

Uutta käytäntöä kehittämässä **Kehittäminen ja oppiminen Keski-Suomen** **vammaispalvelusäätiossä**

Ulpu-Johanna Kananen

Opinnäytetyö

Kesäkuu 2017

Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutus-
ohjelma

Ylempi AMK

Tekijä(t) Kananen, Ulpu-Johanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä kesäkuu 2017
	Sivumäärä 79	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Uutta käytäntöä kehittämässä Kehittäminen ja oppiminen Keski-Suomen vammaispalvelusätiössä		
Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) Tapio Mäkelä, Asta Suomi		
Toimeksiantaja(t) Keski-Suomen vammaispalvelusätiö		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyö oli tutkimuksellista kehittämistyötä. Kehittämistyössä kuvattiin osallistavan työelämälähtöisen prosessikehittämisen eteneminen PDSA-prosessina, kehittämis- ja arviointimenetelmiä sekä saavutettuja tuloksia. Kehittämistyön tavoitteena oli luoda innostava ja osallistava kehittämisorganisaatio kehittämiseen. Toisena tavoitteena oli kehittää organisaation palveluja osallistujien oppimisen kautta ja saada aikaan oppimista yksilö- sekä organisaatiotasolla. Kolmantena tavoitteena oli aktivoida henkilökuntaa osallistumaan kehittämiseen sekä innovointiin.</p> <p>Kehittämistyö tehtiin Keski-Suomen vammaispalvelusätiön toimeksiannosta. Keski-Suomen vammaispalvelusätiö tuottaa asumispalveluja ja työ- ja päivätoimintaa kehitysvammaisille Keski-Suomessa. Kehittämistyöhön osallistui 36 työntekijää, 3 esimiestä ja toimitusjohtaja. Kehittämistyö toteutettiin kevään 2015 ja syksyn 2016 aikana.</p> <p>Kehittämistyö eteni PDSA-prosessina kolmen osaprojektin kautta. Osaprojekteissa käytettiin osallistavia kehittämismenetelmiä Workshop-kokoontumisissa sekä koulutusta. Osaprojekteja arvioitiin vertailemalla Työhyvinvointi-kyselyitä vuosilta 2014-2016, sidosryhmäkyselyjä, sekä Tulospuu-arvioinnilla ja osallistujien palautekyselyllä.</p> <p>Kehittämistyössä saavutettiin sille asetetut tavoitteet. Kehittämistyössä luotiin uusi ja kevyt kehittämisorganisaatio, joka toteutti ja levitti sille annettuja kehittämistehtäviä koko organisaatiossa. Osallistujien osaaminen lisääntyi ja he arvioivat oppineensa kehittämistyössä sekä näkivät organisaation toiminnan kehittyneen työkäytäntöjen myötä. Henkilökunta aktivoitui osallistumaan kehittämiseen oman työn ohella. He ideoivat, kokeilivat ja levittivät uutta tietoa omassa toimintayksikössään. Tulevaisuudessa on tarkoitus jatkaa organisaatiossa kehittämistyötä kokeilevan kehittämisen kautta.</p>		
<p>Avainsanat (asiasanat) kehittäminen, kehittämistyö, oppiva organisaatio, osallistava innovaatiotoiminta, osallisuus, PDSA, työ-elämälähtöinen kehittäminen, älykäs organisaatio</p>		
<p>Muut tiedot Liitteet 3 kpl</p>		

Author(s) Kananen, Ulpu-Johanna	Type of publication Master's thesis	Date June 2017 Language of publication: Finnish
	Number of pages 79	Permission for web publication: x
Title of publication Developing a New Practice Development and Learning in Central Finland Disability Service Foundation		
Degree programme Health Care and Social Services Development and Management, Master's Degree		
Supervisor(s) Mäkelä, Tapio; Suomi, Asta		
Assigned by Keski-Suomen vammaispalvelusäätö		
Abstract <p>The thesis project was research-like development work. It describes the development progress of the participatory working life-based process development as a PDSA-process, development and evaluation methods, as well as the obtained results. The main target was to create an inspiring and participative development organization for development work. The second target was to develop the organization's services through the participants' learning and to provide learning at the individual and organizational levels. The third target was to activate the personnel to participate in the development and innovation process.</p> <p>The development work was done according to the assignment given by the Central Finland Disability Services Foundation. The Central Finland Disability Service Foundation produces housing services and work and day activities for people with intellectual and developmental disabilities in Central Finland. Altogether 36 employees, three supervisors and a managing director participated in the development work. The development work was carried out during the spring of 2015 and the autumn of 2016.</p> <p>The development work proceeded as a PDCA-process through three sub-projects. The sub-projects applied participatory development methods in workshop-meetings and training. The evaluation of the sub-projects was carried out by comparing occupational well-being questionnaires from the years 2014-2016, surveys from stakeholders, result-tree evaluation data and a participant feedback survey.</p> <p>The aims of the development work were achieved. In the development work, a new and light development organization was created, which implemented and spread the development tasks across the organization. Participants' knowledge was increased and they estimated that they had learned as a result of the development work and they saw that the organization's operations were developed through the work practices. The personnel were activated to participate in the development work along with their own work. They brainstormed ideas and, tested and distributed the new information in their own work unit. In the future, the organization aims to continue the development work through experimental development.</p>		
Keywords/tags (subjects) development, development work, learning organization, participatory innovation process, participation, working life orientation development, intelligent organization,		
Miscellaneous Appendixes: 3 items		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Keski-Suomen vammaispalvelusäätiö	5
3	Kehittäminen ja kehittämistoiminta.....	6
3.1	Tutkimuksellinen kehittämistyö	8
3.2	Kehittämisorganisaatio.....	9
3.3	Työelämälähtöinen prosessikehittäminen.....	11
3.4	Tavoite- ja käytäntölähtöinen kehittäminen.....	12
3.5	Toimintatutkimus kehittämisen tutkimisessa	13
4	Oppiva ja älykäs organisaatio.....	15
5	Osallisuus ja osallistava innovaatiotoiminta	18
6	Kehittämistyön toteutus Plan-Do-Check/Study-Act -ympyrän kautta.....	21
6.1	Plan eli kehittämistyön suunnittelu vaihe	22
6.2	Do eli kehittämistyön toteuttamisen vaihe.....	28
6.3	Study eli kehittämistyön arvioinnin ja tutkimisen -vaihe.....	33
6.3.1	Kehittämistehtävien arviointimenetelmät	34
6.4	Osaprojektien arviointi ja tulokset Study-vaiheessa	40
6.4.1	Henkilöstön vuorovaikutus osa-projektin tuotokset.....	41
6.4.2	Ympäristö- ja sidosryhmäsuhteet osaprojektin tuotokset	47
6.4.3	Kommunikaatio ja itsemääräämisoikeus osaprojektin tuotokset.....	52
6.4.4	Tulospuu- arviointi koko Kehittäjäorganisaatio-hankkeesta.....	54
6.5	Act eli toiminnan vakiinnuttamisen vaihe	57
7	Yhteenveto kehittämistyöstä	58
8	Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuuden arviointi	61

9 Pohdinta.....	63
Lähteet	68
Liitteet	73

Kuviot

Kuvio 1. Keski-Suomen vammaispalvelusäätiön organisaatorakenne.....	6
Kuvio 2. Kehittämisorganisaatio	10
Kuvio 3. Tiimin oppimiskehä	17
Kuvio 4. Organisaation oppimiskehä	18
Kuvio 5. Plan-Do-Study-Act ympyrä	22
Kuvio 6. Kehittämistyön tehtävät.....	25
Kuvio 7. Kehittäjäorganisaation rakenne virallisen organisaation rinnalla.....	26
Kuvio 8. Kehittäjäorganisaatiolla on oma tiedotuskanava.....	26
Kuvio 9. Kehittämispöytäkirjan eteneminen.....	29
Kuvio 10. Kehittämistyön tehtävät ja niistä muodostetut osaprojektit.....	29
Kuvio 11. Kehittäjäorganisaation eteneminen.....	30
Kuvio 12. SWOT-analyysipohja osa-projektien nykyhetken kuvaamiseen.	32
Kuvio 13. Kehittämistehtävän arviointi.....	35
Kuvio 14. Tulospuu-kuva	36
Kuvio 15. Työhyvinvointikyselyn ajattelumalli	38
Kuvio 16. Työhyvinvointi-kyselyn vertailu oman tiimin toimivuudesta.....	42
Kuvio 17. Työhyvinvointi-kyselyn vertailu koko organisaation toimivuudesta	43
Kuvio 18. Työhyvinvointi-kyselyn vertailu tulevaisuuden näkemyksestä.....	44
Kuvio 19. Työhyvinvointi-kyselyn vertailu työn laadusta.....	44
Kuvio 20. Kollegatoimijoiden käsitys säätiön toiminnasta.....	48
Kuvio 21. Näkemykset säätiöstä ja palveluista Kuntakyselyssä	49
Kuvio 22. Uutiskirjeen arviointi	50

Taulukot

Taulukko 1. Kehittämistoiminnan tarkastelukulmia	8
--	---

1 Johdanto

Innostuneet työntekijät luovat työarkeensa osallisuudella uusia käytäntöjä, jotka vievät organisaatiota eteenpäin. Tämä oli pyrkimyksenä Keski-Suomen vammaispalvelusäätiön kehittämishankkeessa vuosina 2015-2016. Tässä opinnäytetyössä kuvataan Keski-Suomen vammaispalvelusäätiön (myöhemmin tekstissä ”säätiö”) kehittäjäorganisaatio -hankeen osallistavan työelämälähtöisen prosessikehittämisen eteneminen sekä kehittämismenetelmiä että arviointimenetelmiä. Kehittämisprosessissa tavoitellaan organisaatioon uutta kehittämisen mallia. Kehittämisprosessia voidaan soveltaa myös muiden vastaavien organisaatioiden kehittämisessä. Tämä opinnäytetyö on myös tutkimuksellista kehittämistyötä, jossa tuotetaan uutta tietoa, osallistetaan kehittämistyöhön osallistuvia työntekijöitä ja viedään eteenpäin kehittämisprosessia.

Sosiaali- ja terveysala on tällä hetkellä kovassa muutos paineessa uusien Sote-uudistuksien kautta. Työelämä on hektistä ja jatkuvassa muutoksessa. Muutospaineessa organisaatioilla ei ole välttämättä resursseja ja aikaa perustaa arjen työstä erillään olevia kehittämysyksiköitä vaan kehittämistyö pitää saada integroitumaan arjen työhön. Vatajan (2012, 249) tutkimuksen mukaan organisaation oppiminen ja yhteistoiminnallinen kehittäminen vaativat käytäntöjä, joissa ryhmätason oppiminen ja kehittäminen ovat yhteydessä yksittäisen työntekijän työhön sekä organisaation tavoitteisiin. Kesti (2013, 94) korostaa, että työntekijöiden omaehtoinen kehittäminen ja kehittyminen hyödyttävät koko organisaatiota, vain jos organisaation toimintakulttuuri on vastaanottava työntekijöiden kehittämisideoille. Säätiössä kehittämistyö on aina integroitunut jokaisen esimiehen työhön, mutta haasteena on ollut saada henkilökunta osallistumaan mukaan kehittämiseen.

Säätiön kehittäjäorganisaatio -hanke on ajankohtainen työelämän kannalta. Työ- ja elinkeinoministeriö on linjannut Työelämästrategia 2020 -strategiassaan, että Suomessa työelämää tulee kehittää suuntaan, jossa työntekijöillä on halua ja kykyä työskennellä motivoituneina riittävän kauan työelämässä. Työelämä 2020 -strategian mukaan luottamuksen ja yhteistyön syventämisellä, osaavilla työntekijöillä sekä innovointia vahvistamalla ja työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtimalla saavutetaan

hyvä työelämä sekä kilpailukykyä että uusia työpaikkoja. (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020, 2016. 2-3.)

Säätiön kehittäjäorganisaatio-hankkeen tarkoituksena on luoda säätiölle uusi organisaation kehittämisestä vastaava kehittämysyksikkö; kehittämisorganisaatio, joka olisi osallistava ja innovoiva. Arjen työn rinnalla oleva kehittämisorganisaatio luo kehittämiseen tietyn painoarvon, jossa parhaimpana tuloksena olisi se, että käytäntöjen levittäminen ei olisi vain riippuvainen yhden tai muutaman aktiivisen työntekijän työpanoksesta, vaan löydetään ja luodaan kehittämiselle areenoita ja foorumeita, jotka ylittävät organisaation yksikköjen rajoja (Inno-Vointi, 2016). Näin Säätiön matalan linjaorganisaation rinnalla olisi myös toimiva ja vireä kehittämisorganisaatio.

Keski-Suomen vammaispalvelusäätiön osallistuu vuonna 2015-2017 Jyväskylän ammattikorkeakoulun hallinnoimaan MUKA-hankkeeseen, joka linkittyy myös tähän säätiön omaan Kehittäjäorganisaatio-projektiin. Muka-hankkeen kautta pyritään tunnistamaan muutoskyvykkyyttä ja kasvua edistävä sekä estävät tekijät. Muutoskyvykkyyttä voidaan vahvistaa organisaation yhteisellä tahtotilalla ja sen käytäntöön viemisellä. (MUKA, 2016.) Itseäni aihe kiinnostaa, koska kehittäminen on yksi osa johtamista ja muutoksen hallintaa.

Onnistuneen kehittämistyön tuloksena koko säätiön työn kokonaislaatu paranee. Valtakunnallisesti voidaan säätiön kehittämishankkeen kuvauksesta ja arvioinnista saada lisätietoa työelämän kehittämishankkeiden onnistumisesta ja menetelmien käytettävyydestä sosiaali- ja kehitysvamma-alalla. Kehittämistyön tuloksien kautta arvioidaan säätiössä myös tulevaisuuden kehittämissuuntia.

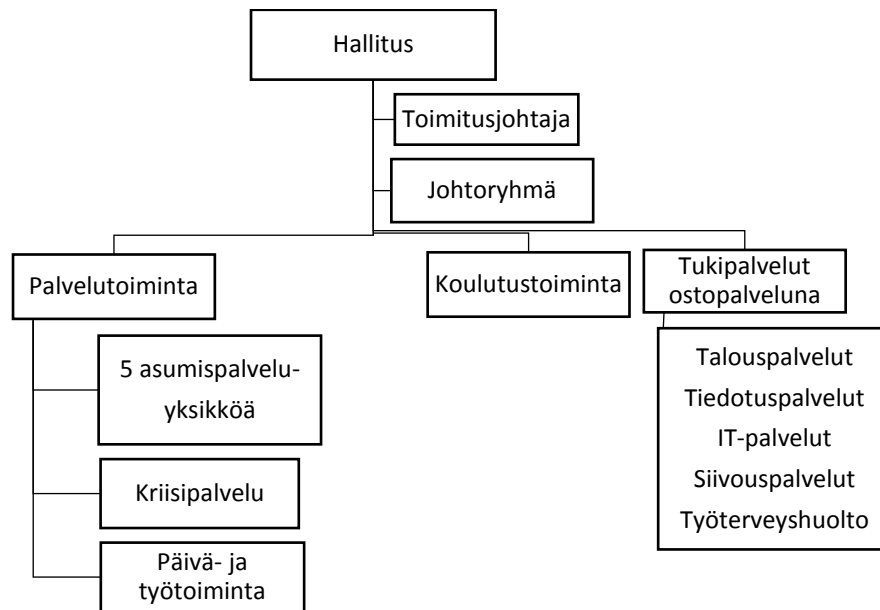
Tässä kehittämistyössä keskeisinä käsitteinä ovat työelämänlähtöinen kehittäminen ja kehittämistoiminta, oppiva organisaatio, yhteisöllinen oppiminen sekä osallistaminen että osallistavat menetelmät. Teoreettista tietoperustaa ovat lisäksi tutkimuksellinen kehittämistyö, kokeileva kehittämistoiminta sekä tavoite- ja käytäntölähtöinen kehittäminen. Käsitteiden ja tietoperustan lisäksi kerrotaan aikaisemmista tutkimuksista.

Kehittämistyössä noudatettiin tutkija-kehittäjä -kehittämisotetta. Tässä kehittämisotteessa pyritään siihen, että työntekijät kehittävät johdon tukemana ja yhdessä johdon kanssa. Kehittämistyö tapahtuu sovittujen periaatteiden avulla ja kehittämis-työssä pyritään työn ja organisaation parantamiseen myös työntekijöiden näkökanalta. Kehittämistyötä ohjaavat tällöin myös työhön liittyvät arvot ja eettisyys sekä yhteiskunnallinen suunta. (Räsänen 2007, 50-51.)

2 Keski-Suomen vammaispalvelusäätiö

Keski-Suomen vammaispalvelusäätiö on kolmannen sektorin yleishyödyllinen toimija, jonka toimialueena on Keski-Suomi. Säätiön toiminnan tarkoituksena on edistää vammaisten henkilöiden yhdenvertaisuutta yhteiskunnassa ja kehittää palvelujärjestelmiä vastaamaan heidän tarpeitaan. Säätiö tuottaa asumispalveluja, työ- ja päivätoimintaa sekä kriisipalveluja kehitysvammaisille asiakkaille. Näiden lisäksi säätiö tarjoaa konsultaatiota sekä järjestää koulutusta maakunnassa vammaisalan ammattilaisille ja kehitysvammaisten omaisille. Säätiön palveluiden arvopohjana ovat YK:n vammaisten ihmisoikeudet, asiakaslähtöisyys, avoimuus ja vammaisten henkilöiden voimavarojen hyödyntäminen. (Keski-Suomen vammaispalvelusäätiö 2015.)

Keski-Suomen vammaispalvelusäätiön organisaatorakenne on matala. Organisaatio muodostuu hallituksesta, johtoryhmästä, palvelutoiminnasta (ks. kuvio 1). Hallinnon muodostavat hallitus ja toimitusjohtaja. Hallituksen toimijatahoista kolmannen sektorin toimijoita on 60%. Toimijatahot eivät omista säätiötä, vaan säätiö on itsenäinen oikeusorganisaatio, jonka toimintaa ohjaa säännöt ja säätiölaki. Hallituksessa on edustus kaikista toimijatahoista. Hallituksen toimintakausi on kaksivuotinen. Säätiön toimijatahot ovat: Jyväskylän kaupunki, Jämsän kaupunki, Keski-Suomen Autismiyhdistys ry, Keski-Suomen CP-yhdistys ry, Keski-Suomen kehitysvammaisten tuki ry, Keski-Suomen kehitysvammaisten tukipiiri ry, Suomen Angelman-yhdistys ry, Viitasaaren kaupunki ja Äänekosken kaupunki. Johtoryhmän muodostaa toimitusjohtaja ja palvelutoiminnan asumispalveluyksiköiden esimiehet. (Keski-Suomen vammaispalvelusäätiö 2015.)



Kuvio 1. Keski-Suomen vammaispalvelusäätiön organisaatiorakenne

Vammaispalvelusäätiön henkilöstö muodostuu asumispalveluyksiköiden sekä päivä- ja työtoimintaa tuottavan Toimintakeskuksen henkilöstöstä. Jokaisella asumispalveluyksiköllä on oma esimies, joka on myös johtoryhmän jäsen. Kriisipalvelua tuotetaan yhden asumispalveluyksikön yhteydessä. Henkilökuntaresurssi vuonna 2015 oli 144,6 henkilötyövuotta. Henkilöstön koulutukset koostuvat sosiaali- ja terveysalan koulutuksista; lähihoitajan perustutkinto, sosionomi (AMK), sairaanhoitaja ja fysio- ja toimintaterapeutti. Jokaisessa asumispalvelua tuottavassa toimintayksikössä henkilöstöä on 11-28 työntekijää ja päivä- ja työtoiminnassa 4-6 työntekijää. Asumispalveluyksiköt sijaitsevat Keski-Suomen alueella neljässä eri kunnassa. Säätiön hallinto sijaitsee Jyväskylässä. (Keski-Suomen vammaispalvelusäätiö 2015.)

3 Kehittäminen ja kehittämistoiminta

Kehittäminen ja kehittämistoiminta pitävät sisällään laaja-alaisesta toimintaa. Tilastokeskus määrittelee, että tutkimus- ja kehittämistoiminta (t&k) on toimintaa, jossa pyritään tiedon lisäämiseen ja tämän tiedon käyttämiseen uusien sovellusten löytämiseksi. Oleellinen kriteeri on, että tavoitteena toiminnassa on kehittää jotain uutta.

Tähän tutkimus- ja kehittämistoiminnan määritelmään sisältyvät perustutkimus, soveltava tutkimus sekä kehittämistyö. Perustutkimus on toimintaa uuden tiedon löytämiseksi, mutta se ei tähtää välttämättä käytännön sovelluksen kehittämiseen. Perustutkimusta ovat erilaiset analyysit, joissa tavoite on teorioiden testaaminen. Soveltava tutkimus on toimintaa, jossa pyritään uuden tiedon löytämiseen sekä käytännön sovellukseen. Tällaista soveltaa tutkimusta on muun muassa uusien menetelmien luominen tiettyyn ongelmaan. Tuote- ja prosessikehitys eli kehittämistyö on toimintaa, jossa tutkimuksen tuloksen ja/tai käytännön kokemuksella saadaan tietoa, jota käytetään olemassa olevan parantamiseksi. (Suomen virallinen tilasto 2016.) Tässä opinnäytetyössä kehittämistyön ja käytännön kokemuksen kautta pyritään saamaan tietoa, jota käytetään toiminnan parantamiseen jatkossa.

Kehittäminen on toimintaa, jonka suunta on tavoitteiden saavuttamisessa. Kehittämistä voidaan jäsentää Rantasen ja Toikon (2009, 14-15) mukaan kuuden erilaisen tarkastelukulman kautta (ks. taulukko 1, s. 8). Kehittäminen voi olla yksittäisen toimintatavan tai laajemman toimintarakenteen muuttamista. Samoin kehittäminen voidaan rajata suppeammaksi yksikkökohtaiseksi uudistukseksi tai laajaksi eri organisaatioita koskevaksi uudistukseksi. Kehittämislle tavoite voi tulla joko kehittäjiltä itseltään tai ulkopuolelta. Lisäksi tavoite voi olla myös avoimen kehittämisprosessin tulos, jolloin puhutaan toimijalähtöisestä kehittämisestä. Myös keston kautta voidaan jäsentää kehittämistä, mikä jakaa kehittämisen jatkuvaan tai hankeperusteiseen toimintaan. Kehittäminen voi olla osa organisaation normaalia toimintaa ilman alkua ja päätöstä tai se voi kestää tietyn rajallisen ajan. Kehittämistoiminnassa uudistustoiminta voi olla organisaation sisäistä tai ulkoista kehittämistä. Ulkoinen kehittäminen on toimitusprojekteja, jotka myydään organisaation ulkopuolelle. Kokeilevassa kehittämistoiminnassa on tarkoitus luoda uutta -innovoida-, kun taas diffuusiosta on tavoitteena levittää hyväksi havaittua toimintatapaa tai ideaa. (Mts. 2009, 14-15.)

Taulukko 1. Kehittämistoiminnan tarkastelukulmia (mukaillen Rantanen ja Toikko 2009, 14-15)

Kehittämisen jaottelu		
Kohde	Suppeampi toimintatavan uudistaminen	Suurempi toimintarakenteen uudistus
Laajuus	Yksikkökohtainen	Laaja-alainen
Tavoite	Ulkoapäin määritelty	Toimijalähtöinen
Suunta	Hanke	Jatkuvaa toimintaa
Uusi tieto/ hyvä toimintatapa	Keksitään uusia ideoita	Levitetään hyvää toimintatapaa
Kehittäjät	Organisaation sisäinen toiminta	Organisaation ostama projekti tai ulkopuolelle myyty toimitusprojekti

Huomioitavaa on, että vaikka kehittämistoiminta voidaan tarkastella monelta näkökulmasta, voi organisaatioissa olla samaan aikaan monenlaista kehittämistoimintaa päällekkäin ja rinnakkain. Uusia innovaatioita tehdään samanaikaisesti hyvien toimintatapojen levittämisen kanssa yksittäisissä tai ulkoa ostetuissa projekteissa. Tärkeä ydin kehittämisessä on kuitenkin se, että siinä pyritään muutokseen ja uuden tiedon siirtoon. Kehittämisellä on lisäksi aina tavoite ja kohde. (Rantanen ja Toikko 2009, 16.) Ranta (2005, 27) korostaakin, että kehittäminen on aina prosessi, joka alkaa ennen itse projektia ja jatkuu vielä projektin jälkeenkin.

3.1 Tutkimuksellinen kehittämistyö

Tutkimuksellinen kehittämistyö käsitteenä pyrkii jäsentämään tutkimuksen ja kehittämistoiminnan yhteyttä (Rantanen ja Toikko 2009, 22). Se pyrkii nostamaan tarkasteluun käytännön ongelmia, joiden ratkaisun kautta syntyy uutta tietoa ja uusia käytäntöjä. Kehittäminen pohjautuu sekä käytännöistä tuleviin, että aikaisemmista teorioista nouseviin tietoihin, jotka kerätään suunnitelmallisesti ja kriittisesti. Tutkimuksellinen kehittämistyö on myös aktiivista vuorovaikutusta kehittämistyöhön osallistuvien kanssa. Tärkeää on myös kehittämistyön laadukas raportointi sen eri vaiheissa,

minkä kautta on mahdollista saada uutta ammatillista käytännön tietoa julkisuuteen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 18-20.)

Erona tieteellisessä tutkimuksessa ja tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä on niiden päämäärä: tieteellinen tutkimus haluaa ilmiöstä uutta teoriaa, kun tutkimuksellinen kehittämistyö haluaa ilmiöstä parempia käytännön ratkaisuja. (Ojasalo ym. 2014, 18-20). Tärkeänä kehittämistyötä määrittävänä tekijänä Rantanen ja Toikko (2009, 3-4) näkevät kehittämisen käyttökelpoisuuden, jonka määrittelee se organisaatiossa, jossa kehittämistyö tehdään. Tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämistyön eroina Rantanen ja Toikko mainitsevat sen, että tutkimuksessa pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin aineiston kautta, mutta kehittämistoiminnassa pyritään toiminnan kautta tavoitteisiin. (Rantanen & Toikko 2009, 4)

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellista kehittämistyötä, koska tarkoituksena tuottaa käytännöstä uutta tietoa ja luoda uusia käytäntöjä. Kehittämistyö lähtee liikkeelle käytännön ongelmista tai siellä esiintyvistä kysymyksistä. Kehittämisen organisaation luominen on yhteistyötä koko Keski-Suomen vammaispalvelusäätiön organisaatiossa ja se perustuu vuorovaikutukseen eri toimipisteiden ja osallistujien välillä. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014, 21) näkevät tutkimuksellisuuden tarkoittavan myös sitä, että olemassa olevan tiedon päälle tuotetaan uutta tietoa ja omia ratkaisuja. Tähän vuoropuheluun pyritään myös tässä kehittämistyössä. Opinnäytetyön tulosten kautta pyrittiin löytämään uutta tietoa, jolla voidaan ottaa suuntaa tulevaisuuteen organisaatiossa.

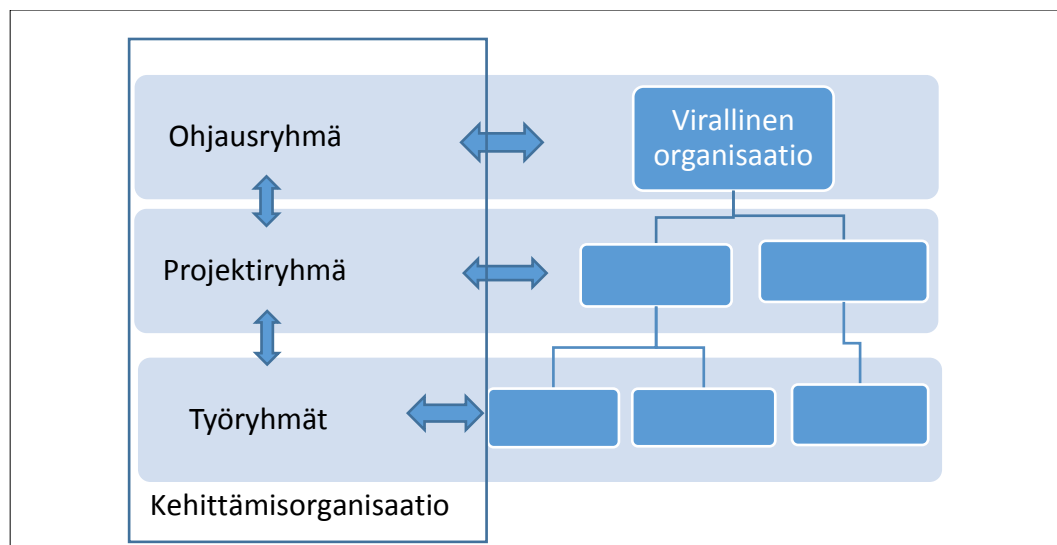
3.2 Kehittämisen organisaatio

Kehittämisen organisaatio käsitteenä on osa viitekehystä. Kehittämisen organisaation ei tarvitse olla massiivinen ja raskas kehittämisen yksikkö, jossa kehittäminen tapahtuu irrallisena. Kehittämisen organisaatio luo kehittämiselle kuitenkin lisää painoarvoa. Kehittämisen väylät ja kohtaamispaikat tulisi olla toimintayksiköiden rajoja ja eri hierarkiatasoja rikkovia. (Inno-vointi, 2016.) Järvisen, Koiviston ja Poikelan (2000) mukaan toimintakäytäntöjen kehittämiseen tarvitaan aikaa ja motivaatiota sekä resursseja.

Toimintakäytäntöjen kehittämisessä tarvitaan kollektiiviseen oppimiseen sekä eri tilanteisiin soveltuvia menetelmiä. Kehittämisen jatkuvuuden varmistamiseen tarvitaan myös tukijärjestelmiä esim. foorumeita ja ohjeita. (Mts, 215-216.)

Virallisen organisaation puitteissa voi olla vaikeaa saada esille kehittämistoimintaan liittyvää luovuutta ja oma-aloitteisuutta, koska virallinen organisaatio keskittyy oman toiminnan eri prosessien ylläpitämiseen. Kehittämistoiminnan tulee tarjota mahdollisuus luovuudelle, mutta sen tulee olla myös systemaattista, jotta ideat voidaan toteuttaa. Kehittämisen tuloksiin pääsemiseksi tarvitaan siis kehittämiseen prosesseja, joilla voidaan muuttaa organisaation sisäinen luovuus sekä ideat määrätietoisesti toiminnaksi. Kehittämistyössä ja kehittämisorganisaatioon osallistumisessa korostuu osallistujien vapaaehtoisuus, sillä vaikka kehittämiselle voidaan organisaatiosta osoittaa suuntaa, niin kehittämisen kohteena on olevat teemat tai ongelmat tulevat niiden kanssa työskenteleviltä. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 216-217.)

Kehittämisorganisaatio (ks. kuvio 2) voi olla virallisen organisaation rinnalla oleva tukijärjestelmä, jossa mahdollistaa systemaattisen tukemisen kehittämisen, mutta samalla antaa luovuudelle ja tarjoaa kohtaamisen paikkoja. (Järvinen, Koistinen & Poikela 2000, 220).



Kuvio 2. Kehittämisorganisaatio (mukaillen Järvinen, Koistinen & Poikela 2000, 220).

Järvinen ja muut nostavat esille kokemuksia ja vaikutuksia kehitysprojekteista, jotka on toteutettu rinnakkaisessa kehitysorganisaatiossa. Heidän mukaansa näissä kehitysprojekteissa muun muassa työyhteisön ongelmatietoisuus kehittyy, työyhteisöön syntyy kanava kehitysasioiden käsittelyyn, henkilösuhteet ja ilmapiiri paranevat keskustelun ja tutustumisen kautta. Lisäksi yhteistoiminta ja ongelmaratkaisutaidot kehittyvät. (Järvinen ym. 2000, 221.)

3.3 Työelämälähtöinen prosessikehittäminen

Tässä opinnäytetyössä käsiteltävä kehittämishanke on lähtöisin työelämän kehittämistarpeista, joita nousi Säätiön teettämien kyselyjen tuloksista syksyllä 2014. Työyhteisölähtöisessä prosessikehittämisessä Seppänen-Järvelä ja Vataja (2009) näkevät työyhteisölähtöisen kehittämisen perustan olevan työssä ja tunnistetuissa työyhteisön tarpeissa. Työyhteisöllisessä kehittämisessä tärkeää on yhteisöllinen toiminta ja kehittämisen sulautuminen osaksi päivittäistä työtä. Tämän prosessikehittämisen avulla vaikutetaan työyhteisön toimintakykyyn, mikä auttaa muutostilanteissa ja perustehtävässä. Työelämälähtöisessä prosessikehittämisessä hyödynnetään menetelmiä, joiden kautta työyhteisö käy keskustelua ja peilaa toimintaansa. Menetelmien keskeisenä idea on yhdistää työntekijän yksilöllinen kokemus ja työn kokonaisuuden reflektio arjen tutkimisen ja dialogisuuden kautta. (Seppänen-Järvelä ja Vataja 2009, 13-15, 25.) Prosessimainen kehittäminen vastaa hyvin niihin vaatimuksiin, joita työn ja toimintaympäristön muutokset saavat aikaan; työn tavoitteet ja arvot muuttuvat koko ajan. Kehittämistyössä tehtävä arviointi auttaa työyhteisöä ohjaamaan omaa toimintaansa sekä kehittää organisaation oppimista. (Mts, 110.)

Alasoini (2011) korostaa henkilöstön osallisuuden olevan yksi edellytys onnistuneisiin muutoksiin. Hän korostaa tiettyjä periaatteita, jotka tulisi huomioida työelämän kehittämisprosessissa. Kehittämisprosessin tavoitteiden asettamisessa tulee hänen mukaansa huomioida riittävän kunnianhimoiset tavoitteet, jotta kehittäminen etenee ilman lamaannusta tai mitätöitymistä. Vaatimattomat tavoitteet voivat heikentää myös sitoutumista kehittämiseen. Lisäksi konkreettiset, havainnolliset ja osallistujien yhteisesti luodut tavoitteet auttavat sitoutumisessa. Kehittämisorganisaatiossa tulee

varmistaa riittävän asiantuntemus, mikä auttaa uskottavuudessa sekä ongelmanratkaisu kykyyn. Virallisen organisaation tulee myös taata riittävästi itsenäisyyttä kehittämistyölle, mutta myös varmistettava riittävä vuoropuhelu virallisen organisaation ja kehittämistyön välillä. Lisäksi virallisen organisaation tulee taata riittävästi resursseja niin taloudellisesti kuin ajallisesti, mikä mahdollistaa kokeilemisen sekä ratkaisujen etsimisen. (Alasoini 2011, 32-34.)

Kehittämismenetelmien valinnassa tulee käyttää sellaisia menetelmiä, jotka tukevat yhteisen ymmärryksen luomista sekä asiantuntijuutta monipuolisesti. Kehittämistyössä tulisi myös tarvittaessa käyttää kehittämisen tukena ulkopuolisia asiantuntijoita, jotka voivat tarjota uudenlaisia vaihtoehtoja. Kehittämistyön onnistumisen seuraaminen ja mittaaminen sekä keskustelu, auttavat halutun prosessin etenemisen seuraamisessa ja mahdollistavat suunnan muutokset. Kehittämisen jatkamisessa ja uusien kehiteltyjen ratkaisujen juurruttamisessa on tärkeää pyrkiä oppimiseen ja osaamisen lisäämiseen. Nämä hyödyttävät myös tulevaisuuden kehittämistyötä organisaatiossa. (Alasoini 2011, 32-34.)

3.4 Tavoite- ja käytäntölähtöinen kehittäminen

Innovaatiotoiminnassa ja kehittämisessä parhaimmillaan yhdistyvät sekä tavoitte- että käytäntölähtöinen kehittäminen. Innovaatio- tai kehittämistoiminnan johtamisessa on hyvin tarpeellista tunnistaa näiden kummankin kehittämisen lähtökohdan parhaat puolet sekä niiden tavoite. (Inno-Vointi 2015, Innovoinnin periaatteet.)

Tavoitelähtöisyyden kautta voidaan kehittämiselle antaa johdon ohjausta ja suuntaa, mutta käytäntölähtöisyyden kautta ottaa mukaan arjesta ja kokemuksesta nousevat ideat ja innostus. Kun kehittämistoiminnassa osataan hyödyntää sekä käytäntölähtöisen sekä tavoitelähtöisen kehittämisen antia kehittämistyölle, huomataan että kehittämiselle on yhteinen suunta koko organisaatiossa ja koko henkilöstön vahvuudet hyödynnetään. Arjentyössä tulevat ideat ja oivallukset tuodaan koko organisaatiolle tiedoksi, mikä auttaa uusien toimivien ideoiden siirtymistä tehokkaasti koko organisaation hyödynnettäväksi. (Inno-Vointi 2015, Innovoinnin periaatteet.)

Työterveyslaitoksen, Aalto-yliopiston ja VTT:n INNO-VOINTI hankkeessa (2012-2013) tutkittiin innovointia julkisen sektorin organisaatioissa. Tämän hankkeen johtopäätöksenä oli, että julkisen sektorin uudistamisessa toimii kokeilevat ja nopeat palvelujen käyttäjistä ja työntekijöistä lähtevät ideat. Tämän tutkimuksen mukaan Bottom-Up kehittämisen tuomat nopeat, kevyen suunnittelun kokeilut palvelevat, silloin kun resursseja on vähän ja uudistamista paljon. Pienetkin ratkaisut voivat tuottaa työhyvinvointia ja apua arkeen. Tärkeänä tässä alhaalta-ylös tapahtuvassa kehittämisessä on johdon antama tuki: heiltä odotetaan konkreettisesti ajan antamista uudistamiseen. (Työterveyslaitos 2013.)

Viime vuosina sosiaali- terveydenhuollossa on innovointi muuttunut perinteisestä suljetuista innovaatioista kohti avointa innovaatio. Avoimissa innovaatioissa uudistukset pyritään tekemään yhteistyössä asiakkaiden, palveluiden käyttäjien ja työntekijöiden kanssa. Yhdeksi toimintamalliksi on tullut yhdistää tavoite- ja käytäntölähtöinen kehittäminen: Kehittämistoiminta on ennalta määriteltyä, mutta siinä kokeillaan nopeasti uusia ideoita. (Mäkelä 2015, 226.)

3.5 Toimintatutkimus kehittämisen tutkimisessa

Tutkivassa kehittämistyössä on mietittävä myös tutkimuksellinen ote kehittämiseen. Tässä kehittämistyössä tutkimuksellinen työote on toimintatutkimuksen viitekehyydessä. Toimintatutkimus ja kehittämistutkimus ovat toisilleen läheisiä tutkimusmenetelmiä. Erona näissä on Kanasen (2015, 39-43) mukaan tutkijan rooli muutosprosessissa.

Toimintatutkimus nähdään perustuvan Kurt Lewinin tutkimustapaan, jossa pyritään tutkijan ja osallistujan yhteistyönä toiminnan parantamiseen ja ongelmien ratkaisemiseen. Taustalla on ajatus siitä, ettei työelämän ongelmat ratkea ilman työntekijöiden ottamista mukaan kehittämisen prosessiin. Toimintatutkimukset voivat pitää sisällään hyvin laajasti erilaisia menetelmiä ja suuntauksia, ominaista kuitenkin toimintatutkimukselle on Kuulan (1999) määritelmän mukaan pyrkimys muutokseen, tutkittavien osallistuminen ja käytännönläheisyys. (Jantunen, Heikkilä, Suomi, Kurki, Naaranoja, Piippo, Sankelo, Tuomivaara & Valtanen 2015, 53.)

Jantunen ja muut (2015) tarkastelevat ja kokoavat toimintatutkimuksen eri muodot kolmeen eri kategoriaan, joissa tarkastellaan toimintatutkimusta sen tavoitteen, tutkimusongelman ja tutkijan roolin kautta. He tiivistävät näissä kolmessa kategoriassa Holterin & Schwartz-Barcottin (1993), Heikkisen ym. (2006), Newton & Burgessin (2008), Koshy ym. (2011) ajatukset. Kolme eri toimintatutkimuksen muotoja ovat heidän mukaansa tekninen, käytännönläheinen ja vapauttava toimintatutkimus. (Jantunen ym. 2015, 53-54.)

Teknisessä toimintatutkimuksessa tutkimusongelma on ennalta määritelty ja sen tavoitteena on testata valmista teoriaa interventiolla. Tutkijan rooli on olla ulkopuolinen asiantuntija ja tiedon kerääjä. Vapauttavassa toimintatutkimuksessa tavoitteena on muuttaa organisaatiota, auttaa toimijoita syventämään ymmärrystään ja saamaan yhteinen tietoisuus. Vapauttavassa toimintatutkimuksessa pyritään irti itsestään selvistä ajatusmalleista. Tutkijan rooli on toimia koordinoijana, muutoksen käynnistäjänä ja vastuunjakajana. Käytännönläheisessä toimintatutkimuksessa tutkija ja toimijat määrittävät yhdessä tutkimusongelmat ja interventiot. Tutkijan rooli on toimia osallistumisen kannustajan. Tavoitteena käytännönläheisessä toimintatutkimuksessa on vaikuttaa ja parantaa käytäntöjä hyödyntäen osallistujien osaamista sekä samalla lisätä osallistujien ymmärrystä ja tietoutta. (Jantunen ym. 2015, 53-54.)

Tässä opinnäytetyössä käytännönläheinen toimintatutkimus pyrkii siihen, että tutkija ja kehittämishankkeen toimijat toimivat alusta alkaen yhdessä ja muodostavat yhteisen ymmärryksen ongelmista keskustellen ja yhdessä miettivät millaisia interventiota ongelmien ratkaisemiseksi tehdään. Tämän kehittämishankkeen aikana pyrkimyksenä on, että toimijoiden oma osaaminen kasvaa ja ymmärrys omasta työstään kasvaa. Jantunen ja muut (2015, 55) nostavat esille Heikkisen (2001) esittämät kaikille toimintatutkimuksille yhteiset piirteet, joita ovat reflektiivinen ote ajattelussa, tutkijan mukana olo toimijana yhteisössä ja toimijoiden sitoutuminen muutosprosessiin. Myös nämä piirteet tulevat esille tämän opinnäytetyön aiheena olevassa toimintatutkimuksessa. Kehittämistyössä tarkasteltiin omaa toimintaa reflektiivisesti ja toimijat olivat sitoutuneet muutosprosessiin. Lisäksi tutkijana toimin mukana kehittämis-yhteisössä, välillä keskustelun herättäjänä ja välillä aloitteentekijänä.

Toimintatutkimuksessa hyödynnetään erilaisia menetelmiä aineistojen keruussa sekä niiden analysoinnissa. Toimintatutkimus etenee syklissä, jossa vaiheet ovat toiminnan kehittäminen, yhteistoiminta ja tutkimus. Toimija eli tutkija osallistuu toteuttajana muutosprosessiin. (Kananen 2015, 43.)

Tutkimuksessaan psykiatristen sairaanhoitajien kokemuksista kehittämistyöstä, Korttesalmen (2014) tavoitteena oli saada selville työntekijälähtöisiä kokemuksia. Korttesalmen tutkimus oli osa kehittämisprosessia, jossa työpajojen kautta kerättiin hyviä käytäntöjä ja luotiin uudenlaista toimintamallia mielenterveyden edistämiseen. Kehittämisprosessiin kuului myös työnohjaus, joka oli teemoitettu kehittämistyön lähtökodista. Kokemustutkimus aineisto koostui työnohjauksien nauhoitetuista materiaaleista ja se oli kuvailevaa tietoa. Tutkimuksen kautta saatiin selville edistäviä ja haastavia tekijöitä sekä uhkia ja mahdollisuuksia. Korttesalmi on myös pohtinut näkökulmaa, jossa tutkija roolia kehittämisprosessin osallistujana. Hän nostaa esiin haasteita tutkija-roolin objektiivisuuden ja tunteiden neutraalisuuden säilyttämisessä, mutta korostaa myös tutkijan omakohtaisten kokemusten mahdollistavan oivalluksia suhteessa teorian tietoon. (Korttesalmi & Kiviniemi 2014, 224, 226-230.)

Jääskeläisen (2013) toimintatutkimuksessa tavoitteena oli parantaa hyvinvointia työyhteisöissä ja kehittämisprosessien analyysillä tuottaa tietoa. Hänen tutkimuksensa pyrkiin luomaan kokeilujen ja tutkimustiedon kautta työyhteisön kehittämiseen malli, jossa hyödynnetään osallistavia kehittämismenetelmiä. Tutkimuksessa käytettiin muun muassa Tulevaisuusdialogia, työlähtöistä muutospajamenetelmää ja työprosessien mallinnusta. (Jääskeläinen 2013.)

4 Oppiva ja älykäs organisaatio

Tässä kehittämistyössä tulee keskeisesti esiin organisaation kyky oppia ja luoda uutta. Tästä johtuen oppivan ja älykkään organisaation käsite on hyvä keino määrittellä oppimista organisaatiossa. Oppivan organisaation käsitteelle on kirjallisuudessa lukuisia määrittelyitä. Näitä määrittelyitä ovat mm. käsitelleet Sydänmaanlakka Pentti,

Otala Leenamajja, Vanhala ym, Senge Peter, Alasoini Tuomo ja Huuskonen Visa. (Heiskanen, 2008).

Rannan (2005, 167) mukaan Senge 1990 kuvaa oppivan organisaation olevan yhteisö, jolla on kyky toteuttaa tavoitteensa sekä suunnitella toimintaansa, että parantaa omia prosessejaan. Sydänmaalakka (2007) määrittelee oppivan organisaation sellaiseksi organisaatioksi, joka sopeutuu, muuttuu ja uudistuu muutosten vaatimalla tavalla. Lisäksi sillä on taito oppia kokemuksista ja kyky muuttaa toimintaansa nopeasti. Älykkäässä organisaatiossa on samoin kyky uusiutumiseen, oppimiseen ja muutosten ennakkointiin. Mutta sillä on myös kyky ohjata toimintaansa. (Sydänmaalakka 2007, 286, 292.)

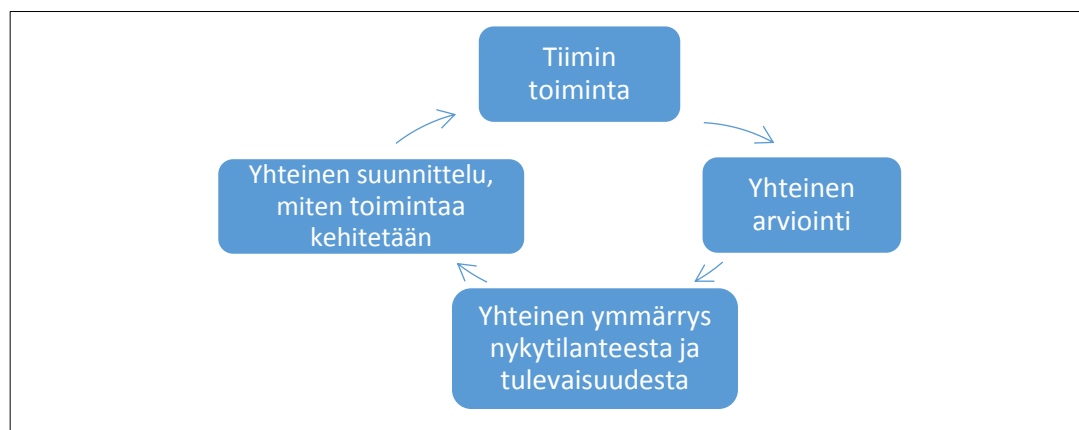
Yhteiskunnan ja ympäristön muutokset asettavat yhä enemmän vaatimuksia organisaatioiden uudistumiselle ja oppimiselle. Sydänmaalakka (2007) tiivistää muutoksen olevan kuin turbulenssi, jossa muutoksen nopeus ja monimutkaisuus vaikeuttavat ymmärrystämme. Muutosta tapahtuu taloudellisessa, poliittisessa ja sosiaalisessa ympäristössämme. Samalla tiedon määrää lisääntyy ja teknologia ottaa harppauksia eteenpäin. Globalisaatio laajenee ja kilpailu muuttuu kovemmaksi. Organisaatioiden menestymisen kulmakivet muuttuvat pysyvyydestä ja yksinkertaisuudesta kohti joustavuutta, innovatiivisuutta ja uudistumista. Tämä vaatii myös organisaation työntekijältä kyvykkyyttä uuden oppimiseen. (Sydänmaalakki 2007, 23-28.)

Oppiminen ja organisaation oppiminen

Oppiminen määritellään prosessiksi, jossa yksilön toiminta muuttuu uuden tiedon, taidon, asenteen, sosiaalisen kontaktin tai kokemuksen kautta. Muuttuminen, kehittyminen ja kypsyminen ovat myös oppimista. Oppiminen voi tapahtua suunnitellusti, tavoitteellisesti tai sattumanvaraisesti. Tärkeää on kuitenkin tiedostaa se, että uusi tieto tai taito valikoidaan aikaisempien kokemusten kautta. (Sydänmaalakka 2007, 32-34.)

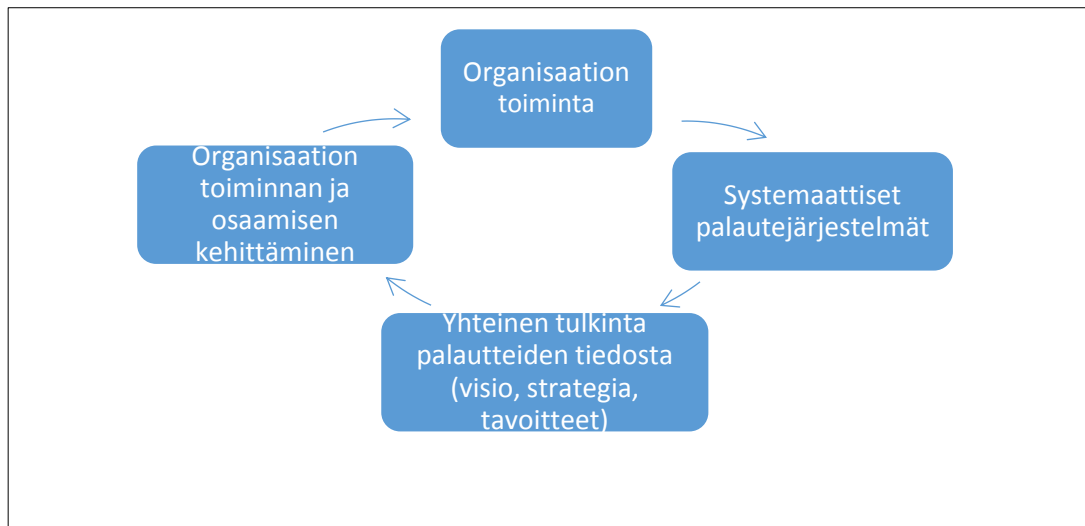
Työelämässä oppimista tulisi tukea kaikilla sen tasoilla: yksilö, tiimi ja organisaatiotasolla. Organisaation sisällä on tärkeää luoda näiden eri tasojen välille hyvät verkostot.

Tiimit antavat pohjan tiedon jakamiselle ja yhdessä oppimiselle sekä oppimisen jalostamiselle. Tiimissä yksilön ja tiimin osaamiset muotoutuvat organisaation osaamiseksi. Tärkeää osa oppimista on myös näiden tiimien osaamisen välittäminen toisille tiimeille. Peruslähtökohta on organisaation oppimisessa yksikön oma oppiminen. Yksilön oppiminen on prosessi, jossa yksikön kokemuksista syntyy arvioinnin ja ymmärryksen kautta sovellettavaa osaamista. Työyhteisöissä vastaavasti yksilöistä muodostuneissa tiimeissä opitaan samankaltaisesti. Tiimin oppimiskehässä (ks. kuvio 3) arvioidaan tiimin toimintaa yhdessä ja näin syntyy näkemys nykyhetkestä. Tämän jälkeen yhdessä tiiminä suunnitellaan se, miten toimintaa kehitetään. (Sydänmaalakka 2007, 48-53).



Kuvio 3. Tiimin oppimiskehä (Sydänmaalakka 2007, 52).

Sydänmaalakka (2007) määrittelee organisaation oppimisen kyvyksi uudistua ja muuttaa toimintaansa. Uudistuminen on valmiutta hankkia uutta osaamista. Sydänmaalakan mukaan myös organisaation oppiminen voidaan kuvata kehämallilla (ks. kuvio 4, s. 18), jossa toimintaa arvioidaan palautejärjestelmillä. Tämä palautteiden antama tieto tutkitaan ja tulkitaan yhdessä, mistä saadaan muodostettua organisaatiolle visiota, strategiaa ja tavoitteita. Näiden avulla kehitetään organisaation osaamista ja toimintaa. Vaikka organisaation oppimista voidaan kuvata oppimiskehällä, on tärkeää Sydänmaalakan mukaan muistaa, että organisaation oppiminen on enemmän kuin vain yksikön ja tiimin oppiminen. Organisaation oppimisessa taustalla on organisaation oma muisti eli organisaation ohjeet ja toimintatavat. (Mts. 53-55.)



Kuvio 4. Organisaation oppimiskehä (Sydänmaalakka 2007, 53-54)

Tärkeä tekijä, jonka avulla tiimistä voi tulla oppiva, on sen kyky ja taito keskustella sekä kehittää itseään vuorovaikutuksessa suhteessa organisaation muihin tiimeihin, asiakkaisiin ja sidosryhmiin. Ympäristön muuttumisessa mukana pysyminen ja asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen edellyttää jatkuvaa tiimin oman toiminnan kehittämistä. Hyvin toimivalla tiimillä tulee olla selkeä tavoite, hyvä yhteistyö ja sitoutuneisuutta. Organisaatio pystyy hyvän tiimiverkostonsa avulla vastaamaan vaatimuksiin, joita tulee ympäristöstä. (Alasoini 2011, 56.)

5 Osallisuus ja osallistava innovaatiotoiminta

Alasoini (2011, 120) näkee osallisuuden mahdollisuutena, jossa yksilö kokee olevansa subjekti. Antonovsky on käsitellyt osallisuutta henkisen koherenssin kautta (Alasoini 2011, 121). Henkinen koherenssi on Feldtin 1997 mukaan yksilön varmuuden tunne eli yksilö kokee kykenevänsä ennustaa sisäistä ja ulkoista ympäristöä. Yksilö näkee myös tietyn järkevyyden ja todennäköisyyden asioiden etenemisessä. Koherenssin tunteelle synonyyminä käytetään myös käsittettä elämänhallinta. Ymmärrettävyys, hallinta ja mielekkyys muodostavat koherenssin tunteen. Ymmärrettävyys on yksikön varmuus tapahtumien kulusta ja tilanteista selviämisestä. Hallittavuus muodostuu yksikön stressinhallinta keinoista ja niiden hyödyntämisestä. Mielekkyys taas on yksilön kokemus elämän mielekkyydestä ja se on yksi motivaation perusta. Mielekkyyden

puuttuminen vaikuttaa myös hallittavuuteen ja ymmärrettävyyteen heikentävästi. (Vastamäki 2010, 5.)

Suomalaisissa työhyvinvoinnin ja työelämän tutkimuksissa henkisen koherenssin käsitteellä ja etenkin sen puuttumisella, on selitetty tietovaltaiseen työhön liittyvää työhyvinvoinnin heikkenemistä. Alasoini tiivistää Hämäläisen 2009, Kiran 2003 ja Räikkösen 2008 tekeminen selvitysten tulkinnan, jonka mukaan jatkuva nopea muutos aiheuttaa sen, etteivät ihmiset näe työelämää enää hallittavana ja merkityksellisenä. (Alasoini 2011, 120-121.)

Työelämässä osallisuus voi vaikuttaa Alasoinin (2011) mukaan kolmella tavalla henkiseen koherenssiin. Kun henkilöstö on mukana uuden tiedon tuottamisessa, se lisää ymmärrystä organisaation ja ympäristön tapahtumista. Lisäksi osallisuus lisää henkilöstön hallinnan tunnetta omaan itseensä sekä työhönsä. Osallisuus auttaa myös sitoutumisessa, kun työntekijä näkee työnsä ja organisaation merkityksellisyyden. (Mts. 121.)

Jääskeläinen (2013) nostaa esille tutkimuksessaan Jonesin (1976) kuvaaman elämällä oppimisen mallin (living-learning), jossa työyhteisö pysähtyy säännöllisesti tutkimaan omaa toimintaansa elämisen keskellä. Työyhteisössä oppimista tapahtuu jakamalla ajatuksia ja tunteita. Jääskeläinen näkee, että kehittämistoiminnassa yhtenä tavoiteltavana asiana tulisi olla myös työyhteisön itsenäinen kehittäminen, mihin voitaisiin päästä hänen mukaansa elämällä oppimiselle eli antamalla aikaa ja tilaa yhteiselle kehittämislle. (Mts. 35-36.)

Osallistava innovaatiotoiminta

Innovatiivisuus on tärkeä osa tätä kehittämistyötä, tavoitteena on pyrkiä tässä kehittämistyössä juuri innovatiivisuuteen, joka on edellyttää muutosta, mutta samalla aiheuttaa muutosta organisaatiossa. Dunson on määritellyt yleisen innovaation koostuvan luovuudesta, strategiasta, toteutuksesta ja hyödyllisyydestä. Eli kun uusi idea keksitään, sitä arvioidaan ja kokeillaan sekä mietitään sen tuottama lisäarvo. Drucker taas määrittelee organisaation innovaatiot keinoiksi vaikuttaa organisaation muutok-

siin, johtamistapoihin, yhteistyömuotoihin ja kulttuuriin. (Heikkilä 2010, 183-187.) Innovatiivisessa organisaatiossa on tärkeää muistaa, että uudet innovaatiot eivät synny vain niiden synnyttämistä varten luoduissa tiimeissä, vaan jokainen työntekijä voi tuottaa luovia ideoita. Tätä voimavaraa voi hyödyntää dialogeissa yhdessä henkilöstön kanssa. (Heikkilä 2010, 209.)

Hyvän organisaation toiminnan edellytyksinä korostuvat nykyaikana tehokkuus, laatu, joustavuus, asiakkaan huomioiminen sekä jatkuva kehittyminen. Nämä aiheuttavat organisaatioissa tarpeen osaamisen lisäämiseen, johtamisen ja työnsisältöjen muuttamiseen. Nykyisin korostuu eri aloilla asiakkaan tarpeiden tuntemus ja niihin vastaaminen ja näin ollen myös innovaatiot kohdistuvat palveluinnovaatioihin. Asiakasrajapinnassa työskentelevien tuoma tietoa on siis elintärkeää kehittämisesä sekä innovointitoiminnassa. (Alasoini 2011, 114-115.)

Osallistavassa innovaatiotoiminnassa kehitetään toimintaa ja luodaan innovaatioita yhdistäen erilaisia verkostoja ja osaamista. Innovaatiot ja oppiminen limittyvät yhä enemmän toisiinsa uudeksi tiedoksi organisaatioissa. Osallistavassa innovaatiotoiminnassa korostetaan aloitteellisuutta, luovuutta, sitoutumista. Näiden avulla saadaan myös luotua arvoa organisaatiolle. Osallistava innovaatiotoiminta lisää työntekijöiden kokemusta osallisuudesta ja mahdollisuutta oppia sekä luoda, mitkä lisäävät erityisesti muutostilanteissa työhyvinvointia. (Alasoini 2010, 17, 20-26.)

Alasoini (2011) esittelee Kesting ja Ulhøi (2010) johtamisen viisi elementtiä, joilla mahdollistetaan työntekijöiden osallisuus innovointitoimintaan. Ensimmäiseksi työntekijöillä tulee olla lupa ja tuki käyttää omaa työpanostaan uusiin ideoihin. Johdon tulee myös antaa resursseja eli aikaa, osaamista ja verkostoja tähän. Tärkeä tekijä on myös se, että organisaatiossa ollaan hajautettu päätösten tekeminen sekä yhteisöä palkitaan ideoista ja onnistumisista. Työntekijöiden osallisuutta mahdollistaa myös luottamus ja yhteistyökulttuuri organisaatiossa. (Alasoini 2011, 118.)

Osallistuvan innovaatiotoiminta on yksi mahdollisuus parantaa työelämän laatua. Työelämän laatua edistetään yhä enemmän kiinnittämällä huomiota ja edistämällä ihmisten aloitteellisuutta, luovuutta sekä sitoutumista. Yhdeksi tärkeäksi tekijäksi

työelämän laadussa ja työhyvinvoinnissa, on noussut osallistuminen eli se kuinka hyvin työntekijät voivat osallistua muutoksiin ja kehittämiseen. Osallistava innovaatio-toiminta pyrkii tähän osallisuuden kokemukseen ja myös siihen, että prosessien kautta organisaatiossa syntyy oppimista ja innovaatioita. (Alasoini 2011, 120.)

Työntekijöiden osallistavan toiminnan kehittämisessä, on merkitystä myös johdon kehittämisellä. Johdolla tulee olla kykyä edistää toimintakulttuuria, jossa työntekijöille syntyy kokemus siitä, että johto tukee heidän luovuuttaan ja ideoitaan. Erilaiset osallisuutta tukevat menetelmät ja työvälineet tukevat henkilöstön innovointia. (Alasoini, Lyly-Yrjänäinen, Ramstad & Heikkilä 2014, 34.)

Osallistavat kehittämismenetelmät

Osallistuvat kehittämismenetelmät sisältävät paljon erilaisia menetelmiä, joita voidaan käyttää työelämässä, oppimisessa ja kehittämisessä. Laitisen 2002 mukaan osallistavat menetelmät ovat työkalu, jolla mahdollistetaan, että jokainen voi halutessaan vaikuttaa toimintaan. Osallistavat menetelmät ovat käytännön tekniikka tai harjoitus, joilla helpotetaan osallistumista suunnitteluun, keskusteluun tai arviointiin. (Osallistavat menetelmät 2005, 2.) Osa menetelmiä voidaan käyttää yhtä aikaa sekä monessa erilaisessa tarkoituksessa: kehittämisessä, arvioinnissa, kehittämisen tavoitteiden asettamisessa ja kehittämistoiminnassa. Menetelmillä voidaan tarkastella yksin tai yhdessä tulevaisuutta, menneisyyttä tai nykyisyyttä. (Halttunen-Sommardahl, N.d. 2.) Osallistavassa kehittämistoiminnassa osallistuminen pyritään rakentamaan keskusteluksi toimijoiden ja mahdollisesti käyttäjien välillä. Keskustelussa tavoitteena on oppia ja olla kiinnostuneita toisesta. (Toikko & Rantanen 2009, 92-93.)

6 Kehittämistyön toteutus Plan-Do-Check/Study-Act -ympyrän kautta

Tässä kehittämistyössä noudatetaan Plan-Do-Check-Act -sykliä eli jatkuvan parantamisen mallia. Demingin ympyränä kutsutun PDCA-syklin kehitti 1950-luvulla William Edwards Deming. PDCA-sykli perustuu alun perin Shewhart (1939) kolmivaiheisen laadunvalvonta prosessin pohjalle. Tästä Demingin ympyrästä on kehittynyt myös

PDSA-sykli, jossa Check-vaihe eli tarkastele-vaihe on vaihtunut Study-vaiheeseen eli tutki näkökantaan. Tässä kehittämistyössä edetään vuonna 1993 päivitetyn PDSA -syklin kautta (ks. kuvio 5). (Moen & Norman 2010, 23-26.) Kehittämistyössä valittiin PDSA-sykli varsinaisen Demingin ympyrän sijaan, koska kehittämistyössä on mukana myös tutkimuksellista otetta. Study-osia olisi voinut olla myös Check-osio, jossa tarkastellaan tehtyjä toimenpiteitä ja interventioita.



Kuvio 5. Plan-Do-Study-Act ympyrä (mukaiillen Moen & Norman 2010, 27).

PDSA-sykli alkaa suunnittelu -vaiheesta (Plan), jossa mietitään tavoitteet, määritellään resurssit sekä tavoiteltu muutos. Tee -vaiheessa (Do) toteutetaan suunnitellut interventiot. Tutki-vaiheessa (Study) seurantaan tuloksia tai tutkitaan parannettavia kohtia. Vakiinnuta-vaiheessa (Act) hyväksytään tai hylätään muutos tai muutetaan olemassa olevaa tietoa. (PDSA-cycle 2016.)

6.1 Plan eli kehittämistyön suunnittelu vaihe

PDSA-syklissä kehittäminen lähtee suunnittelusta. Tässä vaiheessa kehittämistyölle määritellään tavoitteet, tekijät, resurssit sekä suunnitellaan prosessit. Suunnitteluvaiheessa myös viestitään kehittämistyöhön osallistuville sekä organisaatiolle tulevasta kehittämistyöstä (Toikko & Rantanen 2009, 58).

Kehittämistyön tausta

Tässä opinnäytetyössä kuvattu kehittämistyön prosessi sai alkunsa vuonna 2014 Säätiössä tehdystä Työhyvinvointikyselystä. Syksyllä 2014 toteutettiin henkilöstölle Työhyvinvointi-kysely Leena Matikan luomalla Webropol- kyselyllä, jolla selvitettiin henkilöstön työhyvinvointia ja työn imua. Näistä vastauksista esiin nousi uudelleen tarve ja halu kehittää Keski-Suomen vammaispalvelusäätiotä ja omaa työtään. Työhyvinvointikyselyn kautta selvitettiin niitä kehittämiskohteita ja ideoita, joita nousee työntekijöille mieleen käytännöistä ja arjesta. (Matikka 2014.)

Joulukuussa 2014 järjestettiin kolme seminaaria henkilöstölle. Lähes kaikki henkilökunnasta osallistui näihin seminaareihin. Näinä päivinä henkilökunnalle järjestettiin koulutusta SOTE2020 –hankkeesta ja kerrottiin Työhyvinvointikyselyn tulokset. Samalla henkilöstöltä selvitettiin Learning cafe- menetelmällä heidän näkemyksiään kehittämistarpeista. Learning cafe-menetelmää käsittelem tarkemmin myöhemmin tässä pääluvussa. Henkilöstö arvotti ja keskusteli kehittämiskohteista sekä niiden kehittämisen tärkeydestä näissä Learning cafe –pöydissä. Ajallisesti samaan aikaan marras-joulukuussa 2014 toteutettiin myös palautekysely palveluidemme käyttäjien omaisille sekä yhteistyötahoille. Näiden palautekyselyjen yhteenvedon sekä seminaaripäivien tulosten pohjalta päätettiin Keski-Suomen vammaispalvelusäätiossä aloittaa Kehittäjäorganisaatio-kehittämishanke, jonka kesto määriteltiin vuosille 2015 -2016. Kehittämishanke alkoi keväällä 2015 ja päättyi joulukuussa 2016.

Kehittämistyön tarkoitus

Tässä kehittämistyössä tarkoituksena oli saavuttaa työarjessa elävä kehittämiskulttuuri, joka on osa jokaisen Keski-Suomen vammaispalvelusäätion työntekijän työtä. Kehittämistyön kautta voidaan saada henkilökunnalle kokemus omaan työhönsä vaikuttamisesta sekä kuulluksi tulemisesta. Hyvä kehittämistyö säätiössä tuo hyvin toteutuessaan arvoa säätion asiakkaille hyvinä ja laadukkaina palveluina.

Kehittämistyön tavoitteet ja kehittämistehtävät

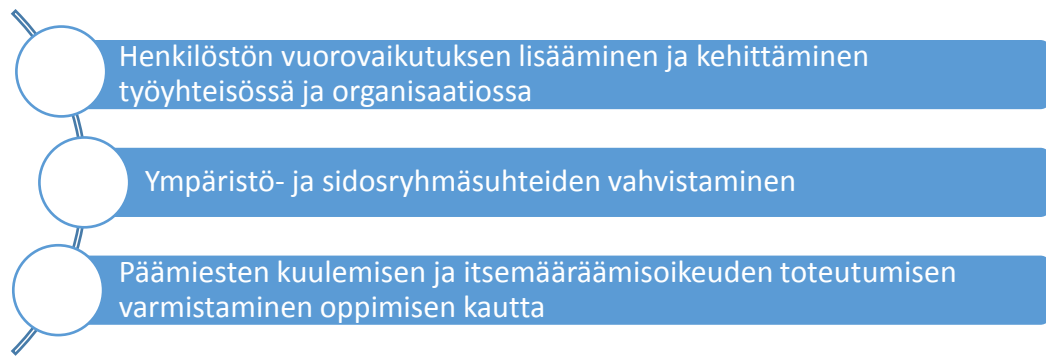
Kehittämishankkeen yhtenä tavoitteena oli luoda Keski-Suomen vammaispalvelusäätiölle uusi innostava ja osallistuva kehittäjäorganisaatio. Toisena tavoitteena kehittämissankkeella oli myös saavuttaa oppimista ja kehittymistä organisaatiotasolla sekä saadaan työhön innovaatioita sekä laatua. Kolmantena tavoitteena oli luoda arjessa toimivia uusia käytäntöjä ja työtapoja säätiön henkilökunnan osallisuuteen sekä innostaa henkilökuntaa osallistumaan kehittämiseen ja innovoimaan omassa työssään.

Kehittämishankkeen keskeisimmät tavoitteet:

- luoda kevyt, tehokas, innostava ja osallistava organisaatio kehittämiseen
- kehittää säätiön palveluja vastaamaan käyttäjien ja heidän omaisten tarpeita henkilökunnan osaamisen kautta ja saada aikaan oppimista organisaatiossa
- aktivoida säätiön henkilökuntaa osallistumaan kehittämiseen ja innovoimaan ja oppimaan omassa työssään.

Tämän kehittämishankkeen tavoitteilla pyrittiin vastaamaan myös Säätiön strategiaan tavoitteisiin kehittää palveluja ja edistää kehitysvammaisten oikeuksia tasavertaisina yhteiskunnan jäseninä. Keski-Suomen vammaispalvelusäätiön on perustettu vuonna 2003 tarkoituksena edistää vammaisten ja vajaakuntoisten elinolosuhteita yhteiskunnan tasavertaisina jäseninä ja kehittää palvelujärjestelmiä vastaamaan heidän tarpeitaan (Keski-Suomen vammaispalvelusäätiö, 2015).

Keski-Suomen vammaispalvelusäätiössä syksyllä 2014 henkilöstölle toteutettujen seminaarien Learning Cafe-menetelmällä saatujen tulosten pohjalta rajattiin tammi-kuussa 2015 säätiön johtoryhmässä kehittämistyölle kehittämistehtävät. Kehittämistyön toteuttamiseksi perustettiin kehittämisorganisaatio, joka nimettiin Kehittäjäorganisaatioksi. Tälle Kehittäjäorganisaatiolle rajattiin kolme tärkeintä tehtävää: henkilöstön vuorovaikutuksen lisääminen työyhteisössä, ympäristö- ja sidosryhmäsuhteiden vahvistaminen ja päämiesten kuulemisen ja itsemääräämisoikeuden vahvistaminen henkilöstön oppimisen kautta (ks. kuvio 6, s. 25).



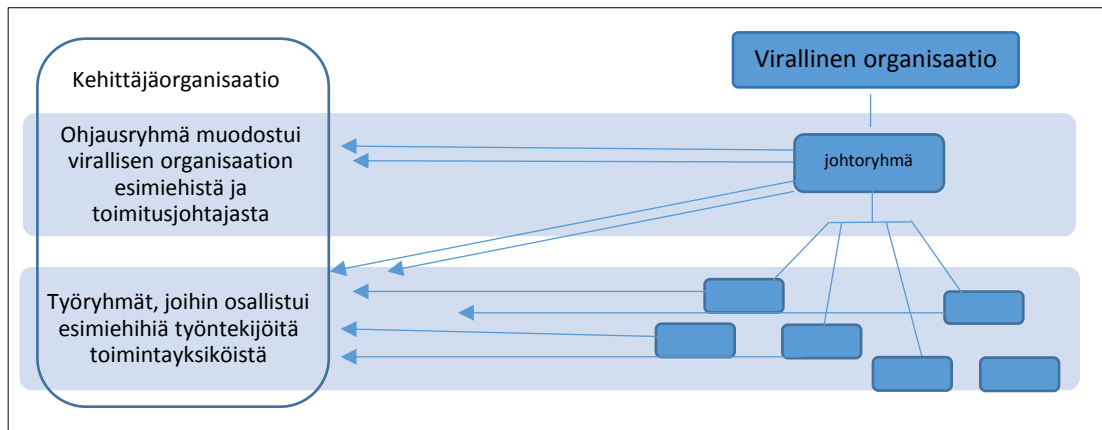
Kuvio 6. Kehittämistyön tehtävät

Kehittämistyön kohde

Kehittämistyön kohteena olivat kokonaisuudessaan Keski-Suomen vammaispalvelusäätien palvelutuotanto sekä osaprojektien kautta myös käyttäjä-asiakkaamme eli päämiehet sekä henkilöstö. Kehittämistyön kautta pyrittiin vaikuttamaan henkilöstön osaamiseen ja osallistumiseen, mikä vaikuttaa myös päämiesten itsemääräämisoikeuksien parantumiseen. Yhteiskunnallisena tarkoituksena oli vaikuttaa säätien henkilöstön oppimisen ja osaamisen kautta kehitysvammaisten päämiesten kommunikaation ja itsemääräämisoikeuteen, sekä yhteiskunnan tietoisuuteen kehitysvammaisten palveluista, osallisuudesta ja tasavertaisuudesta.

Kehittämistyön osallistujat

Tammikuussa 2015 luotiin kehittämistyötä varten säätien virallisen organisaation rinnalle kehittämisorganisaatio, joka nimettiin Kehittäjäorganisaatioksi -arkikielessä KEHI-projektiksi. Seuraavassa on kuvattu Kehittäjäorganisaation rakenne säätiossa (ks. kuvio 7, s. 26), jossa työryhmiin tuli osallistujia jokaisesta toimintayksiköstä ja myös toimintayksiköiden esimiehiä sekä Säätiön toimitusjohtaja.

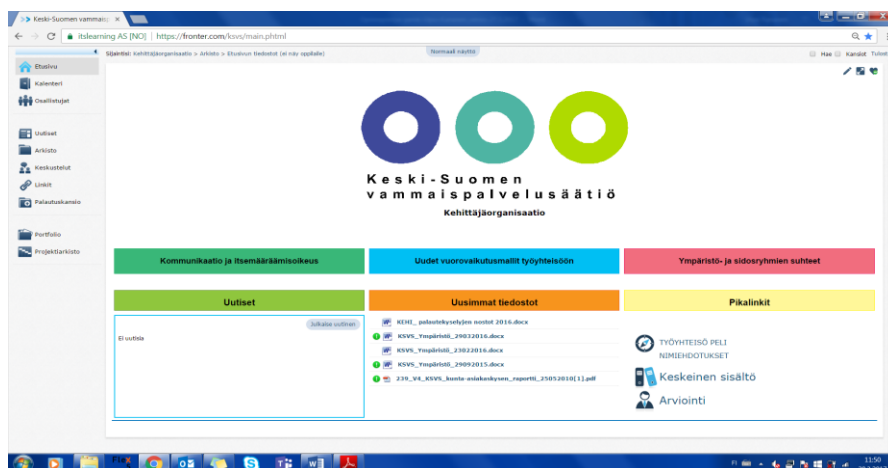


Kuvio 7. Kehittäjäorganisaation rakenne virallisen organisaation rinnalla

Opinnäytetyön kehittämistyön osallistujaryhmä oli Säätiön Kehittäjäorganisaation osaprojektien osallistujat. Osallistujaryhmän muodostivat säätiön toimitusjohtaja, toimintayksiköiden esimiehet, esimiesten sijaiset sekä jokaisesta toimintayksiköstä vapaaehtoisesti ilmoittautuneet työntekijät. Yhteensä osallistujia oli neljä esimestä ja 36 työntekijää. Työntekijöistä neljä toimii myös varaesimiehenä. Minä vastasin kehittämistyön suunnittelu- ja toteutusprosessista sekä loppuraportoinnista.

Kehittämistyön suunnitelma

Kehittämistyöstä tehtiin tammikuussa 2015 projektisuunnitelma, jossa kuvattiin kehittämistehtävät ja tavoitteet sekä osallistujat. Suunnitelmassa tehtiin myös aikataulusuunnitelma sekä talousbudjetointi. Tässä Plan-vaiheessa työstettiin myös säätiön Fronter-oppimisympäristöön Kehittäjäorganisaatio-huone (ks. kuvio 8), jossa kehittämishankkeen tiedotus ja materiaali ovat osallistujien saatavilla.



Kuvio 8. Kehittäjäorganisaatiolla on oma tiedotuskanava.

Kehittämistyön aineiston hankinta ja analysointi

Tässä kehittämistyössä pyritään löytämään käytännöstä uutta tietoa. Kehittämistyön-prosessin kuvaamisen lisäksi opinnäytetyössä tuotetaan erilaisilla aineistolla lisätietoa kehittämistehtävien tarkasteluun. Tämän tuotetun ja kerätyn tutkimusaineiston kautta pyritään löytämään uutta tietoa kehittämistehtävistä ja hyödyntämään sitä kehittämistyössä jatkossa. Tutkimuksen aineisto koostuu sekä valmiista aineistosta ja laadullisesta kyselytutkimuksesta että osallistavasta arvioinnista koko kehittämistyöstä. Valmis aineisto koostuu Säätiössä eri vuosina tehdyistä kyselytutkimuksista, joiden materiaali on käytettävissä. Kyselytutkimus ja osallistava arviointi on tehty kehittämistyönprosessin aikana.

Kokemusten kuvaaminen eli tässä kehittämistyössä oppimisen kokemuksen kuvaaminen on empiiristä tutkimusta. Empiirinen tutkimus pyrkii tekemään havaintoja ja ymmärtämään kokemuksia. Tässä opinnäytetyössä kokemusta tutkitaan kyselytutkimuksella, joka analysoidaan tyypittelemällä aineisto. Prosessin ajallisen kehityksen kuvaamiseen käytetään tutkimuksessa valmiita aineistoja, jotka analysoidaan suhteessa tutkimustehtävään. Valmiista aineistosta pyritään löytämään vertailtavaa tietoa prosessin kehityksestä. Osallistava arviointi kehittämistyön lopussa nojautuu Tulospuu-arviointiin, joka analysoidaan teemoittelemalla vastaukset Tulospuu-teeman mukaisesti jokainen osa-projektien erikseen.

Learning cafe-menetelmä Plan-vaiheessa

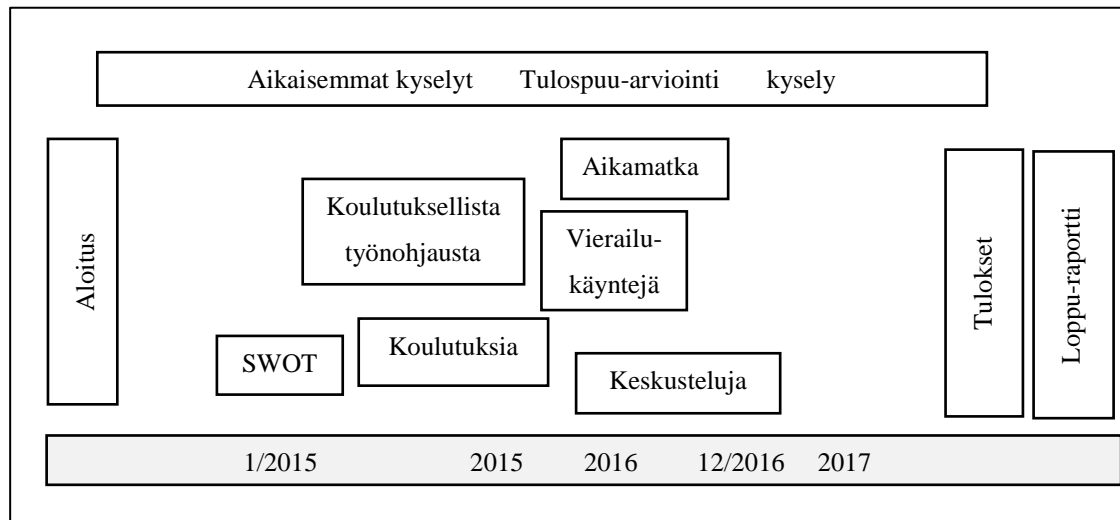
Kehittämistyön alkuvaiheessa käytettiin Learning cafe-menetelmää Työhyvinvointikyselyn vastausten pohdintaan ja kehittämiskohteiden etsimiseen. Learning Cafe -menetelmä on yksi aivoriihiöskentelyn sovelluksista. Learning Cafe –menetelmässä valittua teemaa ideoidaan eri näkökannoista useassa pienryhmässä. Learning Cafe -menetelmän käyttö vaatii vähintään 12 henkeä, millä varmistetaan se, että ideoita ja keskustelua syntyy. Jokaisessa pöytäryhmässä on puheenjohtaja, joka ohjaa keskustelua ja kokoaa ajatuksia. Pienryhmät, joissa on vähintään 4 jäsentä, joista yksi on puheenjohtaja, kiertävät pöytäryhmissä, joissa on iso paperi tai esim. pöytäliina. Jokaisessa pöytäryhmässä yhteistä teemaa pohditaan eri näkökulmasta ja ideat sekä ajatukset kirjoitetaan pöytäliinaan. Ryhmän puheenjohtajat jäävät omaan pöytänsä, kun ryhmät siirtyvät pöydästä toiseen, ja jatkavat siitä mihin toinen ryhmä oli jäänyt.

Tärkeää tällaisessa aivoriihiyöskentelyssä on ryhmän vetäjän rooli, jonka pitää huolen ajankäytöstä, tauoista, ohjaa ryhmien työskentelyä, auttaa ongelmassa sekä luo ideoita synnyttävän ilmapiirin. (Ojasalo, Moinen ja Ritalahti, 2014, 162.)

Tätä menetelmää käytettiin kehittämistyön alkuvaiheessa. Säätiössä oli marras-joulukuussa 2014 koko säätiön henkilökunnalle seminaaripäivät, joissa tiedotettiin tulevasta Sote:sta sekä Työhyvinvointikyselyn tuloksista. Näitä kyselyn tulosten avoimia vastauksia seminaareihin osallistujat purkivat sekä kommentoivat Learning Cafe-menetelmällä. Seminaarissa tilaan oli järjestetty pöytiä, joille oli levitetty iso paperinen pöytäliina. Pöytäliinaan oli kirjoitettu valmiiksi Työhyvinvointi kyselystä esiin nousseita teemoja. Tässä purkuvaiheessa henkilökunta arvioi Learning Cafe-menetelmällä avoimien vastausten teemojen ja niiden alateemojen tärkeyttä ja kiireellisyysjärjestyttä. Menetelmä oli tässä vaiheessa toimiva ja herätti nopeasti pöytäryhmissä keskustelua. Seminaaripäivien Learning cafe-menetelmät tuotettiin arviointia niistä kehittämisen kohdista, joita henkilöstö piti tärkeimpinä sillä hetkellä. Näiden kolmen päivän tuloksena tehtiin yhteenveto, joka annettiin tiedoksi säätiön henkilöstölle sekä säätiön johtoryhmälle. Tämän yhteenvedon kautta lähdettiin kokoamaan Kehittäjäorganisaatiota säätiöön ja määriteltiin sille tehtävät sekä tavoitteet.

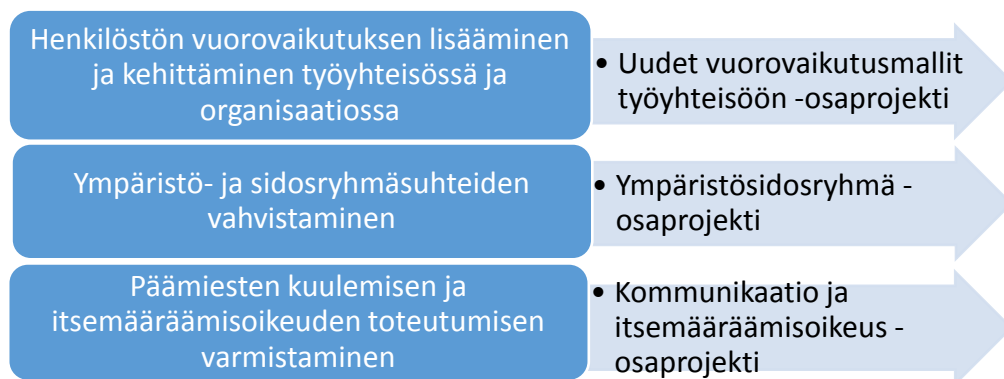
6.2 Do eli kehittämistyön toteuttamisen vaihe

Kehittämistyön toteuttaminen etenee Do-vaiheessa kehittämistyön suunnitelman mukaisesti. Kehittämistyössä tuleva materiaali dokumentoitiin kuvin ja tiedostoin Kehittäjäorganisaation Fronter-huoneeseen. Seuraavassa kerrotaan tarkemmin kehittämistyön prosessin etenemisestä (ks. kuvio 9, s. 29). Kehittämistyö etenee aloituksesta, työskentelyn interventoiden kautta tuloksiin.



Kuvio 9. Kehittämisen prosessin eteneminen.

Kehittäjäorganisaation osaprojekteiksi muodostuivat kehittämistyöntekijöiden kautta kolme erillistä aihekokonaisuutta, joista muodostuivat osaprojektit kehittämistyössä (ks. kuvio 10).

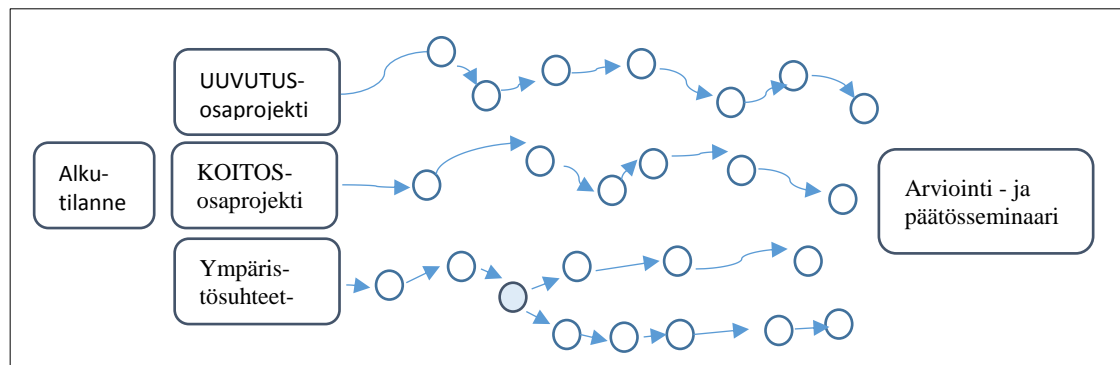


Kuvio 10. Kehittämistyön tehtävät ja niistä muodostetut osaprojektit

Kehittämistyö eteni näiden osa-projektien kautta. Osaprojektien tiimit kokoontuivat kevään 2015 ja syksyn 2016 välisenä aikana. Kehittämistyön prosessikaaviossa (liite 1) esitetään kehittämistyön eteneminen prosessin alusta loppuun sekä erilaisia työmenetelmiä. Jokaisella osaprojektilla oli omat vastuuhenkilöt, jotka vastasivat osaprojektien aikataulutuksesta, menetelmistä sekä tavoitteista. Osallistuin vastuuhenkilönä toisen esimiehen kanssa kahteen osaprojektiin: Uudet vuorovaikutusmallit työyhteisöön -osaprojektiin sekä Kommunikaatio ja itsemääräämisoikeus -osaprojektiin. Kolmas Ympäristösidosryhmä-osaprojektiin en osallistunut vastuuhenkilönä, vain erikseen kutsuttuna.

Keväällä 2015 viestittiin organisaatiossa sisäisellä viestinnällä kehittäjäorganisaation eri osaprojekteista, joihin pyydettiin jokaisesta toimintayksiköstä mukaan 2-3 jäsentä. Osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen, millä pyrittiin löytämään toimintayksiköistä innokkaita muutosagentteja. Mäenpää (2015) tuo esille Berkowitsin 2015 ajatukseen siitä, että muutosagentteina tulisi toimia kollega, ei esimies. Muutosagentti ja esimies voivat toimia työparina strategian jalkauttamisessa ja muutoksen vauhdittamisessa organisaatiossa. Heidän tehtävänä on tuoda esille kehittämisen paikkoja sekä onnistumisen kohtia. (Mts. 2015.)

Osaprojektit etenivät kukin omalla aikataulullaan kevään 2015 ja syksyn 2016 välisenä aikana. Syksyllä 2015 Ympäristösidosryhmä -osaprojektista jakautui vielä oma erillinen projekti nimeltään Some-ryhmä, jonka tavoitteeksi tuli tiedotuksen, uutiskirjeiden ja Facebook-viestinnän kehittäminen. Seuraavassa on kuvattu (ks. kuvio 11) kehittämistyön etenemistä. Joulukuussa 2016 pidetyssä arviointi- ja päätösseminaarissa pysähdyttiin arvioimaan kulunutta kehittämisprosessia ja tuloksia sekä etsittiin tulevaisuuteen ajatuksia ja ideoita kehittämistyön jatkamiseen.



Kuvio 11. Kehittäjäorganisaation eteneminen.

Osaprojektien työryhmien tapaamiset sisälsivät keskustelua työnarjesta, onnistumisista, hyvistä käytännöistä sekä kehittämisen haasteista, että tutustumiskäyntejä toisiin toimintayksikköihin. Työryhmien tapaamisissa käytettiin osallistavia Workshop-työpajoja, joissa menetelminä olivat SWOT-analyysi, Kollektiivinen muistelu sekä tie-

don tiivistäminen Post it -lapuilla. Tapaamisissa järjestettiin lisäksi koulutusta osaprojektien määrittelemistä tarpeista. Koulutus ostettiin ulkopuolisilta asiantuntijoilta.

Seuraavista aiheista järjestettiin koulutusta:

- Kehitysvammaisten edunvalvonta ja itsemääräämisoikeus. Asiantuntijoina Keski-Suomen edunvalvontatoimisto ja Länsi- ja Sisä-Suomen maistraatti
- HYP-hetki, huomioivaa yhdessäoloa vuorovaikutukseen. Kouluttajana Kehitysvammaliitto
- Vuorovaikutustaidot. Arvostavan kohtaamisen taito. Kouluttajana Aitoelo oy
- Markkinointi, uutiskirjeet ja Some-viestintä, järjestäjänä mainostoimisto
- Tukikeskustelu, kouluttajana Sari Kujanpää, Autismi- ja Aspergerliitto
- Työyhteisöpelit, järjestäjänä Ilmarinen
- Työyhteisökävely -koulutus, järjestäjänä Risto Lommi, Savonia-ammattikorkeakoulu

Kehittämistyössä käytettyjä osallistavia menetelmiä

Kehittäjäorganisaatio osaprojektien kokoontumisissa käytettiin osallistavista menetelmistä Aikamatka-muistelua, ja SWOT-analyysejä sekä Huoneentaulua. Osallistavilla menetelmillä on tarkoitus herättää osallistujien dialogisuus sekä vuorovaikutus.

Kollektiivinen muistelu

Osaprojektien kokoontumisten välillä oli ajallisesti väliä 1-3 kuukautta. Siksi olikin tarpeen kokoontumisissa palata menneeseen ja kerrata yhdessä kuljettua matkaa projektissa. Tässä käytettiin kollektiivista muistelua, jota voidaan käyttää esimerkiksi toiminnan arviointiin ja tarkastella projektin tilannetta sekä kokonaisuutta. Yhdessä kerrataan mitä ollaan tehnyt ja mitä tietyllä aikavälillä on tapahtunut. Samalla pohditaan syy-seuraussuhteita, mikä auttaa hahmottamaan mitkä asiat ovat johtaneet projektissa siihen tilanteeseen, jossa nyt ollaan. (Osallistava arviointimenetelmät N.d.)

Kollektiivisessa muistelussa jokainen osallistuja pohtii aluksi sovitulla ajanjaksolla olleita tapahtumia ja kirjoittaa niitä tarralapuille tai kertoo ne vetäjälle. Seuraavaksi laput laitetaan seinälle aikajanaan tai tapahtumat kirjoitetaan fläppi-paperille. Samalla keskustellaan tapahtumista ja muodostetaan yhteistä kuvaa ajanjaksosta. Tämän jälkeen osallistujat kirjoittavat uusille lapuille aikajanalta mielestään positiivisimmat ja negatiivisimmat asiat, joista käydään keskustelua yhdessä. (Osallistava arviointimenetelmät N.d.)

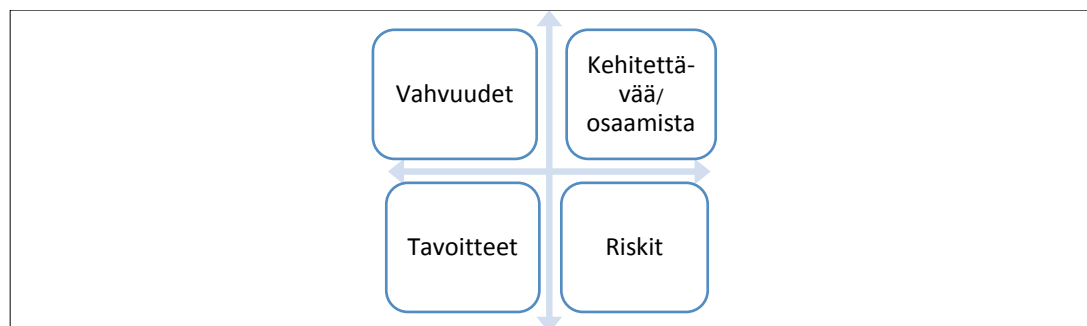
Osaprojekteissa tarkasteluun otettiin puoli vuotta välietapeissa ja joulukuussa 2016 koko Kehittämishankkeen ajanjakso. Menetelmässä tapaamisen vetäjä laittoi seinälle Post-it-lapuilla tapahtumia valitulta ajanjaksolta. Yhdessä mietittiin ajanjaksona tapahtuneita tilanteita tai kokoontumisia, jotka kerättiin seinälle. Lapuista tai taululle kirjoitetuista asioista muodostuu aikajana, joka kertoo kuljetun reitin. Näin kaikki näkivät mitä ajanjaksolla ollaan tehty ja missä ollaan menossa. Samalla pohdittiin yhdessä keskustellen missä ollaan onnistuttu ja mikä tapahtuma on johtanut toiseen tapahtumaan.

SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on monikäyttöinen työväline kehittämiseen sekä arviointiin. SWOT-analyysia käytettiin tässä kehittämishankkeessa osaprojektien alussa nykytilanteen arviointiin. Osaprojektien osallistajat analysoivat omaa työyhteisönsä nykytilanteen SWOT-analyysilla oman osa-projektin teemasta.

SWOT-analyysi toteutetaan nelikentässä, jossa vasemmalle kirjataan sisäiset vahvuudet ja ulkoisten tekijöiden tarjoamat mahdollisuudet. Oikealle puolelle kirjataan ne sisäiset ja ulkoiset seikat, jotka estävät onnistumiset. SWOT-analyysistä nousseista asioista voidaan tämän jälkeen päätelmiä niistä tekijöistä, joihin voidaan vaikuttaa toiminnalla. (Arviointityökaluja n.d.)

Tässä kehittämistyössä SWOT-analyysipohja muotoiltiin niin, että siitä pohdittiin osaprojektien osallistujien arvioita nykytilanteesta. Nykytilanteen vahvuuksia, osaamista, tavoitteita sekä mahdollisia riskejä. (ks.kuvio 12.)



Kuvio 12. SWOT-analyysipohja osa-projektien nykyhetken kuvaamiseen.

6.3 Study eli kehittämistyön arvioinnin ja tutkimisen -vaihe

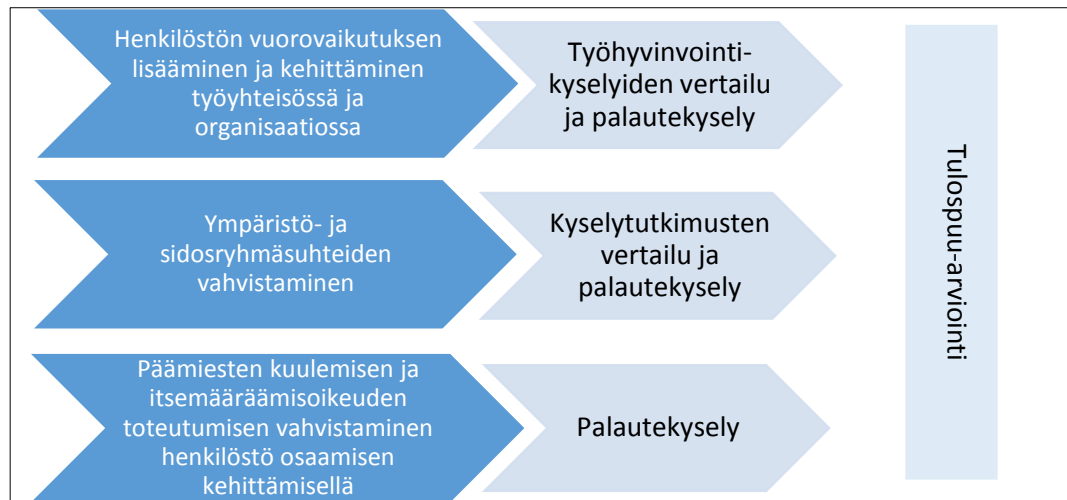
PDSA-mallin mukaan Study-vaiheessa arvioidaan kehittämistyön toteutusta. Arviointia tulee tehdä läpi koko kehittämistyön suunnitelmallisesti ja analysoiden kerättyä tietoa. Kehittämistyön tavoitteet, resurssit, prosessi sekä tulokset tulee kuvata tarkkaa, jolloin niiden arvioiminen on helpompaa. Arviointi kehittämistyössä on monitahtoista, sillä siinä arvioidaan suunnittelua, tavoitteiden selkeyttä, käytettyjä menetelmiä ja johdonmukaisuutta. Kehittämistyön tuloksia arvioitaessa voi tarkastella kuinka tulokset ovat sovellettavissa muihin yhteyksiin tai ovatko ne toistettavissa. Tulosten neutraalisuutta ja helppokäyttöisyyttä voidaan myös arvioida. Arvioinnissa voi käyttää esimerkiksi havainnointia, kyselyjä, haastatteluja ja dokumenttianalyysyjä. Arviointia tehdään monelta eri taholta: itse- ja vertaisarviointina, sisäisenä sekä ulkoisena arviointina. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 47-48.) Arvioinnissa tarkastellaan myös, ollaanko saavutettu kehittämisen tarkoitus sekä millä osa-alueella on onnistuttu ja millä ei (Toikko & Rantanen 2009, 61).

Aalto-Kallio, Saikkonen ja Koskinen-Ollonqvist (2009) nostavat esiin Savolan ym. 2005 määrittelyn, jossa arviointia voidaan lähestyä neljän erilaisen näkökulman kautta. Kokeellisessa lähestymistavassa arviointi tapahtuu tulosten ja vaikutusten mittaamisen kautta. Arvioija on tarkkailija ja ulkopuolinen. Kehityksellisessä lähestymistavassa arvioitava tilanne voi olla mitattava tai tulkinnallinen. Tässä lähestymistavassa arvioija on tilanteeseen liittyen ulkopuolinen, mutta vaikuttaa tulkitsemalla tietoa ja antamalla suosituksia toimenpiteistä. Konstruktivistisessä lähestymistavassa arvioija on mukana osallistumassa todellisuuden määrittelyyn ja hän tekee tulkintojen erilaisista todellisuuksista. Tässä lähestymistavassa ei nähdä vain yhteen arvioitsijan löytämään todellisuuteen. Neljännessä kriittisessä lähestymistavassa todellisuus nähdään moninaisena ja kohdetta tarkastellaan erilaisten aineistojen kautta. Arvioijalla on tässä aktiivinen ote ja hän tekee tulkintoja havainnoista. (Aalto-Kallio, Saikkonen ja Koskinen-Ollonqvist 2009, 27.) Tässä opinnäytetyössä toteutetaan kriittistä näkökulmaa, jossa pyrin arvioijana tarkastelemaan kehittämishanketta erilaisten aineistojen kautta ja luomaan näistä tulkintoja.

Tämän kehittämistyön edetessä tehtiin osa-projekteissa väli-arviointia, jossa pohditaan mennyttä kautta ja pohditaan tulevaan. Väliarviointi suoritettiin aina keväällä ja syksyllä, sillä keväällä on hyvä käsitellä mitä ollaan saatu aikaan ja vastaavasti syksyllä lomakauden jälkeen on hyvä pysähtyä kertaamaan mennyttä ja suunnittelemaan tulevaa. Näissä väli-arvioinneissa käytettiin menetelminä **Kollektiivista muistelua**. Tällä menetelmällä kerrattiin kehittämisprosessia vuodesta 2014 alkaen ja vastaavasti pohtimaan ja suuntaamaan ajatuksia tulevaisuuteen kehittämisprosessin etenemiseen. Samalla keskusteluilla myös tarkasteltiin, onko osa-projektien tavoitteet muuttuneet tai onko niitä aiheellista muuttaa vastaamaan sen hetken tarpeita.

6.3.1 Kehittämistehtävien arviointimenetelmät

Opinnäytetyössä tutkittiin ja arviointiin kehittämistyön kehittämistehtävien onnistumista. Kehittämistehtäviä arvioidaan erilaisilla menetelmillä, jotka ryhmiteltiin tarkemmin osaprojektien mukaan (ks. kuvio 13, sivu 35). Kehittämistehtävää, jossa pyrittiin henkilöstön, työyhteisön ja organisaation vuorovaikutuksen lisäämiseen, tutkitaan vertailemalla kahta säätiössä tehtyä kyselytutkimusta toisiinsa sekä lisäksi palautekyselyllä. Kehittämistehtävää, jossa pyrittiin ympäristö- ja sidosryhmäsuhteiden vahvistamiseen, arvioidaan analysoimalla säätiössä tehtyjä sidosryhmä-kyselyjä. Kolmannessa kehittämistehtävässä, jossa pyrittiin henkilöstön osaamisen lisääntymiseen kautta varmistamaan päämiesten kuuleminen ja itsemääräämisoikeus, arviointi painottuu palautekyselyyn, missä osallistujat arvioivat oman osaamisen lisääntymisestä sekä omaa oppimisesta. Tämän kolmannen kehitystehtävän arvioinnissa olisi ollut hedelmällistä tehdä tutkimus päämiesten kokemuksesta kuulemisen ja itsemääräämisoikeuden lisääntymisestä 2015-2016 aikana. Haasteena tällaisessa kokemuksen tutkimuksessa oli se, ettei vertailtavaa tietoa ole meidän päämies-asiakkaista saatavilla ja samalla heidän kognitiiviset haasteensa estävän pidemmän aikavälin tarkastelun.



Kuvio 13. Kehittämistehtävän arviointi

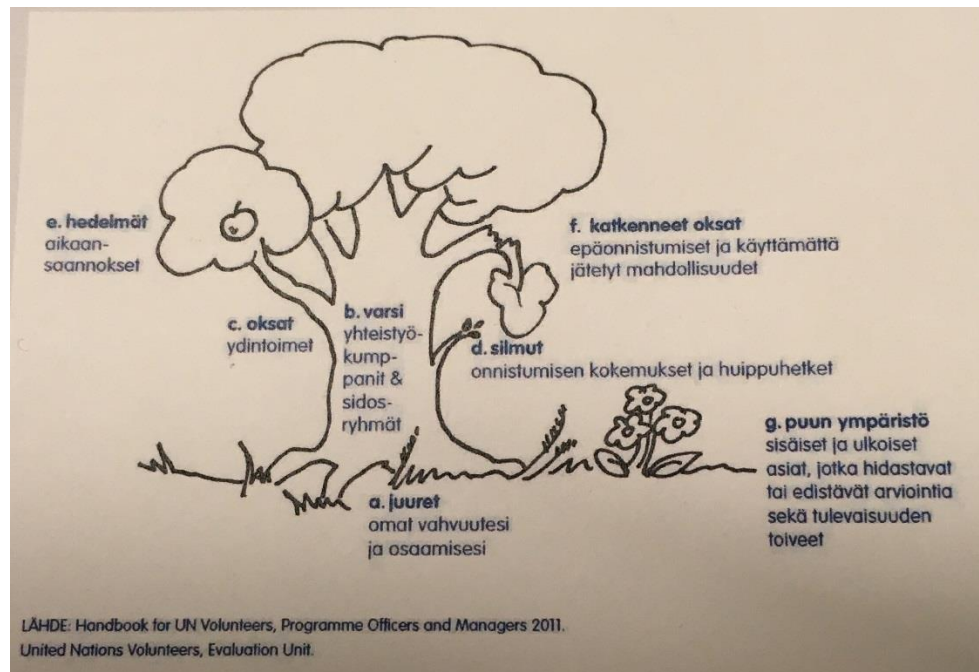
Lisäksi kehittämistyön arvioinnissa käytetään Tulospuu-arviointi, jolla pyritään arvioimaan kokonaisuudessaan kehittämishanketta. Tulospuun avulla pyritään löytämään vastauksia kaikkiin kolmeen kehittämistehtävään osallistujien kokemusten kautta. Seuraavassa arviointimenetelmiä on kuvattu tarkemmin.

Tulospuu-arviointi

Tulospuu-arviointi on visuaalinen tapa hahmottaa toimintaa. Tulospuu-arviointi on alun perin kehitetty vapaaehtoisten työntekijöiden kokemusten keräämiseen ja tulosten arviointiin YK:n maailmanlaajuisen kehitysyhteistyöverkostossa, UNDP:ssä. Menetelmä soveltuu väli- ja loppuarviointeihin ja sillä voidaan tarkastella henkilöstön panosta tai isompia kokonaisuuksia. Menetelmässä kootaan toiminnan haasteet, epäonnistumiset sekä onnistumiset, että kerääntynyt tietotaito yhteen. Näiden tietojen avulla voidaan toiminnan tuloksia, vaikutuksia ja kehittämistarpeita arvioida. (Arviointityökaluja n.d.)

Puu-symbolina (ks. kuvio 14, s. 36) on tunnettu ja sen kautta voi hahmottaa prosesseja uudesta näkökulmasta. Tulospuu-menetelmän tarkoitus on antaa tilaa omien kokemusten pohtimiseen projektissa ja ryhmälle mahdollisuus syventää analyysia tuloksista. Menetelmässä pyydetään osallistujia piirtämään kuva puusta, joka edustaa heidän kokemuksiaan työskentelystä projektin ajalta. Puulla on juuret, jotka edustavat osallistujan omia vahvuuksia ja osaamista. Puun varsi edustaa niitä organisaatioita ja

sidosryhmiä, jotka ovat olleet mukana ja joiden kanssa osallistuja on työskennellyt projekti aikana. Oksat edustavat ydintoimintaa, jossa osallistuja on ollut mukana. Puussa olevat silmut edustavat kokemuksia onnistumisista ja huippuhetkistä. Puussa olevat hedelmät edustavat tuloksia, joilla on vaikutusta ihmisten elämään. Hedelmän koolla voidaan kertoa se kuinka suuresta tai pienestä muutoksesta on kyse. Muutokset voivat olla taloudellisia, sosiaalisia tai psykologisia muutoksia ihmisten elämässä. Katkenneet oksat kuvaavat pettymyksiä, menetettyjä mahdollisuuksia tai haasteita. Puun ympäristö kuvaa niitä tekijöitä, jotka tukivat tai haittasivat työtä tai tuloksiin pääsemistä. Ne voivat olla sisäisiä tai ulkoisia tekijöitä. (Arviointityökaluja n.d.; United Nations Volunteers 2011, 54-55.)



Kuvio 14. Tulospuu-kuva (Inno-kylä 2016).

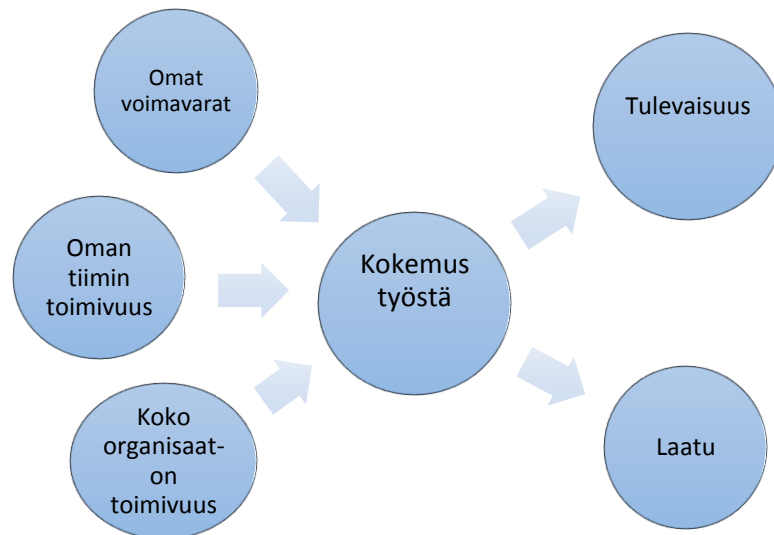
Puiden piirtämisen ja osallistujien omien kokemusten kirjoittamisen jälkeen muodostetaan pieniä ryhmiä, joissa jokainen jakaa oman puunsa toisille ryhmäläisille. Tarkoituksena on saada yhteinen ymmärrys tuloksista, haasteista ja onnistumisista. Ryhmä poimii erillisille korteille/papereille ryhmän puusta erityiset hedelmät eli tulokset, joista he ovat ylpeitä. Tämän jälkeen ryhmät esittelevät yhteenvetona ryhmän puut sekä tulokset. (United Nations Volunteers, 2011, 54-55.)

Tulospuu-arviointi toteutettiin Kehittäjäorganisaatio-hankkeen päätösseminaarissa joulukuussa 2016 niin, että jokaiselle osallistujalle jaettiin paperi, jossa oli kuva puusta. Osallistujia päätösseminaarissa oli yhteensä 19 osa-projekteihin osallistunutta työntekijää. Osallistujat edustivat kaikkia kolmea osa-projektia. Heitä pyydettiin ensin itsenäisesti pohtimaan ja kirjoittamaan kuvaan puun juuriin omat vahvuudet ja osaaminen, myös kehittämistyön aikana syntynyt osaaminen. Puun runkoon heitä pyydettiin kirjaamaan yhteistyökumppanit ja sidosryhmät, joiden kanssa he tekivät töitä hankkeen aikana. Oksiin pyydettiin kirjoittamaan ydintoiminnot hankkeen aikana sekä puun silmuihin onnistumisen kokemukset ja huippuhetket. Katkenneisiin oksiin pyydettiin merkitsemään heidän ajatuksiaan epäonnistumisista ja käyttämättä jääneistä mahdollisuuksista. Puun hedelmiksi heitä pyydettiin laittamaan hankkeessa aikaan saadut tulokset sekä puun ympäristöön sellaisia asioita, jotka hidastivat tai edesauttoivat osaprojektin kulkua.

Hyvin tärkeää on myös saada selville osallistujien näkemyksiä jatkotoimenpiteistä, jotenka ryhmiä pyydettiin vielä lisäämään piirroksen puun juurelle taimi, joka kuvaa niitä jatkotoimenpiteitä, joista he kokevat olevat hyötyä tulevaisuudessa ja johon heidän mielestään tulisi paneutua tarkemmin.

Kyselytutkimusten vertailu

Säätiön kehittämisprosessi on lähtenyt liikkeelle vuonna 2014 tehdyn Työhyvinvointikyselyn tulosten kautta, joten opinnäytetyössä voidaan vertailla tämän kyselyn tuloksia vuonna 2016 tehtyyn Työhyvinvointikyselyyn. Työhyvinvointikyselyn toteutti säätiön kanssa yhteistyössä psykologian tohtori Leena Matikka. Työhyvinvointikysely toteutettiin Webropol-kyselyllä ja siihen vastasivat ne säätiön työntekijät, jotka olivat työsuhteessa kyselyn vastausaikana. Työhyvinvointi-kyselyn tulokset on analysoinut ja tilastoinut Leena Matikka. Työhyvinvointikysely perustuu Leena Matikan kehittämään työhyvinvoinnin ajattelumalliin (ks. kuvio 15, s. 38). Ajattelumallin mukaan siihen, miten työnsä kokee, vaikuttavat käsitykset omista voimavaroista, oman tiimin toimivuudesta ja koko organisaation toimivuudesta. Kokemus työstä puolestaan vaikuttaa käsitykseen toiminnan laadusta ja siihen, miten suhtautuu tulevaisuuteen. (Matikka 2014.)



Kuvio 15. Työhyvinvointikyselyn ajattelumalli (Matikka 2014).

Saman sisältöinen Työhyvinvointikysely antaa mahdollisuuden vertailla onko muu-
tosta tapahtunut kehittämiskohteissa ja kokemuksessa osallisuudesta. Tässä opin-
näytetyössä en käsittele tarkemmin kaikkia Työhyvinvointikyselyn tuloksia ja kysy-
myksiä, vaan sieltä nostettiin tarkempaan tarkasteluun. Opinnäytetyössä vertaillaan
kahden Työhyvinvointikyselyn tuloksia, jotka toteutettiin saman sisältöisinä vuonna
2014 ja vuonna 2016. Näiden kyselyiden osioista tarkasteltiin kehittämistarpeista ja
henkilöstön kokemusta osallisuudesta ja vaikuttamisesta. Vastauksia pyydettiin väit-
tämiin, joiden paikkansapitävyyttä pyydettiin arvioimaan asteikolla 1 – 7. Asteikon
ääripäässä 1 tarkoitti, että väittämä ei pitänyt lainkaan paikkaansa ja 7 tarkoitti, että
väittämä piti erittäin hyvin paikkaansa. Asteikkojen suunta kaikissa väittämässä oli sel-
lainen, että 7 tarkoitti positiivisinta mahdollista arviota ja 1 tarkoitti negatiivisinta.
Säätiön Työhyvinvointi-kysely rakentuu seuraavista osa-alueista:

1. Vastaajan taustatiedot
 - Ikäryhmä
 - Palvelusuhteen kesto säätiössä
 - Työsuhteen muoto
2. Tyytyväisyys omaan työhön ja arvosana säätiölle työnantajana
3. Kokemus työstä
4. Arvio omista voimavarat
5. Arvio oman tiimin toimivuudesta
6. Arvio koko organisaation toimivuudesta

7. Ajatus tulevaisuudesta
8. Arvio toiminnan laadusta
9. Kehittämisehdotukset

Näistä yksittäisistä kysymyksistä muodostui laajempia osa-alueita: omat voimavarat, oman tiimin toimivuus, koko organisaation toimivuus, kokemus omasta työstä, tulevaisuus ja laatu (Matikka 2014). Tämän Työhyvinvointi-kyselyn vastauksista otettiin tarkempaan vertailuun vain suuremmat osa-alueet. Osa-alueiden sisällä olevia tarkempia kysymyksiä vertaillaan vain sanallisesti. Lisäksi Työhyvinvointikyselyn avoimia vastauksia voidaan vertailla, sen mukaan millaisia teemoja niistä nousee. Ja onko näissä teemoissa ollut muuttumista kahden vuoden aikana.

Palautekysely kyselytutkimuksena

Kyselytutkimus on ei-kokeellinen aineistonhankintamenetelmä, jossa tutkimuksen kohteena on ihminen ja aineisto kerätään strukturoiduilla kysymyksillä joko haastatteleamalla, havainnoimalla tai kyselylomakkeella. Aineisto voidaan kerätä tietynä tai useampana ajankohtana, jolloin saadaan tietoa aikavälillä tapahtuneista muutoksista. (Taanila 2014, 7.) Opinnäytetyössä kyselylomaketutkimus toteutettiin määrällisenä poikittaistutkimuksena. Poikittaistutkimuksessa aineisto kerätään tietyltä joukolta tietyssä ajankohdassa, jolloin aineistolla voidaan kuvailla sen hetkistä tilannetta (Vastamäki 2015, 121). Kyselylomake testattiin lähettämällä kyselylomake luettavaksi sähköpostin kautta yhdelle osa-projektin osallistujalle. Häneltä kysyttiin kokemusta palautekyselyn kysymysten ymmärrettävyydestä ja selkeydestä sekä toimivuudesta.

Kehittämistyötä osaprojekteissa arviointiin palautekyselyn kautta. Palautekysely toteutettiin kaikkien kolmen osaprojektien osallistujille joulukuussa 2016 yhteisen seminaarin jälkeen. Palautekyselyllä pyrittiin tutkimaan kehittämisprosessin vaikutusta työntekijöiden oppimiseen sekä kokemukseen kehittämisestä oman työn ohella. Samalla haluttiin saada selville heidän kokemuksiaan kehittämisen esteistä sekä ideoista jatkossa kehittämiselle säätiössä. Palautekyselyn kysymykset muotoiltiin niin, että niillä saadaan vastauksia seuraaviin kohtiin:

- Osallistujan kokemus oppimisesta kehittämistyön aikana:
 - mitä koit oppineesi
 - esteet oppimiselle
 - mikä edisti oppimista

- Osallistujan kokemus kehittämistyöstä oman työn ohella:
 - onnistumiset
 - haasteet ja esteet osallistumiselle
 - mitä pitäisi tehdä toisin

- Osallistujan kokemus kehittämistyön onnistumisesta organisaatiossa
 - teimmekö mitä lupasimme
 - saimmeko aikaan muutosta organisaatiossa
 - teimmekö oikeita asioita kehittämistyössä

Kehittämistyön arvioinnissa pyrittiin siihen, että arvioinnilla saatiin vastaus Max Peberdyn kolmeen universaaliin kysymykseen (Max Peberdyn kolme universaalia kysymystä 2014):

*” Teimmekö mitä lupasimme?
 Toimintojen taso
 Saimmeko aikaan muutosta?
 Vaikutukset ja vaikuttavuus
 Teimmekö oikeita asioita?
 Strateginen relevanssi”*

Palautekysely (liite 3) lähetettiin kaikille kehittämishankkeeseen osallistuneille. Palautekyselyyn vastanneet rajattiin vain kehittämishankkeeseen osallistujiin, koska vaihtuvuus koko säätiön organisaation henkilöstössä vaikeuttaa tulosten vertailua ei anna riittävää tietoa muutoksesta ja oppimisesta osallistujien näkökulmasta. Palautekysely kerättiin nimettömänä ja sähköisesti Microsoft Office-ohjelmalla ja kysely lähetettiin sähköpostin kautta. Kehittämishankkeeseen osallistui jokaisesta toimintayksiköstä 5-6 henkilöä, yhteensä osallistujia oli 30-36 henkeä.

6.4 Osaprojektien arviointi ja tulokset Study-vaiheessa

Seuraavassa tarkastellaan ja esitetään osaprojektien arvioinnin tuloksia. Tulokset esitetään kehittämistyötä aikaisemmin (2014-2016) tehtyjen kyselyiden vertailun, joulukuussa 2016 tehdyn palautekyselyn tulosten ja Tulospuu-arvioinnin kautta jokainen

osaprojekti kerrallaan. Osaprojektien tuotokset eli konkreettisesti osaprojektien aikaansaamat työmenetelmät, käytänteet tai osaaminen kuvataan myös tässä vaiheessa lyhyesti.

6.4.1 Henkilöstön vuorovaikutus osa-projektin tuotokset

Henkilöstön vuorovaikutuksen lisääntymisen ja kehittymisen konkreettisina tuotoksina syntyivät toimintayksiköissä erilaiset viestintäkanavat: Fronter sekä Office-kalenterit tableteilla. Myös turvallisuuskulttuuriin kehittyminen sekä turvallisuuteen liittyvän perehdyttämisen lisääntyminen ovat osa tämän osaprojektin tuotoksia. Osaprojektissa osallistuttiin Ilmarisen työyhteisöpeleihin, josta aloite-ehdotukset jatkavat etenemistään säätiön johtoryhmässä.

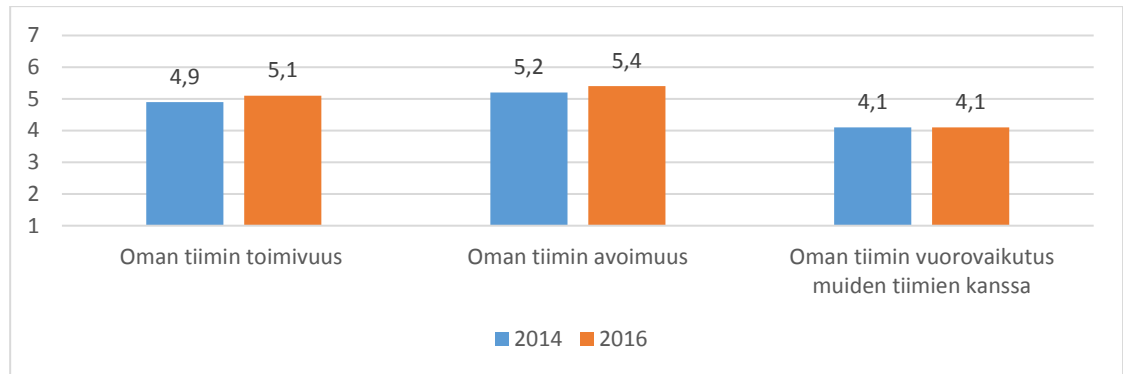
Työhyvinvointi -kyselyjen vertailu

Henkilöstön vuorovaikutuksen lisääntymistä ja kehittymistä työyhteisössä ja organisaatiossa tarkasteltiin ja analysoitiin vertailemalla kahden saman sisältöisen Työhyvinvointi-kyselyn tuloksia. Vuosien 2014 ja 2016 toteutettu Työhyvinvointikysely oli saman sisältöinen ja antaa näin ollen vertailtavaa tietoa. Tässä tulokset osiossa ei käydä läpi vertaillen kokonaisuudessaan Työhyvinvointi-kyselyiden kaikkia kysymyksiä. Kyselyn kysymyksistä nostetaan tässä tulokset- osiossa esiin vertailtavaksi ne kysymykset, jotka antavat vastauksia kehittämistehtäviin. Työhyvinvointikyselystä nostettiin tarkempaan tarkasteluun seuraavat kyselyn osa-alueet:

- Oman tiimin toimivuus
- Koko organisaation toimivuus
- Arvio tulevaisuudesta
- Arvio työn laatu

Vuoden 2014 ja 2016 Työhyvinvointi-kyselyiden osiossa: Arvio oman tiimin toimivuudesta oli tapahtunut hienoista muutosta. Vuonna 2014 työntekijät arvioivat Oman tiimin toimivuuden (n=75) keskiarvolla 4,9. Vastaavasti vuonna 2016 (n=64) Oman tiimin toimivuus arvioitiin keskiarvolla 5,1 (Matikka 2014; Matikka 2016c). Oman tiimin toimivuuden -osa-alueessa kysyttiin työntekijöiden mielipidettä väittämällä myös oman tiimin vuorovaikutuksen avoimuudesta sekä oman tiimin vuorovaikutuksesta säätiön muiden tiimien kanssa. (ks. kuvio 16). Oman tiimin toimivuudessa koettiin

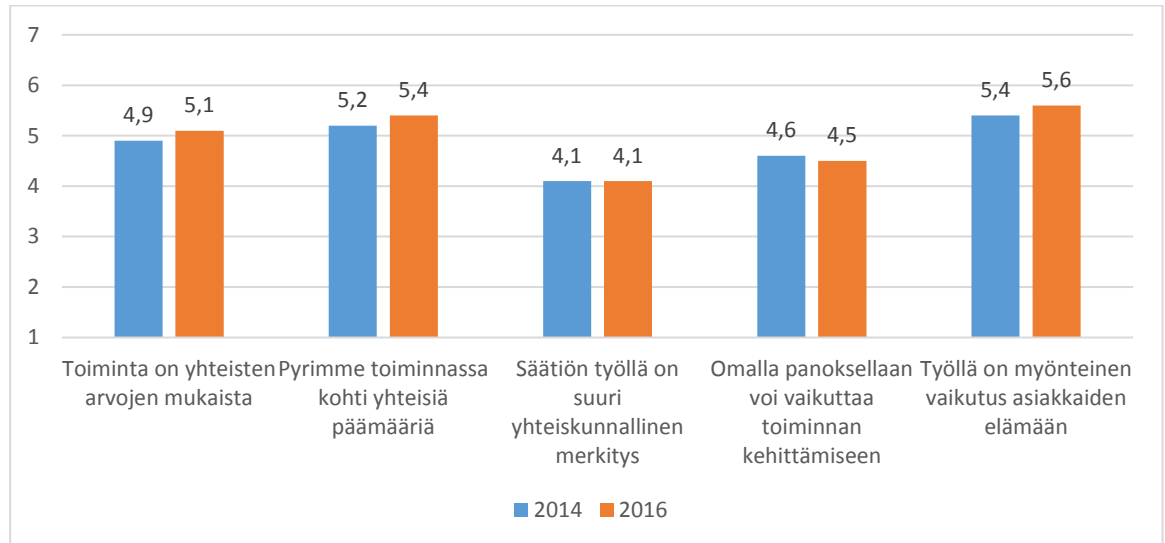
pientä paranemista sekä oman tiimin avoimuudessa parantumista. Oman tiimin vuorovaikutuksessa muiden tiimien kanssa ei ollut tapahtunut muutosta.



Kuvio 16. Työhyvinvointi-kyselyn vertailu oman tiimin toimivuudesta

Vuoden 2014 kyselyn tulos oman tiimin vuorovaikutuksesta muiden tiimien kanssa oli pysynyt samana, vaikka kehittämistyöllä pyrittiin saamaan myös tähän muutosta. Vuorovaikutus ja toimivuus olivat parantuneet oman tiimin sisällä. Näiden tulosten parantumiseen on voinut vaikuttaa myös henkilöstön tutustuminen toisiinsa ja tiimien toimintakulttuurien kehittyminen 2014-2016 aikana.

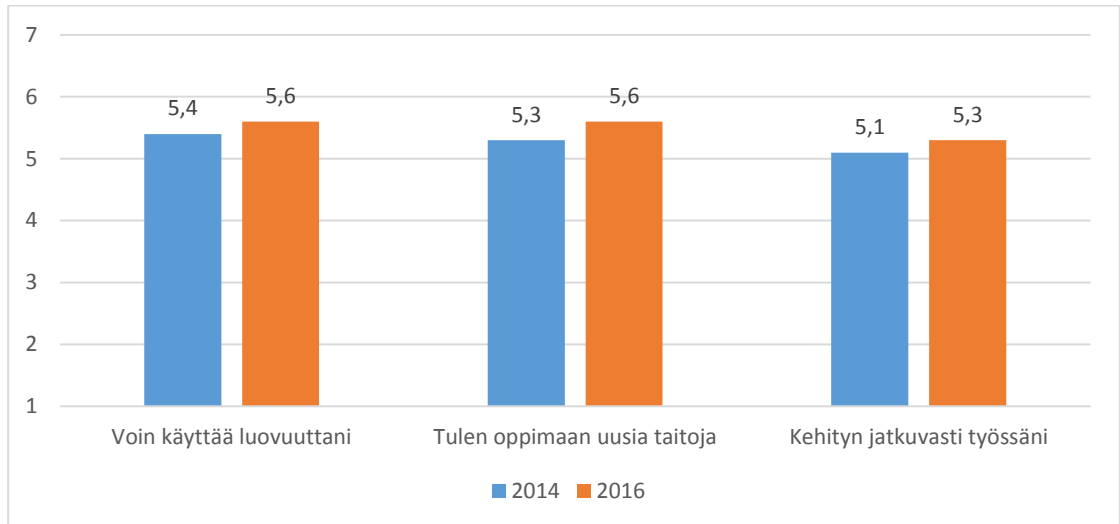
Työhyvinvointikyselyiden arvioissa koko organisaation toimivuudesta oli tapahtunut myös pientä muutosta (ks. kuvio 17, s. 43). Vuonna 2014 (n=75) koko organisaation toimivuus arviointiin keskiarvolla 4,8 ja vuonna 2016 (n=64) vastaavasti keskiarvolla 4,9 (Matikka 2014; Matikka 2016c). Koko organisaation toimivuudessa selvitettiin henkilöstön arvioita yhteisten arvojen mukaisesta toiminnasta, yhteisistä päämääristä, säätiön yhteiskunnallisesta merkityksestä, työn myönteisestä vaikutuksesta asiakkaiden elämään, omasta vaikutuksesta säätiön toiminnan kehittämiseen.



Kuvio 17. Työhyvinvointi-kyselyn vertailu koko organisaation toimivuudesta

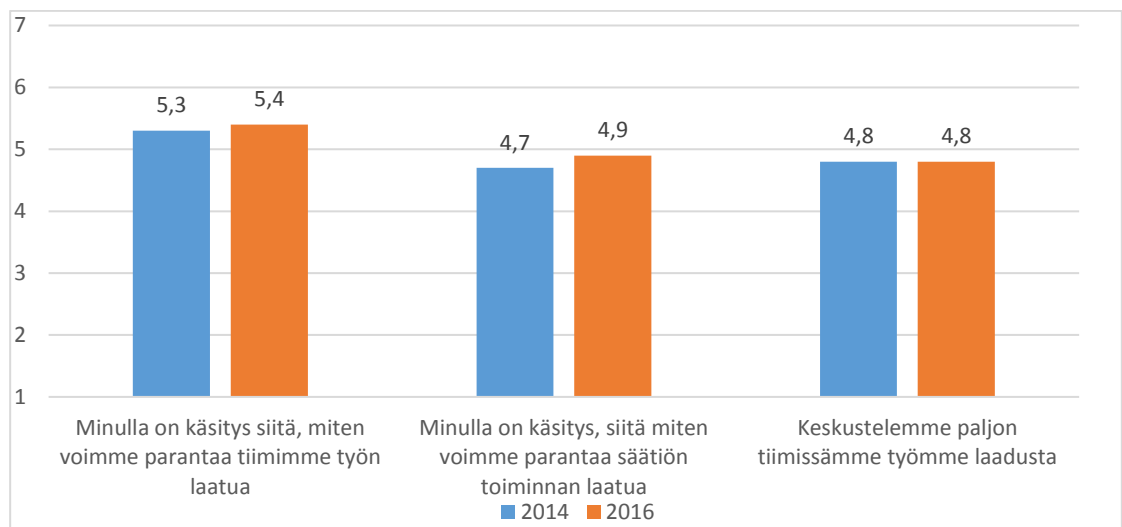
Koko organisaation toimivuuden arviointi -osa-alueessa yhteisten arvojen mukainen toiminta sekä pyrkimys kohti yhteisiä päämääriä nähtiin hieman parempana vuonna 2016 kuin 2014. Tässä tuloksessa nähdään toiminnan kehittyminen. Yhteiskunnallinen merkitys arviointiin kumpanakin vuonna samalla tavalla. Lisäksi parantumista oli tullut henkilökunnan arvioon heidän työnsä vaikutuksesta asiakkaiden elämään. Henkilökunnan näkemys, oman panoksen vaikutuksesta toiminnan kehittämiseen, oli heikentynyt hieman.

Työhyvinvointikyselyssä kysyttiin myös henkilökunnan näkemystä siihen, miten he kokevat tulevaisuuden. Tulevaisuuden arviointi -osa-alueessa selvitettiin muun muassa henkilökunnalta näkemystä oppimisestaan, kehitymisestään ja luovuuden käyttämisestään. Henkilökunta arvioi vuonna 2014 (n=76) tulevaisuuden näkemyksensä keskiarvoksi 5,2 ja vuonna 2016 (n=64) 5,3 (Matikka 2014; Matikka 2016c). Heidän näkemyksessä tulevaisuudestaan oli tapahtunut parantumista vuodesta 2014 vuoteen 2016 (ks. kuvio 18, s. 44). Henkilökunnan kokemus omasta kehitymisestään ja oppimisestaan oli parantunut 0,2-0,3 yksikköä.



Kuvio 18. Työhyvinvointi-kyselyn vertailu tulevaisuuden näkemyksestä

Työhyvinvointi -kyselyjen toiminnan laatua arvioivassa osa-alueessa oli tapahtunut paranemista 0,1 pistettä. Vuonna 2014 (n=76) vastausten keskiarvo oli 5.0 ja vuonna 2016 (n= 64) vastausten keskiarvo oli 5,1 (Matikka 2014; Matikka 2016c). Tässä osa-alueessa selvitettiin henkilökunnan arvioita ja käsitystä siitä, miten voimme parantaa tiimin työn laatua ja käsitystä säätiön toiminnan laadun parantamisesta sekä tiimissä käytävästä laatukselusta (ks. kuvio 19).



Kuvio 19. Työhyvinvointi-kyselyn vertailu työn laadusta

Henkilökunnan käsitys siitä, miten voimme parantaa tiimin työn laatua, oli noussut 5,4: n. Samoin heidän käsitys, siitä miten säätiön toiminnan laatua voidaan parantaa, oli noussut 4,7:stä 0,2 yksikköä. Tiimeissä tapahtuvan laatukseskustelun oli pysynyt henkilökunnan arvion mukaan samana.

Palautekyselyn tulokset

Henkilöstön vuorovaikutus -osaprojektiin osallistui alkuvaiheessa kaiken kaikkiaan jokaisesta kuudesta toimintayksiköstä kaksi (2) työntekijää eli yhteensä 12. Osaprojektin vetäjinä toimivat kaksi (2) esimiestä. Kehittämishankeen osallistujilta saatiin palautekyselyssä kahdeksan (8) vastausta. Vastanneista seitsemän osallistujaa olivat mukana osaprojektissa sen alusta lähtien eli kevästä 2015.

Seuraavassa palautekyselyn tulokset on ryhmitelty kolmeen aihekokonaisuuteen. Ensimmäiseksi palautekyselyssä haluttiin selvittää osallistujien kokemusta oppimisestaan ja sen esteistä. Seuraavaksi haluttiin selvittää osallistujien kokemusta kehittämistyöstä oman työn ohella, haasteista sekä onnistumisesta. Kolmanneksi selvitettiin osallistujien kokemuksia kehittämistyön onnistumisesta Weberin kolmen universaalien kysymyksen kautta: teimmeko mitä lupasimme, saimmeko aikaan muutosta ja teimmeko oikeita asioita. Palautekysely käydään tässä opinnäytetyössä vain näiden kolmen pääkohdan kautta läpi. Palautekyselyn tulokset käydään läpi tarkemmin kehittämistyön johtoryhmässä.

Palautekyselyn vastauksista kahdeksasta vastanneesta kuusi koki oppimisensa kehittyneen kehittämistyön aikana. Yhdessä vastauksessa nostettiin esille, että osallistuja oli kokenut ryhmätyöskentelytaitojensa parantuneen. Kahdessa vastauksessa nostettiin esille kokemus yhteenkuuluvuuden tunteen lisääntymisestä toimintayksiköiden välillä. Kahdessa vastauksessa nousi esille kokemus siitä, että toimintayksiköissä on hyviä käytäntöjä, joiden leviämistä toivottiin. Oppimisen esteinä vastaajat toivat esille aikatauluongelmat ja niistä johtuneet poissaolot osaprojektin kokoontumisista. Esteenä oppimiselle koettiin kahdessa vastauksessa myös olevan kehittämistyö työarjessa eli koettiin, ettei työnlomassa ole aikaa vielä kehittämistyötä eteenpäin. Parhaimpana tukena oppimiselle nähtiin keskustelut ja yhteistyö toisten osallistujien kanssa. Tämä tuli esille neljässä vastauksessa kahdeksasta.

Henkilöstön vuorovaikutus -osaprojektiin osallistuneiden kokemuksista, kehittämistyöstä oman työn ohella, vastauksia tuli seitsemän. Vastauksissa kerrottiin osallistujien AHA-elämyksistä ja heidän tekemästään kehittämistyöstä omassa yksikössään. Yhdessä vastauksessa tuotiin esille, että kehittäminen voisi onnistua oman työn ohella hyvällä suunnittelulla. Kehittämistyön haasteina osallistajat kertoivat neljässä vastauksessa olevan kiire, poissaolot tai lomat sekä aikataulusuunnittelu, jotka vaikuttivat siihen, kuinka usein pääsi osallistumaan yhteisiin kokoontumisiin.

Henkilöstön vuorovaikutus -osaprojektin osallistajat arvoivat kuudessa vastauksessa, että osaprojekti onnistui tavoitteessaan. Vastaajat toivat vastauksissa esille, että kehittämien tässä osaprojektissa keskittyi kommunikointiin työntekijöiden välillä. Osallistujista kaksi toi esille, että he olivat kokeneet, että osaprojekti ei käsitellyt riittävästi viestinnän ja tiedonkulun kehittämistä.

Henkilöstön vuorovaikutus -osaprojektissa osallistajat toivat esille viidessä vastauksessa, että he kokevat muutosta tulleen kehittämistyön kautta. Yhdessä vastauksessa muutosta ei arvioitu syntyneen ja yhdessä muutosta arvioitiin syntyneen vain vähän. Vastauksissa oli myös yksi ”en osaa sanoa” -vastaus. Vastaajat olivat lisäksi kertoneet tarkemmin kokemuksistaan muutoskohteissa. Yhdessä vastauksessa tuotiin esille tässä kohtaa myös toive saada vaikuttaa seuraavalla kerralla enemmän tapaamisten sisältöön. Kysyttäessä osallistujien kokemusta siitä, kokivatko he saaneensa vaikuttaa ja hyödyntää omaa osaamistaan, vastauksissa neljässä koettiin vaikuttamismahdollisuuksia olleen. Yhdessä vastauksessa toivottiin myös vastaavan kehittämistyön jatkuvan tulevaisuudessakin. Palautekyselyssä pyydettiin myös arvioimaan, tehtiinkö kehittämistyössä oikeita asioita. Vastauksista vain kahdessa oli selkeä kyllä vastaus ja kahdessa ”en osaa sanoa”-vastaus. Yhdessä vastauksessa vastattiin ei, mutta lisäksi tuotiin esille asioita, joissa oltiin onnistuttu.

6.4.2 Ympäristö- ja sidosryhmäsuhteet osaprojektin tuotokset

Ympäristö- ja sidosryhmäsuhteiden vahvistaminen oli osaprojektina yksi kehittämiskokonaisuus. Yhtenä osana tämän kehittämistyön etenemistä voidaan arvioida tarkastelemalla säätiössä tehtyjä kyselytutkimuksia vuosina 2010-2016. Tällaisia sidosryhmille ja ympäristöön suunnattuja kyselytutkimuksia ovat olleet Kollegatoimija- ja kuntakyselyt. Palveluista tiedottamista palveluja ostaviin kuntiin ja muualle maakuntaan lisättiin 2015-2016 aikana Ympäristö- ja sidosryhmän kehittämistyön kautta markkinoinnin kehittämisellä, näkyvyyden lisäämisellä medioissa ja kuukausittain lähetettävällä uutiskirjeillä. Palautteen saamista kehitettiin myös tarkastelemalla ja parantamalla palautekyselyiden tekemistä. Kehittämistyössä työstettiin palautekyselypohjat ja menetelmät yhteistyö-kollegoille ja omaisille.

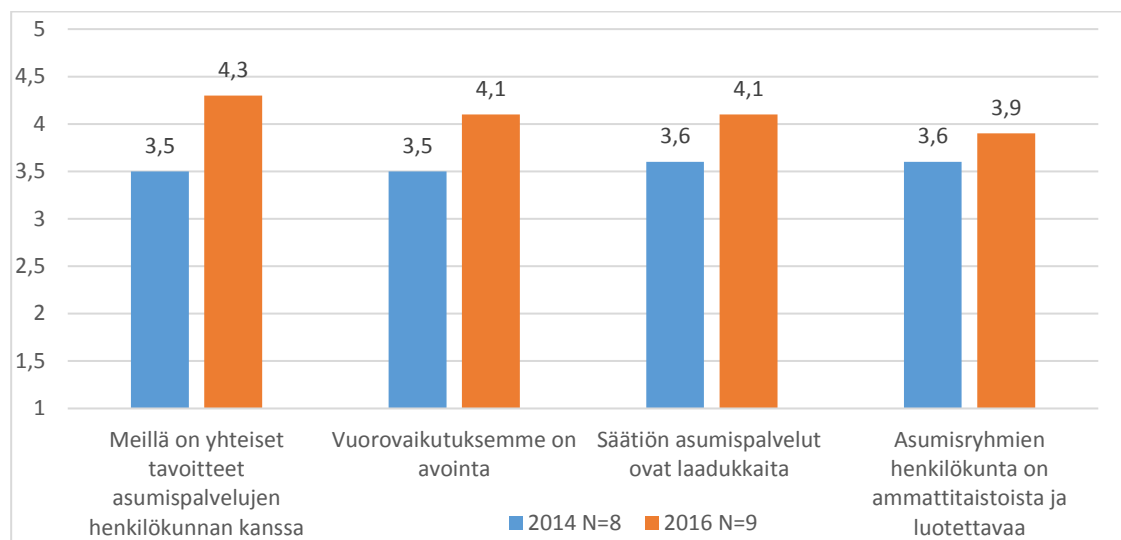
Seuraavassa käsitellään Ympäristö- ja sidosryhmäsuhteiden vahvistamisen kehittämistehtävän tuloksia tarkastelemalla Kollegakyselyn- ja kuntakyselyn aikaisempia tuloksia sekä kehittämistyöhön osallistuneiden palautekyselyn tuloksia.

Kollegatoimijakyselyn vastaukset yhteistyöstä

Kollegakyselyssä selvitettiin yhteistyön toimivuutta säätiön henkilökunnan ja kollegatoimijoiden välillä. Kysely on toteutettu vuosina 2014 ja 2016. Kyselyiden tuloksia voidaan vertailla niiltä osin kuin kyselyissä oli esitetty samoja väittämiä. Vuonna 2016 kyselyn sisällön suunnitteluun ja vastaajien valintaan osallistui Kehittäjäorganisaation Ympäristö- ja sidosryhmäsuhde-osaprojektin osallistujat. Kyselylomake laadittiin ja kyselyaineisto kerättiin Webropol-ohjelmalla. Vastaajia pyydettiin arvioimaan kyselyssä väittämiä asteikoilla 1-5. Asteikossa arvioinnit olivat seuraavat: 1 = ei pidä lainkaan paikkaansa -3 = en osaa sanoa, 5 = pitää erittäin hyvin paikkansa.

Vastaukset kerättiin anonyymeinä ja raportti laadittiin, niin ettei vastaajia voitu tunnistaa. Kysely lähetettiin 19 toimipaikkaan, joiden kanssa säätiön henkilökunta tekee yhteistyötä päämies-asiakkaiden asioihin liittyen. Toimipaikkoja pyydettiin toimittamaan kysely työyhteisön jäsenille, jotka työskentelevät säätiön päämies-asiakkaiden kanssa. Kyselyyn saatiin 9 vastausta, jolloin vastausprosentti oli 47%. Väittämien li-

säksi kyselyssä oli mahdollisuus antaa avoimia vastauksia ja esittää kehittämistarpeita ja -ehdotuksia. (Matikka 2016, b.). Käsittelen ainoastaan tilastoitua vertailutietoa seuraavissa taulukoissa. En avaa avoimia vastauksia lähemmin, ne käsitellään tarkemmin säätiön henkilöstön kanssa. Kuviossa 20 on vertailu vuosien 2014 ja 2016 kyselyn vastauksista kollegatoimijoiden käsityksistä säätiön toiminnasta. Tulosten huomataan parantuneen kaikilla osa-alueilla.



Kuvio 20. Kollegatoimijoiden käsitys säätiön toiminnasta

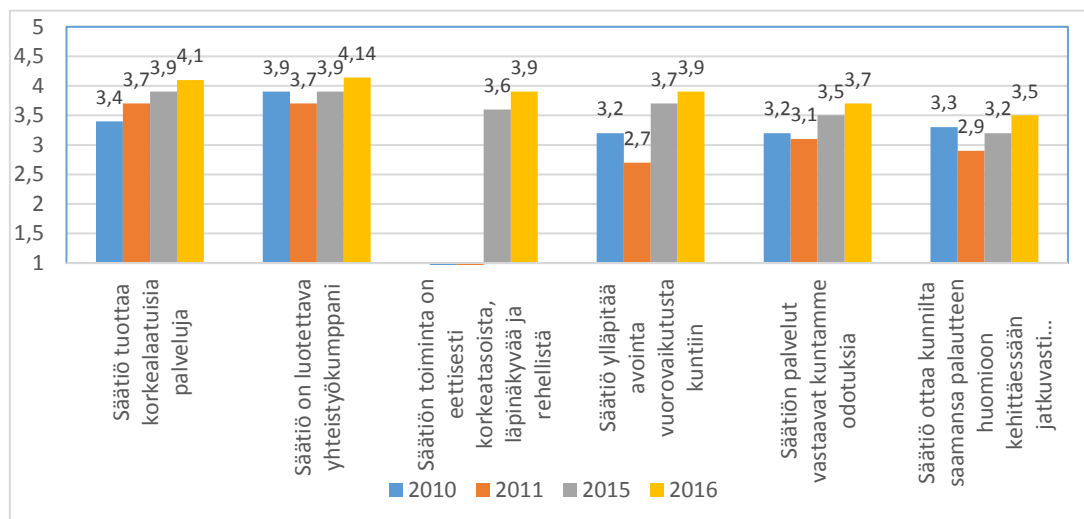
Vuonna 2016 Kollegatoimijakyselyssä kysyttiin lisäksi vastaajien mielipidettä yhteydenpidon muodoista säätiön henkilökunnan kanssa. Asteikko oli 1-5, jossa 1= huono ja 5= oikein hyvä. Vastaajat pitivät parhaimpana yhteydenpidon muotona henkilökohtaista kontaktia, jossa vastausten keskiarvo oli 4,8 (n=9). sekä yhteistyöpalaverit henkilökunnan kanssa, jossa vastausten keskiarvo oli 4,6 (n=9). Huonoimmaksi vaihtoehdoksi koettiin kirjeet, jonka vastausten keskiarvo oli 3,3 (n=9). (Matikka 2016b.)

Kuntakyselyn vastaukset laadun ja palveluiden kehittymisestä

Kuntakyselyssä toteutettiin Säätiön laatu järjestelmän osana kysely, jonka tarkoituksena oli kartoittaa kuntien eli palvelujen ostaja-asiakkaiden näkemyksiä siitä, miten hyvin säätiö on onnistunut vastaamaan kuntien odotuksiin tuottaessaan vammaisille henkilöille kuntien tilaamia palveluja. Kysely on toteutettu neljä kertaa. Kyselyssä

vastattiin väittämiin asteikolla 1-5 (1= täysin erimieltä, 0= en osaa sanoa, 5= täysin samaa mieltä). Vuosina 2010 ja 2011 kysely lähetettiin vain Keski-Suomen kunnille ja niille maakunnan ulkopuolisille kunnille, joista oli asiakkaita säätiön palveluissa. Vuonna 2015 ja 2016 näkemyksiä kartoitettiin lisäksi Keski-Suomen naapurikunnista. Vertailua vuosien 2010-2016 kyselyjen vastausten välillä voitiin toteuttaa vain niiltä osin, kuin kysymykset vastasivat toisiaan ja kuinka kysymysasettelu vastasi kehittämistehtävä ollutta ympäristö- ja sidosryhmän tavoitteita. Vastauksia vertaillaessa otettiin huomioon se, että kyselyn kohderyhmän laajuus oli muuttunut kyselyjen välillä, joten vertailu on vain suuntaa antava. (Matikka, 2016a.)

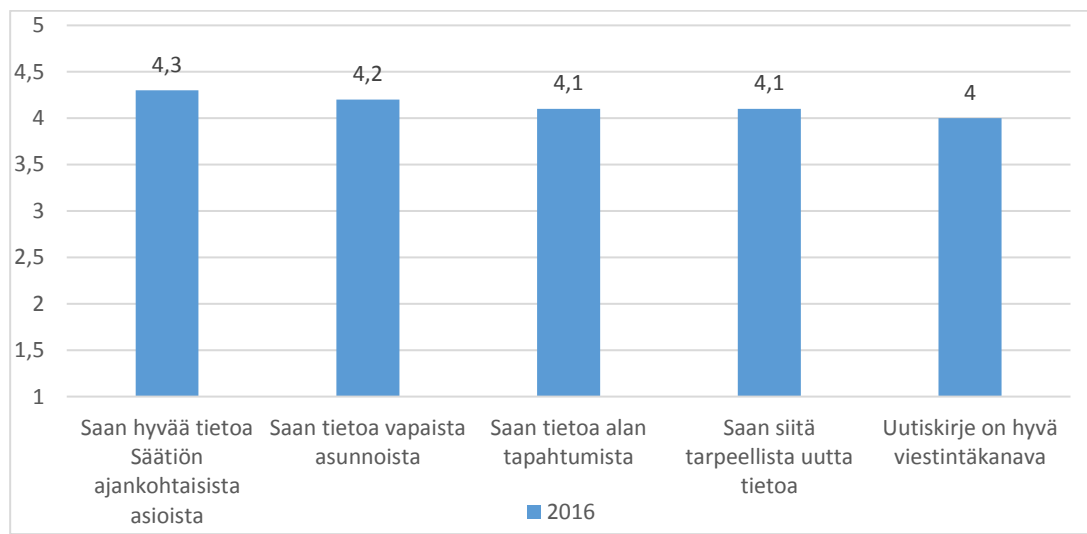
Tämän kehittämistehtävän arvioinnissa nousee kuntakyselyiden vertailusta esille seuraavat väittämät säätiöstä ja säätiön palveluista: kokemus säätiön luotettavuudesta yhteistyökumppanina, säätiön ylläpitämän vuorovaikutus ja palautteen huomioimisesta. Vuosina 2010 ja 2011 kyselyssä ei ollut mukana väittämää toiminnan eettisyydestä. Taulukkoon 7 on koottu keskiarvot Kuntakyselyistä 2010, 2011 ja 2015 ja 2016. (Matikka 2016a). Kehittymistä parempaan on tapahtunut kaikilla (ks. kuvio 21, s.50) osa-alueilla vuosien 2015-2016 aikana, jolloin Kehittäjäorganisaatio-projekti on ollut toiminnassa.



Kuvio 21. Näkemykset säätiöstä ja palveluista Kuntakyselyssä

Yhtenä mittarina arvioitaessa Ympäristö ja sidosryhmän kehittämistehtävän saavuttamista voidaan tarkastella markkinoinnissa Uutiskirjeen laatua. Tätä selvitetiin Kun-

takyselyssä vuonna 2016 lisäkysymyksillä (Matikka 2016a). Koska uutiskirjettä lähdettiin kehittämään syksyllä 2015 ja sen lähettäminen alkoi marraskuussa 2015, ei Uutiskirjeen laadusta ole vertailtavaa tietoa vuosilta 2010, 2011 tai 2015. Kuviossa 22 ovat keskiarvot (n=14) kyselyn väittämiin koskien Uutiskirjettä. Asteikko oli 1-5 välillä. (1= olen täysin erimieltä, 5 = olen samaa mieltä). Uutiskirje nähtiin hyvänä keinona saada tietoa ajankohtaisista alan asioista ja tapahtumista ja vapaista asunnoista. (Matikka 2016a).



Kuvio 22. Uutiskirjeen arviointi

Palautekyselyn tulokset Ympäristö- ja sidosryhmäsuhteet -kehittämistehtävästä

Ympäristö- ja sidosryhmäsuhteet -osaprojektiin osallistui jokaisesta kuudesta toimintayksiköstä kaksi (2) työntekijää eli yhteensä 12. Osa-projektin vetäjinä toimivat säätiön toimitusjohtaja ja yksi esimies. Kehittämishankeen osallistujilta saatiin palautekyselyssä kuusi (6) vastausta. Vastanneista viisi osallistujaa olivat olleet mukana osaprojektissa sen alusta lähtien eli kevästä 2015. Yksi vastaaja oli tullut mukaan osaprojektiin myöhemmin.

Ympäristö- ja sidosryhmäsuhteet -osaprojektin palautekyselyn tulokset on ryhmitelty kolmeen aihekokonaisuuteen. Ensimmäiseksi tarkastellaan osallistujien kokemusta oppimisesta ja sen esteitä. Seuraavaksi osallistujien kokemusta kehittämistyötä oman työn ohella sekä heidän kokemuksia kehittämistyön haasteista sekä onnistumisista.

Kolmanneksi tarkastellaan osallistujien kokemuksia Weberin kolmen universaalien kysymyksen kautta.

Ympäristö- ja sidosryhmäsuhteet -osaprojektin palautekyselyn vastanneet (6 vastausta) olivat kokeneet oppineensa kehittämistyön aikana. Asiakokonaisuuksia, joissa osallistujat kokivat oppineensa, olivat: uusi näkökulma omaan työhön, asenne, kaupallisuus, näkyvyys, suhteiden hoito sidosryhmiin sekä sosiaalisen median merkitys. Yksi vastaaja toi esille, että hän oli oppinut sen, että ihmisissä on paljon halua kehittää uutta ja että osaamista voi löytyä myös harrastusten kautta. Kuudesta vastaajasta neljä (4) koki, ettei heillä ollut esteitä oppimiselle. Kaksi vastaaja toi esille, että he kokivat vuorotyön ja poissaolojen haitanneet heidän oppimista ja osallistumista. Oppimista tukevinä asioina tuotiin vastauksissa esille mm. rento ilmapiiri, johdonmukainen eteneminen, hyvät asiantuntijat sekä kokemusten jakaminen.

Osallistujien kokemus kehittämistyöstä oman työn ohella nähtiin vastauksissa positiivisena kokemuksena. Kaikki vastaajat (6) toivat vastauksissa esille onnistumisen kokemuksia. Kaksi vastaajaa (2) toi esille kokemuksen siitä, että he saivat vaikuttaa ja että heidän ideoitaan ja ajatuksiaan kuunneltiin. Kahdessa (2) vastauksessa nostettiin onnistumisen kokemuksiksi keskustelut toisten kanssa sekä kommunikoinnin edistäminen. Kahdessa (2) vastauksessa korostettiin myös kokemusta siitä, että ryhmässä saatiin aikaan konkreettisia tuotoksia kuten Facebook-tiedotus ja palautekyselyt. Kehittämistyön haasteina nostettiin esille kolmessa (3) vastauksessa vuorotyön ja sen mukanaan tuoma osallistumisen esteet. Kaksi (2) vastaajaa ei kokenut kehittämissä ollenkaan haasteita.

Tarkasteltaessa tämän osa-projektin palautekyselyn vastauksia Max Weberin universaalien kysymyksiin, nousee vastauksista esille, että kaikki vastaajat (6) olivat kokeneet kehittämistyön olleen onnistunut. Kaikki kuusi vastaajaa toivat vastauksissa esille, että osaprojekti oli saanut aikaan muutosta ja että osaprojektissa oli tehty oikeita asioita, jotta osa-projektin tavoitteet oli saavutettu. Vastaajat nostivat esille muutoksia suhteessa sidosryhmiin, mainonnan kehittämisessä, markkinointi materiaalin sekä tiedotuksen laadun kehittämisessä. Yhdessä vastauksessa nähtiin muutos pysyvänä laadun parantumisena.

Ympäristö ja sidosryhmäsuhteet -osaprojektin palautekyselyyn vastanneista neljä (4) vastaajaa ilmaisi halunsa jatkaa vastaavanlaisessa kehittämistyössä myös jatkossa. Yhdessä vastauksessa emmittiin vastaavaa osallistumista ja korostettiin uusien työntekijöiden linkittämistä kehittämiseen. Kaikki kyselyyn vastanneet (n=6) toivat lisäksi esille, että he olivat kokeneet saavansa vaikuttaa omaan työhönsä kehittämiseen. Yksi (1) vastaaja toi esille tässä kohtaa myös oman kokemuksen siitä, että asioita pystyttiin kehittämään isolla harppauksella.

6.4.3 Kommunikaatio ja itsemääräämisoikeus osaprojektin tuotokset

Päämiesten kommunikaation ja itsemääräämisoikeus -osaprojektin onnistumisen arvioinnissa haasteena on, että osaprojektissa kehittämisen kohteena on henkilöstön oppiminen ja sen kautta saavat hyötyä heidän asiakkaille eli päämiehille. Koska säätiöllä ei ole olemassa tutkimusta, josta saataisiin vertailtavaa tietoa päämiesten eli asiakkaiden kuulemisen ja itsemääräämisoikeuden kokemuksesta vuosilta 2015-2016, niin tässä kohtaa osaprojektin arviointia joudutaan tekemään vain siihen osallistujien kokemuksen kautta. Tietoa heidän kokemuksistaan selvitettiin palautekyselyn kautta.

Palautekyselyn tulokset Kommunikaatio ja itsemääräämisoikeus -kehittämistehtävästä

Kommunikaation ja itsemääräämisoikeuden vahvistaminen -osaprojektiin osallistui jokaisesta kuudesta toimintayksiköstä kaksi (2) työntekijää eli yhteensä 12. Vetäjinä toimivat kaksi (2) esimiestä, joista olin toisen vetäjä. Kehittämishankeen osallistujilta saatiin palautekyselyssä viisi (5) vastausta. Vastanneista kaikki olivat olleet mukana osaprojektissa sen alusta lähtien eli kevästä 2015.

Kommunikaation ja itsemääräämisoikeuden vahvistaminen -osaprojektin palautekyselyn tulokset esitetään seuraavassa kolmessa aihekokonaisuudessa. Ensimmäiseksi tarkastellaan osallistujien kokemusta oppimisesta ja sen esteitä. Seuraavaksi osallistujien kokemusta kehittämistyötä oman työn ohella sekä heidän kokemuksia kehittämistyön haasteista sekä onnistumisista. Kolmanneksi tarkastellaan osallistujien kokemuksia Weberin kolmen universaalien kysymyksen kautta.

Osaprojektin palautekyselyssä neljä (4) vastaajaa kertoi oppimiseensa osaprojektissa. He kertoivat oppineensa HYP-menetelmästä sekä tukikeskusteluista. Yksi vastaaja toi esille, että hän kokee kuuntelutaitonsa kehittyneen. Koulutuksiin osallistumista pidettiin yhdessä vastauksesta merkittävänä osaamisen lisääntymisen keinona. Myös vertaistuen saaminen muiden yksiköiden työntekijöiltä koettiin lisänneen omia näkemyksiään sekä näkökulmiaan. Oppimisen esteinä tuotiin esille yhdessä vastauksessa poissaolo kokoontumisista. Kahdessa (2) vastauksessa tuotiin esille, että laaja kokonaisuus vaikutti siihen, että koulutusten ja tavoitteiden yhteys ei ollut aina niin selvä. Oppimista tukevinä asioina vastauksissa kerrottiin olleen innostuneet työkaverit, hyvä yhteishenki, hyvät kouluttajat sekä vetäjät. Myös oma innostus aiheeseen nähtiin myös tukeneen oppimista.

Kokemuksena kehittämistyö oman työn ohella nähtiin kolmessa (3) vastauksessa tuoneen osallistujille oivalluksia, Ahaa-elämyksiä sekä uusia näkökulmia. Pysähtymisen - kokemusta kuvattiin näissä vastauksissa myös, mikä oli lisännyt vastaajien mukaan omia näkökulmia. Kahdessa vastauksessa tässä kohtaa oli kysymysmerkki. Kehittämistyön esteitä oli mainittu kolmessa (3) vastauksessa. Esteinä pidettiin kiirettä, poissaoloa ja sitä että kokoontumiin ei osannut aina valmistautua. Yhdessä vastauksessa tuotiin esille kokemus siitä, että kehittämistyössä ei ollut esteitä osallistumiselle. Vastaajista kaksi toi esille itsearviointissa, että seuraavan kerran he olisivat aktiivisempia sekä kyselisivät enemmän.

Palautekyselyyn vastaajista kolme (3) koki, että osaprojekti oli onnistunut ja yhdessä (1) vastauksessa ei osattu onnistumista arvioida. Vastaajista yksi (1) arvioi muutoksen olevan pysyvää. Yksi vastaaja näki muutokset pieninä, mutta hän näki muutokset olevan hyvä suuntaa lähteä muuttamaan työkulutturia. HYP-hetkien, tukikeskusteluiden sekä tämän osaprojektin myötä tulleen Kommunikaatio-projektin nähtiin tuoneet muutosta aikaan päämiesten arjessa. Vastaajat arvioivat kolmessa vastauksessa, että osaprojektissa tehtiin oikeita asioita ja yhdessä mainittiin lisäksi aiheen olevan hyvin ajankohtainen ja tärkeä. Kahdessa (2) vastauksessa toivottiin selkeämpää kokonaisuutta. Kolme vastaajaa kertoi olevansa edelleen kiinnostunut kehittämisestä oman työnohella. He toivat myös esille ideoita, kuinka jatkossa voitaisiin kehittää: omassa yksiköissä, yksi asia kerrallaan ohjausta saaden. Neljässä vastauksessa vastaajat olivat

kokeneet saavansa vaikuttaa oman työn kehittämiseen. Yksi vastaaja piti tärkeänä sitä, että osaprojektin alussa osallistujat saivat olla mukana asettamassa tavoitteita.

6.4.4 Tulospuu- arviointi koko Kehittäjäorganisaatio-hankeesta

Kehittämistyön loppuarviointi suoritettiin Tulospuu-arvioinnilla yhteisessä seminaarissa joulukuussa 2016. Päätöseminaariin kutsuttiin kaikki kehittämistyöhön osallistuneet jäsenet säätiön toimintayksiköistä. Kaikista kolmesta kehittämistyön osaprojekteista oli osallistujia päätöseminaarissa. Päätöseminaariin osallistui 19 osallistujaa. Seminaarissa käytiin yhdessä läpi yhteenvedona Kehittäjäorganisaatio-hankeen historia ja tapahtumat. Näin muisteltiin mennyttä ja kerrattiin, mitä koulutuksia tai tapahtumia hankkeen aikana oli ollut. Osallistujat saivat kertoa muille kokemuksia ja ajatuksia menneestä. Seminaarissa Tulospuu -menetelmällä oli tarkoitus kerätä kehittämistyöhön osallistuneiden kokemuksia ja näkemyksiä tuloksista, onnistumisista, haasteista ja kehittämistarpeista.

Seuraavassa kuvataan kolmen osa-projektin osalta Tulospuun-arvioinnin pääkohdat: osallistujien vahvuudet ja osaamisen lisääntyminen, silmut eli onnistumiset, kehittämisen ydintoiminnot eli oksat, kehittämistoiminnan aikaansaannokset ja myös katkenneet oksat eli epäonnistumiset tai käyttämättä jääneet mahdollisuudet. Näiden lisäksi kuvataan osallistujien arviot tekijöistä, jotka hidastivat etenemistä sekä taimet eli tulevaisuuden ideat.

- a) juuret: omat vahvuudet ja osaaminen
- b) runko: yhteistyökumppanit ja sidosryhmät
- c) oksat: ydintoiminnot hankkeen aikana
- d) silmut: onnistumisen kokemukset ja huippuhetket
- e) katkenneet oksat: epäonnistumiset ja käyttämättä jääneet mahdollisuudet
- f) hedelmät: hankkeen aikana saadut tulokset
- g) puun ympäristö: hidastavia tekijöitä tai edusauttavia tekijöitä osa-projektin kulkuun.
- h) taimi: tulevaisuuden ideat

Tulospuu-arvioinnin tuotokset Ympäristö- ja sidosryhmäsuhteet -osaprojektissa

Ympäristö- ja sidosryhmäsuhteiden osaprojektin Tulospuu-arvioinnissa nousivat esille osaamisen lisääntymisessä osallistujien asenteiden ja ymmärryksen muuttuminen markkinoinnissa ja siinä, että kaikki työntekijät edustamme säätiötä, jolloin hyvin pienilläkin asioilla kuten vieraiden tervehtimisellä on merkitystä. Yhteistyökumppaneita

he nostivat esille markkinointihenkilöstön, joka osallistui asiantuntijoina osa-projektiin.

Ympäristö- ja sidosryhmäsuhteiden osallistujien Tulospuu-arvioinnissa nostettiin esille osaprojektin ydintoimintona markkinointimateriaalin, Some-viestinnän, sidosryhmäkyselyiden ja Uutiskirjeen työstäminen ja kehittäminen. Näistä oli nostettu esille eli hankkeen aikana saaduiksi tuloksiksi, juuri tämän materiaalin olemassaolo ja se, että muutokset jäivät käytäntöön osa-projektin päätyttyä. Onnistumisen kokemuksina tuotiin esille kiinteämpi kosketuspinta Säätiön sidosryhmiin ja hyvän palautteen saaminen. Tässä kohtaa palautteen antajaa eikä palautekanavaa oltu tarkemmin kerrottu. Katkenneena oksana eli epäonnistumisena tai käyttämättä jääneenä mahdollisuutena tuotiin esille, että muita medioita kuin Some-kanavia ja Uutiskirjettä ei hyödynnetty.

Tulospuu-arvioinnin tulokset Kommunikaatio ja itsemääräämisoikeus -osaprojektissa

Kommunikaatio ja itsemääräämisoikeus-osaprojektin osallistajat nostivat esille vahvuusikseen ja osaamisikseen kiinnostuksen ja kehittämistarpeiden tunnistamisen. Osallistuja kokivat, että he tunnistavat kehittämistarpeita ja ovat kiinnostuneita kehittämään ja saamaan päämiesten eli asiakkaiden äänen kuuluville. Vahvuudeksi nostettiin myös se, että henkilöstöä on riittävästi, jotta asioita voidaan kehittää ja vielä eteenpäin.

Kommunikaatio- ja itsemääräämisoikeus- osaprojektissa yhteistyötahoina nostettiin esille Säätiön eri toimintayksiköt, kouluttajat ja asiantuntijat sekä työnohjaaja, joka toteutti osallistujille koulutuksellista työnohjausta viestinnästä ja vuorovaikutuksesta. Osa-projektin ydintoimintoina tuotiin esille yksikkökohtaiset tiedonkeruut, keskustellut hyvistä käytänteistä, vertaistuki toimintayksiköiden kesken ja koulutukset. Puun ympäristöstä eli projektin kulkua hidastavina tekijöinä tuotiin esille vanhojen toimintatapojen hidas muuttuminen eli toimintakulttuuri muuttumisen hitaus. Arvioinnissa tuotiin esille, että uusia asioita ei välttämättä uskalleta kokeilla tai että uusia asioista innostuminen laimenee ja palataan vanhoihin tapoihin.

Osa-projektin hedelminä eli aikaansaannoksina nähtiin herääminen toimintakulttuurin muutokseen ja yhteistyön- ja vertaistuen lisääntyminen toimintayksiköiden välillä. Samoin esille nostettiin yksiköissä Tukikeskusteluiden aloittaminen, Kommunikaatio-projektin alkaminen säätiössä syksyllä 2016, kommunikointi-osaamisen kehittyminen ja HYP-hetket. HYP-hetket eli Huomioiva yhdessäolo on työmenetelmä vuorovaikutukseen paljon tukea tarvitsevien ihmisten kanssa (HYP – huomioivaa yhdessäoloa vuorovaikutukseen 2016). Epäonnistumisina tuotiin myös esille, että HYP-hetket ovat jääneet liian vähälle huomiolle. He toivat arvioinnissaan esille tunteen, että jossain kohtaa osa-projektissa punainen lanka oli katkennut. ja että ne työntekijät, jotka eivät osallistuneet osa-projektiin tunsivat jäävänsä ulkopuolisiksi.

Tulevaisuuden ideoina ja toiveina osallistujat nostivat esille toiveet kommunikaatio osaamisen eteenpäin viemisen koulutuksien kautta. Samalla he toivoivat uusia projekteja ja työntekijöiden arjen työhön liittyviä koulutuksia.

Tulospuu-arvioinnin tulokset Uudet vuorovaikutusmallit -osaprojektissa

Uudet vuorovaikutukset -osaprojektin osallistujat nostivat Tulospuu-arvioinnissa vahvuusikseen rauhallisuuden, ammattitaidon, kuuntelutaidon sekä sen että asioita uskalletaan keskustella. Osallistujat kokivat myös, että heillä on halua ja valmiutta oppia uutta. Yhteistyökumppaneina ja sidosryhminä osaprojektissa olivat olleet alueenkoulut sekä säätiön toisten yksikköjen työntekijät, että asiantuntijat ja kouluttajat. Onnistumisen kokemuksena mainittiin arvioinnissa muihin yksiköihin sekä työntekijöihin tutustuminen

Tulospuu-arvioinnin mukaan osallistujat pitivät osaprojektin hedelminä eli aikaan saatuina tuotoksina ja tuloksia tukikeskusteluiden ja HYP-hetkien aloittamista, Yhteisökävely-koulutuksen mukanaan tuomaa turvallisuusosaamista ja Työyhteisö-pelin aloitteita. Lisäksi tuloksina tuotiin esille erilaisia käytäntöjä, joita eri yksiköissä oli kehitetty ja kokeiltu. Käyttämättä jääneinä mahdollisuuksina ja epäonnistumisina osallistujat näkivät sen, ettei yksiköiden välinen yhteistyö kehittynyt niin paljon kuin osallistujat olivat toivoneen. Kaikkia kokeiltuja viestintäkanavia kuten esim. Fronter-järjestelmää ei osata vielä heidän mukaansa riittävästi hyödyntää.

Osallistujien kokemuksen mukaan osaprojektin kulkua hidastavina tai haasteina olivat osallistujien vaihtuvuus sekä aikataulutus, niin että kokoontumiset voidaan huomioida työvuorosuunnittelussa. Yhtenä haasteena koettiin myös, ettei kaikkia työkalu- ja kiinnostusta kehittämisen, jolloin oma innostus voi laantua. Tulevaisuuden tai minä eli ideoina osallistujat lähtisivät kehittämään toimintayksiköiden välistä yhteistyötä esim. yhteisten tapahtumien kautta. Lisäksi tulevaisuuden ajatuksena tuotiin esille yhteisöpelin kautta tulleet aloitteet ja niiden eteneminen.

6.5 Act eli toiminnan vakiinnuttamisen vaihe

PDSA-mallin viimeisessä vaiheessa tarkoituksena on tarkastella kehittämisen aikana opittua. Samalla pohditaan, saavutettiin tavoitteet tai onko tarvetta muuttaa saadun tiedon kautta- Act-vaiheen jälkeen kehittäminen alkaa alusta Plan-vaiheen kautta (PDSA-cycle 2016.) Tässä vaiheessa myös tarkastellaan kehittämistyössä saavutettua muutosta, joka joko hyväksytään tai hylätään (Moen & Norman 2010, 27). Jos havaitaan, että kehittämisen tavoitteisiin ollaan päästy, pyritään tässä vaiheessa vakiinnuttamaan saavutettu toiminta.

Kehittämistyössä saavutettiin jokaisessa osa-projektissa ituja ja tuloksia, jotka jäivät arjen käytäntöön kehittymään ja jalostumaan. Arkeen siirtyivät työmenetelmiksi HYP-hetket päämiesten arjen tukena sekä Tukikeskustelu-osaaminen. Uutiskirje ilmestyy kerran kuussa sähköpostin välityksellä yhteistyökumppaneille. Säätiön kotisivut saivat uuden ilmeen sekä mainosmateriaali päivitettiin. Tukikeskustelun osaamista pidetään yllä erillisellä koulutuksellisella työnohjauksella tukikeskusteluita pitävillä työntekijöillä. Henkilöstön vuorovaikutuksen kehittämisen osaprojektissa Työyhteisöpelipäivässä esiin tulleet aloite-ehdotukset käsitellään säätiön johtoryhmässä tammi-huhtikuussa 2017. Kommunikaatio ja itsemääräämisoikeuden -osaprojektin kautta syntyi ajatus palkata asiantuntija kehittämään kommunikaatiota yksiköissä. Syksyllä 2016 aloitettiin Kehittäjäorganisaatiosta erillinen Kommunikaatio-projekti, jossa kommunikaatio-asiantuntija Bovallius-opistosta tukee osaamisellaan ja asiantuntijuudellaan toimintayksilöiden henkilöstön osaamisen kehittämistä konkreettisesti käymässä kuukausittain toimintayksiköissä. Tämä projekti jatkuu vielä keväällä 2017.

Kehittämistyön alkuvaiheessa hankesuunnitelmaa tehdessä tehtiin myös riskiarviointi hankkeelle. Hedelmällistä on nyt myös jälkikäteen tarkastella, kuinka tässä kehittämistyössä kävi riskien suhteen. Mikä riskeistä toteutui ja miksi? Henkilökunnan ja kehittämistyöhön osallistuvien vaihtuminen nähtiin jo alkuvaiheessa yhtenä riskinä sille, ettei kehittäminen etene sille asetuissa aikatauluissa. Vaihtuvuutta oli osallistujissa jonkin verran. Vaihtuvuuden syitä ja määriä käsiteltiin kehittämishankkeen johdoryhmässä. Yhtenä riskinä nousi myös löytää kehittämiselle aika, niin että mahdollisimman moni pääsee osallistumaan kehittämistapaamisiin. Osallistujien täytyi löytää myös aikaa omassa toimintayksikössään viedä kehitettäviä asioita eteenpäin. Tutkimuksessaan Jääskeläinen (2013) nostaa esille kehittämistyön kriittisinä kohtina säännöllisen ajan ja resurssien varaamisen, aidon osallisuuden varmistamisen, kehittämisprosessin aloituksen, kehittämistehtävän valinnan, säännöllisen seuraamisen unohtamisen, kehittämistoiminnan jatkumisena varmistamisen ja esimiehen vastuu kehittämisprosessissa. Näiden kriittisten kohtien pohtimisen ja näihin panostamisen kautta voidaan varmistaa myös kehittämisenprosessin hyvä eteneminen ja jatkuvuus. (Mts. 142-147.)

Kehittämistyöstä esitetään keväällä 2017 yhteenveto säätiön hallitukselle kokouksessa sekä henkilöstölle Fronterin kautta. Tämän kehittämistyön tulokset sekä palautteet hyödynnetään uudelleen seuraavan kehittämisprojektin PLAN-vaiheessa, joka alkaa säätiössä syksyllä 2017.

7 Yhteenveto kehittämistyöstä

Kehittämistyössä tavoitteena oli luoda kevyt, tehokas ja osallistava kehittämisorganisaatio kehittämiseen. Keskeisimpänä toisena tavoitteena oli kehittää säätiön palveluja vastaamaan käyttäjien ja heidän omaisten tarpeita, henkilökunnan osaamisen kautta sekä saada aikaan oppimista organisaatiossa. Kolmantena tavoitteena oli aktiivoida säätiön henkilökuntaa osallistumaan kehittämiseen sekä innovoimaan sekä op-

pimaan omassa työssään. Näihin tavoitteisiin pyrittiin osaprojektien ja niiden kehittämistehtävien kautta. Kehittämistyöstä saatiin paljon tuloksia ja uusia ideoita aikaan. Jokaisesta osaprojektista jäi arkeen työkäytänteitä ja uusia toimintamalleja.

Kehittämistyössä saavutettiin ensimmäisenä tavoitteena ollut kevyt ja osallistava kehittämisenorganisaatio säätiön virallisen organisaation rinnalle. Koko kehittämistyö toteutettiin kokonaisuudessaan kehittämisenorganisaation avulla, jossa osallistujat olivat toimintayksiköiden henkilöstö sekä esimiehet. Joulukuussa 2016 yhteisessä loppuseminaarissa todettiin, että tällä kertaa Kehittäjäorganisaatio-projekti päättyy, mutta jatkossa vastaavaa erillistä kehittämisenorganisaatio tullaan käyttämään kehittämiseen. Kehittämistyössä luotiin siis uusi ja kevyt kehittämisenorganisaatio, joka työsti, toteutti ja levitti sille annettuja kehittämistehtäviä koko organisaatiossa. Mutta tämä nyt luotu kehittämisenorganisaatio ei ole täysin pysyvä osallistujistaan, vaan osallistujat vaihtuvat aina tulevaisuudessa eteen tulevien tavoitteiden mukaan.

Toisena tavoitteena oli kehittää palveluja, henkilökunnan osaamisen kautta, vastaamaan käyttäjien ja heidän omaisten tarpeita, sekä saada aikaan oppimista organisaatiossa. Kehittämistyössä tavoitteeseen päästiin henkilökunnan osaamista lisääntymisenä. Jokaisen osaprojektissa osallistujat arvioivat oppineensa kehittämistyössä ja näkivät myös organisaation toiminnan kehittyneen työkäytäntöjen myötä. Organisaatiotasolla oppimista ilmeni sillä, että kehittämistyöstä muodostettiin seminaarissa yhteinen tulkinta ja kehittämistyöstä arviointiin yhdessä. Yhteinen tulkinta ja arviot ohjaavat kehittämistyötä jatkossa.

Kolmantena tavoitteena oli aktivoida säätiön henkilökuntaa osallistumaan kehittämiseen ja innovoitiin sekä löytää uusia käytäntöjä. Tavoite toteutui, sillä henkilökuntaa oli mukana osallistumassa kehittämistyössä. He ideoivat, kehittivät, kokeilivat uusia työmenetelmiä sekä levittivät uutta tietoa omassa toimintayksikössään. Kehittämistyössä oli hienoa huomata, että henkilöstöä tuli mukaan jokaisesta toimintayksiköstä ja jokaiseen osaprojektiin. Näin saatiin jokaiseen osaprojektiin mukaan aina 12 henkilöstön edustajaan eli yhteensä 36 osallistujaa. Yhtenä suurena riskinä kehittämistyön suunnittelu vaiheessa pidettiin osallistujien tai osaprojektin vetäjän vaihtumista. Mis-

sään osaprojektissa eivät vetäjät vaihtuneet, mutta osallistujissa oli paljon muutoksia. Tämä osallistujien vaihtuminen vaikuttaa aina kehittämistyön etenemiseen ja tätä tulee pohtia aina aloittaessa uutta kehittämishanketta. Kehittämisen alkuvaiheessa olisi hyvä pohtia miten pienentää osallistujien vaihtuvuutta sekä löytää keinoja tiedon siirtoon uusien osallistujien tullessa projektiin mukaan.

Tässä kehittämistyössä tuotoksia ja tuloksia syntyi kolmesta osaprojektista. Alasoini (2011) näkee työelämän kehittämisohjelmien tuotoksien olevan neljällä erilaisella tasolla. Projekteissa ensimmäinen asteen tulokset ovat projektilla aikaansaatuja muutoksia siihen osallistuneissa yhteisöissä. Tällainen ensimmäisen tason tulos näkyy laadussa, tuottavuudessa tai työtyytyväisyydessä. Toiseen asteen tuloksiin eli kestäviin muutoksiin, ei päästä vain yksittäisillä muutoksilla vaan niiden saavuttamiseksi muutoksia tulee tehdä käytännöissä organisaatiossa ja johtamisessa. Toiseen asteen tuloksien saavuttamisessa tarvitaan myös kehittämisosaamisen ja oppimisen lisääntymistä. Näiden toiseen asteen tulosten kautta osallistujat siis pystyvät jatkamaan omin taidoin ja keinoin kehittämistä. Kolmannen asteen tulokset ovat niitä kokemuksia ja tuloksia, joista myös ulkopuoliset saavat hyötyä. Kolmannen asteen tuloksia ollaan saavutettu, jos projektin tulokset antavat inspiraatiota tai oivalluksia muille kuin osallistujille. Neljännen tason tuloksia ovat infrastruktuurin vaikuttavista laajoista vaikutuksista. Tällaisia tuloksia ovat esim. osaamisen vahvistaminen alueellisesti, alakohdaisesti tai valtakunnallisesti tai uudenlaisen yhteistyö eri toimijoiden kesken. (Alasoini 2011, 92.)

Kehittämistyössä saavutettiin ensimmäisen asteen tuloksena osaamisen kehittämistä, keskustelun herättämistä sekä käytännön kokeiluja osallistujien toimintayksiköissä. Tämän tason tulos näkyy osallistujien kokemuksessa saada ja päästä vaikuttamaan kehittämiseen. Toiseen asteen tuloksina kehittämistyössä saavutettiin uusia työkäytäntöjen käyttöön otossa; Hyp-hetket, Tukikeskustelu ja turvallisuusperehdytys. Näin oppiminen muutettiin työhön käytännöiksi, jotka vievät opittua ja laatua eteenpäin. Kolmannen asteen tuloksina voidaan pitää myös näiden toisen asteen tulosten kautta tulevaa hyötyä organisaation asiakkaille eli kehitysvammaisille henkilöille. Neljännen asteen tuloksia voidaan nähdä kehittämistyössä tulleen itsemääräämiseen liittyvän osaamisen hyödyntäminen alueellisesti.

8 Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuuden arviointi

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeet hyvästä tieteellisestä käytännöstä ohjaavat eettisyyden ja luotettavuuden arviointia. Tutkimuksen tulee noudattaa hyväksytyjä tieteellisiä käytäntöjä eli rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimuksen joka alueella. Tutkijan tulee kunnioittaa muiden saavutuksia ja viitata heidän julkaisuihin oikein sekä käyttää tiedonhankinnassa ja arviointimenetelmissä tieteellisen tutkimuksen mukaisesti. Tutkijan tulee huolehtia tutkimusluvista ja huomioida tietosuojan tutkimuksen tekemisessä ja raportoinnissa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.) Tieteellisessä työssä tulee huomioida myös työn luotettavuus (validiteetti) ja pysyvyys (reliabiliteetti), millä pyritään tarkastelemaan, että saadut tulokset ovat oikeita ja tieteelliset kriteerit täyttäviä (Kananen 2015, 343).

Tiedonhankintamenetelmät olivat Study-vaiheessa kyselylomake, Tulospuu-arviointi ja aikaisempien kyselyjen tulosten vertailu. Lupa käyttää aikaisempia kyselyiden tuloksia saatiin Säätiön toimitusjohtajalta. Kyselylomakkeen yhteydessä kerrottiin, että vastaaminen tapahtuu nimettömän ja on vapaaehtoista sekä että tuloksia käsitellään tässä opinnäytetyössä. Tulospuu-työskentelyn alussa kerrottiin myös, että yhteenvevtoa tulospuusta käytetään opinnäytetyössä. Tulokset Tulospuusta ja kyselylomakkeesta raportoidaan huomioiden eettisyys ja se, ettei yksittäisiä työntekijöitä ole tunnistettavissa. Tarkempi yksityiskohtaisempi tulos annetaan vain Säätiön johtoryhmän käyttöön sekin niin, ettei yksittäisiä henkilöitä voi tunnistaa.

Tieteellisen työn luotettavuusarvioinnissa on tämän lisäksi erilaisia kriteerejä laadullisille ja määrällisille tutkimuksille (Kananen 2015, 343-344). Tässä opinnäytetyössä aineisto oli sekä määrällistä että laadullista. Määrällistä palautekyselyä arvioidaan sisäisen ja ulkoisen validiteetin kautta sekä sen objektiivisuuden, että reliabiliteetin kautta. Sisäistä validiteettia pyrittiin vahvistamaan pohtimalla, voidaanko palautekyselyn kysymyksillä saada vastaus kysyttävään asiaan. Ulkoista validiteettia eli yleistettävyyttä pyrittiin vahvistamaan sillä, että palautekyselyyn pyydettiin vastaus kaikilta kehittämistyöhön osallistuneilta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen tulosten

pysyvyyttä sekä toistettavuutta ja validiteetilla tarkoitetaan oikeiden asioiden tutkimista (Kananen 2015, 343).

Tässä kehittämistyössä palautekyselyn tulosten pysyvyyttä eli reliabiliteettia pohdittaessa tulee huomioida se, että kehittämishankkeessa kuvattu kehittämisprosessi on aina sidonnainen siihen organisaatioon ja toimintaympäristöön, jossa kehittäminen tehdään. Näin ollen, mikäli palautekysely toistettaisiin, ei siitä saataisi samoja tuloksia. Tämän kehittämishankkeen tulokset ja tuotokset ovat eivät ole vertailtavissa vastaavaan kehittämistyöhön muussa organisaatiossa, mutta tämän kehittämishankkeen menetelmiä, prosessia sekä kokemuksia voidaan hyödyntää vastaavissa kehittämishankkeissa. Palautekyselyssä pyrittiin kysymään oikeita asioita suhteessa kehittämistyössä olleisiin tavoitteisiin.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointia tehdään luotettavuuden, siirrettävyyden, riippuvuuden, vahvistettavuuden sekä saturaatio käsitteiden kautta. (Kananen 2015, 352). Tässä kehittämistyössä laadullisena aineistona toimii Tulospuu-työskentelyssä saatu sekundääriaineisto. Tulospuu-työskentelystä muodostui kolme yhteenvetoa, joista poimittiin vastaukset kehittämistehtävänä olleiden tavoitteiden arviointiin. Aineisto on riippumatonta, sillä tutkijan-kehittäjänä en osallistunut seminaarissa keskusteluun, vaan olin taustalla keskustelun aikana. Seminaarissa ohjeistin Tulospuu-työskentelyn. Tulospuu-työskentelyn materiaali on luotettavaa, sillä se on osallistujien itsensä tuottamaa sekä vahvistettavaa, koska osallistujat osallistuivat itse osaprojektin Tulospuu-arvioinnin tekemiseen eli he ovat hyväksyneet tulokinnan.

Puolueettomuus on yksi haaste kehittämistyön arvioinnissa, mutta pyrin keräämään palautetta ja arviointia suoraan kehittäjäorganisaatioon osallistuneilta työntekijöiltä sekä tarkastelemalla Työhyvinvointikyselyjen tuloksia, joita on vuosilta 2010, 2014 ja 2016. Puolueettomuuteen pyrin myös testaamalla kyselylomakkeet etukäteen ennen niiden lähettämistä osallistujille ja keskustelemalla oman organisaation kollegatoimijoiden kanssa kehittämistehtävän erivaiheissa.

Kehittäjä-tutkijana olin paljon tekemisessä hankkeen osallistujien kanssa, joten tämä toki vaikuttaa luonnollisesti tutkimustuloksiin. Kehittäjänä vastasin kehittämishankkeessa kahden osa-projektin suunnittelusta, toteutuksesta ja tutkijana keräsin arviointitietoa, analysoin tuloksia sekä lopuksi kirjoitin raportin. Omaa vaikutusta tutkimustuloksiin eli reaktiivisuutta pyrin vähentämään pohtimalla tarkasti omaa rooliani Tulospuu-arvioinnissa ja palautelomakkeen työstämisessä. Palautekysely -lomake testattiin yhdellä työntekijällä ennen sen lähettämistä muille osallistujille. Samoin Tulospuu-arvioinnissa mukana oli toisen osa-projektin vastuuhenkilö. Palautekyselyn kysymykset pyrin muotoilemaan, niin että he ovat helposti ymmärrettävissä eikä niissä syntyisi mahdollisuutta tulkita kysymyksiä väärin. Palautekyselyssä tutkimusaineisto on mahdollista saada reaktiivisesti eli niin että kehittäjä-tutkijan vaikutus on minimoitu aineiston keruussa.

Kehittämistyön suunnittelussa ja toteutuksessa noudatetaan Keski-Suomen vammaispalvelusäätien hallituksen määrittelemiä Eettisiä ohjeita, joiden tarkoituksena on tukea säätien työntekijöiden eettistä päätöksentekoa heidän päivittäisessä työssään. Ohjeet on tarkoitettu tukemaan työntekijöitä erityisesti tilanteissa, joissa he tekevät asiakkaan elämään ja oikeuksiin vaikuttavia valintoja ja päätöksiä. Eettiset periaatteet ovat ihmisarvon kunnioittaminen, itsemääräämisoikeus, oikeudenmukaisuus, tasa-arvo, vastuullisuus ja yhteisöllisyys. (Eettiset ohjeet 2014.)

9 Pohdinta

Näin laajassa kehittämistyössä on omat haasteensa viedä kehittäminen kohti sille asetettuja tavoitteita. Kehittäminen ei aina sujunut täysin suunnitelman mukaan, vaan kehittyi henkilöstön kanssa yhdessä keskustellen sekä ympäristöstä tulevien muutosten kautta. Seppänen-Järvelä ja Vataja (2009b) tuovatkin esille tutkimuksessaan, että kehittämisprosessit etenivät heidän tutkimuksessaan ei-lineaarisesti ja poukkoilevasti. Tähän vaikutti heidän mukaansa sekä yksilön, työyhteisön että organisaation muutokset. Heidän tutkimuksessaan osallistajat näkivät suurimpana haasteena kehittämisprosessin ylläpitämisen. Seppänen-Järvelän ja Vatajan mukaan työ-

yhteisölähtöisessä kehittämisessä tulee olla rakenne, joka kuljettaa prosessia eteenpäin. Rakenteessa tulee huomioida riittävä määrä keskustelufoorumeita ja myös dokumentointi tiedonsiirtoa helpottamaan. (Mts. 111.) Keskustelufoorumien määrä tulee huomioida myös seuraavassa säätiön kehittämistyötä suunniteltaessa. Tässä kehittämistyössä huomasin, että mikäli foorumien välillä on liian pitkä aikaväli, kehittämisprosessin eteneminen takkuilee, koska keskustelu joudutaan aloittaa alusta tai kertaamaan tarkemmin mitä ollaan tehty ja mitä tekemässä. Myös työvuorosuunnittelu tulee huomioida tarkemmin, jotta mahdollistetaan paremmin osallistujien osallistuminen keskustelufoorumeihin.

Kehittämisorganisaation rakenteessa oli hienoa se, että siihen osallistuivat toimintayksiköiden johtajat, säätiön toimitusjohtaja ja henkilöstöä toimintayksiköistä. Osa projektien kokoontumisissa vuoropuhelu sekä keskustelu olivat kehittämistä eteenpäin vievää sekä innostavaa. Kortesalmi ja Kiviniemi (2014) toteavat artikkelissaan eri toimijoiden ja henkilöstötasojen välisen onnistuneen vuorovaikutuksen olevan merkittävä tekijä tuloksellisessa kehittämistyössä. He nostavat myös esille Mankan (2011) johtopäätöksen, jonka mukaan työelämän onnistuneet muutokset edellyttävät johtajilta osallisuuden vahvistamisesta ja henkilöstön osallisuutta muutoksen eri vaiheissa. (Kortesalmi ja Kiviniemi 2014, 231-232.)

Yhtenä tämän kehittämistyön lähtökohtana oli vuonna 2014 tehty Työhyvinvointikysely, jonka vastauksista esiin nousi henkilöstön toive tulla kuulluksi ja saada osallistua säätiön ja toimintayksikkönsä kehittämiseen. Kuulluksi tuleminen nousee monessa työhyvinvointiin liittyvässä tutkimuksessa merkittäväksi tekijäksi työnhyvinvoinnin kannalta. Jääskeläisen (2013) tutkimuksen tuloksien mukaan dialoginen keskustelu työyhteisössä saa aikaan työntekijöille kokemuksen kuulluksi tulemisesta. Jääskeläinen nostaa esille, että tämä havainto tukee myös aikaisempien tutkimuksien tuloksia (mm. Loppela 2004) kuulluksi tulemisen merkityksestä työyhteisön sitoutumiseen ja työmotivaatioon. Jääskeläisen tutkimuksessa osallistujien kokemus kuulluksi tulemisesta ja mahdollisuus kuulla muiden työntekijän ajatuksia nousivat tärkeiksi asioiksi. Hän nostaakin lopuksi esille Gillin ja Kriegerin (2000) ajatuksen, että osallisuuden perustan muodostaa juuri kuulluksi tuleminen ja toisten ajastusten kuuleminen. (Jääs-

keläinen 2013, 154.) Tulevaisuudessa sosiaali- ja terveydenalan muutoksissa on merkittävää huomioida tämä kuulluksi tulemisen kokemus, kun pyritään vaikuttamaan henkilöstön työhyvinvointiin. Työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttaa muutostilanteissa yksittäiset työn ominaisuudet, mutta erittäin merkittävästi heidän kokemus osallisuudesta (Alasoini 2011, 142).

Ehdotan, että säätiössä hyödynnetään kokemuksia kehittämisorganisaation kautta etenevästä prosessikehittämisestä, mutta lähdetään kokeilemaan myös aktiivisesti kokeilemalla kehittämistä toimintayksiköissä. Muurinen ja Loivio (2015) ovat korostavat tutkimuksessaan, että sosiaalipalvelujen kehittäminen kokeilujen kautta on prosessi, joka pohjautuu osallistujien kokemuksiin, kokemuksen tuottamaan tietoon, testaamiseen sekä kokeilujen käytännön arvioimiseen. Kokeilevassa kehittämisessä on vastavuoroisuutta ympäristön ja toimijoiden välillä. He ehdottavat, että sosiaalipalvelujen kehittämisessä kehittämishankkeiden sijaan, voisi kokeilla arjessa toteutettavia kokeiluja. Heidän tutkimuksessa nousi esille, että kokeilemalla kehittäminen on mahdollista oman työn ohella ja lisää käytännön työn tuntemista sekä ammattilaisen omaa reflektiotietoa. Kokeiltavan kehittämisen tulisi heidän mukaan lähteä sellaisesta ongelmasta, jonka ratkaisemisella on vaikutusta loppukäyttäjälle. (Muurinen & Lovio 2015; 218-221.)

Kajamaa, Kerosuo ja Engeström (2008) mukaan kehittämisprojekteille on vaikea asettaa tavoitteita työelämän muuttuessa yhä moninaisemmaksi ja kompleksisemmaksi. Kehittämisen tuloksiin vaikuttavat monet työelämän ympäristön tahalliset ja tahottomat tekijät. He korostavat, että kehittämisprojektien vaikuttavuuden arvioinnin lisäksi tarvitaan arviointia siitä, kuinka kehittämisen tulokset leviävät, kestävät ja kiinnittyvät käytäntöön. (Kajamaa, Kerosuo & Engeström 2008, 61.62.)

Tässä kehittämistyössä aikajänne oli tammikuu 2015 ja joulukuu 2016. Tänä aikana sosiaalialan toimintaympäristössä tapahtui nopeita muutoksia, kuten Maakuntauudistuksen eteneminen (Sote- ja maakuntauudistuksen aikataulu n.d.) sekä 10.6.2016 voimaan tullut muutos laissa kehitysvammaisten erityishuollosta (Laki kehitysvammaisten erityishuollosta 519/1977). Lakimuutos kehitysvammaisten erityishuollosta vaikutti merkittävästi etenkin yhden kehittämishankkeen osaprojektin tavoitteisiin

sekä aikatauluihin. Tuleva maakuntaudistus vaikuttaa organisaatioissa myös paljon siihen keskusteluun, kuinka sosiaali- ja terveystalouden organisaatioiden tulee ennakoita tulevia muutoksia esimerkiksi omassa strategiassaan sekä kehittämistyössään.

Yhtenä kehittämistyön vaikutusten arvioinnissa voisi tulevaisuudessa tai seuraavissa kehittämissuunnitelmissa hyödyntää SROI -menetelmää. Klemelän (2017) mukaan SROI-menetelmä (Social Return on Investment) on kehitetty organisaatioiden ja projektien taloudellisen, yhteiskunnallisen ja ympäristöön liittyvien vaikutusten arviointiin ja sitä voivat hyödyntää kolmannen sektorin toimijat. Menetelmän avulla voidaan selvittää omaa toimintaa ja arvopohjaa sekä ohjata omaa toimintaa sekä kehittämistä. Menetelmän kautta voidaan tehdä oma toiminnan merkitys näkyväksi sidosryhmille sekä vakuuttaa rahoittajat toiminnan hyödyllisyydestä. SROI-menetelmällä voidaan tehdä ennakoiva arviointi (forecast) ennen toiminnan tai projektin aloittamista sekä arvioida (evaluative) toiminnan jälkeen vaikutuksia (Klemelä 7.3.2017.) SROI-menetelmää voisi hyödyntää säätiössä seuraavien kehittämishankkeiden ennakoivassa arvioinnissa, sillä yhtenä haasteena on aina vakuuttaa oman organisaation hallitus, sidosryhmät sekä ympäröivä yhteiskunta kehittämistyön vaikutuksista sekä merkityksestä.

Tulevaisuudessa organisaatioiden täytyy vastata muuttuviin asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeisiin nopeasti ja olla valmiina arvioimaan ja kehittämään omaa toimintaansa. Alasoini (N.d.) nostaa esille Bessant (2003) näkemykset niistä edellytyksistä, joita organisaatiot tarvitsevat henkilöstöä osallistavassa kehittämisessä. Bessant mukaan organisaatiolla tulee ymmärryksen siitä, että osallistamisella ja innovaatiolla on merkitystä. Lisäksi organisaatioissa on oltava tapoja ja menetelmiä, joilla henkilöstö voi osallistua. Tärkeää on siis, että organisaatiossa rakenteet ja käytännöt mahdollistavat vuorovaikutuksen työntekijöiden välillä ja että organisaatiossa verkostoidutaan sekä organisaation sisällä, että sen ulkopuolelle. Näiden lisäksi tulevaisuudessa edellytetään organisaatioilta kykyä oppia omista kokemuksistaan. (Alasoini N.d. 10-11.)

Näitä tämän kehittämistyön kautta saatuja kokemuksia, oppeja sekä käytänteitä pystytään hyödyntämään varmasti myös jatkossa, niin että mahdollistetaan työntekijän

osallisuus, oppiminen sekä yhteisen vuorovaikutuksen kautta myös organisaation oppiminen. Oppivan organisaation sekä osaavien, innostuneiden sekä osallistuvien työntekijöiden kautta mahdollistetaan jatkossakin laadukas työskentely Keski-Suomen vammaispalvelusäätiössä.

Lähteet

Aalto-Kallio, M., Saikkonen, P. & Koskinen-Ollonqvist, P. 2009. Arvioinnin kartalla, matka teorista käytäntöön. Terveyden edistämisen keskuksen julkaisuja 7/2009. Viitattu 20.9.2016. http://www.soste.fi/media/pdf/julkaisut/arvioinnin_kartalla.pdf

Alasoini, T. N.d. Innovatiivinen osallistava työorganisaatio – millaisilla toimintatavoilla suomalaiset työpaikat voivat menestyä globaalissa kilpailussa? TEKES. Viitattu 10.4.2017. <http://docplayer.fi/4056062-Innovatiivinen-osallistava-tyoorganisaatio-millaisilla-toimintatavoilla-suomalaiset-tyopaikat-voivat-menestya-globaalissa-kilpailussa.html>

Alasoini, T. 2010. Uusi tapa oppia ja tuottaa innovaatioita: osallistava innovaatiotoiminta. Työpoliittinen Aikakauskirja 3/2010, 17-27. Viitattu 22.8.2016. [Http://docplayer.fi/330108-Uusi-tapa-oppia-ja-tuottaa-innovaatioita-osallistava-innovaatiotoiminta.html](http://docplayer.fi/330108-Uusi-tapa-oppia-ja-tuottaa-innovaatioita-osallistava-innovaatiotoiminta.html)

Alasoini, T. 2011. Hyvinvointi työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Tykes-raportteja 76. Helsinki. Viitattu 10.2.2017. https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/hyvinvointia_tyosta.pdf

Alasoini, T., Lyly-Yrjänäinen, M., Ramstad, E. & Heikkilä, A. 2014. Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla. Menestys versoo työelämää uudistamalla. Katsaus 311/2014. TEKES. Helsinki. Viitattu 10.4.2017. <https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/innovatiivisuus-suomen-tyopaikoilla.pdf>

Arviointityökaluja, N.d. Elinvoimaiset järjestöt, arviointi järjestössä. SOSTE, Suomen sosiaali ja terveys ry. Viitattu 20.9.2016. <http://www.soste.fi/elinvoimaiset-jarjestot/arviointi-jarjestoissa/arviointityokaluja-3.html>

Eettiset ohjeet. 18.9.2014. Hyväksytty ohjeistus 18.9.2014. Keski-Suomen vammais- palvelusäätiö.

Halttunen-Sommardahl, R. N.d. Osallistavia menetelmiä ja rakenteita sosiaaliviraston työssä. Opas sosiaaliviraston työntekijöille. Helsingin kaupunki. Viitattu 11.4.2017. <http://hyrrat.metropolia.fi/wp-content/uploads/2014/10/Halttunen-Sommerdahl-R.-2008-Osallistavia-menetelmi%C3%A4-ja-rakenteita.pdf>

Heikkilä, J. 2010. Luovasta ideasta innovaatioon. Oy Enostone. Turku

Heiskanen, H. 2008. Tavoitteena oppiva organisaatio: Tutkimus aikuiskoulutusorganisaatiossa. Pro gradu –tutkielma. Kuopion yliopisto.

HYP – huomioivaa yhdessäoloa vuorovaikutukseen. 2016. Materiaali kommunikoinnin tukemiseen. www.papunet.fi. Viitattu 8.2.2017. <http://papunet.net/materiaalia/hyp-huomioiva-yhdessaolo>

Inno-kylä. 2016. Tulospuu-toimintamalli. Viitattu 20.2.2017. <https://www.inno-kyla.fi/web/malli258313>

Inno-Vointi. 2016. Kehittämisen organisaatio. Viitattu 26.8.2016. [Http://www.innovointi.fi/fi/tyokaluja/edellytysten-luonti/kehittamisorganisaatio](http://www.innovointi.fi/fi/tyokaluja/edellytysten-luonti/kehittamisorganisaatio)

Inno-Vointi. 2015. Innovoinnin periaatteet. Inno-Vointi-tutkimusprojektin sivusto. Viitattu 20.9.2015. [Http://www.inno-vointi.fi/fi/innovoinnin-periaatteet/viitekehys-kaksi-lahestymistapaa](http://www.inno-vointi.fi/fi/innovoinnin-periaatteet/viitekehys-kaksi-lahestymistapaa).

Jantunen, S., Heikkilä, J., Suomi, A., Kurki, A-L., Naaranoja, M., Piippo, J., Sankelo, M., Tuomivaara, S. & Valtanen E. 2015. Toimintatutkimukselliset tulokset Osuva-tutkimushankkeessa. Teoksessa: Yhdessä innovoimaan – osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Osuva-tutkimushankkeen lopputraportti. Toim. J. Saarisilta ja J. Heikkilä. Raportti 4/2015. Tampere: Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos, 53-71

Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä työyhteisössä. Aikuis- ja työkasvatus, WSOY. Juva: WS Bookwell oy.

Jääskeläinen, A. 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Acta Universitatis Lapponiensis 25. Väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta, Lapin yliopisto. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus

Kajamaa, A., Kerosuo, H. & Engeström, Y. 2008. Työelämän kehittämisprojektien seuraamusten jäljillä: uusi näkökulma arviointitutkimukseen. Hallinnon tutkimus 27, 4, 8. artikkeli; 61-79. Elektra-tietokanta. Viitattu 10.2.2017. <http://elektra.helsinki.fi/ezproxy.jamk.fi:2048/se/h/0359-6680/27/4/tyoekaja.pdf>.

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Keski-Suomen vammaispalvelusäätiö, 2015. Vuosikertomus. Viitattu 11.12.2015. <http://www.ksvs.fi/wp-content/uploads/2015/06/ksvs-vuosikertomus-2015-05-06-web.pdf>

Kesti, M. 2013 Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Sastamala: Finanssi- ja vakuutus-kustannus Oy.

Klemelä, J. 7.3.2017. Koulutusmateriaali. Yhteiskunnallisten hyötyjen mittaaminen SROI-menetelmällä. SOSTE:n koulutuskiertue 7.3.2017, Jyväskylä.

Kortesalmi, M & Kiviniemi, L. 2014. Osallistujat kehittämistyön keskiössä. Kokemustutkimuksen mahdollisuudet työelämän kehittämisessä. Teoksessa: Kokemuksen tutkimus. Toim. K. Koivisto, J. Kukkola, T. Latomaa & P. Sandelin. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 224-233.

Laki kehitysvammaisten erityishuollosta 519/1977. Annettu 01.01.1978. Viimeinen muutos 10.6.2016. Viitattu 31.3.2017. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1977/19770519>

Max Peberdyn kolme universaalia kysymystä. 2014. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. Viitattu 24.11.2014. <http://www.soste.fi/media/arvioinnin-tietopankki/max-peberdyn-kolme-universaalia-kysymysta.pdf>

Matikka, L. 12.11.2014. Työhyvinvointikysely 2014. Keski-Suomen vammaispalvelusäätiö.

Matikka, L. 2016a. Kuntakysely. Keski-Suomen vammaispalvelusäätiö.

Matikka, L. 2016b. Kollegatoimijakysely. Keski-Suomen vammaispalvelusäätiö.

Matikka, L. 2016c. Työhyvinvointikysely 2016. Keski-Suomen vammaispalvelusäätiö.

Moen, D. R. & Norman, C. 2010. Circling Back. Clearing up myths about the Deming cycle and seeing how it keeps evolving. Viitattu 27.3.2017. <http://www.apweb.org/circling-back.pdf>

MUKA. 2016. Muutoskyvykkyyttä, kasvua ja tuottavuutta hyvinvoivasta yrityksestä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 15.8.2016. <http://www.jamk.fi/fi/Tutkimus-ja-kehitys/projektit/muka/muka/>

Muurinen, H., & Lovio, I. (2015). Kokeileminen sosiaalipalveluiden kehittämisen menetelmänä ja strategiana. Janus Sosiaalipolitiikan Ja Sosiaalityön Tutkimuksen Aikakauslehti, 32, 2, 206–223. Viitattu 10.2.2017. <http://journal.fi/janus/article/view/51253>

Mäenpää, M. 2015. Merkittävän muutoksen energiaksi eivät riitä esimiehet ja johto – Muutosagentit strategian toteuttajina. Muutoksen ammattilaiset -plogi. Markkinointi-instituutti. Viitattu 13.9.2016. <https://www.markinst.fi/muutoksen-ammattilaiset/merkittavan-muutoksen-energiaksi-eivat-riita-johto-ja-esimiehet-muutosagentit-strategian-toteuttajina>

Mäkelä, T. 2015. Älykäs ja henkilöstölähtöinen sosiaali- ja terveys-palveluiden uudistaminen. Yhdessä innovoimaan – osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Osuva-tutkimushankkeen loppuraportti. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Suomen Yliopistopaino: Tampere.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät, Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki

Osallistavat arviointimenetelmät, n.d. Jelli, järjestötietopalvelu. Viitattu 20.3.2017. <http://www.jelli.fi/osallisuus/osallisuuden-tyokalupakki/osallistavat-arviointimenetelmät/>

- Osallistavat menetelmät. 2005. Tuki- ja virikeaineisto. Toimittanut Taipale Tanja. Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry. Helsinki. Viitattu 19.8.2016. [Http://www.ksl.fi/images/osallistavatmenetelmat.pdf](http://www.ksl.fi/images/osallistavatmenetelmat.pdf).
- PDSA-cycle. 2016. The W. Edwards Deming Institute. Viitattu 27.3.2017. <https://deming.org/management-system/pdsacycle>
- Ranta, R. 2005. Kehittyvä työyhteisö. Kehittäminen ja uudistaminen ihmisenä ja organisaationa. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Rantanen, T. & Toikko, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy, Juvenis Print.
- Räsänen, P. 2007. Kehittämisoitteet: tutkimusavusteinen kehittämistyö 'käytännöllisenä toimintana'. Teoksessa: Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Toim. E. Ramstad ja T. Alasoini. Helsinki.
- Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. 2009. Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. PS-kustannus, Jyväskylä
- Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. 2009b. Työelämälähtöinen prosessikehittäminen kehittämisotteena. Työelämän tutkimus 2/2009, 105-116.
- Suomen virallinen tilasto (SVT): 2016. Tutkimus- ja kehittämistoiminta, verkkojulkaisu. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu: 26.8.2016. [Http://www.stat.fi/til/tkke/kas.html](http://www.stat.fi/til/tkke/kas.html).
- Sote- ja maakuntauudistuksen aikataulu. N.D. Sote- ja maakuntauudistus. Hallituksen reformi. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 31.3.2017. <http://alueuudistus.fi/aikataulu>
- Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. 8. painos. Talemum Media Oy. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Taanila, A. 2014. Määrällisen aineiston kerääminen. Viitattu 20.9.2016. <http://myy.haaga-helia.fi/~taaak/t/suunnittelu.pdf>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Toim. K. Varantola, V. Launis, M. Helin, S. K. Spoof & S. Jäppinen. Viitattu 8.2.2017. http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.
- Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. 2016. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 13.8.2016. [Http://www.tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf](http://www.tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf).

Työterveyslaitos. 22.5.2013. Ruohonjuuritason ideat on saatava käyttöön julkisen sektorin uudistamisessa. Tiedote 27/2013. Helsinki. Viitattu 23.9.2015.
http://www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/tiedote27_2013.aspx

United Nations Volunteers, 2011. Assessing the contribution of volunteering to development. A participatory Methodology. Handbook for UN Volunteers, Programme Officers and Managers. Evaluation Unit. Viitattu 20.9.2016. <https://studylib.net/doc/18400758/assessing-the-contribution-of-volunteering-to-development>

Vataja, K. 2012. Kehittyvä työyhteisö. Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämässä kunnallisessa sosiaalitoimessa. Lectio praecursoria. Hallinnontutkimus, 2012, 3, 244-250. Viitattu 18.8.2016. Elektra-aineisto. [Http://elektra.helsinki.fi.ezproxy.jamk.fi:2048/se/h/0359-6680/31/3/kehittyv.pdf](http://elektra.helsinki.fi.ezproxy.jamk.fi:2048/se/h/0359-6680/31/3/kehittyv.pdf).

Vastamäki, J. 2010. Koherenssin tunne ja työttömyys. Väitöskirjatutkimuksen keskeisiä tuloksia. Kuopion yliopisto, Erlangen-Nürnbergin yliopisto. Viitattu 29.9.2016. https://www.uef.fi/documents/677351/715039/Koonti_FI_Vastam%C3%A4ki_Jaana_Dissertation.pdf/2ffeb08d-a330-4f9a-9ebe-e5c9ca58dfe5

Vastamäki, J. 2015. Kyselylomaketutkimus: tutkimusasetelman ja mittareiden valinta. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Toim. R.Valli, J.Aaltola. 4. painos. PS-kustannus: Jyväskylä, 121-132.

Liitteet

Liite 1. Kehittäjäorganisaatio -kehittämishankkeen prosessikaavio

Aika	Menetelmät	Tuotos
Lokakuu 2014	Työhyvinvointikysely	Työhyvinvointikyselyn- tulokset
Marraskuu 2014	Seminaari, jossa henkilöstölle esiteltiin Työhyvinvointi- kyselyn tulokset ja jossa he käsitelivät tulokset Learning cafe-menetelmällä	Kehittämiskohteiden painotukset selville
Aloituspalaveri tammi-kuu 2015	Organisaation johto kokoontui pohdimaan Hyvinvointikyselystä nousseita teemoja, joista muodostui osa-projektit 3 kpl	Kehittämistehtävä ja niiden kautta osaprojektien määrittely Projektisuunnitelma valmis
Tammikuu-helmikuu 2015	Alkusuunnittelu vaihe, jossa mukana toimitusjohtaja ja 3 esimiestä Kehittämisorganisaatioon osallistujat	Kehittämisorganisaatiosta tiedottaminen ja Fronteriin viestintähuoneen rakentaminen
Huhtikuu-toukokuu 2015	Osa-projektit kokoontuvat tavoitteena kokoontuminen, tutustuminen ja tavoitteiden asettaminen SWOT-analyysit	Tavoitteet osa-projekteille Ryhmäytyminen Nimien keksiminen osaprojekteille: -UUVUTUS -KOITOS -Ympäristösuhteet
Syksy 2015	Osa-projektien kokoontumisia Koulutuksia, kokoontumisia, kehittämistyötä arjentyössä toimintayksiköissä Uutiskirjeen suunnittelu ja aloitus Some-ryhmän kokoontumiset	Uutiskirjeet alkavat joulukuussa 2015 Sosiaalisen median päivittäminen Markkinointi materiaalien luominen
Kevät 2016	Osa-projektien kokoontumisia -Työhyvinvointi -kysely 2016 - Aikamatka-muistelu - Vierailukäyntejä - HYP-koulutus	HYP-hetkien aloittamiset
Syksy 2016	Osa-projektien kokoontumisia - Tukikeskustelukoulutus - Työyhteisö -peli	Aloitteet Työyhteisö-pelistä Kommunikaatio -projekti
Joulukuu 2016	Kehittämishankkeen loppuseminaarit ja arviointi - Palautekysely - Tulospuu-arviointi seminaarissa	Jatko suunnitelmat kehittämistoiminnan järjestämisestä säätiössä

Liite 2. Tiedotus



TIEDOTUS

Keski-Suomen vammaispalvelusäätiö on Peurungan Työhyvinvointipäivien perusteella luonut Kehittäjäorganisaation (KEHI), johon kutsutaan jokaisesta toimintayksiköstä 2 asiasta kiinnostunutta kehittäjää jokaiseen osa-alueeseen. Kiinnostuneet ilmoittautuvat 20.3 mennessä omalle esimiehelle.

Työhyvinvointipäivien aikana keskustelun kautta nousi esille useita kehittämistarpeita, joista säätiön johtoryhmä on nostanut Kehittäjäorganisaation tehtäväksi seuraavien osa-alueiden kehittämisen:

1. Kommunikaatio ja itsemääräämisoikeus
2. Uudet vuorovaikutusmallit toimintayksikön yhteistyöhön
3. Ympäristö ja sidossuhteiden suhteet ja asiakastyö (päämiestyö)

Ensimmäiset yhteiset kokoukset:

1. Kommunikaatio ja itsemääräämisoikeus ma 13.4.2015 klo 12-15 ja 13.5.2015 klo 12-15
2. Uudet vuorovaikutusmallit toimintayksikön yhteistyöhön ti 21.4.2015 klo 12-15 ja klo 20.5.2015 klo 12-15
3. Ympäristö- ja sidosryhmien suhteet ja asiakastyö

Liite 3: Palautekysely -lomake

KEHITTÄJÄORGANISAATION KOKEMUSKYSELY

Loppuarviointi 20.12.2016

Kysely toteutetaan nimettömänä.

Kyselyssä on tarkoitus selvittää osallistujien kokemuksia kehittämistyöstä oman työn ohella sekä osallistumisesta kehittämistyöhön omassa organisaatiossa.

Osallistuin seuraavaan osaprojektiin:**Kuinka kauan olit mukana osaprojektissa?****Miten koit oppimisesi kehittyneen kehittämistyön aikana?**

Mitä asioita olet oppinut työntekijänä ja osallistujana?

Esteitä?

Oliko kehittämishankeen aikana oppimisellesi esteitä?

Oppimisen tuki?

Mitkä asiat edistivät oppimistasi kehittämistyön aikana?

Millaisia kokemuksia sinulle tuli kehittämistyötä oman työn ohella?

Missä asioissa koit onnistumisia kehittämistyössä?

Haasteet?

Mikä oli haasteellista kehittämistyössä?

Osallistumisen esteet?

Millaisia esteitä huomasit omalle osallistumisellesi kehittämistyössä?

Saimmeko muutosta?

Koetko, että saimme aikaan muutosta organisaatiossa? Kerro esimerkein millaista? Isoa vai pientä? Pysyvää vai katoavaa?

Teimmekö oikeita asioita?

Teimmekö mielestäsi oikeita asioita kehittämistyössä? Jos ei, niin kerro tarkemmin, mitä olisi pitänyt tehdä toisin?

Miten haluaisit jatkossa osallistua säätiössä kehittämistyöhön?

Koitko, että sait vaikuttaa oman työn kehittämiseen ja hyödyntää omaa osaamistasi?