

Mira Haukka

KOKEILU YHTEISKEHITTÄMISEN
KÄYTTÄMISESTÄ TOIMINNAN
KEHITTÄMISEN MENETELMÄNÄ
VAMMAISTYÖN YKSIKÖSSÄ

Opinnäytetyö
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
YAMK


Marraskuu 2014




MAMK

University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 MAMK University of Applied Sciences		Opinnäytetyön päivämäärä 14.11.2014
Tekijä(t) Mira Haukka		Koulutus ja suuntautuminen Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto.
Nimeke Kokeilu yhteiskehittämisen käyttämisestä toiminnan kehittämisen menetelmänä vammaistyön yksikössä		
Tiivistelmä Tämän kehittämishankkeena tehdyn opinnäytetyön toimintaympäristönä toimi Invalidiliiton Asumispalvelut Oy:n Mikkelin Validia-talo. Opinnäytetyön tehtävänä oli toiminnan kehittäminen Mikkelin Validia-talossa yhdessä asukkaiden ja henkilökunnan kanssa yhteiskehittämisen keinoin. Hankkeen aikana asukkaita ja henkilökuntaa haastettiin etsimään kehitettävät kohteet sekä yhdessä toteuttamaan kehittämistyötä. Kehittämishankkeen tavoitteena oli osallistaa asukkaita ja henkilökuntaa yhdessä kehittämään toimintaa. Samalla asukkaille tehtiin näkyväksi heidän antamansa palautteen ja näkemysten merkitys toiminnan kehittämiseksi. Kehittämishanke toteutettiin Demingin jatkuvan kehittämisen periaatteen mukaisesti. Opinnäytetyö käynnistyi kehitettävien kohteiden etsimisellä, käyttämällä osallistamiseen mukailtua versiota learning cafe menetelmästä. Tilaisuuksia järjestettiin kaksi, toinen asukkaille ja toinen henkilökunnalle. Näiden tilaisuuksien tuotokset tuotiin yhteen käsiteltäväksi yhteiskehittämisen työryhmään, joka koostui asukkaista ja henkilökunnasta. Kehittämiskohteiksi valittiin yhteisen toiminnan järjestäminen asukkaille yhteistyössä asukkaiden ja henkilökunnan kanssa. Toiseksi kehittämiskohteeksi valittiin asukkaiden osallistuminen uusien työntekijöiden ja opiskelijoiden perehdyttämiseen. Kehittämishankkeen taustaorganisaatiossa sekä opinnäytetyöntekijän henkilökohtaisessa työtehtävässä tapahtui muutoksia kehittämishankkeen aikana. Näillä muutoksilla oli vaikutusta kehittämishankkeen etenemiseen ja hanke käytännössä pysähtyi. Hankkeen myötä opittuja asioita voidaan kuitenkin hyödyntää Mikkelin Validia-talossa jatkossa tehtävissä kehittämishankkeissa. Yhteiskehittäminen toiminnan kehittämisen muotona nähtiin mielenkiintoiseksi ja innostavaksi tavaksi.		
Asiasanat (avainsanat) yhteiskehittäminen, johtaminen muutoksessa, learning cafe, Deming		
Sivumäärä 45	Kieli Suomi	URN
Huomautus (huomautukset liitteistä)		
Ohjaavan opettajan nimi Leena Uosukainen Päivi Niiranen-Linkama		Opinnäytetyön toimeksiantaja Invalidiliiton Asumispalvelut Oy

DESCRIPTION

		Date of the master's thesis 14 November 2014
Author(s) Mira Haukka	Degree programme and option Development and Management in Health Care and Social Services. Master's Degree.	
Name of the master's thesis Experiment on Using Collaborative Development as Method of Operational Development at Supported Living Unit for Disabled.		
Abstract <p>This development project was made in co-operation with Invalidiliiton Asumispalvelut Oy and Mikkeli Validia-house. Mikkeli Validia-house is a supported living unit for disabled persons.</p> <p>The purpose of this Master's thesis was to develop the practices in Mikkeli Validia-house together with the personnel and residents by using collaborative development method. During the project the personnel and residents were challenged to find practices that needed to be developed. The aim of the project was to invite the residents and personnel to collaborate in developing practises, showing them that their feedback is important and will have an influence to the operational development. The development project was accomplished by following the Deming principles of continuous improvement cycle.</p> <p>The project was launched by looking for practises that needed to be developed by using the learning café technique. This technique was used in two meetings; one meeting was for the personnel and the other for the residents. Development ideas from these meetings were discussed at collaborative development work group consisting of both residents and personnel. The work group chose two items for further development: organizing shared activities to the residents and personnel and letting the residents take a role in the orientation of new personnel and students.</p> <p>During the development project there were significant changes concerning the co-operative organisation and also the work position of the author of this thesis. These changes had an influence on the developing project which practically paused. However, the things learned during the development project can be used in future development projects in Mikkeli Validia-house. The collaborative development method was seen an interesting and inspiring method for developing practices.</p>		
Subject headings, (keywords) collaborate development, practice method, change management, learning café, Deming		
Pages 45	Language Finnish	URN
Remarks, notes on appendices		
Tutor Leena Uosukainen Päivi Niiranen-Linkama	Master's thesis assigned by Invalidiliiton Asumispalvelut Oy	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	INVALIDILIITON ASUMISPALVELUT OY – VALIDIA ASUMINEN.....	2
3	TOIMINNAN KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHDAT.....	3
3.1	Laadunhallinta	3
3.2	Asiakaslähtöisyys.....	4
3.3	Asiakkaan osallisuus ja yhteiskehittäminen	6
4	JOHTAMINEN MUUTOSTILANTEESSA.....	8
4.1	Muutosjohtaminen	9
4.2	Muutosviestintä.....	11
4.3	Henkilöstön motivointi ja sitouttaminen	12
4.4	Asiakkaiden motivointi ja sitouttaminen.....	13
5	KEHITTÄMISTOIMINTA	14
5.1	Oppiva organisaatio	15
5.2	Osallistavat menetelmät	16
6	OPINNÄYTETYÖN TEHTÄVÄ.....	17
7	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS.....	17
7.1	Demingin ympyrä yhteiskehittämisen hankkeen jäsentäjänä	18
7.2	Kehittämishankkeen suunnittelu vaihe (Plan)	19
7.3	Kehittämishankkeen toteutus (Do).....	22
7.3.1	Learning cafen tulokset - kehittämiskohteet	24
7.3.2	Kehittämiskohteiden valinta.....	25
7.3.3	Jatkotapaamiset.....	27
7.4	Kehittämishankkeen arviointi (Chek)	29
7.4.1	Tiedonkeruumenetelmän arviointi.....	29
7.4.2	Kehittämishankkeen toteutuksen arviointi.....	30
7.5	Kehittämishankkeen vakiinnuttaminen osaksi toimintaa (Act).....	34
7.6	Kehittämishankkeen luotettavuuden arviointi	35
8	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSIÄ.....	36
8.1	Kehittämisprosessin arviointi	38
8.2	Kehittämistulosten arviointi	40
8.3	Jatkokehittämisen ideointia	40

1 JOHDANTO

Asiakkaan kokemukset ja näkemykset omien palveluidensa kehittäjinä ja laadunarvioijina on tämän hetken suuntaus palveluja kehitettäessä. Asiakkaan roolia palveluiden kehittämisessä on viime aikoina korostettu sekä tutkittu erilaisissa tutkimuksissa sekä hankkeissa. Suomessa näkyvänä hankkeena on ollut vammaispalveluiden valtakunnallinen Kaste-hanke vuosina 2010–2013. Hankkeessa oli yhdeksän osahanketta, joissa kehitettiin vammaispalveluita yhdessä palvelujenkäyttäjien sekä useiden sidosryhmien kanssa. Kyseessä olevan **yhteiskehittämisen** keskiössä olivat vammaiset henkilöt sekä heidän läheisensä. Vammaispalveluhankkeen yhdessä julkaisussa ”Koen itse olevani tekijä”- Kohti yksilöllistä elämää ja osallisuutta, on tarinoiden muodossa kuvattu, kuinka ajattelutavan muutosta objektista subjektiksi on viety hankkeen myötä käytäntöön. Tarinoiden keskiössä ovat yhteiskehittäminen ja osallisuuden näkökulmat, tuen tarpeeseen perustuva palvelusuunnittelu sekä yksilöllisyys ja yhdenvertaisuus. (Vammaispalveluhanke 2013,1.)

Tämän opinnäytetyön toimintaympäristönä toimi Mikkelin Validia-talo, joka on osa Invalidiliiton Asumispalvelut Oy - Validia Asuminen osakeyhtiötä (jatkossa Validia Asuminen). Validia Asumisella on yli 40 vuoden kokemus palveluasumisen tuottamisesta ihmisille, joilla on erityistarpeita asumisen suhteen. Mikkelin Validia-talo tuottaa palveluita vaikeavammaisille henkilöille. Toimintapisteessämme tuotetaan vammaisten ihmisten tehostettua palveluasumista, ateriapalveluita, päivätoimintaa sekä henkilökohtaista apua.

Validia Asumisella on käytössä laatujärjestelmä, joka pohjautuu ISO 9001:2008 laatustandardiin. Toimintapolitiikkamme on kirjattu palveluiden tuottamisessa lähtökohdaksi asiakkaiden näkökulma ja palvelutarve. Seuraamme ja arvioimme asiakastytyväisyyttä ja palveluiden kohdentumista aktiivisesti sekä kehitämme niihin liittyviä palautejärjestelmiä. (IAP Toimintakäsikirja 2014.) Validia Asumisessa kerätään Yhtiön käytänteiden mukaisesti asiakkailta palautetta toiminnastamme. Mittavin on ulkopuolisen yrityksen vuosittain tekemä asiakastytyväisyyskysely. Kyselyn tulokset käydään lävitse asukkaiden ja henkilökunnan kanssa. Tuloksien perusteella valitaan kehitettävät kohteet, joihin jatkossa kiinnitetään huomiota. Mikkelin Validia-talossa on todettu, että kehittämistyö kulkee osana toimintaa, mutta se ei oikein selkeästi näy

asukkaille. Tämän vuoksi valitsin kehittämishankkeeni aiheeksi **toiminnan kehittämisen yhteiskehittämisen näkökulmasta, yhdessä asukkaiden ja henkilökunnan kanssa.** Kehittämishankkeen tarkoituksena oli **aktivoida asukkaita ja henkilökuntaa yhdessä kehittämään toimintaa sekä tuoda näkyväksi kehittämisen prosessia.** Kehittämiseen kuului olennaisena osana asukkaan äänen kuuluville saaminen erilaisien osallistavien menetelmien avulla.

Työyhteisössä tapahtuva kehittäminen ei aina etene alkuperäisten suunnitelmien mukaisesti. Organisaatiot ja työyhteisöt elävät jatkuvassa muutoksessa ja näillä muutoksilla on vaikutusta myös kehittämistoimintaan. Kehittämistoiminta sinänsä käynnistää jo tietynlaisen muutosprosessin työyhteisössä. Lisäksi kehittämissyksikössä ja kehittämisorganisaatiossa tapahtuvat muutokset vaikuttavat kehittämistoiminnan etenemiseen ja sen johtamiseen. Näissä tilanteissa korostuu muutosjohtamisen merkitys.

Kehittämishankkeen toteutuksen oli tarkoitus tapahtua syksyn 2013 ja talven 2014 aikana. Hanke etenikin suunnitellusti syksyn 2013 ajan. Vuodenvaihteessa 2014 siirryin itse sosiaaliohjaajan työtehtävistä Validia Asumisen hallinnon työtekijäksi työvuorosuunnittelijan tehtäviin. Tämä tarkoitti sitä, että en enää ollut Mikkelin Validia-talon työntekijä ja siten osa kehittämishankkeen työyhteisöä. Organisaatiomme sisällä käynnistyi alkutalvesta 2014 mittava organisaatorakenteen uudelleenorganisointi johdon ja esimiesten osalta. Tämän tyyppiset muutostilanteet vaikuttavat helposti hetkelisestään organisaation sisällä tapahtuvaan kehittämistoimintaan. Näin kävi myös tämän opinnäytetyönä tekemäni kehittämishankkeen osalta. Toiminta käytännössä pysähtyi. Kehittämishanke kuitenkin käynnisti työyhteisössä ajatuksen uudenlaisesta kehittämisen mallista.

2 INVALIDILIITON ASUMISPALVELUT OY – VALIDIA ASUMINEN

Invalidiliiton Asumispalvelut Oy – Validia Asuminen on täysin kotimainen yritys. Validia Asumisessa kehitetään ja tuotetaan korkealaatuisia asumisen ja hyvinvoinnin palveluita vammaisille, ikääntyville sekä muille valituille erityisryhmille. Palveluiden ydin on arjen toimivuuden sekä aktiivisen elämän tukemisessa mahdollistaen yksilöllisen elämän toimintarajoitteista huolimatta. (IAP Yritysesittely 2014.)

Validia Asumisella on toimintaa 23 paikkakunnalla ympäri Suomea. Palveluyksiköitä on tällä hetkellä 41. Käyttäjääsiakkaita Validia Asumisella on noin 1400 ja työntekijöitä noin 1470 henkilöä. Validia Asumisen tilaaja-asiakkaita ovat kunnat, kuntayhtymät ja muut yhteistoimintaorganisaatiot, vakuutusyhtiöt sekä yksityishenkilöt. Vammaiset henkilöt, jotka käyttävät palveluitamme, ovat vammaispalvelulain mukaisia käyttäjääsiakkaita, joilla on subjektiivinen oikeus palveluasumiseen. Ikääntyvien asiakkaiden palvelut ovat sosiaalihuoltolain mukaista palveluasumista. Palveluita on mahdollista ikäihmisten hankkia myös palvelusetelillä tai itse maksaen. (IAP Yritysesittely 2014.)

Validia Asuminen tuottaa vaikeavammaisille henkilöille mm. tehostettua palveluasumista, määräaikaista asumista sekä omaishoidon lomitusta, asumisvalmennusta, päivätoimintaa, henkilökohtaista apua sekä ateriapalveluita. Ikäihmisten palveluihin kuuluu mm. kotihoito, turvallinen asuminen, palveluasuminen, tehostettu palveluasuminen, omaishoidon lomitus sekä päivä- ja virkistystoiminta. (IAP Yritysesittely 2014.)

3 TOIMINNAN KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHDAT

Menestyvät yritykset kehittävät toimintaansa. Toiminnan kehittämiseksi on eri syitä. Yritykset haluavat vastata paremmin asiakkaiden tarpeisiin, saada tyytyväisempiä asiakkaita ja sen avulla parempaa tuottoa. Toimintaa kehitettäessä pyritään usein parempaan laatuun, jonka myötä asiakastyytyväisyyden odotetaan lisääntyvän.

3.1 Laadunhallinta

Laatua voidaan määritellä monella tavalla. Pesonen (2007, 36) on määritellyt laadun seuraavasti ” *Laatu on kaikki ne ominaisuudet ja piirteet, jotka tuotteella tai palvelulla on ja joilla se täyttää asiakkaiden odotuksia, vaatimuksia tai tottumuksia, olivatpa ne ilmaistuja tai piilossa olevia.*” Tarkastellessa piilotettuja vaatimuksia, huomio kiinnittyy asiakkaan vielä ilmaisemattomiin tarpeisiin ja vaatimuksiin. Näin suuntaamme ajatukset jo asiakaslähtöiseen ajatteluun.

Yrityksissä tehdään laadun kehittämistyötä. Tärkeimpänä syynä tähän on asiakastyytyväisyyden kehittäminen. Tärkeätä yrityksissä on myös päästä eroon turhasta säh-

lämmisestä ja sitä kautta lisätä henkilöstön työtyytyväisyyttä. Laadun kehittäminen kohdistuu pitkälti prosessien varmistamiseen ja tehostamiseen. (Pesonen 2007, 15–17.) Laadunhallintajärjestelmällä tarkoitetaan organisaation tapaa ohjata ja johtaa toimintoja, jotka liittyvät tavalla tai toisella asiakasvaatimusten täyttämiseen. Laadunhallintajärjestelmä on yksi tapa osoittaa toiminnan luotettavuutta. (ISO 9001 pk-yrityksille 2010, 15–17.)

Validia Asumisen laadunhallintajärjestelmä pohjautuu ISO 9001:2008 standardiin (IAP Yritysesittely 2014). Standardi velvoittaa johtoa osoittamaan sitoutumisensa laadunhallintajärjestelmän kehittämiseen, toteuttamiseen sekä jatkuvaan parantamiseen. Johdon pitää määritellä laatupolitiikka, asettaa laatutavoitteet, suorittaa johdon katselmukset sekä varmistaa tarvittavat resurssit. Johdon tulee tuoda ilmi asiakasvaatimusten, lakien ja viranomaisvaatimusten täyttämisen tärkeys. Standardi 5.2 tuo vaatimuksen asiakaskeskeisyydestä. Asiakkaan vaatimukset tulee määrittää ja täyttää. Asiakastytyväisyyttä tulee standardin 8.2 mukaan seurata ja mitata. Tämä siis asettaa vaatimuksen asiakkaiden vaatimusten ja odotusten selvittämisestä eli kuinka hyvin organisaatio on vastannut odotuksiin. (ISO pk-yrityksille 2010, 63–64.) Niin kuin johdannossa on todettu, Mikkelin Validia-talossa kerätään asiakaspalautetta erilaisin menetelmin. Tällä opinnäytetyönä toteutettavana yhteiskehittämisen hankkeella on tarkoitus osin täyttää tätä vaatimusta. Aukkaiden näkemykset toiminnan kehittämisen tarpeista ovat todellisia ja arvokkaita havaintoja, joita yrityksessä kannattaa hyödyntää.

3.2 Asiakaslähtöisyys

Asiakkaan osallisuuden ja yhteiskehittämisen taustalla on suunnattava näkökulma asiakaslähtöisyyteen. Sosiaali- ja terveystalouksissa asiakkaan merkitys ja rooli tunnustetaan, mutta asiakaslähtöisyyttä määritellään useasti palveluntuottajan intresseistä ja käsin. Kehittämistyö organisaation näkökulmasta nähdään järjestelmien, mallien ja systeemien kehittämisenä. Asiakkaan näkökulmasta korostuu yksilöllinen tarve sekä palvelukokemukseen perustuva kehittäminen. (Virtanen ym. 2011, 11.)

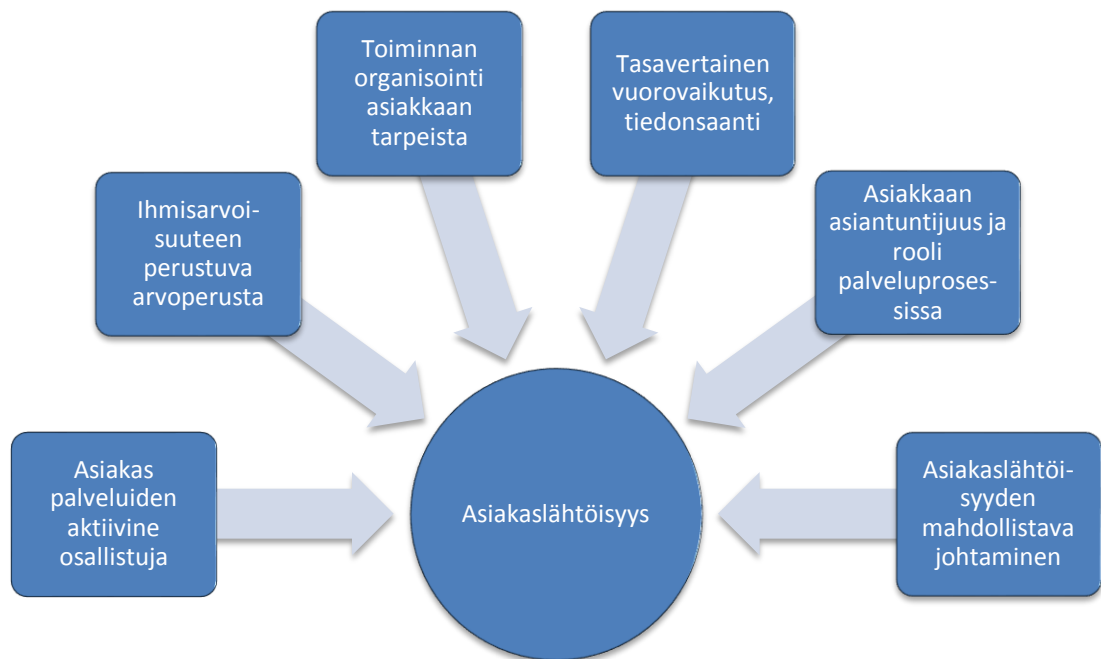
Sanna Järnström (2011) on väitöstutkimuksessaan selvittänyt asiakaslähtöisyyttä vanhusten näkökulmasta geriatrisessa sairaalassa. Hän jakaa asiakaslähtöisyyden kolmeen eri pääulottuvuuteen. Nämä ovat itsemääräämisoikeus, osallistuminen ja tasavertainen

vuorovaikutus sekä kolmantena tiedonsaanti. (Järnström 2011, 45.) Tutkimuksen tuloksissa näkyi, ettei asiakaslähtöisyys toteudu toivotulla tavalla. Geriatrisella osastolla itsemääräämisoikeus ei toteudu, osallisuudessa on parannettavaa eikä tiedonsaanti toimi (Järnström 2011,6).

Myös Laitila on käsitellyt asiakaslähtöisyyttä osana osallisuutta. Hän kuvaa organisaatioiden asiakaslähtöistä toimintaa rakenteiden ja toiminnan kautta. Työntekijöiden näkökulmassa korostui esimiesten ja työyhteisöjen tuki, säännöt sekä oikeat resurssit, jotka mahdollistivat asiakaslähtöisen toiminnan. Asiakasnäkökulmassa korostui tiedonsaanti, mielekäs toiminta, joustavuus sekä vertaistuki. Toinen taso oli asiakaslähtöinen yhteistyösuhde. Tässä korostui aito vuorovaikutus, tasa-arvoisuus ja yksilöllisyys. Kohtaaminen on ihmisarvoa kunnioittavaa. Asiakaslähtöisesti työskentelevä ammattilainen on työhönsä sitoutunut ja aidosti kiinnostunut. Asiakaslähtöinen työskentely parantaa asiakastytyvääsyyttä. (Laitila 2010, 143–144.)

Virtanen ym. (2011, 19) on määritellyt asiakaslähtöisyyttä sosiaali- ja terveyssektorilla tiivistäen sen käsittämään neljä keskeistä ulottuvuutta: ihmisarvoisuuteen perustuva arvoperusta, toiminnan organisointi asiakkaan tarpeista, asiakas palveluiden aktiivinen osallistuja sekä asiakkaan asiantuntijuus palveluprosessissa. Jos nämä ulottuvuudet huomioidaan, asiakas on tasavertainen kumppani ja yhdenvertainen, aktiivinen toimia palveluiden kehittämisessä.

Kuten edellä mainituista tutkimuksista voidaan päätellä, asiakaslähtöisyys koostuu monista eri osatekijöistä, joilla kaikilla on tärkeä merkitys. Kuvassa 1 on tiivistetty näiden tutkimusten perusteella keskeisesti asiakaslähtöisyyteen vaikuttavia tekijöitä.



KUVA 1. Asiakaslähtöisyyteen vaikuttavia tekijöitä (mukaillen Laitila 2010, Järnström 2011 & Virtanen 2011.)

Validia Asumisen arvopohjassa näkyy vahvasti näkemys asiakaslähtöisyydestä. Validia Asuminen on osa Invalidiliitto ry:tä. Invalidiliitto on perustettu vuonna 1938. Perustajina oli kuusi paikallista jäsenyhdistystä. Toiminnan lähtökohtana on ollut alusta saakka tuottaa niitä palveluita, joita jäsenistö tarvitsee. Validia Asumisen sekä Invalidiliiton arvopohja ja siten toimintaa ohjaavat arvot ovat ihmisarvo, luotettavuus, rohkeus ja oikeudenmukaisuus. Ihmisarvo kertoo siitä, että jokaisella henkilöllä on oikeus elämään ja ihmisarvoon. Invalidiliiton arvopohjan mukaan jäsenistöä, asiakkaita ja henkilökuntaa kohdellaan arvostavasti ja kunnioittavasti. Toiminnassa ollaan rohkeasti edelläkävijän roolissa tarttumalla aktiivisesti epäkohtiin. Kannanotoilla vaikutetaan yhteiskunnan päätöksentekoon. Toiminta on läpinäkyvää ja vammaisten ihmisten itsemääräämisoikeutta kunnioittavaa. Oikeudenmukaisuus näkyy työskentelyssä edistämällä syrjimättömyyttä ja kunnioittamalla yksilöllisyyttä sekä yksilön perusoikeuksia ja velvollisuuksia. (Invanet 2014.)

3.3 Asiakkaan osallisuus ja yhteiskehittäminen

Asiakkaan osallisuuden omien palveluiden kehittämisessä ja laadun arvioinnissa on alettu kiinnittämään huomiota. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisessa kehittämissuunnitelmassa (Kaste) vuosille 2012 – 2015 on ohjelman keskeisiksi periaatteiksi kirjattu

osallisuus ja asiakaslähtöisyys. Tämän tulee näkyä sosiaali- ja terveyspalveluissa muun muassa ihmisten kuulemisena ja vaikutusmahdollisuuksien lisäämisenä itseä koskevassa päätöksenteossa, tarvitsemissaan palveluissa sekä niiden kehittämisessä. Menetelminä voivat toimia erilaiset yhteisölliset vaikuttamisen keinot kuten asiakasraadit, neuvostot sekä foorumit sekä kokemusasiantuntijuuden hyödyntäminen. (Sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämishanke Kaste 2012-2013, 19.) Voidaan ajatella, että tämä aikaisemmassa työyhteisössäni aloitettu yhteiskehittämisen hanke toteuttaa osaltaan Kaste-ohjelman vaatimuksia.

Minna Laitila (2010) on tutkinut asiakkaan osallisuutta mielenterveys- ja päihdetyössä. Hänen työnsä pääkäsitteenä on asiakkaan osallisuus. Asiakkaan osallisuuden määritelmästä ja sisällöstä ei ole kirjallisuudessa yksimielisyyttä. Osallisuuden taso ja tapa vaihtelevat. Osallisuudelle läheisiä käsitteitä ovat asiakaslähtöisyys, voimaantuminen ja itsemääräämisoikeus. Asiakkaan osallisuuteen kuuluu aito osallistuminen sekä kokemus. (Laitila 2010, 57.) Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata asiakkaan osallisuutta ja asiakaslähtöisyyttä sekä asiakkaan että työntekijän näkökulmasta. Tutkimuksen tuloksissa asiakkaan osallisuus nähtiin palveluiden käyttäjien asiantuntijuuden hyväksymisenä, huomioimisena ja hyödyntämisenä. (Laitila 2010, 8.)

Katja Valkama (2012) on väitöstutkimuksessaan ”Asiakkuuden dilemma, Näkökulmia sosiaali- ja terveydenhuollon asiakkuuteen” tutkinut asiakkuuden käsitettä tarkoituksenaan lisätä ymmärrystä käsitteistä sekä avata käsitteiden taustoihin liittyviä asioita. Tutkimuksen pohjana on ollut viisi eri artikkelia. Hänen aineistossaan keskeisimmiksi asiakkuutta määritteleviksi tekijöiksi nousivat aktiivisuus, osallisuus sekä valinnan ja vaikuttamisen mahdollisuus. Asiakkuuteen liitetty vaatimus aktiivisuudesta on osin haasteellinen. Miksi asiakkaan pitää olla aktiivinen saadakseen tarvitsemansa palvelut? Toisaalta aktiiviset asiakkaat saatetaan kokea haasteellisina asiakkaina. (Valkama 2012, 77–78.)

Käyttäjien ottamista mukaan kehittämiseen on innovaatiotutkimuksessa perusteltu käyttäjien osaamisella ja kokemuksella, jota palveluntuottajalla itsellään ei välttämättä ole. Asiakaslähtöinen kehittäminen perustuukin vuorovaikutuksellisuuteen. Yhteiskehittäminen on vaikuttavampaa ja hedelmällisempää. Asiakaslähtöisessä kehittämisessä tunnistetaan asiakkaan tarpeet ja pohditaan vaihtoehtoisia tuottamistapoja. Asiakas ja palveluntuottaja yhdessä valitsevat parhaan kehittämisen tavan. Kehittäminen suunnit-

tellaan ja rakennetaan yhdessä, jonka jälkeen asiakas testaa tuotetta. Asiakkaan käyttökokemuksia hyödynnetään toiminnan edelleen kehittämässä. (Virtanen ym. 2011, 37.)

Yhteiskehittämisestä käytetään myös termiä yhdessä luominen. Virtanen ja Stenvall (2014) ovat tiivistäneet perinteisen palveluajattelun ja yhdessä luomisen (co-creation) eroavaisuuksia. Perinteisessä palveluajattelussa toiminta pohjautuu organisaatiopohjaiseen ajatteluun, kun taas yhdessä luomisen perustana on asiakas- ja kokemuslähtöisyys. Prosessin käynnistäjänä ovat asiakkaiden kokemukset, ja lopputulos muovautuu vahvemmin palvelun käyttäjien tarpeiden mukaisesti. Organisaation näkökulmasta katsottuna tämä vaatii enemmän avoimuutta, dialogia ja palveluprosessin läpinäkyvyyttä. (Virtanen & Stenvall 2014, 160–161.)

Nykypäivänä yhteiskehittämisestä tai yhteissuunnittelusta puhuttaessa yhtenä suuntauksena on palvelumuotoilu. Tässä asiakkaat otetaan tuotekehitysprosessiin mukaan tiedontuottajan roolin lisäksi kehittelijöiksi ja innovaattoreiksi. Tuotetut palveluideat kuvataan visuaalisesti esimerkiksi videoiden tai piirrosten avulla. Palveluideaa voidaan testata esimerkiksi erilaisin digitaalisin prototyypein tai näyttelemällä palvelutilanteita. Testausten jälkeen ideaa voidaan jatkokehittää. Palvelumuotoilussa käytetään muotoilualan menetelmiä yhdistämään eri alojen toimijoita ja auttamaan ymmärtämään toistensa näkemyksiä. Palvelumuotoilun yhteydessä puhutaan usein yhteissuunnittelusta, jossa asiakas osallistuu palvelun kehittämiseen yhdessä muotoilutiimin kanssa. Palvelumuotoilun yhteydessä korostuvatkin suunnittelutyöryhmän ja käyttäjätehtävän yhteistyö uuden tuotteen tai palvelun kehittämässä. Muotoiluajattelu tuo luovia uusia työskentelytapoja ratkaisuvaihtoehtojen löytymiseen. (Miettinen 2011, 21–27.)

4 JOHTAMINEN MUUTOSTILANTEESSA

Muutokset organisaatiossa ovat nykypäivää ja usein myös organisaatiolle välttämättömiä. Muutokset aiheuttavat usein vastarintaa henkilöstön keskuudessa. Työntekijät pohtivat, kuinka muutokset vaikuttavat omaan työhön ja koko työyhteisöön. Muutokset vaikuttavat myös esimiehiin ja heidän työhönsä. Moni esimies varmasti pohtii, kuinka muutos voitaisiin käydä lävitse työyhteisössä onnistuneella ja rakentavalla

tavalla. Muutosjohtamisessa esimiehen rooli muutoksen onnistumisen kannalta korostuu.

Muutostilanteet vaikuttavat herkästi myös organisaatiossa tapahtuvaan kehittämistoimintaan. Toiminnan kehittäminen käynnistää kehittämisorganisaatiossa myös hetkellisen muutostilanteen. Näissä tilanteissa tarvitaan hallittua muutosjohtamista. Seuraavaksi käsittelemme muutosjohtamisessa huomioitavia asioita.

4.1 Muutosjohtaminen

Muutoksen tulokseen ratkaisevasti vaikuttaa johtaminen. Johtajan on tunnistettava mistä muutoksessa on pohjimmiltaan kyse ja kuinka se vaikuttaa yksilöön perustasolla. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 16–17, Hyppänen 2013, 257.) Muutosta johdettaessa on tärkeä ymmärtää ihmisten käyttäytymistä muutostilanteessa. Muutostilanteet vaikuttavat ihmisten itseluottamukseen. Muutostilanteessa ihmiset tarvitsevat tietoa, mitä muutostilanteessa tapahtuu ja miksi muutoksia tehdään. Henkilöstö tarvitsee tukea tunteidensa käsittelyyn sekä apua uuden oppimiseen. Muutoksiin sopeutuminen ja asioiden sulattelu vaatii myös aikaa. (Rauhala ym. 2013, 160–161.) Muutosjohtamisessa toimitaankin kahdessa hyvin erilaisessa maailmassa, järjestelmien maailmassa sekä inhimillisessä elämismaailmassa. Muutosjohtamisessa tarvitaan aktiivista tunteiden kohtaamista. Esimiehen tulee olla läsnä työyhteisössään. Tärkeätä on antaa aikansa ja kuunnella työntekijöitä. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 70–73.)

Muutostilanteessa on tärkeä keskittyä myös tunteiden johtamiseen. Ihmisten tunnetila vaikuttaa heidän suoriutumiseen. Negatiivisella tunnetilalla on suoritusta heikentävä, positiivisella taas suoritusta lisäävä vaikutus. Ihmisiä onkin autettava tunteiden ilmaisemisessa ja kohtaamisessa. Tunteita johtava esimies viestittää, että työyhteisössä on sallittua ilmaista ja keskustella tunteistaan. Tunneilmastoa johdettaessa pyritään kohti myönteistä tunneilmaisua. Kuitenkin kriittisyyttä ja kielteisyyttäkin tarvitaan tehokkaassa ja kehittyvässä työyhteisössä. (Rauhala ym. 2013, 164–165.)

Vakkala (2012) on tutkinut henkilöstöä kuntauudistuksissa. Vastaajista 40 % oli kokenut keskustelun tarpeen lisääntyneen ja 60 % tiedon tarpeen lisääntyneen. Tämän pohjalta tutkija näki tarpeellisuutta erilaisten virallisten ja epävirallisten keskustelujen tarpeellisuuden työyhteisöissä. Myös työyhteisön arvoilla on merkitystä. Vallitseeko

työyhteisössä avoimuuden tasavertaisuuden ja oikeudenmukaisuuden ilmapiiri? Voivatko ihmiset aidosti tuoda ajatuksiaan ja näkemyksiään esille? Tässä esimiehillä ja muutosjohtamisella on suuri merkitys. (Vakkala 2012, 144–145, 151.)

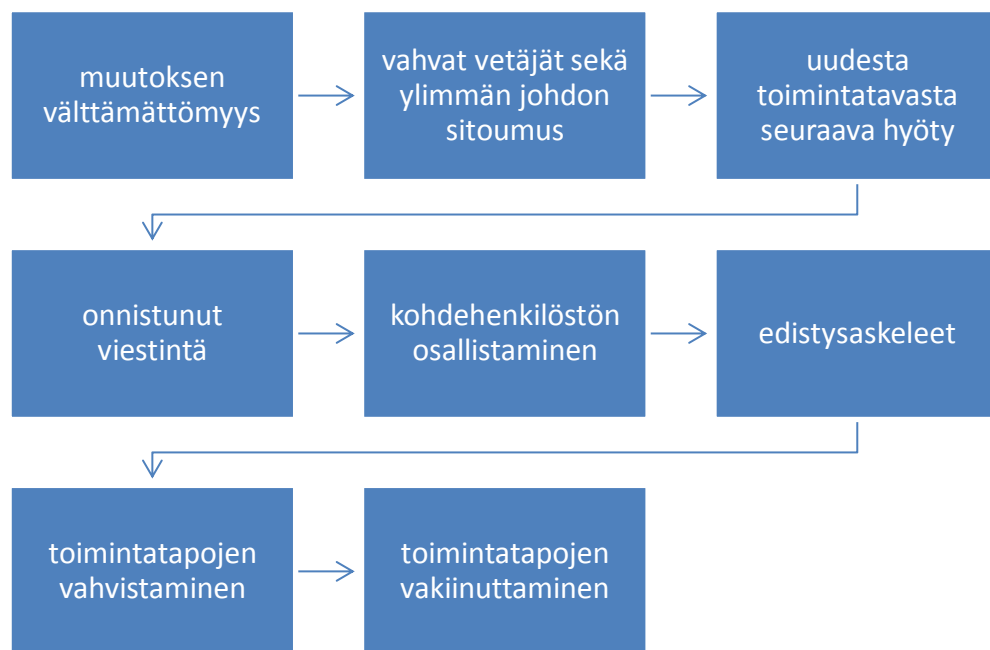
Toimintakykyisessä organisaatiossa tapahtuu muutoksia ja toimivan organisaation tulee kyetä kohtaamaan muutostilanteet. Jokainen muutosprosessi on ainutlaatuinen tapahtuma. Siihen vaikuttaa organisaation historia, kokemukset ja mahdolliset aikaisemmat kehittämistoiminnot. Muutostilanteessa taitava johtaja reflektoi organisaation menneisyyttä oppiakseen ja hyödyntääkseen sitä uuden kehittämisessä. (Virtanen & Stenvall 2007, 43–44.) Muutoksilla haetaan parannusta johonkin tilanteeseen. Muutoksella on siis aina tavoite. Toivottuun muutostilanteeseen päästäkseen organisaatioissa käytetään erilaisia resursseja tavoitteiden saavuttamiseksi. Jos tuohon asetettuun tavoitteeseen ei päästä, muutos on epäonnistunut. (Nurmi 2012, 17.)

Muutosprosessin voidaan ajatella alkavan muutoksen suunnitteluvaiheesta. Onko suunniteltu muutos tarpeellinen ja saadaanko siitä haluttua hyötyä? Organisaatiossa on hyvä pohtia muutoksen perustarkoitusta. (Virtanen & Stenvall 2009, 47–48.) Hyvin tehdyssä suunnitelmassa varaudutaan kaikkiin niihin tilanteisiin joihin voidaan. Kunnollinen suunnitelma helpottaa ihmisten johtamista suunnitelmalliseen muutokseen. Pelkkä päätös muutoksesta ilman kunnollista suunnitelmaa ei siis riitä. Hyvälläkään suunnitelmalla ei toisaalta tee mitään, ellei sen toteuttamista johdeta ja seurata. (Nurmi 2012, 110–111.)

Muutoksen toteutusvaiheessa toteutetaan suunnitellut toimenpiteet, vakiinnutetaan ne osaksi toimintaa sekä arvioidaan ja seurataan muutosprosessin toteutumista. Toteutusprosessiin liittyy usein kaaosta ja ennakoimattomia asioita, joka muutosta johdettaessa tulee huomioida. Tilanteessa tarvitaan joustavuutta sekä kykyä hyödyntää havaittua tietoa ja tarvittaessa muuttaa suunnitelmaa. Muutosprosessi vaatii aina myös aikaa. Tämä muodostaa myös toisen haasteen johtamisen näkökulmasta: kuinka pitää prosessi liikkeessä ja henkilöstö motivoituneena. (Virtanen & Stenvall 2009, 49–50.)

Hyppänen (2013, 258–259) kuvaa Kotterin (1996) kahdeksan askeleen muutoksen mallia. Oheisessa kuvassa 2 on esitetty muutoksen vaiheet. Onnistunut muutos vaatii kaikkien askelten kulkemista oikeassa järjestyksessä. Ensimmäinen askel on muutoksen välttämättömyyden korostaminen. Seuraavaksi muutosprosessille on saatava vah-

va vetäjäjoukko ja ylimmän johdon sitoumus sekä tuki. Kolmantena vaiheena muutosprosessissa tulisi pystyä kuvaamaan mahdollisimman hyvin kuva tulevasta toimintatavasta ja sen tuomasta hyödystä toiminnalle. Viestintä (neljäs vaihe) on tärkeä asia koko muutosprosessin ajan. Sen on oltava systemaattista ja suunniteltua. Viidentenä vaiheena tulee kohdehenkilöstön osallistaminen muutokseen. Kuudennessa vaiheessa nostetaan esille muutosprosessissa tapahtuneita pieniäkin edistysaskeleita. Seitsemäs askel on uusien toimintatapojen vahvistuttaminen ja kahdeksantena uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen.



KUVA 2. Muutosprosessin eteneminen (mukailleen Kotter 1996)

Muutoksen vaiheiden ymmärtäminen auttaa esimiestä suunnittelemaan muutoksen läpiviemistä.

4.2 Muutosviestintä

Muutostilanteet vaativat suunnitelmallista viestintää. Muutostilanteessa organisaatioissa tulee tehostaa ja syventää perusviestintää sekä lisätä vuorovaikutusta ja henkilöstön osallistamista. Tavoitteena muutosviestinnässä on auttaa henkilöstöä ymmärtämään muutoksen tärkeys ja tavoite. Onnistuneella muutosviestinnällä voimme auttaa koko organisaatiota ennakoivalla, rakentavalla ja inhimillisellä tavalla sitoutumaan muutokseen. Todellisuudessa aito muutos on mahdollinen organisaatiossa silloin, kun

uudet toimintatavat ja tavoitteet ovat riittävän yhtenäisesti hyväksytyjä ja ymmärrettyjä. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 19–20.)

Esimiehen rooli viestinnän onnistumisessa on keskeinen. Ottamalla henkilöstö mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen saavutetaan parhaimmat tulokset. Viestinnän suunnittelussa tulisi jo pohtia, mikä on muutoksen vaikutus kohderyhmään ja mikä on heidän mahdollinen tulkinta asiasta. Tämä vaatii viestijältä itseltä ymmärrystä asiasta ja näin mahdollisuutta löytää paras tapa toimia. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 66–69). Esimiehen on hyvä muistaa viestinnän merkitys myös niissä tilanteissa, kun mitään faktatietoa ei ole kerrottavana. On hyvä todeta, että asioista viestitään heti, kun viestittävää on. (Stenvall & Virtanen 2007, 64.)

Muutosviestintään voidaan käyttää eri viestintäkanavia. Kanavan valintaan, vaikuttaa oleellisesti viestin sisältö ja tavoiteltu vuorovaikutuksen taso. (Stenvall & Virtanen 2007, 69.) Muutoksesta viestittäessä on usein tarpeen käyttää rinnakkain useita eri viestintäkanavia. Kasvokkain tapahtuvaa viestintää on hyvä käyttää tilanteissa, joissa asiat ovat erittäin tärkeitä ja aiheuttavat voimakkaita tunnereaktioita. Tämän tyyppinen viestintä on vaikuttavinta, koska se mahdollistaa aidon vuorovaikutuksen. Tosin tämän tyyppinen viestintä vie paljon aikaa, eivätkä kaikki henkilöt välttämättä pääse tilaisuuteen mukaan. Tämän vuoksi rinnalla on hyvä käyttää esimerkiksi sähköpostia, yrityksen intranettiä ja perinteisiä dokumentteja eli muistioita. Näin osaltaan varmistetaan viestinnän tasapuolisuus ja kaikkien tavoitettavuus. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 78–84.)

4.3 Henkilöstön motivointi ja sitouttaminen

Yrityksen organisaatorakenteessa tapahtuvat muutokset aiheuttavat organisaatiossa työelämän kriisejä. Nämä kriisit ovat väliaikaisia hämmennyksen ja epäjärjestyksen tiloja. (Saarelma-Thiel 2009, 10.) Työyhteisössä tapahtuvat yhteistoimintaneuvottelut henkilöstön uudelleen sijoitteluineen ja mahdollisine irtisanomisineen on useiden kuukausien prosessi. Kriisitilanteissa esimiesten merkitys suunnan näyttäjänä korostuu. Muutosmyllerryksessä rohkeus ja luovuus jähmettyvät. Johdon tehtävä onkin näyttää suuntaa ja korostaa yhteisten ponnistelujen merkitystä. Työn kehittäminen yhteistoiminnallisesti helpottaa muutokseen sitoutumista. (Saarelma-Thiel 2009, 48–49.)

Henkilöstön sitoutuminen muutosprosessiin on prosessin onnistumisen kannalta oleellista. Muutostilanteessa päätöksillä ja suunnitelmilla ei ole merkitystä, jos niihin ei ole oikeasti sitouduttu. Henkilön sitoutuessa johonkin tavoitteeseen, hän myös sitoutuu tekemään jotain tavoitteeseen pääsemiseksi. Tämä vie henkilöltä energiaa ja usein työelämän haasteeksi nouseekin motivaation nopea kuihtuminen. Oikean sitoutumisen tulee lähteä henkilöstä itsestään, ketään ei johdon toimesta pystytä sitouttamaan. Johdon tuleekin näyttää oman esimerkin kautta oma sitoutumisensa. Ilman muutokseen sitoutuneita vetäjiä, ei ole muutosta seuraavaa henkilöstöä. Tästä seuraa muutoshankkeen romahtaminen. (Nurmi 2012, 128–130.)

Muutoksen onnistumisen kannalta on oleellista, että johto joka tasolla on sitoutunut muutokseen. Aito sitoutuminen näkyy ulospäin myös tekoina ja esimerkkien avulla. Sitoutuminen vaatii aina aikaa ja aktiivista vuorovaikutusta. Johdon ja henkilöstön kommunikaatio tiedon jakamiseksi ja yhteisen ymmärryksen löytämiseksi on olennaista. Epäilyille, kysymyksille ja mahdollisille peloille on annettava tilaa ja aikaa johdon osalta. (Nurmi 2012, 139–140.)

Muutostilannetta johdettaessa henkilöstöä on hyvä auttaa hahmottamaan, mihin asioihin he voivat vaikuttaa ja mitkä asiat ovat heidän päätettävissään. Henkilöstön tukeminen muutoksen kannalta olennaisiin asioihin, helpottaa työskentelyn käynnistymistä oleellisten ongelmien parissa. Henkilöstö tarvitsee onnistumiskokemuksia, jotka vahvistavat motivoitumista ja sitoutumista. Muutosprosessissa tulisikin asettaa pieniä osatavoitteita, joiden onnistumisista voidaan iloita ja huomioida. Näin henkilöstö huomaa onnistumiset ja prosessin etenemisen. (Rauhala ym. 2013, 168–170.)

4.4 Asiakkaiden motivointi ja sitouttaminen

Aikaisemmissa osioissa olen käsitellyt asiakaslähtöisyyttä ja asiakkaiden osallisuutta toiminnan kehittämiseen. Toimintaa kehitettäessä on hyvä ymmärtää keitä ja millaisia asiakkaita toiminnassa on mukana. Kortelainen ym. (2011) pohtivat käyttäjien roolia yrityksen kehitysresursseina Living Lab -hankkeissa. Tutkimuksessa ilmeni, että asiakkuuden tasoilla on vaikutusta palvelun käyttäjäyhteisön toimintaan. Tutkimuksessa käyttäjät ryhmiteltiin neljään eri luokkaan, joita kaikkia voi käyttäjäyhteisöstä löytyä samanaikaisesti. (Kortelainen ym. 2011, 49–51.)

Kehittämisen kannalta helpoin ryhmä ovat ”aktiivikäyttäjät”. He kokevat vahvasti olevansa osa käyttäjäyhteisöä ja ovat aktiivisesti mukana kaikessa toiminnassa. He käyttävät paljon yrityksen tuotteita ja palveluita, näin heillä on paljon tietoa myös toiminnasta ja kehittämisen kannalta hyödyllisiä toimintaideoita. (Kortelainen ym. 2011, 51–52.)

Toiseen ryhmään kuuluvat käyttäjät, jotka kokevat kuuluvansa käyttäjäyhteisöön, mutta eivät ole aktiivisesti mukana toiminnassa. Tätä ryhmää kutsutaan ”jäsenyyskäyttäjiksi”. Ryhmän jäsenet osallistuvat kyllä mukaan toimintaan esimerkiksi taloyhtiön talkoisiin, mutta eivät ole itse toimintaa järjestämässä ja suunnittelemassa. Kolmas mahdollinen käyttäjäryhmä on ”linkitettykäyttäjä”. Esimerkkinä tästä ovat vaikka juniorijalkapalloryhmän jäsenten vanhemmat. Neljänneksi ja haastavammaksi ryhmäksi kutsutaan ”vapaa käyttäjä”-ryhmää. Tämä ryhmä ei varsinaisesti koe olevansa osa yhteisöä, eikä ole aktiivisesti mukana toiminnassa.. Esimerkkinä useiden eri bonuskorttien käyttäjät. He eivät ole täysin tietoisia yrityksen palveluista ja toiminnasta ja voisivat hieman ulkopuolisina olla erittäin arvokkaita toiminnankehittäjiä. Yrityksen on kehittämistoimintaansa aloittaessa päätettävä, mitä käyttäjäryhmiä he haluavat ottaa mukaan kehittämistoimintaansa ja minkä ryhmän kanssa saavutetaan paras tehokkuus ja hyöty. (Kortelainen ym. 2011, 52–53.)

Omassa kehittämishankkeessani voisi ajatella kaikkien talon asukkaiden osin täyttävän aktiivikäyttäjän kriteerit. Talossa toimivan asukasraadin edustajien voisi ajatella erityisesti kuuluvan tähän ryhmään. He ovat palveluidemme aktiivisia käyttäjiä ja asukasraatilaisten tottuneet nostamaan esille epäkohtia ja kehittämisideoita palveluidemme suhteen. Jäsenyyskäyttäjäryhmään ajattelisin kuuluvan kaikki talon asukkaat, jotka pystyvät omien voimavarojensa puitteissa osallistumaan talossa tapahtuviin tilaisuuksiin. Linkitettyyn käyttäjäryhmään voisi kuulua esimerkiksi asukkaiden omaisia. Vapaa käyttäjä -ryhmään voisi kuulua esimerkiksi asukkaiden sosiaalityöntekijöitä ja fysioterapeutteja.

5 KEHITTÄMISTOIMINTA

Kehittämisen lähtökohdat ja tavoitteet ovat muuttuneet vuosien aikana. Toiminnan tehokkuus/kustannustehokkuus oli riittävä kehittämiskohde monessa yrityksessä 1960-

luvulle saakka. Tämän jälkeen yrityksissä herättiin laatuajatteluun sekä joustavuuteen. Tämän myötä yritysten kehittämistoiminnassa nousi vaatimus tuottaa asiakasräätylöidymiä tuotteita ja palveluita luotettavasti ja nopeasti. Tänä päivänä vaatimuksiin on tullut mukaan innovaatioiden tuottaminen. (Alasoini 2011, 30.)

Kehittämisprosessissa täytyy huomioida useita eri asioita. Kehittämistavoitteiden asettelun kunnianhimoisuuden taso pitäisi pyrkiä saamaan sopivaksi. Liian korkea tai liian alhainen taso lamaannuttaa ja heikentää muutokseen sitoutumista. Tavoitteiden tulee olla uskottavia ja ymmärrettäviä, jotta henkilöstö voi aidosti sitoutua niihin. Kehittämismenetelmiä valittaessa on pohdittava niiden käytettävyyttä ja tarkoituksenmukaisuutta. Kehittämisorganisaatiolla on oltava asiantuntemusta kehitettävästä kohteesta ja tarvittaessa konsultoitava ulkopuolisia asiantuntijoita. Myös kehittämisprosessin läpiviemiseen saatetaan tarvita ulkopuolisen asiantuntijan apua. Kehittämistoiminta vaatii aina myös taloudellisia, henkilö- ja ajallisia resursseja. Kehittämistoimintaa suunniteltaessa, täytyy määritellä myös näiden resurssien tarve ja merkitys. Kehittämistoiminnan etenemistä tulee seurata ja arvioida. Jatkuva reflektiivisyys mahdollistaa kehittämistoiminnassa tehtävät tarvittavat muutokset jo prosessin aikana. Lopuksi kehittämistoiminnan tuloksia tulee arvioida ja onnistuneet tulokset juurruttaa osaksi toimintaa. (Alasoini 2011, 32–34.)

Kehittämistoiminnassa on kyse organisaation oppimisesta ja siihen tulee saada mukaan koko työyhteisö. Työyhteisön yhteiskehittämiseen on kehitetty erilaisia osallistavia menetelmiä. Käytin tässä opinnäytetyössä learning cafe – menetelmää. Seuraavissa kappaleissa on kuvausta näistä käsitteistä.

5.1 Oppiva organisaatio

Organisaatioiden pyrkiessä vastaamaan toimintaympäristöstä tuleviin muutospaineisiin, on organisaatioiden kehitettävä toimintaansa vastaamaan paremmin muutostarpeisiin. Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö ja siitä seuraavat muutokset, vaativat organisaatiolta kykyä oppia. Oppimaan kykenevä organisaatio menestyy paremmin jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. (Juuti 2011, 69.) Sydänmaanlakka (2007, 55) on määritellyt oppivan organisaation ”*Oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti: se oppii kokemuksistaan ja pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan.*”

Oppimista tapahtuu organisaatioissa useammalla tasolla. Lähtökohtana on yksilötasolla tapahtuva oppiminen. Oppiminen tapahtuu kokemuksen, tiedon arvioinnin ja ymmärryksen kautta. Kun opittu asia on sisäistetty ja ymmärretty, tämän jälkeen sitä voidaan soveltaa käytäntöön. Seuraava taso on tiimin oppiminen, joka etenee periaatteessa samalla tavalla. Oleellista on yhteisen näkemyksen muodostuminen. Tiimi kokee asiat yhdessä, suunnittelee toimintansa ja pohtii oppimistarpeensa yhdessä. Tiimi asettaa yhteiset päämäärät ja arvioi toimintaansa. Tämän jälkeen voidaan ajatella oppimisen tapahtuvan koko organisaation tasolla. Organisaation oppiminen perustuu aikaisempiin tietoihin ja kokemukseen sekä organisaation jäsenten tietoon ja ajatuksiin. Organisaation oppimisessa oleellista on toimiva palautekulttuuri ja palautejärjestelmä. Tätä kautta tuotettu tieto hyödynnetään toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä. Samalla organisaation on kyettävä seuraamaan heikkoja signaaleja ja pystyttävä uusiutumaan tarvittaessa nopeasti. (Sydänmaanlakka 2007, 48–54.)

5.2 Osallistavat menetelmät

Perinteiset kehittämismenetelmät eivät välttämättä enää vastaa nykypäivän tarpeisiin. Kehittämistyössä innovointiin ja ongelmien ratkaisemiseksi voidaan käyttää erilaisia luovia menetelmiä. Tällaisia menetelmiä ovat esimerkiksi aivoriihi, learning cafe, 8 x 8 menetelmä sekä kuusi ajatteluhattua. Luovia menetelmiä käytettäessä tärkeitä on luottamuksellinen, myönteinen, avoin ja kiireetön ilmapiiri. Luovia ideointimenetelmiä käytettäessä saadaan paljon ideoita, joista jotkut ovat käyttökelpoisia, jotkut keltottomia ja jotkut ehkä myöhemmin käyttökelpoisia. (Ojasalo ym. 2014, 160–167.)

Mikkelin Validia-talolla tehdyssä kehittämishankkeessa, valikoitui learning cafe –menetelmä tiedonkeruumenetelmäksi kehitettävien kohteiden osalta. Menetelmän sopivuutta puolusti sen vahvasti osallistava työskentelytapa. Menetelmän etuina oli lisäksi siihen liittyä yhteisöllisyys.

Learning cafe

Menetelmässä suurempi joukko ihmisiä saadaan työskentelemään pienemmissä ryhmissä kehittämisen merkeissä, aktivoimalla näitä pienryhmiä. Osallistujat jaetaan pöytäryhmiin. Jokaisessa ryhmässä/pöydässä toimii puheenjohtaja, joka ohjaa keskustelua

ja tekee tarvittavia kirjauksia. Pöydissä on kertakäyttölakanat tai isot valkoiset paperit, joihin kirjoitetaan ja piirretään. Pöytäryhmällä on yksi pohdittava teema, jota työste-
tään noin 10–20 minuuttia Tämän jälkeen osallistujat vaihtavat pöytää, puheenjohtajan
jäädessä paikalleen. Puheenjohtaja esittää uudelle ryhmälle tiivistelmän edellisten
keskustelusta, jonka pohjalta työskentelyä jatketaan. Lopuksi pöytien puheenjohtajat
tekevät yhteenvedot keskusteluista, joiden pohjalta keskustelua jatketaan. Tilaisuuteen
liittyy usein kahvitarjoilu. Menetelmä tukee hiljaisten ihmisten osallistumista, yhteisen
ymmärryksen syntymistä sekä ratkaisujen löytymistä hankaliin kysymyksiin. (Verkos-
tojohtamisen opas 2013, Työkalupakki.net.)

6 OPINNÄYTETYÖN TEHTÄVÄ

Tämän opinnäytetyönä toteutetun kehittämishankkeen **tehtävänä oli**

- **kehittää Mikkelin Validia-taloin toimintaa yhdessä asukkaiden ja henki-
lökunnan kanssa yhteiskehittämisen keinoin.**

Kehittämishankkeen **tavoitteena oli**

- **osallistaa asukkaat ja henkilöstö aktiivisesti havainnoimaan kehitettäviä
asioita, kehittämään toimintaa ja arvioida kehittämistoimenpiteiden vai-
kuttavuutta.**

Yhteiskehittämisen kohteet oli tarkoitus löytää asukkaiden sekä henkilökunnan ajatus-
ten ja näkemysten avulla käyttämällä erilaisia osallistavia menetelmiä.

7 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

Kehittämishankkeen lähtötilanne ja tarve oli vahvistaa asukkaiden toiveiden ja tarpei-
den esille tulemistä palveluiden kehittämisessä ja laadun arvioimisessa yhteiskehittä-
misen keinoin. Tämä tukee laatu järjestelmän vaatimusta jatkuvasta palveluiden laadun

arvioinnista ja kehittämisestä. Kehittämishankkeessa käytettiin Demingin jatkuvan kehittämisen mallia.

7.1 Demingin ympyrä yhteiskehittämisen hankkeen jäsentäjänä

Ongelmia ratkottaessa ja kehittämistyössä on perusajatuksena oppia mahdollisimman paljon kehitettävästä prosessista. W. Edwards Deming teki tunnetuksi kehittämänsä jatkuvan kehittämisen mallin. PDCA- ympyrä kuvaa kehittämisen etenemistä neljässä eri vaiheessa. Plan, (suunnittele mitä teet, jotta tavoite saavutettaisiin, mitä muutoksia olisi tehtävä), Do (toteuta muutos/ testaa), Chek (arvioi, mittaa ja analysoi, mitä muutos sai aikaiseksi) ja Act (toteuta, opi uudesta tiedosta tai ota käyttöön uusi toiminta). Mallin kantavana ajatuksena on tunnistaa kehitettävät kohteet/ongelmat ja löytää niiden perimmäiset syyt. Toiminta pitää suunnitella huolellisesti sekä toteuttaa suunnitelman mukaisesti. Tämän jälkeen tehtyjä toimenpiteitä tulee arvioida. Mitä tuloksia saatiin ja vastasivatko ne tavoitteita. Jos tarvetta muutoksille on edelleen olemassa, parantamista tulee jatkaa kunnes tavoitetila saavutetaan. Näin ympyrän vaiheet seuraavat toisiaan ja jatkuvan kehittämisen mallin mukaisesti pyörä jatkaa pyörimistään. (Pesonen, 2007, 63–64. Veini 2010. Piirainen 2007.)



KUVA 2. Demingin ympyrä (Karjalainen 2007)

Prosessien kehittämiseen kuuluu keskeisesti prosessien kuvaaminen, mittaaminen, analysointi sekä ratkaisujen testaaminen. Demining ympyrä on paljon käytetty kehittämistyön konsepti. Mallissa suunnittelu, toteutus ja arviointi toteutuvat yleensä hyvin.

Neljäs vaihe toteuta (act) kuvaa kehittämistyön tuloksena selvinneitä korjattavia, parannettavia asioita, joista sitten pitäisi tehdä johtopäätöksiä ja oppia. Tämä vaihe voi kehittämistyössä unohtua, jos siihen ei tietoisesti paneuduta. (Laamanen 2002, 209.)

Demingin jatkuvan kehittämisen mallissa on paljon yhteneväisyyksiä toimintatutkimuksen kanssa. Kehittämistyössä pyritään saamaan aikaan toiminnan muutos. Muutoksen toivotaan tuovan parannusta kehitettävään tilanteeseen. Muutos vaatii yhteistoimintaa ja kehittämisprosessiin osallistumista. Prosessissa siis osallistujat ovat tärkeitä ongelman havainnoijia sekä ongelman ratkaisun etsijöitä. Samalla prosessiin osallistujissa tapahtuu oppimista. Työyhteisö oppii yhdessä nimeämään ongelmia, etsimään niihin yhdessä ratkaisuja ja työskentelemään kohti yhteisiä päämääriä. Kehittämistyön tulokset eivät välttämättä ole yleistettävissä, vaan ne ovat osa kehittämis-kohteen toimintaa. Kehittämistyö on yrityksissä jatkuvasti tapahtuvaa syklisesti etenevää toimintaa. (Kananen 2009, 9–11.)

Seuraavaksi tarkastelen oman kehittämistyöni vaiheita Demingin ympyrää mukaillen.

7.2 Kehittämishankkeen suunnittelu vaihe (Plan)

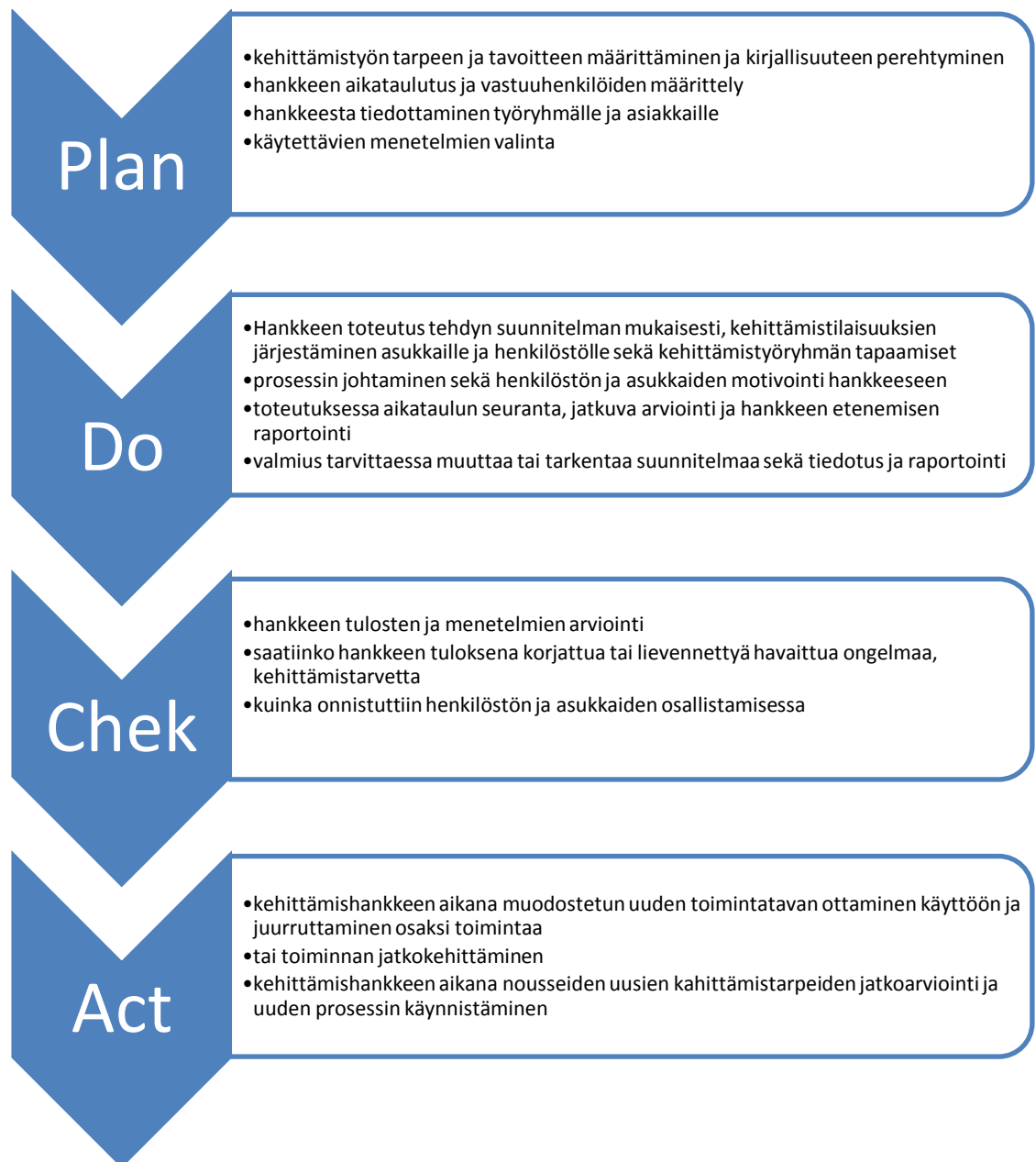
Ensimmäisenä vaiheena on suunnitteluvaihe. Suunnitteluvaihe käynnistyy kehitettävän kohteen havaitsemisesta ja sen nimeämisestä. Ongelman tunnistamisen jälkeen on hyödyllistä keskittyä ongelman tarkkaan määrittelyyn. Mitkä asiat vaikuttavat ongelman taustalla? Mikä on ongelman ydin? Tähän vaiheeseen on syytä keskittyä ja käyttää aikaa, jotta jatkoprosessi olisi hyödyllinen ja onnistunut. Suunnitteluvaiheessa tarvitaan usein tietoa ja tutkimusta päätöksenteon tueksi. (Kananen 2009, 30.) Kehitettävään ilmiöön perehtyminen tapahtuu kirjallisuuden, aikaisempien tutkimuksien ja kehittämissuunnitelmien raporttien avulla. Samalla perehdytään kehitettävään kohteeseen liittyvään käsitteistöön. Muutosta vaativan ongelman täsmentymisen jälkeen, lähdetään hakemaan oikeita ratkaisukeinoja asetetun tavoitteen saavuttamiseksi. Samalla laaditaan hankkeelle aikataulusuunnitelma. (Kananen 2012, 56–57, 74–75.) Suunnitteluvaiheeseen olennaisena osana on myös kehittämissuunnitelmasta tiedottaminen (Kananen 2009, 47).

Mikkelin Validia-talossa suunnittelun vaihe käynnistyi olemassa olevan tarpeen toteuttamisella. Mikkelin Validia-talossa kerätään tällä hetkellä palautetta toiminnastamme

vuosittaisella asiakastyytyväisyyskyselyllä, päivätoiminnan sekä ateriapalveluiden asiakaspalautteilla, palautelaatikon kautta, nettipalautelinkin kautta sekä tietysti suullisesti tapahtuvien palautteiden. Aika ajoin Mikkelin Validia-talossa törmätään tilanteeseen, jossa asukas toteaa palautteen antamisen hyödyttömänä, koska palautteen johdosta tapahtuva muutos ei aina ole asukkaalle näkyvää tai selkeää. Mikkelin Validia-talossa on pohdittu, kuinka yksikössä saataisiin vahvistettua asukkaiden vaikuttamisen keinoja sekä löytää jokin eri tapa nostaa kehitettäviä asioita esille. Samalla yksikössä nähdään tärkeänä kehittämistoiminnan näkyväksi tekeminen asukkaiden ja henkilöstön keskuudessa. Kehitettäväksi kohteeksi nousi näin toiminnan kehittäminen yhteiskehittämisen keinoin.

Mikkelin Validia-talossa asuu hyvin eri tavalla vaikeavammaisia asukkaita. Osalla on haasteita täyttää ja lukea kyselylomakkeita itsenäisesti. Osalla asukkaista on ongelmia puheen tuottamisessa ja mahdollisesti käytössä erilaisia kommunikaation apuvälineitä. Mikkelin Validia-talon nykyiset palautejärjestelmät ovat pitkälti lomakepohjaisia ratkaisuja. Tässä kehittämishankkeessa haluttiin käyttää, jotain muuta osallistavaa menetelmää. Valittavalla uudella menetelmällä haluttiin myös aktivoida asukkaita tuomaan toiveitaan ja ajatuksiaan esille sekä itse pohtimaan mitä voitaisiin asioiden parantamiseksi tehdä.

Kehittämishankkeen suunnittelu ja ideointi aloitettiin keväällä 2013 yhdessä henkilöstön kanssa henkilökuntapalavereissa. Lopullinen ajatus kehittämishankkeen muodosta ja ideapaperin esittely tapahtui heinäkuun alussa 2013. Henkilöstö lähti hankkeeseen innostunein ja odottavin mielin. Kehittämishankkeen suunnitteluprosessi tapahtui kesän 2013 aikana ja varsinainen toteutus syksyn 2013 sekä talven 2014 aikana. Kehittämishankkeen oli tarkoitus päättyä opinnäytetyön osalta viimeistään syksyllä 2014. Kuviossa 3 on tiivistetty hankkeen etenemisen suunnitelma.



KUVA 3. Kehittämishankkeen eteneminen

Kehittämishanketta esiteltiin henkilöstöpalaverissa ja näin motivoitiin työyhteisöä mukaan kehittämishankkeeseen. Prosessin ensimmäisinä tehtävinä piti määritellä keino, kuinka asukkailta saataisiin selville heidän näkemyksiään palveluasumisen kehittämistarpeista. Samaa asiaa halusimme selvittää henkilökunnan näkökulmasta.

Tiedonkeruumenetelmäksi halusimme valita osallistavan menetelmän. Menetelmäksi valikoitui mukailtu versio learning cafe menetelmästä. Menetelmää ei ole käytetty työyhteisössämme aikaisemmin. Menetelmän vahvuutena näimme sen vahvasti osallistavan työskentelytavan. Ajattelimme, että uusi tapa toimia voisi innostaa ja toisaalta tukea osallistujia. Pienemmissä ryhmissä on helpompi hiljaisemmankin henkilön tuo-

da ajatuksiaan esille. Jokaisen ryhmän jäsenen mielipiteellä ja toiveella on yhtä suuri painoarvo asioita käsiteltäessä.

7.3 Kehittämishankkeen toteutus (Do)

Toteuttamisvaiheessa aloitetaan työskentely suunnitelman mukaisesti. Kehittämishankkeessa tulee olla nimetty vetäjä. Vetäjältä vaaditaan johtamistaitoja, niin itsensä kuin työryhmän. Vetäjä on kehittämishankkeessa innostaja, kuuntelija ja ryhmän toiminnan mahdollistaja. (Kananen 2009, 51–52.) Työryhmässä tapahtuva kehittäminen vaatii toimivaa ryhmää. Työryhmän jäsenet ovat toden näköisesti tuttuja toisilleen, mutta yhdessä työskentely ryhmänä voi vaatia aikaa. Ryhmän jäsenet voivat etsiä rooliaan, miettiä uskaltavatko ilmaista ajatuksiaan tai jopa vastustaa kehittämishankkeen toteutumista. Ihanteellinen ryhmä koostuisi erilaista osaamisia ja näkökulmia edustavista henkilöistä. Näin ryhmään saadaan syvyyttä ja laajempia näkökulmia kehittämislle. (Kananen 2009, 54–57.)

Mikkelin Validia-talon ensimmäinen asukkaille suunnattu kehittämispäivä pidettiin 25.9.2013. Kehittämisiltapäivästä tein asukkaille kutsun, joka oli esillä talomme käytävillä sekä molempien hissien seinillä. Ennen tilaisuuden alkua asiasta muistutettiin vielä sisäpuhelimien välityksellä tapahtuneella yhteiskuulutuksella. Tapahtuman otsakkeena oli ”Hyvä palveluasuminen”. Kutsussa kannustettiin asukkaita tulemaan kertomaan näkemyksensä hyvästä palveluasumisesta sekä kerrottiin tilaisuuden olevan osa opinnäytetyöni kehittämishanketta.

Learning cafe -tapahtumat pidettiin erikseen asukkaille sekä henkilökunnalle. Perusteluna tähän oli ajatus, että asukkaat uskaltaisivat helpommin ilmaista mielipiteitään, kun henkilökuntaa ei ole niin paljon paikalla. Myös ryhmät olisivat kasvaneet liian suuriksi ja ajallisesti tapahtuma olisi kestänyt liian kauan. Ajaksi rajattiin kaksi tuntia, jotta kaikki halukkaat jaksaisivat osallistua tilaisuuteen. Osalla asukkaista on vammoja, jotka vaikuttavat heidän keskittymiskykyynsä tai siihen kuinka kauan he yhtäjaksoisesti jaksavat työskennellä. Henkilökunnan työskentely oli helpointa liittää osaksi henkilöstön kehittämispäivää. Tällöin saimme paikalle mahdollisimman suuren otoksen henkilökunnasta.

Ennen työskentelyn aloittamista olin miettinyt valmiiksi teemoja, joita pöydissä työstiin. Yleisenä alkulämmittelynä mietimme, mitä hyvä palveluasuminen yleisellä tasolla kullekin tarkoittaa. Itse työskentelyssä yhtenä teemana oli miettiä, mitkä asiat tällä hetkellä ovat hyvin palvelutalossamme. Toisena teemana oli pohtia kehitettäviä asioita palveluasumisen arjessa. Tästä aiheesta oli tarkoitus saada teemat yhteiselle jatkokehittämiselle. Kolmantena teemana oli pohtia mihin asioihin asukkaat haluaisivat vaikuttaa, ja mitä vaikuttamisen keinoja he tällä hetkellä näkevät heillä olevan.

Työskentelyn pöytäryhmiä rakentui siis kolme. Käytimme mallia mukaillen eli meillä oli pöytien puheenjohtajat, jotka kiersivät ”liinujen” kanssa pöydästä toiseen, asukkaidemme pysyessä koko ajan samassa pöydässä. Tämä sen vuoksi, että lähes kaikki asukkaat liikkuvat pyörätuoleilla ja pöytäryhmien vaihtaminen on hitaampaa ja hankalampaa. Pöytien puheenjohtajat olivat talon henkilökuntaa. Meillä ei ollut opiskelijoita harjoittelemassa eikä muitakaan talon ulkopuolisia henkilöitä käytettävissä. Pohdimme asukkaiden uskallusta tuoda näkemyksensä julki henkilökunnan läsnä ollessa. Pyrimme tekemään tilaisuuden hyvin avoimeksi, leppoisaksi ja miellyttäväksi ja näin luoda turvallista ilmapiiriä, jossa jokainen voi ilmaista mielipiteensä. Puheenjohtajia oli ohjeistettu toimimaan neutraalisti, asukasta kannustavasti ja hänen näkemyksiä arvostaen ja kunnioittaen. Heitä oli myös ohjeistettu kysymään jokaiselta näkemyksiä keskusteltavaan asiaan ja näin varmistaa kaikkien mahdollisuus mielipiteiden ilmaisemiseen. Henkilökunnan edustajien toimimista puheenjohtajina puolesta puhui henkilöstön tuntemus asukkaiden erityishaasteiden suhteen. Joidenkin asukkaiden puheesta on vaikea saada selvää, tuttu henkilö ymmärtää vaivattomasti ryhmäläisten puhetta.

Työskentely ryhmässä oli innostunutta ja asukkaat olivat mukavasti mukana työskentelyssä. Ryhmät kerkesivät hyvin keskustelemaan teemoista. Lopuksi kaikille esiteltiin ryhmien keskeiset tuotokset ja tässä vaiheessa oli mahdollisuus vielä täydentää näkemyksiä. Tilaisuuden lopuksi kaikille oli tarjolla kahvia ja pullaa. Lopuksi kerroin jatkosuunnitelmista käydä asukkaiden tuotokset lävitse henkilökunnan kehittämispäivässä. Samalla kerroin, että henkilökunta tulee omalta osaltaan pohtimaan kehittämistarpeita hyvän palveluasumisen suhteen.

7.3.1 Learning cafen tulokset - kehittämiskohteet

Käsittelen tässä learning cafe työskentelyn tulokset vain kehittämiskohteiden (teema kaksi) osalta ja kuvaan pöydissä liinoille tehdyt muistiinpanot, joista pystyi suoraan kirjoittamaan yhteenvedot. Ensimmäisenä teemana oli pohtia ja muistutella meillä nyt jo hyvin olevista asioista. Näitä asioita on tärkeä vaalia jatkossakin. Kolmantena teemana ollut mihin asioihin haluaisi vaikuttaa ja vaikuttamisen keinot, oli osin myös asukkaita tiedostava osio. Teeman työstäminen jatkuu myöhemmin omana kehittämishankkeenaan Demingin ympyrän mukaisesti.

Työskentelyn tulokset kehittämiskohteiden suhteen asukkaiden osalta voidaan jakaa karkeasti kuuteen teemaan: avustaminen, viestintä, siivous, kiinteistö, ateriapalvelut sekä vapaa-aika. Teema **avustaminen** sisältää esimerkiksi toiveita avun saannin nopeudesta, sauna-aikojen sopivuudesta, avustajien tavasta vastata pyyntöihin ja asukkaan osallisuudesta oman elämänsä hallintaan. **Viestinnän** alta löytyy toiveita sisäisen viestinnän parantamiseen. **Siivouksen** osalta oltiin tyytymättömiä peruuntuneisiin asuntojen siivouksiin sekä siivouksien määrään ja laatuun. **Kiinteistön** osalta kehittämiskohteet liittyivät konkreettisesti esimerkiksi oviin, suihkuihin ja luiskiin. **Ateriapalveluissa** haluttiin vaikuttaa ruokalistan sisältöihin ja mausteiden määrään. **Vapaa-ajan** osalta toivottiin yhteistä tekemistä kuten karaokea tai bingoa.

Henkilökunnan osalta nousi esille neljä pääteemaa. Ensimmäisenä teemana oli **asukkaan oman elämäntilanteen tukeminen**. Tämän teeman alla oli esimerkiksi pohdintoja omatoimisuuden tukemisesta, kenen itsemääräämisoikeus toteutuu asukkaan/omaisen/vai jonkun muun. Toinen teema oli **asukkaiden/asukastoimikunnan tukeminen vapaa-ajan toiminnoissa**. Tässä pohdittiin muun muassa asukkaita, jotka eivät käy päivätoiminnassa sekä ennen järjestettyjä yhteisiä eri vuodeaikaan liittyviä juhlia. Kolmantena pohdintana oli uusien työntekijöiden sekä opiskelijoiden **perehdyttäminen**. Kuinka asukkaat voitaisiin ottaa mukaan perehdytykseen. Neljäntenä aiheena nousi **talon positiivisen imagon vahvistaminen**. Kuinka asukkaat ja henkilökunta voivat vaikuttaa positiiviseen imagoon, jotta saisimme taloon jatkossakin hyviä sijaisia ja työntekijöitä sekä uusia asiakkaita.

Kirjasin asukkaiden ryhmätöiden yhteenvedot omiksi kokonaisuuksiksi aihepiireittäin. Nämä yhteenvedot olivat asukkaiden nähtävillä ruokasaliin vievällä käytävällä 30.9-

27.10 välisenä aikana. Yhteenvetojen yläpuolella oli asukkaille pyyntö täydentää vastauksia ja tehdä tarvittavia lisäyksiä. Lisäyksiä tulikin yhteensä 16 kpl, joista kehittämiskohteisiin yhdeksän. Asukkaille ja henkilökunnalle tarkoitettussa yhteisöpalaverissa 21.10 kertosimme missä vaiheessa olemme menossa yhteiskehittämisen prosessissa. Samalla pyysin halukkaita asukkaita ilmoittautumaan mukaan yhteiskehittämisen työryhmään. Alustavasti olimme puhuneet talossamme kokoontuvan asukasraadinn mahdollisuudesta toimia tämän ryhmän jäsenenä. Halukkaita asukkaita ilmoittautui asukasraadinn lisäksi yksi henkilö. Henkilökuntapalaverissa 29.10 esitettiin henkilöstölle pyyntö osallistua yhteiskehittämisen työryhmään. Työryhmään valittiin opinnäytetyön tekijä sekä kolmen henkilöstön jäsentä. Jo tässä vaiheessa meillä oli tiedossa, että on täysi mahdollisuus, että kaikki ryhmän jäsenet pystyisivät olemaan aina mukana. Tämän vuoksi ryhmästä tehtiin alun perin suuri.

7.3.2 Kehittämiskohteiden valinta

Kehittämiskohteiden valinta tapahtui ensimmäisessä yhteiskehittämisen työryhmän tapaamisessa 11.11.2013. Ryhmä keskusteli kaikista ehdotetuista teemoista. Keskustelu oli aktiivista. Kehitettävien kohteiden osalta päädyttiin ateriapalveluihin ja kiinteistöön liittyvistä asioista viemään viestiä niistä vastaaville tahoille. Ryhmä koki, että niihin on melko hankala vaikuttaa tämän työryhmän toimesta. Siivouksen suhteen talossa oli jo tapahtunut muutos uuteen palveluntuottajaan ja sen osalta koettiin asioiden olevan nyt paremmalla mallilla.

Kehittämiskohteiksi valittiin **yhteisen toiminnan järjestäminen asukkaille yhteistyössä asukastoimikunnan ja henkilöstön kanssa sekä perehdyttäminen**. Nämä kohteet nähtiin sellaisiksi joihin kehittämisen työryhmä pystyy vaikuttamaan sekä tärkeiksi ja monipuolisiksi kohteiksi. Kuvaan 4 on tiivistetty kehittämiskohteiden valintaprosessi.



KUVA 4. Kehittämiskohteiden valintaprosessi

Kehitettävät kohteet laitettiin tiedoksi kaikille asukkaille ja henkilökunnalle ruokasaliin vievälle käytävälle. Kehittämistyöryhmää pyydettiin miettimään konkreettisia kehittämisen keinoja seuraavaan tapaamiseen. Myös muilla asukkailla ja henkilökunnalla oli mahdollisuus tuoda näkemyksensä esille, kirjoittamalla ne seinällä olevaan listaan. Tämä lista suunniteltiin pidettäväksi esillä seuraavaan tapaamiseen saakka eli 19.11. Listaan ei tullut kuitenkaan yhtään kommenttia tai ehdotusta. Yksi asukasjäsenistä lupautui tekemään itsenäisesti asukkaille kyselyn, jossa kysellään asukkaiden toiveita vapaa-ajan toimintojen suhteen.

Yhteiskehittämisen työryhmä teki kehittämiskohteiden toimintasuunnitelman tapaamisessa 19.11. Toimintasuunnitelma oli seuraavanlainen.

Kehittämiskohde 1: Yhteisen toiminnan järjestäminen asukkaille yhteistyössä asukastoimikunnan ja henkilöstön kesken.

- joulukaraoken järjestäminen yhteistyössä päivätoiminnan kanssa tai karaokeilta heti tammikuun alussa
- päivätoiminnan ja asukastoimikunnan järjestämä yhteinen pikkujoulu joulukuussa

- taloon tulevat uudet opiskelijat ohjataan osallistumaan/järjestämään yhteistä toimintaan asukkaille yhteistyössä asukastoimikunnan kanssa

Kehittämiskohde 2: Perehdyttäminen

- jokaisen asukkaan vastuulla on antaa perehdytystä avustamiseen liittyvissä asioissa
- toivomme kaikilta asukkailta positiivista ja kannustavaa työskentelytapaa opiskelijoiden kanssa
- asumisen palveluvastaava nimeää aina perehtyjälle vastuuperehdyttäjän talon henkilökunnasta. Jatkossa nimetään myös perehdytyksestä vastaavan asukasedustajan, jonka perehtyjä tapaa ensimmäisen päivän aikana.
- Perehdyttämisen asukasedustajiksi lupautuivat yhteiskehittämisen työryhmän asukasjäsenet.
- Seuraavassa yhteisöpalaverissa puhumme kaikille asukkaille tästä suunnitelmastamme ja samalla korostamme jokaisen asukkaan omaa roolia uusien opiskelijoiden tai työntekijöiden perehdyttäjinä.

Tämän suunnitelman mukaisesti sovittiin työskentelyn aloittaminen yhdessä asukkaiden ja henkilökunnan kanssa. Suunnitelma koettiin realistiseksi ja mahdolliseksi toteuttaa.

7.3.3 Jatkotapaamiset

Työryhmä tapasi seuraavan kerran 7.1.2014. Tässä tapaamisessa tarkastelimme, kuinka kehittämistyö oli lähtenyt käyntiin. Ensimmäisenä kehittämiskohteena olleen yhteisen toiminnan järjestämisen yhteistyössä asukastoimikunnan ja henkilöstön kesken oli jo käynnistynyt suunnitellusti. Talossa oli järjestetty karaokeilta 10.12 sekä pikkujoulut 11.12. Talossa olevista opiskelijoista osa oli osallistunut asukastoimikunnan järjestämiin makkaranpaistoiltoihin ja yhteistyön oli sovittu jatkuvan sen tiimoilta.

Toisena kehittämiskohteena oli perehdyttäminen. Talossa tammikuun alussa aloittaneet opiskelijat olivat olleet yhden asukasraadin edustajan kotona keskustelemassa. Tapaamisessa asukas oli kertonut hieman omasta historiastaan ja omasta elämästään ja tavastaan toimia talossa. Hän kannusti opiskelijoita kyselemään asioista, mutta en-

simmäisenä päivänä tapahtunut tapaaminen hieman jännitti opiskelijoita, eikä kysymyksiä oikein syntynyt. Työryhmän kesken sovimmekin, että seuraavien opiskelijoiden osalta kokeilemme tapaamista kolmen tai neljän päivän kuluttua harjoittelun alkamisesta. Hyvää tapaamisessa oli kontakti ja keskustelu yhteistyön tekemisestä asukastoimikunnan kanssa.

Viimeinen työryhmän tapaaminen pidettiin 18.2.2014. Tässä tilaisuudessa todettiin kahden asukkaan jääneen pois työryhmästä erinäisten syiden vuoksi. Yksi uusi asukas oli lupautunut jo mukaan ja toinen työryhmänjäsenen pyrittäisiin saamaan mukaan muista talon asukkaista. Tapaamisessa tarkastelimme kehittämistyön etenemistä. Yhteisen toiminnanjärjestämisen osalta tapahtumia oli ollut tammikuussa makkaranpaistoilta sekä helmikuussa asukastoimikunnan ja opiskelijoiden yhteistyönä järjestetty levyraati. Uutena ideana nousi yhteisen vapputapahtuman järjestäminen. Työryhmän asukasedustaja oli aiemman lupauksensa mukaisesti kerännyt asukkailta toiveita toiminnan järjestämisen suhteen. Sieltä nousi esille toive erilaisten peli-iltojen pitämisestä sekä mahdollisesta retkestä paikallisen vammaisyhdistyksen kesäkodille. Sovimme, että retken järjestämistä pohditaan yhdessä päivätoimintaryhmän kanssa.

Toisena kehittämiskohteena olleen perehdyttämisen osalta ei ollut edetty täysin suunnitelman mukaisesti. Taloon oli tullut muutamia sijaisia ja opiskelijoita tänä aikana ja he eivät olleet käyneet asukasraatilaisten luona tutustumassa talon toimintaan asukkaan näkökulmasta katsottuna. Taloon tulevien uusien opiskelijoiden ja sijaisten alkuperäisyys oli ollut aikaisemmin opinnäytetyöntekijän omaan työrooliin kuulunut tehtävä. Siirtyessäni tammikuussa toisiin työtehtäviin organisaatiossa, perehdyttämisvastuu siirtyi toiselle työntekijälle. Nämä vaihdokset osuivat tämän kehittämistyön kannalta huonoon aikaan. Uusi kokeilussa ollut käytäntö ei ollut vielä juurtunut niin vahvaksi osaksi toimintatapaamme. Tapaamisessa sovimme, että seuraavien opiskelijoiden kanssa kokeilemme vielä toimintatapaa.

Seuraava työryhmän tapaaminen oli sovittu 6.5.2014. Tässä tapaamisessa oli tarkoitus tarkastella ja arvioida hankkeen etenemistä. Tämä tapaaminen ei kuitenkaan koskaan toteutunut, koska niin moni jäsen oli estynyt saapumasta paikalle.

7.4 Kehittämishankkeen arviointi (Chek)

Kehittämishankkeen kolmas vaihe on arvioinnin ja mittaamisen vaihe. Miten hankkeessa on edistytty ja onko edetty hankkeen tavoitteiden mukaisesti. Onko havaittu ongelma saatu poistettua tai ongelman vaikutusta pienentymään. Tätä arviointia tehdään kehittämishankkeeseen osallistujien keskuudessa. Tässä vaiheessa hankkeen onnistumista pitäisi pystyä myös mittaamaan oikeiden mittareiden avulla. (Kananen 2009, 99.)

7.4.1 Tiedonkeruumenetelmän arviointi

Arvioin seuraavaksi learning cafe -menetelmän käyttöä yhteiskehittämisen prosessin työskentelyn käynnistäjänä ja tiedonkeruumenetelmänä. Arviointiprosessia tapahtuu koko projektin ajan. Learning cafe -menetelmän käytettävyyttä arvioitiin heti puheenjohtajien kanssa käydyssä ryhmäkeskustelussa. Menetelmän hyväksi puoliksi koettiin jokaista ryhmäläistä osallistava menetelmä. Pienessä ryhmässä hiljaisemmatkin asukkaat toivat näkemyksensä esille. Puheenjohtajilta vaadittiin melko aktiivista roolia. He joutuivat esittämään paljon tarkentavia kysymyksiä sekä osin houkuttelemaan asukkaita ilmaisemaan näkemyksiään. Puheenjohtajat kokivat ilmapiirin olleen positiivinen ja vapautunut ja kokemuksena mukava. Suhtautuminen learning cafe menetelmään oli erittäin positiivinen.

Asukkaan arvion saamiseksi haastattelin kahta ryhmään osallistunutta asukasta kokemuksiaan menetelmästä. Asukkaat valitsin sattumanvaraisesti. Toista heistä haastattelin, ja toinen vastasi kysymyksiini sähköpostitse. Halusin tietää miten he kokivat tämän uudentyypisen työskentelymenetelmän. Mitä vahvuuksia ja heikkouksia he näkivät? Molemmat kokivat menetelmän hyvänä ja uutena tapana toimia. Perinteinen kyselylomake menee helposti roskeen, tässä on pakko osallistua. Hyvänä koettiin myös se, että samalla kuuli toisten mielipiteitä. Myös pientä väittelyä oli tullut ryhmissä. Kumpikaan ei osannut nimetä menetelmästä mitään huonoa. Toinen vastaajista totesi seinälakanaan kirjoitetun tekstin olleen hänen näölleen liian pienellä kirjoitettu.

Henkilökunnalta keräsimme palautetta kehittämispäivästä ja siinä yhtenä osiona oli learning cafe -menetelmän käyttäminen työskentelymenetelmänä. Saatu palaute oli käytännössä kokonaan positiivista. Menetelmä koettiin osallistavana ”ei tuntunut pit-

kävetteiseltä ja joutui väkisinkin ajattelemaan asioita”. Ryhmässä pohtiminen koettiin mukavampana kuin yksin työskentely ”*aikaansaava ja erilainen*”. Positiivisena koettiin myös menetelmään kuuluva pöytien vaihtaminen työskentelyn lomassa. Myös oma arvioni menetelmän käyttämisestä oli positiivinen. Aikataulussa pysyimme ja keskustelu ryhmissä oli aktiivista.

Menetelmällä saatiin kymmenen eri pääteemaa, joista kehittämiskohteiksi valittiin kaksi. Menetelmä tuotti riittävästi kehitettäviä kohteita. Yhteiskehittämisen työryhmä arvioi learning cafe menetelmää sekä sitä täydentävää seinälakanaa tiedonkeruu menetelmänä. Ryhmä koki menetelmän hyvänä. Ryhmissä ajatuksia tuli kaikilta kattavasti. Ryhmät olivat tarpeeksi pieniä. Kaikki varmasti uskalsivat sanoa mielipiteensä ja tulivat kuulluiksi. Puheenjohtajat kokivat tehtävän osin haasteellisena, kuinka välittää edellisen ryhmän keskustelusta olennainen seuraavalle ryhmälle. Ruokasaliin vievälle seinälle kiinnitetty seinälakana koettiin hyvänä asiana. Siihen pystyi tekemään lisäyksiä ne asukkaat, jotka eivät keskustelutilaisuuteen päässeet mukaan.

7.4.2 Kehittämishankkeen toteutuksen arviointi

Mikkelin Validia-talossa tehty kehittämishanke ei edennyt opintojeni aikana suunnitellulla tavalla. Hanke käytännössä pysähtyi tammi-helmikuun vaiheilla 2014. Hankkeen pysähtymiseen vaikutti useampi tekijä. Itse opinnäytetyön tekijänä siirryin hallinnon työntekijäksi, enkä siis ollut enää kehittämishankkeen työyhteisön jäsen. Uusi työtehtäväni vei täysin aikani ja omat voimavarat hankkeen jatkamiseen olivat heikot. Samanaikaisesti yrityksessä käynnistyivät yhteistoimintamenettelyt uuden organisaatorakenteen muodostamiseksi. Tämä prosessi osaltaan vaikutti yksikön esimiehien voimavaroihin kehittämishankkeen eteenpäin viemiseksi.

Tässä kehittämishankkeen arviointivaiheessa halusin selvittää, mitkä asiat talon esimiesten mielestä vaikuttivat kehittämishankkeen etenemiseen, siihen liittyviin haasteisiin sekä lopulta hankkeen keskeytymiseen. Selvittämistavaksi valitsin teemahaastattelun.

Teemahaastattelu

Teemahaastattelua voidaan käyttää tilanteessa, jossa tarvitaan ymmärrystä johonkin ilmiöön. Menetelmää voidaan käyttää esimerkiksi ongelman määrittelyssä, vaikuttavuuden tai tulosten arvioinnissa. (Kananen 2012, 99.) Teemahaastattelussa on tietyt aihepiirit, teemat joihin haetaan vastauksia. Haastattelijalla voi olla haastattelun tukena muistilista käsiteltävistä aiheista, mutta valmiita strukturoituja kysymyksiä ei käytetä. (Suoranta & Eskola 2003, 86.)

Teemahaastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna. Teemahaastattelu etenee yleisestä yksityiseen periaatteella. Haastattelun pyrkimyksenä on päästä ilmiön ytimeen. Haastattelutilanteessa haastateltavan vastaukset avaavat haastattelijalle uusia jatkokysymyksiä. Tarttumalla näihin haastattelija voi löytää ilmiöstä uusia ulottuvuuksia. Teemahaastattelu on aktiivinen vuorovaikutustilanne, jossa ei ole valmista käsikirjoitusta. Tämän vuoksi haastattelijalla ei voi olla valmiita kysymyksiä. (Kananen 2012, 102–103.) Haastattelutilanteen ajatellaan nykyään olevan enemmänkin keskustelun omainen tilanne (Suoranta & Eskola 2003, 85).

Haastattelutilanteista saatu tieto voidaan tallentaa eri menetelmin. Haastattelija voi esimerkiksi mekaanisesti kirjata vastaukset, tallentaa keskustelu nauhurin avulla tai videoida haastattelutilanteen. Nauhoitettaessa tai videoitaessa haastattelu, haastattelija voi keskittyä täysin haastattelutilanteeseen, eikä keskustelun ylöskirjaaminen häiritse tilannetta. Digitaalisesti tallennettu tieto puretaan eli litteroidaan kirjalliseen muotoon aineiston analysointia varten. Litterointi on työläsvaihe. Tutkijan tulee päättää ja ilmaista millä tasolla litterointi on tehty. Sanatarkassa litteroinnissa kaikki äännähdyksetkin kirjataan ylös. Propositiotasolla taas kirjataan asiat sanoman tai ydinsisällön näkökulmasta. (Kananen 2012, 108–110.)

Tässä opinnäytetyössä tein yhden teemahaastattelun, jossa oli mukana kaksi henkilöä. Taltioin haastattelutilanteen mekaanisesti pääkohdat käsin kirjoittaen sekä kuvaamalla haastattelun. Kuvaamiseen päädyin, koska se oli kannaltani helpoin ja vaivattomimminkin käytettävissäni oleva tallennusmenetelmä. Olin jo aikaisemmin päättänyt, että tätä tutkimusta varten minulle riittää propositiotasolla tallennettu ydinsisältö haastateltavien vastauksista. Tarkoitukseni ei ole syvällisesti analysoida ja porautua käsiteltävään ilmiöön, vaan käyttää aineistoa oman ymmärrykseni vahvistamiseksi kehittämishank-

keen tiimoilta. Videotallenteesta on myös helppo tarvittaessa tarkistaa haastateltavien vastauksia. Ennen haastattelun alkua kerroin haastateltaville aikomuksestani videoita haastattelutilanne. Videointiin pyysin suullisesti molemmilta lupaa, johon molemmat suostuivat.

Tässä opinnäytetyössäni haastattelun ydinsisällöksi eli kahdeksi pääteemaksi muodostui kehittämisprosessi ja johtaminen muutostilanteessa. Näiden alle muodostui alateemoiksi kehittämisprosessin osalta kehittämisprosessin eteneminen ja sen haasteet sekä kehittämisprosessin jatko. Johtaminen muutostilanteessa osalta alateemoiksi muodostui esimiehen jaksamisen merkitys muutostilanteessa sekä kehittämistoiminnan jatkuminen muutostilanteessa.

Kehittämisprosessin eteneminen ja sen haasteet

Haastateltavat kokivat kehittämisprosessin käynnistyneen suhteellisen mukavasti. Kehitettävien kohteiden selvittäminen learning cafe -menetelmällä koettiin uutena työskentelytapana innostavana. Varsinkin työntekijöiden koettiin lähteneen learning cafe-työskentelyyn hyvin mukaan. Asukkaiden mukaan saaminen koettiin hieman hankalampana. Tosin haastateltavat totesivat ”*jonkinlaista innostusta oli näkyvillä*”.

Kehitettäviksi asioiksi hankkeessa valikoitui yhteisen toiminnan järjestäminen asukkaille ja asukkaiden osallistuminen perehdyttämiseen. Haastateltavat totesivat, että varsinkin yhteistä toimintaa hankkeen aikana järjestettiin ihan mukavasti. Henkilökunnan mukaan saaminen koettiin kuitenkin haasteelliseksi. Haastattelussa todettiin, että ”*lähinnähän se jäi päivätoiminnan ohjaajan vastuulle, tuo toiminnan järjestäminen*”. Myös asukkaiden motivoiminen mukaan järjestämisvastuuseen koettiin haasteelliseksi. Asukkaita kyllä osallistuu valmiiksi järjestettyyn toimintaan ihan mukavasti, mutta valmiutta ja halua tehdä valmistelutyötä löytyy heikosti. Yhteistoimintatyöryhmän asukasedustajia piti myös aktiivisesti muistutella tapaamisista ja heille sattui usein päällekkäisiä menoja kokousten ajankohtaan. Haastateltavat totesivat yhteisen ajankohdan löytymisen haasteelliseksi kehittämistoiminnan kannalta.

Toinen kehittämiskohde asukkaiden ottaminen mukaan perehdyttämiseen nähtiin erittäin tärkeänä, mutta hyvin haasteellisena kehittämistehtävänä. Haastateltavat pohtivat ketkä asukkaat pystyisivät tähän osallistumaan ja mikä hyöty siitä saavutettaisiin. ”*se*

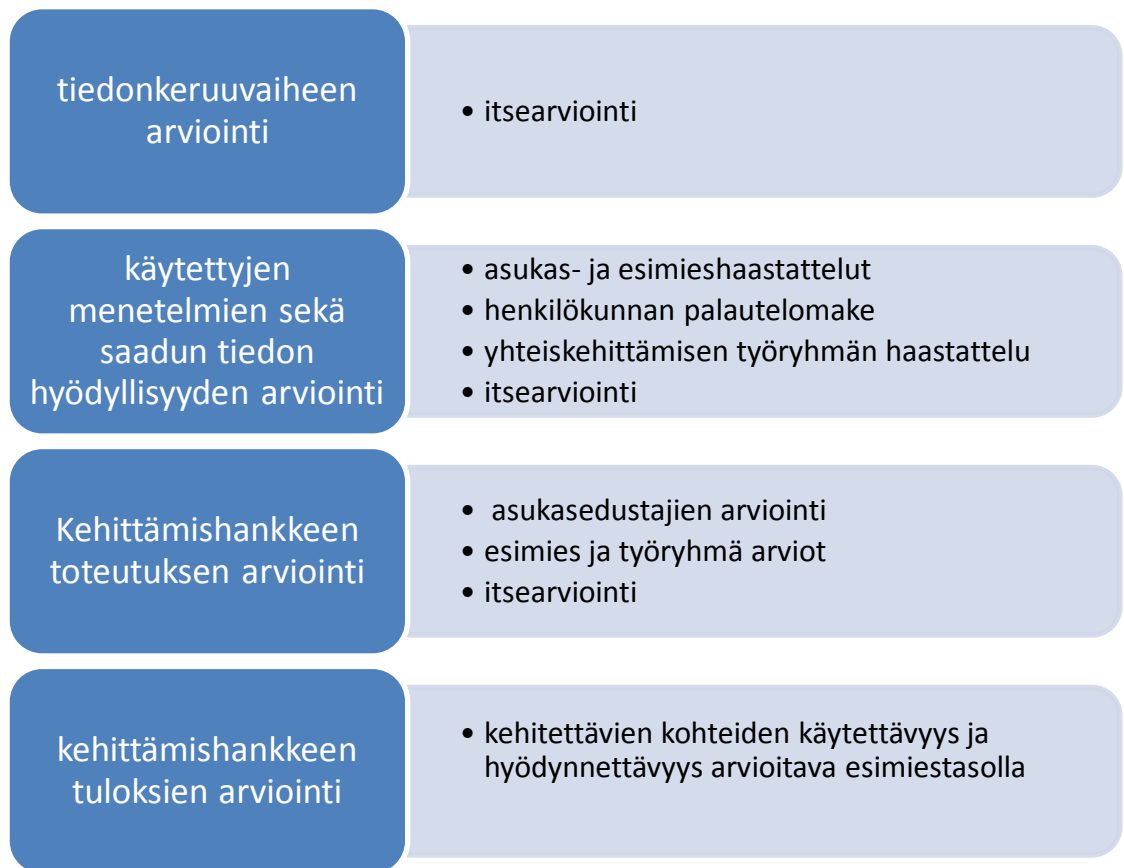
sisältö, et mitä se sit loppuen lopuksi olisi ja vaikuttaahan se asiakkaan kyky tuoda asioita esille”. Asukkaiden mukaan ottaminen uusien työntekijöiden ja opiskelijoiden perehdyttämiseen, kyllä nähtiin vahvistavan asiakkaan osallisuutta ja palvelevan asiakaslähtöisyyttä. Asukkaiden osallistuminen perehdyttämiseen ei oikein kunnolla hankkeen aikana käynnistynyt ja jatkunut. Tähän syynä nähtiin osittain opinnäytetyöntekijän siirtyminen toisiin työtehtäviin. Tämän jälkeen varsinainen vastuhenkilö koettiin puuttuvan. Tämä osaltaan vaikutti kehittämishankkeen loppaamiseen.

Kehittämisen prosessin jatko

Haastateltavat toivat esiin, että tämä prosessi olisi syytä jollain tavalla päättää ja arvioida jatkoa. Yhteisen tekemisen järjestäminen nähtiin kuitenkin jatkossa vahvemmin asukastoimikunnan tehtäväksi. Yhtiön uuden organisaatorakenteen mukaisesti päivätoiminta ei ole enää ole Mikkelin Validia-talon esimiehen alaisuudessa tapahtuvaa toimintaa. Päivätoiminnan työntekijällä oli hankkeen aikana suurin vastuu yhteisen toiminnan järjestämisestä. Haastateltavat pohtivat ” *et ketä henkilöstöstä vastuuttais siihen*”. Lisäksi haastateltavat totesivat, että parhaillaan on käynnissä asukkaille tehtävä vuosittainen ilmapiiri kartoitus. He miettivät ” *päätetäänkö tää ja katotaan mitä siitä kartoituksesta tulee, mut ei ehkä tämmöisenä täysin jatketa*”. Yhteiskehittäminen menetelmänä nähtiin kuitenkin hyvänä. ”*Meistä se oli ideana hyvä. Sehän sai silloiselta esimieheltäkin hyvän vastaanoton. Siihen pitäisi pyrkiä, et asiakkaat mukaan, ei työntekijälähtöistä.*” Asiakaslähtöisen toiminnan lähtökohdan todettiin tulevan jo osakeyhtiön arvoista ja ohjeistuksista.

Kehittämishankkeen loppuarviointi

Koko kehittämishankkeen arviointi on tätä raporttia kirjoitettaessa vielä kesken. Mikkelin Validia-talossa on tehtävä lopulliset päätökset hankkeen loppuun saattamisesta ja virallisesta päättämisestä. Kehittämishankkeen tuloksia arvioin tämän hetkisen tiedon perusteella raportin loppupuolella. Oheiseen kuvaan 5 olen tehnyt arviointisuunnitelman, jota osin on jo toteutettu ja jonka mukaan yksikössä voidaan arviointivaihe viedä loppuun.



KUVA 5. Arviointisuunnitelma

Arvioinnin tekeminen on tärkeitä kehittämisprosessin onnistumisen arvioimiseksi. Arvioinnin myötä työyhteisössä tapahtuu prosessista oppimista, jota voidaan hyödyntää jatkossa tehtävissä kehittämishankkeissa.

7.5 Kehittämishankkeen vakiinnuttaminen osaksi toimintaa (Act)

Tässä neljännessä vaiheessa kehittämistyön seurauksena tapahtunut toiminnan muutos vakiinnutetaan osaksi toimintaa. Tarkoituksena on oppia prosessista ja hyödyntää sen tuloksia. Tässä vaiheessa saatetaan myös todeta tarpeesta käynnistää uusi PDCA- ketju. (Laamanen 2002, 209; Pesonen, 2007, 63–64.)

Mikkelin Validia-talossa on ensin tehtävä loppuun hankkeen arviointi yllä mainitulla tavalla. Kehittämishankkeen aikana oli kaksi kehitettävää kohdetta: yhteisen toiminnan järjestäminen asukkaille yhteistyössä henkilöstön ja asukastoimikunnan kanssa sekä perehdyttäminen. Mikkelin Validia-talossa aloitettiin näiden toimintojen kehittäminen suunnitelman mukaisesti. Asioita käsiteltiin yhteiskehittämisen työryhmässä ja yhdessä mietittiin keinoja kehitettävien kohteiden eteenpäin viemiseksi.

Mikkelin Validia-talossa ei ole vielä edetty tämän hankkeen kohdalta toiminnan vakiinnuttamisen (Act) vaiheeseen. Kehittämishankkeen lopullisen arvioinnin valmistuttua pystytään yksikössä arvioimaan, mitä elementtejä he ottavat hankkeen kehitettävistä kohteista käyttöön ja vakiinnuttavat osaksi toimintaa. Samalla yksikössä pystytään toteamaan, onko hankkeen myötä noussut uusia tarpeita uuden PDCA- ketjun myötä tapahtuvaan kehittämiseen.

7.6 Kehittämishankkeen luotettavuuden arviointi

Kehittämishankkeessa luotettavuuteen liittyviä kysymyksiä on pohdittava jo työn alkuvaiheessa. Tähän kehittämishankkeeseen liittyy laadullista tutkimusta. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuusarvion tekeminen ei ole täysin yksiselitteistä. (Kananen 2012, 172.)

Opinnäytetyönä tehtävän kehittämishankkeen yhtenä luotettavuuden merkinä pidetään riittävän tarkasti tehtyä dokumentointia. Dokumentaation myötä pyritään jäljitettävyyteen eli siihen, että ulkopuolinen lukija pystyy päättelemään raportoinnista valintojen oikeellisuuden ja todistelun aukottomuuden. Onnistuneeseen dokumentointiin päästään tekemällä johdonmukaisesti vaiheiden ylöskirjaamista koko tutkimusprosessin ajan. (Kananen 2012, 164–165.) Pidän koko kehittämishankkeen ajan tutkimuspäiväkirjaa, johon kirjasin kaikki kehittämishankkeeseen liittyvät tapahtumat. Tutkimuspäiväkirjaan kirjasin myös ajatuksiani ja tuntemuksiani hankkeeseen liittyen. Tämän lisäksi Mikkelin Validia-talolta löytyy kokouspöytäkirjat/muistiot kaikista yhteiskehittämisen työryhmän tapaamisista. Lisäksi muistiot löytyvät kaikista henkilökuntapalaverista sekä yhteisöpalaverista, joissa hanketta on käsitelty. Opinnäytetyön tekijältä löytyy myös kaikki kehittämishankkeen toteutuksen myötä tuotettu dokumentaatio kuten learning cafessa käytetyt lakanat, henkilöstön kehittämispäivän dokumentaatio ja palautealomakkeet. Opinnäytetyön raporttia kirjoittaessani hyödynsin tätä tarkkaa olemassa olevaa dokumentaatiota. Kehittämishankkeen luotettavuutta kuvataan myös tarkalla vaiheiden yksityiskohtaisella kuvaamisella lähtötilanteesta lopputulemaan (Kananen 2012, 165). Olen tässä raportissa pyrkinyt parhaani mukaan toteuttamaan tätä vaatimusta. Olen rehellisesti tuonut esille kehittämishankkeen vaiheet ja siihen liittyneet haasteet.

8 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

Tämän opinnäytetyönä toteutetun kehittämishankkeen tehtävänä oli kokeilla yhteiskehittämistä toiminnan kehittämisen menetelmänä yhdessä asukkaiden ja henkilöstön kanssa. Kehittämishankkeen aikana oli tarkoitus osallistaa asukkaita ja henkilöstöä aktiivisesti havainnoimaan kehitettäviä asioita, kehittämään toimintaa ja arvioimaan kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuutta. Kehitettävät kohteet oli tarkoitus löytää yhdessä asukkaiden ja henkilöstön kanssa osallistavia menetelmiä käyttäen.

Palveluiden kehittäminen ja niiden jatkuva arvioiminen on nykypäivää. Menestyvässä yrityksessä ei ole edes olemassa muuta vaihtoehtoa. Palveluita arvioidaan eri tahojen toimesta. Mielestäni tätä hetkeä edustaa ajatus yhteiskehittämisestä, jossa palvelujen käyttäjät sekä niiden tuottajat yhdessä kehittävät toimintaa.

Mikkelin Validia-talossa on käytössä laatujärjestelmä, joka pohjautuu ISO 9001:2008 standardiin. Tämä velvoittaa jatkossakin selvittämään asiakastytyväisyyttä. Asiakastytyväisyyttä tulee selvittää, jotta tiedetään onko asiakas saanut tarvitsemansa palvelut. Johdon vastuulla on, että yrityksessä tiedostetaan asiakkaiden vaatimukset sekä varataan niihin tarvittavat resurssit. Keinoja vaatimusten määrittämiseen ja asiakastytyväisyyden selvittämiseen on muun muassa asiakkaiden tapaaminen ja tutkimusten tai kyselyjen tekeminen asiakkaille. (Pesonen 2007, 42, 91.) Näiden asiakastytyväisyyskyselyiden tuloksien jatkokäsittelyssä voimme hyödyntää yhteiskehittämisen mallia. Asiakkaiden (asukkaiden) sekä henkilökunnan yhteinen kehittäminen lisää yhteistä ymmärrystä toimintatavoista ja toimintana lisää luottamusta sekä positiivista ilmapiiriä.

Mikkelin Validia-talossa aloitettu yhteiskehittämisen hanke on ollut yksi tapa lisätä asiakasosallisuutta. Yhteiskehittäminen vaatii uudenlaista ajattelumallia kaikilta osallistujilta. Tämä vaatii myös uudenlaista johtamisen toimintatapaa. Asiakaslähtöisiä toimintamalleja kehitettäessä korostetaan koko organisaation osallistumista kehittämiseen. Tällöin puhutaan yhteistoiminnallisesta oppimisesta. Näin myös hiljainen tieto saadaan hyödynnettyä. Työskentelyssä käytetään erilaisia osallistavia ja motivoivia menetelmiä kuten learning cafe:ta. (Virtanen 2011, 55.) Mikkelin Validia-talossa toteutetussa kehittämishankkeessa on alusta saakka otettu asukkaat ja henkilökunta mukaan toiminnan kehittämiseen. Kehittämishankkeeseen liittyviä asioita on käsitelty

asukaspalavereissa sekä henkilöstöpalavereissa ja henkilöstöä on osallistunut yhteiskehittämisen työryhmän työskentelyyn.

Johtamisessa henkilöstön sitouttaminen ja innostaminen on tärkeitä. Haasteita on ottaa aikaa perustyön tekemisestä kehittämishankkeen toteuttamiseen. Lähihoitajien perustyön tekeminen on haasteellista ja vaativaa. Työ on hyvin tässä ja nyt tapahtuvaa. Suunnitteluun ja toisaalta arviointiin on ehkä vaikea löytää aikaa, tai ymmärtää sen tärkeyttä. Tämä näkyy yleisesti sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen haasteena. Palvelutarpeiden arviointi ja suunnittelu sekä hiljaisten signaalien havaitseminen on tärkeitä asiakaslähtöisyyden prosessin johtamisessa. Myös tulosten saattaminen arviointitiedon tasolle ja siitä kehittämiseen ja strategiaan valintoihin, jää usein keskenräiseksi. (Virtanen 2011, 51.) Toisena haasteena näen motivoimisen ja tietyllä tapaa asenteiden muuttamisen palvelun tuottajan tekemästä kehittämisestä yhteiskehittämisen näkökulmaan. Asiakslähtöinen kehittäminen tapahtuukin työn organisoinnin kautta. Johdon tehtävänä onkin luoda tilanteita, jossa asiakslähtöinen kehittäminen mahdollistuu (Virtanen 2011, 51).

Laitilan (2010) tutkimuksessa mielenterveys- ja päihdeasiakkaille nousi hyvin asiakkaan osallisuuteen liittyvät haasteet ja mahdollisuudet. Tutkimuksessa mukana olleiden asiakkaiden mielestä osallisuus ja osallistuminen palveluiden kehittämiseen ovat keskeisiä, jotta muutoksia ja parannuksia saataisiin aikaiseksi. Suunnittelutyö ilman asiakkaiden näkemyksiä nähtiin turhaksi, koska palveluiden käyttäjillä on paras kokemus ja asiantuntemus tarvitsemistaan palveluista. Osa haastatelluista koki, että eivät saaneet ääntänsä kuuluville palveluiden kehittämisessä. Asiakkaan kuunteleminen ja hänen kuulluksi tuleminen vaatii uudenlaista ajattelutapaa palvelun tuottajalta. (Laitila 2010, 86–87.) Tällä yhteiskehittämisen hankkeella Mikkelin Validia-talossa on osaltaan pyritty vastaamaan asukkaidemme mahdollisuuteen tuoda kehittämistarpeitaan julki sekä osallistua niiden kehittämiseen yhteistyössä henkilöstön kanssa. Kehittämiseen osallistuneet asukkaat ovat olleet mukana omien voimavarojensa mukaan osallistuen tapaamisiin sekä kohteiden kehittämiseen. Muutama asukas oli mukana asukasedustajana uusia opiskelijoita perehdyttämässä. Tämä toiminta ei täysin lähtenyt käyntiin suunnitellulla tavalla ja vaatiikin edelleen jatkosuunnittelua toiminnan mahdollisesti jatkuessa. Asukkaille järjestetyssä toiminnassa oli hyvin asukkaita mukana osallistumassa yhteisesti järjestettyyn ohjelmaan.

Laitilan (2010) tutkimuksessa nousi esiin uskalluksen ja jaksamisen merkitys olla osallisena ja osallistumiseen. Oma vointi voi vaikuttaa haluun ja kykyyn osallistua. (Laitila 2010, 88.) Tätä näkökulmaa pohdin myös omassa kehittämishankkeessani. Osa talon asukkaista ei ole osallistunut mihinkään kehittämishankkeen tilaisuuksista. Osallistujien määrä tapaamisissa on vaihdellut. Talomme kaikki asukkaat ovat vaikeavammaisia henkilöitä. On ymmärrettävää, että voimavarat eivät aina riitä kaikkeen toimintaan. Myös oman mielipiteen ilmaisemiseen voi liittyä pelkoja. Vaikuttaako mielipiteeni henkilökunnan toimintatapaan kanssani? Käytetyissä ryhmätyöskentelyn menetelmissä yksittäisen vastaajan henkilöllisyys voi tulla helpommin esille.

8.1 Kehittämisen prosessin arviointi

Kehittämisen prosessi käynnistyi Mikkelin Validia-talossa hyvin. Kehittämistyön suunnittelun vaiheessa tiedostettiin tarve tuoda näkyvämmäksi kehittämistyön prosessia ja tähän päästiin avoimella tiedottamisella sekä asukkaiden ja henkilöstön mukaan ottamisella kehittämistyön prosessiin. Henkilöstöä osallistettiin suunnittelun prosessiin henkilökuntapalavereissa kevään ja kesän 2013 aikana.

Kehitettävät kohteet oli tarkoitus löytää asukkaiden ja henkilöstön esille nostamista kehittämisteemoista. Tähän tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui mukailtu versio learning cafe -menetelmästä. Menetelmä koettiin asukkaiden ja henkilöstön osalta innostavaksi ja mielenkiintoiseksi menetelmäksi tuottaa kehitettäviä kohteita. Käytetty menetelmä tuotti riittävästi ehdotuksia, joista yhdessä kehitettävien kohteiden valinta voitiin tehdä.

Yhteiskehittämisen toteutuksen vaihe käynnistyi myös hyvin. Kehitettävät kohteet: yhteisen toiminnan järjestäminen asukkaalle yhteistyössä asukastoimikunnan ja henkilöstön kanssa sekä perehdyttäminen valikoituivat kehittämiskohteiksi yhteiskehittämisen työryhmän ensimmäisessä tapaamisessa. Yhteiskehittämisen työryhmän tapaamisia järjestettiin alkuun säännöllisesti ja näissä tapaamisissa arvioitiin hankkeen etenemistä. Opinnäytetyön tekijän siirryttyä tammikuussa 2014 toisiin työtehtäviin, työryhmätapaamisia järjestettiin vielä kaksi. Tässä vaiheessa kehittämishankkeen eteenpäin vieminen alkoi hidastua. Opinnäytetyön tekijä ei enää ollut osa kehittämishankkeen työyhteisöä, eikä siten pystynyt arjessa olemaan mukana hankkeen eteenpäin vievänä motivaattorina. Kehittämisorganisaation esimiehille tehdyssä teemahaastatte-

lussa tuli esille, että osakeyhtiössä hankkeen aikana käynnistyneellä yhteistoimintamenettelyllä koskien uuden organisaatorakenteen muodostumista, oli vaikutusta yksikössä tehtävän hankkeen etenemiseen. Esimiehet totesivat, että heillä molemmilla oli tuolloin epävarmuuden tunnetta ja innokkuuden puutetta. ” *Et, mulla ainakin oli passivoitumista, aika helposti tekee vain pakolliset, jaksamista ei ole ylimääräiseen. Aika ääri rajoilla mentiin.* ” Haastateltavat totesivat tämän varmasti vaikuttaneen toiminnan taustalla ” *et ei itse ole jaksanut määrätietoisesti viedä prosessia* ”.

Toiminnassa tapahtuvat muutokset vaikuttivat kehittämishankkeen etenemiseen. Teema haastattelussa esimiehet toivat esille näkemyksiä kehittämistoiminnan varmistamiseksi muutostilanteessa. Haastateltavat toivat esille, että toimintaa pitäisi vastuuttaa sekä nimetä toiminnasta vastaavat henkilöt. Hankkeen etenemistä pitäisi myös arvioida ” *Pitäisi tehdä sellaisia tsekkauksia tilanteesta. Mitkä päätetään, jatketaanko, otetaanko uusia asioita mukaan.* ” Toiminnan aikatauluttaminen nähtiin myös tärkeäksi tekijäksi hankkeen etenemisen varmistamiseksi.

Haastateltavat pohtivat henkilöstön ja asukkaiden motivoinnin merkitystä. Keskeiseksi työntekijöitä motivoivaksi tekijäksi esimiehet näkivät asiakastyytyväisyyden lisääntymisen ” *tavallaan palkintohan se on siitä hyvästä työstä* ”. Kehittämistoiminnan tarkoituksena on lisätä asiakkaan osallisuutta ja siten asiakastyytyväisyyttä. Esimiehet totesivat, että tyytyväiset asiakkaat ja onnistunut yhteistyö, vaikuttavat positiivisesti ilmapiiriin. Tätä kautta työskentely on varmasti palkitsevampaa niin henkilökunnalle kuin asukkaille. Tämä sama asia nähtiin siis myös asiakasta motivoivana tekijänä ” *tulisi sitä sellaista me-henkeä, jota osa kaipaa, sellaista yhdessä tekemistä* ”. Asukkaiden houkuttelemiseksi mukaan kehittämistilaisuuksiin ja tapaamisiin, yhtenä perinteisenä keinona nähtiin kahvi- ja pullatarjoilu.

Tässä yhteiskehittämisen hankkeessa eteneminen pysähtyi. Muutostilanteessa ei ymmärretty selkeästi sopia hankkeen vastuuhenkilöistä ja tarkasta aikataulutuksesta. Lisäksi hankkeen etenemisen kannalta tärkeät yhteiskehittämisen työryhmän tapaamiset loppuivat viimeisen tapaamisen peruuntumisen jälkeen. Hankkeen selkeän vastuuhenkilön puutuessa, kukaan ei uutta tapaamista sopinut. Asukkaiden ja henkilöstön motiivinnissa ei myöskään täysin onnistuttu.

Kehittämishankkeen arviointivaihe on osin vielä kesken Mikkelin Validia-palveluissa. Muuten hankkeen arviointivaihetta olen käsitellyt tarkemmin luvussa 7.4.2 Kehittämishankkeen toteutuksen arviointi. Kehittämishankkeen arviointivaiheen sekä kehittämishankkeen tulosten vakiinnuttamisen osaksi toimintaa on hankala arvioida prosessin onnistumisen kannalta tässä vaiheessa raportin kirjoittamista tämän tarkemmin.

8.2 Kehittämistulosten arviointi

Yhteiskehittämisen kohteiksi valikoitui yhteisen toiminnan järjestäminen asukkaille yhteistyössä asukkaiden ja henkilöstön kanssa. Tässä kehittämiskohteessa onnistuttiin kohtuullisesti. Asukkaille järjestettiin toimintaa suunnitelman mukaisesti. Asukkaita osallistui järjestettyihin tilaisuuksiin hyvin. Tässä suhteessa asetettu tavoite täyttyi. Esimiesten teemahaastattelussa ilmeni, että henkilöstön puolelta toiminnan järjestämisvastuu jäi kuitenkin pitkälti päivätoiminnan ohjaajan vastuulle. Asukkaiden osallistuminen yhteisen toiminnan käytännönjärjestelyihin jäi myös vähäisemmäksi. Heidän rooliksi muodostui lähinnä ideoiden esittäminen. Tämä ei täysin vastannut yhteiskehittämisen ideaa.

Toinen kehitettävä kohde oli asukkaiden osallistuminen uusien työntekijöiden ja opiskelijoiden perehdyttämiseen. Tämän kehittämiskohteen osalta toiminta käynnistyi muutamien opiskelijoiden vierailulla yhden asukasedustajan luona. Tämän jälkeen toiminta ei kunnolla jatkunut. Mikkelin Validia-talolla ei ole tätä raporttia kirjoitettaessa vielä tehty lopullista arviointia, mistä tämän kehittämiskohteen etenemisen hankaluudet johtuivat. Osaltaan tähän varmasti vaikutti yksikön sisällä tapahtunut uusien työntekijöiden alkuperehdytyksen vastuuhenkilön vaihtuminen. Tässä kehittämiskohteessä ei siis täysin onnistuttu tavoitteiden mukaisesti.

8.3 Jatkokehittämisen ideointia

Yhteiskehittämisen hanke on sysäys kohti uusia muutoksia. Tämä osaltaan vaatii muutostoimintaa ja kaikkien osallistamista toiminnan kehittämiseen. Tämän tyyppinen toiminta vaatii henkilöstöltä valmiutta kokeilla uusia toimintatapoja ja sietää epävarmuutta. Toisaalta tämä on erittäin antoisaa. Opimme tuntemaan asukkaitamme uudella tavalla ja samalla opimme arvostamaan heidän näkemyksiään ja kokemuksiaan uudes-

sa valossa. Jatkuva toiminnan arvioiminen ja kehittäminen on nykypäivää ja yhteiskehittäminen antaa siihen mielenkiintoisen sekä inhimillisen mahdollisuuden.

Mikkelin Validia- talossa kannattaa jatkossakin hyödyntää tässä oppimaamme yhteiskehittämisen prosessia. Tiedonkeruumenetelmiä kannattaa jatkossa pohtia. Perinteinen talossa käytetty tapa ovat olleet erilaiset kyselyt. Kyselytutkimuksen etuina nähdään mahdollisuus kerätä laaja tutkimusaineisto. Menetelmällä saadaan helposti suurelta joukolta vastaukset moniin kysymyksiin. Huolellisesti suunniteltu lomake on helppo käsitellä ja saattaa se analysoidavaksi esimerkiksi tietokoneohjelmalla. Kyselyyn liitettäviä heikkouksia nähdään monia. Vastaajan huolellisuutta ja rehellisyyttä on hankala varmistaa, väärinymmärryksien kontrolloiminen on hankalaa ja tietysti hyvän lomakkeen laatiminen on haasteellista. (Hirsjärvi ym. 2007, 190.) Itse näen haasteellisena vastaajan oman näkemyksen esille tuomisen. Voiko kyselyyn vastaaja ollakin asukkaan omainen tai vaikka henkilökohtainen avustaja. Tuleeko asukkaan itsensä ääni varmasti esille? Learning cafe -menetelmässä voidaan varmistaa luotettavasti keitä vastaajat ovat. Myös muiden jo lähtökohtaisesti osallistavien menetelmien käyttöä kannattaa pohtia ja mahdollisesti testata pienemmän ryhmän kesken.

Yhteiskehittämisen prosessi voidaan todeta keskeytyneen hankkeen aikana. Hanke on tarkoitus päättää vuoden 2014 lopussa. Näkisin, että tämä prosessi on ollut valmistele- vaa ja opettelun vaihetta. Jatkossa tämän toimintamallin jatkuminen on yksikön esi- miehen vastuulla. Kehitettävät kohteet voisivat jatkossa olla vielä haastavampia. Tär- keitä kehittämistyön teemoja jatkossa olisi avustamisen prosesseihin liittyvät asiat. Kuinka pystyisimme vielä paremmin toiminnallamme vastaamaan asiakkaidemme arjen tarpeisiin? Toinen jatkokehittämisen tarve on miettiä vielä tarkemmin kuinka asukkaat ja henkilöstö saadaan motivoitua kehittämistyöhön.

Kehittämishankkeet eivät aina etene suunnitellulla tavalla. Tässä opinnäytetyönä teh- dyssä hankkeessa, opinnäytetyön tekijä siirtyi kesken hanketta toisiin työtehtäviin. Yhteistoimintatyöryhmässä mukana olleista asukkaista osa vaihtui eri syiden vuoksi. Toiminnan jatkumisessa ei enää ollut selkeitä vastuuhenkilöitä ja eteenpäin viejää. Samanaikaisesti yksikön esimiehiä kosketti osakeyhtiössä tapahtuva organisaatiora- kenteen uudelleen järjestelyt. Esimiesten omat voimavarat olivat tässä tilanteessa ra- jalliset ja voimia hankkeen parissa työskentelyyn ei juuri löytynyt.

Kehittämishanke ei täysin täyttänyt sille enakkoon asetettuja vaatimuksia. Kehittämishankkeen onnistumista arvioidessa on kuitenkin katsottava asioita laajemmasta näkökulmasta. Esimiehet toivat esille haastattelussa, että uusi yhteiskehittämisen toimintatapa oli uudenlaista toimintaa ja nähtiin alussa innostavana tekijänä. Uudenlaiset osallistavat menetelmät nähtiin mielekkäänä vaihtoehtona. Varsinkin henkilökunnan osalta learning cafe:n käyttäminen työmuotona koettiin innostavaksi ja erilaiseksi työskentelytavaksi. Hankkeen eteenpäin saattamisessa tärkeätä olisi huolellinen aikataulutus sekä vastuuhenkilöiden nimeäminen.

Tästä opinnäytetyöstä saatuja kokemuksia voidaan Validia Asumisessa hyödyntää jatkossakin. Mikkelin Validia-talossa on nyt tietoa yhteiskehittämisen menetelmästä ja siihen liittyvistä haasteista. Jatkossa tapahtuvissa kehittämishankkeissa osataan paremmin valmistautua hankkeen etenemistä haittaavien tekijöiden tunnistamiseen ja mahdolliseen ennaltaehkäisyyn. Saatua kokemusta voidaan jakaa muihinkin Validia Asumisen yksikköihin.

LÄHTEET

Alasoini, Tuomo 2011. Hyvinvointia työstä – Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Tykes raportteja 76. Helsinki: Tekes.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko, Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Heiskanen, Mia & Lehikoinen, Sari 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.

Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Edita Publishing Oy.

IAP Toimintakäsikirja 2014. Invalidiliiton Asumispalvelut Oy toimintakäsikirja. Luettavissa yrityksen IMS toiminnanohjausjärjestelmän intranetsivustolta.

IAP Yritysesittely 2014. Invalidiliitto ry:n sisäiset intranetsivut. Luettavissa yrityksen sisäisiltä verkkosivuilta.

Invanet 2014. Invalidiliitto ry:n sisäiset intranetsivut. Luettavissa yrityksen sisäisiltä verkkosivuilta.

ISO 9001 pk-yrityksille 2010. Kuinka toimia. Ohjeita tekniseltä komitealta ISO/TC 176. SFS- käsikirja 807. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS ry.

Juuti, Pauli 2011. Työyhteisön kehittyminen on organisaation oppimista. Teoksessa Juuti, Pauli (toim.). Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa: Johtamistaidon opisto, 69.

Järnström, Sanna 2011. ”En tiedä, mitä ne ajattelee mun kohtalokseni” Etnografinen tutkimus asiakkuudesta ja asiakaslähtöisyydestä geriatrisessa sairaalassa. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Akateeminen väitöskirja. PDF-dokumentti. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66771/978-951-44-8508-4.pdf?sequence=1>. Päivitetty 9.8.2011. Luettu 24.11.2013.

Kananen, Jorma 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 101. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä – Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karjalainen, Antti 2007. Ongelman ratkaiseminen ja parantaminen palvelu- ja tuotanto-organisaatioissa. Quality KnowHow Karjalainen <http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/ongelman-ratkaiseminen-and-parantaminen-palvelu-ja-tuotanto-orga/Oy>. WWW-dokumentti. Ei päivitystietoja. Luettu 26.11.2013.

Laamanen, Kai 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. Keuruu: Laatu keskus Excellence Finland.

Laitila, Minna 2010. Asiakkaan osallisuus mielenterveys- ja päihdetyössä. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. http://www.epshp.fi/files/5610/Asiakkaan_osallisuus_mielenterveys-_ja_paihdytyossa._Fenomenografinen_lahestymistapa.pdf . Päivitetty 21.10.2010. Luettu 11.11.2013.

Miettinen, Satu 2011. Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa Miettinen, Satu (toim.). Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Tammerprint Oy: Teknologiainfo Teknova Oy, 21-27.

Nurmi, Kari 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet - Kohti parempia muutoksia. Kopijyvä Oy: Infor.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritolahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pesonen, Herkko 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell Oy.

Rauhala, Iiona, Leppänen, Makke & Heikkilä, Annamari 2013. Pääasiaa - Organisaation psykologinen pääoma. Helsinki: Talentum.

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämissuunnitelma KASTE 2012 - 2015. 2012. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:1. Sosiaali- ja terveysministeriö. WWW-dokumentti. http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=5197397&name=DLFE-18303.pdf. Ei päivitystietoja. Luettu 10.10.2013.

Suoranta, Juha & Eskola, Jari. 2013. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6. painos (1. p. 1998). Jyväskylä: Vastapaino.

Sydänmaanlakka, Pentti. 2007. Älykäs organisaatio. Gummerus Kirjapaino Oy: Talentum Media Oy.

Työkalupakki.net 2013. Learning cafe. WWW-dokumentti. <http://www.tyokalupakki.net/pages/index.php?id=83&pid=11>. Ei päivitystietoja. Luettu 28.11.2013.

Vakkala, Hanna 2012. Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Acta-väitöskirja. Helsinki: Suomen kuntaliitto. PDF- dokumentti. Ei päivitystietoja. Luettu 26.2.2014.

Valkama, Katja 2012. Asiakkuuden dilemma. Näkökulmia sosiaali- ja terveydenhuollon asiakkuuteen. Vaasan yliopisto. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Väitöskirja. PDF-dokumentti. http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-412-4.pdf. Päivitetty 10.9.2012. Luettu 20.11.2013.

Vammaispalveluhanke 2013. ”Koen itse olevani tekijä” Kohti yksilöllistä elämää ja osallisuutta. PDF-dokumentti.

<https://kotisivukone.fi/files/kastetesti.kotisivukone.com/tiedostot/Materiaaleja/lopputuotos.pdf>. Ei päivitystietoja. Luettu 12.9.2013.

Veini, Mervi 2010. Laatuajattelun kehittyminen ja laatuajattelun teesit. WWW-dokumentti <http://veini.net/laatugurut.html>. Päivitetty 23.10.2010. Luettu 20.10.2013.

Verkostojohtamisen opas 2013. Verkostojohtamisen oppaan verkkotyöryhmä. WWW-dokumentti. http://verkostojohtaminen.fi/?page_id=139. Ei päivitystietoja. Luettu 28.11.2013.

Virtanen, Petri, Suoheimo, Maria, Lamminmäki, Sara, Ahonen, Päivi, & Suokas, Markku 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalveluiden kehittämiseen. Tekesin katsaus 281/2011. PDF-dokumentti. <http://www.tekes.fi/Julkaisut/matkaopas.pdf>. Päivitetty 31.3.2011. Luettu 15.11.2013.

Virtanen, Petri & Stenvall, Jari 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Tallinna: Tietosonoma Oy.

Virtanen, Petri & Stenvall, Jari 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ylikoski, Kirsti & Ylikoski, Matti 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Työturvallisuuskeskus TTK.

LIITE 1.

Yksisivuinen liite

LIITE 2(1).

Monisivuinen liite

LIITE 2(2).

Monisivuinen liite

LIITE 2(3).

Monisivuinen liite