

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Ulla-Riitta Ylinen

VISIO IKÄÄNTYVIEN ASIAKASLÄHTÖISESTÄ KUNTOUTUKSES-
TA

Fysioksen vaihtoehtoiset tulevaisuudentilat strategisen johtami-
sen tukena

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2018



OPINNÄYTETYÖ
Maaliskuu 2018
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja
Johtamisen koulutusohjelma
Tikkarinne 9
80220 JOENSUU
p.013-260 600

Tekijä
Ulla-Riitta Ylinen

Nimeke
Visio ikääntyvien asiakaslähtöisestä kuntoutuksesta. Fysioksen vaihtoehtoiset tulevaisuudentilat strategisen johtamisen tukena

Toimeksiantaja
Fysios oy

Tiivistelmä

Väestö ikääntyy ja sen merkitys sosiaali- ja terveysalan yrityksille ovat suuri. Ennaltaehkäisevän kuntoutuksen rooli korostuu, ja yritysten on kehitettävä ikääntyville asiakkaille juuri heidän tarpeisiinsa suunniteltuja palveluita. Sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset pakottavat yritykset kehittämään toimintaansa, ja menestyvien yritysten on kyettävä ennakoimaan tulevaisuuden kehittymistä. Ennakointia tarvitaan myös strategisessa johtamisessa ja strategisten päätösten tukena.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää tulevaisuuden ikääntyvien kuntoutusta fysioterapiaketju Fysiokselle. Tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, millainen on Fysioksen ikääntyvien kuntoutuksen nykytila ja kehittämistarpeet vuonna 2022. Tavoitteena oli myös laatia Fysioksen ikääntyvien kuntoutukselle vaihtoehtoiset tulevaisuudentilat.

Työ toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistoimintana, jossa hyödynnettiin soveltavin osin ennakointia. Tiedonkeräämiseen sovellettiin delfoi-menetelmää ja aineisto analysoitiin teemoittelun avulla. Opinnäytetyön tuloksena oli kolme erilaisia tulevaisuudentilaa, jotka laadittiin yhdessä kehittämistoimintaan osallistuneen asiantuntijatiimin kanssa. Tulevaisuudentilojen laatimiseen hyödynnettiin skenaariomenetelmää. Tulevaisuudentiloja voidaan hyödyntää strategisen johtamisen ja Fysioksen ikääntyvien kuntoutuksen kehittämistiimin toiminnan tukena.

Kieli
suomi

Sivuja 75
Liitteet 1
Liitesivumäärä 1

Asiasanat
väestön ikääntyminen, strateginen johtaminen, ennakointi, vaihtoehtoinen tulevaisuudentila



THESIS
March 2018
Degree Programme in Development and Management of Social and Health Care Master'
Tikkarinne 9
80220 JOENSUU
FINLAND
Tel. +35813 260 600

Author
Ulla-Riitta Ylinen

Title
A vision of customer-oriented rehabilitation for the aging. Fysios's alternative future states as a support to strategic management

Commissioned by
Fysios Oy

Abstract

The population is aging and this has a big impact on Social and Health Care. The role of precautionary rehabilitation will increase and companies have to develop services that meet the needs of the aging population. The changes in operational environment of the Social and Health Care, will force companies to develop their operation. If the companies want to succeed, they need to foresee the development of the future. Foresight is also required in strategic management and as a support in strategic decision making.

The objective of this thesis was to develop rehabilitation in the future for the aging for physiotherapy company Fysios. The aim was to produce information on the current state and to discover developmental needs in the year 2022. The aim was also to create alternative future states for rehabilitation for the aging in Fysios.

This thesis was conducted as research based development-study in which foresight was applied. Knowledge was collected by utilizing delphi-method and the material was analyzed by thematic method. The outcomes of this thesis were three different states of future that were created in co-operation with the team of experts involved in developmental action. The states of future were created using a scenario-method. These can be applied in strategic management and as a support for Fysios's developmental team for rehabilitation for the aging.

Language
Finnish

Pages 75
Appendices 1
Pages of Appendices 1

Keywords
aging population, strategic management, foresight, alternative future state

Sisältö

1	Johdanto.....	5
2	Ikääntyminen ja toimintakyvyn kuntoutus.....	7
2.1	Biologiset vanhenemismuutokset.....	9
2.2	Ikääntyneen toimintakyky.....	10
2.3	Ikääntyneen kuntoutuksen erityispiirteet.....	13
3	Ikääntyvien kuntoutuspalveluiden kehittäminen.....	17
4	Strateginen johtaminen ja innovointi.....	20
4.1	Innovointi osana strategista johtamista.....	22
4.2	Tulevaisuusajattelu strategisessa johtamisessa.....	24
4.3	Hiljaiset signaalit osana tulevaisuuteen tähtäävää strategista johtamista.....	25
4.4	Ennakointi ja skenaariotyöskentely.....	26
5	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tehtävät.....	28
6	Opinnäytetyön toteutus.....	29
6.1	Toimintaympäristö ja osallistujat.....	29
6.2	Kehittäjän rooli.....	31
6.3	Kehittämistoiminnan viitekehys.....	32
6.4	Kehittämistoiminnan eteneminen.....	34
6.4.1	Aloitusvaihe.....	35
6.4.2	Toteutus.....	36
6.4.3	Arviointi.....	40
6.4.4	Aineiston keruu ja analysointi.....	43
7	Tulokset ja tuotokset.....	45
7.1	Ikääntyvien kuntoutuksen nykytila.....	45
7.2	Ikääntyvien kuntoutuksen kehittämistarpeet vuonna 2022.....	48
7.3	Ikääntyvien kuntoutuksen tulevaisuuspolut.....	50
8	Pohdinta.....	56
8.1	Tulokset.....	57
8.2	Kehittämispöytä.....	61
8.3	Strateginen johtaminen.....	63
8.4	Luotettavuus ja eettisyys.....	65
8.5	Juurruttaminen ja jatkokehitysideat.....	67
	Lähteet.....	70

Liitteet

Liite 1 Kyselylomake

1 Johdanto

Suomen tilastokeskuksen (2015) mukaan vuonna 2030 yli 65-vuotiaiden osuus koko väestöstä on 26 %. Tämä tarkoittaa sitä, että joka neljäs Suomessa asuva olisi ikääntynyt. Suomessa väestön ikääntyminen tulee olemaan voimakkaammillaan seuraavat 20 vuotta. Väestön ikääntyminen on siis yksi vallitsevista megatrendeistä ja se on maailmanlaajuinen ilmiö. Väestön elinajanodote kasvaa jatkuvasti ja yli 80-vuotiaat ovatkin nopeimmin kasvava ikäryhmä. Eli tarve osaamisen ja palveluiden kehittämiseksi on suuri. Eliniän pidentyminen ja terveiden elinvuosien lisääntyminen ovat mahdollisuus yhteiskunnalle, mutta siinä piilee myös valtava uhka julkisen talouden kestäväydelle (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010, 5).

Väestön ikääntyminen tuo haasteita myös sosiaali- ja terveyspalveluille. Ikääntyvien ihmisten palveluiden tarve määrittää suuresti mitä palveluita yksityiset yritykset tarjoavat ja mitä palveluita tullaan kehittämään. Yrityksillä on suuri paine kehittää juuri ikääntyvälle väestölle tarjottavia palveluita. Ihmisten tulee tulevaisuudessa jaksaa tehdä töitä mahdollisimman pitkään ja toisaalta eläkkeellä olevien toimintakyky tulisi säilyttää mahdollisimman hyvänä. Ennaltaehkäisevän kuntoutuksen tulisi alkaa siis jo työssäoloaikana. Samalla kun väestö ikääntyy ja eläköityy, heikkenee työvoiman saatavuus. (Hoiva 2020, 6, 2.) Yritysten kannalta uusien palvelumallien kehittäminen palvelemaan ikääntyvää väestöä, on äärimmäisen tärkeää ja ajankohtaista. Samalla kun yritykset kehittävät palveluita ikääntyvälle väestölle, tarvitaan asiakkaille enemmän tietoa siitä, miten omaa hyvinvointia voidaan parantaa. Ihmiset tarvitsevat oman terveyden valmentajia, jotka huolehtivat tiedon perille pääsystä. Tässä markkinoinnilla ja medialla on suuri vastuu. (Tulevaisuuden terveydenhuolto 2010, 8–14.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen uudistus (sote-uudistus) astuu voimaan Suomessa vuonna 2020. Uudistusta tarvitaan, koska väestö ikääntyy ja tarvitsee paljon nykyistä yksilöllisempiä palveluita. Sote-uudistuksella halutaan myös varmistaa, että kaikki saavat yhdenvertaisia palveluita. Valinnanvapaudella halutaan varmistaa ja parantaa palveluihin pääsyä. Asiakas saa itse päättää

missä häntä hoidetaan. Valinnan voi tehdä julkisen, yksityisen tai kolmannen sektorin välillä. Valinnanvapaus tulee korostamaan yksityisen sektorin roolia, koska kunnat eivät pysty tarjoamaan kaikille hoitoa. (Hammar 2017.) Kuntoutuspalvelut ja koko sosiaali- ja terveystaloudet ovat mukana mittavassa muutosprosessissa. Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset edellyttävät uusia toimintatapoja yrityksissä. Enää ei tule riittämään, että sopeudutaan tapahtuviin muutoksiin vaan on varauduttava myös tulevaisuuteen erilaisilla kehitysvaihtoehdoilla. (Fysioterapeutit 2016, 22.) Sosiaali- ja terveystaloudet toimintaprosessit ovat aikaisempia moninaisempia ja palveluiden lähtökohtana on asiakaslähtöisyys (Niiranen & Lammintakanen 2014, 18). Toimintaympäristön ja palvelurakenteiden muuttuessa tarvitaan johtamiseen myös uusia näkökulmia.

Sosiaali- ja terveystalouden johtajuuteen vaikuttaa tällä hetkellä ulkopäin tulevat äkilliset ja vaikeasti ennakoitavat muutokset, väestön ja työntekijöiden ikääntyminen ja toimintatapojen uudistamiset. (Niiranen & Lammintakanen 2014, 18.) Yrityksen strategisella päätöksenteolla pyritään näkemään tulevaisuuteen ja varautumaan mahdollisiin muutoksiin. Muutosten ennakkoinnin tarkoituksena on lisätä tulevaisuuden ymmärtämistä. Yritysten on tähdättävä strategisella tasolla tulevaisuuteen, jotta he pysyvät mukana kiristyvässä kilpailussa ja menestyvät myös tulevaisuudessa. (Hiltunen 2012, 20, 184.)

Kiinnostus siitä, että pystytäänkö toteutuvan tulevaisuuden laatuun vaikuttamaan, määrittää paljon yrityksen sopeutumista muutoksiin. Tarvitaan erilaisia näkökulmia ja lähtökohtia, jotta pystytään ymmärtämään yhteiskunnan ja ympäröivän maailman kehityksen luonnetta. Tässä ennakkointi on keskeisenä terminä ja apukeinona. (Mannermaa 1999, 9,17–18.) Yrityksen toiminnan kehittäminen ei ole enää pelkästään tiettyjen tuotteiden ja palveluiden tarjoamista vaan kokonaisia palveluratkaisuja ja niiden räätälöimistä. (Wilenius & Aaltonen 2002, 8–23.)

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää tulevaisuuden ikääntyvien kuntoutusta fysioterapiaketju Fysiokselle. Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä ja kehittämisprosessin lähentymistapana käytettiin soveltavin osin ennakkointia. Kehittämistyö toteutettiin yksityisessä fysioterapia-alan yrityksessä ja

siihen osallistui yrityksen geriatrisen kuntoutuksen kehittämisseni jäsenet. Tulevaisuuspolut rakennettiin skenaariomenetelmää hyödyntäen delfoi-menetelmällä kerätyn aineiston avulla. Tässä kehittämistyössä oli mukana organisaation oma henkilöstö, koska työn lähtökohtana oli selvittää heidän näkemyksiään ikääntyvien kuntoutuksen tulevaisuuden tilasta.

2 Ikääntyminen ja toimintakyvyn kuntoutus

Väestön ikääntyminen vaikuttaa koko Suomen väestörakenteen muutokseen. Suuret ikäluokat eläköityvät ja syntyvyys sekä kuolevuus alenevat. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että lasten ja työikäisten määrä vähenee suhteessa iäkkäiden määrään. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013, 13.) Kansalaisten terveys ja toimintakyky vaikuttavat suoraan käytettyjen sosiaali- ja terveyspalveluiden määrään, koska ikääntynyt ihminen tarvitsee enemmän hoivaa ja hoitoa kuin nuoremmat ikäluokat. Mitä enemmän ikääntyvän väestön toimintakyky ja terveys paranevat, sitä vähemmän he tarvitsevat sosiaali- ja terveyspalveluita. (Parjanne 2004, 21–22.) Hoidon tulee olla ikääntyvien saatavilla paikkakunnasta, ajankohdasta tai sosiaalisesta asemasta riippumatta. Yksilön ikä ei saa olla syy tarvittavan hoidon eväämiseen tai esimerkiksi erikoissairaanhoidon pääsyn esteenä. (Duodecim 2012, 11.)

Yksilöt kokevat iän karttumisen hyvin eri tavoin ja voidaan jopa sanoa, että ihminen on vanha silloin, kun hän kokee itsensä vanhaksi. Ikääntyvistä käytetään eri nimityksiä ja ne vaikuttavat paljon siihen, miten heihin suhtaudutaan ja kuvastavat paljon sitä, minkälaisia odotuksia heihin kohdistetaan. Vanhuksiksi kutsutut pyrkivät käyttäytymään vanhusten tavoin ja pelätessään vanhukseksi leimaantumista, saattavat he piilotella terveydentilaansa liittyviä ongelmia. Vanhus-nimikkeeseen onkin liitetty monesti käsitys sairauksista, raihnaisuudesta ja avun tarpeesta. Ikääntynyt henkilö koetaan taas monesti enemmän toimintakykyisempänä yksilönä, joten tässä opinnäytetyössä käytetään nimikettä ikääntynyt. Sillä voidaan vähentää vanhenemiseen liitettyjä kielteisiä mielikuvia. (Nurmi, Ahonen, Lyytinen, Pulkkinen & Ruoppila 2014, 250.)

Ikääntyminen on prosessi, johon vaikuttaa koko elämän aikaiset elinolot ja elintavat. Ikääntyminen korostaa ihmisen erityispiirteitä ja yksilöllisyyttä. Ikääntymisen kokemukseen yksilön tasolla vaikuttaa yhteiskunnan asenteet ja ikääntyneiden asema. (Duodecim 2012, 3.) Ihminen on eri osa-alueiden kokonaisuus ja ne ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa keskenään. Nämä osa-alueet ovat biologinen, kognitiivinen ja psyykkissosiaalinen. Näiden kolmen osa-alueen vaikutus ilmenee ihmisen kaikessa käyttäytymisessä ja toiminnassa. (Nurmi ym. 2014, 252.) Nämä edellä mainitut osa-alueet vaikuttavat yksilön vanhenemiseen. Ihmisen vanhetessa elimistössä ja elintoiminnoissa tapahtuu useita erilaisia muutoksia, jotka etenevät ja vaikuttavat elinjärjestelmiin eri nopeudella. Vanhenemiseen vaikuttaa myös yksilön oma kokemus vanhenemisen muutoksista ja miten yksilö itse määrittelee vanhuuden. (Nurmi ym. 2014, 245.) Hyvän ikääntymisen taustalla on oman itsensä hyväksyminen, realistinen suhtautuminen itseensä ja kykyihinsä sekä sosiaaliset kontaktit. Positiivinen asenne ja suhtautuminen elämään auttaa paljon ikääntymisen hyväksymisessä. (Reichstadt, Sengupta, Depp, Palinkas & Jeste, 2010.)

Biologiset vanhenemismuutokset ovat vuorovaikutuksessa psykologisiin ja sosiaalisiin vanhenemismuutoksiin eli terveys ja yksilön elinympäristö ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Yksilö on vanhetessaankin psykofyysinen kokonaisuus eikä ihmistä voi koskaan huomioida pelkästään fyysisten oireiden kautta. Ihmisen toimintaan liittyy vahvasti koettu elämä kokonaisuudessaan ja ihmisen sosiaalinen ympäristö. Iän myötä ruumiin rakenne ja koostumus alkavat kuitenkin muuttua, luusto ja lihasvoima heikkenevät sekä kestävyiden vähentyminen on yhteydessä sydän-, verenkierto- ja hengityselimistön muutoksiin. Iän lisääntyessä myös asennonhallinta heikkenee. Nämä muutokset ovat toisilla nopeampia ja niihin voidaan omilla valinnoilla vaikuttaa. Nämä biologiset tekijät vaikuttavat suoraan yksilön psyykkiseen ja sosiaaliseen toimintakykyyn. Kun päivittäisistä toimista selviytyminen vaikeutuu kuitenkin pikkuhiljaa 65 ikävuoden jälkeen, voi ihminen helposti vältellä kotoa poistumista ja sosiaaliset suhteet kärsivät tästä. Ravitsemus, liikkumisaktiivisuus, yksilön sairaudet ja lääkkeiden käyttö vaikuttavat myös elimistön vanhenemismuutoksiin ja päivittäisistä toimista selviytymiseen, (Nurmi ym. 2014, 250–251; Reichstadt ym. 2010.)

2.1 Biologiset vanhenemismuutokset

Ihmisen vanheneminen ei ole yksiselitteinen prosessi, johon olisi löydettävissä selkeää vastausta. Vanheneminen on eri elinten ja elinjärjestelmien rakenteen ja toiminnan hidasta heikkenemistä ja muutokset vaikuttavat elimistön suorituskykyyn heikentävästi. (Park & Yeo 2013.) Ihmisen elimistön fysiologiset varat vähenyvät, sairauksien riski kasvaa ja yleinen kapasiteetti heikkenee. Yksilöiden välillä voidaan nähdä suuria eroja heidän toimintakyvyssä, koska yksilöiden valinnat ja ympäristö vaikuttavat suuresti vanhenemisen prosessiin. (WHO 2015, 25.) Ikääntyvien kuntoutusta tarkastellessa on tärkeää ymmärtää biologisten muutosten vaikutuksia yksilön elämässä ja sen myötä niiden muutosten vaikutusta kuntoutuksen toteuttamiseen.

Vanhenemisen vaikutukset elimistössä on nähtävissä kehon nesteiden ja solujen määrän vähenemisenä, aineenvaihdunnan hidastumisena. Ihmisen elimistön vanheneminen lisää riskiä eri sairauksiin ja vähentää kehon sopeutumista ympärillä tapahtuviin muutoksiin. (Park & Yeo 2013.) Vanhenemiseen vaikuttaa yksittäisten solujen muutokset ja solujen vanhetessa ilmaantuu fysiologisia muutoksia, osan toiminta huononee ja osa tuhoutuu. (Gallahue & Ozmun 2002, 362–363.) Vanheneminen vaikuttaa tuki- ja liikuntaelimistön kuntoon heikentävästi. Luutiheys pienenee, lihassäikeet vähenevät ja jänneaineksen vetolujuus heikkenee. Lihasmassan ja lihasten toiminnan heikkeneminen huonontavat toimintakykyä ja sen myötä ihmisen elämänlaatua. Jänteiden vetolujuuden heikentyminen voi johtaa äkillisissä ja voimakkaissa ponnistuksissa jänneen repeämiseen ja luuntiheyden pieneneminen kasvattaa murtumien riskiä. (Park & Yeo 2013; Tilvis 2016.) Ympäristön ja elämäntyylin vaikutukset, kuten stressi, liikunnan määrä, tupakointi ja auringonvalolle altistuminen, on katsottu vaikuttavan vanhenemisen prosessiin. (Park & Yeo 2013.)

Vanhenemisen taustalla on esitetty olevan monta teoriaa. Yhtä yksiselitteistä teoriaa ihmisen vanhenemiselle ei kuitenkaan ole. Se on moniulotteinen tapahtuma, johon vaikuttavat useat tekijät. (Tilvis 2016.) Yksi vanhenemisen teorioista uskoo vanhenemisen etenevän geeneihin asetetun kellon avulla. Periytyvät tekijät gee-

neissä johtavat soluaineenvaihdunnan sammumiseen ja sitä myötä ihmisen elinikään. (Gallahue & Ozmun 2002, 362–363; Park & Yeo 2013.) Yksi teoria uskoo vapaiden radikaalien vaikuttavan haitallisesti terveisiin soluihin ja muuttavan ihmisen dna:ta (Park & Yeo 2013). Myös ihmisen immuunisysteemin heikkenemisen uskotaan johtavan ikääntymisen muutoksiin. Tässä teoriassa ihmisen immuunisysteemin uskotaan hyökkäävän terveiden solujen kimppuun ja tätä kautta immuunisysteemi hyökkää ihmisen omaa kehoa vastaan. Vanheneminen on kuitenkin yksilöllinen prosessi, johon vaikuttavat niin geneettiset tekijät kuin ulkoiset tekijät, kuten elintavat ja elinympäristö. Fyysistä vanhenemistä ei voida estää mutta sitä voidaan kuitenkin hidastaa omilla elintavoilla. (Gallahue & Ozmun 2002, 362–363; Park & Yeo 2013.)

Ihmisen vanhetessa toimintakyvyn heikkeneminen ei ole pelkästään fysiologista, vaan myös monet sairaudet heikentävät iäkkään suorituskykyä. Vanhenemisprosessin ja sairauksien vaikutukset ovat yksilöllisiä ja tästä syystä samanikäisten toiminnallinen kapasiteetti voi vaihdella suurestikin. Vanhenevat ihmiset ovat siis hyvinkin heterogeeninen ryhmä, jonka hoidossa ihmistä tulee tarkastella yksilönä ottaen huomioon juuri hänen elämäntarinansa. Varsinkin ikääntyessä toimintakyvyn eri osa-alueiden tarkastelu on äärimmäisen tärkeää, ottaen huomioon ikäänntyneen jo eletyn elämän. (Hartikainen & Kivelä 2003, 440–441; Pitkälä, Valvanne & Huusko 2016; WHO 2015, 25.)

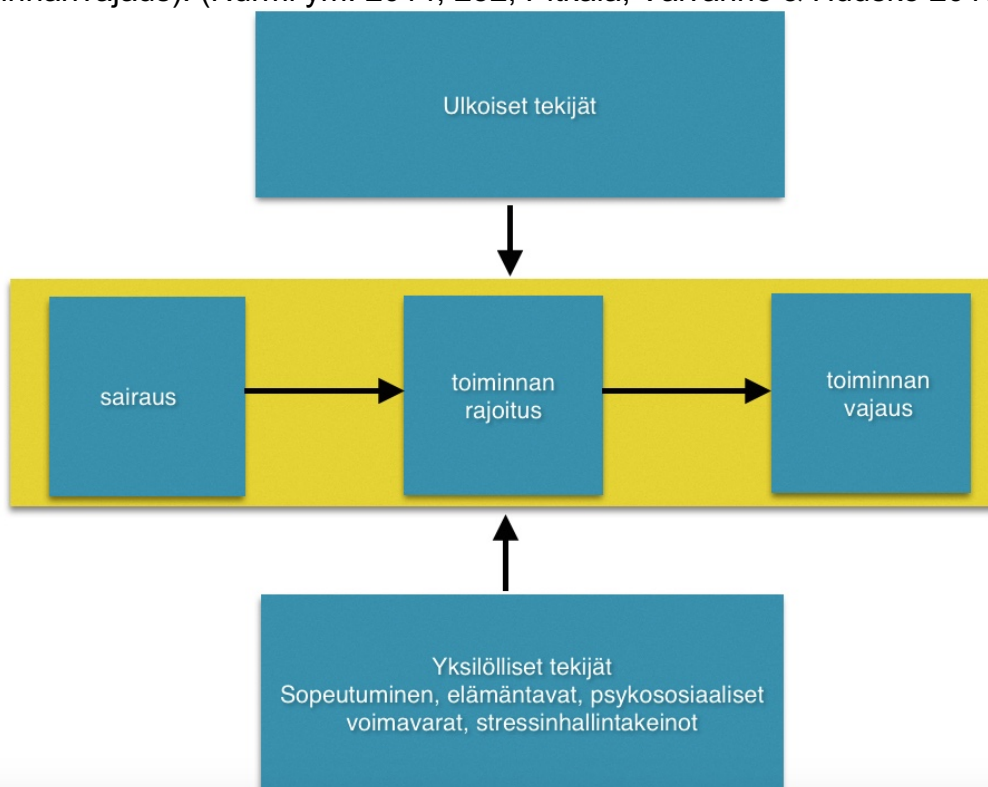
2.2 Ikääntyneen toimintakyky

Terveiden ja hyvinvoinninlaitos (THL) (2016) määrittelee toimintakyvyn ihmisen omana kokemuksena siitä, miten hän selviytyy päivittäisistä toimista omassa elinympäristössään. Toimintakyky sisältää fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset edellytykset selviytyä työstä, opiskelusta, vapaa-ajasta mutta se on myös itsestä ja toisista huolehtimista.

Toimintakyvyn arvioinnissa tulee ottaa huomioon siis fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky. Toimintakyvyn arviointi on kokonaisvaltaista ja monet sisäiset sekä ulkoiset tekijät vaikuttavat avun tarpeeseen. (Pitkälä, Valvanne &

Huusko 2016; WHO 2015, 30.) Päivittäisistä toimista selviytyminen vaikeutuu ikävälillä 65–90 ja vaikeudet näkyvät päivittäisissä perustoimissa ja asioiden hoitamisessa. Sairaus, raajalihasten voimien heikkeneminen, näön ja kuulon heikkeneminen, kognitiivisten toimintojen hidastuminen sekä erilaiset asuin- ja elinympäristön aiheuttamat esteet lisäävät ihmisen kyvyttömyyttä suoriutua ympäristön asettamien vaatimusten mukaan. Tällaisten toiminnanvajauksen syntyä voidaan kuvata prosessilla (kuvio 1), jossa sairaus aiheuttaa fysiologisia vaurioita ja elinten toiminnan heikkenemistä. (Nurmi ym. 2014, 252; Pitkälä, Valvanne & Huusko 2016.)

Sairaus aiheuttaa monen eri tekijän takia toiminnan rajoituksen ja lopulta toiminnanvajauksen. Tätä prosessia voidaan kuvata esimerkin kautta, jossa nivelrikko (sairaus) johtaa kävelyn välttelyyn, koska liikkuminen tuottaa kipua. Liikkumisen ja kävelyn vältteleminen aiheuttaa lihasvoiman heikkenemisen ja kävely muuttuu hitaaksi (toiminnan rajoitus) ja epävarmaksi. Koska liikkuminen on muuttunut hitaaksi ja epävarmaksi, lihasvoima on heikentynyt ja tasapaino on huonontunut, yksilö välttelee liikkumista. Tästä prosessista kehittyy lopulta liikuntarajoite (toiminnanvajausta). (Nurmi ym. 2014, 252; Pitkälä, Valvanne & Huusko 2016.)



Kuvio 1. Toiminnanvajauksen synty ja siihen vaikuttavia tekijöitä (Pitkälä, Valvanne & Huusko 2016).

lääkkään ihmisen sairaudet eivät ole suoraan selittävä tekijä toimintakyvyn muutoksiin, koska sairaudet vaikuttavat hyvinkin yksilöllisesti. Toinen pärjää paremmin sairauden vaikutusten kanssa, kun toiselle sama sairaus saattaa aiheuttaa merkittävän toimintakyvyn heikkenemisen. Taloudellinen tilanne, yhteiskunnan asenteet, ympäristön fyysiset ominaisuudet, sosiaalinen verkosto, apuvälineet, joita on tarjolla, vaikuttavat yksilön toimintakykyyn. Kaikki nämä eri tekijät vaikuttavat siihen, miten ikääntynyt sopeutuu toimintakyvyn muutoksiin. (WHO 2015, 26–27.) Ravinnon merkitys on myös isossa roolissa, koska riittämätön proteiinin ja energian saaminen lisää haurastumista, heikentää lihaskuntoa ja sen myötä ikääntyneen toimintakykyä. Toimintakyvyn tarkastelussa tulee ottaa huomioon ikääntynyt yksilönä ja toimintakyvyn arviointi on keskeistä ikääntyneen kuntoutuksessa. Ikääntyneen omat mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa omaan elämään ovat äärimmäisen tärkeitä. Toimintakykyä ei pidä missään tilanteessa ajatella pelkästään fyysisenä, vaan sen tarkastelussa tulee ottaa huomioon toimintakyvyn muut osa-alueet. (Duodecim 2012, 9.)

Maailman terveysjärjestön (WHO) ICF-luokitus on toimintakyvyn, toimintarajoitteiden ja terveyden kansainvälinen luokitus, joka kuvaa sairauden ja vamman vaikutuksia yksilön elämässä (Paltamaa & Perttinen, 2015). Ikääntynyt nähdään aktiivisena toimijana, joka omalla toiminnallaan ja ympäristöä muokkaamalla, reagoi ja sopeutuu toiminnan vajaukseen. (Pitkälä, Valvanne & Huusko 2016.) ICF-luokitusta käytetään kuntoutuksen suunnittelussa, tavoitteiden asettelussa ja vaikuttavuuden arvioinnissa. Toimintakyvyn kuvaamisen avulla tunnistetaan yksilö suhteessa hänen ympäristöönsä. (Paltamaa & Perttinen 2015.) Ikääntyvän toimintakyvyn edistäminen vaatii eri toimijoiden sujuvaa yhteistyötä ja aktiivista työotetta (Duodecim 2012, 8).

Esteettömässä ja omassa turvallisessa ympäristössä iäkäs kehittää kompensatiokeinoja ja selviytyy arjesta toiminnanvajauksista huolimatta. Toimintakyvyn määrittäminen tulisikin tehdä iäkkään omassa toimintaympäristössä ottaen huomioon omaisten näkemykset hänen mahdollisuuksistaan selviytyä ympäristön asettamista vaatimuksista. (Pitkälä, Valvanne & Huusko 2016; WHO 2015, 27–28.) Yksilön toimintakyky vaikuttaa suuresti siihen, miten paljon sosiaali- ja ter-

veyspalveluita hän käyttää ja tämä vaikuttaa suoraan yhteiskunnan kustannuksiin. Koska ikääntyvät ovat hyvinkin heterogeeninen ryhmä, sosiaali- ja terveyspalveluita tuottavat yritysten ja hoitohenkilökunnan on varmistettava tarpeeksi hyvä osaaminen ja sen kehittäminen, jotta pystymme tarjoamaan mahdollisimman hyvää hoitoa jokaiselle. (Duodecim 2012, 17–18.)

2.3 Ikääntyneen kuntoutuksen erityispiirteet

Lääkinnällinen kuntoutus on yksilön henkistä ja psyykkistä toimintakykyä parantavaa toimintaa, jolla on lääketieteellinen tutkimus toiminnan pohjalla. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015, 9.) Lääkinnälliseen kuntoutukseen kuuluu neuvonta ja ohjaus, kuntoutustarpeen arviointi, tutkimus ja terapiat sekä apuvälinepalvelut. Lääkinnällinen kuntoutus perustuu aina yksilöllisesti tehtyyn kuntoutustarpeenarvioon. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015, 9–10.) Kuntoutus on tänäpäivänä asiakaskeskeistä, jossa yksilön toimintakyky on keskeisessä roolissa. Hyvä kuntoutuskäytäntö perustuu tieteelliseen näyttöön vaikuttavuudesta ja vakiintuneisiin sekä kokemusperäisiin menettelytapoihin. Kuntoutus ei ole pelkästään terapia-käyntejä, vaan kuntoutuminen edellyttää terapiassa opittujen asioiden soveltamista päivittäisissä toimissa ja arjen ympäristössä. (Autti-Rämö & Komulainen 2013.)

Ikääntyneiden kuntoutuksessa korostuvat yksilön arjessa selviytyminen, toimintakyvyn ylläpitäminen ja edistäminen. Ikääntyneiden kuntoutuksessa tärkeässä roolissa ovat kotiin vietävien palveluiden lisääminen, osallisuuden ja sosiaalisten suhteiden tukeminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015, 18–19.) Vanheneminen altistaa yksilöt tapaturmille, sairauksille ja niiden liitännäisöireille ja hoitamattomina nämä voivat aiheuttaa dramaattisia muutoksia toimintakykyyn, aktiivisuuteen sekä osallisuuteen. Nämä muutokset vaikuttavat taas suoraan yksilön hyvinvointiin ja elämänlaatuun. (Pikkarainen 2015, 3.)

Ikääntyneen kuntoutujan kokonaistilanteen hahmottaminen ja arvioiminen vaativat kuntoutuksen toteuttajataholta taitoa luoda vastavuoroinen ja luottamukselli-

nen keskusteluyhteys kuntoutujaan. Kuntoutuksen lähtökohtana ei voi olla pelkästään tietyt sairaudet tai diagnoosit oireineen, vaan kuntoutuksessa on otettava huomioon yksilölliset tarpeet, haasteet ja vahvuudet. Yksilön kuntoutukseen liittyy vahvasti myös nykyisen elämänvaiheen ja –tilanteet yksilölliset tavoitteet ja niihin liittyvät tarpeet. Ikääntyneen asiakkaan kuntoutusprosessissa (kuvio 2) tulee ottaa huomioon vuorovaikutussuhde, kuntoutuksen tavoitteet, jotka pohjautuvat yksilöllisesti määriteltyyn kuntoutustarpeeseen sekä yhteistoiminta ikääntyneen ihmisen koko tukiverkoston kanssa. Kuntoutuksessa tulee ottaa huomioon asiakkaan keinot osallistua omassa ympäristössä toimimiseen. (Pikkarainen 2015, 4.)



Kuvio 2. Asiakaslähtöisen kuntoutumisprosessin rakentumista (Pikkarainen 2015).

Ikääntyneellä kuntoutujalla on takana pitkä elämäkulku, johon liittyy erilaisia vaiheita. Tästä syystä myös kuntoutuksen tulee olla monipuolista, tarkoituksenmukaista ja usein pitkäkestoista. Kuntoutuksen tulee konkreettisesti olla yhteydessä

ikäntyneen arkeen ja elinympäristöön, jotta kuntoutuksella voidaan saavuttaa merkityksellisiä muutoksia. Ikäntyneiden kuntoutuksessa ei aina voida palata entiseen terveydentilaan tai toimintakykyisyyteen, mutta sillä voidaan hidastaa toimintarajoitteiden syntyä ja etenemistä sekä minimoida näistä aiheutuvia haittoja. (Pikkarainen 2015, 5–6.) Liikunnalla ja monipuolisella kuntoutuksella on mahdollista vaikuttaa positiivisesti ikääntyvien toimintakyvyn kaikkiin osa-alueisiin, mutta siinä piilee omat haasteensa. Sairaudet, alakuloinen mieli sekä yksinäisyys vaikuttavat suoraan vähentävästi liikunnan harrastamiseen. Ikääntyneet saattavat kaivata monipuolista liikuntaa ja yksilöllistä ohjausta, mutta ei välttämättä ole halua tai varaa maksaa siitä. (Heikkinen, 2010.) Aktiivisella ja pitkään kestäneellä liikunnan harrastamisella voidaan puolittaa ne elämän vuodet, jotka yksilö elää riippuvaisena muiden avusta ja vähentää laitoshoidon tarvetta viimeisinä elinvuosina. (Duodecim 2012, 7.)

Ikäntyneiden kuntoutuksen perusta on normaalin vanhenemisprosessin ymmärtäminen ja miten tämä prosessi vaikuttaa ikääntyneen yksilön mahdollisuuksiin toimia omassa elinympäristössään sekä selviytyä ympäristön vaatimuksista. Kuntoutus on myös psykososiaalista toimintaa, jossa ikääntyneellä on mahdollista käydä läpi mennyttä ja pohtia nykyisyyttä. Vaikka iän karttuessa sairaudet lisääntyvät ja suorituskyky heikkenee, voidaan kuntoutuksella vaikuttaa suoraan yksilön toimijuuteen ja vähentää sairauksien aiheuttamia haittoja. (Pikkarainen 2015, 9,11.) Ikääntyvien säännöllisellä kuntoutuksella on mahdollista ehkäistä kaatumisia, pidentää kotona asumista ja edistää mahdollisuuksia elää itsenäistä elämää. Säännöllisellä kuntoutuksella varmistetaan myös ikääntyvän mahdollisuudet osallistua kodin ulkopuolisiin toimintoihin. (Luoma, Vaara, Röberg, Mukkila & Mäki 2013, 245–247.) Liikunnasta on hyötyä kaikenikäisille ja ikääntyville liikunta edistää fyysisen toimintakyvyn ylläpidon lisäksi myös psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyä. (Duodecim 2012, 9.)

Säännöllisellä kuntoutuksella voidaan suoraan vaikuttaa fyysiseen toimintakykyyn parantavasti. Sillä voidaan vähentää kotihoidon tarvetta ja vähentää muiden sosiaali- ja terveyspalveluiden käyttämistä. Kuntoutuksen vaikuttavuus näkyy myös ikääntyneiden lisääntyneenä turvallisuuden tunteena, parantuneena elämänlaatuna sekä parempana liikkumis- ja toimintakykynä. Myös kiputunteukset

voivat vähentyä kuntoutuksen myötä. (Suomalainen, 2016.) Säännöllisellä kuntoutuksella voidaan myös pysäyttää toimintakyvyn heikkeneminen ja vaikuttaa ikääntyvien psyykkiseen hyvinvointiin. (Hinkka & Karppi 2010, 52–55.) Säännöllisessä kuntoutuksessa olennaisina asioina ovat yksilöllisesti suunniteltu ja räätälöity kuntoutuksen sisältö, ikääntyvän mahdollisuus vaikuttaa kuntoutuksen tavoitteisiin ja kuntoutuksen jatkuvuus sekä riittävä tehokkuus. (Ahola-Arolaakso & Rutanen 2007.)

Vanheneminen vaikuttaa myös muistijärjestelmien toimintaan ja ovat alttiimpia erilaisten keskushermoston sairauksien ja vaurioiden tuottamille muutoksille. Muistisairauksissa aktiivisuus arjessa ylläpitää toimintakykyä ja liikunta ylläpitää muistia. Muistin muutokset vaihtelevat kuitenkin suuresti yksilöiden välillä. Eniten muistin heikkenemistä tapahtuu muistiin tallentamisen ja toisaalta mieleen palauttamisen vaiheissa. Mieleen painamisen vaikeus ilmenee organisoinnin ja jäsentämisen vaikeutena. Normaalien muistin vanhenemismuutosten ohella muistitoimintoihin vaikuttaa suurelta osin myös yksilön terveys, elämäntavat ja mieliala. Esimerkiksi oikeanlainen ravitsemus tukee muistitoimintojen säilymistä, kuten myös psyykinen ja sosiaalinen aktiivisuus. Tällä yksilö pystyy ylläpitämään suoritustasoaan ja uusien kokemusten myötä harjoittaa muistiaan. (Nurmi ym. 2014, 262–263.) Muistisairauksien jokaisessa vaiheessa liikuntakyvyn ylläpitäminen on äärimmäisen tärkeää. Tavoitteisella kuntoutuksella voidaan ylläpitää omatoimisuutta ja tehdä muistisairaana kanssa mielekkäitä asioita, jotka auttavat ylläpitämään mielenterveyttä ja varsinkin muistisairauksien loppuvaiheessa ilmenviä käytösoireita. (Atula 2015.)

3 Ikääntyvien kuntoutuspalveluiden kehittäminen

Hyvinvoivan väestön ja talouden kestävä pohja perustuu työllisyyteen, terveyteen ja toimintakykyyn. Kuntoutuksen tiedetään olevan yksi keino saavuttaa suomalaiselle yhteiskunnalle asetettuja tavoitteita, esimerkiksi työurien pidentäminen. Suomalaisen kuntoutusjärjestelmän koetaan olevan monitahoinen ja hajanainen, vaikka oikea-aikaisella kuntoutuksella on välittömiä vaikutuksia yksilön terveyteen ja toimintakykyyn. (Lith 2013, 41.) Yksilö putoaa helposti eri osajärjestelmien väliin ja jää ilman tarvitsemiaan kuntoutuspalveluja. Kuntoutuksen pääasiallinen tehtävä on ehkäistä toiminta- ja työkyvyn heikkenemistä ja myöhentää aktiivisella kuntoutuksella ikääntyneiden hoidon ja hoivan tarvetta. (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2015, 7,14,16; Lith 2013, 41.) Julkinen sektori on vastuussa palveluiden järjestämisestä ja joustava yhteistoiminta eri toimijoiden välillä edellyttää sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin (Duodecim 2012, 12).

Väestön ikääntyminen on globaali-ilmiö, joka vaikuttaa yritysten asiakaskuntaan ja yritysten palveluiden räätälöimiseen. Yritysten on sopeuduttava siihen, että ikääntyvien määrä niin työntekijöiden keskuudessa kuin asiakaskunnassa, tulee kasvamaan. Tarvitaan uusia palveluratkaisuja, jotta ikääntyville on mahdollisuus mielekkääseen tekemiseen. Yksilöllisesti räätälöidyt palvelut tukevat ikääntyvän itsenäisyyttä ja kotona asumista. Seuraavan 20 vuoden aikana väestön ikääntyminen tulee olemaan yksi suomalaisen yhteiskunnan keskeisistä haasteista. (Parjanne 2004, 21–22; Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2013, 15.) Kuntoutus on yksi kustannustehokkain tapa ylläpitää ikääntyvän väestön toimintakykyä ja sillä voidaan vähentää muiden sosiaali- ja terveydenhuollon kustannuksia. Kuntoutuspalveluiden markkinat rakentuvat KELAn, vakuutusten, työeläkejärjestelmän ja työhallinnon ostopalvelutoiminnan varaan, mutta kuntoutusalalla toteutuu osittain myös asiakkaan oma valinta, jonka mahdollistaa palvelusetelijärjestelmä. (Lith 2013, 42.)

Yksityiset kuntoutusalan yritykset tarjoavat innovatiivista ja laadukasta palvelua. Palvelusetelijärjestelmällä on mahdollista parantaa asiakkaan mahdollisuuksia valita missä häntä hoidetaan. Palvelujen tuotantotapa, jossa julkinen rahoitus

seuraa asiakasta monipuolistaisi palveluntuotantoa. Se lisäisi mahdollisesti palvelupisteiden määrää, nopeuttaisi asiakkaiden hoitoon pääsyä ja voisi yksinkertaistaa monimutkaista terveydenhoitojärjestelmää. (Lith 2013, 4.)

Kuntoutuksen tarve on siis rajaton mutta resurssit ovat hyvinkin rajalliset. Avokuntoutuksella on enemmän mahdollisuuksia kuntoutuksen toteuttamiselle, koska kuntoutus voidaan järjestää yksilön elinympäristössä ja näin liittää kuntoutus yksilön arkeen, jossa haasteet yleensä ilmenevät. Avokuntoutus on kustannustehokasta, koska siihen varatut rahat voidaan kohdistaa suoraan käytännön kuntoutustoimintaan eikä rahaa menen esimerkiksi laitokuntoutuksessa majoitukseen. Avokuntoutuksessa voidaan vaikuttaa suoraan yksilön arkeen ja tehdä pysyviä muutoksia. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015, 17.) Ikääntyvien palvelujärjestelmän tarkoitus on myös ehkäistä yksinäisyyttä esimerkiksi ryhmätoiminnan avulla ja kohdistamalla palveluita syrjäytymisvaarassa oleville ikääntyville. (Duodecim 2012, 10.)

Kuntoutuksen kustannusvaikuttavuuden mittaaminen on kuitenkin äärimmäisen hankalaa, koska esimerkiksi testaustilanteessa onnistuneita toimintoja ei välttämättä käytetä jokapäiväisessä elämässä. Kuntoutuksen vaikuttavuuden mittaaminen määrittää paljolti sitä, mitä me teemme ja päätelmät voivat helposti olla vääriä, jos käytetyt mittarit eivät ole tilanteeseen sopivia. Kuntoutuksen arvioimisessa on lopulta kyse yksilön mahdollisuuksista käyttää omia kykyjään ja näiden lisääntymisestä. Kuntoutuksessa ei voi olla kyse pelkästään yhteiskunnan hyödyn maksimoimisesta. (Autti-Rämö & Komulainen 2013.)

Suomen sosiaali- ja terveysministeriön ja Suomen kuntaliiton ikäihmisten palvelujen laatusuosituksessa (2013) tarkoituksena on tukea ikääntyneen väestön toimintakyvyn edistämistä ja iäkkäiden vanhuspalvelulain toimeenpanoa. Suositus korostaa hyvän ikääntymisen turvaamista, oikea-aikaisten ja monipuolisten palveluiden tarjoamista ja osaamisen varmistamista. Palvelurakenteen muutoksella voidaan hillitä sosiaali- ja terveyspalveluiden kustannusten kasvua. Hyvät palvelut ikääntyneille tarkoittaa, että ne ovat vaikuttavia ja turvallisia, asiakaslähtöisiä ja vastaavat asiakkaiden tarpeita mutta ne ovat myös hyvin koordinoituja. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013, 10.)

Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvveluista (vanhuspalvelulaki) astui voimaan 2013. Lain tarkoituksena on tukea ikääntyvän väestön hyvinvointia. Se korostaa ikääntyvän mahdollisuutta osallistua palvelujen kehittämiseen, sisältöön ja toteutustapaan. Vanhuspalveluilla halutaan varmistaa, että ikääntyvät saavat heidän tarvitsemansa laadukkaat sosiaali- ja terveystalvvelut. (Karppanen 2015.) Laki määrittää kunnan erilaiset tehtävät ja velvollisuudet ikääntyvän väestön tukemiseksi mutta myös yksityisellä sektorilla on mahdollisuus olla mukana lain toimeenpanossa. Yksityinen sektorin rooli lain toimeenpanossa on julkisten palveluiden täydentäminen, kun kunta ei pysty niitä itse tarjoamaan. (Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvveluista 2012.)

Sosiaali- ja terveystalvvelujen maakunnallinen järjestäminen, julkisten palveluiden yhtiöittäminen ja kilpailu julkisen ja yksityisen sektorin välillä muuttaa sote-alaa kiihtyvällä tahdilla. Kilpailua on niin asiakkaista kuin osaavista työntekijöistä, Asiakkaat ovat enemmän tietoisia omista oikeuksistaan ja vaativat laadukkaampia palveluita, jotka ovat helposti saatavilla. Digitaalisuus ja mobiilisuus ovat saapuneet myös sosiaali- ja terveystalvvelulle ja alan toimijat ovat ottaneet käyttöön uusia toimintatapoja. Uusien toimintatapojen käyttöönotto vaatii niin johdolta kuin työntekijöiltä innovatiivista työtettä, muutosvalmiutta ja kykyä valita asiakkaan mutta myös toiminnan kannalta paras toteutustapa palveluille. (Ojala & Mäki 2017, 265–267.) Esimerkiksi kotihoidon asiakkailla on monesti paljon voimavaroja, mutta samalla myös paljon toiminnanvajauksia. Monesti heillä on myös yksinäisyyttä ja mielenterveysongelmia, joiden kohtaaminen vaatii erityistä osaamista. Ympäristön ja kodin suunnittelu toimintakykyä tukevaksi on äärimmäisen tärkeää ja siinä apuna voisi toimia uudenlaiset teknologian sovellukset. Älyteknologian ottaminen käyttöön kotona asuvien tueksi on yksi kustannustehokkaista keinoista huolehtia ja turvata ikääntyneiden kotona asuminen. (Duodecim 2012, 11–12.)

Sosiaali- ja terveystalvvelulla johtaminen on vielä paljolti hierarkista eli johtaminen tapahtuu ylhäältä alaspäin. Muuttuvassa toimintaympäristössä tällainen johtamistapa joutuu pakostakin uudistuksen kohteeksi. Ihmisten johtaminen ja henkilöstön työhyvinvointi ovat avaimia siihen, miten lisääntyvät tuottavuusvaati-

mukset voivat käytännössä toteutua. Tyytyväinen, motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö on edellytys hyvälle asiakaskokemukselle ja palvelujen vaikuttavuudelle. (Ojala & Mäki 2017, 268–270.) Henkilöstön tyytyväisyyttä voidaan lisätä ja parantaa strategisenjohtamisen keinoin, jossa keskeisenä lähtökohtana on toimintaympäristön ja oman organisaation toiminnan ymmärtäminen. Strateginen johtaminen on tulevaisuuteen tähtäävää toimintaa, jolle on määritelty tarkka visio halutusta tulevaisuudentilasta.

4 Strateginen johtaminen ja innovointi

Työyhteisön toimintaa voidaan kehittää strategisen johtamisen keinoin. Strategisella ajattelutavalla tarkoitetaan toimintaympäristön ja oman organisaation toiminnan ymmärtämistä sekä menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden käsittelemistä suhteessa yrityksen toimintaan. (Tienari & Meriläinen 2012, 124; Ginter, Duncan & Swayne 2013, 14.) Yrityksen strategia on toimintaperiaatteet, joilla tämä aikoo menestyä kilpailussa. Se on myös johdonmukainen toimintamalli, joka sisältää yrityksen toiminta-ajatuksen eli mission ja tahtotilan eli vision. Missio on yrityksen ajatus siitä, miksi yritys on olemassa. Missio kuvaa organisaation perusteellista tarkoitusperää ja on tyypillisesti lyhyt väite. Se on tavoite, johon organisaatio yhdessä pyrkii. (Hiltunen 2012, 166; Viitala 2014, 32, 41.) Visio taas on ytimekäs toteamus ja tulevaisuudenkuva, jota kohden halutaan kulkea sekä asiatila, joka halutaan saavuttaa. Visio on keski- ja pitkän aikavälin tavoite, yleensä 3-10 vuotta eteenpäin. (Hiltunen 2012, 166; Viitala 2014, 32, 41.)

Strategialla varmistetaan yrityksen henkilöstön osaaminen ja turvataan kilpailukyky myös tulevaisuudessa. (Viitala 2014, 32, 41.) Strateginen johtaminen on tulevaisuuteen tähtäämistä, huomisen ennakkointia: ”Mitä voisimme tänään tehdä, mitä emme vielä ole tehneet?” Strateginen johtaminen on apuvälineenä johdolla, joka haluaa ymmärtää tätä hetkeä, ajatella tulevaisuutta ja tunnistaa signaaleja, jotka voivat merkitä muutosta. (Ginter, Duncan & Swayne 2013, 13,19.) Strategi-

sella johtamisella halutaan saada näkemyksiä 3–7 vuoden päähän eli suunnitellaan yrityksen toimintaa myös tulevaisuudessa eikä pelkästään eletä tässä hetkessä. (Wilenius & Aaltonen 2002, 84.)

Strategisella johtamisella pyritään kokonaisuuden ja toiminnan mahdollisimman hyvään hallintaan. Johtajuudessa korostetaan itsensä kehittämistä ja sitä, että johtaja työskentelee yhdessä alaistensa kanssa osallistavilla menetelmillä. Keskiössä ovat ihmisten vuorovaikutus ja henkilöstö, koska yrityksen menestys on täysin kiinni toiminnan toteuttajista eli henkilöstöstä. (Viitala 2014, 44.) Strateginen johtaminen ja johtajuus tähtäävät molemmat toiminnan hallintaan. (Näsi & Aunola 2002, 16–19.) Strategiset valinnat ohjaavat henkilöstön johtamista. Kun yrityksen kehitystä ohjaa tulevaisuuteen määritelty visio, henkilöstöjohtamista ohjaa siihen kytketty henkilöstövisio. Strategiaa ohjaa yrityksessä jo olevat vahvuudet, mahdollisuudet, heikkoudet ja uhat. Tämä auttaa yrityksen toiminnan kannalta olennaisten asioiden varmistamista, kuten osaamisen ja henkilöstön määrän varmistamista, jotta luotu visio voidaan toteuttaa. (Viitala 2014, 23.)

Yritysten toiminnassa tarvitaan tietoisesti tulevaisuutta ennakoivaa ja yhteisön tavoitteita linjaavaa toimintaa. Yhteisön toiminnan johtaminen on päämäärän selkeää asettelua. Tulevaisuuden ennakkoinnissa otetaan huomioon yrityksen työntekijöiden ajatukset. Tämä auttaa sitouttamaan työntekijät mahdollisiin muutoksiin, koska he ovat saaneet itse olla vaikuttamassa, mihin suuntaan organisaatiota tai yritystä ollaan muuttamassa tai viemässä. (Niskanen 2013, 143–144.) Strateginen johtaminen pakottaa johdon kommunikoimaan tehokkaammin henkilöstön kanssa, koska siinä myös henkilöstö otetaan mukaan yrityksen strategian luomiseen heidän oman työnsä uudelleen ajattelun keinoin. (Ginter, Duncan & Swayne 2013, 14,19.)

Yritysten tulee varautua ympäristön muutoksiin, jotta ne säilyttävät kilpailukykyä ja pystyvät menestymään. Yrityksen strategian keskeinen tehtävä on siis luoda tulevaisuuden kilpailuetu suhteessa kilpailijaan. Strategisessa suunnittelussa tulisi kannustaa innovointiin, uudistamiseen, mielikuvituksen käyttöön ja panostaa työntekijöiden koulutukseen. Muutostilassa ja muuttuvassa ympäristössä on mahdollista luoda jotain uutta, kunhan esimies ja johto jaksavat kannustaa

uudenluomiseen sekä tiimioppimiseen. (Ginter, Duncan & Swayne 2013, 36; Lampikoski & Emden 1999, 176–177.) Muuttuva ympäristö luo myös mahdollisuuden uuden oppimiselle ja uusien taitojen kehittymiselle. (Ginter, Duncan & Swayne 2013, 18.)

4.1 Innovointi osana strategista johtamista

Strategisessa johtamisessa otetaan huomioon myös suunnittelemattomuus ja pyritään suunnittelun joustavuuteen, koska tulevaisuuden kehittymistä voidaan enustaa vaan tietyn verran. Tärkeää on huomioida myös ympärillä tapahtuvia muutoksia, oman toimialan ulkopuolella. Ne saattavat myös määrittää sitä, mihin toimintaympäristö on menossa. (Ginter, Duncan & Swayne 2013, 54.) Organisaatiolta vaaditaan venymistä ja rohkeiden tavoitteiden asettamista. Esimieheltä tarvitaan innovatiivisuutta, jotta hän voi johtaa skenaariosuunnittelua ja uudistaa strategiaa. Yritykset tarvitsevat ihmisiä, jotka kykenevät miettimään asioita toisella tavalla ja unelmoimaan asioista, joita ei kenties ole ollutkaan. Tarvitaan ihmisiä, jotka kyseenalaistavat asioita ja kykenevät miettimään uusia tapoja tehdä asioita sekä uudistamaan palveluita sekä tuotteita yritykselle. (Lampikoski & Emden 1999, 178–180.) Pohditaan ja analysoidaan kilpailijoita, asiakkaita, ostokäyttäytymistä, vallitsevia trendejä ja palvelutarpeita. Tulevaisuuden spekulointi ja luovaan ajatteluun kannustaminen on ensisijaisen tärkeää yrityksen toiminnan kannalta. (Lampikoski & Emden 1999, 180.)

Ikääntyminen on haaste, mutta myös mahdollisuus yritysten toiminnalle, tarvitaan innovatiivisia tuotteita ja palveluita, jotka ovat suunnattu juuri ikääntyvien väestön käyttöön. Yritysten onkin viimeistään nyt aika miettiä, kuinka voimme parhaalla mahdollisella tavalla tuottaa asiakkaillemme optimaalisia palveluita, joita he ovat valmiita maksamaan. (Wilenius & Aaltonen 2002, 84.) Innovaatiot ovat erittäin tärkeitä yrityksen selviytymiselle, kilpailukyvyllä ja uudistumiselle. (Järvi, Välikangas & Den Hond 2017, 221–222.) Innovaatio on käytännössä uusi ratkaisu, joka monesti merkitsee uutta liiketoimintaa, joka tuo lisäarvoa asiakkaille ja heidän uskotaan olevan myös valmiita maksamaan tästä palvelusta. (Lith 2013, 32–34.)

Innovatiivisuus on yrityksen ratkaiseva tekijä jatkuvasti kiihtyvässä kilpailussa ja innovatiivisuuden ratkaisevana tekijänä on yrityksen henkilöstö. Hyvä johtaja motivoi työntekijöitensä ja saa heistä enemmän irti, jolloin henkilöstö kykenee innovatiivisesti luomaan uutta ja kehittämään toimintaansa. Motivoitunut ja osaava henkilöstö onkin yrityksen yksi menestystekijöistä. (Viitala 2014, 32.) Innovaatio vaatii johtamista, mutta johtamisen ei tule tukahduttaa innovaatiota. Tämä on monessakin työyhteisössä erittäin haasteellista, koska kahlitsevat rutiinit ja käytännöt määrittävät paljon, miten työ toteutetaan. Innovaatioiden kehittäminen onnistuu parhaiten ympäristössä, jossa innovaatiotoiminta on erotettu erilliseksi yksiköksi, jossa luovuus saa kukoistaa rauhassa ilman kahlitsevia rutiineja. (Järvi, Välikangas & Den Hond 2017, 222–223.)

Innovointi on myös tulevaisuusajattelun keskeinen termi. Se tarkoittaa uusien ideoiden implementointia eli käyttöönottoa. Kun organisaatio toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia, on se pakotettu keksimään jotain uutta, jotta se pärjää kiristyvässä kilpailussa. Ihminen kehittää uusia asioita helpottamaan elämäänsä ja toimintaansa. Innovointi liittyy vahvasti tulevaisuuden tekemiseen. Innovoinnin ansioista yritykset voivat varautua tulevaisuuden muutoksiin ja pärjätä muuttuvassa ympäristössä paremmin. On kuitenkin hyvä huomioida innovaatiotoiminnassa se, että tekijät, jotka ovat mahdollistaneet yrityksen kasvun aiemmin, voivat olla syy, joka johtaa saman yrityksen myöhemmin vaikeuksiin. (Hiltunen 2012, 265, 285–286; Järvi, Välikangas & Den Hond 2017, 224–225.) Tämä tarkoittaa sitä, että innovointia ei voida ajatella kertaluonteisena tapahtumana, vaan se tulee ymmärtää jatkumona, joka jatkuu koko yrityksen toiminnan ajan. Innovaatiot ovat operatiivisen toiminnan tehostamista. (Järvi, Välikangas & Den Hond 2017, 225.)

Innovoinnin ja ennakkoinnin avulla yritys pystyy näkemään tulevaisuuden mahdollisuuksia. Innovoinnin, ennakkoinnin ja skenaarioiden kautta yritys voi nähdä kulluttajantarpeita laajemmin ja kattavammin. Innovoinnissa on kyse rohkeudesta ja ennakkoluulottomuudesta. Se auttaa yhdistämään eri toimijoita ja toimialoja sekä ylittämään erilaisia mentaalisia muureja. (Hiltunen 2012, 265, 285–286.)

4.2 Tulevaisuusajattelu strategisessa johtamisessa

Tulevaisuuden tutkiminen suoraan on mahdotonta, koska sitä ei ole olemassa samalla tavalla kuin nykyhetki tai menneisyys. Tulevaisuus on olemassa nykyhetkessä aikomuksina, joita voidaan tutkia. Tämä lisäksi voidaan tutkia tosiasioita ja ilmiöitä, joilla on vaikutusta tulevaisuuteen. Tulevaisuudentutkimuksella ei pyritä etsimään yhtä ainoaa totuutta tulevaisuudesta vaan pyritään vaikuttamaan nykyhetkellä tehtäviin päätöksiin. On tärkeää ymmärtää, että tarkoituksena ei ole luoda yhtä ainoaa kuvaa tulevaisuudesta vaan miettiä erilaisia mahdollisuuksia tulevaisuuksiksi. (Mannermaa 1999, 22–24; Wade 2012, 10.) Tulevaisuustutkimuksella ja tulevaisuuteen varautumisella ei ole siis mahdollista ennustaa tulevaisuutta mutta sillä on mahdollista luoda erilaisia vaihtoehtoisia tulevaisuuden kuvia ja valmistaa yritys selviytymään mahdollisista muutoksista ympäristössä ja asiakaskunnissa. (Wade 2012, 10.)

Erilaisten vaihtoehtoisten tulevaisuuksien luomista kutsutaan vaihtoehtoajatteluksi, jossa päätöksenteossa ja suunnittelussa otetaan huomioon erilaiset vaihtoehdot. Tulevaisuudentutkimuksessa on tärkeää ajatella tulevaisuutta rationaalisesti eikä pelkästään satunnaisena ja kaoottisena ilmiönä. (Mannermaa 1999, 22–24.) Tulevaisuuden ei kuitenkaan pidä olettaa olevan kehittynyt versio nykyhetkestä, jossa samat riskit ja mahdollisuudet pysyvät jokseenkin muuttumattomina. Uudet palvelutarpeet, teknologian kehittyminen, uudet asiakasryhmät tai uusi kilpailija, voi muuttaa tulevaisuuden aivan erilaiseksi kuin nykyisyys on. (Wade 2012, 8–9.)

Ilman tulevaisuuteen tähtäävää johtamista ja yrityksen strategiaa, tulevaisuuteen varautuminen on kuin suunnistaminen ilman karttaa. Kaikki vastaantulevat ilmiöt ovat yrityksen kannalta yllätyksiä, joihin ei välttämättä ole pystytty varautumaan. (Wade 2012, 9–10.) Tulevaisuusajattelulla pyritään lisäämään tehokkuutta yrityksessä, lisäämään ihmisten tietoisuutta siitä, että he voivat vaikuttaa tulevaisuuden muovautumiseen. Tulevaisuusajattelulla ja tulevaisuuteen suuntautuvalla yrityksellä on mahdollista olla joustava ja sopeutua paremmin tapahtuviin muutoksiin, koska he ovat jo jollakin asteella, strategisella tasolla ainakin, varautuneet näihin muutoksiin. Tulevaisuuden tutkimuksen on tarkoituksena kuvata,

analysoida ja arvioida mahdollista, todennäköistä ja toivottavia tulevaisuuksia, se on tietoista päätöksentekoa ja toimintaa yhteiskunnantasolla, jonka tarkoituksena on sopeutua tai kontrolloida tulevaisuutta. (Mannermaa 1999, 22–24; Wade 2012, 18.) Yrityksen tulevaisuuden kuva on siis erilaisista skenaarioista muodostuva portfolio, jossa on esitetty yrityksen toimintaa erilaisissa tulevaisuuksissa. (Wade 2012, 10.)

Yrityksen toimintaan ja tulevaisuusajatteluun vaikuttavat yhteiskunnassa laajalaaiset muutokset, megatrendit, jotka kuvaavat nykyhetkeä ja vaikuttavat eri elämänalueisiin. Ne ovat pitkäkestoisia ja voidaan olettaa niiden vaikuttavan myös tulevaisuuteen. (Hiltunen 2012, 65.) Megatrendeistä tiedetään, että ne toteutuvat joka tapauksessa, mutta megatrendit eivät kuitenkaan ole pysyvyiksiä kuten esim. ihmisen fysiologiset tarpeet, ne voivat hiipua, vaimeta ja muuttua ajan kuluessa. (Hiltunen 2012, 66–67; Tuomi & Sumkin 2010, 43.) Esimerkkejä vallitsevista megatrendeistä ovat väestön ikääntyminen, ilmastonmuutos, teknologian kehitys ja globalisaatio. Megatrendit ja niiden vaikutukset tulee sisäistää strategisessa suunnittelussa ja yrityksen muussakin toiminnassa. Tulevaisuuden kannalta on hyvä myös huomioida ja tunnistaa, mitä tapahtuu oikeasti ja mitä puhutaan tapahtuvan. (Hiltunen 2012, 66–74.)

4.3 Hiljaiset signaalit osana tulevaisuuteen tähtäävää strategista johtamista

Tulevaisuusajattelussa huomioidaan myös trendit, jotka vallitsevat tällä hetkellä. Ne eivät kuitenkaan ole lyhytkestoisia muoti-ilmiöitä vaan pidempikestoisia yhteiskunnansuuntauksia. Ne ovat sellaisia asioita, joiden oletetaan jatkuvan mahdollisesti myös tulevaisuudessa. Trendi vaikuttaa tässä hetkessä, on mahdollisesti vaikuttanut menneisyydessä ja voi vaikuttaa myös tulevaisuudessakin. (Hiltunen 2012, 94–98.) Trendit siis voivat kertoa meille tulevaisuuden eri suuntauksista mutta mitään takuuta ei ole siitä, että tulevaisuus jatkuu samanlaisena kuin nykyisyys. Menneisyys ja nykyisyys eivät siis takaa tulevaisuuden suuntaa. Yksi villi kortti, esimerkiksi joku yllättävä tapahtuma, voi muuttaa tulevaisuuden

suunnan radikaalisti. Tällä hetkellä vaikuttavia trendejä ovat esimerkiksi kierrätettävyys tuotteissa ja käteisen korvaavat maksuvälineet. Trendit voivat tarjota yrityksille kilpailuedun ja mahdollisuuden edelläkävijäksi suhteessa kilpailijoihin. (Mannermaa 1999, 84–87; Tuomi & Sumkin 2010, 44.)

Trendit muodostuvat heikoista signaaleista, jotka ovat uusista muutoksista tulevia signaaleja. Niistä voi tulla tulevaisuudessa jotain suurta tai ei. Heikon signaalin voi tunnistaa oman reaktion kautta, jos jonkin uusia asia aiheuttaa epämiellyttävän ja jopa vastarintaisen reaktion, voi olla kyseessä voi olla heikko signaali. Heikko signaali on idea tai trendi, joka vaikuttaa yrityksen toimintaympäristöön, se on uusi ja yllättävä. Heikot signaalit voivat olla joko uhka tai mahdollisuus yritykselle. Ne edustavat mahdollisuutta oppia, kasvaa ja kehittyä. (Hiltunen 2012,102,108,111.)

Yksittäiset heikot signaalit eivät kerto paljoakaan tulevaisuudesta. Signaaleja yhdistelemällä pyritään näkemään nousevia ilmiöitä. Heikkojen signaalien kerääminen ja niiden analysoiminen sekä pohtiminen mitä ne voisivat tarkoittaa tulevaisuuden kannalta. Voisiko niistä tulla nousevia trendejä. Analysoitujen ja trendeiksi luokiteltujen heikkojen signaalien pohjalta voidaan kehittää ja hahmotella erilaisia tulevaisuudenkuvia, skenaarioita. (Hiltunen 2012,129–130.)

4.4 Ennakointi ja skenaariotyöskentely

Ennakointi on käytännönläheinen ja osallistava osa tulevaisuudentutkimusta. Sen tarkoituksena on muutosten hallinta ja niihin varautuminen, tiedon tuottaminen ja halutun tulevaisuuden luominen. Ennakointi voidaan jakaa kolmeen toimintoon: tulevaisuuden tutkimukseen eli tutkimusmenetelmien hyödyntämiseen, verkostoitumiseen ja suunnitteluprosessiin. (Majavesi 2010,1.) Se on järjestelmällinen prosessi, jossa arvioidaan tulevaisuuden kehitystä ja muutoksia sekä varaudutaan niihin. (Euroopan komissio 2002, 12–13.)

Ennakointi on ennen kaikkea tiimityötä ja yrityksen työkalu, jota käytetään strategisessa suunnittelussa, tutkimuksessa, teknologian kehittämisessä ja innovoinnissa, kommunikaatiossa, yrityksen brändäämisessä ja identiteetin rakentamisessa. Sen avulla arvioidaan asiakkaiden ostokykyä ja -käyttäytymistä sekä asiakkaiden erilaisia tarpeita. Yrityksissä käytetään ennakoitua, kun halutaan katsoa liiketoimintaa pitkällä aikavälillä ja halutaan pärjätä muuttuvassa ympäristössä. Sillä voidaan varmistaa työntekijöiden ja yrityksen osaaminen muuttuvassa ympäristössä ja sen myötä ennakoida myös osaamisen kehittämistä. Ennakoinnin avulla halutaan tarkastella yrityksen toimintaa tulevaisuudessa ja tähdätä menestykseen, olla valmiita muutoksiin ja olla vaikuttamassa itse toimialan tulevaisuuteen. (Hiltunen 2012, 242–243.)

Skenaariomenetelmän avulla luodaan käsikirjoitus miten mahdollinen, todennäköinen, tavoiteltava ja/tai uhkaava tulevaisuudentila kehittyy nykytilasta. Skenaario on nykyhetken perustuva kuvaus tapahtumista ja prosesseista, jotka alkavat nykytilasta/ -hetkestä ja päättyvät tulevaisuuden kuvaukseen. (Mannermaa 1999, 57; Hiltunen 2012, 181.) Skenaarioparadigman tarkoituksena ei ole ennustaa toteutuvaa tulevaisuutta, koska sen ei uskota olevan mahdollista. Ennustamisen sijaan hahmotellaan erilaisia tulevaisuuksia eli skenaarioita. Skenaarioajattelussa hahmotellaan yleensä ei-toivottu, todennäköinen ja toivottu tulevaisuus. (Mannermaa 1999, 24–26, 179.) Skenaarion luomisessa hyödynnetään erilaisia tulevaisuuden ennakoinnin menetelmiä. Skenaariomenetelmässä luodaan siis tarkka kuvaus yrityksen ja toimintaympäristön nykytilasta ja tulevaisuudentilasta. Sen jälkeen mietitään keinoja, joilla nämä kaksi saadaan liitettyä yhteen. Skenaariot eivät ole toivottu tulevaisuus eivätkä ne ole ennusteita. Ne ovat näkemyksiä erilaisista tapahtumista ja ketjuista ja mitä ne voivat tuoda mukanaan. Skenaariot ovat hahmotelmia vaihtoehtoisia kuvia tulevaisuudesta. (Mannermaa 1999, 57; Hiltunen 2012, 181.)

Skenaariotyöskentely on luonteeltaan ennakoivaa, mutta samalla pyritään vaikuttamaan, millaiseksi yrityksen tulevaisuus muovautuu. Otetaan huomioon, että yritys ja sen työntekijät luovat oman tulevaisuuden, ainakin jossakin määrin, ja tulevaisuus muovautuu halutunlaiseksi valintojen, toiminnan ja vuorovaikutuksen kautta. Provosoidaan muutoksia ja vaikutetaan omilla mahdollisuuksilla yrityksen

tulevaisuuteen. Mietitään ja hahmotellaan skenaariotyöskentelyn kautta tulevaisuuden raja-aitoja, jotta yritys olisi valmistautunut erilaisiin kehityskulkuihin. Skenaariotyöskentelyssä hahmotellaan myös yrityksen tulevaisuuden tahtotilaa eli visiota. (Mannermaa 1999, 62.)

Skenaariot voidaan jakaa eri luokkiin sen mukaan, mitä niillä halutaan tavoitella ja mihin kysymyksiin ne vastaavat. Ennustavat skenaariot vastaavat kysymykseen: ”Mitä todennäköisesti tapahtuu?” Eksploraatiiviset skenaariot pyrkivät miettimään tulevaisuutta omien olettamuksien ja uskomuksien ulkopuolelle sekä pohtimaan ulkopuolisten tekijöiden ja muuttujien vaikutuksia tulevaisuuteen. Strategiset skenaarioita tehdessä pohditaan omien tekojen vaikutusta tulevaisuuteen. Normatiiviset skenaarioilla hahmotellaan, miten voimme saavuttaa jonkin tietyn tavoitteen tulevaisuudessa. Normatiivisia skenaarioita mietittäessä hahmotellaan, kuinka tietty tavoite saavutetaan mukautumalla vallitsevaan tai tulevaan tilanteeseen ja miten voimme saavuttaa tavoitteemme, kun ympärillä oleva järjestelmä muuttuu. Tätä on hyvä pohtia esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla tällä hetkellä, kun koko meidän vallitsevaa järjestelmäämme muutetaan tulevien vuosien aikana. (Hiltunen 2012, 183.)

5 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tehtävät

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää tulevaisuuden ikääntyvien kuntoutusta fysioterapiaketju Fysiokselle. Tavoitteena oli tuottaa tietoa asiantuntijoiden haastattelun avulla toimialan tilasta ja kehittämistarpeista vuonna 2022 sekä laatia yritykselle vaihtoehtoiset tulevaisuuspolut.

Opinnäytetyön kehittämistehtävät olivat seuraavat:

- 1) tuottaa tietoa siitä, millainen on Fysioksen ikääntyvien kuntoutuksen nykytila ja kehittämistarpeet vuonna 2022
- 2) laatia Fysiosin ikääntyvien kuntoutukselle vaihtoehtoiset tulevaisuudentilat.

Tämän opinnäytetyön tuottamaa tietoa tullaan hyödyntämään Fysioksen geriatrisen kehittämistiimin työskentelyssä sekä tuotteiden ja palveluiden kehittämisenä.

6 Opinnäytetyön toteutus

Kehittämisprosessi toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistoimintana. Kehittämisprosessi koostui suunnittelusta ja organisoinnista, toteutuksesta, arvioinnista ja tulosten levittämisestä. Työn suunnittelu piti sisällään eri tutkimusmenetelmiin tutustumista ja tutkimusmenetelmien valitsemisesta, tutkitun tiedon keräämistä, aiheen ja näkökulman tarkennuksen sekä ideoinnin. Organisointi piti sisällään alkukartoituksen ja tulosten analysoinnin. Toteutusvaihe piti sisällään kaksi tiimipalaveria, jossa kävimme läpi analysoidut tulokset ja osallistujat saivat mahdollisuuden kommentoida ja muuttaa vastauksiaan ja laadimme vaihtoehtoiset tulevaisuuspolut vastausten pohjalta.

Arviointivaihe koostui kehittämistyössä käytetyistä eri kehittämistoimintamenetelmien arvioinnista sekä kehittämisprosessin lopuksi toteutetusta lomakearviointista. Näiden lisäksi opinnäytetyöntekijä toteutti reflektoivaa arviointia koko prosessin ajan. Tulosten levittäminen ja kehittämisen jatkaminen tapahtuu tiimissä luodun erillisen suunnitelman mukaan. Suunnitelmana on vaihtoehtoisten tulevaisuuspolkujen esittely Fysioksen johdolle ja työntekijöille, muodostetun vision avuksi luodun mission tarkentaminen ja kehittämistoiminnan tulosten juurruttaminen osaksi käytäntöä.

6.1 Toimintaympäristö ja osallistujat

Fysios on kotimainen ja valtakunnallinen fysioterapiaketju, jonka tavoitteena on kehittää fysioterapiaa alana ja lisätä ihmisten tietoisuutta siitä, mitä fysioterapiassa tehdään ja mitkä ovat yleisesti kuntoutuksen mahdollisuudet osana sosiaali- ja terveysalan muuttuvaa toimintaympäristöä. Fysioksella on 60 toimipistettä 30:llä eri paikkakunnalla ja tällä hetkellä se työllistää yli 400 fysioterapeuttia.

Markkinoinnin näkökulmasta isoimpana kohderyhmänä organisaatiolla on tuki- ja liikuntaelin ongelmista kärsivät asiakkaat ja lääkärit, jotka ohjaavat asiakkaita fysioterapiaan. Tavoitteena on antaa lääkäreille ja asiakkaille tietoa toiminnastamme, osaamisestamme ja mahdollisuuksistamme. Työntekijöiden näkökulmasta Fysios haluaa panostaa osaamisen kehittämiseen ja näyttöön perustuvan fysioterapian toteuttamiseen. Hyvässä fysioterapiakäytännössä yhdistyvät tutkimustuloksiin eli näyttöön perustuva työkäytäntö fysioterapeutin ja organisaation toimintamalleihin. Osaavassa ja laadukkaassa fysioterapiassa yhdistyy tutkittu tieto ja kliininen osaaminen hyväksi toimintatavaksi, joka ottaa huomioon myös potilaan yksilölliset käsitykset. Fysios haluaa tarjota yhtenäistä ja laadukasta kuntoutusta koko organisaatiossa. Työntekijöille halutaan kehittää hyvät mahdollisuudet työntekemiseen, panostetaan työhyvinvointiin ja ollaan kiinnostuneita työntekijöiden tyytyväisyydestä. Fysioksen tavoitteena on kasvattaa toimintaa, palkata lisää työntekijöitä ja kasvattaa liikevaihtoa vuoteen 2020 mennessä. Fysios haluaa panostaa ennaltaehkäisevään kuntoutukseen ja kehittää teknologian avulla uusia mahdollisuuksia kuntoutusalalle. Fysioksen missio on tehdä töitä, jotta meillä kaikilla olisi enemmän terveitä päiviä.

Tässä opinnäytetyössä kehitimme tulevaisuuden tuotekehitystä ja kuntoutuksen ennakoivia Fysioksen asiakkaille, tarkastelimme ikääntyvien kuntoutusta tulevaisuuden näkökulmasta ja loimme vaihtoehtoiset tulevaisuuspolut ikääntyvien kuntoutukselle. Tulevaisuuspolkuja tulemme hyödyntämään myöhemmin kehittämissä työskentelyssä ja tavoitteiden luomisessa toiminnallemme. Sisäisen kehittämisen avulla Fysioksen tavoitteena on tuottaa hyvät palvelut ikääntyville asiakkaille toimintakyvyn ylläpitämiseen niin, että ne olisivat helposti saatavilla. Varmistaa sujuvan arjen onnistuminen ja asiakkaiden käytössä olisivat yksilölliset omaa elämää tukevat kuntoutusratkaisut myös tulevaisuudessa. Tärkeintä olisi, että kuntoutusmahdollisuudet olisivat saatavilla mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. (Toikko & Rantanen 2009, 14–19.)

Opinnäytetyöni toteutettiin Fysioksen geriatrisenkuntoutuksen tiimissä, johon on valittu geriatriseen kuntoutukseen erikoistuneita fysioterapeutteja eri toimipisteiltä ympäri Suomea. Tiimissä on mukana viisi fysioterapeuttia ja yksi toimintaterapeutti. Tiimin taustatukena toimii myös yrityksen johto. Tiimin toimintaa voidaan

kuvata praktisella lähestymistavalla, jossa asiantuntijat määrittävät yhdessä ongelmat ja suunnittelevat tarvittavat toiminnot ongelmien ratkaisemiseksi. Tällainen lähestymistapa korostaa prosessimaisuutta, jossa suunnitelmaa korjataan ja muokataan koko toteutuksen ajan. Tiimin toiminnan tavoitteena on, että osallistujat oppisivat ymmärtämään toimintaansa uudella tavalla ja voisivat toimia itsenäisemmin ja omasta toiminnastaan tietoisempina. Koska kehittäminen on ennen kaikkea sosiaalista toimintaa, on hyvä hahmottaa työyhteisön erilaisia suhteita, sääntöjä ja rakenteita. (Toikko & Rantanen 2009, 46,78–80.)

Kehittämistiimi kouluttaa jo sisäisesti yrityksen henkilökuntaa ikääntyvien kuntoutuksen toteuttamiseen. Koulutuksen avulla halutaan varmistaa, että laadukasta geriatristakuntoutusta on tarjolla jokaisessa Fysioksen toimipisteessä. Sisäisen koulutuksen avulla halutaan varmistaa, että kuntoutus on oikea-aikaista ja tehokasta sekä varmistaa, että henkilöstöllä on riittävä osaaminen palveluiden tuottamiseen. Hyvät palvelut ikääntyneille tarkoittaa, että ne ovat vaikuttavia ja turvallisia, asiakaslähtöisiä ja vastaavat asiakkaiden tarpeita mutta ne ovat myös hyvin koordinoituja. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013,10.) Kehittämistiimi on yhdessä yrityksen johdon kanssa kehittänyt myös erilaisia tuotepaketteja asiakkaille. Eri-laisten tuotteiden avulla olemme halunneet myös lisätä yhteistyötä eri toimijoiden kanssa. Palveluiden ja tuotteiden kehittämisessä tiimi on hyödyntänyt benchmarking-menetelmää, jossa omaa toimintaa verrataan muualla tapahtuvaan toimintaan. Käytännössä olemme pyrkineet sisäisen koulutuksen kautta siirtämään hyviä toimintamalleja Fysioksen toimipisteiltä toisiin.

6.2 Kehittäjän rooli

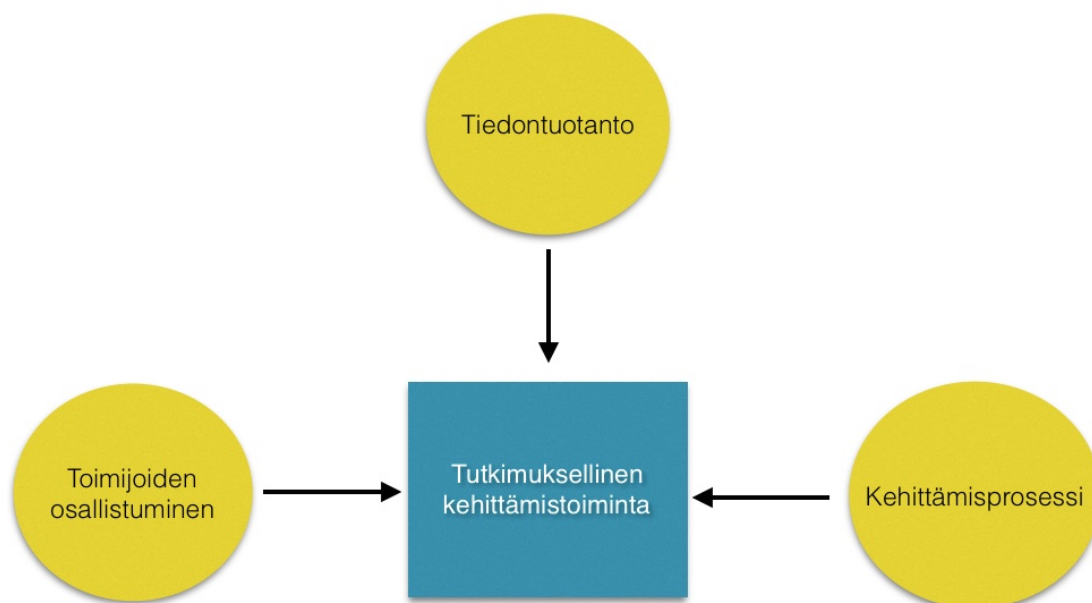
Kehittämistoiminta nähdään ennen kaikkea sosiaalisena prosessina, joka vaatii aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta. Tässä opinnäytetyössä kehittäjän rooli oli toimia fasilitaattorina, joka kannusti ja tuki työryhmää kehittämistoiminnassa ja muutostyössä. Kehittäjän rooli oli myös osallistua oman työnsä kehittämiseen kehittämistiimin kanssa ja tuottaa uutta tietoa työyhteisön käyttöön. Opinnäytetyöhön osallistamisella tarkoituksena oli saada työntekijöiden ääni ja ajatukset kuuluviin. (Toikko & Rantanen 2009, 89–91, 99–100.)

Opinnäytetyöntekijä toimi tässä prosessissa siis kehittäjänä, joka työskentelee Fysioksessa ikääntyvien parissa ja on osa geriatrisen kuntoutuksen kehittämistiimiä. Kehittämistoiminnassa tiimi eteni prosessissa kohti tavoitteita ja suunnitelmia jatkuvasti toimintaansa arvioiden. Kehittäjän tehtävänä oli auttaa tiimiä ideoinnissa, päätöksen teossa ja ongelman ratkaisussa. Samalla kehittäjä tuki ja ohjasi tiimiä koko projektin ajan ja varmisti, että jokaisen ideat ja ajatukset tulevat käsitellyiksi. Kehittäjä pyrki omalla positiivisella ja myönteisellä asenteella motivoimaan tiimiä ja tiimin toiminta eteni heidän ehdotusten ja päätösten mukaisesti. (Summa & Tuominen 2009, 9–10.)

6.3 Kehittämistoiminnan viitekehys

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistyönä, jossa sovellettiin ennakointia. Ennakointiin päädyttiin, koska toimialalle oli tärkeää saada tietoa tulevaisuudesta ja selvittää toimialan tulevaisuutta. Ennakoinnin menetelmänä käytettiin tässä opinnäytetyössä skenaariotyöskentelyä. Opinnäytetyöntekijä päätyi siihen, koska arvioi sen tuottavan hyödyllistä tietoa alan tulevaisuudesta ja tuottavan strategisen johtamisen tueksi konkreettista apua. Opinnäytetyöntekijä koki skenaariotyöskentelyn myös tuottavan eniten tietoa kehittämistehtäviin nähden.

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on projektitoiminnan ja tutkimustoiminnan yhdistämistä ja kehittäminen nähdään konkreettisena toimintana, jolla on tarkkaan määritelty tavoite (Toikko & Rantanen 2009, 13–14). Kehittämistoiminta alkaa yleensä organisaation halusta saada aikaan muutosta ja ratkaista käytännön ongelmia. Tutkimustyö voidaan määritellä uuden tiedon tuottamiseksi yhteisten toimintatapojen ja sääntöjen ohjaamina. Tutkimuksen ensisijainen tavoite onkin uuden tiedon tuottaminen. (Salonen 2013, 10.) Kehittämistoiminnan ydin rakentuu kehittämisprosessin, toimijoiden osallisuuden ja tiedontuotannon näkökulmista. Yhdessä ne luovat perustan kehittämistoiminnalle. (Toikko & Rantanen 2009, 9.)



Kuvio 3. Näkökulmat tutkimukselliseen kehittämistyöhön (Toikko & Rantanen 2009, 10)

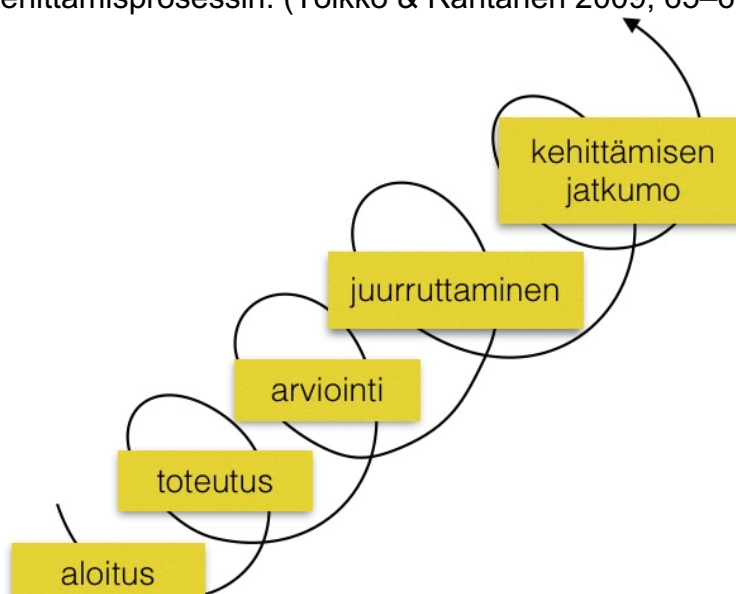
Ennakoinnilla kerätään tietoa ja laaditaan visiota keskipitkän aikavälin tietopohjaan. Se on järjestelmällinen ja osallistava prosessi. Ennakoinnilla laaditaan strategisia visioita ja kehitetään ennakoitaitoja sekä luodaan verkostoja, joiden avulla voidaan vastata paremmin tulevaisuuden tuomiin haasteisiin. Sen peruselementit ovat siis tiedonhankinta, vuorovaikutteiset ja osallistavat menetelmät, verkostojen luominen, strategiset visiot ja niiden merkitys. (Euroopan komissio 2002, 12–13.)

Ennakointi on ennen kaikkea tiimityötä ja yrityksen työkalu, jota käytetään strategisessa suunnittelussa, tutkimuksessa, teknologian kehittämisessä ja innovoinnissa, kommunikaatiossa, yrityksen brändäämisessä ja identiteetin rakentamisessa. Sen avulla arvioidaan asiakkaiden ostokykyä ja -käyttäytymistä sekä asiakkaiden erilaisia tarpeita. Yrityksissä käytetään ennakointia, kun halutaan katsoa liiketoimintaa pitkällä aikavälillä ja halutaan pärjätä muuttuvassa ympäristössä. Sillä voidaan varmistaa työntekijöiden ja yrityksen osaaminen muuttuvassa ympäristössä ja sen myötä ennakoida myös osaamisen kehittämistä. Ennakoinnin avulla halutaan tarkastella yrityksen toimintaa tulevaisuudessa ja tähdätä menestykseen, olla valmiita muutoksiin ja olla vaikuttamassa itse toimialan tulevaisuuteen. (Hiltunen 2012, 242–243.)

Skenaariomenetelmässä luodaan siis tarkka kuvaus yrityksen ja toimintaympäristön nykytilasta ja tulevaisuudentilasta. Sen jälkeen mietitään keinoja, joilla nämä kaksi saadaan liitettyä yhteen. Skenaariot eivät ole toivottu tulevaisuus eivätkä ne ole ennusteita. Ne ovat näkemyksiä erilaisista tapahtumista ja ketjuista ja siitä, mitä ne voivat tuoda mukanaan. Skenaariot ovat hahmotelmia vaihtoehtoisia kuvia tulevaisuudesta. (Hiltunen 2012, 181; Mannermaa 1999, 57.)

6.4 Kehittämistoiminnan eteneminen

Opinnäytetyöni mukaili Toikko & Rantasen (2009) spiraalimallia, jossa prosessi muodostuu neljästä eri vaiheesta: aloituksesta, toteutuksesta, arvioinnista ja juurruttamisesta. Tässä työssä olen kuvannut kehittämistoimintaa näiden vaiheiden kautta. Näistä vaiheista muodostuvaa kehittämisprosessia kuvaan spiraalimallilla, jossa kehittämisprosessin eteneminen hahmotetaan jatkuvana syklinä (Kuvio 4). Arviointi toteutui prosessiarviointina eli tuloksia arvioitiin jatkuvasti, läpi koko kehittämisprosessin. (Toikko & Rantanen 2009, 65–67.)



Kuvio 4. Mukailtu spiraalimalli tässä opinnäytetyössä (Toikko & Rantanen 2009).

Spiraalimallissa tunnistetaan ja otetaan huomioon kehittämistoiminnan inhimilliset, kulttuuriset ja sosiaaliset piirteet, jotka ovat läsnä työskentelyssä. Mallin mu-

kaisesti kehittämistoiminnassa tapahtuu jatkuvaa arviointia, paluuta ja pysähtymistä. Se on kehittämistehtävien, sisältöjen ja toimenpiteiden uudelleen suuntaamista ja tarkentamista. (Salonen 2013,14.)

Opinnäytetyössä yhdistyi kehittäminen ja tutkimus, jossa pyrkimyksenä oli tuottaa käytännöllistä tietoa siitä, miten näyttöön perustuva ikääntyvien kuntoutus toteutetaan ja miten päästään mahdollisimman hyvään tulokseen ikääntyvien toimintakyvyn parantamisessa ja ylläpitämisessä. Tässä työssä pyrittiin siis organisaation sisäisten toimintatapojen muutokseen, mutta samalla se voi koskea myös laajempaa joukkoa, kuten koko fysioterapia-alaa. Kehittämistyössä suunnittelu ja toteutus vuorottelivat ja arviointi liittyi joka vaiheeseen. (Toikko & Rantanen 2009, 29–30.)

Tämän opinnäytetyön kehittämistoiminta pyrki vaikuttamaan organisaation asiakasmääriin ja taloudelliseen tulokseen. Samalla pyrittiin vaikuttamaan ihmisten asenteisiin ja tietoisuuteen, mitä fysioterapialla voidaan saavuttaa. Fysioterapia on alana jatkuvassa muutoksessa, siihen vaikuttaa tällä hetkellä voimakkaasti taloudellinen tilanne ja sosiaali- ja terveysalalla tapahtuvat muutokset. (Toikko & Rantanen 2009, 38,53,55.) Kehittämistyöllä oli tarkoitus tähdätä muutokseen ja pyrkimyksenä oli luoda tehokkaampia toimintatapoja työpaikoille sekä kehittää jatkuvasti osaamista. Pyrkimyksenä oli luoda myös strategisesti uusia työkaluja, joiden avulla työ koetaan mielekkäämmäksi ja asiakkaat saisivat parempaa ja laadukkaampaa palvelua. (Toikko & Rantanen 2009, 16–17,58.)

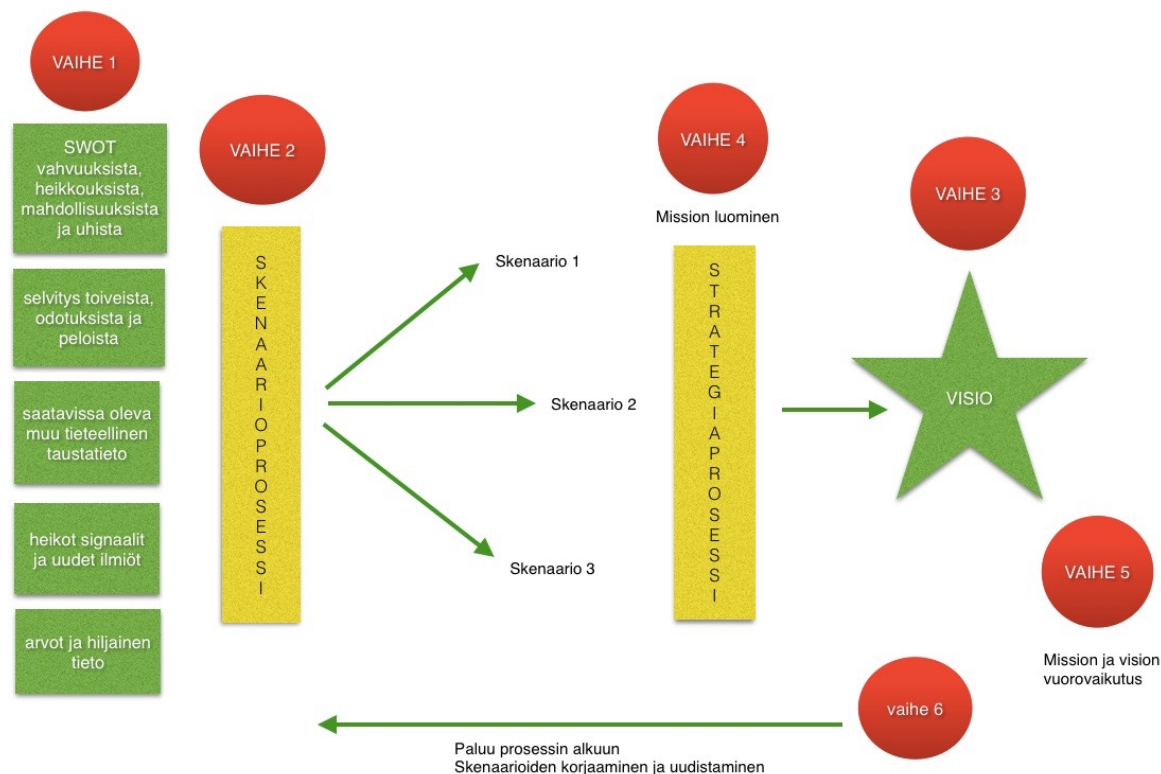
6.4.1 Aloitusvaihe

Suunnitteluprosessi aloitettiin vuonna 2015, jolloin keskustelin toimitusjohtajan kanssa opinnäytetyöhön liittyvistä ajatuksista. Toimitusjohtajalta tuli toive kehittää Fysioksen ikääntyvien kuntoutusta, ja hän pyysi minua osallistumaan yrityksen geriatrisen kuntoutuksen kehittämistiimin työhön. Geriatrisentiimin työtä ja kehittämistoimintaa olen kuvannut tarkemmin luvussa 6.1, toimintaympäristö ja osallistujat.

Kehittämistoimintani lähti liikkeelle ideoinnista ja suunnittelusta, jossa lähtökoh- tana oli ajatus, miten asetettu tavoite voidaan saavuttaa. Pysin suunnitelmassa ottamaan huomioon kehittämistyöhön varatun ajan rajallisuuden ja kohdenta- maan toteutuksen mahdollisimman tarkkaan, jotta kehittämistyö antaisi kattavaa tietoa juuri tietystä aiheesta. Suunnitteluvaiheessa mukana oli Fysioksen geriat- risen kuntoutuksen kehittämistiimi ja esittelin heille ajatukseni tulevaisuustutki- muksesta. Sekä tiimi että toimitusjohtaja hyväksyivät ideani ja prosessi lähti liik- keelle. Koko prosessin ajan pidin omaa päiväkirjaa havainnoista, ajatuksistani ja prosessin eri vaiheista, joilla olen pystynyt seuramaan prosessin etenemistä. (Toikko & Rantanen 2009, 59–61, 80–81.)

6.4.2 Toteutus

Kehittämistoiminta toteutui kolmessa eri etäpalaverissa ja sen lisäksi kehittämis- toimintaa osallistuville lähetettiin kysely, joka toteutettiin Fysioksen sähköpostiky- selynä. Kehittämistoiminnassa sovellettiin eri menetelmiä, jotka opinnäytetyönte- kijä koki sopivan mahdollisimman hyvin kehittämistehtäviin. Skenaario on vapaamuotoinen, mutta pohjautuu saatavilla olevaan tietoon. Siinä mietitään tällä hetkellä vallitsevia virtauksia ja heikkoja signaaleja, mutta myös vallitsevia mega- trendejä. Tärkeää on, että skenaario on johdonmukainen ja mahdollinen. Tavoit- teena on kerätä ja jäsentää tietoa, joka auttaa ymmärtämään tulevaa ja muuttu- vaa toimintaympäristöä. Skenaariotyöskentely jaotellaan kuuteen eri vaiheeseen (kuvio 5): nykytilan kriittiseen tarkasteluun, skenaarioiden laatimiseen, vision laa- timiseen, mission laatimiseen, vision ja mission vuoropuheluun ja skenaarioiden korjaamiseen. (Rubin 2009.)



Kuvio 5. Skenaariotyöskentelynvaiheet (Rubin 2009)

Tässä opinnäytetyössä skenaariomenetelmän tarkoitus oli auttaa näkemään ympäristössä tapahtuvia muutoksia ja avata silmiä tulevaisuuden eri mahdollisuuksille. Skenaarioiden muodostamisen haluttiin myös varmistavan varautumisen eri tilanteisiin. Skenaariomenetelmän tarkoituksena oli myös kannustaa erilaiseen ajatteluun ja huomioidaan asioita eri kanteilta. Skenaariomenetelmän haluttiin olevan apuna tuotekehityksessä ja sen suunnittelussa. (Hiltunen 2012,195.)

Osallistujia yhdisti sama organisaatio ja ryhmään oli koottu ikääntyvien kuntoutuksen asiantuntijoita. Työskentelytavan oli tarkoitus tuottaa tuloksia tulevaisuuden varautumiseksi ja tässä tapauksessa olla skenaariotyöskentelyn käynnistämistilaisuus. Sen tarkoituksena oli tuottaa konkreettista tietoa ja käyttökelpoisia tuloksia siitä, mitä lähitulevaisuudessa ja nyt tulisi tehdä. (Mannermaa 1999, 49–50, 55.) Kehittämistoiminnan toteutusvaihe jäljitteli skenaariotyöskentelyn eri vaiheita, jotka ovat esitelty kuviossa 5.

Skenaariotyöskentelyn ensimmäinen vaihe alkoi yhteisessä tiimipalaverissa 27.4.2017, jossa esittelin tiimille opinnäytetyön aiheen. Yhdessä selvitettiin toiveita, odotuksia ja pelkoja. Samalla päätettiin valita työskentelytavaksi etäpala-

verit, koska tiimi on hajallaan ympäri Suomea ja etäpalavereihin olisi kaikilla mahdollisuus paremmin osallistua. Ensimmäisessä vaiheessa opinnäytetyöntekijä esitteli ja kävi läpi hieman tieteellistä taustatietoa. Tiimissä käytiin vapaata keskustelua heikoista signaaleista ja toimialaa koskevista ilmiöistä. Yhteisessä palaverissa selvitettiin hiljaista tietoa ja yrityksen arvoja, jotka saattavat vaikuttaa skenaarioiden näkökulmiin ja eri valintoihin. Kyseessä olevaa ensimmäistä vaihetta kutsutaan ”jäljitys”-vaiheeksi, jossa kartoitetaan ympäröivässä maailmassa tapahtuvia muutoksia. (Rubin 2009; Hiltunen 2012, 189.) Kehittämisprosessiin valittiin yrityksen työntekijät, joilla oli paljon kokemukseen perustuvaa tietoa aiheesta. (Wade 2012, 33.)

Tiimipalaverin jälkeen lähetin asiantuntijoille kyselyn, joka toteutettiin sähköpostikyselynä. Menetelmänä käytin delfoi-menetelmää, jossa asiantuntijoilta eli tässä opinnäytetyössä geriatrisentiimin jäseniltä, haettiin näkemyksiä valittuun aihealueeseen. Menetelmä valittiin, koska sillä pyrittiin säilyttämään asiantuntijaraadin anonymisyys. Kyselyn aikana tiimiläiset eivät olleet konkreettisesti tekemisissä keskenään ja näin pystyttiin takaamaan, ettei tietyt dominoivat persoonat vaikuta muiden mielipiteisiin. Delfoi-menetelmän avulla haluttiin varmistaa myös se, että jokainen osallistuja uskaltaa vapaasti ja rennosti tuoda omat mielipiteensä sekä näkemyksensä esille. Menetelmä tuntui järkevältä myös, koska tiimin jäsenet ovat hajallaan ympäri Suomea. (Hiltunen 2012, 208.) Delfoi-prosessiin liittyy eri vaiheita (kuviokuva 6), jotka tässä opinnäytetyössä sisällytettiin osaksi skenaariotyöskentelyä. Aiheen valinta ja tarkennus sisältyivät skenaariotyöskentelyn ensimmäiseen vaiheeseen. Kysymysten kirjaaminen ja asiantuntijoiden vastaaminen kyselyyn anonyymisti sisältyi myös vaiheeseen yksi. Vastaukset analysoitiin ja sen jälkeen asiantuntijoille tarjottiin mahdollisuutta vastausten muokkaamiseen. Skenaariotyöskentelyn vaiheeseen kaksi sisältyi skenaarioiden luominen delfoi-prosessin vastausten perusteella. Tämän jälkeen skenaariot esiteltiin asiantuntijoille ja heille tarjottiin vielä mahdollisuutta omien vastausten muokkaamiseen.



Kuvio 6. Delfoi-prosessin eri vaiheet tässä opinnäytetyössä (Hiltunen 2012, 209).

Delfoi-prosessin kysely oli jokaisen tiimin jäsenille saatavilla yrityksen intrassa. Kyselyyn valitut kysymykset olivat tutkimuksen kannalta merkityksellisiä kysymyksiä. Tässä kyselyssä halusin korostaa osallistujien omia tulkintoja aiheesta. Kysymykset olivat avoimia, joihin jokainen vastaaja sai tuoda omat ajatuksensa esille. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Kyselyn sisältö oli valittu soveltavin osin tulevaisuusstudiotyöskentelystä, jossa osallistujien työskentelyä vahvistetaan ulkopuolisilla alustuksilla tulevaisuusnäkömistä. Työskentelyn virittäjinä olivat kaksi videota, jotka orientoivat työskentelijät tulevaisuuden terveydenhuoltoon. Tulevaisuusstudiotyöskentelyn avulla pyrittiin tunnistamaan megatrendejä, uhkien tunnistamisen kautta edetään positiivisten mahdollisuuksien ideointiin ja lopulta konkreettisiin johtopäätöksiin. Tulevaisuusstudiotyöskentelystä valitsin opinnäytetyöni kyselyyn kysymykset: Miltä toimialamme näyttää juuri nyt? Mikä on meidän roolimme toimialalla? Mitä erikoista tuomme asiakkaillemme? Mitä ikään-tyvien fysioterapeutin tulisi osata? Mitä meiltä odotetaan? Millaista tulevaisuutta toivotte itsellenne yksityisellä sektorilla työskentelevät fysioterapeutit? Mikä olisi pahinta, mitä meille voisi tapahtua? Mitkä ovat toimialamme kuumimmat asiat juuri nyt? (Hiltunen 2012, 188; Mannermaa 1999, 47–48.) Kysely lähetettiin neljälle fysioterapeutille ja kaikki vastasivat kyselyyn.

Kyselyn ensimmäisen kierroksen vastaukset käytiin läpi yhteisessä tiimipalaverissa 24.8.2017, jossa asiantuntijoilla oli mahdollisuus kommentoida ja muuttaa omia vastauksiaan. Tiimipalaveri toteutettiin etäpalaverina. Palaverissa tarkennettiin visiota eli tulevaisuuteen sijoittuvaa tahtotilan kuvausta. Parhaimmillaan visio on yhteisesti laadittu ja jaettu näkemys siitä, millainen organisaatio voisi olla. Näin saadaan luotua tavoitetila määrätyn ajanjakson kuluttua. Tiimipalaveriin osallistui kaksi tiiminjäsentä opinnäytetyötekijän lisäksi.

Toisessa vaiheessa opinnäytetyöntekijä loi delfoi-kyselyn vastausten perusteella pohjat kolmelle eri skenaariolle ja esitteli pohjat kommentoitavaksi tiimin etäpalaverissa marraskuussa 2017. Palaverin kommenttien pohjalta opinnäytetyöntekijä muokkasi skenaarioita ja viimeisteli ne yhdessä mietittyjen asioiden pohjalta. Tässä etäpalaverissa kehitettiin yhdessä myös missiota, joka on luonnos visioon johtavasta polusta eli tarvittavista toimenpiteistä ja päätöksistä, joiden avulla visio on saavutettavissa. (Hiltunen 2012, 189; Rubin 2009.)

6.4.3 Arviointi

Kehittämistoimintaa seurataan jatkuvasti dokumentoinnilla, josta muodostuu arviointiaineisto. Seurataan ja dokumentoidaan virallista toteutusta, kuvataan toimintaa eli sitä, mitä kukin on tehnyt ja milloin. Päiväkirja on hyvä ja tehokas väline itsearviointiin. Sen reflektioiva tyyli auttaa yksilöä jäsentämään ajatuksiaan ja kokemuksiaan. Päiväkirja on myös väline, johon kehittämistoiminnan vetäjä voi avoimesti kirjata tunteitaan ja ajatuksiaan prosessin eri vaiheessa. Niissä reflektoidaan mitä on tapahtunut, keitä toiminnassa oli mukana ja miten toiminta eteni. Jokaisen tapaamisen / tehtävän jälkeen kysytään osallistujilta välitön palaute toiminnasta ja sen järjestämisestä. Kerätään myös osallistujien mietteitä omasta toiminnasta. (Seppänen-Järvelä 2004, 43.)

Tässä opinnäytetyössä arviointi oli jatkuvaa ja sitä tehtiin jokaisessa kehittämistoiminnan vaiheessa. Arvioinnin tarkoituksena oli suunnata prosessia ja tuottaa tietoa, jonka avulla kehittämisprosessia voitiin ohjata eteenpäin. Arviointi toteutettiin joko suullisena palautteena tai kirjallisena. Formativista arviointia käytettiin tässä opinnäytetyössä arvioimaan kehittämisen toteuttamista. Sen tavoitteena oli päämäärien selkeyttäminen, informaation kerääminen prosesseista ja toteutuksesta, ongelmista ja edistymisestä. Arvioinnilla tuotettua tietoa voitiin käyttää toiminnan ohjaamisen parantamiseen. (Seppänen-Järvelä 2004, 19–21, 26,30,31.)

Arvioinnilla tuotettiin tietoa siitä, onko kehittäminen saavuttanut tavoitteensa ja onko kehittämistoiminnan avulla tuotettu tieto ollut tarpeellista. Arvioinnissa pohdittiin myös toimijoiden osallisuutta kehittämiseen. Opinnäytetyöntekijä arvioi

omaa toimintaansa jatkuvasti koko kehittämistyön ajan, tarkasteli omia ajatuksiin ja toimintaansa eri näkökulmista. Sisäisessä arvioinnissa kehittäjä arvioi toimintaa, johon hän oli itse osallistunut, kuten tässä opinnäytetyössä. (Toikko & Rantanen 2009, 61–62,84.) Kehittämistoiminnan reflektointi on toimintaa, jossa yksilö pohtii omaa ajattelua ulkoapäin tuleviin virikkeisiin. Prosessiarvioinnissa tavoitteiden toteutumisen kautta peilataan myös saatuja kokemuksia, tunteita ja havaintoja. Omaa toimintaa ja itsearviointia tulee käydä kehittämisen edetessä aina samalla kaavalla. Jos tästä poiketaan, voi itsearviointi harhautua käsittelemään juuri sillä hetkellä innostavia asioita. Ryhmässä tapahtuvassa reflektoinnissa tulee huomioida, että tilanne sallii avoimen keskustelun ja jokaisen vastuullisen kuuntelun. Myös keskustelun kohde / kohteet tulee olla etukäteen sovittu, yhdessä ryhmän kanssa. Kirjaamisen merkitys korostuu tällaisessa reflektoinnissa. (Seppänen-Järvelä 2004, 44–45.)

Tämän kehittämisprosessin arviointi alkoi jo heti aloitusvaiheessa, koska arviointi oli prosessin aikana jatkuvaa. Opinnäytetyön aihe tuli valmiina yrityksen johdolta mutta opinnäytetyön tekijä, yhdessä kehittämistiimin kanssa, arvioi tulevaisuusnäkökulman tuovan tarpeellisen näkökulman työskentelyyn. Aiheen ja näkökulman arvioitiin olevan hyödyllinen organisaatiolle ja ajankohtainen kehittämistiimin työskentelyn tavoitteiden näkökulmasta. Kehittämisprosessiin osallistuvien valintaa helpotti olemassa oleva kehittämistiimi, koska siihen valituilla henkilöillä oli, opinnäytetyön aiheen kannalta, jo olemassa olevaa osaamista ja laajaa tietämystä. Kokemus ikääntyvien parissa työskentelystä oli arviointiin vaikuttavia tekijöitä.

Valitut menetelmät opinnäytetyöntekijä arvioi palvelen juuri tätä työtä parhaiten ja antavan parhaan loppu tuloksen. Menetelmien valinnassa ja niiden arvioinnissa otettiin huomioon rajalliset resurssit ja tiimiläisten hajallaan oleminen eri paikkakunnilla. Delfoi-kyselyn sisältö rakentui tarkan arvioinnin ja suunnittelun perusteella moniin eri lähteisiin pohjautuen. Opinnäytetyöntekijä arvioi valittujen kysymysten tuottavan kehittämistehtäviin nähden tarpeeksi tietoa. Delfoi-prosessin kyselyssä, jokaisella vastaajalla oli mahdollisuus arvioida kehittämistoimintaa vastaamalla avoimeen kysymykseen (liite 1). Arvioinnissa hyödynnettiin palautekierrosta, jossa jokainen tiimin jäsen sai kertoa ajatuksensa ja tunteuksensa.

Samalla voitiin kartoittaa, mihin asiaan tarvittiin vielä mahdollisesti selvennystä. Jatkoa voitiin sitten suunnitella osallistujien tarpeiden mukaan. Kyselyssä jokaisella vastaajalla oli mahdollista kirjata mikä oli hyvää, mikä oli huonoa ja mitä jäi puuttumaan. (Summa & Tuominen 2009,18,57.) Kysely arvioitiin tarpeeksi laajaksi, kattavaksi ja riittävän vapaamuotoiseksi. Aihe koettiin tärkeäksi organisaation näkökulmasta.

Tulosten arviointia toteutettiin jokaisen etäpalaverin lopuksi, jolloin jokaisella oli mahdollisuus antaa palautetta. Arviointi toteutettiin vapaamuotoisena keskusteluna, koska etäpalavereissa oli opinnäytetyöntekijän lisäksi vain kaksi tiimin jäsentä. Opinnäytetyön tekijä arvioi vapaamuotoisen keskustelun antavan tilaa osallistujille ja koki, että he saivat varmasti äänensä kuuluviin. Tätä valintaa tuki myös se, että opinnäytetyöntekijä tunsu tiimiläiset jo entuudestaan ja tunsu heidän työskentelytapansa. Palautteet opinnäytetyöntekijä kirjasi ylös ja ne auttoivat prosessin etenemisessä.

Kehittämistoiminnan loppupuolella käytettiin summatiivista arviointia, joka kohdistui lopputuloksiin ja vaikuttavuuteen. Sen pääasialliset tehtävät olivat vaikutusten ja toteutuksen dokumentointi. (Seppänen-Järvelä 2004, 19.) Loppuarviointi toteutettiin Google Forms-ohjelmalla ja sisälsi viisi eri väittämää. Jokaisessa väittämässä oli neljä vaihtoehtoa ja vastaaja arvioi, kuinka hyvin väittämät piti paikkansa tässä kehittämisprosessissa. Lopuksi oli mahdollista antaa vapaata palautetta kehittämistyöstä, tuloksista ja opinnäytetyöntekijän toiminnasta. Loppuarviointi käsitti koko prosessin, joten loppuarviointi lähetettiin vain kahdelle koko kehittämisprosessin osallistuneelle. Kaksi muuta osallistujaa rajattiin loppuarvioinnista pois, koska he vastasivat vain alkukyselyyn. Opinnäytetyöntekijä arvioi tällaisen loppuarvioinnin olevan helppo ja nopea täyttää. Loppuarviointi sisälsi väittämiä opinnäytetyön aiheesta ja sen ajankohtaisuudesta, valittujen menetelmien sopivuudesta, työn vaikutuksista yrityksen ja tiimin työskentelyyn, tavoitteista ja osallistamisesta.

6.4.4 Aineiston keruu ja analysointi

Aineisto kerättiin kyselyllä, jossa sovellettiin delfoi-menetelmää. Kysely lähetettiin sähköpostilla kehittämistoimintaa osallistuville henkilöille. Kysely (liite 1) sisälsi teoriasta nousseita teemoja, jotka opinnäytetyöntekijä piti kehittämistehtäviin nähden merkityksellisinä.

Aineistojen analysoinnin avulla luodaan kehittämistoiminnalle toimintasuunnitelma ja tarveanalyysin avulla tehdään nykytilan kartoitus. Samalla tarveanalyysissä otetaan kantaa siihen, mitä ja ketä kehittäminen koskee. Kehittämistoiminnan perusteluissa on hyvä huomioida ja selventää, miksi kehittäminen tapahtuu juuri nyt ja mikä on kehittämisen tulos. (Toikko & Rantanen 2009, 72–75.)

Jokainen tiimin jäsen vastasi liitteenä olevaan kyselyyn, jonka aiheet valikoituivat teorian pohjalta. Kyselyn vastaukset analysoitiin sisällönanalyysin avulla, jossa teemoittelun avulla pilkottiin ja ryhmiteltiin kyselystä nousseita teemoja. Tässä painottuivat asiat, mitä kustakin teemasta oli sanottu. Kyseessä oli aineiston pilkkominen ja ryhmittely erilaisten aihepiirien mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.) Edellä mainituista teemoista kerättiin eniten ilmenneitä teemoja ja näkemyksiä.

Teemoittelun avulla muodostettiin aihepiireistä yhteneväisiä ominaisuuksia ja pyrittiin muodostamaan yhteneväinen näkemys aiheesta. Eri vastaajien näkemykset pyrittiin ottamaan huomioon aineistoa analysoitaessa. Koska aineisto on jo kyselyvaiheessa muodostettu siten, että sen perusteella muodostimme asiantuntijaryhmän kanssa siitä tulevaisuuspolut, opinnäytetyön tekijä etsi aineistosta samanlaisuuksia ja niiden avulla, yhdessä tiimin kanssa, muodostettiin tulevaisuudenkertomus eli tulevaisuudenskenaariot. (Rapley 2007, 94; Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.) Kuviossa 8 on nähtävissä esimerkki, miten teemoittelu toteutettiin tässä opinnäytetyössä.



Kuvio 8. Esimerkki teemoittelusta tässä opinnäytetyössä.

Analysoitavaa materiaalia oli yhteensä 19 sivua, ja kyselyyn vastasi neljä tiimin jäsentä. Aineiston analysoinnin opinnäytetyöntekijä aloitti alleviivaamalla eri värein aineistosta nousevia eri teemoja, alkuperäisiä tutkimuskysymyksiä hyödyntäen. Opinnäytetyöntekijä jakoi aineisto viiteen eri aihepiiriin. Yhteensä aineistosta muodostui 118 pelkistettyä ilmausta. Näistä pelkistetyistä ilmauksista muodostui 32 alaluokkaa, joista kerättiin käsitekarttatyypisesti pohja seuraavaan tiimipalaveriin, jossa vastausten analysointi käytiin läpi ja tiimiläisillä oli mahdollisuus korjata tai muuttaa vastauksiaan delfoi-menetelmään pohjautuen. (Hiltunen 2012, 208.)

7 Tulokset ja tuotokset

Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävinä oli tuottaa tietoa Fysioksen ikääntyvien kuntoutuksen nykytilasta ja kehittämistarpeista vuonna 2022. Kehittämistehtävinä oli myös laatia yhdessä tiimin kanssa Fysioksen ikääntyvien kuntoutukselle tulevaisuuspolut. Delfoi-prosessin ensimmäisessä vaiheessa yrityksen ja toimialan nykytilaa kartoitettiin swot-analyysillä, josta muodostettiin nykytilan kuvaus.

Tässä luvussa avataan kehittämisprosessissa tuotettua tietoa ja esitellään luodut tulevaisuuspolut. Aluksi tässä luvussa on esitetty Fysioksen ikääntyvien kuntoutuksen nykytila ja kehittämistarpeet vuonna 2022. Tulevaisuuspolkujen sisältöä avataan luvun lopussa.

7.1 Ikääntyvien kuntoutuksen nykytila

Opinnäytetyön ensimmäisessä vaiheessa kartoitettiin Fysioksen ikääntyvien kuntoutuksen nykytilaa swot-analyysin avulla. Osallistajat kirjasivat yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Vastaukset analysoitiin teemoittelun avulla, jossa painottuu se, mitä kustakin teemasta on sanottu. Aineisto pilkottiin ja ryhmiteltiin erilaisten aihepiirien mukaan. Aihepiirit olivat swot-analyysin vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat sekä vanhuspalvelulain vaikutukset toimialaan ja Fysioksen rooli ikääntyvien kuntoutuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.)

Toimialan nykytilan koettiin olevan murrostilassa ja jopa **jumitilassa**. Odotetaan **sote-uudistuksen** vaikutuksia eikä välttämättä uskalleta toimia ennekuin tiedetään sote-uudistuksen tuomat muutokset toimialalle. Sote-uudistuksen odotetaan selkeyttävän yksityisen ja julkisen sektorin **rooleja** ja vaikuttavan positiivisesti yksityisten palveluntarjoajien toimintaan. Ikääntyvien kuntoutukseen panostetaan ja sen tärkeys tiedetään. **Teknologian** odotetaan tuovan alalle uusi työkaluja ja hel-

pottavan syrjäseutujen ikääntyvien hoidon saamista. Ikääntyvät haluavat panostaa omaan **hyvinvointiin** enemmän ja ihmisillä on todella paljon tietoa saatavilla. Ikääntyvien kuntoutuksen kehittäminen ja esimerkiksi vanhuspalvelulaki koettiin hyväksi kehitykseksi, mutta haasteeksi koettiin syrjäseutujen ikääntyvät, jotka eivät ole palveluiden äärellä. Myös pienituloisuus koettiin olevan lain toteutumisen esteenä. Kaikilla ikääntyvillä ei ole mahdollisuutta saada kaikkia palveluita, jotka heille kuuluisi ja se lisää ihmisten **eriarvoisuutta**. Teknologia koettiin yleisesti positiivisena kehityksenä mutta esimerkiksi muistisairaita teknologia ei auta ja ikääntyvillä yleisesti ei välttämättä ole osaamista tai taitoa hyödyntää teknologiaa.

Fysioksen rooli toimialalla on tuoda laadukkaita palveluita ikääntyville ja sen koettiin olevan hyvin saatavilla, koska toimipisteitä on paljon ympäri Suomea. Fysioksen kuntoutuksen koettiin olevan asiakaslähtöistä ja osaamiseen on panostettu yrityksen sisäisten koulutusten kautta.

Vahvuuksina nähtiin helppo saatavuus ja **valtakunnallisuus**, koska toimipisteitä on runsaasti eri puolella Suomea. **Ammattitaito**, innostuneisuus ja näkyvyys koettiin vahvuutena, koska Fysios on panostanut markkinointiin ja näkyvyyden kasvattamiseen. Tällä hetkellä Fysioksella on hyvä maine ja paljon jo olemassa olevaa **osaamista**. Fysios tarjoaa hyvät koulutus mahdollisuudet ja sisäiseen kouluttamiseen panostetaan jatkuvasti. Henkilöstö nähtiin sitoutuneina yritykseen ja henkilöstön iso määrä mahdollistaa isojen hankkeiden toteuttamisen. Ikääntyneiden fysioterapian tarpeen tiedostaminen nähtiin myös vahvuutena ja ikääntyneiden fysioterapian toteuttamisessa ei panosteta pelkästään fyysiseen kuntoutukseen vaan ymmärretään kuntoutuksen kokonaisvaltaisuus ja monipuolisuus. Kuntoutuksen perustana on tutkittutieto ja kuntoutus nähtiin **asiakaslähtöisenä**.

Heikkouksina koettiin, ettei fysioterapeutit tunnista ikääntyvien progressiivisen kuntoutuksen tärkeyttä, fysioterapeuteilla ei ole ravitsemukseen liittyvää tietoa ja muisti**osaaminen** on heikkoa. Myös tuotteistaminen ja selkeä hinnoittelu koettiin heikkoutena. Ikääntyvien kuntoutuksen **saatavuus** ja taso vaihtelevat suuresti paikkakunnittain. Vaikka valtakunnallisuus koettiin vahvuutena, osassa vastauksista se koettiin myös heikkoutena. Rahan käytön jakautuminen isommille paik-

kakunnille koettiin uhkaavan pienempien paikkakuntien toimintaa. Osa **organisaation** linjauksista koettiin epäloogisiksi. Yrityksen sisällä on paljon erilaisia paikallisia kulttuureja, jotka vaikuttavat suuresti yrityksen toimintaan. Koettiin, että niitä ei kuitenkaan oteta aina huomioon suunniteltaessa organisaation toimintaa. Fysioterapeuttien palkkaus ja ikääntyneiden fysioterapian **arvostuksen** puute nähtiin yrityksen heikkouksina. Toiminnassa on näkyvissä impulsiivisuus, terapeutit vaihtuvat ja osa työtehtävistä vaihtuvat myös. Työntekijöitä ei perehdytetä tarpeeksi. Tiedon kulku yrityksessä koettiin heikkoutena. Moniammatillisuus on yrityksessä liian heikkoa.

Mahdollisuuksiksi koettiin **yhteistyö** eri toimijoiden kanssa, jonka myötä tarjoutuu mahdollisuus osallistua eri hankkeisiin ja projekteihin. Sote-uudistuksen myötä mahdollisuudeksi koettiin myös palvelusetelien käytön laajeneminen, joka lisäisi yhteistyön laajenemista monien eri kuntien (julkisen sektorin) kanssa. Fysioksen on mahdollista kasvattaa hyvää mainetta ja tuottaa **laadukasta** kuntoutusta asiakaslähtöisesti. Fysioksen työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa positiivisesti kuntoutujien elämään ja aikaansaada isoja **muutoksia** heidän arkeen. Laadukas ja asiakaslähtöinen kuntoutus vaatii hyvää osaamista ja kouluttautuminen koettiin Fysioksen isoksi mahdollisuudeksi parantaa työntekijöiden **ammattitaitoa**.

Toimialaa ravistelee suuret muutokset ja Fysioksen toimintaa varjostaa uhat, jotka voivat vaikuttaa suuresti sen toimintaan. Toimialalle on noussut monia eri ammattiryhmiä, jotka ovat ainakin jollain asteella jo vaikuttaneet fysioterapeuttien työhön. Myös swot-analyysissä muut **ammattiryhmät**, esimerkiksi personal trainerit, koettiin uhkana. Nämä ammattiryhmät tekevät samankaltaista työtä edullisemmin ja asiakas ei välttämättä osaa tunnistaa eikä arvostaa fysioterapeuttien erikoisosaamista ja näin ollen ei ole valmis maksamaan tästä. Kaikilla ikääntyvillä ei ole varaa maksaa säännöllisestä kuntoutuksesta, joka lisää heidän eriarvoista asemaansa. Uhkana koettiin kova **kilpailu** alalla ja palveluiden **hintojen** nouseminen niin korkeaksi, ettei asiakkaat ohjaudu enää Fysiokseen. Myös Fysioksen sisällä toimivien eri yritysten **toimintatavat** ja niiden suuren käytännön erot koettiin uhkana toiminnalle.

7.2 Ikääntyvien kuntoutuksen kehittämistarpeet vuonna 2022

Väestön ikääntyminen koettiin vaikuttavan toimialaan todella paljon. Toiminnan kehittäminen tulisi sisältää valveutumista ja osallistumista eri hankkeisiin, joiden kautta työntekijät saisivat käytännön työhön tutkimusnäyttöä. Tutkimusten avulla voidaan myös suunnitella Fysioksen toimintaa tulevaisuuden näkökulmasta. Oman toiminnan kehittäminen ja osaamisen varmistaminen, ovat hyviä keinoja toiminnan suuntaamiseksi tulevaisuuteen. Palveluiden tarve vaihtelee kuitenkin alueittain ja eri tuotteiden joustavuus sekä muunneltavuus ovat tärkeitä.

Olemmeko varautuneet väestön ikääntymiseen tarpeeksi hyvin ja onko tämä monella alalla vain markkinointikikka. (H1*)

Asiakkaiden omien toiveiden kartoittaminen koettiin olevan tärkeää suunniteltaessa tuotteita ja palveluita. Ikääntyvien kuntoutus on monialalaista ja vaatii työntekijältä laaja-alaista osaamista. Tarvitaan kohdennettua koulutusta ja erityisosaamista varmistamaan, että asiakkaat saavat laadukasta ja oikea-aikaista kuntoutusta. Samalla, kun kaikki halutaan tehdä nopeasti ja edullisesti, tulee varmistaa, että ikääntyvät saavat varmasti oikeanlaisia palveluita.

Tulevaisuudessa jatkuu tarve joustavuuteen ja kehittymiseen palveluiden ja osaamisen osalta. (H2)

Tiukentuvassa kilpailutilanteessa seurataan aktiivisesti, mitä toimialalla tapahtuu. Hyödynnetään teknologiaa varhaisessa vaiheessa ja ennakoidaan, mitä kilpailija tekee.

Varautuminen tarkoittaisi kartoitusta kullakin alueella ikääntyneistä, määrästä jne. seuranta ja ns. Bigdataa. (H1)

Teknologian kehityksen koettiin olevan tulevaisuutta ja se tulee nopeuttamaan, edistämään ja tehostamaan työtämme. Teknologian kehityksen toivottiin helpottavan yhteydenpitoa esimerkiksi omaisten kanssa ja parantavan tiedon liikkuamista.

Uskon, että tulee vaikuttamaan. Nyt jo kokemuksia etäjumpan pitämisestä kuvapuhelimen kautta. Kustannustehokasta. Asiakaslähtöistä. (H3)

*) H1= Haastateltava 1

Teknologian kehityksen koetaan kuitenkin olevan myös uhka ikääntyvien kuntoutukselle. Epävarmuus siitä, että osaako ikääntyvät käyttää näitä välineitä ja laitteita. Laitteiden tulisi rakentaa mahdollisimman käyttäjälähtöisiksi, jotta se hyödyttäisi kaikkia käyttäjiä. Teknologian käyttäjiä voi olla haastavaa löytää ikääntyvien joukosta. Teknologia voi tuntua monista pelottavalta ja vähentävän kontaktia terapeutin kanssa.

Samalla teknologia ei kuitenkaan voi viedä pois ihmisen tarvetta tiettyissä asioissa kuten henkilökohtainen fysioterapeuttinen ohjaaminen ja toivon, että siihen ei yritetä teknologisilla sovelluksilla liikaa kajota. (H2)

Teknologina kehityksen ja sen käytön lisääntyminen vaatii myös käyttäjältä uusia tapoja oman työn hallintaan kaiken tämän tietotulvan keskellä. Oman työajan käyttö vaatii myös suunnitelmallisuutta, koska erilaisten ohjelmien kautta ollaan jatkuvasti saatavilla. Teknologian kehitys aiheuttaa työntekijän näkökulmasta myös sen, että olemme jatkuvan muutoksen keskellä. Tämä vaatii työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimista. Erilaisten laitteiden ja ohjelmien hallinta vaatii aikaa niiden opettelemiseen ja se vaatii sen, että perehdytys ja it-tuki ovat rakennettua vankaksi ja toimivaksi.

Toimialallamme vaikuttaa monia erilaisia trendejä, joista voi pikkuhiljaa muodostua isompia toimialaa ohjaavia asioita. Kysyttäessä **hiljaisista signaaleista**, toistuvana teemana nousi etäohjaaminen ja etäkontaktit asiakkaiden kanssa. Fysioterapeutti osallistuu palavereihin etänä, pystyy ottamaan kontaktia lääkäreihin tai muihin yhteistyökumppaneihin, jollain muulla välineellä kuin puhelimella tai sähköpostilla. Ihmisten terveyttä, sairauksia ja kehon muutoksia tullaan mittaamaan kehossa olevalla mittarilla. Ihmiset saavat suoraan palautteen kehon tilasta. Asiakkaiden asentoa ja liikeratoja voidaan mitata ja tutkia kännykällä tai jollain ohjelmalla, joista ohjelma tekee itse omat johtopäätökset. Virtuaalinen esitietolomake ja tutkimus tulee käyttöön.

Teknologiakehityksessä on oltava mukana tai vaarana on, että muut yritykset houkuttelevat asiakkaita heidän palvelujensa äärelle uuden teknologian kanssa. (H4)

Ympäristön esteettömyys ja selkeät opasteet on mietitty tarkkaan toimipisteissä. Ikääntyvillä on yleensä näkö heikentynyt ja siksi tarvitaan käyntikortteihin oikeat fonttikoot ja huomiovärit.

7.3 Ikääntyvien kuntoutuksen tulevaisuuspolut

Yrityksen visio on tulevaisuuden kuva, joka halutaan toteutuvan pitkällä aikavälillä. Mitä monimutkaisemmaksi ja nopealiikkeisemmäksi yrityksen toimintaympäristö muuttuu, sitä tärkeämpää on yrityksen kyky luoda oma tulevaisuutensa. Selkeä ja voimakas visio koetaan yrityksen yhdeksi menestystekijäksi. (Kamensky, 2014, 82.) Tässä opinnäytetyössä pitkän aikavälin visioksi ikääntyvien kuntoutukselle muodostui **asiakaslähtöinen kuntoutus oikea-aikaisesti**. Visiossa korostuu ikääntyvien omien voimavarojen huomioon ottaminen ja ikääntyvien mahdollisuus osallisuuteen omassa hoidossa. Vision pohjalta kehitetään missio, joka on visioon johtava polku. Missiossa käsitellään tarvittavia toimenpiteitä ja päätöksiä, joilla visio on saavutettavissa (Rubin, 2009). Tiimin yhdessä luotua missiota esitellään luvussa 8.5. Tämän opinnäytetyön kehittämisen tuloksena luotiin kolme eri tulevaisuudentilaa, jotka nimettiin seuraavasti: katastrofin ainekset, toiveikuuden aika ja pysähtyneisyys.

Katastrofin ainekset-tulevaisuudentila (kuvio 9) muodostuu siitä, että Fysioksen eri toimipisteiden käytäntöjen erot kasvavat ja **liiallinen kannattavuuden tavoittelu** menee kaiken muun edelle. Toimialan kehittymisen seuranta jää kaiken muun varjoon, eikä **enää pysytä mukana kiihtyvässä kilpailussa**. Palveluiden hinnoittelu aiheuttaa sen, että asiakkaat eivät enää ohjaudu Fysiokselle ja toiminta kuihtuu **asiakaspulan** takia.

Palveluiden hintojen nousu aiheuttaa sen, että Fysios ei pärjää kiihtyvässä kilpailussa muiden yritysten kanssa ja asiakkaat ohjautuvat muualle, koska hinnat nousevat kuluttajan näkökulmasta liikaa. Fysioterapeuttien ammattitaitoa **ei arvosteta**, eivätkä asiakkaat ole valmiita maksamaan fysioterapeutin palveluista, koska he eivät ymmärrä esimerkiksi personal trainerin ja fysioterapeutin eroa.

KATASTROFIN AINEKSET

”Liiallinen kannattavuuden tavoittelu laadun ja sisällön edellä”

Eri toimipisteiden suuret **käytäntöerot** kasvavat ja eikä yhteisiä linjauksia saada muodostettua. Työntekijöitä ei kuunnella päätöksen teossa, mikä johtaa motivaation ja sitoutuneisuuden vähenemiseen. Fysios lupaa sellaista mitä ei voida toteuttaa. Kaiken muutoksen keskellä fysioterapeuttien yksilöllisyys katoaa.

Fysioksen rahankäyttö jakautuu eri toimipisteiden kesken epätasaisesti, pääkaupunkiseutuvoittoisesti. Rahat eivät riitä ikääntyvien kuntoutuksen kehittämiseen. Kuntien säästökuurit ajavat kilpailutuksissa hinnat niin alas, ettei Fysios pysty alhaisilla hinnoilla olemaan mukana. Ikääntyvien kuntoutus ei täytä sille asetettuja kriteerejä ja asiakas ei saa sitä, mitä tarvitsee. Tuotetaan huonolaatuista kuntoutusta edullisesti.

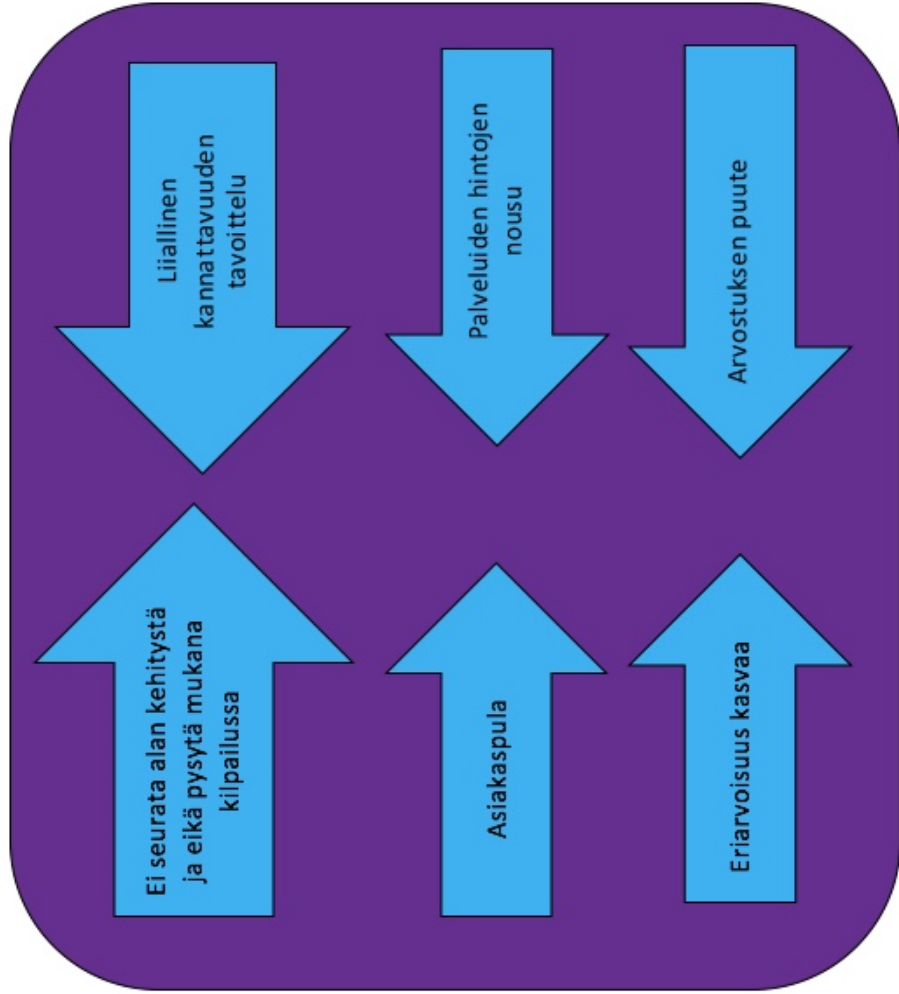
Fysioterapeuttien ammattitaitoa ei arvosteta eikä ymmärretä.

Fysioterapeuttien palkkaus ei täsmää osaamisen kanssa. Toinen ammattiala vie meidän työmme ja fysioterapeutit korvataan jollain muulla ammattikunnalla. Mediaskandaali vie fysioterapian uskottavuuden. Asiakkaat eivät tule Fysiokseen.

Asiakkaan näkökulmasta laadukas kuntoutus maksaa liikaa.

Tuotteiden hinnoittelu ja asiakkaiden **maksukyky** eivät täsmää. Pientuloiset ikääntyvät jäävät palveluiden ulkopuolelle. Asiakkaila ei ole tietoa omista oikeuksistaan ja tästä syystä jäävät palveluiden ulkopuolelle. **Alueelliset erot** palveluiden tuottamisessa ja saatavuudessa kasvaa.

Teknologian kehitys aiheuttaa sen, että ei olla enää läsnä ja kosketus jää puuttumaan. Fysioterapeutin henkilökohtainen ohjaaminen katoaa ja työ muuttuu persoonattomaksi viestinnäksi. Ikääntyvät eivät osaa käyttää teknologiaa, mikä johtaa levottomuuden, yksinäisyyden ja turvattomuuden tunteen lisääntymiseen. Rahan puute, pykäliät ja säädökset estävät teknologian kehittymisen.



Kuvio 9. Katastrofin ainekset- tulevaisuudentila.

Toiveikkouden aika-tulevaisuudentila (kuvio 10) muodostuu siitä, että Fysioksen ikääntyneiden kuntoutus on **oikea-aikaista**, **asiakaslähtöistä** ja **kokonaisvaltaista**. Siinä otetaan huomioon toimintakyvyn kaikki osa-alueet ja se on ennen kaikkea **voimavaralähtöistä**. Fysioksen ikääntyvien kuntoutusta leimaa vahva **osaaminen** ja se on kaikilta osa-alueiltaan **laadukasta**. Samat teemat nousevat myös visiossa.

Fysioterapeuttien rooli ihmisten hyvinvoinnin edistäjinä korostuu ja ihmisen ymmärtävät ennaltaehkäisevän kuntoutuksen hyödyt. Sote-uudistus parantaa yksityisen sektorin roolia ja työskentely yhdessä julkisen sektorin kanssa on sujuvaa. Palvelujen tuottaminen menee asiakkaiden toiveet ja tarpeet edellä. Toiveikkouden aika-skenaario on toivottu tulevaisuus Fysioksen ikääntyvien kuntoutukselle ja myöhemmin luotu missio on luotu tavoittelemaan juuri tätä polkua.

TOIVEIKKUUDEN AIKA

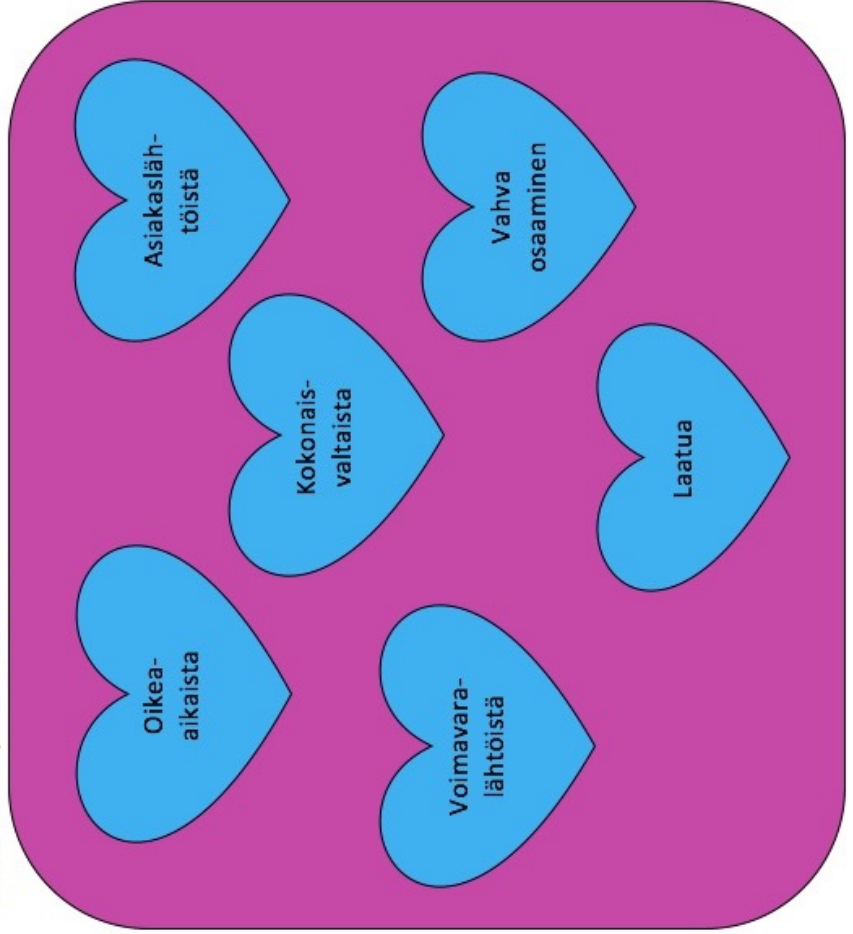
”Vahva osaaminen ja laatu leimaa Fysiosta”

Fysios tarjoaa ammatillista koulutusta oman **osaamisen** kehittämiseksi ja työntekijä huomioidaan kokonaisuutena. Fysios seuraa jatkuvasti alan kehittymistä, jonka seurauksena saadaan hyviä yhteistyökumppaneita. Ollaan mukana erilaisissa hankkeissa, jotka edesauttavat Fysioksen **näkyvyyttä**. Fysioksella on selkeä suunnitelma ikääntyvien kuntoutuksen kehittämiseksi, johon **osallistetaan** myös ikääntyvät mukaan. Fysioksessa on selkeät tiimit, työnjako ja selkeästi organisoidut vastuualueet. Kuntoutuksen laatua seurataan jatkuvasti.

Fysioksessa on yhtenäiset käytännöt, jotka turvaavat laadukkaan kuntoutuksen tuottamisen. Fysioksen yhtenäinen konsepti tunnetaan laajasti Suomessa. Ikääntyvien kuntoutuksen toteuttamiselle on järjestetty hyvät tilat ja välineet.

Fysioksen ikääntyvien kuntoutus on tutkimustuloksiin perustuvaa, **oikea-aikaista** tekemistä yhdessä asiakkaan kanssa. Kuntoutuksessa huomioidaan ikääntyvä **kokonaisvaltaisesti**, se on **asiakaslähtöistä**, **kannustavaa** ja **voimavara-lähtöistä**. Ennaltaehkäisevän kuntoutuksen ja palveluohjauksen merkitys fysioterapeuttien työssä kasvaa. Fysios on yksi merkittävä taho, joka osallistuu tarvittavan tiedon jakamiseen ikääntyville ja sen myötä ikääntyvien tieto omista oikeuksista kasvaa.

Fysios tarjoaa **monipuolisia** ja **laadukkaita** palveluita myös kotiin. Teknologian avulla fysioterapeutti voi olla läsnä myös etänä ja Fysios tarjoaa virtuaalista neuvontapalvelua ja/tai etäohjausta. Teknologiaa hyödyntämällä saadaan tuotettua **monipuolista** kuntoutusta kustannustehokkaasti ja tieto liikkuu tehokkaammin. Teknologian avulla yhteydenpito ja yhteistyö muiden toimijoiden kanssa helpottuu. Teknologian avulla ikääntyvien kuntoutus on joustavaa, vaikuttaa suoraan ihmisten arkeen ja on muokattavissa erilaisten tarpeiden mukaan.



Kuvio 10. Toiveikkuuden aika- tulevaisuudentila.

Pysähtyneisyys-tulevaisuudentila (kuvio 11) on kuvaus tulevaisuudesta, jossa kehitys pysähtyy ja yrityksen toiminta ei muutu. Siinä korostuu ajatus siitä, **ettei osattu varautua** tulevaisuuteen tarpeeksi. Toimialan muutokset tapahtuvat yllättäen tai muutokset ovat sellaisia, joihin ei olla osattu varautua. Kehittämistyö jumiuuu paikoilleen eikä sitä osata viedä tavoitteellisesti eteenpäin. Toimiala jatkaa muuttumistaan mutta yritys ja henkilöstö eivät halua muutosta.

Fysioksen eri toimipisteen jatkavat omaa työtänsä ja yhteisiä toimintamalleja ei saada jalkautetuksi maanlaajuisesti. Muutokset toimialalla tapahtuu liian nopeasti eikä kestä mukana kilpailussa. **Fysios ei onnistunut tuomaan** markkinoille mitään **uutta** ja Fysioksen luomat toimintamallit eivät toteudu käytännössä. Ikääntyvien kuntoutukseen liittyvää erityisosaamista ei koeta tärkeänä ja Fysiokselle luotu sisäinen koulutuskokonaisuus kuihtuu kokoon, koska siihen ei ole osallistujia. Ikääntyvien kuntoutuksen kehittäminen kaatuu **arvostuksen puutteeseen**. Organisaation yleinen **asenne** on kehitystä vastaan.

PYSÄHTYNEISYYS

"Ollaan koko ajan odottamassa tulevaa."

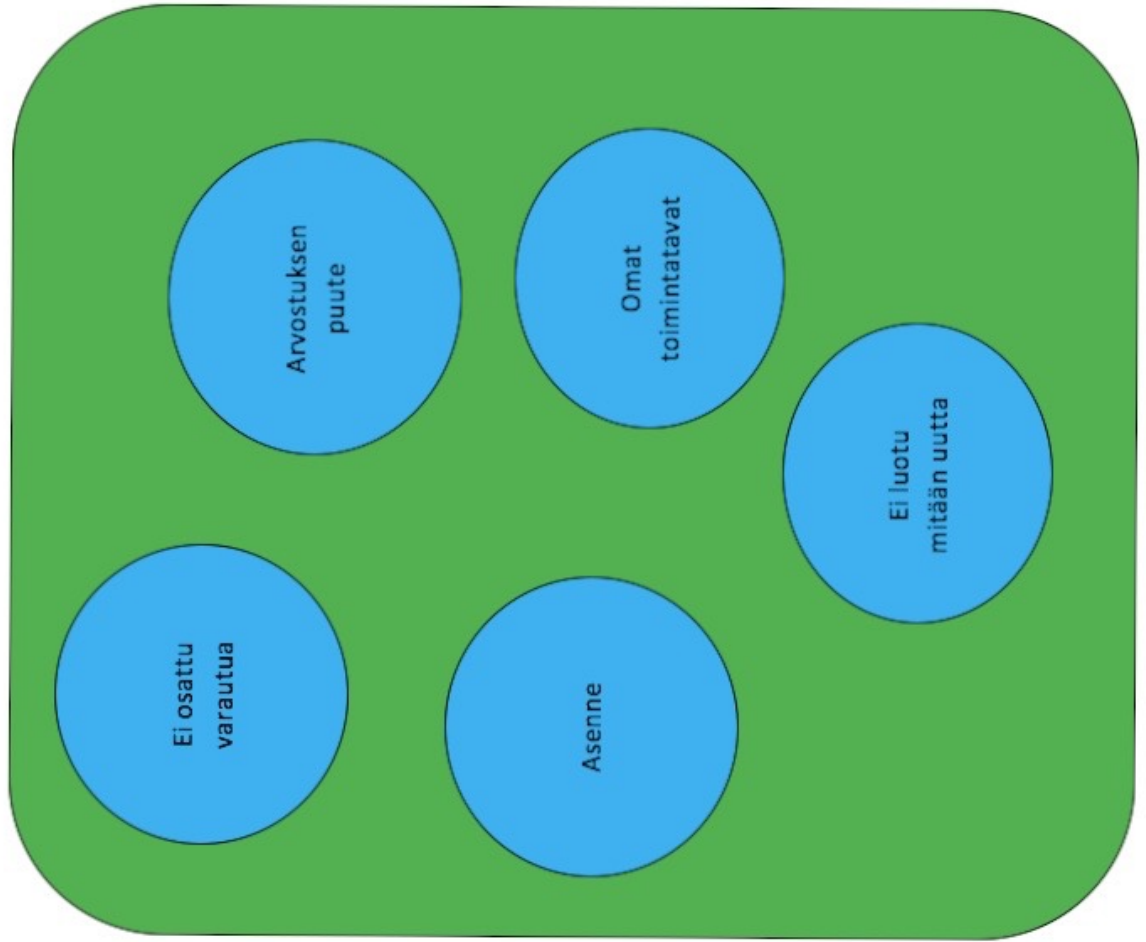
Fysioksessa työskentelee iso joukko fysioterapeutteja ja jokaisessa toimipisteessä on omat paikalliset kulttuurit sekä toimintatavat. Kehittäminen nähdään irrallisena osana työtä ja ikääntyvien kuntoutuksen parissa työskentelevät fysioterapeutit eivät saa **arvostusta**. Fysios ei pysty tuomaan markkinoille mitään uutta kilpailijoihin verrattuna. Fysios panostaa pääkaupunkiseudulle.

Jäädään odottamaan **muutosta**, eikä uskalleta mennä eteenpäin ja kehittyä. Ikääntyvien kuntoutuksen palvelut painottuvat tietyille paikkakunnille. Ikääntyvien tarpeisiin ei ole osattu varautua ja hoitoon hakeudutaan edelleen vasta siinä vaiheessa, kun on jo ongelmia.

Tarve ikääntyvien kuntoutukselle ja ennaltaehkäisевälle hoidolle koetaan enemmän **markkinointikikkana**. Ikääntyvien hoitoon pääsy ei ole oikea-aikaista, varsinkin pienituloisilla ja syrjäkylillä asuvilla.

Ikääntyvien kuntoutuksen tarvittava teknologia on olemassa mutta sen kehittämiseen ei ole rahaa eikä resursseja. Fysioterapeuttien oma **asenne** myös kehitystä vastaan.

Ei olla osattu **varautua** tulevaisuuteen tarpeeksi ja kaikki halutaan tehdä nopeasti ja edullisesti. Ei oteta huomioon ikääntyvien kuntoutuksen liittyviä erityiskysymyksiä ja ikääntyviä ei huomioida kokonaisvaltaisesti.



Kuvio 11. Pysähtyneisyyden- tulevaisuudentila.

8 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää tulevaisuuden ikääntyvien kuntoutusta fysioterapiaketju Fysiokselle. Tavoitteena oli tuottaa tietoa toimialan nykytilasta ja kehittämistarpeista vuonna 2022. Kehittämistyön tuloksena saatiin kolme erilaista tulevaisuudentilaa. Aluksi ajatuksena oli luoda vaihtoehtoiset tulevaisuuspolut eli skenaariot, mutta lopulta niistä muovautui enemmänkin tulevaisuudentilat. Niissä hyödynnettiin tiimiläisten ajatuksia tulevaisuudesta ja siihen liittyvistä hiljaisista signaaleista, riskeistä ja muista eri tekijöistä. Tulevaisuustilat kuvaavat ikääntyvien kuntoutuksen kehittämistä Fysioksessa, sen onnistumista ja toimialan muutosten vaikutuksia.

Erilaiset projektit ja kehittämistyöt ovat osa strategian näkymistä jokapäiväisessä tekemisessä. Niillä on mahdollisuus vaikuttaa uusien, merkittävien asioiden ja muutosten aikaansaamiseksi yrityksessä. Projektien kautta kehitetään organisaation osaamista ja valmiuksia pärjätä kilpailussa. Kehittämistyön ja projektien avulla kehitetään tulevaisuuden osaajia. Tällä opinnäytetyöllä pyrittiin toteuttamaan Fysioksen strategiaa ikääntyvien kuntoutuksen osalta ja vaikuttamaan sillä keinoin liiketoimintaan. (Heimonen 2010, 65–66.)

Fysios panostaa erittäin paljon ikääntyvien kuntoutuksen kehittämiseen ja nyt ollaankin tilanteessa, jossa yrityksen johto ja henkilökunta määrittävät mihin suuntaan yritystä ollaan viemässä. Tulevaisuustilojen muodostuksen jälkeen tiimiläiset havaitsivat merkkejä kaikista tulevaisuudentiloista. Olemme selvästi tietynlaisessa risteystilanteessa, jossa seuraavat päätökset vaikuttavat siihen, mihin suuntaan yritystä ollaan viemässä. On pohdittava erittäin tarkkaan, kuinka luotu visio on saavutettavissa. Yrityksen johto työskentelee kuitenkin aktiivisesti kehittämistiimin tukena ja nyt onkin tärkeää yhdessä miettiä yrityksen missiota, joka johtaa kohti luotua visiota. **Asiakaslähtöistä kuntoutusta oikea-aikaisesti** visio on saavutettavissa tarkkaa suunnitellulla strategialla. Mielestäni kehittämissuunnitelmassa luotu visio on rohkea ja todellinen suunnannäyttävä. Siinä korostuu käytännön toteutusta tekevien toive yrityksen suunnasta mutta se on ennekaikkea asiakkaan näkökulmasta luotu visio tulevaisuuden palveluista.

Kehittämistyön tuloksia tarkastellaan kolmen eri teeman kautta, jotka nousivat vahvasti esille prosessin aikana. Väestön ikääntyminen, teknologian kehitys ja toimialalla vaikuttavat hiljaiset signaalit nousivat tärkeiksi teemoiksi prosessin aikana. Strategisen johtamisen keinoin tarkastelen tuloksia ja niiden hyödyntämistä strategisen johtamisen tukena.

8.1 Tulokset

Väestön ikääntymistä ei tule tarkastella pelkästään yhteiskunnan ongelmana. Se on väistämätöntä ja mikään ei nyky-yhteiskunnassa ei ole pysyvää. Toimintaympäristöt muuttuvat ja väestön ikääntyminen voidaan kokea muutostilana, joka mahdollistaa yritysten ja yhteiskunnan kehittymisen. Nyt on mahdollisuus houkutella maailmalta koulutettua väestöä Suomeen. Meillä on paljon asioita, joita voidaan tulevaisuudessa pitää voimavaroina, kuten puhdas ilma ja juomavesi sekä paljon mahdollisuuksia työllistyä eri aloilla. Muualta tulevalla työvoimalla voidaan paikata suurten ikäluokkien jättämää aukkoa Suomen työpanokseen. Väestön ikääntyminen Suomessa edellyttää työurien pidentämistä ja siihen yksi ratkaisu on ennaltaehkäisevä kuntoutus, joka alkaa jo työssäoloaikana.

Väestön ikääntyessä kuntoutus voidaan nähdä eräänlaisena siltana elämässä eteen tulleiden uhkien ylittämiseen ja tietynlaisena väylänä parempaan elämänlaatuun. Kuntoutuksella on mahdollista tukea ihmisen omaa toimijuutta, minä tietoisuutta ja omien mahdollisuuksien oivaltamista. Ikääntyvien omaehtoinen ja ennaltaehkäisevät kuntoutustoimet ovat avainasemassa nykypäivän ikääntyvien kuntoutuksessa. Toisten avusta riippuvainen ikääntynyt on yhteiskunnalle kallis hoidettava ja ennaltaehkäisevällä, ikääntyneen tarpeet, toiveet ja näkemykset, huomioon ottavalla kuntoutuksella, on mahdollista vähentää tällaisen hoidon tarvetta. (Pikkarainen 2013, 5–6.)

Väestössä ja kuntoutusalan toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset edellyttävät kuntoutusalan ammattilaisilta uudenlaisia toimintatapoja. Väestön ikääntyminen, sosioekonomisten erojen ja valinnanvapauden lisääntyessä kuntoutuksen

apuna täytyy alkaa käyttämään esimerkiksi etäkuntoutusta, panostaa kotiin annettuihin palveluihin sekä yleisesti väestön terveyden edistämiseen. Tulevaisuudessa kuntoutustyössä korostuu osaaminen ympäristön suunnittelussa ja arvioinnissa. (Suomen fysioterapeutit 2016, 22.) Valinnanvapaus tulee parantamaan asiakkaan mahdollisuuksia valita terveydenhuollon palvelunsa entistä laajemmin. Asiakkaan asema vahvistuu ja tämä lisää yrityksille painetta oman toiminnan kehittämiseen. Asiakkaan kokemus hoidosta tulee olemaan keskeisessä roolissa. Kiristyneessä taloustilanteessa kuntoutus tulee tuottaa laadukkaana mutta samalla kustannustehokkaasti. (Suomen fysioterapeutit 2016, 22–23.)

Puustellin mukaan (2010) kilpailuttaminen ja yksityisen sektorin asema voi olla yhtenä ratkaisuna nouseviin kustannuksiin ikääntyvien hoidossa. Kilpailuttamisen avulla voidaan parantaa palveluiden laatua sekä alentaa menopaineita kustannuksia alentamalla. Kilpailuttamisessa nähtiin kuitenkin suuret alueelliset erot, koska isommissa kaupungeissa laadukasta palvelua on enemmän saatavilla ja kaikissa kunnissa ei välttämättä ole yksityisiä palveluntuottajia. Teknologian kehitys koettiin mahdollisuutena ja siihen ollaan valmiita panostamaan.

Edistys tulee tulevaisuudessa rakentumaan muidenkin arvojen kuin taloudellisen kasvun ja vaurastumisen varaan. Ympäristön kohtaama muutospaine aikaansaa tulevaisuudessa, että erilaiset rakenteet toimialalla tulevat uudistumaan vaiheittain tai jopa korvaantumaan kokonaan uusilla. (Kataja, Laine, Jousilahti & Neuvonen 2018, 5.) Digitaalisia välineitä tullaan tulevaisuudessa hyödyntämään ikäihmiselle suunnatuilla innovaatioilla. Teknologian avulla voidaan tunnistaa riskiryhmät ajoissa ja ennakoimaan asioita paremmin.

Teknologian kehitys tulee muuttamaan sosiaali- ja terveysalaa valtavasti seuraavien vuosien aikana. Jo nyt kehitetään jatkuvasti erilaisia teknologisia välineitä ja laitteita ihmisten avuksi. Ihmiset ovat siirtymässä aktiiviseen hyvinvointinsa ymmärtämiseen ja sairauksien hoitamisesta ollaan siirtymässä niiden ehkäisemiseen (Pedersen & Hvid 2017, 74). Fysioksen fysioterapeuteilla on kokemusta jo etäjumppien vetämisestä ikääntyville ja mobiilisovelluksen käyttämisestä kotiharjoiteohjelmien lähettämisestä ja niiden tekemisen valvomisesta. Etelä-Karjalan

sosiaali- ja terveystieteiden (Eksote) aloittaa vuoden 2018 maaliskuussa fysioterapeutin etävastaanoton, jossa asiakkaalla on mahdollisuus kysyä neuvoa web-kameran välityksellä. KELA tutkii 3DFysio-sovelluksen käyttämistä etäkuntoutuksessa, jossa harjoitteet ovat 3D animaatioita. Teknologian kehitys tulee joka tapauksessa vaikuttamaan työhömmä ja riippuu paljon myös meistä itsestämme, miten tähän kehitykseen suhtaudumme. Kuten tämän opinnäytetyön vastauksista on luettavissa ihmiset ovat innoissaan teknologian tarjoamasta avusta, mutta myös huolissaan siitä, että vähentääkö se fysioterapeutin ja asiakkaan vuorovaikutusta.

Teknologian kehitys tulee muuttamaan myös kuntoutusalan työtä ja uudenlaiset teknologiset ratkaisut, kuten robotiikka, tulevat vaatimaan työntekijöiltä innovatiivista työtettä ja hyvää ongelmanratkaisukykyä. Erilaiset laitteet ja palvelualustat tulevat olemaan osa työskentelyä ja asiakkaat pystyvät tulevaisuudessa seuraamaan omia terveystietoja sekä mittaustuloksia reaaliaikaisesti. Älyteknologia mahdollistaa asiakkaiden omahoitoa ja harjoittelua. Tämä helpottaa myös syrjäseuduilla asuvien hoidon saamista. Teknologian avulla asiakkaan saama hoito voi perustua kuntoutujan ilmoittamiin testituloksiin. Teknologian avulla kuntoutusta voidaan toteuttaa tehokkaasti, vaikuttavasti ja lisätä sen kustannusvaikuttavuutta. (Suomen fysioterapeutit 201, 22.) Digitalisaation avulla hoidon tarpeen arviointi ja hoito saadaan lähemmäs asiakkaan arkea, ajasta ja paikasta riippumattomaksi. Jo tällä hetkellä HUS:n Virtuaalikeskukset tarjoaa hoitoa mielenterveysongelmiin ja pian nettiapua saavat myös esimerkiksi ylipainosta tai reimasairauksista kärsivät. (Seppänen 2016, 1118–1120.) Terveysteknologian avulla voidaan varmistaa ikääntyvän väestön itsenäisyys ja vaikutusmahdollisuudet omaan hoitoon. Koska ikääntyvien määrä tulee kasvamaan seuraavien vuosien aikana, avustavan terveysteknologian avulla on mahdollista hoitaa ja huolehtia kasvavasta määrästä ikääntyviä. (Garçon, Khasnabis & Walker ym. 2016.)

Viimevuosien aikana on ollut havaittavissa paljon yrityksiä, joissa keskitytään ihmisten toimintakyvyn lisäämiseen. Tämä ennaltaehkäisybisnes on tullut varmasti markkinoille jäädäkseen ja ihmiset tulevat entistä enempi tietoisemmiksi arjen rakentamisesta terveyttä edistäväksi. Jo nyt on havaittavissa, kuinka älyteknologia

aktivoi ihmisiä elämään terveellisemmin ja haastaa pyrkimään parempaan suoritus- ja toimintakykyyn. Se, miten maailma muuttuu teknologian kehityksen myötä ja millaisia mahdollisuuksia meillä on hyödynnettävänä esimerkiksi 20 vuoden päästä, on vielä käytännöntasolla ainoastaan arvuuttelussa. Tässä kehityksessä tulee muistaa, että terveydenhuollon palveluntarjoajien lisääntyvä lukumäärä ja entistä sirpaleisempi kokonaisuus hankaloittavat kansalaisten tiedon hankintaa ja edellyttää viranomaisten yleistä neuvontavelvollisuutta (Kalliomaa-Puha 2015, 145–146.)

Vierulan (2015, 1046–1048) mukaan tulevaisuudessa interaktiivinen terveyden seuranta on arkipäivää. Erilaiset sensorit mittaavat, tallentavat ja lähettävät informaatiota potilaan tilasta ja voinnista suoraan erilaisiin seurantajärjestelmiin, joista terveydenhuollon ammattilaiset seuraavat etänä potilaitten vointia, sovitun hoidon vaikuttavuutta ja tehoa. Kuvantamislaitteet kehittyvät ja nykyään pystytään tarkemmin näkemään, miten aivot käsittelevät aistiärsyksiä. Tulevaisuudessa voi olla mahdollista löytää parannuskeinoja esimerkiksi Alzheimerin tai Parkinsonin tautiin (Pedersen & Hvid 2017, 73–74).

Terveysteknologia kehittyy nopeasti ja jo nyt on käytössä erilaisia laitteita ja sovelluksia, jotka muuttavat työtämme. Terveysteknologian pääpaino on ennaltaehkäisevässä hoidossa. Sovellukset kannustavat haitallisen käyttäytymisen muuttamiseen, ennakoivat sairastumisen todennäköisyyttä ja pystyvät varoittamaan siitä. Unityynyrobotti auttaa ihmisiä nukahtamaan, sähkömagneettiset aallot auttavat kipujen kotihoidossa, ikääntyvien itsenäisyyteen kannustaa robotti, joka on varustettu tekoälyllä. Tekoäly oppii tuntemaan käyttäjän mieltymykset ja muistuttaa lääkkeidenotosta. (Juntunen 2018.)

Teknologian kehityksen hyödyntäminen vaatii ymmärrystä ja osaamista. Kuinka pystymme estämään teknologian haittavaikutukset ja saamaan siitä mahdollisimman täydet hyödyt. Voimme vaikuttaa teknologian kehityksen suuntaan. Informaatioteknologia on mahdollistanut paljon ihmisten terveyteen liittyvää tietoa saataville ajasta ja paikasta riippumatta. (Kataja, Laine, Jousilahti & Neuvonen 2018, 21–22.)

Monilla nykyajan suurilla ilmiöillä on ollut varhaisvaiheita, **heikkoja signaaleja**. Nämä signaalit on voitu havaita, ennen kuin ilmiöt ovat alkaneet vaikuttamaan ympäristöön tai yritysten toimintaan. Myös monet nykyään vaikuttavista asioista, kuten teknologia ja internet, ovat syntyneet nopeasti ja niiden vaikutukset ovat olleet merkittäviä. Sosiaali- ja terveysalalla muutokset ovat nopeita ja niiden seuraukset ovat voimakkaita. (Kamensky 2014, 173.) Muutokset lainsäädännössä ja vanhuspalveluiden rakenteissa muuttavat toimijoiden rooleja. Yksityisten palvelutuottajien roolin kasvaminen tarkoittaa kunnille uusia tehtäviä, kuten valvonta ja palveluiden kilpailuttaminen. (Tynkkynen & Karsio 2015, 98.) Yksityisen sektorin rooli perusterveydenhuollossa on vahvistunut, ja asiakkaat hakeutuvat yhä useammin hoitoon yksityiselle sektorille työterveyshuollon kautta tai sairausvakuutuksen tukemana. (Saarinen 2017, 59.)

Hyvinvointipalveluiden kehittämisessä tulee tulevaisuudessa miettiä, mitä tuottavat ja laadukkaat palvelut tarkoittavat. Hyvinvointipalveluissa tuottavuuden määrittäminen on hankalaa, koska sen määrittäminen perinteisesti markkinatalouden kriteerien mukaan palvelee lähinnä vaan kustannusten karsimisen tavoitetta. Kustannusten karsiminen tarkoittaa palveluiden laadun heikkenemistä. Tuottavuudessa on loppujen lopuksi kyse siitä, mitä palveluilla tavoitellaan. Vaihtoehdoisella tuottavuuden määritelmällä voitaisiin tavoitella tasavertaisia palveluita. (Kananen 2017, 186.)

8.2 Kehittämisprosessi

Suunnitelmallinen toteuttaminen ja aktiivinen johtaminen auttoivat tämän kehittämistyön toteuttamista. Työlle oli alun perin luotu selkeät tavoitteet, jotka ohjasivat työtä alusta loppuun. Tavoitteita seurattiin koko prosessin ajan ja muokattiin tarpeen mukaan. Tämän kehittämistyön onnistumiseen vaikutti suuresti omistautunut ja aiheeseen perehtynyt sekä ammattitaitoinen tiimi. Opinnäytetyöntekijän oli helppo koordinoida koko prosessia, koska osallistuneet henkilöt olivat entuudestaan tuttuja ja kehittämiseen orientoituneita. Yhteistyö prosessiin osallistuvien kanssa oli mutkatonta, ja käydyt keskustelut olivat erittäin hedelmällisiä. Osallistuneet olivat aktiivisia ja prosessiin sitoutuneita.

Tiedonkulkua helpotti yrityksessä käytössä oleva sisäinen intra. Tiedottaminen ja siihen käytetyt välineet olivat yhdessä kehittämisprosessiin osallistuneitten kanssa sovittuja ja sopiviksi havaitut. Opinnäytetyöntekijä koki, että jokaisen mielipide ja ajatukset olivat otettu huomioon prosessia suunniteltaessa. Kehittämistyön onnistumiseen vaikutti suuresti selkeä aikataulu, joka muodostui kehittämissiimin yhdessä luodun suunnitelman pohjalta. Prosessi venyi alkuperäisestä suunnitelmasta, mutta työn onnistumiseen tämä ei vaikuttanut. Yhdessä luotu aikataulu prosessin etenemiselle oli tiukka mutta rytmitti työn etenemistä.

Kehittämistyö toteutettiin kokonaisuudessaan etäpalavereina. Alkukysely toteutettiin sähköpostikyselynä, johon vastasi kaikki neljä tiimin jäsentä. Etäpalavereita toteutettiin kyselyn jälkeen yhteensä kaksi ja niihin osallistui ainoastaan kaksi tiimin jäsentä. Kehittämistyön lopputuloksen kannalta olisi ollut merkityksellistä, jos kaikki alkukyselyyn vastanneet neljä tiimiläistä olisivat pystyneet osallistumaan kaikkiin kehittämistyöhön liittyviin etäpalavereihin. Nyt kahden vastaajan mahdollisuudet muuttaa vastauksiaan ja kommentoida tuloksia, delfoi-prosessin mukaisesti, jäivät puuttumaan. Jokaisen vaiheen tulokset ja käsitellyt asiat olivat kuitenkin jokaisen tiimiläisen saatavilla yrityksen intranetissä, mutta kommentointi ja niihin tutustuminen oli jokaisen omalla vastuulla. Tässä kehittämistyössä yrityksen johto ei osallistunut skenaarioprosessiin, joka nähdään kuitenkin tärkeänä, koska prosessissa ennakoitaan organisaation tulevaisuuden suuntia. Johdon pois jättäminen tästä kehittämistyöstä on kuitenkin perusteltavissa sillä, että prosessiin osallistuneella tiimillä on yrityksessä vastuu ikääntyvien kuntoutuksen kehittämisestä.

Kyselyn analysointi oli työlästä mutta samalla antoisaa. Aineistoa oli mielestäni sopiva määrä, jotta sen pystyi hyvin hallitsemaan. Erilaiset arviointimenetelmät auttoivat asioiden kokoamista ja sieltä kehittämistehtäviin nähden merkittävien asioiden esille nostamista. Erilaisten värikoodien käyttämisen opinnäytetyöntekijä koki erityisen hyväksi keinoksi aineiston analysoinnissa.

Valitut menetelmät olivat valittu kehittämistehtäviä ajatellen ja opinnäytetyöntekijä arvioi niiden tuottavan parhaan lopputuloksen. Menetelmien valintaan vaikutti

paljon myös käytössä olleet resurssit. Prosessiin osallistuneet kokivat menetelmien olleen työskentelyyn hyvin sopivia, aiheen olevan erittäin ajankohtainen ja tavoitteet olivat hyvin esitelty. Opinnäytetyöntekijän onnistui osallistamaan tiimiläiset kehittämisprosessiin.

8.3 Strateginen johtaminen

Strategiaa toteutetaan erilaisilla tehtävillä, joilla pyritään saamaan muutos vakiinnutetuksi osaksi yrityksen jokapäiväistä arkea. Tulevaisuudessa yhä useampi työ irtautuu rutiinista eivätkä työtehtävät ole tarkasti määriteltyjä. Päämäärä on tiedossa, mutta lopputulokseen voi päästä monella eri tavalla. Improvisointi, luovuus ja luoviminen ovat jokapäiväisiä työvälineitä ja menestyksen eväitä ja näiden taitojen käyttäminen edellyttää vahvaa perusteiden ja teorian osaamista. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 8.) Jatkuvassa muutoksessa yritysten on kyettävä tekemään valintoja epävarmasta tilanteesta huolimatta ja luomaan organisaatioon kykyä muuttamaan strategiaa tilanteen niin vaatiessa. (Viitala & Jylhä 2013, 52.)

Strategisessa johtamisessa tulee tarkastella menneisyyttä, nykyisyyttä ja tulevaisuutta mutta tulevaisuuden ennakointi korostuu yritysten välisessä kilpailussa. Ne yritykset pärjäävät parhaiten kiristyvässä kilpailussa, jotka pystyvät ennakoimaan tulevaa toimintaympäristöä paremmin kuin muut. Skenaariotyöskentelyä voidaan hyödyntää strategisessa suunnittelussa ja skenaariotyö voi toimia ajatusmallina, strategiavalinnan perustana ja varoistusrakenteina. (Kamensky 2014, 168–169.) Mutta pelkkä kilpailuun perustuva strategia perustuu ajatukseen ”yhden voitto on aina muiden häviö”. Menestyäkseen yrityksen on enemmänkin luotava itselleen markkinat, jotka jollain tavalla poikkeavat siitä, mitä muut tekevät. Keskeisenä on uusien mahdollisuuksien ja kasvualojen hyödyntäminen sekä vahva asiakkaan näkökulman huomioiminen. (Viitala & Jylhä 2013, 54.)

Strategian toteutuminen on toimintaympäristön ja organisaation toiminnan ymmärtämistä sekä eri toimijoiden välistä vuoropuhelua. Strategiatyön rajaaminen organisaation sisäiseksi toiminnaksi voi voimistaa käpertymistä vakiintuneisiin

käytäntöihin. Strategian ymmärtäminen dialogina tarkoittaa uudenlaisten näkemysten sisäistämistä siitä, keiden kanssa yrityksen on edullista tehdä yhteistyötä. Strategian toteuttamisessa ja sen suunnittelussa tulee muistaa, että strategia voidaan ymmärtää hyvinkin eri tavoin organisaation eri osissa, asemissa ja tehtävissä. Esimerkiksi isoissa yrityksissä paikallisessa yksikössä korostuu oman toiminnan ja osaamisen kehittäminen enemmän kuin koko yrityksen strateginen etu. (Tienari & Meriläinen 2012, 124–133.)

Strategian toteutumiseen vaikuttavat työn rutiineista, osaamisesta ja käytännön viisaudesta nousevat asiat. Näistä muodostuu toimintamalli, jonka avulla yrityksen voidaan todeta menestyneen toimintaympäristössään. Strategian toteutumisessa tärkeä osa on ylimmän johdon strategisten linjanvetojen kääntäminen yksiköiden tavoitteiksi ja toimenpiteiksi. Organisaation eri tahot pohtivat, mitä strategian eri osat tarkoittavat konkreettisesti heidän toiminnassaan. Ketterät yritykset pärjäävät muuttuvassa toimintaympäristössä. Ketteryys tarkoittaa, että yritys on oppinut muuttumaan, hyödyntävät toimintaympäristön murroksia ja ne ovat innovatiivisia ja uusien kyvykkyyksien kehittäjiä. (Tienari & Meriläinen 2012, 137–139.)

Henkilöstön osallisuus strategian suunnitteluun ja toteuttamiseen nähdään yhtenä keinona parantaa strategian toteutumista käytännössä. Varsinkin keskijohdon kouluttaminen ja strategian avaaminen käytännössä henkilöstölle voivat parantaa strategiaan sitoutumista. Avoimuus mahdollistaa henkilöstön aidon osallistumisen ja strategiatyö jalostuu läpinäkyvässä sekä osallistavassa prosessissa. Johtamistoiminnan ja -käytäntöjen uudistaminen suhteessa strategian vaatimuksiin, ovat myös keskeisessä roolissa sen toteutumiseen. (Tuomi & Sumkin 2017.)

Tässä opinnäytetyössä laaditut vaihtoehtoiset tulevaisuuspolut voivat toimia strategisen suunnittelun ja johtamisen tukena sekä ajatusmallina. Strategisesta näkökulmasta katsottuna katastrofin ainekset- skenaario toimii hyvänä varoitusmekanismina. Siihen on kerätty tiimin näkökulmasta vältettävät ja haitalliset asiat, jotka liittyvät Fysioksen ikääntyvien kuntoutuksen kehittämiseen tulevaisuuden näkökulmasta. (Kamensky 2014, 173.) Skenaarioprosessissa tuotettu tieto toimii

apuna myös riskianalyysin ja varasuunnitelman laatimisessa (Kamensky 2014, 173.) Yrityksen strategian toteuttamista voidaan tuoda osaksi jokapäiväistä työtä pala palalta ja harjoitella sitä käytännön toimintana. Monesti strategian toteuttaminen ajatellaan liian vakavasti, hankalasti ja arkipäivän työtä irrottautuneena.

Tässä opinnäytetyössä skenaarioprosessiin osallistui yrityksen työntekijät, joten skenaarioiden sisältö on varmasti enemmän käytännönläheinen verrattuna tilanteeseen, jossa skenaariot olisi luonut esimiehet tai yrityksen johto. Strategian toteuttaminen on kuitenkin viimekädessä arjen toimintaa, joten tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan ajatella jo nyt strategian toteuttajana. Muutos on tänä päivänä jatkuvaa ja ne yritykset pärjäävät, jotka kehittävät uudistuskykyä ja muutosvalmiutta. (Niutanen & Kvist 2010, 57.)

8.4 Luotettavuus ja eettisyys

Tässä kappaleessa tarkastellaan tämän opinnäytetyön luotettavuutta ja eettisyyttä. Kehittämistoiminnassa luotettavuus nähdään ennen kaikkea tulosten käyttökelpoisuutena ja hyödyllisyytenä. (Toikko & Rantanen 2009, 121–122.) Eettisyys taas korostuu aineiston hankinnan, käsittelyn ja säilyttämisen näkökulmista (Kuula 2011, 9).

Tässä opinnäytetyössä noudatettiin tutkimuseettisiä ohjeita ja tulokset pyrittiin kirjaamaan mahdollisimman tarkkaan ja rehellisesti. Tässä opinnäytetyössä käsitellyt aiheet valittiin runsaan tiedonhaun tuloksena ja käytetyt lähteet pyrittiin valitsemaan niiden ajankohtaisuuden, mutta myös niiden sisällön perusteella. Sisällöllä tarkoitan tässä opinnäytetyöntekijän mielestä tutkimuskysymyksiin nähdessä tarpeellisia aiheita. Taustatietoa olimme käsitelleet myös yhdessä kehittämistiimin kanssa, jo ennen varsinaisen kehittämisprosessin alkua. Lähteiden ajankohtaisuus oli myös tärkeä valintakriteeri. Aineisto kerättiin ja analysoitiin tarkkaan ja rehellisesti ohjeistusta noudattaen. Tutkimuksen tavoite oli avattu kehittämistyöhön osallistuville niin suullisesti kuin kirjallisesti. Aineistonkeruun yh-

teydessä avattiin prosessia kirjallisesti sekä suullisesti ja jokaisella oli mahdollisuus kysyä asiasta. Kehittämistyöhön osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen. (Kuula 2011, 26–27, 72.)

Tässä opinnäytetyössä tuotettu tieto hyödyttää Fysioksen kehittämistiimiä miettimään keinoja, joilla yhdessä luotu visio voidaan toteuttaa ja ohjaa tiimin työskentelyä jatkossa. Tuotettu tieto voi toimia myös strategisen johtamisen tukena. On kuitenkin otettava huomioon, että kehittämistoimintaan osallistuvien määrä oli varsin niukka ja sen seurauksena myös tiedon tuottaminen jäi pienen ryhmän varaan. Tämä asia oli kuitenkin tiedossa kehittämistyön alkaessa, joten opinnäytetyön tekijä ohjasi työskentelyä sen mukaan. Kehittämisprosessin menetelmät valittiin tämä seikka huomioiden ja kehittämistyö eteni koko ajan niin, että prosessi pysyi hallittuna koko toiminnan ajan. Olen pyrkinyt kuvaamaan huolellisesti kaikki prosessin vaiheet, joka omalta osaltaan korostaa työn luotettavuutta ja eettisyyttä. Se avaa kehittämisprosessin eri vaiheet myös työn lukijalle, jolla on mahdollisuus itse pohtia ja arvioida työn luotettavuutta.

Kaikki kehittämistyöhön osallistuneet olivat sitoutuneita työskentelemään tavoitteita kohti, vaikka etäpalavereihin ei kaikki kyselyyn vastanneista pystyneetkään osallistumaan. Kehittämistoiminnan ja luotettavuuden kannalta olisi kuitenkin ollut äärimmäisen tärkeää, että jokainen olisi pystynyt osallistumaan kaikkiin kehittämisprosessin vaiheisiin. Kehittämistyöhön osallistuneiden näkökulmat tulivat monipuolisesti näkyville tuotetussa tiedossa ja valittu näkökulma oli tarkkaan harkittu. Opinnäytetyöntekijä piti koko prosessin ajan päiväkirjaa, jonka avulla työn tekijä pystyi kuvamaan kokemuksiaan ja pohtimaan valintojaan. Päiväkirja toimi myös opinnäytetyöntekijän toiminnan tiedostamisen apuna. (Kylmä & Juvakka 2007, 128; Toikko & Rantanen 2009, 124.) Jokainen kehittämistyöhön osallistuneista oli mukana vapaaehtoisesti ja jokaiselle pyrittiin kattavasti kertomaan kehittämistyön tärkeydestä ja tarpeellisuudesta.

Laadittujen tulevaisuudentilojen luotettavuutta on vaikea suoraan arvioida, koska tuotettu tieto tulevaisuudesta on aina vaihtoehtoista. Tuotetun tiedon luotettavuutta arvioidaan tässä lähinnä sen hyödyllisyyden kautta. (Kylmä & Juvakka

2007, 127.) Tuotettu tieto ja tulevaisuudentilat toimivat kehittämistiimin työskentelyn tukena, apuna määrittämään visioon johtavaa polkua ja yrityksen johto voi käyttää tuotettua tietoa strategisen johtamisen tukena. Kehittämistoiminnalla on mahdollista lisätä yrityksen arvoa ja parantaa mahdollisuuksia menestyä kilpailutilanteessa (Heimonen 2010, 65).

Tässä opinnäytetyössä yhdistettiin tieteen tekeminen ja yritysmaailma. Tavoitteet pyrittiinkin luomaan tämä seikka huomioiden. Tavoitteiden luomisessa korostuu rehellisyys, luotettavuus ja avoimuus. Kehittämistyön aiheen valinnassa otettiin myös kehittämistyöhön osallistuvien tiimiläisten ajatukset huomioon ja aihe pyrittiin valitsemaan palvelemaan mahdollisimman hyvin tiimin kehittämistyötä. Opinnäytetyön tekijä ehdotti kehittämistiimille ja yrityksen johdolle tulevaisuusnäkökulmaa, koska tekijä arvioi sen olevan ajankohtainen. Opinnäytetyön tekijä arvioi ennakkoinnin tuottavan tärkeää tietoa yritykselle tulevaisuudesta.

Opinnäytetyöntekijä työskentelee yrityksessä, johon tämä opinnäytetyö tehtiin, joten hänellä on kokemusta ja tietoa organisaation toiminnasta. Kehittämisprosessissa mukana olleiden henkilöiden kanssa opinnäytetyöntekijä on työskennellyt useamman vuoden, joten myös heidän toiminnastaan, toimintatavoistaan ja arvoistaan, hänellä oli tuntemusta. Opinnäytetyöntekijä toimi tässä kehittämisssessä kehittäjä-työntekijänä, jonka tarkoituksena oli kehittää omaa työtään. Kehittäjä-työntekijän rooli oli olla osa kehittämissprosessia ja auttaa johtopäätöksissä. Aikaisempi kokemus ja työskentely kyseisessä yrityksessä ei kuitenkaan opinnäytetyöntekijän arvioiden mukaan heikentänyt työn luotettavuutta tai eettisyyttä. Kyseessä oli kuitenkin konkreettinen tuotos strategisen johtamisen ja tiimin työskentelyn avuksi, eikä pelkästään tutkimus. (Toikko & Rantanen 2009, 91.)

8.5 Juurruttaminen ja jatkokehitysideat

Juuruttamisessa on hyvä tuoda ilmi mihin tarkoitukseen tuote / palvelu on kehitetty ja miten konkreettisesti toimintamallit saadaan käyttöön. On helppoa luopua

uudesta ja palata vanhaan toimintamalliin. Juurruttamisen ja tuotteen levittämisen tukena voisi käyttää REA-työkalua. (Kuvio 12).

ARVIOINTIALUE	ASIAKASNÄKÖKULMA	AMMATTILAINNÄKÖKULMA	ORGANISAATION NÄKÖKULMA
TOIMIJAT	Millaisia asiakkaita meillä on? Uudet mahdolliset asiakasryhmät	Millaisia ammattilaisia on toiminnassa mukana?	Organisaation toimijat, jotka ovat mukana toiminnassa?
TEHTÄVÄT JA TYÖNJAKO	Mitä asiakkailta vaaditaan?	Millaiset on työtehtävät?	Mitä tehtäviä organisaatio tekee?
TIEDOT, TAIDOT JA VÄLINEET	Mitö tietoa, taitoja ja välineitä asiakkailta vaaditaan?	Millaisia tietoja, taitoja ja välineitä tarvitaan?	Mitä organisaatio tarvitsee? Tiedot, taidot ja välineet?
PERIAATTEET JA SÄÄNNÖT	Asiakkaan noudatettavat säännöt ja periaatteet?	Ammattilaisten noudatettavat säännöt ja periaatteet?	Mitä organisaatio noudattaa?

Kuvio 12. Esimerkki REA-työkalusta (Innokylä 2010)

Kehittämistoiminnan alussa kartoitettiin nykytila ja tavoitteet toiminnalle. Kun nykytila on kartoitettu ja toimintaan osallistuvien osaaminen kartoitettu, voidaan suunnitellusti järjestää koulutusta ja /tai perehdytystä. (Innokylä 2010.) Tämän kaltaista työkalua on Fysioksessa jo käytetty kartoittamaan toimialaa mutta ikään-tyvien kuntoutuksen näkökulmasta sitä ei ole tehty. Kehittämistiimin seuraava tavoite voisikin olla tällaisen kartoituksen tekeminen. PESTE-työkalun avulla voitaisiin jatkossa kartoittaa asiakkaiden näkökulmaa aiheeseen, joka vaikuttaa suuresti palveluiden kehittämiseen.

Luodussa visiossa asiakaslähtöisyys korostuu, joten seuraavaksi olisi äärimmäisen tärkeää kuulla asiakkaiden ajatuksia palveluiden kehittämiseen. Vision toteutumiseen vaikuttaa myös Fysioksen henkilöstön osallistuminen koulutuksiin, jolla haluttu osaaminen on saavutettavissa. Yhdessä kehittämistiimin kanssa listasimme asioita, joilla visio on saavutettavissa:

- Markkinoidaan Fysioksen koulutuksia ikääntyvien kuntoutuksesta
- Tiedotetaan toimipisteiden vastaavia fysioterapeutteja ikääntyvien kuntoutukseen panostamisen tärkeydestä
- Tehdään mainoksia jaettavaksi toimipisteille, jossa lisätään henkilöstön tietoisuutta osaamisen tärkeydestä

Tulevaisuuden muovautumista ja hiljaisia signaaleja olisi myös tärkeää kartoittaa yrityksen johdon näkökulmasta, jonka jälkeen tämän opinnäytetyön tuloksia voitaisiin verrata niihin. Se toisi yrityksen näkökulmasta äärimmäisen tärkeää tietoa organisaation, toimialan ja palveluiden tulevaisuudesta.

Lähteet

- Ahola-Arolaakso, S. & Rutanen, M. 2007. Ikääntyneiden toimintakyvyn tukeminen palvelutalossa. Jyväskylän yliopisto. Terveystieteiden laitos. Pro gradu-tutkielma https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/12556/urn_nbn_fi_jyu-2007363.pdf?sequence=1 2.4.2016.
- Atula, S. 2015. Kuntoutus muistisairauksissa. Duodecim.
- Autti-Rämö, I. & Komulainen, J. 2013. Kuntoutus perustuu tietoon. Kuntoutumisen mahdollistavat asenteet, prosessit, osaaminen ja yksilöllisyys. Duodecim 5, 452–453.
- Duodecim. 2012. Kohti parempaa vanhuutta. Konsensuslausuma. Suomen akatemia. <https://www.duodecim.fi/wp-content/uploads/sites/9/2016/02/konsensuslausuma20122.pdf> 24.8.2017.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2011. Oivallus-loppuraportti. https://ek.fi/wp-content/uploads/Oivallus_loppuraportti.pdf 10.5.2016.
- Euroopan komissio. 2002. Alueellisen ennakkoinnin käytännön opas Suomi. http://bookshop.europa.eu/fi/alueellisen-ennakkoinnin-kaeytaennoen-opas-suomi-pbKIND20478/?pgid=GSPefJ-MEtXBSR0dT6jbGakZD00005ojkYvRn;sid=HDbLk-kOFGknLkBu_o4FVNSGgG-XNQQ7mAkQ=?CatalogCategoryID=Gj0KABst5F4AAAEjsZAY4e5L 30.10.2016.
- Gallahue, D. & Ozmun, J. 2002. Understanding motor development. Infants, Children, adolescents, adults. New York: McGraw-Hill Companies.
- Garçon, L., Khasnabis, C., Walker, L., Nakatani, Y., Lapitan, J., Borg, J., Ross, A. & Berumen, A. 2016. Medical and assistive health technology: meeting the needs of aging populations. The Gerontologist, vol. 56, No. S2, s293–302 http://www.who.int/kobe_centre/publications/Gerontologist_2016_S293-302.pdf?ua=1 12.11.2017.
- Ginter, P.M., Duncan, W.J. & Swayne, L.E. 2013. Strategic management of health care organizations. Jonh Wiley & sons, inc.
- Hammar, T. 2017. Näkökulmia lakiluonnokseen asiakkaan valinnanvapaudesta sosiaali- ja terveydenhuollossa. Iäkkäiden palvelut. <https://www.thl.fi/documents/2616650/2646346/1ValinnanvapauslääkäidenPalvelut.pdf/cc3add27-ead7-457c-b198-08ab4f39fc8f> 1.11.2017.
- Hartikainen, S. & Kivelä, S-L. 2003. Ikääntyvien ja iäkkäiden kuntoutus. Teoksessa Kallanranta, T., Rissanen, P. & Vilkkumaa, I. (toim.) Kuntoutus. Jyväskylä: Gummerus, 440–451.
- Heikkinen, T. 2010. Ikääntyvien itäsuomalaisten fyysinen aktiivisuus ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-0270-2/urn_isbn_978-952-61-0270-2.pdf 30.10.2017.
- Heimonen, J. 2010. Ketteryyttä strategisiin projekteihin. Teoksessa Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkäll, L., Masalin, L. & Kalin, R. (toim.) Strategia toimeksi. Muutosvoimana ihmiset. Espoo: Painotalo Redfina Oy, 63–82.
- Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum.

- Hinkka, K. & Karppi, S-L. 2010. Heikkokuntoisten ikäihmisten verkostomallisen kuntoutuksen toteutuminen ja vaikuttavuus. Helsinki: Kelan tutkimusosasto.
- Hoiva 2020. 2013. Yksityisen hoiva-alan tulevaisuus. Sosiaalialan työnantajat. http://www.sosiaaliala.fi/wpcontent/uploads/2014/06/Hoiva_2020.pdf 28.11.2016.
- Innokylä. 2010. Käsikirja. Käytäntöjen kuvaamisen ja arvioinnin REA-työkalu.
- Juntunen, J. 2018. Koneiden äly lähentyy ihmismieltä. Tekniikan maailma 4/2018, 100–103.
- Järvi, K., Välikangas, L. & Den Hond, F. 2017. Tilaa innovoinnille! Teollisen yrityksen matka kohti itseohjautuvuutta. Teoksessa Martela, F. & Järvenkangas, K. (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent Oy, 221–225.
- Kalliomaa-Puha, L. 2015. Potilaasta aktiiviseksi ja autonomiseksi kuluttajaksi? Teoksessa Niemelä, M., Kokkinen, L., Pulkki, J., Saarinen, A. & Tynkkynen, L-K. (toim.) Terveystutkimuksen muutokset: politiikka, järjestelmä ja seuraukset. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy, 133–153.
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2017. Mitä Suomessa pitäisi tehdä? Teoksessa Kananen, J. (toim.) Kilpailuvaltion kyydissä. Suomen hyvinvointimallin tulevaisuus. Helsinki: Gaudeamus Oy, 159–188.
- Karppanen, S. 2015. Vanhuspalvelulaki. Toimeenpano vuonna 2015. Sosiaali- ja terveysministeriö. <http://stm.fi/documents/1271139/1347100/KARPPANEN+hoitotyön+johtajien+työkokous+10.4.15.pdf/5b4b40fb-deb2-4b46-992b-70aa6c35d08a> 7.12.2017.
- Kataja, E., Laine, P., Jousilahti, J. & Neuvonen, A. 2018. Hyvinvoinnin seuraava erä. Ihanteet, visio ja ratkaisut. Sitra muistio.
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita.
- Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystutkimuksista 980/2012. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120980> 3.3.2017.
- Lampikoski, K. & Emden, J. 1999. Johda innovatiivisesti. Hyödynnä luovat voimavarat. Juva: WSOY.
- Lith, P. 2013. Yksityiset sosiaali- ja terveystutkimukset. Raportti yksityisestä palvelutarjonnasta ja yritysten kasvusta sekä julkisista hankinnoista ja toiminnan kehittämisestä sosiaali- ja terveystutkimuksissa. Työ- ja elinkeino ministeriö.
- Luoma, M-L., Vaara, M., Röberg, M., Mikkilä, S. & Mäki, J. 2013. Gerontologisen kuntoutuksen vaikuttavuus. Teoksessa Pikkarainen, A., Vaara, M. & Salmelainen, U. (toim.) Gerontologisen kuntoutuksen toteutus, vaikuttavuus ja tiedon välittyminen. Helsinki: Kelan tutkimusosasto, 245–247. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/42029/IKKU.pdf?sequence=20> 2.4.2016.
- Majavesi, M. 2010. Ennakointimenetelmiä. Pilkahdus. http://www.pilkahdus.fi/sites/default/files/51_ennakointimenetelmia.pdf 24.8.2017.
- Mannermaa, M. 1999. Tulevaisuuden hallinta. Porvoo: WSOY.

- Niutanen, K. & Kvist, H. Suunnitelmat käytännöiksi. Teoksessa Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkäll, L., Masalin, L. & Kalin, R. (toim.) Strategia toimeksi. Muutosvoimana ihmiset. Espoo: Painotalo Redfina Oy, 49–62.
- Niiranen, V. & Lammintakanen, J. 2014. Sosiaali- ja terveystalouden johtaminen ja kontekstit. Teoksessa Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. (toim.) Johtajana muutoksissa. Helsinki: Kuntaliitto, 18.
- Niskanen, M. 2013. Organisaatiot ja johtaminen. Leiritulilta globaaliin maailmaan. Vaajakoski: Jyväskylän koulutuskeskus Oy.
- Nurmi, J-E, Ahonen, T., Lyytinen, H. Lyytinen, P., Pulkkinen, L. & Ruoppila, I. 2014. Ihmisen psykologinen kehitys. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Näsi, J. & Aunola, M. 2002. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Tampere: Tammerpaino Oy.
- Otala, L. & Mäki, T. 2017. Palvelut uudistuvat ja johtaminen muuttuu sote-alalla. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent Oy, 265–286.
- Paltamaa, J. & Perttinen, P. 2015. Toimintakyvyn arviointi. ICF teoriasta käytäntöön. Sosiaali- ja terveystalouden tutkimuksia. Helsinki: Kelan tutkimusosasto. https://www.researchgate.net/profile/Tuulikki_Sjoegren/publication/284023307_ICF_teorista_kaytantoon_-_suositukset/links/564d63a908ae4988a7a442a4/ICF-teoriasta-kaeytaentoeoen-suositukset.pdf 10.11.2017.
- Parjanne, M-L. 2004. Väestön ikärakenteen muutoksen vaikutukset ja niihin varautuminen eri hallintoaloilla. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/113699/Selv200418.pdf> 22.9.2017.
- Park, D.C. & Yeo, S.G. 2013. Aging. Korean Journal Of audiology 17(2), 39–44.
- Pedersen, J.B. & Hvid, A. 2017. Teknologia kohtaa tulevaisuus. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.
- Pikkarainen, A. 2013. Ikääntyneiden aikuisten kuntoutusarkki. Kuntoutus-lehti 1/2013, 5–20.
- Pikkarainen, A. 2015. Ikääntyneiden ihmisten kuntoutus. Taustateksti oppaaseen työntekijöille. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Pitkälä, K., Valvanne, J. & Huusko, T. 2016. Geriatrinen kokonaisvaltainen arviointi.
- Puustelli, A. 2010. ”Ei tuu kellekään yllätyksenä. Ei me voida sanoa ettei me tiedetty.” Väestön ikääntymisen vaikutukset kansainvälisessä ja paikallisessa keskustelussa. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. Pro Gradu-tutkielma. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/24862/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201008162468.pdf?sequence=1>.
- Rapley, T. 2007. Doing conversation, discourse and document analysis. Los Angeles: Sage Publications.
- Reichstadt, J., Sengupta, G., Depp, C.A., Palinkas, L.A & Jeste, D.V. 2010. Older adults’ perspectives on successful aging: qualitative interviews. Geriatry psychiatry 18(7), 567–575.
- Rubin, A. 2009. Skenaariotyöskentelyn vaiheet. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/skenaarioajattelu-tulevaisuudentutkimuksessa/skenaariotyoskentelyn-vaiheet> 4.11.2016.

- Saarinen, A. 2017. Terveysthuollon nykytila ja haasteet. Teoksessa Kananen, J. (toim.) Kilpailuvallion kydyssä. Tallinna: Printon Trükikoda.
- Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulu puheenvuoroja 72.
- Seppänen, A. 2016. Virtuaalilinikka muuttaa sairaalatyötä. Suomen lääkärilehti 16/2016 VSK 71. <http://www.laakarilehti.fi/ajassa/ajankohtaista/virtuaalilinikka-muuttaa-sairaalatyota/>. 24.3.2016.
- Seppänen-Järvelä, R. 2004. Prosessiarviointi kehittämissuorituksissa. Opas käytäntöihin. STAKES.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2010. Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020. Sosiaali- ja terveyspolitiikan strategia. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/73418/URN%3aNBN%3afe201504223250.pdf?sequence=1> 21.9.2017.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2013. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi. Helsinki. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/69933/ISBN_978-952-00-3415-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y 6.1.2017.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2015. Monialainen kuntoutus. Helsinki [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70343/URN ISBN 978-952-00-3509-9.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70343/URN_ISBN_978-952-00-3509-9.pdf) luettu 5.1.2017.
- Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin käsikirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry. http://www.globaalikasvatus.fi/tiedostot/Fasilitaattorin_tyokirja.pdf 29.3.2016.
- Suomalainen, T. 2016. Kotikuntoutus onnistuu aina. Fysioterapia 2/2016, 4–8.
- Suomen fysioterapeutit. 2016. Fysioterapeutin ydinosaaminen. <http://www.suomenfysioterapeutit.fi/ydinosaaminen/FysioterapeutinYdinosaaminen.pdf> 29.1.2018.
- Suomen Tilastokeskus. 2015. Nuorten osuus väestöstä uhkaa yhä pienentyä. 30.10.2015 http://www.stat.fi/til/vaenn/2015/vaenn_2015_2015-10-30_tie_001_fi.html 8.1.2016.
- Terveiden ja hyvinvoinninlaitos. 2016. Mitä toimintakyky on? <https://www.thl.fi/fi/web/toimintakyky/mita-toimintakyky-on> 15.9.2017.
- Tienari, J. & Meriläinen, S. 2012. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: WSOY.
- Tilvis, R. 2016. Geriatria. Duodecim.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: University Press.
- Tulevaisuuden terveydenhuolto 2022.2010. Sosiaali- ja terveysministeriö. <http://www.sitra.fi/julkaisut/muut/Tulevaisuuden%20terveydenhuolto2022.pdf> 30.5.2016.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa. Oivalluksia organisaation uudistajalle. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2017. Strategian toimeenpanoon tarvitaan uudistuvaa käytännön johtamista. Kauppakamarilehti. <https://www.kauppakamarilehti.fi/index.php/ajankohtaista/strategia-uudistuu-uudistuuko-johtaminen/> 19.3.2018.

- Tynkkynen, L-K. & Karsio, O. 2015. Kunnan, yksityisen ja kolmannen sektorin keskinäissuhteiden muutokset – Esimerkkinä vanhuspalvelut. Teoksessa Niemelä, M., Kokkinen, L., Pulkki, J., Saarinen, A. & Tynkkynen, L-K. (toim.) Terveysthuollon muutokset: politiikka, järjestelmä ja seuraukset. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy, 81–100.
- Vierula, H. 2015. Vuonna 2030 lääkäri katsoo silmiin ja ymmärtää. Suomen lääkärilehti 16/2015 VSK 70. <http://www.laakarilehti.fi/ajassa/ajankoh-taista/vuonna-2030-laakari-katsoo-silmiin-ja-ymmartaa/> 4.5.2016.
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Edita Oy.
- Wade, W. 2012. Scenario planning a field guide to the future. New Jersey: John Wiley & sons, inc.
- WHO (World Health Organization). 2015. World report on ageing and health. http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/186463/1/9789240694811_eng.pdf?ua=1 2.11.2017.
- Wilenius, M. & Aaltonen, M. 2002. Osaamisen ennakointi yrityksen kehittämisen haasteena. Teoksessa Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. (toim.) Tulevaisuudentutkimus. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura, 821-841.

Kyselylomake

Nykytila:

Aluksi kartoitetaan nykytilaa swot-analyysin avulla. Kirjaa sinun mielestäsi Fysioksen tämän hetkiset vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.

- Miltä toimialamme näyttää juuri nyt?
- Mitä erikoista Fysios tuo toimialalle?

Vanhuspalvelulaki uudistui vuonna 2013. Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta ja iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista. Tavoitteisiin ja lakii voit tutustua alla olevasta linkistä. Lain tarkoitus on:

- tukea ikääntyneen väestön hyvinvointia, terveyttä, toimintakykyä ja itsenäistä suoriutumista
- Parantaa ikääntyneen väestön mahdollisuutta osallistua elinoloihinsa vaikuttavien päätösten valmisteluun ja tarvitsemiensa palvelujen kehittämiseen kunnassa
- Parantaa iäkkään henkilön mahdollisuutta saada laadukkaita sosiaali- ja terveyspalveluja sekä ohjausta muiden tarjolla olevien palvelujen äyttöön yksilöllisten tarpeittensa mukaisesti ja riittävän ajoissa silloin, kun hänen heikentynyt toimintakykynsä sitä edellyttää
- Vahvistaa iäkkään henkilön mahdollisuutta vaikuttaa hänelle järjestettävien sosiaali- ja terveyspalvelujen sisältöön ja toteuttamistapaan sekä osaltaan päättää niitä koskevista valinnoista

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/110437/URN_ISBN_978-952-245-966-4.pdf?sequence=1

Kuinka hyvin mielestäsi laki toteutuu?

Miten lain toteutus näkyy mielestäsi arjessa vai näkyykö se?

Mitä haasteita näet tässä tulevaisuudessa?

Mikä on Fysioksen rooli lain toteutuksessa?

Johdatus tulevaisuuden sosiaali- ja terveysalalle

Katso ohessa olevat linkit

<https://www.youtube.com/watch?v=C4LbAUa4ZwY>

<https://www.youtube.com/watch?v=jnEdasiPtEg>

Mitä ajatuksia ne sinussa herättävät?

Voisiko kyseessä olla todellinen tilanne 5 vuoden päästä?

Megatrendit ovat laaja-alaisia muutoksia, jotka koostuvat eri trendeistä. Megatrendit ovat pitkäkestoisia ja niiden voidaan olettaa vaikuttavan tulevaisuuteen. Esimerkkejä vallitsevista megatrendeistä on väestön ikääntyminen, ilmastonmuutos, teknologian kehitys ja globalisaatio. Megatrendit on hyvä ottaa huomioon yrityksen strategisessa suunnittelussa ja muussa toiminnassa.

Vuosina 2020-2024 suuret ikäluokat täyttävät 75-vuotta, joka vaikuttaa ikääntyvien palveluiden tarpeen kasvuun. Samalla väestön elinikä kasvaa.

Mitä ajatuksia tämä herättää?

Voimmeko me Fysiosilla varautua tähän ja miten?

Miten teknologia tulee vaikuttamaan työhömmee?

Mitä ajatuksia teknologian kehittyminen sinussa herättää?

Heikot signaalit ovat ilmiöitä, jotka voivat muodostua isoimmiksi, yhteiskuntaan vaikuttaviksi trendeiksi tai jopa megatrendeiksi. Heikot signaalit aiheuttavat yleensä epämiellyttävää reagoitua ja jopa vastarintaisen reaktion. Heikko signaali on idea tai trendi, joka vaikuttaa yrityksen toimintaympäristöön, se on uusi ja yllättävä. Heikot signaalit voivat olla joko uhka tai mahdollisuus yritykselle.

Nyt on aika villiintyä ja miettiä heikkoja signaaleja. Voit katsoa johdatus aiheeseen videot uudelleen ja niiden pohjalta miettiä / pohtia mahdollisia heikkoja signaaleja, jotka voisivat vaikuttaa Fysiosin toimintaympäristöön ja tulevaisuuteen sekä toimintaan?

Toivotulle tulevaisuudelle tarvitaan vetovoimainen ja ajatuksia herättävä visio.

Mikä se voisi olla Fysiosille?

LOPUKSI

Mikä olisi toivottu tulevaisuus Fysiokselle, sinun työlle ja mitä osaamista ikääntyvien kuntoutusta tekevä fysioterapeutin tulee tulevaisuudessa osata?

Mikä olisi pahinta / kamalinta mitä voisi toimialallemme tapahtua?

Lopuksi sinulla on mahdollisuus vapaasti kertoa ajatuksiasi tulevaisuudesta, arvoida kehittämistyön ensimmäistä osaa ja antaa minulle palautetta

