

Päihdestrategian suunnitleminen

Tero Hintsan tekstin pohjalta toimittanut Irene Komu

Suunnittelun keskeiset periaatteet ja eteneminen

Päihdestrategian suunnittelumalli

- 1. Nykytilanteen ja toimintaympäristön arviointivaihe**
 - a) Nykytilan analyysi
 - b) Toimintaympäristön analyysi
- 2. Suunnitteluvaihe**
- 3. Toteutusvaihe**
- 4. Arviointivaihe**

Päihdestrategian suunnittelu

Päihteiden ongelmakäyttö on kaikille ihmisille haitallista. Vammaisten päihdehaitat näkyvät vammaispalvelussa mm. kuntoutusjaksojen peruuntumisina, poissaoloina, päihtymyksenä ja kuntoutustulosten huonontumisena. Asumispalveluissa asumisyhteisön muut jäsenet saattavat kärsiä päihdeongelmasta asukkaasta ja henkilökunnan työaika voi kulua päihdehaittojen käsittelyyn. Päihdeongelmaisten asiakkaiden tukeminen on vammaispalvelujen henkilökunnalle haasteellista. Haastetta lisää epätietoisuus hoitovastuusta. Vammaispalveluissa ei aina tiedetä, mistä asiakas voi saada apua päihdeongelmaansa ja mitä vammaispalvelupisteissä itse voitaisiin tehdä asiakkaan tukemiseksi.

Päihdehaitat aiheuttavat epätietoisuutta vammaispalveluyksiköiden henkilöstössä varsinkin, jos päihdekysymyksiin ei ole organisaatioissa virallista kantaa eikä päihteiden takia vaikeutuneisiin työtilanteisiin ole toimintamalleja.

Yhteisen päihdestrategian suunnittelu ja keskeisten toimintojen selkeä linjaaminen auttaa työyhteisöä päihdehaittojen ehkäisyssä ja päihdeongelmien hoitamisessa. Päihdestrategian tekeminen ei tee vammaispalveluorganisaatiosta päihdehoidon tuottajaa, vaan auttaa löytämään keskeiset päihdehaittojen vähentämistä ja päihdeongelmien ratkaisemista edistävät kehittämisalueet sekä huomioimaan nämä alueet toiminnassaan. Päihdestrategian suunnittelun aikana (toimintaympäristön analyysin yhteydessä) kartoitetaan paikalliset päihdepalvelut ja selvitetään hoitopolut, joiden kautta päihdeongelmainen asiakas saa apua.

Suunnittelun keskeiset periaatteet ja eteneminen

Vammaispalveluorganisaatioille soveltuvaa päihdestrategian suunnittelumallia on kehitetty toimintatutkimuksen ja strategiateorioiden pohjalta. Strategian suunnittelun avulla pyritään luomaan päihdeasioihin yhtenäinen linjaus ja työtä helpottavia toimintatapoja. Suunnittelumalli etenee vaiheittain lähtötilanteen analysoinnista, vision ja strategian suunnittelun ja käytännön toteutuksen kautta tulosten arviointiin.

Päihdestrategian suunnittelun pääperiaatteita ovat:

- * **kaikkien osallistuminen**
- * **yhteistoiminta suunnittelussa ja toteutuksessa.**

Päihdeongelmat kohdataan arjen työssä, jossa myös muodostuvat erilaiset työstä selviämisen käytännöt. Paras asiantuntemus ”asuu kentällä” ja siksi kaikkien saaminen mukaan suunnitteluun on tärkeää.

Tässä yhteydessä on hyvä arvioida työyhteisön osallistumis- ja yhteistyötapoja. Onko kaikilla on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa? Miten keskustelut, kokoukset, palaverit, tiimitapaamiset sekä erilaiset atk-pohjaiset tiedonhallintajärjestelmät ja keskustelufoorumit palvelevat kaikkien osallistumista organisaatiossa/työyhteisössä? On tärkeää vahvistaa ja luoda keskustelutilanteita ja -välineitä, joissa kunkin työntekijän toimintatavat, onnistumiset ja epäonnistumiset pääsevät esiin. Myös asiakkaiden tulee saada

osallistua päihdestrategian suunnitteluun. Isossa organisaatiossa päihdestrategiaa suunnittelee usein työryhmä, johon on valittu edustaja jokaisesta ammattiryhmästä sekä asiakkaiden oma edustaja. Näin saadaan demokraattinen ja kokonaisvaltainen käsitys vallitsevasta tilanteesta.

Päihdestrategian suunnittelu on yhteistoiminnallinen prosessi. Suunnittelu ja strategian toteutus ovat yhteisiä tehtäviä, joille pohditaan yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt. Tavoitteisiin ja pelisääntöihin sitoudutaan yhteisvastuullisesti. Tosin jokainen työntekijä kantaa vastuun omasta työpanoksestaan. Yhteiseen näkemykseen päästään refleksiivisesti keskustellen eli omaa toimintaa tietoisesti tarkkaillen, havainnoiden ja pohtien. Työyhteisön jäsenten mielipiteet huomioidaan tasa-arvoisesti ja niistä pyritään keskustellen muodostamaan yhteinen näkemys. Työyhteisössä voidaan toteuttaa vaikeiltakin tuntuvia toimia, jos ne koetaan oman työn kannalta tärkeiksi ja työyhteisö ”puhaltaa yhteen hiileen” tavoitteidensa saavuttamiseksi.

Arjen päihdetilanteita tietoisesti havainnoiva, tarkkaileva ja pohtiva työote mahdollistaa jokaisen työntekijän tietojen, taitojen ja kokemusten hyödyntämisen. Keskustelemalla työntekijöiden kokemuksista rakennetaan yhteinen tietopohja, joka helpottaa yhteisten tavoitteiden ja toiminnan suunnittelua sekä suunniteltujen toimintojen toteuttamista ja arviointia.

Päihdestrategian suunnitteluprosessin voi toteuttaa seuraavassa luvussa kuvatun nelivaiheisen mallin avulla, joka sisältää kaikki prosessin päävaiheet suunnittelusta toteutumisen arviointiin. Liikkeelle lähdetään tavallisesti nykytilan ja toimintaympäristön kartoituksesta, minkä pohjalta luodaan visio ja strategia. Tämän jälkeen seuraa käytännön toteutus ja toiminnan tuloksellisuuden arviointi. Vaiheiden järjestys voi vaihdella ja ne voivat toteutua yhtäaikaaisesti - tarpeen mukaan. Olennaista on päihdestrategian kaikkien vaiheiden suunnitelmallinen toteuttaminen. Suunnittelusta pyritään mallin avulla tekemään tietoista, tavoitteellista ja jatkuvaa.

Päihdestrategian suunnittelumalli

Strategian suunnittelu lähtee liikkeelle **nykytilanteen arvioimisesta**, jossa kerätään tietoja paikallisten toimintayksiköiden päihdetilanteesta sekä ulkoisen toimintaympäristön vaikutuksista ja sieltä tulevista päihdestrategian suunnitteluun vaikuttavista muutospaineista. Saatujen tietojen perusteella etsitään kehittämiskohteita ja alustavasti pohditaan toimintavaihtoehtoja. **Suunnitteluvaiheessa** etsitään yhteiset kehittämistyön tavoitteet, suunnitellaan toimintatavat niiden saavuttamiseksi ja valmistellaan niiden toteuttamista. **Toteutusvaiheessa** viedään toimintasuunnitelmat käytäntöön ja seurataan miten ne toimivat todellisissa tilanteissa. Mikäli suunnitelma ei toimi, tehdään tarvittavia korjauksia. **Arviointivaiheessa** kerätään aineistoa toimien toteutumisesta ja arvioidaan, onko kehittämistyölle asetetut tavoitteet saavutettu.

- 1) **Nykytilanteen ja toimintaympäristön arviointivaiheessa** kerätään ja käsitellään tietoa työyhteisön/organisaation **nykyisestä tilanteesta** ja sen **toimintaympäristöstä**. Lisäksi pohditaan työyhteisön **perustehtävän, perusarvojen ja päihdetilanteen suhdetta**, niiden mahdollisia ristiriitoja sekä sitä, mitä rajoituksia ja mahdollisuuksia ne antavat päihdestrategialle. Tiedot koostetaan ja niiden kautta välittyy realistinen käsitys organisaation asiakkaiden päihdetilanteesta (kuva 3).

Erilaiset hallinto- ja kehittämistyökalut sekä menetelmät, kuten esimerkiksi laatujärjestelmä, vaikuttavat päihdestrategian suunnitteluun. Päihdestrategian tulee olla yhdensuuntainen organisaation/työyhteisön muiden toimintalinjausten ja arvojen kanssa.

Jos peruslähtökohtana on esimerkiksi taata kaikille turvallinen toimintaympäristö, on hyvä pohtia, mitä turvallisuuden toteutuminen päihdeongelmaisen asiakkaan, muiden asiakkaiden ja työntekijöiden näkökulmasta tarkoittaa. Koetaanko yhteisö turvalliseksi? Työyhteisön perusarvot ja toimintalinjaukset ohjaavat päihdestrategiatyötä, on tärkeää pohtia miten ne vaikuttavat päihdestrategian käytännön toteutukseen.

Yhteisen keskustelun pohjana voi käyttää seuraavia kysymyksiä:

- Minkälaisia perusarvoja työyhteisössänne on?
- Kuinka nämä arvot ja periaatteet toteutuvat käytännössä päihdetilanteissa?
- Onko olemassa kirjaamattomia sääntöjä, jotka vaikuttavat päihdetilanteissa yksikkönne toimintaan ja päätöksentekoon?
- Miten yhteiset arvot tukevat päihdeongelmaisen asiakkaan auttamisessa? Onko organisaatiossa/työyhteisössä keskenään ristiriitaisia tärkeitä "arvoja" ?

a) Nykytilan analyysillä (kuva 2) kerätään tietoa työyksikköjen **asiakkaiden päihdetilanteesta**, niihin syntyneistä **toimintakäytännöistä** ja **päihdekulttuurista**. Lähtökohtana on asiakkaiden päihdeongelmien määrän ja laadun selvitys: kuinka moni asiakkaista käyttää päihteitä, miten usein ja miten paljon, millaisissa tilanteissa, millaisia haittoja esiintyy? Toimintayksiköt voivat pohtia omaa tilannettaan seuraavien kysymysten valossa:

- Onko yksikössänne asiakkaiden päihteidenkäyttöön liittyviä haittoja? Millaisia?
- Ovatko kyseessä alkoholiin, lääkkeisiin, huumeisiin tai useampiin näistä aineryhmistä liittyvät ongelmat?
- Miten asiakkaiden läheisten päihteiden käyttö vaikuttaa yksikkönne toimintaan?
- Ilmeneekö muita riippuvuusongelmia, esimerkiksi peliriippuvuus?

Päihdeongelmaisen kohdatessaan työntekijä toimii usein oman kokemuksensa ja osaamisensa perusteella. Arkityö tuottaa toimivia menettelytapoja päihteidenkäytön vaikeuttamiin tilanteisiin. Näiden hyvien käytäntöjen esiin saamiseksi on tärkeää kuvata työntekijöiden ja asiakkaiden käyttäytymistä päihdetilanteissa. Seuraavista kysymyksistä voi kuvailutilanteissa olla apua:

- Miten olette onnistuneet selvittämään päihteiden käytöstä johtuvia ongelmatilanteita?
- Mitä työvälineitä, menetelmiä ja toimintatapoja työntekijöillä on päihdetilanteissa?
- Miten kuntoutus/hoito/asumispalvelusopimus tai -suunnitelma palvelee päihdeongelmaisen asiakkaan tarpeita?
- Miten päihdetyöhön liittyviä työskentelymenetelmiä ja ammattitaitoa ylläpidetään ja kehitetään?
- Missä tilanteissa asiakkaat tarvitsevat apua päihteiden käytön takia?
- Miten asiakkaiden päihteiden käyttö vaikuttaa työntekijöiden perustehtäviin?
- Miten asiakkaiden päihteiden käyttö vaikuttaa muihin asiakkaisiin?

Asiakkaiden päihteiden käyttöä koskeviin työ- ja toimintamalleihin vaikuttaa myös yksikön **päihdekulttuuri**. Se muodostuu päihteiden käyttöä koskevista virallisista ja epävirallisista säännöistä, työ- ja tehtävänjaosta sekä työntekijöiden ja asiakkaiden omista asenteista, ajatuksista ja tunteista päihteitä kohtaan. Työyhteisön

päihdekulttuuri voi olla salliva, välittävä, tai rajoittava. Sallivassa päihdekulttuurissa asiakkaat päättävät haitallisestakin päihteiden käytöstä itse kenenkään siihen puuttumatta. Rajoittava päihdekulttuuri ei salli päihteiden käyttöä lainkaan. Välittävässä päihdekulttuurissa taas asiakkaalla katsotaan päihteidenkäyttöoikeuden lisäksi olevan vastuu sen seurauksista. Eri tekijät muokkaavat päihdekulttuurista monimutkaisen ja muuttuvan kokonaisuuden, jota ei ole aivan helppo hahmottaa. Kuitenkin jo se, että päihdekulttuurin olemassaolo ja vaikutus arjen työtilanteisiin tiedostetaan, auttaa työntekijöitä oman työnsä kehittämisessä. Päihdekulttuuria pohtimalla voidaan luoda yhteisiä toimintamalleja ja puuttumisen välineitä. Päihdekulttuurin kuvaamisessa voidaan käyttää apuna seuraavia kysymyksiä:

- Millaisia sääntöjä tai sopimuksia yksikössänne on päihdetilanteiden varalta?
- Kontrolloidaanko päihteidenkäyttöä? Millä tavoin?
- Miten päihdetilanteisiin liittyvät päätökset tehdään?
- Kuinka paljon ja millä tavalla asiakkaat saavat päättää päihteiden käytöstään?
- Mitä päihdeongelmiin puuttumisesta on sovittu? Kuka puuttuu ja miten? Missä vaiheessa päihteiden käyttöön puututaan?

b) Toimintaympäristön analyysissa hankitaan tietoa organisaation/työyhteisön ulkopuolisesta päihdetilanteesta ja päihdetyöhön vaikuttavista laeista, asetuksista ja suosituksista. Lisäksi etsitään omalle asiakaskunnalle soveltuvia palveluita sekä sellaisia toimivia malleja, joita voitaisiin soveltaa myös omassa organisaatiossa.

Toimintaympäristön analyysi kannattaa useimmissa tilanteissa rajata alueelliseen selvitystyöhön. Liikkeelle voi lähteä esimerkiksi ottamalla yhteyttä alueellisiin päihdepalvelujen tuottajiin. Yhteystiedot löytyvät hoitopaikkarekisteristä (www.stakes.fi/neuvoa-antavat). Alueellisiin päihdepalvelulinjauksiin voi perehtyä kunnan tai seutukunnan päihdestrategiaan tutustumalla (<http://www.stakes.fi/neuvoa-antavat/strategiat>). Kuntakohtaiset tilastotiedot löytyvät Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen tilastoraportista *Alkoholi ja huumeet alueittain 2006*. Poliisin säilöön ottamien päihtyneiden määriä ja tietoa huumerekistereistä seuraa Tilastokeskus. Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksesta saa kunta- ja koulukohtaista tietoa mm. tupakoinnista, päihteiden käytöstä ja muusta terveystilanteesta. (www.tilastokeskus.fi, www.stakes.info) siltä osin, kun kunta on osallistunut kouluterveyskyselyn kustannuksiin.

Yksiköt voivat käyttää toimintaympäristön kartoituksessa seuraavia apukysymyksiä:

- Mitkä muut tahot voisivat tukea asiakkaiden toimintakykyä ja päihteidenkäytön hallintaa?
- Mitä muut samantyyppiset toimijat ovat tehneet päihdehaittojen vähentämiseksi?
- Minkälaisia hyviä toimintatapoja muissa vammaispalveluyksiköissä on päihdeongelmien hoitamiseksi?
- Mitkä lait, asetukset ja suositukset koskevat päihdeongelmaisten asiakkaiden parissa tehtävää työtä?

Nykytilanteen ja toimintaympäristön arviointivaiheesta saadun aineiston pohjalta luodaan strategia. Analyysivaiheen lopuksi tiedot voidaan vielä tulosten selventämiseksi arvioida esimerkiksi SWOT- analyysin avulla. Tietojen visuaalinen esittäminen helpottaa kokonaisuuden hahmottamista ja tulosten esittämistä esimerkiksi organisaation johdolle.

- 2) **Suunnitteluvaiheessa** tehdään päihdestrategian visio, itse strategia sekä sen toteutussuunnitelma. Visioon sisältyvät hoito-organisaation päihdetyön ydintavoitteet ja sen tehtävänä on ohjata toimintaa haluttuun suuntaan. Visio on sitä konkreettisempi, mitä pienempi päihdestrategiatyötä tekevä organisaatio on. Esimerkiksi yksittäisen asuntolan päihdetoiminnan tavoitteet voivat kohdistua yksittäiseen päihteeseen tai vain muutama ongelmakäyttäjään, kun taas ison organisaation päihdestrategian visio koskee laajempaa palvelukenttää.

Visiosta keskusteltaessa voidaan käyttää apuna seuraavia kysymyksiä:

- Nousiko organisaatiossa/työyhteisössä toimintaympäristöanalyysin avulla esiin muutostarpeita?
- Mitkä muutoksista ovat tärkeimpiä perustehtävän toteuttamisen kannalta?
- Mihin suunnitelluilla muutoksilla pyritään?

Visio artikuloimisen jälkeen muodostetaan päihdestrategia, joka kertoo, kuinka visio saavutetaan. Päihdestrategia voidaan jakaa esimerkiksi päihdetyön sisältöalueiden mukaan. Tällöin strategian linjaukset luokitellaan ehkäisevän, kohtaavan ja korjaavan päihdetyön osa-alueisiin. Kuntien päihdestrategioissa käytetään tätä luokittelutapaa. Se varmistaa kaikkien päihdetyön osa-alueiden käsittelyn päihdestrategiatyössä.

Toinen vaihtoehto on tarkastella päihdestrategian sisältöä organisaation perustehtävästä käsin. Esimerkiksi asumispalveluja tuottavassa säätiössä ASPAssa päihdestrategian pääotsikoiksi valittiin asumispalveluasiakkuuden eri vaiheet. Otsikkoina olivat: asiakkuuden valmistelu, asiakkuuden aika ja asiakkuuden päättäminen. Näiden alle jäsennettiin päihdeongelmaisen asiakkaan toimintakyvyn tukemisen kannalta keskeiset asiat, henkilöstön päihdeosaamisen kehittämislinjaukset sekä asiakkaan ja työntekijän velvollisuudet ja vastuu päihdetilanteissa.

Suunnitteluvaiheen lopuksi pohditaan miten päihdestrategia toteutetaan käytännössä. Arviointisuunnitelman laatiminen auttaa käytäntöön panossa. Arviointisuunnitelmassa määritellään mistä asioista on tärkeätä koota tietoa ja millä välineillä tieto aiotaan kerätä.

Arviointisuunnitelma vastaa kysymykseen:

- Miten päihdestrategian toteutumista seurataan?
- Miten tehtävät ja vastuu seurannasta jaetaan?

- 3) **Toteutusvaiheessa** suunniteltu päihdestrategia otetaan käyttöön. Esimerkiksi ASPAssa eri työyksiköt tekevät tässä vaiheessa omat päihdestrategiansa. Lisäksi henkilöstölle annetaan päihdekoulutusta ja tukea yksikkökohtaisten päihdestrategioiden tekemisessä.

- 4) **Arviointivaiheessa** strategiaa työstänyt ryhmä koostaa yksikkökohtaista tietoa eri toimintayksiköiden työntekijöiden itsearviointin perusteella. Työyksiköissä arvioidaan päihdestrategian toteutumista toimintayksikön arjessa. Yksikköjen kokoama tieto siirtyy edelleen koko organisaation päihdestrategian toteutumista arvioivalle taholle, joka seuraa päihdetilanteen kehitystä organisaation sisällä ja vertaa sitä päihdetilanteen yleiseen kehitykseen.

Työntekijöiden suorittama itsearviointi on jatkuvaa oman työn kehittämistä. Tämä tapahtuu toimintakäytäntöjä kyseenalaistamalla sekä virheisiin reagoimalla ja hyviä käytäntöjä omaksumalla. Työntekijöiden itsearvioinnin työkaluina voivat olla esimerkiksi päihdetyöpäiväkirjan pitäminen tai säännölliset kehityskeskustelut, joissa seurataan päihdeosaamisen kehittymistä. Työntekijän itsearvioinnissa voidaan käyttää apuna seuraavia kysymyksiä:

- Onko työsi muuttunut päihdestrategia- ja/tai toimintaohjeiden käyttöönoton jälkeen?
- Mitä päihdestrategian käyttö on opettanut?
- Minkälaiset mahdollisuudet teillä oli vaikuttaa päihdestrategian muokkaamiseen?
- Mitä esteitä kehittämisessä on ollut?

Asiakastyöstä voidaan kysyä:

- Ovatko asiakkaiden odotukset työntekijöitä kohtaan muuttuneet päihdestrategian käyttöönoton jälkeen?
- Millaista palautetta asiakkaat ovat antaneet päihdestrategiasta?

Asiakkaiden antama arviointi ja palaute voidaan kerätä seuraavien kysymysten avulla:

- Oletko saanut osallistua päihdestrategian tekemiseen? Miten?
- Mitä hyötyä strategiasta on mielestäsi ollut?
- Onko strategia on vaikuttanut päihdeiden käyttöön?
- Onko strategia vaikuttanut yksikön ilmapiiriin?

Päihdestrategian arvioinnissa on erittäin tärkeää seurata uusien työvälineiden ja toimintatapojen käyttöön ottamista ja toimivuutta. Toimintatapojen käyttökelpoisuuden arvioiminen ja asiakkaiden päihde-tilanteen seuraaminen ovat päihdestrategian arvioimisessa välttämättömiä. Seurattavat asiat voivat vaihdella yksikkökohtaisesti. **Työyhteisön jäsenet voivat vastata arvioinnissa** esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin:

- Onko päihdestrategia vaikuttanut toimintayksikön yhteistyöhön ja ilmapiiriin?
- Millä tavalla päihdestrategiasta on tiedotettu? Onko tiedottaminen sujunut toivotulla tavalla?
- Millä tavalla päihdetapaukset on dokumentoitu ja mihin toimenpiteisiin ne ovat johtaneet?

Työvälineiden ja toimintamallien käyttökelpoisuutta (muun muassa yhteiset sopimukset, säännöt, puheeksi ottamisen keinot, hoitoon ohjauksen keinot) voidaan pohtia seuraavien kysymysten avulla:

- Miten päihdestrategia tukee perustyötä?
- Kuinka uudet työvälineet ja sovitut toimintatavat ovat toimineet asiakastyössä?
- Miten työvälineitä voisi kehittää?

LÄHTEET

Carr & Kemmis, 1986. *Becoming critical. Education, knowledge and action research*. London: The Falmer Press.

Engeström, Y. 2002. *Kehittävä työntutkimus*. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Edita Prima Oy.

Näsi & Aunola, 2001. *Yritysten strategiaprosessit*. Yleinen teoria ja suomalainen käytäntö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

www.stakes.fi

www.tilastokeskus.fi