu tai verkkojulkaisun osoite) Verkkojulkaisu: www.stakes.fi/verkkojulk/pdf/Aiheita31-2004		
ISSN 1236-9845	ISBN 951-33-1607-6	
Kokonaissivumäärä 33	Kieli Suomi	Hinta 10 € (sis. alv)
Jakaja ja myyjä Stakes, PL 220, 00531 Helsinki, puh (09) 3967 2190 tai automaatti (09) 3967 2308, faksi (09) 3967 2450 www.stakes.fi/julkaisut		

LUKIJALLE

Stakesin Palvelujen laatu -ryhmä on yhdessä Suomen Kuntaliiton erityisasiantuntija Tupu Holman kanssa kehittänyt sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköiden käyttöön tarkoitettua ”Kehittävä vertaiskäynti” -toimintamallin. Tavoitteena on ollut malli, joka soveltuisi laadunhallinnan työvälineeksi niin pienten kuin isojenkin ja erityyppisten yksiköiden käyttöön. Myös helppo, itsenäinen käytettävyyys ja käytännöllisyys ovat olleet keskeisiä tavoitteita.

Kehittävällä vertaiskäynnillä tarkoitetaan samaan ammattiryhmään kuuluvien, samanlaisten työyksiköiden tai saman ongelman/työalueen parissa työskentelevien kesken tapahtuvaa työn kehittämistä, jonka keskeinen osa on vierailu- tai tutustumiskäynti.

Toimintamallille on annettu nimeksi *Kehittävä vertaiskäynti*, koska on haluttu korostaa toimintamallin käyttöä vertaiskumppaneiden yhteisenä kehittämisen ja oppimisen välineenä.

Kehittävä vertaiskäynti -menetelmä palvelee työyksiköitä erityisesti siinä vaiheessa, kun laadun kehittämistyötä on jo tehty yksikön sisällä ja syntyy tarve `peilata` oman yksikön toimintaa muiden yksiköiden toimintaan ja käynnistää yhteinen kehittämistyö vertaiskumppanin kanssa. Vertaiskäyntimenetelmä edellyttää kuitenkin niin yksittäisiltä työntekijöiltä kuin koko työyhteisöltäkin valmiutta asettua ottamaan oppia toinen toisensa osaamisesta ja jakaa omia oivalluksiaan ja kokemuksiaan ratkaista työhön liittyviä ongelmia. Työyhteisön onkin hyvä tutkailla omaa tilaansa ennen menetelmän käyttöön ottoa. Kiitämme Turun aluetyöterveyslaitoksen psykologi Sinikka Soinia työyhteisön valmiuksiin liittyvästä pohdinnasta luvussa 2.4 Vertaiskäynti oman ja työyhteisön työn kehittämisen välineenä.

Menetelmän ensimmäinen versio kirjoitettiin Kuntaliiton Lasso2 -projektin pilottiyksiköille vuonna 2002. Näiden pilottiyksiköiden kokemuksia, vertaiskäynnin taustoja ja perusteita käsiteltiin ja 'Kehittävä vertaiskäynti' -toimintamallia arvioitiin marraskuussa 2002 Kuntaliiton ja Stakesin järjestämässä seminaarissa Vertaiskäynti välineeksi laadunhallintaan. Kommentit ja seminaarissa käyty keskustelu olivat kehittämislle tärkeitä ja kannustavia. Toimintamallin nimeksi vakiintui seminaarissa 'Kehittävä vertaiskäynti'. Kommentit hyödynnettiin menetelmän edelleen kehittämisessä.

'Kehittävä vertaiskäynti' -toimintamallia työstettiin edelleen vuosien 2003 - 2004 aikana Stakesin kehittämishankkeessa, jossa oli mukana 91 hyvin erilaista sosiaali- ja terveydenhuollon toimintayksikköä. Pilotti osoitti, että Kehittävä vertaiskäynti soveltuu yhtä lailla vanhustenhuoltoon, kotipalveluun, fysioterapia-alalle ja kuntoutukseen, työterveyshuoltoon, järjestöihin ja puolustusvoimien terveydenhuoltoon kuin terveyskeskustyöhönkin ja että kehittämisen kohteena voi olla melkein mikä tahansa toiminnan osa-alue, kunhan se on rajattu riittävän suppeaksi. Hanke saatettiin päätökseen syyskuussa 2004. Tässä oppaassa on huomioitu pilotoinneista kerätyt kokemukset ja kehittämissuhteet.

Toivomme tämän oppaan johdattavan sosiaali- ja terveysalan työyksiköitä käyttämään Kehittävä vertaiskäynti -mallia systemaattisesti ja hedelmällisesti oman toimintansa edelleen kehittämiseen.

Helsingissä lokakuussa 2004

Kristiina Hellstén

Erikoissuunnittelija, THM
Stakes

Maarit Outinen

Erikoissuunnittelija, THM
Stakes

Tupu Holma

Erityisasiantuntija, TtM, MQ
Suomen Kuntaliitto

SISÄLLYS

LUKIJALLE.....	5
1. TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMISEN VAIHEET	8
1.1 Alustavia kokeiluja.....	8
1.2 Kirjallisuus ja lisäideat	8
1.3 Seminaari kehittämisen tukena	9
1.4 Stakesin kehittämishanke	9
2. KEHITTÄVÄ VERTAISKÄYNTI – TAUSTAA JA MÄÄRITTELYÄ.....	11
2.1 Näkökulmia laadun arviointiin	11
2.2 Kehittävä vertaiskäynti.....	12
2.3 Miksi valitsisin kehittävän vertaiskäynnin?.....	13
2.4 Työyhteisön valmius vertailuun	14
2.5 Perehtyminen ja käynnin valmistelu	16
3. KEHITTÄVÄN VERTAISKÄYNNIN TOTEUTUS	17
3.1 Päätös toimintamallin käytöstä	17
3.2 Vertaiskumppanin valinta	18
3.3 Valmentautuminen ja suunnittelu	18
3.4 Vierailukäynti	19
3.5 Vierailukäynnin arviointi ja tulosten hyödyntäminen	19
3.6 Vierailukäynnin raportointi	20
3.7 Oppiminen, kehittyminen, kehittäminen ja muutos.....	20
3.8 Työväline laadunhallintaan	20
4. KEHITTÄVÄN VERTAISKÄYNNIN ONNISTUMISEN EDELLYTYKSIÄ	21
4.1 Toimintamallin olennaiset piirteet	21
4.2 Milloin sovelletaan?	22
4.3 Toteuttamisvaihtoehtoja	22
5. KOKEMUKSIA KEHITTÄVÄ VERTAISKÄYNTI -MALLISTA	24

POIMINTOJA KIRJALLISUUDESTA 25**LIITTEET**

1. Stakesin kehittämishankkeen PILOTTIORGANISAATIOT 2003 – 2004
2. Tsekkilistä kehittäväälle vertaiskäynnille
3. Erilaisia kriteerien laadintatapoja
4. Esimerkki Kehittävä vertaiskäyntimallin soveltamisesta: Vertaispäivät

1. TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMISEN VAIHEET

1.1 Alustavia kokeiluja

Suomen Kuntaliiton ja vanhustyön yksiköiden yhteisessä Vanhusten laitoshoidon laatuhankeessa (Lasso2) oli yhtenä painoalueena arviointimenetelmien kehittäminen. Hankkeessa mukana olevat yksiköt arvioivat keväällä 2001 toimintaansa käyttäen apuna erilaisia arviointimenetelmiä. Yhtenä arviointinäkökulmana kokeiltiin vertaisarviointia, joka toteutettiin vertaisarviointikäynnin muodossa. Lähtökohtana oli, että ns. tutustumis-, opinto- tai vierailukäynnit toimisivat tehokkaammin myös arvioinnin apuna. Näillä käynneillähän on pitkä perinne, mutta niiden hyöty ja tehokkuus ei aina ole ollut paras mahdollinen, erityisesti suunnittelemattomuuden takia.

Lasso2 -pilottiyksiköt tekivät kukin vertaiskäynnin noudattaen toimintamallia, jonka olivat kehittäneet erityisasiantuntija Tupu Holma Kuntaliitosta yhteistyössä erikoissuunnittelija Maarit Outisen (Stakes) kanssa. Kukin yksikkö valitsi tutustumiskohteensa (vierailupaikka, tutustumisen kohde) omien tarpeiden mukaan. Kohteita olivat muun muassa

- kuntouttava työote, kuntouttavan hoitotyön malli pitkäaikaissairaiden vuodeosastolla ja kuntoutusosastolla
- muistihäiriöisten vanhusten hoitotyö
- dementiayksikön toiminta
- omahoitajajärjestelmä
- asiakastyytyväisyyden mittaaminen.

Kokemukset näistä toimintamallin mukaan suoritetuista vierailukäynneistä olivat myönteisiä. Kehittämistarpeita nähtiin kuitenkin esimerkiksi etukäteissuunnittelun tehostamisessa ja yhteistyössä vertaiskumppanin kanssa, tarkan aikataulun laadinnassa, työnjaossa vierailukäynnin aikana (kysymykset) sekä yhteiseen työskentelyyn panostamisessa. Esiin nousi myös ehdotus vierailukäynnin toteuttamisesta puolin ja toisin, jolloin palautteen saa kumpikin osapuoli suunnitelmallisemmin. Yhden käynnin sijasta kaksi tai kolmekin käyntiä syventäisi kohteeseen perehtymistä. Kokemusten mukaan toimintamalli oli melko pienin resurssein toteutettavissa ja riittävän yksinkertainen toimiakseen työvälineenä toiminnan arvioinnissa ja kehittämisessä arki-työssä. Saadut kommentit ja ehdotukset hyödynnettiin uutta tekstiversiota kirjoitettaessa.

1.2 Kirjallisuus ja lisäideat

Kehitettäessä toimintamallia tutustuttiin vertaisarviointia käsittelevään melko niukkaan kirjallisuuteen (ks. Poimintoja kirjallisuudesta). Lisäideoita haettiin Hollannista, missä 'visitatie' (practice visit) -menetelmällä on melko laaja kehittelyvaihe takanaan. Ideoita on haettu myös esikuva-arvioinnista (ennätystasoarviointi, Benchmarking).

Visitatie (practice visit, vierailukäynti) -menetelmä on kehitetty fysioterapeuteille ja muille terapia-ammateille sekä kirurgeille Hollannissa. Siinä ryhmä kokeneita ja arviointiin koulutettuja kollegoita tekee vierailukäynnin kollegojen luo toiseen työyhteisöön. Työyhteisö, joka haluaa arviointia, pyytää arvioijaryhmän luokseen ja tuottaa tarvittavan aineiston etukäteen. Käynti kestää yleensä yhden päivän. Arvioinnin suorittava kollegaryhmä arvioi käynnin aikana toiminnan eri osatekijöitä valmiiden tai varta vasten laadittujen objektiivisten kriteerien perusteella. Kriteerien laatimisessa ammattiliitoilla on keskeinen rooli.

Visitatie-käynti palvelee arviointia haluavaa yksikköä, joka yhdessä arvioijaryhmän kanssa keskustelemalla ja heiltä saamansa palautteen perusteella voi verrata omaa todellista tilannettaan kriteerien osoittaman mukaiseen ihannetilaan. Kollegaryhmä antaa suosituksia toiminnan parantamiseksi. Työyhteisö saa palauteraportin viimeistään kolme kuukautta käynnin jälkeen.

1.3 Seminaari kehittämisen tukena

Vertaiskäynnin taustoja ja perusteita käsiteltiin marraskuussa 2002 Kuntaliiton ja Stakesin järjestämässä seminaarissa Vertaiskäynti välineeksi laadunhallintaan. Seminaarissa myös arvioitiin 'Kehittävä vertaiskäynti' -toimintamallia. Viisi kutsuttua asiantuntijaa esitti kommenttinsa ja kehittämis ehdotuksensa pohjaksi yhteiselle keskustelulle. Kommentit ja seminaarissa käyty keskustelu olivat kannustavia ja tärkeitä mallin edelleen kehittämiseksi. Toimintamallin nimeksi vakiintui seminaarissa 'Kehittävä vertaiskäynti'.

1.4 Stakesin kehittämishanke

'Kehittävä vertaiskäynti' -toimintamallia kehitettiin ja hiottiin lopulliseen muotoon vuosina 2003 - 2004 Stakesin Palvelujen laatu -ryhmän pilottihankkeessa. Tavoitteena oli testata mallin soveltuvuutta erilaisiin sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioihin ja erilaisiin tarpeisiin ja tilanteisiin. Tuloksista oli määrä laatia tarvittavan ohjeistuksen sisältävä opas mallin itsenäistä käyttöä varten, koska kirjallista aineistoa aiheesta oli saatavilla niukasti. Oppaan kirjoittamisen jälkeen työkalu on kaikkien vapaassa käytössä.

Pilotissa oli mukana 91 hyvin erilaista sosiaali- ja terveydenhuollon toimintayksikköä (Taulukko 1). Hakumenettelyllä mukaan lähteneet yksiköt kehittivät omaa toimintaansa omista lähtökohdistaan. Yksiköille järjestettiin toimintasektoreittain valmennuspäivä, jonka aikana malli tuli tutuksi ja valittiin vertaiskumppani joko mukana olevista muista yksiköistä tai ulkopuolelta. Vertaiskäyntien toteuduttua suunnitelmien mukaan kokoonnuttii yhteisten kokemusten ja oppien vaihtoa varten arviointipäivään.

Pilotti osoitti, että Kehittävä vertaiskäynti soveltuu yhtä lailla vanhustenhuoltoon, kotipalveluun, fysioterapia-alalle ja kuntoutukseen, työterveyshuoltoon, järjestöihin ja puolustusvoimien terveydenhuoltoon kuin terveyskeskustyöhönkin ja että kehittämisen kohteena voi olla melkein mikä tahansa toiminnan osa-alue, kunhan se on rajattu riittävän suppeaksi (Liite 1). Hankkeen vetäjinä toimivat erikoissuunnittelija Kristiina Hellstén ja erikoissuunnittelija Maarit Outinen.

Kehittämishanke onnistui erittäin hyvin ja sen tavoitteet saavutettiin, vaikka siihen osallistuneet yksiköt eivät olleet pystyneet ennakoimaan osallistumistaan toimintasuunnitelmissaan. Kokemukset Kehittävä vertaiskäynti -mallista olivat myönteisiä. Malli koettiin yksinkertaiseksi ja kohtuullisin resurssein toteutettavaksi. Se palveli hyvin työtapojen ja toiminnan arvioinnin ja kehittämisen välineenä. Malli sai myönteisen vastaanoton myös Ruotsissa, jossa sitä esiteltiin SjukgymnastDagarna2003 -tapahtumassa nimellä 'Kollegor på utvecklande besök'.

Taulukko 1. Yhteenveto Stakesin kehittämishankkeesta 2003 – 2004

ORGANISAATIO (yksikköjen lukumäärä)	KEHITTÄMISAIHE(ET)	ERITYISPIIRRE
Kuntoutuksen edistämisyhdistys, KEY (4)	Tornion ja Helsingin kuntoutusneuvolan vastaanottojen vertailu	Vertaiskäynti toimi valtakunnallisen Ikäihmisten kuntoutusneuvola-projektin väliarviointina
Vanhustyön Keskusliiton kotipalvelu (4)	Tiedonvälitys ja kirjaaminen kotipalvelussa	Osallistujina yksittäiset työntekijät; tulokset sovellettiin koko organisaatioon
Läntisen maanpuolustusalueen terveysasemat (8) ja niiden kunnalliset ”sisarterveysasemat” (6)	Flunssapotilaan hoitoprosessi	Toimi paitsi prosessin kehittäjänä myös strategisen kumppanuuden rakentajana
Työterveyshuoltoyksiköt (10)	Pienyritysten ja yksinyrittäjien työterveyshuolto	Osallistujina sekä terveyskeskusten työterveyshuoltoja, yksityisiä lääkäriasemia että yhdistyspohjainen työterveyshuolto
Fysioterapia- ja kuntoutusalan yksiköt (39) sekä ammattikorkeakoulut (3)	Laaja fysioterapiaan ja kuntoutukseen liittyvä aihekirjo	Toteutui osana pidempää Laatu-latu-kehittämishanketta sekä pari- että ryvävertailuna; syntyi pysyviä verkostosuhteita
NV – neurologiset vammaisjärjestöt (6)	Aluetoiminnan kehittäminen yhteisenä aiheena	Sisälsi useita käyntejä, väliraportoinnin ja valtakunnallisen seminaarin; sekä pari- että ryvävertailuja
Kolmatta sektoria edustavat vanhustenhuoltoyksiköt (11)	Laaja ja monipuolinen aihekirjo	Vierailuja pareittain ja ’ristiin rastiin’; syntyi yhteisiä jatkohankkeita

2. KEHITTÄVÄ VERTAISKÄYNTI – TAUSTAA JA MÄÄRITTELYÄ

2.1 Näkökulmia laadun arviointiin

Arviointi on järjestelmällistä tiedonkeruuta ja päätelmiä tarkasteltavan toiminnan merkityksestä tai arvosta. Arvioinnissa punnitaan jonkin asian hyvyyttä tai muuta ominaisuutta – se on arvon antamista jollekin. Arvioinnissa selvitetään muun muassa onko asetetut tavoitteet saavutettu sekä tunnistetaan kehittämistarpeita ja kehittämisen kohteita.

Arviointia voidaan toteuttaa monella tapaa (kuva 1). Yksi arviointinäkökulma ei riitä, tarvitaan useampia ”peilejä”. Monipuolinen ja riittävän kattava arviointi varmistaa, että osapuolten näkemykset tulevat esiin, saadaan käsitys kokonaisuudesta eikä mikään alue korostu liikaa suhteessa toiseen.

Asiakasarvioinnissa on kyse palautteen hankkimisesta ja saamisesta palveluja käyttäviltä tai niitä ostavilta asiakkailta. Asiakaspalautetta kerätään tavallisimmin asiakastytyväisyystutkimuksin tai asiakkaiden kokemuksia ja näkökantoja koskevin selvityksin.



Kuva 1. Arvioinnin muotoja (Holma T. ym., 2001, 47)

Itsearviointi on arviointia, jossa tarkastellaan kriittisesti, järjestelmällisesti sekä päätelmiä tehden omaa työskentelyä, oman työryhmän tai työyhteisön toimintaa, oman työyksikön tai koko organisaation toimintaa. Itsearviointia tapahtuu myös tietoisesti tai tiedostamatta muissakin arviointitilanteissa (asiakkaan tekemä arviointi, vertaisarviointi, ulkoinen auditointi jne): ”noin-ko olen onnistunut muiden mielestä, tuota kohtaa pitäisi siis parantaa...”

Sisäinen arviointi kohdistuu organisaation toimintaan ja menettelytapoihin. Arvioijana toimii saman organisaation eri osastolla tai yksikössä toimiva. Sisäinen arviointi edellyttää yhteistä sovittua menettelyä ja usein valmista kriteeristöä.

Vertaisarviointi (peer review) on samaan ammattiryhmään kuuluvien tai saman aihealueen parissa työskentelevien kesken tapahtuvaa työn kehittämistä, jossa vertaisen tai vertaisten muodostama ryhmä arvioi kriittisesti ja järjestelmällisesti toistensa toimintaa. Arviointi perustuu yleensä ennalta sovittuihin kriteereihin, mutta myös kokeneen kollegan ammattitaitoon. Arviointi voi kohdistua toimintaan, työtapaan tai menetelmään. Arvioinnista seuraa suosituksia toiminnan parantamiseksi.

Vertaisarvioinnin toteutustapoja ovat mm:

- medical audit tai nursing audit on sisäinen tai ulkoinen tarkastusjärjestelmä, joka perustuu tavallisesti kirjallisen aineiston jälkikäteiseen tarkastukseen. Siinä saman koulutustason omaavat ulkopuoliset ammattilaiset evaluoivat hoitokäytäntöjä
- radiologian yksiköiden kliiniset auditoinnit
- tieteellisten artikkelien arviointi (asiantuntija-arviot)
- koulutukseen ja opetukseen liittyvät vertaisarvioinnit (esimerkiksi puolustusvoimissa)
- practice visit (visitatie) -menetelmä

Benchmarking-toiminnalle (esikuva-arviointi, ennätystasoverailu) ominaista on etsiä huipputasoin organisaatio, jonka toimintatapaa arvioimalla pyritään löytämään itselle sellaisia ratkaisuja, jotka vievät kehitystä eteenpäin nopeilla harppauksilla.

Ulkoisen arvioinnin (usein auditoinniksi kutsutun) suorittaa riippumaton taho, esimerkiksi sertifikaatin tai tunnuksen myöntävän yrityksen edustaja, tietyn kriteeristön perusteella. Ulkoinen arviointi voidaan toteuttaa myös organisaation palvelujen ostajan toimesta. Tätä kutsutaan usein palvelun tuottajan hyväksymisarvioinniksi.

2.2 Kehittävä vertaiskäynti

Kehittävä vertaiskäynti on määritelmän mukaan samaan ammattiryhmään kuuluvien, samanlaisten työyksiköiden tai saman ongelman tai työalueen parissa työskentelevien kesken tapahtuvaa työn kehittämistä, jonka keskeinen osa on vierailu- tai tutustumiskäynti.

Kehittävä vertaiskäynti on lähinnä vertaisarviointia. Siihen liittyy kuitenkin kiinteänä osana itsearviointi, sillä pitää tuntea "itsensä" ennen kuin voi hakea kehittämisideoita muilta.

Kehittävällä vertaiskäynnillä on läheiset liittymäkohdat Benchmarkingiin, josta se eroaa ennen kaikkea siinä, ettei arviointikumppaniksi haeta parasta mahdollista esimerkkiä miltä tahansa sektorilta, vaan vertainen, samanlaisten asioiden kehittämisestä kiinnostunut kumppani. Toteutusprosessi on hyvin samanlainen.

Kehittävässä vertaiskäynnissä on tunnistettavissa myös ulkoisen arvioinnin piirteitä. Kumppani on useimmiten oman organisaation ulkopuolelta ja lisäksi keskeistä on oman toiminnan näkyväksi tekeminen muille. Tässä mielessä kehittävä vertaiskäynti voi toimia portaana tai ensimmäisenä askeleena kohti ulkoista arviointia.

Kehittävä vertaiskäynti ei kuitenkaan ole arvostuksen tai lausunnon antamista kumppanin toiminnasta: vierailupaikka ei ole arvioinnin objekti, vaan kehittämiseen osallistuva tasa-veroisen subjekti.

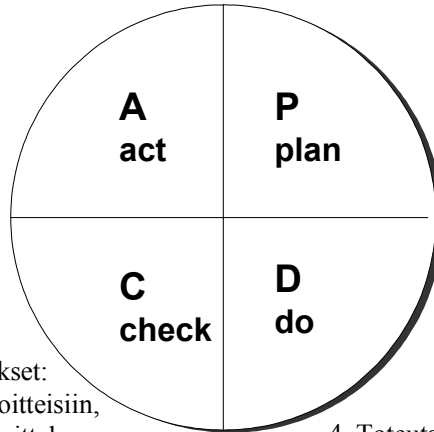
Kehittävän vertaiskäynnin tekeminen noudattaa laatutyöskentelyn perusmallia, PDCA -sykliä (Demingin ympyrä). Kuvassa 2 on esitetty PDCA -syklistä S.S. Soinin 7-vaiheinen versio, johon on peilattu Kehittävän vertaiskäynnin toimintamallia.

7. Johtopäätökset ja tulevaisuuden suunnitelmat: jatka saman kohteen kanssa tai valitse uusi (*löytyykö uusia vertaiskohteita ja lisää opittavaa?*)



1. Valitse kehittämisen tai suunnittelun kohde (*mitä halutaan vertailla, mihin tarvitaan peiliä?*)

6. Ryhdy toimiin: standardoi, valvo, dokumentoi, kouluta ja valmenna, vakiinnuta (*istutetaan uudet ideat käytäntöön*)



2. Selvitä nykytilanne: hanki tietoa, tarkastele (*itse-arviointia: miten meillä kyseinen asia toimii*)

3. Analysoi syitä, määrittele, mitä tehdä: syyt & seuraukset, korjaava tai ennalta ehkäisevä toimenpide (*tarve saada tietoa, miten muilla asia hoituu*)

5. Tarkista vaikutukset: vertaa tuloksia tavoitteisiin, siirry kohtaan suunnittelu, ellei tavoite täyty (*mitä opimme, voisimmeko parantaa toimintaamme?*)

4. Toteuta korjaava toimenpide, järjestä tarvittava koulutus tai valmennus (*vertaiskäynnin suunnittelu ja toteutus*)

Kuva 2. PDCA -sykli ja Kehittävä vertaiskäynti

2.3 Miksi valitsisin kehittävän vertaiskäynnin?

Kokemusten mukaan Kehittävän vertaiskäynnin parhaita puolia ovat:

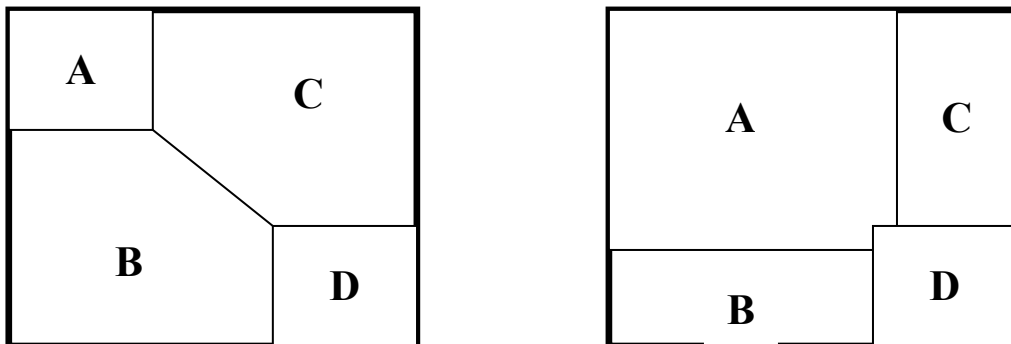
- yhdessä vertaisen kanssa tekeminen
- uusien oivalluksien saaminen tutustumalla puolin ja toisin toisten toimintatapaan
- yhteisen kehittämisen kautta saatavat oivallukset paremmista toimintatavoista ja hyvistä keinoista
- mallin yksinkertaisuus ja järkeenkäyppyy; helppo toteutettavuus ilman menetelmäkoulutustakin
- antaa usein kimmokkeen toiminnan parempaan dokumentointiin ja tiedon keräämiseen
- kannustaa pohtimaan omaa työtään ja työn tekemisen tapaa
- tekee toimintaa näkyvämmäksi
- lisää rohkeutta kertoa omasta työstään muille
- auttaa sosiaalisten verkostojen rakentamisessa
- ulkopuolisen silmin tarkasteltuna selviää sellaisia asioita, joita ei itse ole nähty tai tunnistettu (sokeita pisteitä).

Ulkopuoliselta saatu palaute auttaa tunnistamaan omia 'sokeita pisteitä'. Tätä itsetuntemuksen lisääntymistä on kuvattu ns. Joharin ikkuna -mallin avulla (kuva 3). Joharin ikkunat kuvaavat neljää aluetta, joissa yhdistyy eri tavoilla tuttuuden määrä itselle ja muille: mitä minä/me tiedämme omasta toiminnastamme ja käyttäytymisestämme ja miten muut niitä havaitsevat ja tunnistavat.

Käyttäytyminen/ toiminta	Minulle/meille tuttua	Minulle/meille tuntematonta
Muille tuttua	A VAPAA TILA	B SOKEA PISTE
Muille tuntematonta	C YKSITYINEN	D TUNTEMATON

Kuva 3. Mihin palaute vaikuttaa? (ns. Joharin ikkuna-malli)

Vapaa tila (A) on päivittäistä, sekä työntekijälle että muille näkyvää - ja siten hallittavissa olevaa - toimintaa ja käyttäytymistä. Palautteen vastaanottamiseen tottuneessa yksikössä vapaa tila on suuri suhteessa muihin. Yksityinen (B) on sellaista toimintaa, joka ei ole toisten (potilaiden, yhteistyökumppanien, arvioijien) havainnoitavissa. Tätä vierailukäynti pyrkii tekemään näkyväksi tietoja hankkimalla. Itsearviointin sokea piste (C) tarkoittaa asioita, jotka muut näkevät, mutta oma väki ei. Ulkopuolinen vierailija auttaa pienentämään tätä aluetta tuomalla uusia näkökulmia. Tuntematon (D) -ikkuna tarkoittaa niitä toimintatapoja, joista ei itse eivätkä muut ole tietoisia. Niistä voidaan tulla tietoisiksi reflektoimalla. 'Yksityinen' alue (B) ja sokea piste (C) ovat palautteeseen tottumattomassa yksikössä isoja suhteessa muihin. (Kuva 4.)



Kuva 4. Palautetta saamaton (vas.) ja palautetta hyödyntävä yksikkö (oik.)

2.4 Työyhteisön valmius vertailuun

Kehittävä vertaiskäynti -menetelmä edellyttää niin yksittäisiltä työntekijöiltä kuin koko työyhteisöltäkin valmiutta asettua ottamaan oppia toinen toisensa osaamisesta ja jakaa omia oivalluksiaan ja niin onnistumisen kuin epäonnistumisen kautta saatuja kokemuksia ratkaista työhön liittyviä ongelmia. Työyhteisön kannattakin ennen vertaiskäyntiin ryhtymistä arvioida oman oppimistapansa lisäksi oman työyhteisön tapaa omaksua uutta. Millainen yhteisömme on oppijana, oppimisyhteisönä?

Voidaan olettaa, että niillä yksilöillä ja työyhteisöillä, jotka vähiten joutuvat olemaan puolustus-kannalla oman osaamisensa suhteen, on parhaat edellytykset hyötyä vertaiskäyntityöskentelystä ja oppia eniten. Luultavimmin alalle vasta hiljakkoin tulleet, uudet tulokkaat ovatkin yksi vertaiskäyntityöskentelystä paljon hyötyvä ryhmä. Paine päästä työhön kiinni ja ratkaista siinä

esille tulevia ongelmia on heillä suuri, jolloin on suuri tarve saada työhön käypiä, koeteltuja ja hyväksi havaittuja työkaluja. Myös omassa ammatillisuudessaan itsensä varmoiksi kokevat hyötyvät vertaiskäyntityöskentelystä. Jos he ovat säilyttäneet uteliaisuuden uuteen ja erilaiseen sekä kyvyn avoimesti vastaanottaa uusia virikkeitä ilman, että oma ammatillisuus koetaan uhatuksi, he pystyvät saamaan vähästäkin paljon irti.

Toisilta oppiminen voi olla vaikeampaa niille, jotka haluavat nähdä ja uskoa, että työn tekemisessä on vain yksi ainoa ratkaisu - oma tapa tehdä työtä. Yleensä tällainen ajattelu tekee yhteistyön vaikeaksi, oli kyse sitten sisäisestä tai ulkoisesta yhteistyöstä. Jos on vaikea tunnistaa omia ylemmyyden tai alemmuuden tunteitaan toisiin ihmisiin tai kollektiivisella tasolla toisiin yhteisöihin, syntyy tiedostamatta jääviä kilpailuasetelmia, jotka helposti johtavat huonoon kuunteeluun, väärin ymmärtämiseen ja sitä kautta puolustautumiseen ja vastakkainasetteluihin. Myös jo alun perin sisäisesti eripurainen ja keskenään kilpaileva yhteisö voi vertaiskäyntityöskentelyn seurauksena joutua entistä suurempiin sisäisiin ristiriitoihin, kun ulkoiset imut ja paineet hajottavat huonosti toimivaa yhteisöä entisestään.

Eniten vertaiskäynneistä hyötyvät ehkä ne työntekijät, jotka ovat joko ammatillisesti epävarmoja, joiden työrooli ei ole selkeä (voi johtua myös organisaatiosta, ei henkilöstä itsestään) tai joiden työssä on ylivoimaisen tai ratkaisemattoman tuntuisia ongelmia. Haasteena on käynnistää vertaiskäyntityöskentely turvallisesti ilman, että yksittäisten henkilöiden tai kokonaisten työyhteisöjen tarvitsee olla huolissaan siitä, kuinka näkyvää heidän epävarmuutensa tai osaamattomuutensa on. Kasvojen säilyttämisen tai menettämisen uhka on alkavassa vertaistyöskentelyssä keskeinen tunnetekijä, jonka riittävään käsittelyyn on syytä varata aikaa.

Myös oppimiskäsitykset voivat sekä yksilöiden että yhteisöjen välillä vaihdella suuresti. Yhdessä oppimisen idean ottaminen tarkasteluun yksin oppimisen sijasta voisi olla eräs työväline arvioida vertaiskäyntimenettelyn saamaa vastaanottoa. Epävarma, puolustuskanalla oleva ja omaa osaamistaan tiukasti varjeleva työyhteisö voi olla vaikeuksissa joutuessaan asettamaan näkyville oman tapansa tehdä työtä ja havaitessaan, että muunlaisiakin, yhtä lailla perusteltuja tapoja voi olla. Tällaisen työyhteisön hauras tasapaino on altis järkkymään. Usein vaihtoehtoiset tavat ajatella ja toimia torjutaan suoralta kädeltä. Tunteet voivat tällöin toimia esteenä uuden oppimiseen.

Perinteinen oppiminen	Yhdessä oppiminen
<ul style="list-style-type: none"> tee vain omat työsi 	<ul style="list-style-type: none"> auta muita menestymään
<ul style="list-style-type: none"> huolehdi vain omista asioistasi 	<ul style="list-style-type: none"> ole vastuussa itsesi lisäksi myös ryhmästäsi
<ul style="list-style-type: none"> älä välitä siitä, mitä muut tekevät 	<ul style="list-style-type: none"> ota vastuu ryhmän tuotoksista, kerro muillekin ja kuuntele, mitä muut sanovat
<ul style="list-style-type: none"> älä neuvo muita 	<ul style="list-style-type: none"> kysy muiden mielipiteitä
<ul style="list-style-type: none"> älä pyydä apua muilta 	<ul style="list-style-type: none"> pyydä toisilta apua
<ul style="list-style-type: none"> kiinnitä huomiota vain siihen, mitä opettaja tekee ja sanoo 	<ul style="list-style-type: none"> keskustele ja anna kaikkien sanoa sanottavansa
<ul style="list-style-type: none"> katso aina opettajaan päin luokassa 	<ul style="list-style-type: none"> osallistu yhteiseen toimintaan, katsekontakti toisten kanssa
<ul style="list-style-type: none"> ole hiljaa 	<ul style="list-style-type: none"> ole aktiivinen puhuja, kuuntelija

Kuva 5. Perinteisen oppimisen ja yhdessä oppimisen erot (Sahlberg-Leppilampi 1994, 39.)

Myönteiset, oppimista tukevat tunteet ovat suuri apu menestykselliseen toisilta oppimiseen niin työyhteisöjen sisällä kuin työyhteisöjen välilläkin. Sellainen asioiden käsittelytapa, jossa pidetään itsestään selvyytensä, että erilaisissa tavoissa toimia on sekä hyviä toimivia puolia että kriit-

tisyydenkin aiheita, sallii toimintatavan monipuolisen tarkastelun. Jo sellaisena keskusteluna se voi olla oman työn analysointia parhaimmillaan ja mitä oivallisin oppimisen väline.

Valmius tasaveroiseen vuoropuheluun työyhteisön sisällä on luultavasti paras tae vastaanottaa uudenlaisia tai toisenlaisia ajattelutapoja oman toiminnan tarkasteluun.

- Vuorovaikutus on aitoa: väitteitä ja vastaväitteitä esitetään aktiivisesti
- Kaikkien asianosaisten on mahdollisuus osallistua
- Osallistujia pidetään tasaveroisina valta- tai tietoeroista huolimatta
- Jokaisen omat työkokemukset antavat oikeutuksen esittää mielipiteitä
- osallistujat hyväksyvät, muilla saattaa olla parempia ajatuksia
- Luodaan kaikille mahdollisuus ymmärtää käsiteltävät asiat
- Mitään esitettyä väitettä ei hylätä ilman huolellista tarkastelua
- Osallistujat ilmaisevat ajatuksensa suullisesti
- Erilaisten käsitysten sietokyky kasvaa
- Vuoropuhelu tuottaa toimintaa johtavaa yhteisymmärrystä

(Gustavsen 1989, Heinonen ja Vuorela 1995)

Kuva 6. Tasa-arvoisen vuoropuhelun edellytyksiä

2.5 Perehtyminen ja käynnin valmistelu

Kehittävän vertaiskäynnin tuloksellinen toteuttaminen edellyttää sekä kehittämiskohteen kuvaamista ja analysointia että muistilistan laatimista vierailukäyntiä varten.

Oma kehittämiskohde saadaan näkyväksi keräämällä siitä olemassa olevat prosessikuvaukset, toimintaohjeet, mittaukselliset yms. Ellei näitä ole, ne pitää laatia. Kehittämiskohteen analysointi on mahdollista vasta, kun kohde on tehty näkyväksi.

Kehittävässä vertaiskäynnissä tehdään ensin itsearviointia ja vasta sitten vertaisarviointia. Molemmissa tarvitaan kriteereitä, mittapuita, joiden perusteella arviointi tulee tehtyä systemaattisesti. Kriteerit voidaan luoda itse omia tarpeita varten tai ne voivat olla muiden kehittämiä valmiita malleja (Liite 3). Käytettävien kriteerien valinta perustuu aina vertaiskäynnin kehittämiskohteeseen ja kehitettävänä olevaan asiaan tai asiasisältöön.

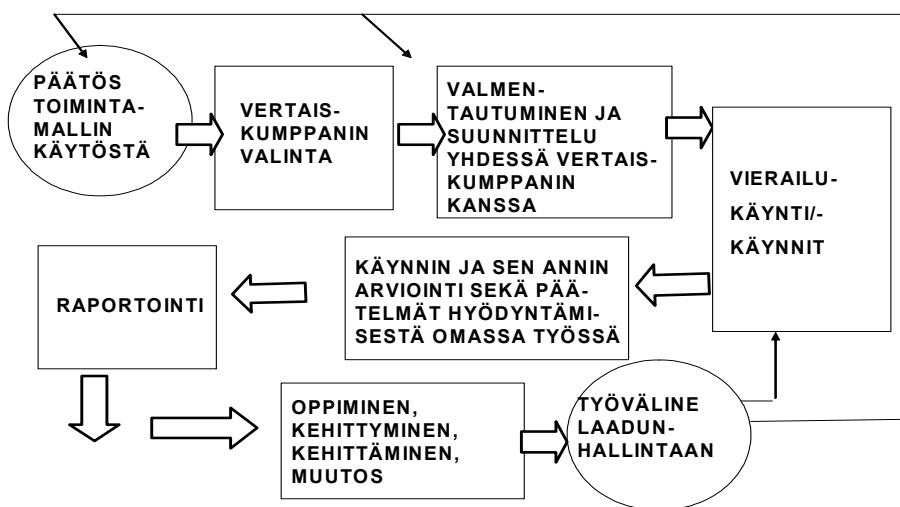
Oman toiminnan tai oman kehittämiskohteen kuvaamisen ja itsearvioinnin jälkeen selviävät sekä omat vahvuudet että heikkoudet. Niiden perusteella mietitään, mitä vastauksia vierailukäynniltä haetaan. Keskustelun aiheet tai kysymykset kirjataan kysymys- tai muistilistaksi ennen vierailukäyntiä. Muistilista lähetetään vierailupaikkaan ennalta tutustuttavaksi ja vierailukäynnillä edetään sen mukaan. Tällä varmistetaan tehokas ajankäyttö ja aiheessa pysyminen vierailun aikana.

3. KEHITTÄVÄN VERTAISKÄYNNIN TOTEUTUS

Kehittävän vertaiskäynnin voi nähdä prosessina, jossa on erilaisia toisiaan seuraavia vaiheita (kuva 7). Vaiheet ja niihin sisältyvät tehtävät on kuvattu seuraavassa yksityiskohtaisemmin.

Kuvassa 7 leveät nuolet kuvaavat prosessin etenemistä ja kapeat nuolet sitä, että joka kerran tätä menetelmää käytettäessä on arvioitava mallin soveltamista ja soveltuvuutta. Näin käyttäjä voi oppia yhä paremmaksi mallin soveltajaksi.

Käytön tueksi laadittiin tsekkilista, jonka avulla voi tarkistaa, että tärkeimmät tehtävät jokaisessa vaiheessa on tullut hoidettua (Liite 2).



Kuva 7. Kehittävän vertaiskäynnin etenemisprosessi

3.1 Päätös toimintamallin käytöstä

Alustava aiheenvalinta

- Valitaan aihe alustavasti. Koska kehittämiskohteita löytyy yleensä runsaasti, muistetaan priorisointi ja rajaaminen: mikä esille tulleista kehittämisideoista on tärkein kohde ja miten se alustavasti rajataan käsiteltävän kokoiseksi.
- Konkretisoidaan, mihin halutaan tutustua, mihin tarvitaan peiliä. Tällä pohjustetaan keskusteluja sekä johdon että mahdollisen vertaiskumppanin kanssa.

Päätöksen teko vertaiskäynnin käyttämisestä kehittämisen menetelmänä ja tarkoituksen selkiyttäminen

- Keskustellaan yksikössä/ryhmässä, miksi valitaan juuri tämä menetelmä ja miksi se on hyödyllistä meille juuri nyt. Selvitetään, mikä osa (laadunhallinnan, kehittämisen) kokonaisuutta vertaiskäynti tulee olemaan yksikössä.

- Varmistetaan johdon/esimiesten hyväksyminen menettelyn käytölle ja sovitaan voimavarojen myöntämisestä vertaiskäynnin tekemiseksi (käytettävä aika, matkakulut)
- Kirjataan pohdinnan tulos, sitoutuminen tulosten hyödyntämiseen ja tehty päätös muiltakin osin. Kirjaamiselle on useita perusteluita: sillä varmistetaan alusta asti, että kaikilla on sama käsitys suunnitellusta vertaiskäynnistä ja sen toteutuksesta; tuetaan aiheen selkiytymistä ja aiheessa pysymistä; luodaan pohjaa vertaiskäynnin raportoinnille jo alusta alkaen.

3.2 Vertaiskumppanin valinta

Mahdollisen kumppanin hakeminen ja ennakosuunnittelu

- Etsitään sopiva kumppani ja otetaan sinne/häneen yhteyttä. Kumppani voi löytyä esimerkiksi omista yhteistyökumppaneista ja verkostoista, samoihin seminaareihin tai projekteihin osallistuneista, nettisivuilta jne. Kumppanin etsintään voi valmistautua laatimalla lyhyen kuvauksen oman yksikön perustiedoista (maksimi A4 -sivu, taulukkona). Käynnille osallistuvista henkilöistä laaditaan lyhyt esittely.
- Tutustutetaan kumppani menetelmään.
- Sovitaan kumppanin kanssa, toteutetaanko yksipuolinen vai vastavuoroinen käynti (molemmat tekevät käynnin toistensa luokse). Mikäli päädytään vastavuoroisuuteen, sovitaan, onko käynneillä sama vai eri aihe.
- Sovitaan käytännön asioista: ennalta valmentautumisen menettelyt, tarkemmin vierailun sisältö, ajankohta, alustava aikataulu ja muut järjestelyt.
- Pyydetään vertaiskumppania lähettämään omaa toimintaansa ja toimintaympäristöään kuvaavaa materiaalia; esimerkiksi esitteet tai muut valmiit kirjalliset esittelyt sekä lomakkeelle kerätyt yksikön perustiedot.
- Lähetetään kumppanille vastaavanlainen, omaa yksikköä koskeva materiaali
- Tiedotetaan omalle henkilökunnalle vertaiskumppanin löytymisestä ja prosessin etenemisestä.

3.3 Valmentautuminen ja suunnittelu

Vertailtavan kohteen tarkempi määrittäminen ja rajaaminen

- Kirkastetaan käynnin yksityiskohtaisimmat tavoitteet: mihin asioihin halutaan tutustua ja miksi?
- Rajataan käynnin aihe riittävän suppeaksi: mitä suppeampi kohde, sitä syvemmälle pääsee
- Määritetään ja kuvataan vertailtava kohde tarkemmin ja mahdollisimman konkreettisesti (jos kohteena on esimerkiksi kuntouttava työote, niin määritellään ensin, mitä se omassa työyhteisössä tarkoittaa)
- Sovitaan, ketkä meiltä osallistuvat vierailukäynnille ja keitä toivomme tapaavamme vierailupaikassa.

Uusi yhteydenotto kumppaniin

- Varataan tähän vaiheeseen riittävästi aikaa: mitä paremmin valmistaudutaan, sitä varmemmin käynti on tuloksellinen.
- Otetaan kumppaniin tarpeellinen määrä ”välyyhteydenottoja” tilanteen kartoittamiseksi ja kerrotaan tarkentuneesta arvioinnin kohteesta. Harkitaan, kannattaisiko molempien yksiköiden avainhenkilöiden tavata toisensa ennen käyntiä. Tämä on tärkeää erityisesti silloin, kun tehdään vastavuoroiset vierailut.

- Varmistetaan, että kumppanin organisaatiosta voivat osallistua vierailukäynnin kohteen kannalta tärkeät henkilöt.
- Sovitaan mahdollisesta kiertokäynnistä vierailupaikassa.
- Selkeytetään vielä, mitä käynti edellyttää kumppanilta.

Kysymys- / muistilistan ja käynnin suunnitelman laatiminen

- Itsearviointin avulla tarkistetaan, miten arvioinnin kohteena oleva asia omassa työyhteisössä toteutuu. Samalla tarkistetaan, pystymmekö todentamaan ja perustelemaan asian (esim. dokumentit, kuten prosessikuvaukset tai toiminta-ohjeet, tulokset).
- Laaditaan muistilista tai kysymyslista käyntiä varten: kirjataan valmiit kriteerit, itse tehdyt kysymykset tms., jotka toimivat keskustelun muistilistana ja apuna (mitä haluamme tietää, mihin haemme vastauksia).
- Pohditaan, tarvitaanko osaamisen lisäämistä ennen vierailukäynnin toteutumista (esimerkiksi arviointi- ja haastattelutekniikoiden hallinta, raportin laatimistaidot) ja toteutetaan tarvittava koulutus.
- Vierailukäynnin suunnitelma on tarpeen laatia etukäteen: aika-taulu, työnjako vierailun aikana sekä ennen ja jälkeen (esim. kuka esittää kysymykset, kuka kirjaa). Suunnitelma sisältää myös em. muistilistan käyntiä varten.
- Aikataulu ja muistilista (kysymykset) lähetetään vertaiskumppanille ennen käyntiä heidän valmistautumistaan varten.

3.4 Vierailukäynti

- Aluksi tarkistetaan yhdessä vertaiskumppanin ja heidän paikalla olevien edustajien kanssa, mikä on käynnin tarkoitus, kulku, aikataulu ym.
- Tutustutaan mahdollisesti toimintaympäristöön, varusteisiin tms. (kiertokäynti) vierailupaikassa sopimuksen mukaan
- Käynnin aikana keskustellaan, tehdään kysymyksiä, havainnoidaan ym. kehittämiskohdetta etukäteen laaditun muistilistan, kysymysten tai kriteerien pohjalta. Huolehditaan havaintojen kirjaamisesta suunnitelman mukaan.
- Käynnin lopuksi vierailijat antavat palautteen vertaiskumppanille: mitä ajatuksia on herännyt, mitä uusia ideoita ym. jäi jo tässä vaiheessa käteen (siis palautteet ja ensipäätelmät puolin ja toisin). Pyritään käyttämään riittävästi aikaa yhteiseen arviointiin – näin saadaan monipuolisempi kuva ja jokainen saa enemmän eväitä oman työn kehittämiseen.
- Arvioidaan vielä yhdessä kokemuksia menetelmän käytöstä: mikä tuntui onnistuneelta, mitä annettavaa menetelmällä, mitä voisi tehdä seuraavalla kerralla vielä paremmin.
- Sovitaan miten osapuolet raportoivat toinen toisilleen.

3.5 Vierailukäynnin arviointi ja tulosten hyödyntäminen

- Käynnin jälkeen puidaan yhdessä oman työporukan kesken käynnin antia: mitä opimme, mitkä asiat vahvistivat omia käsityksiä, mikä meillä on vahvaa, mitä kehitettävää löytyi, mitä hyviä ideoita saatiin?
- Samalla voidaan kerrata vielä omat näkemykset ja arviot vertaiskumppanin toiminnasta sekä arvioidaan, sopiiko vertaiskäynti jatkossakin oman työn kehittämisvälineeksi.
- Pohdinnan ja päätelmien jälkeen sovitaan, miten käynnin antia hyödynnetään omassa työssä tai työyksikössä. Laaditaan selkeät parantamisehdotukset, kirjataan ne ja

sovitaan vastuista ja työnjaosta sekä toteutusaikataulusta. Erityinen huomio kiinnitetään sovittujen ja tehtyjen parannusten toteutumisen arviointiin ja seurantaan.

3.6 Vierailukäynnin raportointi

- Raportin laadintaa varten kerätään talteen suunnittelun ja vierailukäynnin aikana syntynyt kirjallinen materiaali.
- Osapuolet laativat raportin joko toinen toisilleen ja/tai omaan käyttöön.
- Kirjallinen raportti voidaan laatia esimerkiksi näin:
 - kuvataan faktat eli kuka kävi kenen luona ja miksi (johdanto)
 - lyhyesti käynnin valmistelun vaiheet ja kulku (ml. muistilista) (miten toteutui)
 - tehdyt arvioinnit: mitä ja miten arvioitiin puolin ja toisin
 - päätelmät sekä oivallukset: sovitut parannukset ja kehittämistoimet ja sovittu seuranta vastuuhenkilöineen
 - vertaiskäynnin onnistumisen arviointi: mikä sujui hyvin? mitä pitäisi käynnin toteutuksessa muuttaa/parantaa?
 - arvio Kehittävä vertaiskäynti -mallin soveltuvuudesta toiminnan kehittämisessä
- Raportti lähetetään sovitulla tavalla vertaiskumppanille ja omaan organisaatioon.

3.7 Oppiminen, kehittyminen, kehittäminen ja muutos

- Toteutetaan sovitut parannukset omassa toiminnassa suunnitelman mukaan.
- Vakiinnutetaan ja jalkautetaan vertaiskäynnin tulokset arkityöhön.
- Seurataan suunnitelman mukaan, esimerkiksi itsearvioinnin tai erikseen suunnitellun arvioinnin yhteydessä, mitä on tapahtunut vertaiskäynnin tuloksena: onko toiminta muuttunut parantamistoimenpiteen mukaisesti.

3.8 Työväline laadunhallintaan

- Arvioidaan uusien tutustumiskäyntien tarve, etsitään vertaiskumppaneita ja luodaan yhteistyöverkkoja. Ennen uutta vertaiskäyntiä luetaan läpi edellisten käyntien raportit; erityisesti se, mitä opimme menetelmästä ja niistä ideoista, jotka liittyvät menetelmän käytön kehittämiseen.
- Kirjataan toimintakäsikirjaan (tai laadunhallintasuunnitelmaan, laatuohjelmaan) kehittävä vertaiskäynti yhdeksi laatutyön menetelmäksi

4. KEHITTÄVÄN VERTAISKÄYNNIN ONNISTUMISEN EDELLYTYKSIÄ

Kehittävän vertaiskäynnin onnistumisen varmistamiseksi kerrataan vielä, mistä toimintamallissa oikein on kyse, mitkä ovat mallin olennaiset piirteet. On myös hyvä pohtia, onko nyt oikea hetki tai tilanne soveltaa mallia meille ja miten mallia sovellamme (toteutustapa).

4.1 Toimintamallin olennaiset piirteet

Arviointi- tai kehittämiskohde voidaan valita vapaasti ja siitä sovitaan yhdessä vertaiskumppanin kanssa. Kehittämiskohde voi olla esimerkiksi hoitokäytäntö, toimintaprosessi, työtapa, laadunhallintajärjestelmä, laatuksiteeri(t) tai hyvän hoidon kriteerit ja niiden toteutuminen, potilasasiakirjat ja muut dokumentit ja dokumentointikäytäntö, hoidon tulokset (tilastot, tunnus- ja vertailuluvut ym.) tai vastaavat toiminnan osa-alueet tai laatu- tai muut ongelmat työssä.

Kehittämiskohteita löytyy yleensä runsaasti. Tärkeää on muistaa priorisointi ja rajaaminen: mikä esille tulleista kehittämissideoista valitaan eli mikä on tärkein kohde ja miten se rajataan käsiteltävän kokoiseksi. Liian laajan aiheen valitseminen johtaa pintapuoliseen käsittelyyn. Kehittämissideoiden varmistamiseksi olisi aiheeseen päästävä riittävän syvälle.

”Vertaisen” kumppanin etsintään ja valintaan kannattaa panostaa. Organisaatioiden kokoero ja kovin eri kehitysvaihe voivat haitata yhdessä kehittämistä. Ison organisaation tarpeet ja tapa tehdä työtä ovat erilaiset kuin pienen organisaation. Kehittämistarpeet voivat periaatteessa olla samoja, mutta ratkaisumallit voivat erota niin, että kumppanuudesta ei ole hyötyä. Eri kehitysvaihe, jolloin toinen on toista paljon edellä kehittämistyössä, estää tasapuolisen ja vastavuoroisen kumppanuuden. Tällöin olisikin selkeämpää puhua benchmarkkauksesta.

Kehittävä vertaiskäynti toteutetaan suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti peilaten samalla omaa toimintaa vertaiskumppanin toimintaan. Yksiköt paneutuvat ensin oman toimintansa tai toimintatapansa tutkailuun. Kysymys- tai muistilistan huolellinen laadinta on vierailukäynnin hyödyn kannalta keskeinen tehtävä. Valitusta toteutustavasta (yksipuolinen, vastavuoroinen vai monenväläinen vierailukäynti) riippuen vertaiskumppanit päättävät keskenään, laatiiko muistilistan vain vierailulle tuleva, tehdäänkö yhteinen vai tekevätkö molemmat omat muistilistansa. Laadintaa voidaan tehdä vaikkapa osastokokouksissa tai muissa vastaavissa yhteisissä tilanteissa, jolloin mahdollisimman moni yksikön työntekijöistä pääsee osallistumaan siihen.

Vierailukäynnillä hankitaan tietoa keskustellen, havainnoiden ja käyttäen apuna ennalta sovittuja kysymyksiä (kysymys- tai muistilistoja) tai muita kriteereitä. Vierailukäynnin aikana peilataan omaa ja kumppanin tai kumppanien toimintaa ja pyritään löytämään sekä vahvuudet että kehittämistä kaipaavat kohteet. Näistä annetaan palautetta puolin ja toisin heti käynnin päätyessä.

Vierailukäynnin tekemisen jälkeen arvioidaan kehittämistarpeet omassa toiminnassa ja tehdään selkeät parannusehdotukset ja niitä koskevat päätökset toiminnan parantamiseksi.

Heti vierailukäynnin jälkeen laaditaan käynnin havainnoista ja kokemuksista lyhyt raportti, joka lähetetään vierailukäyntipaikkaan. Tätä raporttia täydennetään ja laajennetaan myöhemmin omaa organisaatiota varten.

Omaan organisaatioon suunnatun laajemman raportoinnin tehtävänä on tallentaa toimintamallin käytön eri vaiheet, kertyneet materiaalit ja syntyneet havainnot sekä tehdyt johtopäätökset ja niiden pohjalta käynnistetty parantamistyö. Raportointi pakottaa mukanaolijat tiivistämään oleelliset havaintonsa ja vierailukäynnin kehittämissannin konkreettiseen ja hyödylliseen muotoon. Raportit ovat aina myös osa organisaation muistia - tiedetään myöhemminkin, mitä on tehty.

Raportin laadintaan varaudutaan huolellisella kirjaamisella alusta alkaen. Kirjattavaa aineistoaan alkaa kertyä heti kun yksikössä on (johdon kanssa) sovittu menetelmän käytöstä kehittämisen tukena ja aloitettu kohteen valinta rajauksineen. Kirjattu ja kerätty aineisto kannattaa kirjoittaa raportiksi vaihe vaiheelta, sitä mukaa kun sitä kertyy. Näin säästyy aikaa kehittämistyön käynnistämiseen. Raportin laatii henkilö, joka organisaatiossa on toiminut yhteyshenkilönä ja vierailukäynnin vetäjänä.

Tiivistäen voi sanoa, että suurin työ tapahtuu ennen varsinaista vierailukäyntiä ja ratkaisevin osuus toiminnan kehittymiselle on työllä, joka tehdään käynnin jälkeen raportoinnin ja kehittämistyön yhteydessä.

4.2 Milloin sovelletaan?

Kehittävä vertaiskäynti -toimintamallin ydin on yhdessä vertaisen kanssa kehittäminen. Toimintamalli antaa työkalun tällaisen yhdessä tapahtuvan kehittämistyön tekemiseen eikä rajaa kehittämistyön kohdistamista. Onnistuneen lopputuloksen kannalta on kuitenkin hyvä varmistua, milloin oikea tilanne ja ajankohta mallin hyödyntämiseen.

Kehittävä vertaiskäynti edellyttää oman toiminnan tuntemista, joka saavutetaan esimerkiksi itsearviointilla ja tekemällä kehittämistyötä. Vasta-alkajatkin voivat soveltaa yksinkertaista mallia, mutta parhaan hyödyn saavat yksiköt, jotka ovat edenneet jo jonkin matkaa laatupolullaan. Tällöin on totuttu arvioimaan ja saamaan palautetta ja ollaan valmiimpia vastaanottamaan palautetta ulkopuolisilta ja ottamaan opiksi muilta.

Kehittämisen kohteeksi valittu asia tai toiminta vaikuttaa vertaiskumppanin tai kumppanien valintaan. Kumppanin/kumppanien on helpompi suostua ”kosintaan”, kun on selvillä toive mitä yhdessä aiotaan kehittää. Lähtökohtana mallin hyödyntämiseen voi olla myös halu tehdä yhteistyötä juuri tietyn organisaation tai verkoston kanssa. Tällöin kehittämiskohde valitaan yhdessä ja se voi palvella laajemminkin organisaatioiden kehittämisstrategioita ja esimerkiksi kumppanuuksien rakentumista.

Kehittämisasiheen rajaamisella päästään syvällisempään tarkasteluun. Kehittävä vertaiskäynti -mallia voidaan kuitenkin soveltaa, kun alustava aihe on löytenyt. Aiheen lopullinen rajaus tehdään sekä omassa organisaatiossa että yhteistyössä vertaiskumppanin/-kumppanien kanssa ennen vierailuja (kuvattu tarkemmin luvussa 3).

Kehittävä vertaiskäynti on laadunhallinnan menetelmä ja se tukee jatkuvan parantamisen idean juurruttamista organisaatioon (vrt. PDCA -sykli). Malli sisältää vertaisten kesken tehtyä arviointia, palautteen antamista ja saamista. Vertaiskäyntien ajoitus kannattaa suunnitella siten, että käyntien yhteydessä saatua palautetta voidaan hyödyntää normaaliin vuosisuunnitteluun, kuten toimintasuunnitelman ja talousarvion laadintaan. Vertaiskäyntiraportit ovat osa johdon katselmuksen lähtötietoja.

4.3 Toteuttamisvaihtoehdot

Toimintamallia voidaan soveltaa eri tavoin tilanteesta ja tarpeista riippuen:

1. Yksipuolinen vierailukäynti

Toimintaansa kehittävä yksikkö tai ryhmä tekee vierailukäynnin vertaisorganisaatioon, kumppanin luokse. - Vaikka kehittäminen tapahtuu varsinaisesti vierailukäynnin tehneessä yksikössä, saa vierailupaikka palautetta välittömästi käynnin yhteydessä

2. Vastavuoroinen vierailukäynti

Kaksi organisaatiota haluaa yhdessä kehittää samaa kohdetta tai aihetta ja tekevät vastavuoroiset käynnit tai useita käyntejä toistensa luo. Toiminnan tarkastelussa päästään syvemmälle, kun opitaan tuntemaan kumppanit; toisaalta kehitettävää aihetta tai kohdetta voidaan vaihtaa eri kerroilla

3. Monenvälinen vierailukäynti

Useampi kuin kaksi organisaatiota (ryväs) haluaa kehittää yhdessä toimintaansa ja vierailut tehdään ristiin kaikkien luokse. Kehittämiskohteita tai -aiheita voi tällöin olla useampiakin. Vierailujen tuloksena syntyy vähitellen vertaisverkosto. Tämä toteutusvaihtoehto vaatii enemmän aikaa johtuen sekä käyntien määrästä että ennakkotyöhön tarvittavasta ajasta.

Nämä ovat tyypillisimmät toteuttamistavat. Kannattaa kuitenkin rohkeasti kokeilla muitakin tapoja, vaikkapa kahden työntekijän välisenä vierailukäyntinä tai vertaispäivinä (Liite 4). Uudet teknologiaratkaisut antanevat vähitellen yhä lisää toteuttamisvaihtoehtoja - jo nyt monilla työpaikoilla voi harkita videoneuvottelun järjestämistä tai yhteisiä www-sivuja tai verkkooppimisympäristön luomista. Sähköpostia kannattaa hyödyntää varsinkin ennakkovalmisteluja tehtäessä ja raporttia kirjoitettaessa.

5. KOKEMUKSIA KEHITTÄVÄ VERTAISKÄYNTI -MALLISTA

Kehittävä vertaiskäynti -toimintamalli on kokemusten perusteella yksinkertainen ja helppokäyttöinen. Kehittämisvaiheessa pilottiyksiköt perehdytettiin erillisellä koulutuksella mallin käyttöön, koska haluttiin saada käyttäjien näkökulmat hyödynnettyä niin toimintamallin suunnittelussa kuin jatkokehittämisessäkin. Toimintamallin soveltaminen ei pilottiyksiköiden arvion mukaan kuitenkaan vaadi ulkopuolista valmennusta tai koulutusta. Riittää, että oivaltaa mistä mallissa on kyse ja soveltaa mallia omasta tilanteesta ja omista tarpeista lähtien systemaattisesti. Toteuttamisvaihtoehtoja on kuvattu luvussa 4.3 ja toteutusprosessia luvussa 3. Tsekkilistaa (Liite 2) pidettiin hyödyllisenä käyntien toteutuksen apuvälineenä.

Pilottiyksiköt kutsuttiin kehittämishankkeeseen nopealla aikataululla eivätkä ne pystyneet ennakoidaan osallistumistaan toimintasuunnitelmissaan. Vierailukäyntien ajoitus ei välttämättä ollut yksikön normaalin työ- tai vuosirytmien kannalta paras mahdollinen. Käyntien toteutus kannattaakin suunnitella siten, että käyntien yhteydessä saatua palautetta voidaan hyödyntää yksikön normaaliin suunnitteluun, kuten toimintasuunnitelman ja talousarvion laadintaan. Näin Kehittävä vertaiskäynti linkittyy luontevasti yhtenä työkaluna organisaation kokonaisvaltaiseen laadunhallintajärjestelmään.

Mallia testanneet yksiköt saivat uusia ideoita toimintansa kehittämiseen ja oppivat toinen toisiltaan asioita, joita ei välttämättä ollut edes asetettu tavoitteeksi. Vaikeinta oli rajata aihe riittävän suppeaksi suhteessa käytettävään aikaan ja käyntien määrään ja sitten pitäytyä valitussa kehittämisaiheessa. Joidenkin palautteiden perusteella käynti toimi myös työnohjauksena ja antoi varsinkin yksin toimiville työntekijöille mahdollisuuden vaihtaa kokemuksia ja purkaa tunteitaan.

Kehittävä vertaiskäynti -malli tukee kumppanuuksien ja verkostojen rakentumista. Vertaiskumppanin/-kumppanien valinta voi siis olla myös strateginen ratkaisu. Kun todetaan, että nuo ovat tahoja, joiden kanssa yhteistyöstä on jatkossakin hyötyä, kannattaa harkita heidän ”kosintaansa” kumppaniksi kehittävään vertaiskäyntiin.

Kannustamme lukijoita kokeilemaan rohkeasti Kehittävä vertaiskäynti -mallia tämän oppaan avulla. Vastaaotamme mielellämme palautetta ja kehittämisehdotuksia.

Erikoissuunnittelija, THM Kristiina Hellstén, Stakes
kristiina.hellsten@stakes.fi Puh. 040 536 3217

Erikoissuunnittelija, THM Maarit Outinen, Stakes
maarit.outinen@stakes.fi Puh. 0400 834 987

Eriyisiantuntija, TtM Tupu Holma, Suomen Kuntaliitto
tupu.holma@kuntaliitto.fi Puh. 050 - 2235

POIMINTOJA KIRJALLISUUDESTA

Forsèn T., Brommels M. Kliinisen toiminnan vertaisarviointi. Kokemuksia ensimmäisestä kansainvälisestä arvioinnista. Suomen lääkärilehti 5/96 vsk 51.

Gustavsen B. Creating Broad Change in Working Life. The LOM-programme. Ontario Quality of Working Life Center 1989.

Heinonen K., Vuorela A. Hyvä työyhteisö on tuottava. Työkonferenssi – tehokas tapa kehittää työpaikkaa yhdessä. Työturvallisuuskeskus. Helsinki 1995.

Hietanen A., Kurtti-Sonninen E. Raportti vertaisarviointikokeilusta. Kuopion terveydenhuolto-oppilaitos. Julkaisusarja B 8/1996.

Holma T. ym. Kirkasta ja uudista laadunhallintaa – kehittä laatutalo. Opas sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioille. Suomen Kuntaliitto & Stakes. Helsinki 2001.

Holma T. Laatu vanhustyön arkeen - suunta ja välineet kehittämistyöhön. Suomen Kuntaliitto, 2003.

Holma T., Outinen M., Hellstén K. Kehittävä vertaiskäynti – työväline laadunhallintaan. Laatu-Pala 1/2003. Stakes.

Hynninen T. Kehittävän asiantuntijatyön menetelmä strategiana. Tapaustutkimus itsemurhien ehkäisyprojektista 1986-96. Ammatillinen lisensiaatin tutkielma. Terveyspsykologia. Joulukuu 2002. Psykologian laitos. Jyväskylän yliopisto.

Lehtinen J. (toim.) Itsearviointi evaluoinnin osana – kirjallisuuskatsaus. Arviointi. Opetushallitus 4/95.

Koota E. Vertaisarviointi kirjallisten hoitotyön suunnitelmien arviointimenetelmänä. Tampereen yliopisto. Pro Gradu -tutkielma. Tampere 1998.

Lauritsalo P, Mäkelä N., Oittinen P., Manninen H., Paloposki S., Heikkilä J. Vertaisarvioinnilla osaamisen kasvuun hoitotyössä. Kuvaus ja kokemuksia koulukodeista. Sairaanhoidaja - Sjuksköterskan 12/2002, vol 75, ss. 18-20.

Mykkänen M., Virranta S. Vertaisarviointimenetelmä sairaanhoitajien toiminnan kehittämisessä tehohoidon osastolla - Havainnointitutkimus. Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin julkaisu No 60/2001. Kuopio.

Pelkonen M., Perälä M-L. Hoitotyön laadunvarmistuksen perusteet. Hygieia. Terveiden- ja sairaanhoitajan kirjasto. Helsinki 1992.

Vertaisarviointi tukee ammatillista kehittymistä (toim. Eija Antikainen). TEHY 13/2002.

Rousu S., Holma T. Lastensuojelupalvelujen laadunhallinta. Suomen Kuntaliitto. Helsinki 2004.

Sahlberg P., Leppilampi A. Yksinään vai yhteisvoimin? Yhdessäoppimisen mahdollisuuksia etsimässä. HY, Vantaan täydennyskoulutuskeskus. Yliopistopaino. Helsinki 1994.

LIITE 1

Stakesin kehittämishankkeen PILOTTIORGANISAATIOT 2003 – 2004

ORGANISAATIO	KEHITTÄMISAIHE(ET)
Kuntoutuksen edistämisyhdistys KEY <ul style="list-style-type: none"> • Ikäihmisten kuntoutusneuvola-projekti (Helsinki, Tornio, Kajaani ja Mikkeli) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ikäihmisten kuntoutusneuvola -projektin väliarviointi: Tornion ja Helsingin kuntoutusneuvolan vastaanottojen vertailu
Vanhustyön Keskusliiton kotipalvelu <ul style="list-style-type: none"> • pääkaupunkiseudun neljä aluetta (Läntinen Helsinki, eteläinen Helsinki, muu Helsinki, Espoo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiedonvälitys ja kirjaaminen kotipalvelussa
Läntisen maanpuolustusalueen terveysasemat ja niiden ”sisarterveysasemat” <ul style="list-style-type: none"> • Keuruun varuskunnan terveysasema • Lahden varuskunnan terveysasema • Niinisalon varuskunnan terveysasema • Panssariprikaatin terveysasema • Riihimäen varuskunnan terveysasema • Santahaminan terveysasema • Säkyän varuskunnan terveysasema • Tuusulan varuskunnan terveysasema • Säkyän ja Köyliön terveystakeskus • Keuruun-Multian terveystakeskus • Kanta-Hämeen ksla, Riihimäen yksikkö • Lahden kaupungin sla, ea-pkl • Hämeenlinnan terveystakeskus, pta • Helsingin kaupunki, Laajasalon ta 	<ul style="list-style-type: none"> • Flunssapotilaan hoitoprosessi
Työterveyshuoltoyksiköt <ul style="list-style-type: none"> • Forssan tk ky, tth • Salon seudun ky, tth • Työterveystalo, Turku • Tullinkulman työterveys, Tampere • Laitila-Pyhärannan tk., tth • Mynämäen-Mietoisten tk, tth • Vehmassalon ky, tth • Verkahovin Lääkäriasema • Raision Lääkärikeskus • Turun Työterveys ry 	<ul style="list-style-type: none"> • Pientyöpaikan tth.n aloittaminen • Sopimusmenettely • Moniammatillinen työ-toiminta • Terveystarkastukset pienyrityksissä • Työpaikkakäynti • Riskikartoitus • Työpaikkaraporttikaavakkeen uudistaminen • Työfysioterapeutin toimenkuva
Fysioterapia- ja kuntoutusalan yksiköt <ul style="list-style-type: none"> • 3R FT, Helsinki • Ergo Center, Karhula • Eurofysio Oy, Vaasa • Friski Oy, Rauma • Fysikaalinen Kuntouttamislaitos Kohento Oy, Hyvinkää • Fysio Fix, Joensuu • Fysioforum, Pietarsaari • FysioSporttis Oy, Espoo' • Fysioterapiakeskus OMT- klinikka, Helsinki • Fysioterapiapalvelu Maarit Eskola, Lappeenranta • Jyväskylän Fysioterapia • Karis Fysioterapi ay • Keski-Suomen Liikuntafysio, Jyväskylä • Kuntopulssi Oy, Turku 	<ul style="list-style-type: none"> • Niskan ft-tutkiminen • Selän ft-tutkiminen • Tule-asiakkaan ohjautuminen yksilöfysioterapiasta ryhmiin • Kirjaaminen • Markkinointi • Henkilökuntaongelmat • Yrittäjän jaksaminen • Kehityskeskustelut • BPM-mittausjärjestelmän käyttöönotto ja markkinointi • Työterveyshuollon markkinointi • TYKY-toiminta ja verkottuminen • Ajanvaraus/ sihteerien toiminta • Laskutus/ sihteerit • Neurologisen kuntoutuksen toimintamallit • Kelan standardin soveltaminen • Kelan valtakirjasopimusmenettely

<ul style="list-style-type: none"> • Kuntoutumiskeskus Korpilampi, Espoo • Kuopion OMT-Keskus • Kuopion OrtoFysio Oy • Lahden Fysteam Oy • Lapinjärven Fysikaalinen Hoitolaitos Oy / Kausalan Kuntoutus • Lappeenrannan FysioAktiivi • Länsi-Pasilan FT Helppis Oy, Helsinki • Länsirajan Fysikaalinen hoitolaitos, Kolari • Lääkäriasema Pulssi Oy • Medirex Oy, Kokkola • Meilahden fysioterapiakeskus, Helsinki • Mikkelin Kuntopalvelu • OMT Keskus Oy, Helsinki • Pohjan Fysioterapia Oy • Rehab Center, Kemiö • Reimaran fysioterapia, Helsinki • Revontulen Fysioterapia Oy, Espoo • Riihimäen Kunto-Fysio • Rovaniemen Kuntokeskus Oy • Söder Fysio Oy, Sipoo • TUF, Helsinki • Vaasan Fysioterapiakeskus • Vantaan Fysioterapia • Varkauden Fysiokeskus Oy • Vesihelmen Fysioterapia Oy, Forssa • Jyväskylän amk/Kuntoutuksen palvelutoiminta, Fysipiste • ARCADA- NYLANDS SVENSKA YRKEHÖGSKOLA, Institutionen för rehabilitering, Arcada Service • Rovaniemen Ammattikorkeakoulu/ Sosiaali- ja terveystala 	<ul style="list-style-type: none"> • Kuntosalitoiminta • Ortotiikkapalveluketjun kehittäminen • Työterveyspalveluiden tarjoaminen ja integrointi opetukseen
<p>Neurologiset vammaisjärjestöt (NV)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lihastautiliitto ry • Suomen MS-liitto ry • Suomen Parkinsonliitto ry • Aivohalvaus- ja dysfasialiitto ry • Epilepsialiitto ry • Suomen CP-liitto ry 	<ul style="list-style-type: none"> • Neurologisten vammaisjärjestöjen kuntavaikuttaminen eli ns. kuntakäynnit • Aluesihteerin yhdistystoiminnan tukena (rypäsvertailu) • Aluesihteerin toimenkuva ja tuki yhdistyksille (parivertailu)
<p>Vanhustenhuoltoyksiköt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Palvelukeskus Iloanasalo, Salo • Kotikunnas, Turku • Tampereen Vaskikodit • Koivupirtti, Tampere • Palvelutalo Merikartano, Espoo • Helykoti, Helsinki • Pappilanlammen palvelukeskus, Ulvila • Vanhusten kotiapusäätiö, Vantaa • Hoivakoti Hopea, Vantaa • Palvelukoti Kotivalli, Sipoo • Palvelukoti Jokela, Lohja 	<ul style="list-style-type: none"> • Keittiön toiminta • Talousasiat • Kuntoutus • Henkilöstötilinpäätös • Intervallihoido • Lyhytaikaishoito • Dementoituneiden vuorohoido • Omaishoitajien tuki • Laatumittarit • Omahoitajuus • Kotihoito

Tsekkilista kehittäväälle vertaiskäynnille

ENNEN KÄYNTIÄ

Onko vertaiskäyntiä valmisteltaessa

- Keskusteltu työyhteisössä, miksi käynti tehdään, mihin tarvitaan peiliä ja miten hyödynnetään.
- Sovittu vertaiskäynnistä johdon kanssa ja määritelty resurssit.
- Tiedotettu omalle henkilökunnalle, mistä on kyse ja miten jatkossa toimitaan.
- Laadittu lyhyt esittely omasta työpaikasta: toimiala, asiakkaiden määrä ja laatu, henkilöstön määrä ja koulutus, tilat ja toimintaympäristö, arvot ja periaatteet sekä toimintaa kuvaavat luvut.
- Kerätty omaa toimintaa kuvaava muu materiaali: mahdollinen esite tai muu vastaava, toimintasuunnitelma- ja -kertomus ym.
- Lähetetty kumppanille oman toiminnan esittelyaineisto.
- Pyydetty vastaavat tiedot kumppanilta.
- Kumppanin kanssa sovittu alustavasti vierailun sisältö, päivämäärä, aikataulu, muut järjestelyt.
- Sovittu kumppanin kanssa mahdollisesta tapaamisesta/ yhteydenotosta käynnin tarkempaa suunnittelua varten.

Onko vertaiskäyntiä suunniteltaessa

- Tarkennettu vertaiskäynnin yksityiskohtaisemmat tavoitteet.
- Rajattu käynnin aihe riittävän suppeaksi
- Määritelty ja kuvattu arvioitava kohde ja arvioitu, miten vertaiskäynnin kohteena oleva asia on toteutunut omassa yhteisössä (itsearviointi).
- Laadittu kysymyslista, keskustelurunko tai sovittu jokin kriteeristö avuksi keskusteluille ja arvioinnille.
- Sovittu vertaiskäynnille osallistuvat ja työnjako (kuka ohjaa tilannetta, kuka kirjaa, raportoi ...).
- Laadittu tarkka ohjelma aikatauluineen, joka lähetetty myös kumppanille.
- Tiedotettu henkilökunnalle suunnittelun etenemisestä.
- Oltu yhteydessä kumppaniin puhelimitse/käynnillä: ohjelman läpikäynti sekä keskustelu, mitä käynti edellyttää osapuolilta ja miten työnjako toimii.

KÄYNNIN JÄLKEEN

Onko vertaiskäyntiä arvioitu

a) välittömästi yhdessä vertaiskumppanin kanssa

- Keskusteltu ja annettu palautetta havainnoista, saaduista ideoista.
- Arvioitu menetelmän toimivuutta: mikä tuntui onnistuneelta? Mitä olisimme voineet tehdä toisin/vielä paremmin?
- Sovittu raportin laatimisesta ja sen hyväksyttämistä vertaiskumppanien kesken.

b) omassa yksikössä

- Käyty läpi käynnillä tehdyt havainnot, keskustelut ja muistiinpanot.
- Arvioitu hyödyt: mitkä asiat vahvistivat omia käsityksiä? Mikä meillä on vahvaa? Mitä kehitettävää?
- Tehty suunnitelma, miten hyödynnetään käynnin antia yhteisössä ja omassa työssä: konkreettiset parantamistoimet kirjattu, sovittu parantamistoimien läpiviennistä omassa työyhteisössä: kuka tekee ja kuka vastaa, koska valmista sekä miten seurataan toteutumista: kuka, koska, miten tekee.
- Arvioitu menetelmän sopivuus jatkoa silmällä pitäen sekä uusien vertaiskäyntien tarve.

Onko raportoinnissa otettu huomioon

- Kerätty ja pohdittu raporttiin tarvittava aineisto: faktat (missä käytiin, kuka kävi, käynnin toteutus, ym.), arviointien tulokset, sovitut parantamistoimenpiteet ja niiden toteutumissuunnitelmat, huomiot menetelmän soveltamisesta ja sitä koskevista parannuksista seuraavaa kertaa varten, uusien arviointikäyntien tarve
- Laadittu raportti
- Lähetetty raportti vertaiskumppanille, oman talon johdolle sekä huolehdittu raportin muu julkistaminen (artikkelit, tiedottaminen...)

Erilaisia kriteerien laadintatapoja

Yksinkertaisin tapa on laatia itse arviointikriteereiksi kuvaus siitä, millaista toiminnan tai toimintatapojen pitäisi olla, jotta se vastaisi meidän omaa käsitystämme hyvästä (näin pitäisi toimia). Peilaamalla tähän 'hyvän malliin' voidaan tehdä itsearviointi (toimimmeko näin?) ja ohjata keskustelua vertaiskumppanin kanssa (näin meillä, mitenäs teillä?). Tarkempien kriteerien laadinnan pohjaksi on hyödyllistä hakea tietoa kirjallisuudesta tai asiantuntijoilta. Mahdollista on myös yhdessä oman työporukan tai kollegoiden kanssa miettiä omia kriteereitä ja niiden avulla määritellä, millaista on hyvä hoito, palvelu, toimintatapa tms. Mikäli tarkastelun kohteeksi on valittu jokin ongelma, se voidaan ottaa lähtökohdaksi ja määritellä, mikä on hyvä tapa toimia. Lähtökohtana voi myös olla kahden yksikön/ryhmän käyttämä sama mittari, jonka tulosta tutkimalla päästään käsiksi siihen, miten on toimittu tai saatu tulos aikaan (esimerkiksi RAVA, RAI, FIM, asiakastytyväisyysmittari tms.).

Valmiita kriteeristöjä kannattaa käyttää aina kun se tarkastelukohteen kannalta on mahdollista. Seuraavassa esimerkkejä toiminnan sisältöä koskevista kriteeristöistä:

- valtakunnalliset (laatu)suosituksot, tavoitteet ja tilastot
- toimialakohtaiset kriteeristöt: Dementiapotilaan hyvä hoito, Hyvä työterveyshuolto-käytäntö, Stakesin Ikäihmisen hyvä hoito ja palvelu -oppaassa kuvattut näkökulmat
- ostajan kriteeristöt: esimerkiksi Kelan ja Valtiokonttorin kriteerit, isojen kaupunkien vanhustenhuollon ostopalvelujen laatuksiteerit
- Käypä hoito -suositukset
- lait, asetukset, viranomaismääräykset ja ohjeet; esim. STM:n potilasasiakirjoja koskeva ohjeet

Osa valmiista kriteeristöistä on hyvin laajoja ja niiden arviointinäkökulma on usein koko organisaatiota tai työyksikköä ja sen toimintaa koskevia. Tällaisia ovat esimerkiksi:

- toimiyksikkökohtaiset kriteeristöt, kuten Patologian laatuksitunnus, laboratorion akkreditointikriteeristöt ja radiologiayksikköjen arviointikriteeristöt
- kokonaisvaltaisen laadunhallinnan kehittämisen kriteeristöt, kuten ITE, PIENET, CAF, sosiaali- ja terveyspalvelujen laatuohjelma SHQS (Efektia Oy), ISO 9000-kriteeristö ja laatuksitointikriteerit kulloinkin soveltuvin osin.

LIITE 4.**Esimerkki Kehittävä vertaiskäyntimallin soveltamisesta: Vertaispäivät**

Päijät-Hämeessä toimivien vanhuspalveluja tuottavien yksiköiden laatuprojektissa (Hyvinvointipalvelut, tasa-arvo ja laatu 2003-2004) sovellettiin kehittävän vertaiskäynnin ideaa *vertaispäivien* muodossa. Vertaispäivien osallistajat edustivat samaa työaluetta (kotihoito, asumispalvelut, vanhainkodit). Osallistujia oli 2-3 neljästä/viidestä työyhteisöstä. Vertaispäiviä järjestettiin neljä ja niiden teemat olivat hoito- ja palvelusuunnitelma, kuntouttava työote, laatukäsikirja ja vanhus-ten päivätoiminta.

Osallistajat valmentautuivat päivään etukäteen laatimalla kuvauksen omasta työyhteisöstään, joka lähetettiin vertaiskumppaneille tiedoksi. He kokosivat myös oman vertaispäivänsä teemaan liittyvää aineistoa sekä arvioivat, miten kyseinen asia tällä hetkellä omassa työyhteisössä toteutuu. Käytössä oli myös vertaiskäynnin tsekkilista, joka on tämän raportin liitteenä. Osallistujille lähetettiin etukäteen lista aihetta tarkentavista kysymyksistä, joihin päivän aikana tultaisiin etsimään vastauksia. Aihetta käsiteltiin sekä teorian että käytännön kokemusten pohjalta. Kustakin päivästä laadittiin yhteinen raportti, joka vielä käsiteltiin osallistujien työyhteisöissä.

Osallistajat pitivät tärkeänä, että voitiin keskittyä yhteen teemaan samanlaista työtä tekevien kanssa. Etukäteen valmentautuminen, konkreettiset aiheet ja kysymykset sekä päivän hyötyjen analysointi olivat myös osallistujien mielestä myönteisiä asioita. Osallistajat raportoivat myös muutoksia omassa toiminnassa saamiensa ideoiden pohjalta. Lisätietoa tupu.holma@derec.com.