



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

STRATEGIAN LUOMINEN VIRETORI OPPIMISYMPÄRISTÖÖN

Kehittävä työntutkimus metodi

TEKIJÄ: Jenna Nousiainen

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala			
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma			
Työn tekijä(t) Nousiainen Jenna			
Työn nimi Strategian luominen Viretori oppimisympäristöön. Kehittävä työntutkimus metodi.			
Päiväys	29.5.2020	Sivumäärä/Liitteet	69/3
Ohjaaja(t) Tikkanen Päivi			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Viretori, Savonia ammattikorkeakoulu			
Tiivistelmä			
<p>Opinnäytetyössä kehitettiin Savonia ammattikorkeakoulun Viretori oppimisympäristön strategista suunnitelmaa. Toiminnalta puuttui selkeä kirjallisessa muodossa oleva strategia ja visio, joten opinnäytetyön tavoitteena oli luoda Viretori oppimisympäristölle strategia toiminnan tueksi. Lisäksi haluttiin luoda strategian täsmennyksen ja toteuttamisen helpottamiseksi tasapainotettu tulokortti. Strategian päivittämisen tarve ilmeni Viretorin oppimisympäristön koordinaattorin vaihtumisen myötä, jolloin hän halusi ottaa sidosryhmänsä mukaan toiminnan kehittämiseen. Tavoitteena oli luoda Viretori oppimisympäristölle strategia toiminnan tueksi.</p> <p>Kehittävä työntutkimus tukee hyvin toimintaympäristön ja sidosryhmien yhteistyössä tuottamaa kehittämistä, jossa moniäänisyyden kautta suunnitellaan ja luodaan uutta. Historian ja nykyisyyden kartoittamisella saatiin ymmärrys Viretori toimintaympäristön menneisyydestä ja kuinka menneisyyden ristiriidat sekä niiden ratkaisut ovat johtaneet nykyisiin toimintamuotoihin. Kehittävän työntutkimuksen aikana toteutettiin yksi ryhmäteemahaastattelu ja kolme työpajaa. Ryhmäteemahaastattelu koostui historian ja nykyisyyden ristiriidoista sekä niiden mahdollisista ratkaisuista. Historia analyysissa nousseet ristiriidat ovat olleet merkittävänä osana Viretori oppimisympäristön nykymuodon luomisessa. Ensimmäinen työpajatyöskentely sisälsi toimintaympäristön puutteet, esteet, vahvuudet ja haaveet, joiden kautta luotiin strategia ja visio. Toisessa työpajassa luotiin toimintaympäristölle toisiaan tukevat arvot strategiaan ja visioon sopiviksi. Kolmannessa työpajassa tehtiin tasapainotettu tulokortti strategian tavoitteisiin mukautuen. Tutkimuksessa saatiin luotua strategia, visio, arvot ja tasapainotettu tulokortti.</p> <p>Strategian luominen yhdessä sidosryhmien kanssa auttoi Viretori oppimisympäristön koordinaattoria saamaan kokonaisvaltaisen kuvan toiminnasta hänen tehtävänsä astumisen alkumetreillä. Lisäksi sidosryhmät saivat laajemman kuvan toiminnasta ryhmäteemahaastattelussa ja työpajoissa luoduilla moniäänisillä keskusteluilla. Johtopäätöksinä oli, kuinka kulttuurihistoriasta nousseet ristiriitojen ratkaisut, kuten osallistaminen ja tiedotuksen lisääminen, löytyivät toimintajärjestelmästä. Lisäksi osallistujat loivat Viretori oppimisympäristölle toisiaan tukevat yhteisölliset arvot.</p> <p>Toimeksiantajana opinnäytetyössä oli Savonia ammattikorkeakoulun Viretori oppimisympäristö.</p>			
Avainsanat Kehittävä työntutkimus, strategia, visio, tasapainotettu tulokortti			

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Master's Degree Programme in Management and Development for Social and Health Care Professionals			
Author(s) Nousiainen Jenna			
Title of Thesis Creating a Strategy for the Viretori Learning Environment – Developmental work research method.			
Date	29.5.2020	Pages/Appendices	69/3
Supervisor(s) Tikkanen Päivi			
Client Organisation /Partners Viretori, Savonia University of Applied Sciences			
<p>Abstract</p> <p>In this thesis, the strategic plan for the Viretori learning environment of Savonia University of Applied Sciences was developed. The activities lacked a clear written strategy and vision thus the aim of the thesis was to create a strategy for the Viretori learning environment to support the activities. In addition, a balanced scorecard was sought to facilitate the specification and implementation of the strategy. The need to update the strategy became apparent with the change of coordinator of the Viretori learning environment when he wanted to involve his stakeholders in the development of operations. The aim was to create a strategy for the Viretori learning environment to support operations.</p> <p>Developmental work research supports well the development produced in collaboration with the operating environment and stakeholders, where new things are planned and created through polyphony. Mapping the past and the present provided an understanding of the past of Viretori learning environment's operating environment and how the contradictions of the past and their solutions have led to current forms of operation. During the developmental work research, one focused group interview and three workshops were conducted. The focused group of theme interview consisted of the contradictions between the past and the present and their possible solutions. The contradictions that have arisen in the analysis of the past have been an important part of creating the current form of the Viretori learning environment. The work of the first workshop included the shortages, obstacles, strengths and dreams of the operating environment through which the strategy and vision were created. In the second workshop, mutually reinforcing values were created for the operating environment to fit the strategy and vision. The third workshop produced a balanced scorecard in line with the objectives of the strategy. The study, a strategy, vision, values and a balanced scorecard were created.</p> <p>Creating a strategy together with the stakeholders helped the Viretori learning environment coordinator get a comprehensive picture of the activities at early stages of his entry into the duty. In addition, the stakeholders gained a broader picture of the activities through the polyphonic discussions in the focused interview and the workshops. The conclusions were how solutions to the conflicts that arose from cultural history, such as inclusion and increased information, were found in the operating system. In addition, participants created mutually supportive community values for the Viretori learning environment.</p> <p>The client of the thesis was Savonia University of Applied Sciences' Viretori learning environment.</p>			
<p>Keywords Developmental work research, strategy, vision, balanced scorecard</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	VIRETORI OPPIMISYMPÄRISTÖ	7
2.1	Historiaa Viretori oppimisympäristöstä	7
2.2	Nykyisyyden kuvausta Viretori oppimisympäristöstä	7
2.3	Opiskelijoiden kokemuksia Viretori oppimisympäristöstä	8
3	STRATEGIA.....	9
3.1	Ulkoisen ympäristön merkitys strategian tarkastelussa	9
3.2	Sisäisen ympäristön merkitys strategian tarkastelussa	11
3.3	Visio suunnan näyttäjänä strategiassa	12
3.4	Arvot toimivat strategian pelisääntöinä	12
3.5	Tasapainotettu tuloskortti apuvälineenä strategian seurannassa	14
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	16
4.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat.....	16
4.2	Tiedonkeruu menetelmät.....	17
4.2.1	Moniäänisyyden hyödyntäminen.....	17
4.2.2	Teemahaastattelu	18
4.2.3	Työpajat.....	20
4.3	Analyysimenetelmät	21
5	KEHITTÄVÄ TYÖNTUTKIMUS.....	23
5.1	Toimintaympäristön historiallisuus.....	24
5.2	Toimintajärjestelmän kuvaus	24
5.3	Verkot ja kytkennät.....	25
5.4	Toimintaympäristön moniäänisyys.....	25
5.5	Ekspansiivinen oppiminen.....	26
5.5.1	Ekspansiivisen oppimisen vaiheet	27
6	VIRETORI OPPIMISYMPÄRISTÖN KEHITTÄVÄN TYÖNTUTKIMUKSEN PROSESSI JA TULOKSET	29
6.1	Historian ja nykyisyyden analysointi	29
6.1.1	Historia ja nykyisyys	31
6.1.2	Historian ja nykyisyyden yhtäläisyydet	40
6.2	Uuden toimintamallin suunnittelu	41
6.2.1	Vision luominen	42

6.2.2	Strategisten tavoitteiden muodostaminen	43
6.2.3	Arvojen muodostaminen	45
6.2.4	Tasapainotetun tuloskortin muodostaminen	47
7	POHDINTA.....	49
7.1	Kehittävän työntutkimuksen tulosten tarkastelua	49
7.2	Kehittävän työntutkimuksen prosessin arviointia	53
7.3	Eettisyys ja luotettavuus.....	54
7.4	Hyödynnettävyys, kehittämisideat ja jatkotutkimusaiheet	57
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	59
	LIITE 1: KUTSU RYHMÄTEEMAHAASTATTELUUN.....	66
	LIITE 2: RYHMÄTEEMAHAASTATELUN RUNKO	67
	LIITE 3: RYHMÄTEEMAHAASTATELUN KOODAUS	68

1 JOHDANTO

Mikään laki ei velvoita organisaatioita ja yrityksiä laatimaan strategiaa, mutta kuitenkin yhä useampi toimija niitä tekee, vaikka strategian laatiminen kuluttaa paljon aikaa, rahaa ja resursseja. Strategian tarkoituksena on yhtenäistää toimintaa ja painottaa fokusoida se tiettyihin funktioihin. (Juuti & Luoma 2009, 26.) Strategia kuvaa organisaation toimintamallia, minkä tehtävänä on saavuttaa visio. Nykypäivän strategiasuunnitelmaan otetaan mukaan erinäisiä yhteistyökumppaneita, asiakkaita ja sidosryhmiä, minkä ansiosta strategiasta muodostuu joustava ja menestykseläs. (Tuomi & Sumkin 2010, luku 3.) Strategian luominen moniäänisyyden avulla auttaa näkemään kokonaisuuden monesta eri näkökulmasta, jolloin strategiaa tullaan huomioimaan monipuolisesti (Mantere, Suominen & Vaara 2011, 36–37).

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on selkeän kirjallisessa muodossa olevan toiminnan perustan puuttuminen. Viretori oppimisympäristön perustan luomisen tarve liittyy koordinaattorin vaihtumiseen. Tutkimuksen tarkoituksena on luoda Savonian ammattikorkeakoulun Viretori oppimisympäristöön strategia, visio ja tuloskortti kehittävän työntutkimusmetodein. Tutkimuksen kohderyhmä on tarkoin valikoitu, mikä koostuu Viretori oppimisympäristölle tärkeistä sidosryhmien jäsenistä. Oppimisympäristön toiminta on erilaista verraten perinteiseen organisaation toimintaan, sillä henkilöstönä toimii hyvinvointialan opiskelijat ja toimintaa ohjaa opiskelijoiden koordinaattori. Ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden opettajat ovat vahvasti sidoksissa toimintaan opiskelijoiden harjoitteluiden myötä.

Tutkimukseen osallistui kaikkiaan 18 henkilöä. Tiedot kerättiin marraskuun 2019 ja huhtikuun 2020 välillä ryhmäteemahaastatteluin ja kolmen työpajan avulla. Tulokset analysoitiin teorialähtöisellä sisältöanalyysillä.

Ryhmäteemahaastattelussa tulokset luokiteltiin kehittävän työntutkimuksen teorian mukaisesti. Yläluokkana käytin historia, nykyisyys ja tulevaisuus. Luokittelun selventämiseksi käytettiin yläluokkien apuna ala- luokittelua toiminnankuvaus, sidosryhmä, ristiriita, nykyisyys, säännökset, kokemus, ympäristö ja kehittäminen.

Tällä kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään haastatteluiden kautta saamaan kokonaisvaltainen kuva Viretori oppimisympäristön toiminnasta. Tutkimuksessa käytetään teorialähtöistä analyysia, koska siinä ei testata hypoteeseja, vaan hypoteesit muodostuvat tutkimuksen aikana haastatteluiden ja työpajojen myötä. Kehittävä tutkimusmetodi perustuu tutkimuksen viitealueen moniäänisyyteen. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007, 160) määrittelee kvalitatiivisen tutkimuksen ainutlaatuisiksi ja kokonaisvaltaiseksi, ihmisiä käytetään tiedonkeruu menetelmänä, analyysi on teorialähtöistä, kohderyhmä valittu tarkoituksenmukaisesti.

2 VIRETORI OPPIMISYMPÄRISTÖ

2.1 Historiaa Viretori oppimisympäristöstä

Viretori oppimisympäristön toiminta lähti 2000-luvun vaiheessa käyntiin projektin myötä, jossa haluttiin luoda Savonia ammattikorkeakouluun moniammatillinen harjoitteluympäristö, mikä valmistaa työelämään ja linkittää teorian opetukseen (Hirvonen & Laitinen 2006). Toiminta oli ARVO-projektin alaisuudessa, joten Viretorin nimitys tuli oppimisympäristön historiassa myöhemmin käyttöön. Toiminnan moniammatillista pohjaa havainnollistettiin esimerkiksi vanhusten hoidolla, jossa monialainen ammatillinen näkemys tukee vanhuksia heidän arjessansa selviämässä. Monialaiseen – ja ammatilliseen projektiin osallistui Savonia ammattikorkeakoululta 7 eri koulutusala, yksityiseltä ja julkiselta puolelta, ammattiopisto ja yliopisto, järjestöjä, yhdistyksiä ja liittoja. (Hirvonen & Laitinen 2006, 12, 14). Projektin tavoitteena oli luoda vanhustyölle moniammatillinen tiimi Savonia ammattikorkeakoulun opettajien ja opiskelijoiden kesken ja luoda sen ympärille verkosto. Projektissa oli kaikkiaan arviolta 1500 toimijaa, joista valtaosa oli opiskelijoita, kolmas osa vanhustyön tekijöitä ja noin 100 opettajaa. (Hirvonen & Laitinen 2006, 13.) ARVO-projektin toimintaa järjestettiin muun muassa vanhusten palvelukodissa, joissa opiskelijat toimivat vahvasti sen suunnittelussa, järjestelyssä ja toteutuksessa mukana (Hirvonen & Laitinen 2006, 26).

Tuloksissa ilmentyi, kuinka moniammatillinen yhteistyö opiskelijoissa oli pääosin alkuun tuntunut oudolta, mutta työskentelyn edetessä kokemukset olivat olleet positiivisia. Palvelun saajat olivat kokeneet palvelut rikastuttavina ja toivoneet jatkossakin moniammatillista toimintaa vanhustyöhön. Opettajilla moniammatillinen työskentely projektissa tuotti myönteisiä kokemuksia ja herätti kiinnostusta toimintatavasta. Verkostoituminen oli onnistunutta. Opiskelijat kokivat, kuinka verkostoituminen monialaisesti auttoi hahmottamaan vanhustyön kokonaisvaltaista näkemystä ja täten ohjaamaan asiakasta oikeiden palveluiden ääreen. (Hirvonen & Laitinen 2006, 40–41.)

2.2 Nykyisyyden kuvausta Viretori oppimisympäristöstä

Viretorin oppimisympäristö tarjoaa hyvinvointipalveluita yksityisille asiakkaille, järjestöille, yhdistyksille ja yrityksille. Palveluita tuottavat Savonian ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan opiskelijat yrittäjämäisessä oppimisympäristössä. Viretorin oppimisympäristön toimintaa ohjaa koordinaattori, joka vastaa myös opiskelijoiden ohjauksesta. Toimintaa kuvataan matalan kynnyksen paikkana, jossa tuotetaan terveyttä edistäviä palveluita yhdessä sote-alan henkilökunnan kanssa, kuten kotikäyntejä ja ryhmäohjauspalveluita. Palveluita toteutetaan Viretori oppimisympäristön toimitiloissa ja asiakkaiden tarpeiden mukaan muualla ympäristössä. (Viretori 2019.) Oppimisympäristön toimintaperiaate perustuu integratiiviseen pedagogiikkaan, jossa yhdistetään teoria ja käytäntö (Koskinen & Äijö 2012).

Koska palvelut eivät ole sidonnaisia Viretorin oppimisympäristön kiinteisiin tiloihin, palvelumuotona voidaan kutsua liikkuvaksi hyvinvointipalveluksi. Liikkuvaa hyvinvointipalvelumuotoilu nähdään potentiaalisena mahdollisuutena tarjota palveluita sille kohderyhmälle, jotka eivät muuten tavoittaisi

palveluita (Immonen, Koivuniemi, Natunen & Laasonen 2012, 38; Sirviö, Taskinen & Äijö 2017, 352).

Nykymuotoisella toiminnalla ei ole strategiaa, visiota tai tuloskorttia. Tasapainotetun tuloskortin luominen edellyttää strategiaa. Toiminnan kehittämisen edellytyksenä on Viretori oppimisympäristöön sopivaksi luotu strategia, jotta kehittäminen olisi jatkossa perusteltua. Arvojen ja visioiden nostaminen strategian muotoon auttaa koordinaattoria ja toimintaympäristössä toimijoita eli opiskelijoita, sekä asiakkaita ymmärtämään kokonaisuuden.

2.3 Opiskelijoiden kokemuksia Viretori oppimisympäristöstä

Viretori oppimisympäristöä ja sen toimintaa on tutkittu aiemminkin, mutta eri näkökulmasta. Kehittämistyönä on tehty markkinointiviestintä suunnitelma fysioterapiapalveluita koskien (Hovinen 2011). Koskinen ja Äijö (2012) on tutkinut Viretori oppimisympäristön harjoittelussa olleiden opiskelijoiden oppimiskokemuksia ja integratiivisen pedagogiikan toteutumista oppimisympäristössä. Tutkimus tuloksissa ilmeni, kuinka opiskelijoiden oppimiskokemuksen tyytyväisyys vaihteli suuresti ja tyytyväisyys oli riippuvainen harjoittelujakson pituudesta. Tutkimukseen osallistuvat opiskelijat jaettiin tuloksissa onnellisiin ja onnettomiin opiskelijoihin. Onnelliset opiskelijat hyötyivät Viretorin oppimisympäristön harjoittelujaksosta, mikä kasvatti heidän ammatillisuuttansa, moniammatillista työtettä ja itsensä johtamista. Onnellisilla opiskelijoilla harjoittelujakson pituus oli pääsääntöisesti useita viikkoja, kun taas onnettomilla lyhytkestoinen. Onnettomat opiskelijat kokivat oppimisympäristön liian turvattomaksi, koska autoritäärinen opastaminen puuttui ohjauksesta. Tämä vaikutti oppimiskokemukseen niin, että opiskelijat kokivat, että Viretori oppimisympäristöllä ei ole mitään tekemistä. Tulokset osoittivat siis, että integroiva oppimisympäristön tarjoamat oppimiskokemukset riippuvat täysin opiskelijan omasta itsesäätelystä, ja voivat vaikuttaa merkittävästi harjoittelujakson laadulliseen kokemukseen. Tulokset johdattivat päätelmään, jossa suositeltiin vahvempaa opettajan roolia opiskelijan, etenkin onnettomien, tukemisessa harjoittelujaksolla, ja sosiaalisten mediavälineiden hyödyntämistä tiedonvälityksen parantamisena. Tutkimus osoitti, että Viretori oppimisympäristö tarjoaa opiskelijoille aitoja työelämätaitoja ja moniammatillisia oppimismahdollisuuksia. Opiskelijoiden ääni otetaan Viretori oppimisympäristölle todesta ja he osallistetaan kehittämisessä ja toiminnassa. (Koskinen & Äijö 2012.) Kansainvälinen tutkimus (Warne, Johansson, Papastarvou, Tichelaar, Tomietto, Van de Bossche, Flores Vizcaya Moreno & Saarikoski 2010), mikä tutki sairaanhoitaja opiskelijoiden kliinisten harjoittelujaksojen kokemuksia, vahvistaa Koskisen ja Äijön (2012) tutkimus tuloksia opiskelijan harjoittelujakson pituuden merkityksestä.

3 STRATEGIA

Strategian määrittäminen ei ole yksinkertaista, sillä sanana se on moninainen ja sisältää paljon informaatiota (Juuti & Luoma 2009, 25). Strategia käsittää tavoitteiden analyysia, organisaation toiminnan määrittämisen ja kehittämisen resurssien aukaisuna (Hannus 2004, 9; Juuti & Luoma 2009, 25–26). Strategia on organisaation apuväline, jolla pyritään tuottamaan parhaita mahdollisia palveluita, parhaalla mahdollisella keinolla (Hesso 2015, 52). Tutkimukset ja kirjallisuus osoittavat, että Suomessa yhtiöillä on käytössä strategioita, mutta ne ovat varsin lyhytjänteistä, strateginen ajattelu ei johda koko organisaatiota kattavaksi ja eikä sitä ole välttämättä kirjattu. Strategioita tarvitaan nykyään edelleen, mutta niiden läpivientiin täytyy panostaa. (Juuti & Luoma 2009, 27; Mitronen & Raikaslehto 2019, 11 ja 238.) Vaikka Mitronen ja Raikaslehto (2019) painottavat strategian jatkuvaa juurruttamista ja toteuttamista, he muistuttavat sen käänköpuolesta. Liiallisella strategian toittamisella saadaan aikaan puutumista. (Mitronen & Raikaslehto 2019, 247–248.)

Strategiaa suunnitellessa ei voi keskittyä pelkästään organisaation sisäiseen ympäristöön, sillä toimintaa muokkaa myös organisaation eri sidosryhmät (Hannus 2004, 10; Hesso 2015, 34). Strategias-
assa havainnollistetaan, miten visio saavutetaan ja tavoitteisiin päästään (Hannus 2004, 10; Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 143; Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 8; Korhonen & Bergman 2019, 49). Strategisessa suunnitelmassa vastataan kysymyksiin, minne, miten ja milloin (Hannus 2004, 10).

Strateginen menestyminen vaatii uudenlaista ajattelua perinteitä unohtamatta. Tämä tarkoittaa, että organisaation pitää olla samalla innovatiivinen ja hallita riskit. (Hannus 2004, 14.) Vastakkainasettelu vaatii rohkeutta ja poistumista omalta mukavuusalueelta, mutta kyseenalaistamalla perinteisiä tapoja, se luo toimintaan uudenlaisia toimintamalleja (Hannus 2004, 17–18). Menestykseen tähtäävä strategian suunnittelu ja laatiminen ei ole helppoa, se edellyttää kaikilta organisaatiossa työskenteleviltä halua kehitystyölle, runsaasti aikaa ja panostusta (Einola & Kohtamäki 2016, 200).

3.1 Ulkoisen ympäristön merkitys strategian tarkastelussa

Makrotason ulkoisen ympäristön ilmiöitä tarkastellessa (kuva 1) on pohdittava, mitkä toiminnot ovat tärkeimpiä strategian käytettävyydelle sekä millainen pelikenttä toimintaympäristöllä on (Hannus 2004, 28; Hesso 2015, 59, 61). Yksi asia on ympäristön analysointi, jossa tarkastellaan organisaatiota ulkoisesti ja sisäisesti. Tässä tarkastelussa kysytään, mitä organisaatiolta vaaditaan, jotta toiminta olisi menestyksekkästä. (Hesso 2015, 34.) Pienten toimijoiden, kuten fysioterapeuttiyrittäjien, tulee seurata hallituksen päätöksiä ja niistä muotoutuvia kunnallisia sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämistä, sillä ne olennaisesti vaikuttavat myös pienyrittäjien toiminnankuvaan (Hesso 2015, 36). Ulkoiseen analysointiin kuuluu merkittävästi poliittisen ympäristön tarkastelu, sillä erilaiset säästötoimet, liikelaitokset ja työehtosopimukset vaikuttavat sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden järjestämiseen ja niiden kohdentamiseen (Hesso 2015, 36–37).

Toinen alue strategian suunnittelussa on taloudellisen ympäristön tarkastelu, mitä tulisi tarkastella globaalisti tai ainakin valtakunnallisesti, riippuen organisaation toiminnasta. Joka tapauksessa maailmalla tapahtuvat taloudelliset muutokset vaikuttavat ennemmin tai myöhemmin myös pieniin toimiin. Toiminnan taloudellista ympäristöä analysoitaessa on, tärkeää kiinnittää huomiota kunnalliseen taloudelliseen tilanteeseen. (Hesso 2015, 38–39.)

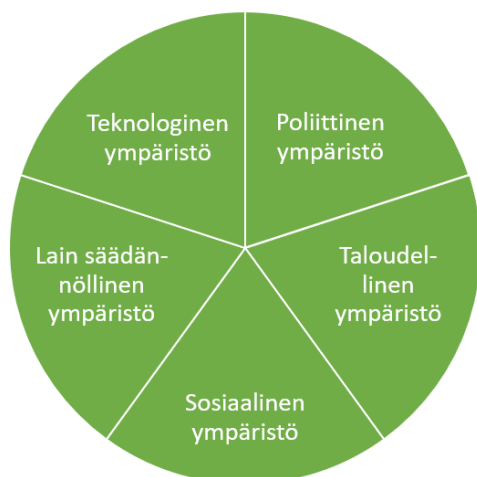
Sosiaalisen ympäristön analysointi nousee tänä vuosikymmenenä yhä vahvempana analysointi kohteena. Sosiaalisen median heikkoudet ja vahvuudet tulee huomioida tarkasti strategiaa suunniteltaessa. Vahvuuksiin kuuluu oman imagon levittäminen kohdehenkilöille, kun taas kääntöpuolella on esimerkiksi huonon palvelun leviäminen kaiken kansan tietoisuuteen kuin rutto. Erityistä huomiota on annettava niille palveluiden käyttäjille ja asiakkaille, jotka ovat syntyneet tähän mediamaailmaan. Puhutaan 1980-luvun ja jälkeen syntyneistä sukupolvista, joille mediassa tiedon jakaminen ja kerääminen on luonnollinen tapa saada ja kerätä informaatiota. (Hesso 2015, 40.) Tärkeintä tässä analysoinnissa on siis kohdemarkkinan sosiaalisen rakenteen tunnistaminen ja huomiointi (Hesso 2015, 41).

Sosiaalisen ympäristön analysoinnin rinnalla nousee vahvasti tarkkailtava teknologinen ympäristö. Tällä alueella on huomioitava erilaiset teknologian mahdollistavat sovellukset ja etäyhteys mahdollisuudet, joilla toiminnan tai palvelun tarjoaminen ei rajoitu pelkästään kivijalkaliikkeeseen, vaan antaa mahdollisuuden laajentaa ja monipuolistaa palveluntarjontaa. (Hesso 2015, 42–43.) Sosiaali- ja terveysalalla mobiilisovelluksia on jo otettu käyttöön esimerkiksi kotihoidossa, jossa sovelluksien avulla saadaan kerättyä reaaliaikaista tietoa asiakkaan terveydentilasta ja hoitajan työhön kuluva ajasta (Hesso 2015, 44–45).

Lainsäädännöllisyyden huomiointi on tärkeää sosiaali- ja terveysalalla, sillä riippuen palvelun muodosta, se avaa ja sulkee ovia palveluiden tuottamiselle. Esimerkkeinä kotitalousvähennysten portaitaiset veromuutokset tämän vuosikymmenen alussa kotipalveluita tuottavien yritysten määrä nousi näkyvästi ja palveluseleiden merkitys pienyrittäjille sote-alalla. (Hesso 2015, 47; Määttä & Manninen 2017.) Toiminnan ylläpidon kannalta on olennaista huomioida, millaisia lupia toiminta edellyttää ja mitkä lait toimintaa ohjaavat. Laki ja säännökset muuttuvat jatkuvasti, joten lainsäädännöllisen ympäristön tarkkailu on oltava jatkuvaa ja toiminta sen mukaisesti ajantasaista. (Hesso 2015, 47.) Toiminnan strategian suunnittelussa tulee olla ajan hermoilla kilpailun ja kilpailijoiden suhteen. Tällä alueella eletään jatkuvassa muutoksen tilassa, eikä anna toiminnalle tilaa jäädä lepoasentoon. Toisin sanoen, kilpailu on kovaa. Organisaation tulee tietää ja tiedostaa mennyt, nykyinen ja tuleva kilpailuasema suhteessa muihin kilpailijoihin. (Hesso 2015, 48.)

Suurimman arvon strategian suunnittelussa ulkoista ympäristöä tarkasteltaessa tuo asiakas itse. Heidän kauttansa saadaan suoraa tietoa siitä, mitä asiakas haluaa, onko tietylle palvelulle kysyntää ja mitä asiakas arvostaa. (Hannus 2004, 30; Hesso 2015, 50–51; Mitronen & Raikaslehto 2019, 245.) Vaikka useat tutkijat kannustavat kuuntelemaan asiakkaiden näkemyksiä, he huomauttavat, että usein heidän näkökulmansa eivät ole monipuolisia, joten strategiaa ei tule laatia yksistään asiakkaan

toiveiden perusteella (Hannus 2004, 30; Mitronen & Raikaslehto 2019, 245). Osallistavassa strategiasuunnittelussa on mukana toimintaympäristön lisäksi asiakkaita ja muita mahdollisia sidosryhmiä, joita toimintaympäristön tuottavat palvelut koskevat. Asiakkailta saadaan strategiaan ajankohtaista informaatiota palveluiden toimivuudesta, kilpailijoista sekä tulevaisuuden palvelutarpeista. (Toikko & Rantanen 2009, 90; Hesso 2015, 49–50.) Tällainen toimintatapa on hyvä työkalu suunnitella strategiaa silloin, kun kohderyhmä on selkeä (Hesso 2015, 49–50). Oleellisinta asiakkaiden tarkastelussa on keskittyä niihin osa-alueisiin, joita asiakas pitää tärkeimpänä syynä ostaa palveluita (Hesso 2015, 52).



KUVA 1. Makrotason ulkoisen ympäristön analyysi

3.2 Sisäisen ympäristön merkitys strategian tarkastelussa

Sisäinen ympäristön analysointi kohdistuu itse yritykseen ja se vaatii monipuolisen tarkastelun ulkoisesta ympäristöstä. Karkeasti kuvattuna se sisältää toiminnan resurssit ja rakenteen eli työntekijät ja järjestelmät. (Hannus 2004, 72–73; Hesso 2015, 61–62.) Sisäisen ympäristön analyysi muodostuu kolmesta eri osa-alueesta: Taloudelliset, Organisaation toiminnan tehokkuutta mittaavat sekä Toiminto- ja prosessikohtaiset analyysit (Hesso 2015, 62). Yksi analysoinnin osa alueessa tarkastellaan, mitä kilpailuetua osajista on. Tämän suhteen osajat valikoidaan yritykselle juuri heidän osaamisalueidensa, persoonan sopivuus suhteessa yrityksen imagoon ja toimintatapojen mukaisesti. Näillä menetelmillä organisaatioon luodaan huippuosajista tiimi, mikä vie organisaation menestykseen. (Hesso 2015, 63.) Organisaation ihannetilanne on se, jolloin yksilö osajat muuttavat omat kyvyt koko organisaation kyvyiksi (Hannus 2004, 74).

Toisena analysointikohteena on yrityksen tarjoama teknologia, kuinka yritys omaksuu teknologiasta saaman tuen hyödyntäen sen palveluihin. Tämä alue vaatii henkilöstöltä nopeaa sopeutumis- ja omaksumiskykyä, sillä teknologia muuttuu koko ajan, ja sen myötä myös kilpailu. Jotta henkilöstö kykenee havaitsemaan muuttuvan teknologian suuntaukset, se vaatii ulkoisen ympäristön havainnointia. (Hesso 2015, 64–65.)

3.3 Visio suunnan näyttäjänä strategiassa

Visio rakentaminen edellyttää nykytilanteen kartoitusta, josta voidaan löytää suuntaa visiolle (Virkunen, Engeström, Pihlaja & Helle 2001, 22). Organisaation visiolla kuvataan yksinkertaisesti, mihin toiminnalla pyritään strategiassa (Manka ym. 2007, 8; Hesso 2015, 26–27; Laaksonen & Ollila 2017, 18; Korhonen & Bergman 2019, 49). Visio ei pidä olla lähellä tämänhetkistä toimintaa (Laaksonen & Ollila 2017, 19; Korhonen & Bergman 2019, 47), tällöin se ei aiheuta henkilöstössä ja johdossa suuria mielikuvia, eikä saa aikaan tunnetta yrittää enemmän (Korhonen & Bergman 2019, 47–48). Vaikka vision pitää olla korkea, se tulee kuitenkin olla innostava ja jokaisen ymmärrettävissä sekä sellainen, että sitä on mahdollista toteuttaa päivittäisessä työssä (Korhonen & Bergman 2019, 49; Mitronen & Raikaslehto 2019, 249).

Visio läpiviennissä henkilöstölle johtajalla on suuri rooli. Johdon tehtävä on viedä vision kautta strategiaa konkreettisin esimerkein henkilöstölle, jotta sitä ei koeta itselle liian kaukaiseksi ja että päämäärä, mitä varten toimintaa toteutetaan tietyllä tavalla, reaalistuu kaikille. (Korhonen & Bergman 2019, 47–48; Mitronen & Raikaslehto 2019, 247, 249.) Mitronen ja Raikaslehto (2019, 247) toteavatkin tutkimuksen tulosten perusteella, että valitettavan monessa yrityksessä keskitytään kokouksissa liikaa menneen ajan läpikäyntiin, kun keskustelu pitäisi suuntautua strategiseen tulevaisuuden ajatteluun.

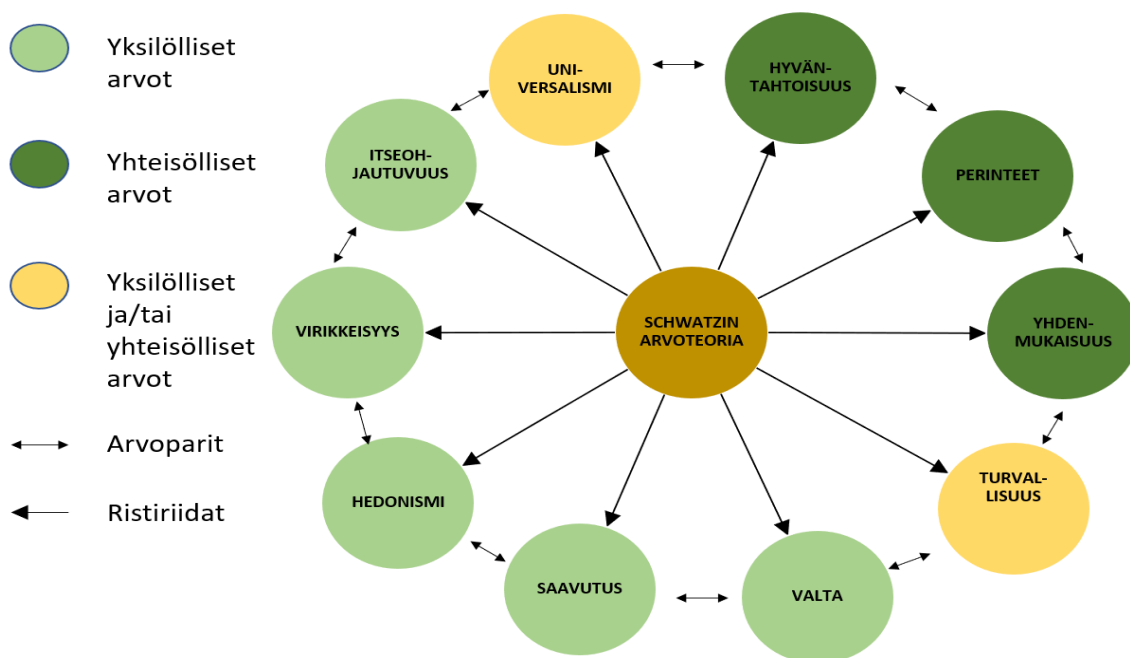
Visio on se mielikuva, millaisena organisaatio nähdään tulevaisuudessa ja millaiseksi toimintakuva halutaan muutettavan (Laaksonen & Ollila 2017, 18; Korhonen & Bergman 2019, 47–48). Organisaatio asettaa visiolle tavoite ajankohdan, mihin mennessä päämäärä on saavutettu. Tavoite ajankohta ilmoitetaan yleensä vuosissa. (Hannus 2004, 60–61.) Organisaation visio tiivistää strategian tavallisimmin yhteen lauseeseen (Hannus 2004, 61; Korhonen & Bergman 2019, 51–52). Vision avulla johdon on helppo viedä strategiaa henkilöstölle, sidosryhmille ja asiakkaille. Visiota tulee toistaa eri viestintämenetelmin jatkuvasti, jotta siitä tulisi osa arkipäivää koko henkilöstölle. (Korhonen & Bergman 2019, 51–52.)

3.4 Arvot toimivat strategian pelisääntöinä

Strategian suuntauksiset ja valinnat kuvaavat organisaation arvoja (Aaltonen & Junkkari 2003, 60; Hannus 2004, 33; Giordi, Lockwood & Glynn 2015, 4; Korhonen & Bergman 2019, 53). Tästä syystä arvoja ei ole välttämätön laatia erikseen, mutta toki ne havainnollistuvat arkeen konkreettisemmin, sillä ne ohjaavat henkilöstöä yksilötasolla (Hannus 2004, 33; Korhonen & Bergman 2019, 53). Arvo käsitteenä on laaja, ja sitä voidaan käsitellä yksilön tai kohteen ominaisuutena (Blomberg 2016, 18). Arvot ovat muun muassa organisaation ja yhteisön tahtotila, vakaumuksia, taipumuksia, merkityksiä ja henkilökohtaisia tärkeitä asioita (Aaltonen & Junkkari 2003, 60–61). Arvot nousevat henkilökohtaisista, institutionaalisista ja sidosryhmistä tulleilta näkökulmilta, mutta tavallisesti arvot asetetaan johtajien toimesta (Giordi ym. 2015, 8–9). Arvot muutetaan konkreettisessa toiminnassa rituaaleiksi, jotka johtavat perinteiksi, ja näin peilautuvat koko toimintaa johdettavaksi toimintatavaksi (Giordi

ym. 2015, 8–9; Blomberg 2016, 19). Pro Gradu- tutkielmassaan Salmela (2009, 84) ohjaa tarkistelemaan arvoja kriittisesti, koska niiden motiivi, minkä vuoksi ne ovat organisaatiolle laadittu, on vaihteleva. Arvot tulisi nähdä työympäristön pelisääntöinä (Manka ym. 2007, 9).

Schwartzin (1992) arvoteoria jakaa arvot kymmeneen osa-alueeseen, joista viisi tavoittelee yksilöllisiä etuja (valta, saavutus, hedonismi, virikkeisyys, itseohjautuvuus), kolme yhteisöllisiä etuja (hyväntahtoisuus, perinteet ja yhdenmukaisuus) ja kaksi molempia (universalismi ja turvallisuus). Kuvassa 2 on selkiytetty arvoteorian muodostumista. Arvotyypeistä muodostuu arvopareja niin, että kunkin arvoluokan vierellä oleva arvoluokka muodostaa parin, esimerkiksi saavutus ja hedonismi, hedonismi ja virikkeisyys. Kuvasta 2 ilmenee myös, kuinka vastakkaiset arvoluokat muodostavat toisiaan kohtaan ristiriidan, esimerkiksi Virikkeisyys ja yhdenmukaisuus, itseohjautuvuus ja turvallisuus. (Schwartz 1992, 13.)



KUVA 2. Schwartzin arvoteoria (mukaihen Schwartz 1992)

Kuva 3 havainnollistaa Schwartzin arvojen lajittelun ja määrittelyn. Esimerkiksi yksilöllisenä arvona pidettyä valtaa, määritellään julkisen kuvan säilymisenä, sosiaalisena valtana ja varakkuutena.

Laji	Arvo	Määritelmä
Yksilölliset	Valta	Julkisen kuvan säilyminen, sosiaalinen valta, varakkuus
	Saavutus	Kunnianhimo, vaikutusvaltainen, kyvykäs, onnistunut, älykäs, itsekunnioitus
	Hedonismi	Elämästä nauttiminen, mielihyvä
	Virikkeisyys	Rohkeus, monipuolinen elämä, jännittävä elämä
	Itseohjautuvuus	Vapaus, luovuus, itsenäisyys, uteliaisuus, itsekunnioitus, omien tavoitteiden valitseminen
Yksilölliset/	Universalismi	Yhdenmukaisuus, yhtenäisyys luonnon kanssa, viisaus, sosiaalinen oikeudenmukaisuus, suvaitsevaisuus, rauha, ympäristön suojeleminen
Yhteisölliset	Turvallisuus	Kansallinen turvallisuus, perheen turvallisuus, yhteiskunnallinen järjestys, palvelusten vastavuoroisuus, puhtaus, terveys, yhteenkuuluvuuden tunne
Yhteisölliset	Hyväntahtoisuus	Avuliaisuus, anteeksianto, rehellisyys, lojaalius, kypsä rakkaus, todellinen ystävyys, vastavuoroisuus
	Perinteet	Perinteiden kunnioittaminen, maltillisuus, nöyryys, oman elämän osan hyväksyminen, kohtuullisuus
	Yhdenmukaisuus	Tottelevaisuus, itsekuri, kohteliaisuus, kunnioitus muita kohtaan

KUVA 3. Schwartzin arvojen lajittelu ja määrittely (mukaillen Schwartz 1992)

3.5 Tasapainotettu tuloskortti apuvälineenä strategian seurannassa

Tasapainotetun tuloskortin tarkoitus on antaa organisaatiolle apuväline, jolla strategian ja vision saavuttamista pystytään konkreettisesti seuraamaan (Kankkunen ym. 2005, 104; Soderberg, Kalaganam, Sheehan & Vaidyanathan 2011, 703; Laaksonen & Ollila 2017, 20; Mitronen & Raikaslehto 2019, 202). Tasapainotetusta tuloskortista käytetään Suomessa paljon myös sen englanninkielistä nimitystä Balanced Scorecard (Kankkunen ym. 2005, 104; Laaksonen & Ollila 2017, 20; Mitronen & Raikaslehto 2019, 202) ja sitä käytetään paljon Suomessa (Vuorinen 2013, 56). Kuvassa 4 on havainnollistettu tasapainotetun tuloskortin kokonaisuus. Kyseinen tuloskortti jakaa mittarit neljään organisaation eri alueeseen; asiakkuus, talous, oppiminen ja kasvu sekä prosessit (Kankkunen ym. 2005, 104; Kaplan & Norton 2007, 262–265; Vuorinen 2013, 52; Laaksonen & Ollila 2017, 20–21). Jokaisesta näistä neljästä alueesta organisaatio määrittelee tavoitteen, mittarin ja päämääränarvot. Tavoitteella kuvataan, mihin kukin eri osa-alue pyrkii. Mittaristot auttavat seuraamaan tavoitteeseen pääsyä ja päämääränarvon asettamisella nähdään, milloin tavoite on saavutettu. (Kankkunen ym. 2005, 104; Laaksonen & Ollila 2017, 20–21.) Tärkeää mittareita laatiessa on huomioida mittareiden tarkkuus ja konkreettisuus, jotta mittarit olisivat mahdollisimman luotettavia (Mäntysaari 2001, 6; Kankkunen ym. 2005, 141–142). Mittaristoon kuuluva toimintasuunnitelma ohjaa tavoitteiden konkreettisiin toimenpiteisiin (Vuorinen 2013, 55).

Oppimisen ja kasvun osa-alue käsittää organisaatiossa työskentelevien työntekijöiden tyytyväisyyden ja tuottavuuden, jossa ilmentyy henkilöstön näkökulma (Kankkunen ym. 2005, 105; Kaplan & Norton 2007, 263; Vuorinen 2013, 55). Tämän päämäärän saavuttaminen merkitsee muiden osa-alueiden pitkän aikavälin menestyksen saavuttamisen. Asiakkuus mittaristolla mitataan puolestaan asiakkaiden suhdetta organisaatioon ja heidän tyytyväisyytensä saamaansa palveluun. (Kankkunen ym. 2005, 105; Kaplan & Norton 2007, 262.) Asiakkaan menneet palveluostot antavat luotettavimman informaation asiakastyytyväisyydestä, ja sitä analysoimalla voidaan tehdä johtopäätöksiä mahdollisista tulevista ostoista (Kankkunen ym. 2005, 203). Prosessi mittariston avulla havainnollistetaan

liiketoimintaprosessissa tapahtuvat ilmiöt, kuten kohdemarkkinoiden tunnistaminen ja prosessien hukkavaiheet (Kankkunen ym. 2005, 105; Kaplan & Norton 2007, 262–263). Prosessi mittaristo on tiiviisti kytköksissä asiakkuus- ja talous- osioihin. Talousmittaristolla pystytään mittaamaan kustannustehokkuutta, kannattavuutta ja kustannuksia. (Kankkunen ym. 2005, 105–106.) Näihin kaikkiin osa-alueeseen tulee sisältyä strateginen tavoite, kriittiset menestystekijät, mittaristo ja toimintasuunnitelma (Vuorinen 2013, 53).

Tasapainotetun tulokortin osa-alueet tulee olla organisaation strategisista tavoitteista lähtöisiä, jotta niiden hyöty olisi paras mahdollinen (Kankkunen ym. 2005, 107; Vuorinen 2013, 52). Jotkin organisaatiot ovat lisänneet näiden neljän mittariston lisäksi sidosryhmä mittariston, koska ovat todenneet sidosryhmien olevan yksi tärkeä osa organisaation toimintaa (Kankkunen ym. 2005, 107). Sidoryhmiltä saaduista palautteista voidaan mitata esimerkiksi yhteistyön sujuvuutta, menettelyä ongelmatilanteessa ja tavoitteiden saavuttamista (Kankkunen ym. 2005, 207).

Mittareiden määrä vaihtelee organisaatioiden välillä suuresti. Tärkeintä mittareita suunnitellessa on muistaa niiden hallittavuus, fokuksen säilyminen sekä ylläpito ja kehittämis- mahdollisuus. (Kankkunen ym. 2005, 133.) Valtaosa mittaristoista perustuu kvantitatiiviseen mittaukseen, koska kvalitatiivista mittausta on joillain osa-alueilla vaikea asettaa konkreettiseksi. Kuitenkin mittaristoja valittaessa on hyvä huomioida kvalitatiivisen mittariston hyödyt, kuten ongelmien havaitseminen varhaisessa vaiheessa. (Kankkunen ym. 2005, 137.) Tulokortti luodaan yleensä ryhmätyönä (Vuorinen 2013, 56). Mittariston käyttöönoton jälkeen on tärkeää, että tulokortti tuodaan kaikille organisaation henkilöille tutuksi ja se otetaan osaksi strategiaprosessia, jotta sen hyödyt tulisi parhaiten esille (Kankkunen ym. 2005, 124–126). Mittaristojen olemassaolo tulisi muistaa läpi strategiakauden, eikä vain seurata niitä kerran vuodessa. Mittarit tulisi olla sellaisia, joita voidaan seurata jatkuvasti ja sillä tulee olla todellinen hyöty. (Vuorinen 2013, 56.) Mittaristosta saatuja tuloksia tulee tuoda julki säännöllisesti koko henkilöstölle erilaisia analytiikkaratkaisuja hyväksikäyttäen. Hyviä tuloksia pitää tiimin kanssa juhlistaa ja ei saavutettuja tuloksia on hyvä yhdessä pohtia, miten saavuttaa mittariston tavoitteet. (Korhonen & Bergman 2019, 49.)

TASAPAINOTETTU TULOKORTTI: Visio ->			
TALOUS <ul style="list-style-type: none"> • Päämäärä: • Kriittiset menestystekijät: • Mittari: • Tavoitearvo: • Toimintasuunnitelma: 	ASIAKKUUS <ul style="list-style-type: none"> • Päämäärä: • Kriittiset menestystekijät: • Mittari: • Tavoitearvo: • Toimintasuunnitelma: 	PROSESSIT <ul style="list-style-type: none"> • Päämäärä: • Kriittiset menestystekijät: • Mittari: • Tavoitearvo: • Toimintasuunnitelma: 	OPPIMINEN JA KASVU <ul style="list-style-type: none"> • Päämäärä: • Kriittiset menestystekijät: • Mittari: • Tavoitearvo: • Toimintasuunnitelma:

KUVA 4. Tasapainotettu tulokortti (mukaihen Kankkunen ym. 2005)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen tarkoituksena on saada oppimisympäristö Viretori oppimisympäristön toiminnasta kokonaisvaltainen kuva ja luoda yhdenmukainen suunta. Tavoitteena on luoda strategia, visio ja tuloskortti. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää havainnollistamaan, miten sidosryhmiltä saamaa näkökulmia pystyy hyödyntämään strategian luomisessa ja kuinka toimintaympäristön ja sidosryhmien välisellä yhteistyöllä saadaan monialainen näkökulma historian ja nykyisyyden toimintatavoista. Kohdejoukkona tutkimuksessa on Viretori oppimisympäristön koordinaattori ja hänen sidosryhmänsä. Sidoryhmän henkilöt on valittu yhdessä koordinaattorin kanssa, sen mukaan, mitkä yhteistyö tahot ovat merkityksellisiä toiminnan kannalta.

Tutkimusongelmat:

1. Millainen historia Viretori oppimisympäristöllä on?
2. Mihin Viretori oppimisympäristön toiminnalla pyritään?
3. Millaiset ovat Viretori oppimisympäristön arvot?
4. Millainen strategiasuunnitelma moniammatillisen asiantuntijaverkoston avulla saadaan luotua Viretori oppimisympäristön toiminnan tueksi?
5. Miten uusi toimintamalli on toteutunut?
6. Millainen kehittävän työntutkimuksen prosessi on ollut?

Tämä tutkimus eteni ekspansiivisen syklien mukaisesti (kuva 5). Sain tutkimuspyynnön Viretori oppimisympäristön kehittämisestä Viretori oppimisympäristön koordinaattorilta syyskuun 2019 alussa. Syyskuun puolessa välissä tapasin Viretori oppimisympäristön koordinaattorin, jonka kanssa laadimme alustavan suunnitelman toimintaympäristön kehittämisestä ja samana kuuna ideapaperini opinnäytetyön aiheesta hyväksyttiin, minkä jälkeen aloin saman tein työstämään tutkimussuunnitelmaa, mikä valmistui marraskuussa 2019. Syklin toinen vaihe eteni hieman rinnakkain ensimmäisen syklin kanssa, loka-joulukuu 2019. Tässä järjestettiin ryhmäteemahaastattelu, mikä käsitteli Viretori oppimisympäristön historian ja nykytilan ristiriitojen kartoitusta. Sykli sisälsi myös aihe valinnat ja haastattelun jälkeisen litteroinnin, koodauksen ja analysoinnin. Kolmas syklin vaihe aloitettiin joulukuussa. Syklin painopisteenä oli strategian luominen työpajassa. Vuoden 2020 alussa aloitettiin neljäs vaihe, mikä sisälsi arvojen luomisen työpajassa. Viides syklin vaihe käsitteli tasapainotetun tuloskortin luomista työpajassa. Viimeinen syklin vaihe käynnistettiin huhtikuussa, mikä sisälsi prosessin arviointiosuuden. 2.,3. 4. ja 5. sykliden vaiheet sisältävät aihealueeseen perehtymisen eli teoriaosan syventämisen, kutsujen laatimisen ja lähettämisen.



Vaihe	Ajankohta
Tutkimuspyyntö Viretorin kehittämiseksi	Syyskuu 2019
1. Tapaaminen Viretorin koordinaattorin kanssa + alustavan suunnitelman toimintaympäristön kehittämiseksi	Syyskuu 2019
1. Ideapaperin työstäminen ja hyväksyntä	Syyskuu 2019
1. Tutkimussuunnitelman laatiminen	Syys-Marraskuu 2019
2. Teemahaastattelu kutsun lähetyksellä	Lokakuu 2019
2. Teemahaastattelu + litterointi ja analysointi	Marras- Joulukuun 2019
3. Työpaja kutsun lähetyksellä: Strategian ja visio	Joulukuun 2019
3. Työpaja + analysointi	Tammikuun 2020
4. Työpaja kutsun lähetyksellä: Arvot	Tammikuun 2020
4. Työpaja + analysointi	Helmikuun 2020
5. Työpaja kutsun lähetyksellä: Tasapainotetun tulokortin	Maaliskuu
5. Työpaja	Maaliskuu 2020
Johdanto-osan tarkennus, pohdinta, johtopäätösten ja raportin kirjoittaminen	Huhti- Toukokuun 2020

KUVA 5. Ekspansiivisen syklin mukainen tutkimusaikataulu

4.2 Tiedonkeruu menetelmät

4.2.1 Moniäänisyyden hyödyntäminen

Viretori oppimisympäristön toiminta on vahvasti sidoksissa sidosryhmiin, joten oli luonnollista ottaa toiminnan sidosryhmän strategian kehittämiseen mukaan. Kuvassa 6 on havainnollistettu Viretori oppimisympäristön moniääninen toimintaympäristö Engeströmin (1995, 51) moniäänisyys kaaviota mukailen. Moniäänisyyden Viretori oppimisympäristössä muodostavat koordinaattorit, opettajat ja Savonia ammattikorkeakoulun henkilöstö, asiakkaat ja yhteistyökumppanit sekä opiskelijat. Tutkimusmateriaalia keräsin ryhmäteemahaastattelun ja kolmen työpajan avulla. Tutkimuksessani pidän ryhmäteemahaastattelua hyvänä alustana mahdollistaa ajatustenvaihtoa Viretori oppimisympäristön henkilöstön ja sidosryhmien välillä. Avoimella keskustelulla saadaan laaja-alaista tietoa Viretori oppimisympäristön toiminnasta, ja lopulta luotua toiminnalle tasapainotettu tulokortti- mittaristo työpajassa. Ryhmähaastattelu toimii osallistujille hyvänä alustana ajatusten vaihdolle. Koska tutkimus koostuu kolmesta eri teema-alueesta, myös tutkimusongelmat on laadittu teema-alueiden mukaisesti. Teema-alueet ja niihin sisältyvät kysymykset laadin teoriataustan pohjalta. Ennen ryhmäteemahaastatteluita laadin alustavan suunnitelmat kaikista teema-alueista, mutta jätin toisen ja kolmannen alueen avoimeksi muutoksia varten.



KUVA 6. Viretori oppimisympäristön toimintaympäristön moniäänisyys (mukaillen Engeström 1995, 51)

4.2.2 Teemahaastattelu

Haastattelulla saadaan kerättyä välitöntä tietoa tutkitusta aiheesta ihmisiltä (Hirsjärvi ym. 2007, 199–201; Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.1). Menetelmätapana sen suurin etu on muokkautuminen ja varjopuolena sen aikaa vievyys ja tallenteiden purkaminen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 63; Hirsjärvi ym. 2007, 199–201). Haastattelujen purkamisen helpottamiseksi suositellaan videointia, jotta äänet on helpompi tunnistaa, sekä äänen nauhoitusta, jotta äänen tallentaminen olisi varmennettu tekniikan peittäessä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 63). Teemahaastattelu on tiedonkeruu menetelmä, jossa tutkija on valikoinut aiheen etukäteen (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018; Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.1). Aihe valitaan tutkimukseen liittyvistä käsitteistä. Haastattelussa haastateltavat tai haastateltava käyvät keskustelua, josta tutkija poimii tutkimukselle merkittäviä ilmiöitä. (Eskola ym. 2018.) Tampereen Laatu- verkosto hankkeessa on käytetty oivallisesti teemahaastattelua. Haastattelu menetelmän käyttöönottoa on perusteltu sen monipuoliseen vuorovaikutuksellisuuteen ja osallistujien näkemyksiin (Kalliola & Nakari 2006, 208). Teemahaastattelijan tehtävänä on varmistaa demokraattinen vuoropuhelu ja edistää prosessinkulkua valmistelemalla haastattelut huolellisesti. Huolellisella valmistautumisella tarkoitetaan teemaan tutustumista. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 63; Kalliola & Nakari 2006, 208.)

Kuten kaikissa haastatteluissa, myös tässä teemahaastattelussa, haastattelijan tulee tutkiskella ja valmistautua haastatteluihin huolellisesti, jotta itse haastattelu sujuisi jouhevasti ja kaikki tarvittava tieto saataisiin haastattelun aikana kerättyä. Teemahaastattelu on avoin haastattelumenetelmä, siksi haastattelijan sääntönä on pitää keskustelu avoimena. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 102.) Haastattelijalta edellytetään aihepiiriin tutustumista etukäteen, hänen täytyy olla tilanteen tasalla, ymmärrettävä ja sensitiivinen käyttäytymisärsykeille. Haastattelijan tulee sopeutua erilaisiin sosiaalisiin tilanteisiin avoimesti, herättää luottamusta, kestää psyykkistä painetta ja toimia huomiota herättämättä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 68–69, 96–97.) Haastattelijalta odotetaan luonnollista kommunikaatiota ja ammattimaista roolia ilman auktoriteettista asemaa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 96–97).

Kehittävässä työntutkimuksessa tutkimuskysymykset voivat muuttua prosessin aikana (Toikko & Rantanen 2009, 117–118). Hirsjärvi ja Hurme (2001, 102–103) ohjeistaa, että teemahaastattelut tulisi hahmotella teemoittain, mutta välttää turhan tarkkaa kysymysasettelua, mikä on teemahaastattelun vastaista (Hirsjärvi & Hurme 2001, 102–103; Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.1). Hahmotelu auttaa tutkijaa, niissä tilanteissa, joissa haastateltavilta ei saa riittävää vastausta. Jotta haastateltaja ei joutuisi esittämään liian tarkkoja kysymyksiä haastattelun aikana, on hyvä avata teemahaastattelun ideaa haastateltaville etukäteen ennen haastattelua. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 102–103.)

Tässä tutkimuksessa harkitsin tarkoin haastattelumenetelmän valitsemista kysymällä itseltä esimerkiksi Nikanderin (2017, luku 4.22) esittämät tutkijalle suunnatut kysymykset. Kysymysten kautta hahmotin tutkimusalueen ja menetelmät, mitä haluan tutkimuksessani käyttää, ja mitkä auttavat tavoitteeseen pääsyä. Tilojen, saatavuuden ja häiriöttömyyden takaamiseksi ryhmäteemahaastattelu järjestettiin Savonia ammattikorkeakoulun toimitiloissa. Hirsjärvi ja Hurme (2001, 74) esittelevät kirjassaan eri vaihtoehtoja haastattelun suorittamiseen. He painottavat, että olivat tilat mitkä ja missä tahansa, niiden tulisi olla häiriöttömät ja turvalliset haastatteluille (Hirsjärvi & Hurme 2001, 74). Liitteessä 2 on ryhmäteemahaastattelussa käytetty runko.

Tämän tutkimuksen ryhmäteemahaastattelun teemana on historia ja nykyisyys, niinpä haastateltavat valikoitiin sen mukaan, millainen vaikutus haastateltavilla on ollut teemaan liittyen. Aihealue muodostui Viretori oppimisympäristön kivijalan eli strategian ja tutkimusmetodin eli kehittävä työntutkimuksen ympärille. Ryhmäteemahaastatteluun henkilöt valikoitiin yhdessä Viretori oppimisympäristön koordinaattorin kanssa, koska hänellä on tieto siitä, ketkä osaavat kuvailla tutkittavia teema-alueita. Kaikkiaan ryhmäteemahaastatteluun osallistui 5 henkilöä; Viretori oppimisympäristön nykyinen ja entinen koordinaattori, 2 opettajaa/henkilöstöä ja asiakas/yhteistyökumppani.

Haastatteluun osallistujien osallistuminen varmistettiin lähettämällä kutsut (liite 1) koordinaattorin puolesta. Koordinaattorin lähettämällä sähköpostikutsulla arvioitiin olevan enemmän painoarvoa kuin opiskelijan. Kutsusta pyrittiin laatimaan positiivinen ja henkilökohtainen houkuttelevuuden vuoksi. Kutsujen loppuun liitettiin tieto- ja yksityisyydensuoja informaatiota.

4.2.3 Työpajat

Einolan ja Kohtamäen (2016, 199) tekemän tutkimuksen tuloksissa ilmeni, kuinka työpajamenetelmä luo erinomaisen yhteisen ymmärryksen strategiasta. Työpaja menetelmiä on paljon, ja menetelmän tyyppi riippuu siitä, onko työpajassa käsiteltävänä yksi vai useampi asia ja kuinka monta työpajaan osallistuu (Nummi 2018).

Me-We-Us menetelmä on varsin yksinkertainen, ja jo menetelmän nimi kertoo toimintatavan, jossa ensin käsiteltävää aihetta mietitään itsenäisesti, sen jälkeen pareittain tai pienryhmissä ja lopulta koko ryhmän kesken. Tämän menetelmän etuna on se, että kaikkien ääni tulee tasapuolisesti kuuluksi, ja pareittain keskustellessa oma ääni saa vahvistuksen parilta, ennen kuin se tuodaan koko ryhmälle esiin. Ryhmän tuomat asiat vetäjä kokoaa asiat esimerkiksi taululle, jotta asiat visualisoituvat koko ryhmälle. (Kantojärvi 2012, luku2; Nummi 2018, luku 9.) Jotta työpaja tuotos toteutuu osallistujien äänellä, vetäjän on tärkeää tarkastella omaa rooliaan ja sitä, että antaa ryhmän jäsenille vain avaimet tuottamiseen. Vetäjän ei siis tule arvioida tai arvostella tuotettua aineistoa. (Kantojärvi 2012, luku 2.)

Ensimmäisessä ja toisessa tämän tutkimuksen työpajoissa menetelmänä käytettiin ME, WE, US-menetelmää, mikä koettiin pienten ryhmäkokojen vuoksi parhaimmaksi. Ensimmäiseen työpajaan osallistui kaikkiaan 6 Viretori oppimisympäristön lähikehitysvyöhykkeellä olevaa henkilöä; koordinaattori, asiakas ja neljä opettajaa/henkilöstöä. Toisessa työpajassa osallistujia oli kaikkiaan 8 henkilöä, joista yksi oli etäverkkoyhteyden kautta. Nykyistä koordinaattoria lukuun ottamatta, kaikki osallistujat edustivat opettajien sidosryhmää. Paria päivää ennen työpajaa varmistettiin osallistujien määrä, jotta työpajan menetelmä pystyttiin suunnittelemaan osallistujamäärän mukaisesti. Tuolloin ilmoittautuneita oli 4, minkä perusteella valittiin ME, WE US-menetelmä sopivaksi työskentely menetelmäksi.

Työpajaan henkilöiden valikointi, kutsujen rakenne (liite 1) ja lähetys toteutui samoin kuin ryhmäteemahaastattelussa. Työpajan teemana oli Viretori oppimisympäristön puutteet, esteet, vahvuudet ja haaveet. Työpajan päätteeksi seinälle asetettiin kaikki osallistujien luomat Viretori oppimisympäristön puutteet, esteet, vahvuudet ja haaveet aihe alueittain esittelyä varten.

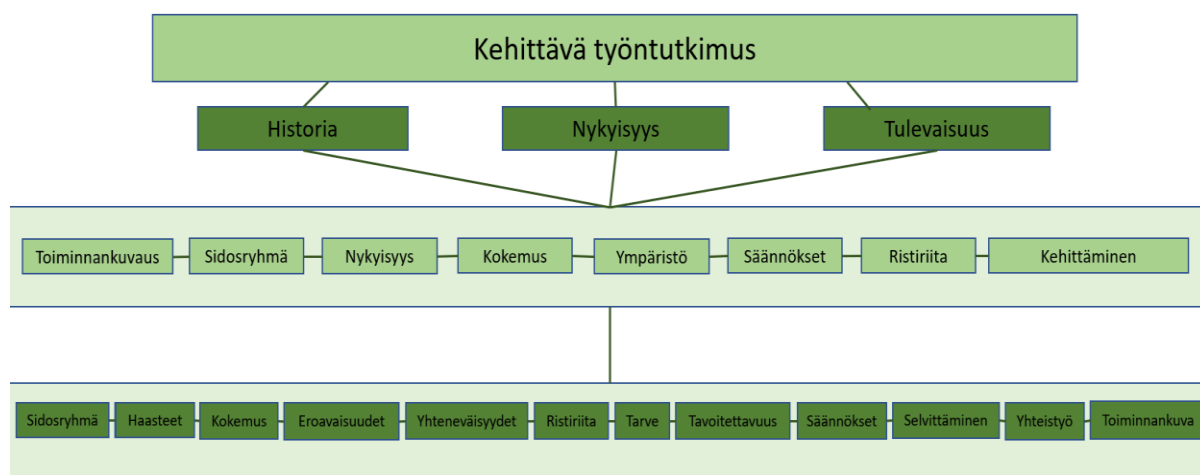
The World Cafe eli oppimiskahvila on yhteistoimintamenetelmä, jossa luodaan ja siirretään tietoa. Menetelmässä hyödynnetään ryhmäkeskustelua, jossa huomioidaan yksilöiden eri näkökulmat. Oppimiskahvilassa arvioidaan ja tarkastellaan kulloinkin käsiteltävää asiaa kriittisesti ja tavoitteena on löytää yhteisymmärrys. Menetelmässä mahdollistuu useiden teemojen käsittely lyhyessä ajassa, ja sen toteutustapa on yksinkertainen (Brown & Isaacs 2005, 14, 16; The World Cafe 2015; Innokylä 2020; The World Cafe 2020.) Työpajatyöskentely toteutetaan pienryhmissä, jossa jokaisella ryhmällä voi olla käsiteltävänä oma teema. Työpajan vetäjä antaa ryhmille tietyn ajan teeman käsittelyyn ja työstämiseen. Ajan täytyessä ryhmät vaihtavat seuraavaan pöytään, ja tämä toistetaan, kunnes ryhmät ovat kiertäneet kaikki teemat läpi. Ryhmästä yksi henkilöistä toimii niin kutsuttuna emäntänä, joka esittelee oman pöytänsä käydyt keskustelut seuraaville ryhmille. Teeman mukaiset asiat

käsitellään tavallisesti fläppipapereille, mihin käsiteltävät aiheet täydentyvät sitä mukaan, kun ryhmät ovat kiertäneet teemoja. (Kantojärvi 2012, luku 5; The World Cafe 2015; Innokylä 2020; The World Cafe 2020.) Kun galleriakierrokset on käyty läpi, on sadonkorjuun aika, jolloin muodostetaan yhteenveto ja yhteinen näkemys asiasta (The World Cafe 2015; The World Cafe 2020).

Tämän tutkimuksen viimeinen työpaja käsitteli tasapainotetun tuloskortin laadintaa. Osallistujia oli yhteensä 8 henkilöä, joista yksi oli nykyinen koordinaattori, 6 henkilöä edusti opettajia/henkilöstöä ja yksi asiakasta/yhteistyökumppania. Työpaja toteutettiin World Cafe- menetelmää hyödyntäen, niin että työpajan osallistajat jaettiin työskentelyvaiheessa kahteen, jolloin yhdellä ryhmällä oli työs- tettävänä 2 osa-aluetta tasapainotetusta tuloskortista. Aikarajan jälkeen, ryhmät kokoontuivat yh- teen ja esittelivät tuotoksensa, minkä jälkeen kuulijaryhmä pystyi kommentoimaan esitystä ja muok- kaamaan omilla näkemyksillään tuloskortin osa-alueita entistä paremmiksi.

4.3 Analyysimenetelmät

Tämän tutkimuksen ryhmäteemahaastattelun aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla analyysillä, josta tulokset luokiteltiin kehittävän työntutkimuksen teorian mukaisesti (kuva 7). Teoriaohjaava aineiston analysointi perustuu kaksiosaisuuteen, jossa aineistosta kerätään itsessään erilaisia luokkia, ja ne liitetään metodista nousevaan teoriaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.1).



KUVA 7. Tietojen koodaus ja luokittelu

Ryhmäteemahaastattelun tulokset kerättiin aineistosta induktiivisella päättelyllä. Ryhmäteemahaastatteluaineisto litteroitiin ja koodattiin, mistä syntyi ylä- ja alaluokkia (liite 3). Litteroinnilla tarkoitetaan tekstitiedostoksi muunnettua haastattelua (Vilka 2015, luku 5). Tässä tutkimuksessa litterointi toteutettiin sanasta sanaan, kuten ryhmäteemahaastatteluun osallistujat olivat sanoneet. Koodauksella tarkoituksena on muun muassa toimia sisään kirjoitettuina muistiinpanoina, jäsentää tutkijan käsiteltävää aineistoa ja olla apuväline tekstin kuvailemiseen (Eskola & Suoranta 1998, luku 5; Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.3.3). Yläluokkana käytettiin historia, nykyisyys ja tulevaisuus, jotka tulevat kehittävän työntutkimuksen teoriasta. Luokittelua ei ole laadullisessa tutkimuksessa tarpeellista tehdä etukäteen liian tiukaksi, sillä se voi kehittyä tutkimuksen edetessä ja aineiston laajentu-

essa (Eskola & Suoranta 1998, luku 5). Luokittelun selventämiseksi käytettiin yläluokkien apuna alaluokittelua (toiminnankuvaus, sidosryhmä, ristiriita, nykyisyys, säännökset, kokemus, ympäristö ja kehittäminen), jotka tulivat ryhmäteemahaastattelun sisällöstä ja teoriasta nousevista teemoista.

Viretori oppimisympäristön strategiapohja muodostui puutteet, esteet, vahvuudet ja haaveet- työpajassa, jossa listattiin ja tarkasteltiin kyseisiä aiheita. Strategia muotoutui eri syklien vaiheessa edelleen ja sai lopullisen muotonsa viimeisessä työpajassa.

5 KEHITTÄVÄ TYÖNTUTKIMUS

Kehittävää työntutkimusta alettiin kehittää Suomessa 1980-luvulla (Heikkinen 2008, 61). Engeström (2002, 12) kuvaa kehittävää tutkimustyötä muutosstrategiaksi. Prosessin aikana henkilöt muuttavat omia työskentelytapojaan analysoimalla työtään. Kehittämisprosessissa luodaan uutta osallistavalla lähestymistavalla, jossa työyhteisöön ei tuoda valmista kehitysmallia, vaan se luodaan työntekijöiden avulla (Engeström 2002, 12). Kehittävä työntutkimusmetodilla ei ole selvää kaavaa, kuinka se etenee (Engeström 2002, 18). Siksi sitä on helppo muokata työyhteisöön sopivaksi, mutta tutkijalta se vaatii tarkkaa perehtymistä ideologiaan. Kehittävä työntutkimus merkitsee sanana kehitettävän alueen mahdollisuuksien ja ehtojen kartoitusta. (Engeström 2002, 123.) Kehittävässä työntutkimuksessa yhdistyy kokemusperäinen työntutkiminen ja teoreettinen kehittäminen (Engeström 2002, 73–74), jossa tarkastellaan tutkittua toimintajärjestelmää ja sen lähikontaktissa olevia toimintajärjestelmiä (Engeström 2002, 73–74; Heikkinen 2008, 61).

Einola (2018) on tutkinut väitöskirjassaan osallistamisen ja sosiaalisen ulottuvuuden merkitystä strategiatyössä. Tuloksissa hän kuvaa strategiaproessia monivaiheiseksi eri sykleissä tapahtuvaksi prosessiksi ja jatkuvaksi liikkeeksi. Väitöskirjan tuloksissa ilmenee, kuinka sosiaalinen ulottuvuus luo organisaatiolle yhtenäisen suuntauksen tulevaisuudesta. Kuitenkaan tätä koko henkilöstön osallistamista ei kaikkialla hyödynnetä tai käytetä, vaikka työkaluista saamat hyödyt ovat tiedossa. (Einola 2018, 43, 46–47, 49.) Osallistavassa työntutkimuksessa koko henkilöstö on sitoutunut strategiaan päämääriin (Einola ja Kohtamäki 2015, 5).

Kehittävän työntutkimusmetodin ydin on siinä, että se kehittyy koko prosessin aikana. Tulevaa ei siis voi tietää ennalta, koska prosessin osallistuvat toimintajärjestelmät muokkaavat ja kehittävät sitä koko prosessin läpikulkuajan. (Engeström 2002, 87–88; Toikko & Rantanen 2009, 66–67.) Prosessia eli ekspansiivista oppimista voisi hyvin kuvailla spiraalimaiseksi. Tutkimuksen myötä työssä tapahtuu laadullisia muutoksia. Syklin alussa paneudutaan työympäristön vallitseviin toimintatapoihin sen menneisyyden kautta. (Engeström 2002, 87–88; Toikko & Rantanen 2009, 115–116.) Kehittävän työntutkimuksen tavoitteena on löytää ristiriitoja, häiriöitä ja innovaatioita, joiden myötä luodaan uusi toimintamalli todellisten työvälineiden avulla (Engeström 2002, 101). Metodi perustuu dialogisten keskusteluiden ja kuvanauhoista saadun materiaalin tulkintaan (Engeström 2002, 102).

Kehittävä tutkimustyöntutkimusmetodi on muihin organisaatioiden kehittämismetodeihin nähden haasteellinen monelta osalta. Yksi on se, että tutkimuksen kohteena olevat henkilöt, joutuvat työskentelemään siinä paljon itsensä kanssa. Toinen on tutkijan näkökulma, koska selvää läpiviennin kaavaa ei pysty suunnittelemaan ennen tutkimukseen lähdeäessä. (Engeström 2002, 129.) Tutkimusotteena se on ideaali siinä mielessä, että se ei ole sidoksissa mihinkään tiettyyn tutkittavan kohteen lähtökohtaan, joten se on helposti sovellettavissa monen tyyliin tutkimukseen (Engeström 2002, 220).

Kehittävä työntutkimusmetodin kiehtovuus piilee siinä, että tutkimuksen hypoteesi muodostuu tutkimuksen edetessä, eli sitä ei ole tutkimuksen alkuvaiheessa (Engeström 2002, 120). Ojaniemi (2016) toteutti Pro Gradu- tutkielmansa toimintamallien kehittämisestä terveyden edistämisen hankkeissa

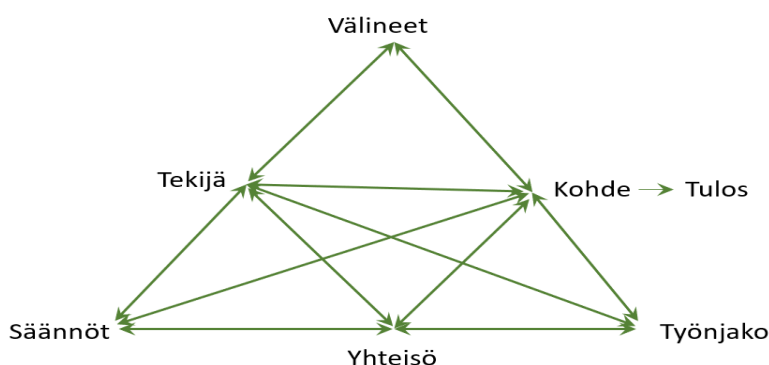
kehittävän työntutkimuksen metodein, ja tutkielmassa kuvaa juuri, kuinka tutkimuskysymykset muotoituivat työn edetessä. Kehityshypoteesi muodostetaan toimintaympäristön historian analysoinnin avulla. Se muovautuu työhypoteeseiksi jokaisen kehittävän työntutkimuksen vaiheessa. Ensimmäinen olomuoto käsittää historian ja nykyvaiheen ristiriidat. (Engeström 2002, 121.) Ristiriitoja analysoidaan ja havainnollistetaan toimintajärjestelmän kolmion avulla (Engeström 2004, 11). Toisessa olomuodossa työhypoteesiksi muodostuu kehitysvaiheen innovaatiot ja visio. Kolmannessa olomuodossa näistä kahdesta edellisestä vaiheesta yhdistetään tulevaisuudelle konkreettiset suunnitelmat, mitä kautta toimintaympäristö saa uuden toimintamallin. (Engeström 2002, 121.) Toiviainen ja Hänninen (2006, 237–239) kuvaavat kirjassaan kehittävää työntutkimusta rajan ylityksiksi, jossa oppiminen ja kehittäminen nähdään varsinkin tiimin yhteisenä asiana ja rohkeana verkostoitumisena. Kehittävä työntutkimus luo haasteita, sillä kehittämisprosessia ei voi ennalta täysin suunnitella ja tutkijan rooli on perinteisestä aktiivimallista poikkeava. Metodi ei suinkaan ole nopein ja helpoin tie, mutta tutkimuksia tarkastelemalla, sen positiiviset tulokset, kuten yhtenevät näkemykset ja toimintatavat sekä dynamiikka puhuvat metodin puolesta. (Toiviainen & Hänninen 2006, 237–239.)

5.1 Toimintaympäristön historiallisuus

Kehittävä työntutkimus perustuu organisaation historian analysointiin, ja siihen kuinka menneisyys on vaikuttanut nykyisiin toimintatapoihin ja menetelmiin. Organisaation historiaa tutkimalla on merkityksellistä tarttua tapauskohtaisiin ristiriitoihin, joista voi lopulta muodostaa teorian nykyhetken tilanteesta. Historia analyysi ei siis tarkoita tässä merkityksessä täydellistä toimintajärjestelmän historiakuvausta, vaan nimenomaan historiasta nousseita vaiheita, joilla on ollut merkitystä nykytilanteen muodostumiseen. (Engeström 1995, 34; 2002, 34–35.)

5.2 Toimintajärjestelmän kuvaus

Engeström (1995, 41–47; 2004, 9–10) kuvaa yhteisön ja organisaatioiden toimintaa toimintajärjestelmä kolmiolla, jolla on pyrkimyksenä selvittää, kuinka jokainen toiminta on kytköksissä johonkin seuraavaan toimintaan (kuva 8). Toimintajärjestelmän toimintakuvaus helpottaa jäsentämään kokonaisuutta (Heikkinen 2008, 63).



KUVA 8. Toimintajärjestelmän kuvaus (Engeström 1995)

Toimintajärjestelmässä eli organisaatiossa tai yhteisössä on kuusi aluetta, jotka muokkaavat toimintaa ja muodostavat samalla kulttuurihistoriallisen kokonaisuuden. Tekijällä toimintajärjestelmän mallissa tarkoitetaan joukkoa tai yksilöä. Yhteisö käsittää ne kaikki ihmiset, jotka toimivat saman analysoitavan asian ympärillä. Työnjaolla tarkoitetaan juuri toiminnan sisällä tapahtuvaa tehtävien jakoa. Välineet merkitsevät kaikkia henkilöiden sääteleviä toimintaohjeita, työvälineitä ja käsitteitä. Kohde ilmentää sen, miksi kyseistä toimintaa tehdään ja mitä varten toimintaa toteutetaan. Säännöt käsittelevät kaikki lait, ohjeet ja määräykset, joiden pohjalta toimintaa toteutetaan. (Engeström 1995, 41–47; 2004, 9–10.)

5.3 Verkot ja kytkennät

Organisaation menestystekijänä pidetään nykyään verkostoitumista ja sidosryhmien välistä yhteistyötä (Kalliola & Nakari 2006, 203; Mitronen & Raikaslehto 2019, 245). Verkostojen osallistuminen kehityshankkeissa on yksi menestystekijä. Useat eri osaamisalueiden asiantuntijat kokoontuvat saman pöydän äärelle, jolloin jokaisen asiantuntijan väliin muodostuu uusi vapaa alue. Jokaisen asiantuntijan vapaat alueet sisältävät kysymyksiä toisen asiantuntijuudesta ja omista toimintatavoista. Nämä asiantuntijoiden vapaat alueet yhdistyvät ja lopulta muodostavat kehitysideoita ja uusia oivalluksia. (Nakari & Kalliola 2006, 210–211). Tampereen Laatu- verkosto hankkeesta saaduissa palautteissa kuvattiin, kuinka toimintaa pystyy katsomaan ulkopuolisin silmin ja ajatustenvaihto oli luontevaa (Nakari & Kalliola 2006, 219–220).

5.4 Toimintaympäristön moniäänisyys

Fenomenografinen tutkimusote käsittelee työympäristön moniäänistä toimintajärjestelmää, jossa analysoidaan moniäänisyyttä haastatteluiden perusteella. Haastatteluista poimitaan yksilöiden erilaisia käsitystyyppisiä tapahtumista ja toiminnasta. Moniäänisyys voi olla organisaatiolle rikkaus tai se voi pirstaloida toiminnan riippuen, kuinka moniäänisyys ymmärretään, hyväksytään ja hyväksikäytetään. (Engeström 2002, 48–50; Mantere ym. 2011, 36–42) Kalliola ja Nakari (2006, 208) kertovat artikkelissa, kuinka moniäänisyys kehittämisprosessissa tuottaa toteuttamiskelpoisia tuloksia. Tampereen Laatu- verkosto hanketta toteutettiin moniäänistä dialogi menetelmää hyödyntäen. Menetelmästä saatu palaute hankkeen osallistujilta on pääsääntöisesti positiivinen, ja he ovat kuvanneet sitä kehittävänä omalle työlleen. (Kalliola & Nakari 2006, 208–209.)

Einola ja Kohtamäki (2016) toteuttivat vuosina 2012–2015 toiminnallisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen tutkimuksen Vaasan kunnan strategiaproessin luomisesta. Tutkimuksessa hyödynnettiin moniäänisyyttä, sillä haastatteluihin ja workshoppeihin osallistui kaupunginjohtajista henkilöstöön ja kuntalaisten ääntä kuultiin muun muassa sosiaalisen median kautta. Tutkimuksen alussa haastateltavilta oli diskurssia esimerkiksi mittaanemisen mahdottomuudesta. Tutkimuksen edetessä ja keskusteluiden jatkuessa haastateltavat huomasivat mittaritot mahdollisiksi. Tutkimuksessa tehdyt haastattelut antoivat lähiesimiehille innovatiivista ajattelua strategista työtä kohtaan ja kunnan henkilöstön

strateginen ajattelu muuttui yhteneväksi ja dynaamiseksi. Strategiaprosessiin osallistaminen eri organisaatiotasoilta on perusteltua, sillä se auttaa näkemään eri näkökulmia ja helpottaa strategian jalkauttamista sen käyttöönotto vaiheessa. (Einola & Kohtamäki 2016, 199–200.)

Kokonaisuudessaan arvokas verkostolta mahdollinen tieto voi jäädä saamatta, jos kehittämisprosessin johtaja ei pohdi rooliaan etukäteen. Tutkijan tehtävänä on oivaltaa ryhmässä muodostuvat ristiriidat tuloksiksi ja kääntää ne voimavaroiksi. (Kalliola & Nakari 2006, 229–231; Pietilä 2017, luku 2.4.) Kalliola ja Nakari (2006, 229–231) kuvaavat erään kaupungin vanhustyön kehittämisen aineistoanalyysissa, kuinka kehittämistutkimukseen osallistuneet olivat tyytymättömiä kehittämisryhmän puheenjohtajan vetämistyyliin. Puheenjohtaja oli palautteiden mukaan suunnitellut ja laatinut lopputuloksen jo ennakoon, niinpä ryhmään osallistujat kokivat omat mielipiteensä ja läsnäolonsa arvottomiksi. Kyseiseen kehittämisprosessiin osallistui laaja verkosto esimiesasemasta vapaaehtoisjärjestöihin ja ammattijärjestön luottamushenkilöstä omaisiin. Kehittämishanketta toteutettiin erilaisin foorumein kehittämisryhmissä, oppimisverkostoissa ja työkonferensseissa. Hankkeesta saatu palaute oli pääosin positiivista, mutta Kalliola ja Nakari painottaa analyysissa, kuinka ohjauksikäytänteisiin prosessin läpiviennissä tulee jatkossa kiinnittää enemmän huomiota. (Kalliola & Nakari 2006, 229–231.)

5.5 Ekspansiivinen oppiminen

Ekspansiivisessa oppimisessa oppiminen laajenee koko ajan. Sen teoria perustuu dialektisuuteen ja kulttuurihistoriallisen tiedon yhteen nitomiseen. (Engeström 2002, 99–100.) Syklin alkuvaiheilla käydään toiminnan historiaa läpi pienemmässä ryhmässä. Syklin tavoittaessa nykytilan, mukaan tulee laajempi osallistujajoukko, joka moninaistaa lähikehitys vyöhykkeen aluetta. Mitä lähemmäksi syklissä siirrytään uudenluomisen vaihetta, sitä enemmän toimintajärjestelmiä liittyy kohdejärjestelmän kehittämiseen. (Engeström 2002, 99.)

Engeström (2002, 93) kuvaa ekspansiivisen syklin läpikulkua lähikehityksen vyöhykkeen kehittämiseksi. Lähikehityksen vyöhyke sisältää keskustoiminnan, esimerkiksi palveluntarjoaja, ja sen ympärillä toimivien toimintajärjestelmien yhteistyön historian ja kulttuurin, joka suuntaa kohti uusia toimintamalleja (Engeström 2002, 94–97). Tässä välissä tulee risteys, jossa kohdataan säännökset ja tavoitteet sekä nykytilan ristiriidat (Virkkunen, ym. 2001, 20; Engeström 2002, 94–97). Nämä risteysten ainekset ja historia määrittävät tulevaisuuden, ja joka on yhteisölle epämiellyttävä tila, sillä se sisältää paljon epävarmuutta (Engeström 2002, 94–97).

Ekspansiivisen syklin ensimmäinen vaihe käsittelee toimintaympäristön tarvetilaa, jolloin havaitaan tarve muutokselle, mutta ei tiedetä, miten muutos toteutetaan. Nimenomaan nämä ristiriitojen kitkat lopulta saavat aikaan tarvetilan. Tyypillistä tässä vaiheessa on työyhteisön tyytymättömyys. Syklin toista vaihetta kuvataan kaksoissidokseksi, mikä on lähes verrannollinen toimintajärjestelmän toisen asteen ristiriitaan. Tässä vaiheessa ilmenee osatekijöillä usein virheiden tekemistä työssään ja ”mahdollomia tehtäviä”. Ristiriitojen ratkaisemiseksi tarvitaan syvää tarkastelua, jolloin ristiriidat tunnustetaan ja käsitteellistetään. (Virkkunen, ym. 2001, 19; Engeström 2002, 62–65.)

Ristiriidat organisaatiossa syntyvät, kun toimintajärjestelmän kytkennät eivät vastaa toisiaan (Virkkunen, ym. 2001, 19; Engeström 2002, 62–65). Ristiriidat voidaan jakaa neljään eri asteeseen. Esimerkiksi keskustoiminnan tarjoama palvelu ei vastaa kohdetoiminnan odottamaa laatua. Kaksinaisluonne muodostuu, kun keskustoiminta olettaa palvelun laadun olevan kohdetoiminnan odotusten mukainen. Kaksinaisluonteen ristiriidasta muodostuu konflikti, mutta ei välttämättä johda kriisiin. (Engeström 2002, 62–65.) Ristiriidat voivat ilmetä muun muassa mahdottomana kiireenä, henkisenä uupumuksena, yksilöityneenä työkuormana (Virkkunen, ym. 2001, 20). Toimintajärjestelmän ulkopuolelta tulevat muutokset voivat saada toiminnassa hetkellisen kriisin aikaan uuden opettelun ja vanhan toimintatavan jättämisen myötä. Toiminnan strategian ja vision luominen auttaa ristiriitojen tunnistamisessa siltä osin, että ne pystytään helpommin paikantamaan ja havaitsemaan normaalista poikkeavasta toiminnasta. Tällöin ristiriitoihin on helpompi tarttua ajoissa ja alkaa tekemään ristiriitojen vuoksi mahdollisia tarvittavia toimenpiteitä. Ilman strategiaa ja visiota ristiriidat helposti sekoitetaan normaaliin toimintaa, jolloin toiminta koetaan kaoottiseksi. (Engeström 2002, 62–65.)

Ristiriitojen tunnistamisen jälkeen alkaa syklin seuraava vaihe, uudelleen rakentaminen. Se muodostuu ristiriidoista muodostuneista häiriöistä ja innovaatiosta, jotka sovitetaan kvalitatiivisesti nykyhetken toimintamalliin. Uudelleen rakentaminen ei käsittele pelkästään omaa toimintajärjestelmää, vaan tähän liittyy myös kytkennässä olevat toimintajärjestelmät eli yhteistyökumppanit. Neljäs vaihe käsittelee uuden toimintamallin käyttöönottoa, joka hyvin harvoin etenee ilman yhteentörmäyksiä. Toimintajärjestelmässä usein syntyy muutosvastarintaa, jota kuvataan kolmannen asteen ristiriidaksi. Kuitenkin ristiriitojen selvittämisen jälkeen toimintaan saadaan aikaan muutos. Syklin viides ja viimeinen osio käsittelee toimintatavan vakiinnuttamista ja arviointia. Tässä vaiheessa on kriittistä huomioida oman toimintajärjestelmän viereiset toimintajärjestelmät eli yhteistyökumppanit, jotta kokonaiskuva uudesta kehitetystä toiminnasta järjestäytyy myös heille. Näin pystytään välttämään toimintajärjestelmän neljännen asteen ristiriidat. (Engeström 2002, 88–91.) Järkiperäistä olisi väittää, että ristiriitojen välttäminen ja sivuuttaminen olisi toiminnan kannalta parasta. Kuitenkin ekspansiivinen oppimisteoria pureutuu juuri näihin toiminnan ristiriitoihin. (Engeström 2002, 100.)

5.5.1 Ekspansiivisen oppimisen vaiheet

Etnografisessa kuvauksessa (vaihe 1) määritellään toimintajärjestelmän laajuus, eli ketkä kuuluvat työntutkimuksessa tutkimusalueeseen. Engeström (1995, 130) määrittää etnografian yhteisön kuvaukseksi. (Engeström 1995, 130–134.)

Historia analyysissa (vaihe 2) ei ole tarkoitus kuvata, koko toiminnan yksityiskohtaista ajanjaksoa, vaan tärkeintä on löytää menneestä ajasta ne taitekohdat, ristiriidat ja murrosvaiheet, jolloin toimintaan on alettu suunnitella muutosta (Engeström 2002, 136). Toimintajärjestelmän analyysi perustuu monesta eri perspektiivistä saatuun kokoelmaan. Toisin sanoen toiminnan kuvaus vaatii monelta näkökannalta saadun äänen eli näkökulman. (Engeström 2002, 137.) Kehittyvän työntutkimuksen analysoitava tiedonkeräys perustuu ensimmäisen tiedon suulliseen muistitietoon, jota perustellaan konkreettisenä ja luotettavana tietona. Tieto on luotettavaa, kun samaa suullista tietoa antavat ainakin kolme henkilöä. (Engeström 2002, 138.)

Kehittävän työntutkimuksen toiminnan nykyisten ristiriitojen analysointi vaiheessa (vaihe 3) paneudutaan nimensä omaisesti ristiriitoihin. Tässä vaiheessa tutkijan täytyy muistaa, että kaikki tutkittavan toimintaympäristön muutokset eivät ole ristiriidoista lähtöisiä. Oleellista on löytää ne ratkaisut, jotka ovat tuottaneet laadullisia muutoksia toimintatavoissa. (Engeström 2002, 144.) Nykytilanteen ja lähikehityksen kartoitus perustuu toimintaympäristön ja sen verkoston laajuuden ja yhteistyön analysointiin (Engeström 2002,145; Hannus 2004, 96–97).

Uuden toimintamallin suunnitteluun (vaihe 4) on useita eri vaihtoehtoja, mitkä määräytyvät tavoitteen laajuuden ja toimintaympäristön mukaiseksi. Suunnittelussa Engeström (2002, 146–147) antaa yhdeksi vaihtoehdoksi uuden toimintamallin heikkouksien ja vahvuuksien nostamisen.

Uuden toimintamallin arviointiin (vaihe 5) kuuluu pohtia, onko uusi toimintamalli saanut ratkaisuja edellisen nykytilanteen ristiriitoihin, miten uusi toimintamalli on toteutunut ja millainen kehittävän työntutkimuksen prosessi on ollut. Arvioinnin merkitys korostuu sillä, kuinka siitä voidaan havainnoida kehittävän työntutkimuksen myötä saatu laadullinen parannus. (Engeström 2002, 149–150.) Tällä uuden toimintamallin arviointi vaiheella saadaan kehitettävä alue tai uusi toimintamalli konkreettisesti arvioimalla kokonaisuutta (Engeström 2002, 152–153).

6 VIRETORI OPPIMISYMPÄRISTÖN KEHITTÄVÄN TYÖNTUTKIMUKSEN PROSESSI JA TULOKSET

Kaikkiaan Viretori oppimisympäristön visioon, strategiaan ja tuloskortin luomiseen osallistui 18 henkilöä. Valtaosa tutkimukseen osallistujista edustivat hallinnon näkökulmaa. Kaksi tutkimukseen osallistujista edustivat koordinaattoreita, 13 osallistujista opettajia/Savonia ammattikorkeakoulun henkilöstöä ja 3 asiakasta/yhteistyökumppania. Opiskelijan suoraa ääntä ei saatu tutkimukseen mukaan kutsuista huolimatta. (kuva 9.) Kehittävä työntutkimus koostui yhdestä ryhmäteemahaastattelusta ja kolmesta työpajasta.



KUVA 9. Moniäänisyyden toteutuminen Viretori oppimisympäristön strategian suunnittelussa (mukailen Engeström 1995)

6.1 Historian ja nykyisyyden analysointi

Viretori oppimisympäristön toiminta aloitettiin 90-luvun loppupuolella. Toiminnan käynnisti hanke, jossa oppimisympäristön käyntiin panijana toimi hankkeen rahoittama koordinaattori. Jo käynnistyksen alussa toimintaa kehitti moniammatillinen tiimi, jossa oli myös mukana ammattioppilaitos ja toimintaa rahoitti ulkopuolinen rahoittaja. Koordinaattorin lisäksi toimintaa ohjasi sairaanhoidon kuntoutuksen ja bioanalyytikan opettajat oman varsinaisen opetustyön sivussa, eli kokoaikaista työntekijää Viretorin oppimisympäristössä ei ollut tässä vaiheessa.

Alun perin Viretori oppimisympäristö on perustettu tukemaan opiskelijoiden aitoja työelämän oppimistilanteita. Viretori oppimisympäristön toiminta painottui omiin toimipisteen tiloihin, niinpä aivan alussa sijaintiin kiinnitettiin paljon huomiota, jotta asiakkaat löytävät paikan ja sinne on helppo tulla. Alkuun toimintaideana oli tuottaa matalankynnyksen sairaalamaisia palveluita Kuopion kaupungin asukkaille opiskelijoiden toimesta. Tuolloin Viretori oppimisympäristössä suoritettiin esimerkiksi muistitestejä, kuntoutusohjausta ja erilaisia invasiivisiä toimenpiteitä. Toiminnan alkuaikoina muun muassa sairaanhoitaja, bioanalyytikan, ja kuntoutuspuolen opiskelijat toteuttivat harjoitteluitaan Viretori oppimisympäristössä.

Toiminnan pääpaino oli tuolloin Savonia ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveydenhuollon koulutusohjelmien silloisissa tiloissa Sairaalakadulla. Tilat olivat isot, jotta vastaanottotyypistä toimintaa pystyttiin suorittamaan. Silloisissa koulun tiloissa oli uima-allas, mitä hyödynnettiin kuntoutus puolen opiskelijoiden tarjoamissa palveluissa, kuten maahanmuuttaja naisille tarjottiin uimaopetusta. Haastatteluun osallistunut ison organisaation edustaja löysi vuonna 2018 Viretori oppimisympäristö hyvinvointipalveluntarjoajan netistä selaillessaan eri vaihtoehtoja työhyvinvoinnin kehittämisen palveluntarjoajaksi. Viretori oppimisympäristö tarjoaa asiakkaalle työergonomia palvelua, kuntosaliohjausta ja taukoliikuntaa. Alkuun palveluita tarjottiin yhteen työyksikköön, mutta kokemusten ansiosta palvelutarjonta on levinnyt laajemmin muillekin työyksiköille.

Ryhmäteemahaastatteluun osallistunut ison organisaation henkilö edustaa asiakkaan näkökulmaa ja kokee palvelutapahtumat hienoiksi hetkiksi. Viretori oppimisympäristön asiakas toimii Viretori oppimisympäristön opiskelijoiden, koordinaattorin ja opettajien linkkinä työryhmälle, joille tarjotaan työhyvinvointipalveluita.

"...kyllä minä kävin kattomassa, että varmistan, että asiat sujuu hyvin. Ja jotkut, myöhemmin varmaan saatto ollakii että, kyttääkö se tai muuta mutta tota niin. Mut hirveen hyvin.. "

Haastateltavat pohtivat, miten tärkeää ovat nämä linkkihenkilöt, jotka jalkauttavat palvelun sisältöä organisaation sisällä ryhmälle, jotka saavat palvelua.

" Mut se varmasti vaatii niinku siltä kenelle niitä palveluja tuotetaan aika voimakasta koke..ottoa. Ett sitt siinä pitää olla, olla se väli. Koska sitä niinku koordinaattorin roolissa on, ei voi oikein mennä sinne paikalle, eikä niinku riitä aika fyysisesti ees mennä joka paikkaan. Ja vaikka kävis esittelemässä niin, se ei riitä. Ett siellä pitää myös olla se joku joka sanoo, Hei tänään tulee ne ja niiden funktio on tämä ja oottehan valmiita."

Haastattelussa nostettiin esiin esimerkkejä, joissa linkki ei ollut toiminut, kuten viestintä kohderyhmälle tapahtui ainoastaan sähköpostitse tai työryhmän sisällä on kriisi. Nämä ovat olleet sellaisia tilanteita, jolloin opiskelijoiden harjoittelu ei ole mahdollistunut suunnitellulla tavalla. Haastateltavat kokivat, että uusien asiakkuuksien kanssa helposti tapahtuu jossain vaiheessa tiedonvälityksen katkeaminen, mikä hetkellisesti aiheuttaa ristiriitaa, mutta korjaantuu kuitenkin nopeasti.

" Niitä pitää niitä virheitä tehdä kerran, josta sitt opitaan ja sitt se on ok."

Nykyisen Viretori oppimisympäristön koordinaattori aloitti työtehtävässään syksyllä 2019. Koordinaattori koki tehtävään astumisen helpoksi, koska entinen koordinaattori oli tehnyt Viretori oppimisympäristön toimenkuvaan pohjat, monia yhteistyö kumppanuuksia oli jo muodostettu ja opiskelijat sekä ihmiset yleensä tiesivät toiminnasta jo ennalta, millainen Viretori oppimisympäristö on. Koordinaattorin toimenkuva on pysynyt entisen koordinaattorin toimenkuvaan nähden samanlaisena; asiakkuushankintana ja -ylläpitona, opiskelijoiden ohjauksena ja toiminnan suunnitteluna. Nykyinen

koordinaattori kuvaa, että kokonaisvaltainen näkemys ei ole vielä täysin piirtynyt, mutta on tyytyväinen sidosryhmiltä saamaan tukeen ja ohjaukseen.

Haastattelussa nousi vahvasti esiin Viretori oppimisympäristön ja sidosryhmien välinen toimintatapa toimia yhdessä. Haastateltavat kuvailevat nykyistä toimintaa dynaamiseksi, innovatiiviseksi ja edistykseksi. Viretori oppimisympäristön uudenlaista oppimisympäristöä esitellään myös kansainvälisille vierailijoille sen meriittien vuoksi. Viretori oppimisympäristö nähdään terveyden edistämisen palveluntuottajana. Yksi haastateltava sanoi, että vaikka toiminta onkin uutta, luovaa ja dynaaminen, täytyy olla varovainen sen suhteen, että perustoiminta säilyy ja pysyy jalat maassa.

”Yhteistyötä kaikissa, se on niinku ennen kaikkea yhteistyötä niin opiskelijoiden kesken, ku niinkuu asiakkaiden kesken ja yhteistyökumppaneiden kesken ja opiskelijat harjottelee.”

”Huippua että meillä on tällanen, tällanen juttu ja se mahdollistaa innovoinnin.”

Viretori oppimisympäristön asiakas kertoi haastattelussa oman näkemyksensä vuorovaikutuksesta yhteistoimijan näkökulmasta. Hän kertoi, kuinka palvelualltius vaihtelee sen mukaan, minkä tyylinen persoona tulee Viretori oppimisympäristöltä tarjoamaan palveluita. Koska opiskelijat toimivat harjoittelussa aina pareittain tai ryhmissä, joku ryhmän jäsen on ollut aina itseohjautuvampi, joka on toiminnut niin sanotusti vetäjänä. Asiakas toteaa, että koska hyvinvointipalvelut hankintaan opiskelijoiden tuottamana, on ymmärrettävää, että toiminnan alussa on pientä jännitystä opiskelijoiden puolesta. Asiakas on ollut tyytyväinen Viretori oppimisympäristöön palveluntarjoajana. Hän kokee tärkeänä ja hyvänä sen, että molemmat organisaatiot ovat julkisen puolen sektoreita, näin työhyvinvoinnin kehittäminen tapahtuu yhteistyössä. Alkuun palvelua tuotettiin ilmaiseksi, mutta koska se on koettu hyväksi ja asiakkaat ovat antaneet opiskelijoiden työstä sekä Viretori oppimisympäristön toiminnasta hyvää palautetta, jatkossa asiakkaan edustama organisaatio maksaa Viretori oppimisympäristölle palvelusta ja yhteistyön kehittämistä jatketaan edelleen. Viretori oppimisympäristön tarjoama palvelu koetaan organisaatiossa kustannustehokkaana. Ison organisaation asiakkaan roolia edustava haastateltava kuvaa Viretori oppimisympäristöä palveluntarjoajana loistavaksi yhteistyökumppaniksi. Haastateltavat ovat tyytyväisiä ja iloisia nykytilanteesta, ja erityisesti siitä, että Viretori oppimisympäristöä ei haudattu silloisen lopetusuhan aikana.

”...olen tosi iloinen nykyisestä vaiheesta, että se ei ole hauvattu ja kuopattu vaan sinnikkäästi jaksetaan viiä viel etteenpäin.”

6.1.1 Historia ja nykyisyys

1. Ristiriita/käännekohta

Hankkeen loputtua 2000-luvun alkupuolella Viretori oppimisympäristön sidosryhmä kohtasi ensimmäisen ristiriidan, kun toiminnan koordinaattori poistui Viretori oppimisympäristön vetäjän roolista hankkeen myötä. Tuolloin pohdittiin, kuka ottaa johtamisvastuun. Kun toiminnalta puuttui vetäjä, opiskelijat työskentelivät lähes keskenään Viretori oppimisympäristössä.

”Sen takia se oli sellaista matalalentoa osittain, se varsinainen hanke ei tuottanu sellasta niin vahvaa jatkoa, ett toiminta jäi vähä ilmaan riippumaan.”

”Mun tietojen mukaan toiminnassa on ollut koordinaattoreja...(tekstiä poistettu).. oli sen hankkeen jälkeen. Siin on ehkä ollu väliss ketä en tiä. He oli niinku puoliks. He teki siis opetustyön ohella täysin, mini resursseilla.”

Ratkaisu: Toiminnan ylläpitämiseksi opiskelijoita ohjasi osa-aikaisia koordinaattoreita, ja osa opettajista yrittivät olla mukana ylläpitämässä oppimisympäristön toimintaa oman työnsä ohella, mikä osoittautui opettajille vaikeaksi aikataulullisesti. Vuonna 2016 Viretori oppimisympäristössä aloitti kokoaikainen koordinaattori. 2000-luvun alkupuolella sairaan- ja terveydenhuollon koulutusohjelmien opiskelijat ja siinä samalla Viretori oppimisympäristö siirtyi Opistotien kampukselle. Osa haastateltavista koki, että silloiset tilat olivat hyvät siinä mielessä, että siellä koordinaattori oli paljon lähempänä niitä opiskelijoita, koska teki samassa tilassa heidän kanssaan töitä.

”...ja he lähestykin mua niinku paljon matalammalla kynnyksellä, et mä koin ett me käytiin tosi paljon opiskelijoiden kanss sitä niinku asiakkaan kanssa kommunikaatioo. Ett siellä oli sitt sellasiikii, ett joita, joita jännitti soittaa asiakkaalle ...ja käytiin ihan sitäkin läpi. Miten se puhelu menee ja mitä siellä sitt sanotaan ja mitä jos se asiakas sanookin jotain outoo takaisin, niin mitä sä reagoit. Ett ihan siis kyll, osan kans ihan basic juttuja.”

2. Ristiriita/ käännekohta

Ammattikorkeakoululain muuttuessa vuonna 2014 oppilaitokselta poistui luvat harjoittaa Viretori oppimisympäristössä invasiivisiä toimenpiteitä. Ennen sitä korkeakoulut sai tuottaa ammattikorkeakoulun ulkopuolisille asiakkaille terveydenhuollon palveluita harjoittelu mielessä. Jotta toimintaa olisi voinut jatkaa entiseen tapaan, olisi ammattikorkeakoulun tullut pyytää Valviralta virallinen lupa tuottaa terveydenhuollon palveluita eli toimia virallisena terveydenhuollon toimijana. Tämä tarkoitti Viretori oppimisympäristön toiminnassa sitä, että esimerkiksi bioanalyytikan opiskelijoilla ei juurikaan ollut mitään tekemistä Viretorin oppimisympäristössä, jolloin muodostui toinen ristiriita, koska tilanteeseen ei löytynyt ratkaisua. Bioanalyytikan ja sairaanhoitaja opiskelijat eivät siis voineet ottaa enää esimerkiksi verikokeita asiakkailta, mitä vastaanottotyössä oltiin aiemmin tehty. Palvelutarjonta tyypistyi lakimuutoksen myötä ja jäi yksipuoliseksi. Sen jälkeen toiminta rajoittui paljolti asiakkaiden kotikäynteihin. Opettajat saivat opiskelijoilta palautetta, että toiminta on yksipuolista, koska asiakaina oli pääasiassa vain iäkkäitä ihmisiä.

”Sitten se huhuttelu, joka lähti kiertämään opiskelijoissa, että siellä ei oo siellä Viretorilla mitään. ”

Ratkaisu: Viretori oppimisympäristön historian yksi isoista sudenkuopista oli lakimuutoksen tuomat rajoitukset toimintaan, jolloin invasiiviset toimenpiteet jouduttiin oppimisympäristössä lopettaa. Nykyään pohditaan mahdollisuutta aloittaa uudestaan vastaanottotyylisiä toimintaa laajentamalla palveluita takaisin invasiivisiin toimenpiteisiin.

”Niin ja nythän sitä nyt taas selvitetään juurikin tänään uudestaan siellä Turussa, missä on saatu uudestaan nämä luvat takaisin, niin tota että miten sitten mahollisesti että saahaanko niinku mekin sitten ne ja miten saahaan. Ja miten se muuttaa koko Viretorin asetelman. Ett kyllä, se on hauska miten se kiertää.”

3. Ristiriita/ käännekohta

Kun toiminnan matalalentoa oli jatkunut jokusen vuoden Savonia ammattikorkeakoulun koulutusvastuujohtaja asetti kysymyksen, säilytetäänkö Viretori oppimisympäristö vai lopetetaanko.

Ratkaisu: Toiminnan matalalento, lopetusuhka ja kriisivaiheet saivat aikaan sen, että Viretori oppimisympäristölle tuli vuonna 2016 kokoaikainen koordinaattori. Ennen koordinaattorin tuloa hoitotyön ja kuntoutuspuolen opettajat olivat tiiminä pohtineet Viretori oppimisympäristön kehittämismahdollisuuksia. Tässä vaiheessa fysioterapia opiskelijoiden harjoittelutoiminta nostettiin vahvasti ylös Viretori oppimisympäristön toiminnassa, koska opettajat kokivat, että heidän toimintamahdollisuutensa ovat monipuoliset. Opettajat suunnittelivat fysioterapeutti opiskelijoille muun muassa vuosikellon, jonka mukaan suorittavat harjoitteluita Viretorin oppimisympäristössä. Koordinaattorin työnkuvaan kuului muun muassa järjestää asiakkuuksia eli yhteistyökumppaneita, ja jatkaa toiminnan kehittämistä opiskelijaohjauksen lisäksi. Tämä muodosti Viretori oppimisympäristölle raamit ja koordinaattorin johdosta Viretori oppimisympäristö sai kasvot.

”Meitä oli varmaan joku 20 henkeä. Palaverissa päätettiin, että se pidetään ja nostetaan, mutta sitte edellyteks laitettiin, että koordinaattori pitää tulla Viretorille.”

” Meill oli yheks, niinku kärjeks valittu yrittäjyys fysioterapia...puolella. Ja silloinhan me nähtiin se ett Viretori antaa sen mahdollisuuden harjoitella ohjattuna yrittäjyyttä.”

Ratkaisu: Ennen Viretori oppimisympäristön toiminnassa pidettiin tärkeänä sijaintia, koska pääosa toiminnasta keskittyi omiin toimipisteen tiloihin. Nykyään Viretori oppimisympäristön tilat sijaitsevat Savonia ammattikorkeakoulu Mikrokadun kampuksella. Tilat on toiminnallisesti muuton vuoksi muuttuneet siten, että ne eivät mahdollista konkreettista pääpainoa vastaanotto tyyppiselle toiminnalle. Nykyään toiminta on jalkautunut ympäri Kuopion kaupunkia ja maakuntaa. Viretori oppimisympäristön ideologia on siis laajentunut siten, että palvelut tarjotaan sinne, missä on asiakkaat.

”... hirveen positiivisia kokemuksia on ollut ja työntekijät on tykännyt tavallaan...(tekstiä poistettu)... niin ne tulee ne opiskelijat tavallaan niitä työntekijöitä varten.”

Historian tuoman tulosten ensimmäinen ristiriita liittyi koordinaattorin poistumiseen toiminnasta, jolloin opiskelijat jäivät niin kutsutusti tyhjän päälle. Ensimmäistä ristiriitaa ei toimintaympäristö ehtinyt ratkaista ennen kuin esiin nousi toinen ristiriita, mikä liittyi lakimuutokseen, ja tätä myöten toimintaa jouduttiin supistamaan. Kaksi suurta ratkaisematonta ristiriitaa johti kolmanteen suureen ristiriitaan, lopetusuhkaan. Nämä historian kolme ensimmäistä ristiriitaa laittoivat liikkeelle uudenmuotoisen toiminnan kehittämisen koordinaattorin ja opettajien toimesta. Ratkaisuksi muodostui kokoaikaisen koordinaattorin astuminen tehtävään, ja ympäristön muutos, jolloin koordinaattori oli konkreettisesti läsnä. Koordinaattorin astuminen mukaan toimintaan, johti siihen, että opiskelijoita osallistettiin osaksi Viretori oppimisympäristön kehittämistä ja toiminnan suunnittelua. Näistä kolmesta ristiriidasta ja ratkaisusta syntyi tulos: Koordinaattorin ja opettajien roolit Viretori oppimisympäristön toimivuuden ja opiskelijoiden saaman tuen näkökulmasta on huomattava. Kokoaikaisen koordinaattorin mukaan ottamisella Viretorin oppimisympäristöä oli merkittävä syy ristiriitojen ratkaisussa.

4. Ristiriita/ käännekohta

Koordinaattorin aloittaessa toimintaa, hän havaitsi opiskelijoilta vastarintaa toimintaa kohtaan. Kyseisillä vuosikurssilaisilla oli muuttunut myös vastikään opetussuunnitelma, joka vahvisti uusien muutosten käsittelemisen vaikeutta. Uusia muutoksia tuli liikaa samalle aikaa yhdelle vuosikurssi ryhmälle.

”(Tekstiä poistettu)... opiskelijoilla oli myös siis vastarintaa.... Heillä tota, se muutos oli niin äkkinäinen. Ett ymmärtääkseni tää vuosikello oli rakennettu edellisenä keväänä. Joo, se oli naulattu niinku siinä...(tekstiä poistettu)... ja siinä syksyn ryhmänä oli silloin just ennen kesälomaa kerrottu, että te tuutte syksyllä Viretorille kaikki harjotteluun. Joo keväällä loput tuli, mutt siis koko ryhmä tuli. Ja se ryhmä oli aika järkyttyny siitä, että mikä tää muutos on, ku he oli sopinu jo muut harjottelupaikat. Ett miks me yhtäkkii joudutaan ensimmäisenä ryhmänä tällaiseen uuteen pilottiin, ett sellanen muutovastarinta kyllä siinä oli.”

Osa haastatelluista toi esiin opiskelijoiden asenteen Viretori oppimisympäristössä harjoitellessa, jolloin he tuudittautuivat valmiiksi tarjottuun tietoon ja valmiiseen harjoittelupakettiin, mikä ei enää ollut Viretori oppimisympäristön idea. Viretori oppimisympäristön toimijat pohtivat tässä vaiheessa, kuinka opiskelijat saadaan sitoutumaan oppimisympäristössä työskentelyyn. Koordinaattorin ja opiskelijoiden tahtotila oli taas kulkemassa toiseen suuntaan. Näiden kahden eri tahtotilan kohdatessa syntyi kriisi.

”Ett heidän motivaatio on niinku huono, ett he myönsi suoraan, ett heitä ei kiinnosta tulla tänne ja he ei halua tehdä harjottelua täällä. Ett tää on niinku, täällä ei oo tekemistä ja täällä on vaan ikäihmisiä”

Ratkaisu: Opiskelijat otettiin mukaan Viretori oppimisympäristön toiminnan kehittämiseen tutustumalla kaikkiin koulutusohjelmien opetussuunnitelmiin, joista etsittiin linkkejä ja ideoita, kuinka koulutusohjelmiin voisi linkittää Viretori oppimisympäristön toimintaa.

“Opiskelijoiden kanssa tehtiin yhdessä sitä työtä, että kaivettiin yhdessä ne opetussuunnitelmat ja katsottiin, että ne, mitkä olisivat ne sellaiset asiat, mitä voitaisiin Viretorilla tehdä. Tai mitä asioita voitaisiin just oppia Viretorilla. Versus kun perinteiset.”

Havaitessa vastarinnan, tehtiin tutkimusta aiheesta laatimalla ryhmälle alkukyselyn. Ideoita opiskelijoilta tuli paljon, ja se motivoi opiskelijoita sitoutumaan oppimisympäristöön, kun sai olla mukana kehittämässä toimintaa. Läheskään kaikki ideoista, ei päätyneet toteutukseen, mutta muutama niistä otettiin käytäntöön. Kun muutosvastarinta alkoi hiipua, opiskelijat alkoivat oma-aloitteisesti tuoda omia kehitysehdotuksia esiin.

“Ja sitten ne aina kyseenalaistaa, että miksi me tehdään tätä harjottelua, kun me voitaisiin tehdä tätä lasten ja perheenhoitotyötä, me voitaisiin tehdä meidän vapaavalintaisia...me voitaisiin tehdä tätä opintojaksoa, koska se Viretorin toimintakuva on niinku kuitenkin näin laaja, ja gerontologisen kotihoidon ehkä asiakassegmentti on se tietty.”

Haastatteluryhmässä haastateltavat kokivat hyvänä opiskelijoiden kanssa käydyt monialaiset keskustelut. Yksi haastateltavista oli ollut itse aikoinaan Viretori oppimisympäristössä opiskelijan roolissa.

“...mullahan on kokemus Viretorista oon siis itse tehnyt Viretorin harjottelun aikoinaan ja on Viretori muuttunut valtavasti.”

Ratkaisut: Menneisyyden ristiriita, vaati vuosien työstämisen ja kehittämisen. Nykyään asiakas-kunta on laajentunut lapsiin, työikäisiin ja iäkkäisiin. Viretori oppimisympäristön toimintaa on saatu koko ajan enemmän integroitua osaksi koulutusohjelmien opintosuunnitelmia ja sitä myöten opintojaksoja. Erona menneisyyteen, nykyään Viretori oppimisympäristön toimenkuvassa palvelut keskittyvät yrittäjämäiseen hyvinvointipalveluiden tarjoamiseen, toiminta ei siis ole enää sairauskeskeistä.

“Minä näen sen tosi isona kentällä, siihen ja just oppis työskentelemään niinku tulevaisuuden yrityksissä. Koska se on just sitä, että pitää osata tehdä tiimeinä ja ei siellä oo esimies koko aikaa. Ja pitää osata pyytää apua, mutt pitää myös ymmärtää vähän, että mitä pitäisi selvittää itse. Ja nythän on hyvä tilanne tuskailta niitä asioita, koska sitten, kun ne menee sinne töihin, niin sitten ne vähän jo osais jotain.”

Viretori oppimisympäristön asiakkaina on edelleen yksittäisiä asiakkaita, mutta sidosryhmien laajentuminen, kuten järjestöt, yhdistykset ja seurakunnat ovat mahdollistaneet huomattavasti monipuolisemman asiakaskunnan. Hyvinvointipalveluiden lisäksi toimintaa on laajennettu hankkeen kautta informaatioteknologian uusien tuotteiden testaukseen.

Nykyään Viretori oppimisympäristössä käy työharjoittelussa kansainvälisiä, kättilö-, fysioterapia- ja hoitotyöopiskelijoita. Viretori oppimisympäristön tarkoituksena on tarjota opiskelijoille aitoja työelämäntaitoja aidoissa työympäristöissä. Menneisyyden ristiriita opiskelijoiden vastarinnasta ja asenteesta Viretori oppimisympäristöä kohtaan on muuttunut positiiviseksi.

”Ne on jopa innoissaan siitä Viretorista.” ”Niin ne odottaa, että millon ne pääsee sinne...”

Vastarinnan ja asenteen kitkemiseksi Viretori oppimisympäristöstä ja niihin kuuluvista harjoittelukokonaisuuksista käydään informoimassa heti tutkinnon alussa. Osa haastateltavista mainitsee, että opiskelijoiden sopeutumista Viretori oppimisympäristöön on edesauttanut esimerkiksi hoitotyön opiskelijoiden opintojakso integraatio, missä opiskelijat käyvät jo ensimmäisenä vuonna Viretori oppimisympäristössä tutustumassa asiakastyöhön. Nykyinen koordinaattori on jatkanut samantyylistä yhteistyöskentelyä opiskelijoiden kanssa kuin entinen koordinaattori, mistä on tullut hyviä kokemuksia ja auttanut opiskelijoiden sitoutumiseen Viretori oppimisympäristöön. Lopetusuhka ja lakimuutos sekä niiden myötä tulleet muutokset, kuten koordinaattorin toimenkuva Viretori oppimisympäristössä, toivat suuria muutoksia aiheuttaen kriisitilanteita.

”Ja nyt on ollut ihana opiskelijoitten kanssa, että sitten kun sieltä nousee niitä onko ne haasteita tai onko ne niitä semmosia positiivisia juttuja niin sitte voi tarttua puhelimeen ja lähteä soittamaan.”

5. Ristiriita/ käännekohta

Viretori oppimisympäristön muutokseen motivoituneet toimijat kohtasivat myös eri koulutusohjelmien opettajien puolelta vastarintaa. Haastateltavat kertoivat, kuinka osa koulutusohjelmien opettajista koki, että opiskelijoiden laittaminen Viretori oppimisympäristöön ei hyödytä opiskelijoiden ammatillista kasvua. Muutoksessa mukana olleilla toimijoilla oli oletuksena, että eri koulutusohjelmien opettajat lähtevät alusta alkaen kehittämiseen mukaan, mikä aiheutti Viretori oppimisympäristössä ristiriidan. Osa haastateltavista epäili opettajien muutosvastarinnan johtuvan perinteisestä opettamistyylistä, milloin uudenlaista oppimista ei ollut vielä omaksuttu. Lisäksi terveysalan vaatimukset nähtiin osana vastarinnan syytä, koska sairaanhoitajan tutkinto määritellään EU- direktiivistä. Mahdollisesti siitä syystä Viretori oppimisympäristöä pidettiin vieraana.

”...kaikki ei ehkä sitoutunut siihen ideaan...että Viretoria ei kuopata, vaan joku ois ehkä halunnu kuitenkin kuopata. (Tekstiä poistettu) kaksi leiriä puolesta ja vastaan ja ehkä vielä neutraalit.”

”...niin Viretori ei, ei kuulu siihen direktiiviin, niin siihen ehkä vedotaan, että näit tiettyjä asioita ei voi oppii Viretorilta, koska ne pitää oppia sairaalassa tai jossain tiettyissä paikoissa.”

Ratkaisu: Opettajien vastarinta menneisyydestä nykyisyyteen on lieventynyt, mutta ristiriitaan ei ole vielä täysin löydetty ratkaisua. Kuitenkin haastatteluryhmän ajautuessa tulevaisuus keskusteluun,

heräsi heillä ratkaisu ongelmaan. He kokivat, että opettajien vastarinta on osittain myös luottamuspuute opiskelijoiden itseoppimista kohtaan.

”Täss huomaa, ett hoitotyön puoli alkaa lämmetä Viretorille.”

”...opettajien roolin selkeyttäminen, että opettajatkin uskaltas heittäytyä. Ja sitä kautta ne näkis niitä mahdollisuuksia. Eli mää niinku antasin pääpainon sille, että opettajat vois myös oppia Viretorilla jollakin tavalla.”

”Oisko opettajille tarjota, että he menis työelämä jaksolle Viretorille?”

6. Ristiriita

Menneisyyden ja nykyisyyden tilassa on edelleen sama ristiriita, mikä varmaan osittain liittyy myös tuntemukseen, että opiskelijoilla harjoittelun aloitus tuntuu kömpelöltä. Haastateltavia puhutti jonkin verran opiskelijoiden tukeminen harjoittelutilanteissa ja niiden aikana. Yksi haastateltava koki, että opiskelijat jätetään harjoittelun ajaksi liian itsekseen. Yhden haasteen tähän tuo nykyiset tilat, missä koordinaattori ei ole yhtä paljon opiskelijoiden kanssa samassa tilassa kuin ennen. Tällöin opiskelijoilla ei ole mahdollisuutta kertoa välitöntä huolta samantien, vaan opiskelija joutuu esimerkiksi soittamaan opettajalle tai koordinaattorille. Kansainvälisten opiskelijoiden aloittaessa harjoitteluita Viretori oppimisympäristössä, tuli kansainvälisyys opiskelijoiden puolelta ristiriita.

”...mutt on se varmaan kautta linjan aina ollu ja varmaan on aina jatkossakin se haaste, ett ku opiskelijaryhmät vaihtuu, niin siinä välissä. Se niinku tiedonsiirtäminen ryhmien välillä on haastavaa.”

”...musta tuntuu, että on aika nehän heitettään vähän niinku kylmään vetteen.”

”... ulkolaiset opiskelijat kokee sitä, että ne ei..niit ei oteta mukaan siihen suomalaisten porukkaan...”

Haastateltavat kokevat, että kansainvälisyysopiskelijoiden myötä opiskelijat tarvitsisivat ammatillisuus keskustelua ja ohjausta kollegiaalisuudesta. Toinen näkökulma, minkä osa haastateltavista toivat esiin, että opiskelijoiden toimintaa ei myöskään seurata yhtä tiiviisti kuin Opistotien kampuksen tiloissa toimiessa ja välttämättä opiskelijoilla ei ole rohkeutta sanoa epävarmaa osaamistaan ääneen, jolloin avun ja tuen pyytäminen soittamalla nousee korkeammaksi. Keskustelun perusteella ilmeisesti yhtenäistä käytäntöä eri koulutusohjelmien välillä ei ole, ja tuen antamisen määrä sekä tapa on riippuvainen opiskelijoiden ohjaavasta opettajasta. Osa harjoitteluiden ohjaavista opettajista tukee opiskelijoiden työharjoittelutilanteita, olemalla mukana asiakastilanteissa esimerkiksi kotikäynneillä. Opiskelija ja opettaja käyvät harjoittelutilanteissa läpi asiakkaiden kohtaamista hoitotoimenpiteiden ohjauksen lisäksi.

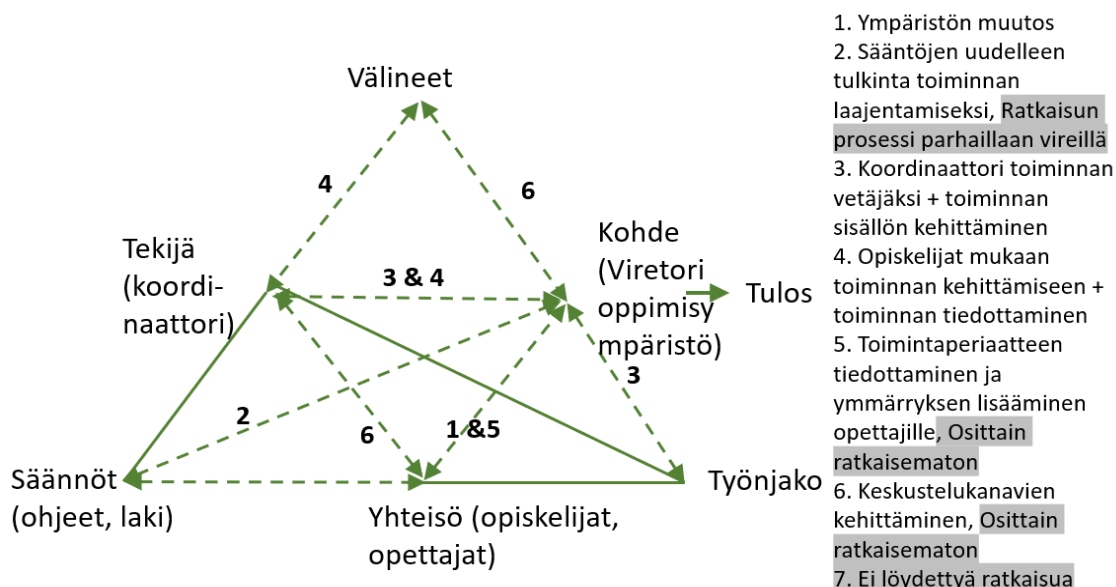
”Ja opiskelijathan harjottelee, että se on heillekii, tietenkii on vieläkin tosi erilainen oppimisympäristö. Ett ne vähän tietenkii järkyttyy alkuun, että ... kun kerrotaan, että No niin nytten te otatte niinku vastuun ja te hoidatte keskenänne ja teidän pitää kommunikoida ja teidän pitää löytää itse keinot, että tähän ei ole täys valmista sapluunaa. Ja sitt silleen, että No moro, hei nähään viikko palaverissa ja soitellaan ja... Mut se on ku, se on vähän, ku ei ne oikeen muuten joudu mutt se on sitä työelämä opettelu, koska tulevaisuuden työelämää ja nykypäiväkin on sitä...”

Vaikka yksi haastateltava totesi, että opiskelijat kokivat harjoittelun alussa kaikki heille asetetut tehtävät järkytyksenä, hän myös mainitsi, kuinka loppujen lopuksi opiskelijat ovat todenneet, ettei työn määrä ja vaatimukset olekaan niin suuret kuin alkuun tuntui.

Ratkaisut: Kommunikaation parantamiseksi on luotu vakiintuneet viikkopalaveri käytänteet, johon osallistuu opiskelijat ja koordinaattori. Opiskelijoille on perustettu WhatsApp-ryhmiä, jossa opiskelijat saavat jakaa tietoa ja tuntemuksia toistensa ja koordinaattorin kanssa harjoittelujakson aikana. Opiskelijoiden on mahdollista varata opettajan ja opiskelijan välisiä keskusteluaikoja tarpeen mukaan. Harjoittelujakson jälkeen käydään palauttekeskustelu ryhmissä, ja tarvittaessa vielä henkilökohtainen keskustelu opiskelijan, koordinaattorin ja opettajan välillä. Kuitenkaan tähän ei ole löydetty vielä täydellistä ratkaisua.

Tiedonkulun parantamiseksi on yritetty muun muassa harjoittelun käynyt opiskelija perehdyttää uudet opiskelijat toimintamalla ja Postit- kansiona. Nykyään opiskelijoiden käytössä on sähköiset potilastietojärjestelmät, mitä kautta asiakkaan tiedot siirtyvät sujuvasti opiskelijalta toiselle. Ristiriidan ratkaisu koetaan vaikeaksi niin harjoittelujakson sisällä, kuin niiden välillä, eikä siihen ole löytynyt vielä täydellistä ratkaisua.

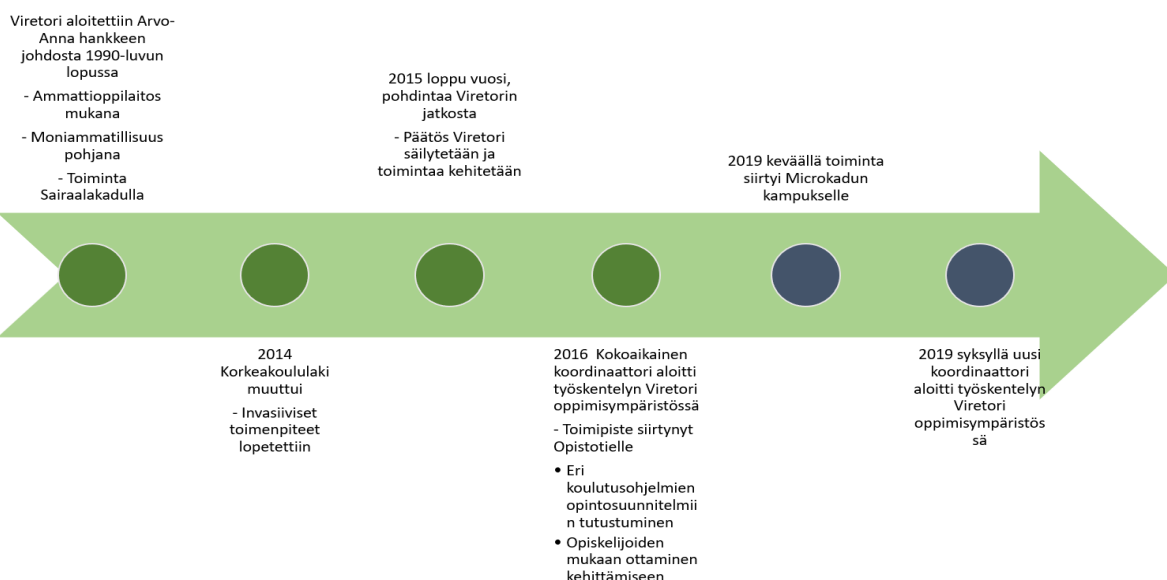
Koordinaattorin ja opettajien toimesta alettiin suunnitella toimintaa uudestaan, jolloin opiskelijat kohtasivat muutosvastarintaa. Myös osalta eri koulutusohjelmien opettajilta, kohdistui vastarintaa toimintaa kohtaan, koska sitä ei koettu opiskelijoiden ammatillista kasvua tukevaksi. Näihin ristiriitoihin yhdistyi kuudes ristiriita, mikä käsittelee opiskelijoiden saamaa tukea harjoittelun aikana ja tiedon siirtymistä opiskelijoilta ja opettajilta puolin ja toisin. Ratkaisuna näihin kolmeen ristiriitojen vyyhtiin löydettiin osittain ottamalla opiskelijat mukaan toiminnan kehittämiseen. Toiminnan tiedottamista niin opettajien kuin opiskelijoiden suuntaan parannettiin ottamalla uusia keskustelukanavia mukaan. Nämä ristiriidat ovat kuitenkin osittain vielä ratkaisemattomia, mitkä näkyvät jossain määrin strategisessa suunnitelmassa. Näiden kolmen osittain ratkaisemattoman ristiriidan tulokseksi syntyi; Opiskelijoiden ja opettajien osallistamisella osaksi toiminnan kehittämistä ja oikea-aikaisella tiedottamisella on vaikutusta opiskelijoiden ja opettajien kokemukseen Viretori oppimisympäristön merkittävyyden kokemuksessa.



KUVA 11. Viretori oppimisympäristön ristiriitojen ratkaisut toimintajärjestelmässä (mukaillen Engeström 1995)

6.1.2 Historian ja nykyisyyden yhtäläisyydet

Menneisyydessä ja nykyisyydessä löytyy myös yhtäläisyyksiä. Haastateltavat kokivat, että Viretori oppimisympäristön perusajatus on pysynyt lähtökohtaisesti samana. Tavoitteena on ollut ennen ja nyt tarjota opiskelijoille aitoja työelämän oppimistilanteita, ennaltaehkäiseviä palveluita kuopiolaisille ja toimia matalankynnyksen paikkana, sekä tarjota opiskelijoille erilaisia työharjoittelukokemuksia kuin perinteisesti. Haastateltavat kokevat, että palvelut ovat asiakkaan, opiskelijan ja palveluntarjoajan kannalta hyödylliset. Viretori oppimisympäristössä opiskelijoiden on helppo testata palveluiden toimivuutta aidoille asiakkaille, opiskelija saa roolissaan turvallisesti harjoitella työelämäntilanteita ja koska palvelut ovat lähes ilmaisia, ei niistä koidu palvelunsaajalle suuria kustannuksia. Yksi haastateltavista kuvaa Viretori oppimisympäristöä eettisesti reiluksi. Kuvassa 12 on esitetty ryhmäteema-haastattelun osallistujien kertomusten mukainen Viretori oppimisympäristön aikajana.



KUVA 12. Viretori oppimisympäristön aikajana ryhmäteemahaastattelun mukaisesti

6.2 Uuden toimintamallin suunnittelu

Viretori oppimisympäristön puutteiksi koettiin oppimisympäristön ympärivuotisen toiminnan puutos. Koska oppimisympäristö perustuu opiskelijälähtöiseen työskentelyyn, toiminta ei mahdollistu esimerkiksi opiskelijoiden lomien aikana. Muun muassa kesäisin on pitkä jakso, jolloin Viretori oppimisympäristön toiminta on tauolla. Tilat ja välineet kohdistuivat työpajaan osallistuvilla henkilöillä, niin puutteena kuin esteinä. Tilat koetaan pieninä, ahtaina ja että ne ovat väärässä paikassa. Esteiksi koettiin muun muassa myös kielimuuri, mikä käsitti kansainvälisten ja paikallisten opiskelijoiden välistä kielimuuria. Neljäntenä esteenä nousi kulttuurihistorian yksi ristiriidoista, lainsäädäntö, mikä rajoitti terveystalveluiden tarjoamisen Viretori oppimisympäristössä. Myös toinen este, opiskelijoiden ja opettajien motivaatio, nousi uudelleen esiin. Tässä tutkimuksen vaiheessa raha, koettiin yhdeksi Viretori oppimisympäristön esteeksi yhden osallistujan myötä, mutta siitä ei noussut keskustelua työpajassa. (kuva 13.)

PUUTTEET

1. Ympärivuotinen toiminta. (Toiminta nykyään opiskelijoiden harjoittelujen mukaan.)
2. Tilat ja välineet -> Tilat pienet ja ahtaat
3. Monialaisuus- ja ammatillisuus
4. Opettajien resurssit. (Myös muiden kuin alan opettajien opetus vähäistä Viretorilla.)
5. Kansainvälisyys materiaali ja työskentely
6. Näkyvyys, Tunnettavuus -> Asiakkaat, Opettajat
7. Tiedotus -> Mitä Viretorilla tehdään?
8. Merkityksellisyys -> Koetaanko merkityksellisenä?

ESTEET

1. Tilat, välineet ja tekninen tuki. (Väärässä paikassa nykyiset tilat.)
2. Raha
3. Kielimuuri
4. Lainsäädäntö -> Ei oikeutta tarjota terveystalveluja
5. Koordinointi, suunnittelu ja rytmitys
6. Motivaatio (opiskelijat ja opettajat sekä opetussuunnitelmaan sisällytetty Viretori)
7. Resurssit laadun valvontaan (opiskelija tuottaa työtä). (Alhainen opiskelija määrä.)

KUVA 13. Viretori oppimisympäristön puutteet ja esteet

Vahvuuksiksi nähtiin asiantuntijuus, jossa Viretori oppimisympäristön toimijoilla on vahva koulutuksellinen tausta ja asiantuntemus. Koordinaattorin puolelta luodut jo olemassa olevat verkostot ja toiminnan ketteryys koettiin myös vahvuuksina. Vaikka heikkouksissa ilmeni monialaisuus- ja monipuolisuus, se myös koettiin vahvuutena. Lähes jokainen työpajaan osallistunut nosti koordinaattorin oppimisympäristön vahvuudeksi. Toiminnan vahvuutena nähtiin, että se tarjoaa turvallisen ja monialaisen oppimis- ja kehittämismahdollisuuden opiskelijoille. Lisäksi vahvuudeksi koettiin Viretori oppimisympäristön antavan aitoja työelämäntaitoja yrittäjämäisellä työotteella onnistumisineen ja pettymyksineen, jossa kohdataan oikeita asiakkaita monissa eri ympäristöissä. Tätä toimintatapaa verrattiin sairaalamaailmaan harjoittelupaikkoihin. Työpajaan osallistujien kaksi vahvuutta tuotiin esiin mahdollisuutena: mahdollisuus kotikansainvälisyyteen ja linkittäminen teoriaopetus käytäntöön. (kuva 14.)

VAHVUUDET

1. Asiantuntijuus -> Vahva koulutuksellinen tausta ja asiantuntemus
2. Verkostot
3. Toiminnan ketteryyys
4. Monipuolisuus, moniammatillisuus (asiakkaat + työskentely)
5. Koordinaattori -> Vahvistaa opiskelijoiden motivaatiota
6. Tarjoaa monialaisia oppimis- ja kehittämismahdollisuuksia turvallisesti
7. Mahdollisuus kotikansainvälisyyteen
8. Aitoja työelämätaitoja yrittäjämäisellä työotteella onnistumisineen ja pettymyksineen -> Oikeita asiakkaita monista eri ympäristöissä pääsee tapaamaan ei vain esimerkiksi sairaalaloissa
9. Mahdollisuus linkittää teoriaopetus käytäntöön.

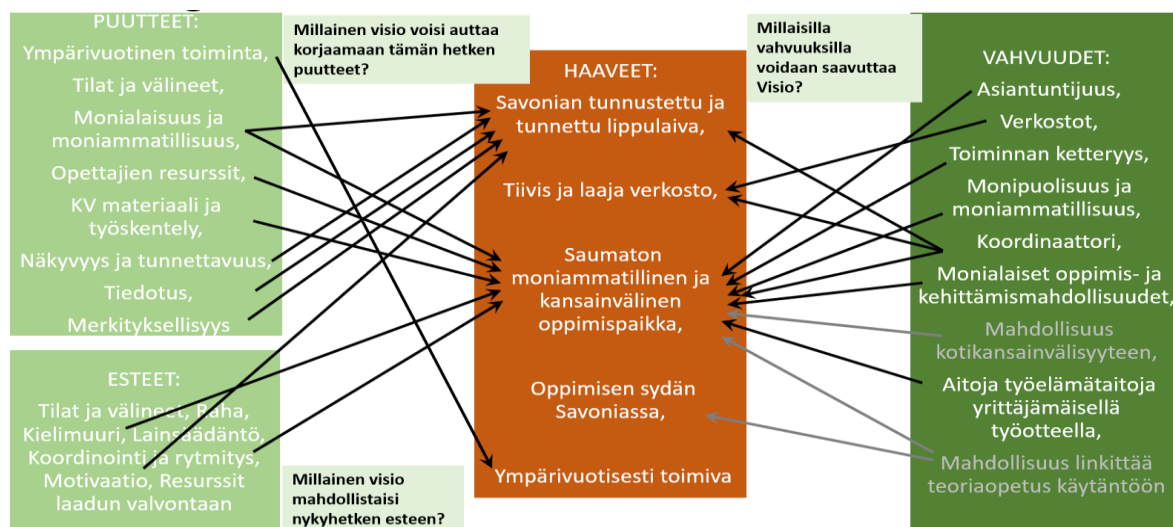
HAAVEET

1. Savonian tunnustettu ja tunnettu lippulaiva
2. Tiivis ja laaja verkosto -> Yhteistyö yliopiston kanssa, laajat alueelliset palvelut Pohjois-Savossa, Satelliitit kylille
3. Saumaton moniammatillinen ja kansainvälinen oppimisaikapaikka
4. Oppimisen sydän Savoniassa -> Esteettömyys, digitalisuus, korjausrakentaminen, robotiikka, kulttuuri, hyvinvointi, teknologia
5. Itsenäinen palvelun tuottaja vai kaupungin toimintaan vahvasti integroitunut toimia?
6. Entistä monialaisempi toiminta -> Lupa terveyspalveluiden tuottamiseen ja tiiviimpi yhteistyö olemassa olevien sidosryhmien kanssa
7. Ympäri vuotisesti toimiva

KUVA 14. Viretori oppimisympäristön vahvuudet ja haaveet

6.2.1 Vision luominen

Alla olevan kaavion (kuva 15) avulla on hahmotettu Viretori oppimisympäristön visiota. Keskelle oranssille pohjalle on asetettu haaveet eli visiot, mitä kohti Viretori oppimisympäristö haluaa mennä. Vasemmalle reunalle on asetettu puutteet ja esteet, mistä nuoliviivat osoittavat haaveet kohtiin. Kysymykseksi asetettiin: "Millainen visio voisi auttaa korjaamaan tämän hetken puutteet?". Esteiden ja haaveiden suhdetta tarkastellessa, kysymyksenä oli: "Millainen visio mahdollistaisi nykyhetken esteen?". Vahvuudet on asetettu kaaviossa oikealle puolelle, jossa harmaalla tekstillä erotettu mahdollisuudet, mitkä eivät ole suoranaisia tämän hetken vahvuuksia. Haaveet ja vahvuudet suhdetta tarkastellessa kysymyksenä oli: "Millaisilla vahvuuksilla voidaan saavuttaa Visio?". Nuolet jakautuivat puutteiden ja esteiden osalta kahteen visioon: "Savonian tunnustettu ja tunnettu lippulaiva" sekä "Saumaton moniammatillinen ja kansainvälinen oppimisaikapaikka". Vahvuuksien puolelta ne keskittyivät "Saumaton moniammatillinen ja kansainvälinen oppimisaikapaikka" haaveeseen. Haaveista "Saumaton moniammatillinen ja kansainvälinen oppimisaikapaikka" sai kaikista eniten nuolia puutteet, esteet ja vahvuudet osa-alueilta, joten se valikoitui Viretori oppimisympäristön visioksi.



KUVA 15. Vision ja strategian muotoutuminen

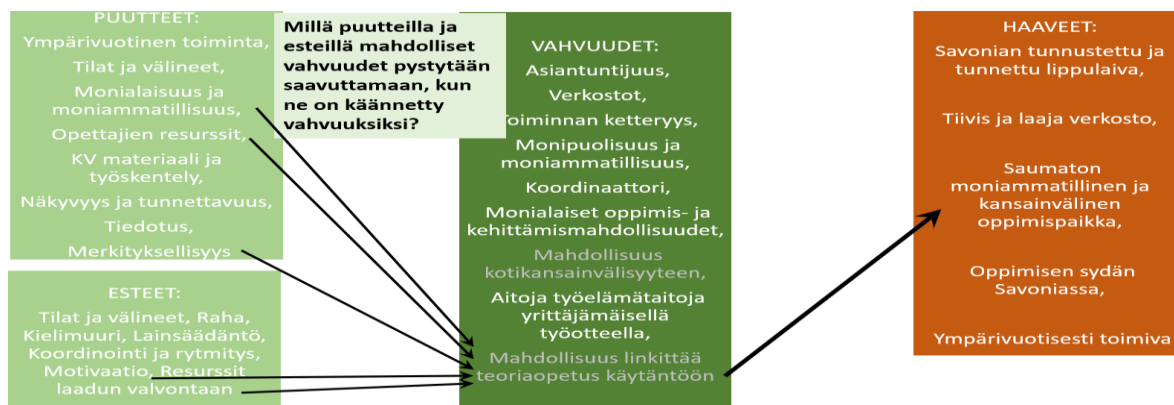
6.2.2 Strategisten tavoitteiden muodostaminen

Osa osallistujien nostamista Viretori oppimisympäristön vahvuuksista, ilmentyivät mahdollisuuksina, kuten mahdollisuus kotikansainvälisyyteen. Vahvuus asetettiin strategiseen tavoitteen muotoon, niinpä mahdollisesta vahvuudesta muodostettiin päämäärä: "Avain kotikansainvälistymiseen". Kuva 16 osoittaa, kuinka puutteet ja esteet muutetaan vahvuudeksi ja näillä mahdollistetaan kotikansainvälisyyden tavoittelu. Kysymyksen asettelu oli: "Millä puutteilla ja esteillä mahdolliset vahvuudet pystytään saavuttamaan, kun ne on käännetty vahvuudeksi?". Vastauksiksi asetettiin monialaisuus ja moniammatillisuus, kansainväliset materiaalit ja työskentely, kielimuuri ja motivaatio. Jotta "Avain kotikansainvälisyyteen" toteutuisi, täytyy toiminnassa kiinnittää huomiota monialaisuuden ja moniammatillisuuden, kansainvälisten opiskelijoiden työskentelymateriaaleihin ja työskentelyn kehittämiseen, kielimuurin poistamiseen sekä niin opettajien kuin opiskelijoiden motivaation parantamiseen.



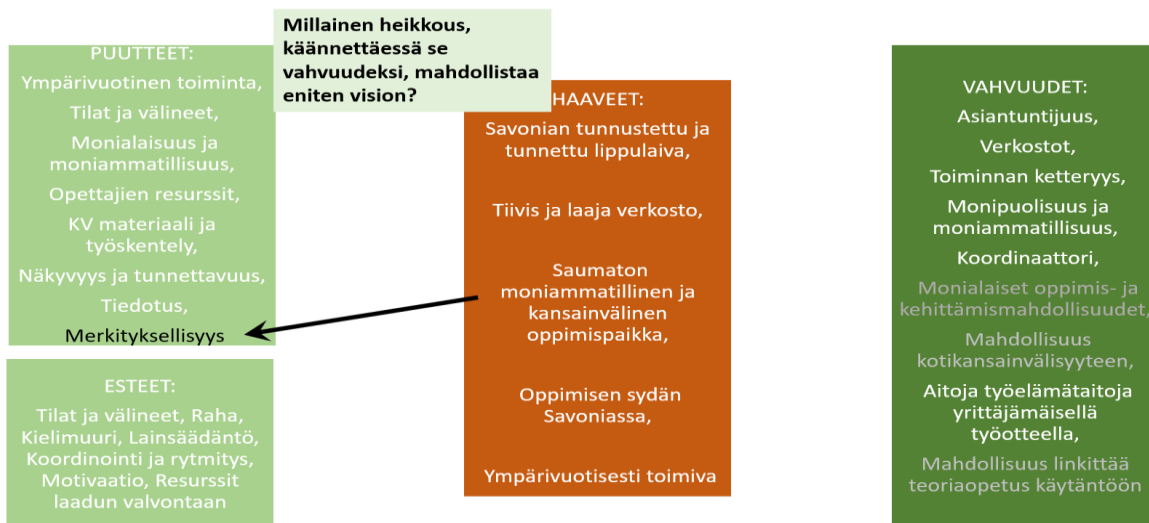
KUVA 16. Strategisten tavoitteiden muodostaminen

Mahdollisuus linkittää teoriaopetus käytäntöön vahvuus asetettiin strategisen tavoitteen muotoon: "Avain teoriaopetuksen linkittämisen käytäntöön". Kuva 17 esittää, kuinka puutteet ja esteet muutetaan vahvuudeksi ja näillä tavoitetaan teoriaopetuksen linkittäminen teoriaan. Kysymyksen asettelu on vastaava kuin edellä (kuva 16). Vastauksiksi asetettiin monialaisuus ja moniammatillisuus, opettajien resurssien huomion kiinnittäminen, merkityksellisyyden ja motivaation huomiointi ja resurssien tarkastelu laadun valvonnan näkökulmasta.



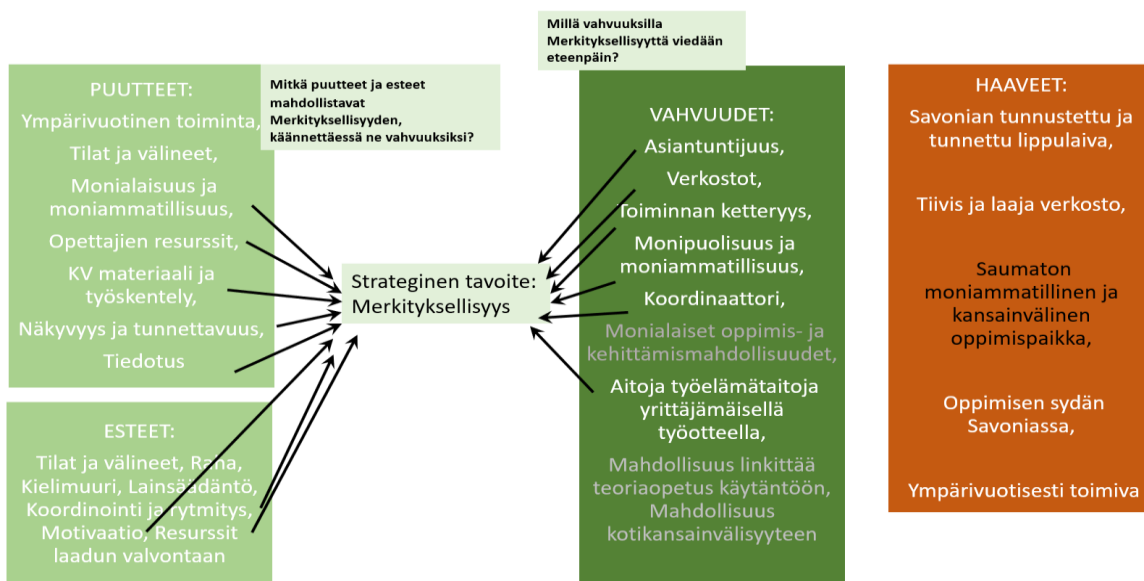
KUVA 2. Strategisten tavoitteiden asettaminen

Kolmas strateginen tavoite (kuva 18) muotoutui työpajassa osallistujien vahvuuksien näkemyksistä: asiantuntijuus, verkostot, toiminnan ketteruus, monipuolisuus ja moniammatillisuus, koordinaattori ja aitojatyöelämätaitoja yrittäjämäisellä työotteella. Kysymyksen asettelu oli: ”Millainen heikkous käännettäessä se vahvuudeksi mahdollistaa eniten vision?”. Vastaukseksi nousi merkityksellisyys, josta muodostui strateginen tavoite: ”Viretori oppimisympäristön toiminta on merkityksellistä”.



KUVA 18. Strategisten tavoitteiden asettelu

Kolmannen vahvuuden muotoutuessa, alettiin puutteista etsiä niitä toimintoja, jotka mahdollistavat merkityksellisyyden, käännettäessä puutteet ja esteet vahvuuksiksi (kuva 19). Kysymyksiksi muodostui: ”Mitkä puutteet ja esteet mahdollistavat Merkityksellisyyden, käännettäessä ne vahvuuksiksi? Millä vahvuuksilla Merkityksellisyyttä viedään eteenpäin?”. Viretori oppimisympäristön merkityksellisyttä mahdollistavat alueet olivat lähes kaikki puutteet ja esteet. Ainoat asiat mitkä eivät suoranaisesti vaikuta merkityksellisyyden kehittämiseen olivat ympärivuotinen toiminta, tilat, raha ja lainsäädäntö.



KUVA 19. Puutteiden ja esteiden muuttaminen strategisiksi vahvuuksiksi

Ryhmäteemahaastattelussa nousi nykyisyyden ristiriitana opiskelijoiden harjoittelun tukeminen ja sitä kautta kansainvälisten opiskelijoiden huomiointi. Tämä nousi työpajassa entistä enemmän esille puutteina ja esteinä. Puutteiksi listattiin kansainvälisten opiskelijoiden harjoittelu materiaalit ja esteiksi kielimuuri. Kansainväliset opiskelijat nähdään kuitenkin Viretori oppimisympäristön vahvuutena ja mahdollisuutena kotikansainvälisyyteen ja sitä myöten työpajaan osallistujilla oli haave saada kansainvälisten opiskelijoiden Viretori oppimisympäristön opiskelijoille sujuvaksi ja nostaa kotikansainvälistymisen merkityksen tunnetta.

Viretori oppimisympäristön strategisiksi tavoitteiksi siis asetettiin kolme tavoitetta:

1. Avain kotikansainvälisyyteen.
 - Kansainväliset opiskelijat luovat Viretori oppimisympäristölle kansainvälisen oppimisympäristön, jossa kaikilla opiskelijoilla on yhtäläiset mahdollisuudet harjoitella turvallisesti aitoja työelämän taitoja moniammatillisessa tiimissä.
 - Monialaisuuden ja moniammatillisuuden kehittäminen
 - Kansainvälisten opiskelijoiden Viretori oppimisympäristön materiaalien ja työskentelynykehittäminen.
 - Kielimuurin murtaminen
2. Avain teoriaopetuksen linkittämisen käytäntöön.
 - Viretori oppimisympäristön toiminta nähdään merkityksellisenä monialaisesti aivan opintojen alusta saakka, mikä antaa avaimet teoriaopetuksen linkittämisen käytäntöön.
 - Monialaisuuden ja moniammatillisuuden kehittäminen
 - Opettajien resursseihin huomion kiinnittäminen
 - Merkityksellisyyden ja motivaation huomiointi opettajilla ja opiskelijoilla
 - Resurssien tarkastelu laadunvalvonnan näkökulmasta
3. Viretori oppimisympäristön toiminta on merkityksellistä.
 - Merkityksellisyyden saavuttamiseksi kehitämme toiminnan tiedottamista niin sisäisesti kuin ulkoisesti, mikä lisää näkyvyyttä ja tunnettavuutta.
 - Avoimuudella ja saavutettavuudella tavoitellaan myös monialaisuuden ja moniammatillisuuden entistä vahvempaa toimintaamme.

6.2.3 Arvojen muodostaminen

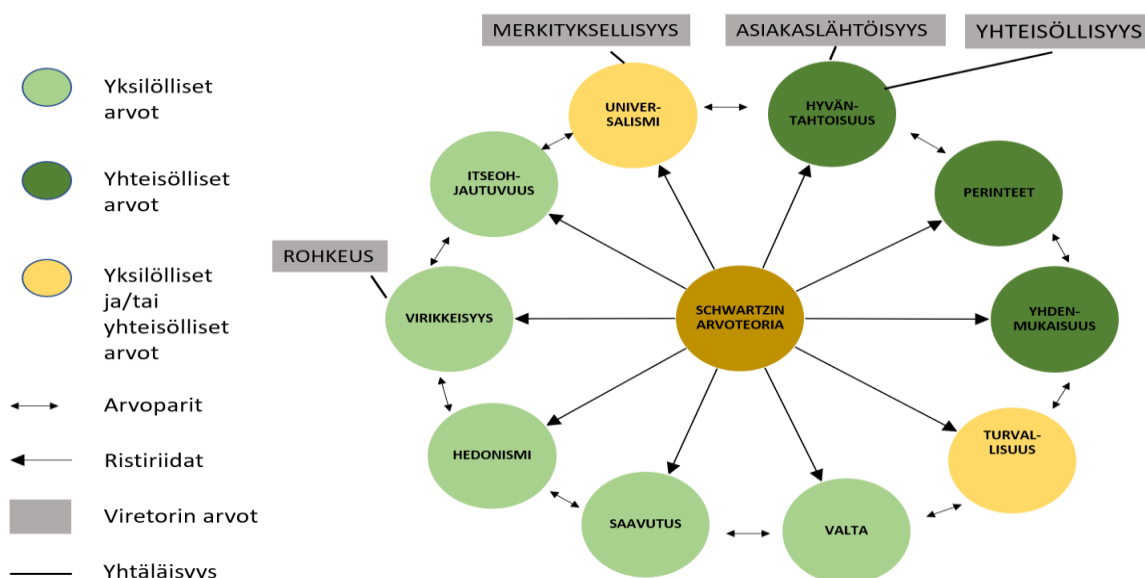
Työpajassa ennen itse arvojen muodostamista, esiteltiin työryhmälle tähän saakka saavutetut tulokset, jolloin työryhmän jäsenet keskustelivat luodun vision saumattomuuden merkityksestä ja kuinka se ymmärretään. Osallistujat halusivat muuttaa vision, niin että jokainen sen lukiessaan ymmärtää: "Asiakaslähtöinen, moniammatillisesti toimiva ja kansainvälinen oppimisympäristö". Lisäksi työryhmää puhutti asiakasnäkökulman puuttuminen selkeästi strategiasta. Tämä ei kuitenkaan nousut edellisessä työpajassa, joten työryhmä nosti asiakasnäkökulman arvojen avulla esiin, ja täten strategiaa muokattiin arvojen mukaisesti. Kolmas strateginen tavoite, "Viretori oppimisympäristön toiminta on merkityksellistä", muokattiin arvojen mukaisesti: "Viretorin toiminta on merkityksellistä asiakkaille, opiskelijoille, opettajille ja sidosryhmille. Merkityksellisyyden saavuttamiseksi kehitämme toiminnan

näkyvyyttä ja tunnettavuutta niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Avoimuudella ja saavutettavuudella tavoitetaan asiakaslähtöinen toiminta sekä monialaisuus ja moniammatillisuus entistä vahvempana toimintanamme.”. Kuva 20 selventää Viretori oppimisympäristön strategian, vision ja arvojen muodostumista.



KUVA 20. Strategian muodostuminen arvojen mukaisesti

Työpajassa arvoiksi muodostui asiakaslähtöisyys, rohkeus, yhteisöllisyys ja merkityksellisyys. Viretori oppimisympäristön arvot rinnastettiin Schwartzin arvoteoriaan (1992), minkä avulla pystyttiin tarkastelemaan niiden mahdollisia vastapareja ja ristiriitoja. Asiakaslähtöisyys ja yhteisöllisyys linkittyivät Schwartzin arvoteoriassa (1992) yhteisölliseen hyväntahtoisuus arvoon, rohkeus yksilölliseen virikkeisyys arvoon ja merkityksellisyys sekä yksilöllistä että yhteisöllistä universalismi arvoon. Merkityksellisyys ja yhteisöllisyys sekä asiakaslähtöisyys muodostavat Schwartzin arvoteorian (1992) mukaan vastaparit, jolloin nämä kolme Viretori oppimisympäristön arvoparia tukevat toinen toisiaan. Ristiriitoja ei muodostunut näiden arvoparien muodostamisesta. (kuva 21.)



KUVA 21. Viretori oppimisympäristön arvot suhteessa Schwartzin arvoteoriaan (mukaillen Schwartz 1992)

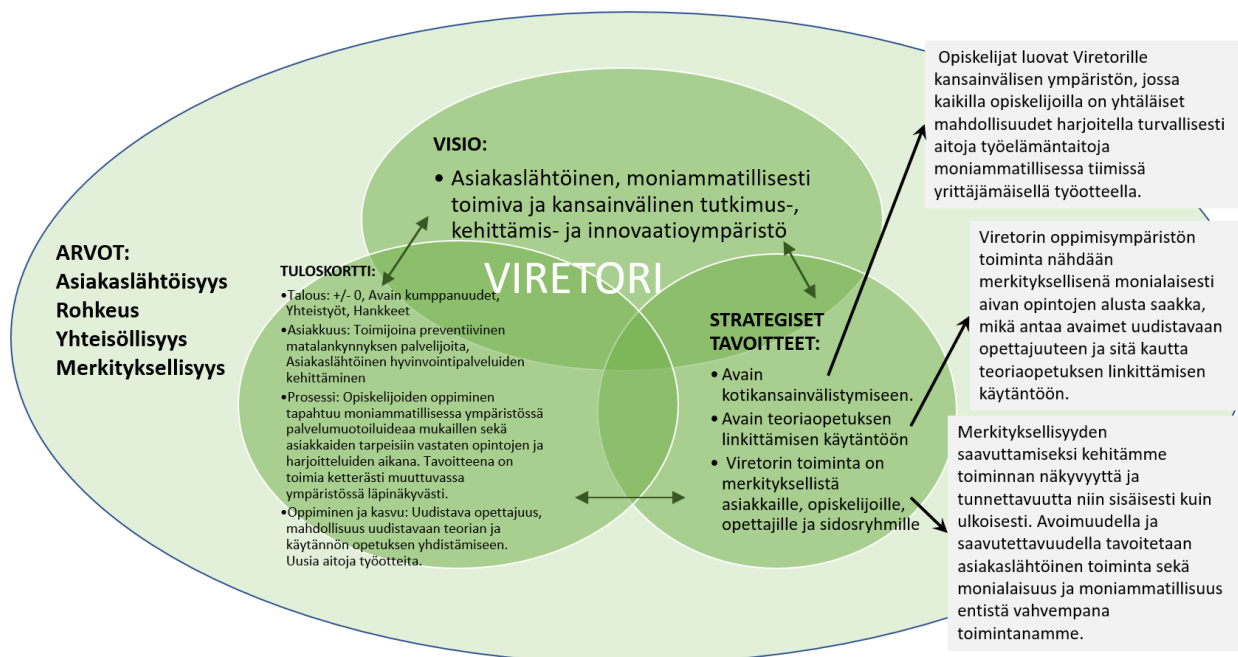
6.2.4 Tasapainotetun tulokortin muodostaminen

Tasapainotetun tulokortin työpajassa tutkimuskysymyksinä olivat: Mitkä ovat talouden, asiakkuuden, prosessin sekä oppiminen ja kasvu osa-alueiden tavoitteet? Miten strategiset tavoitteet saavutetaan? Millä strategisia tavoitteita pystytään mittaamaan? Mikä on mittarin tavoitearvo? Kuinka toiminta konkreettisesti toteutetaan? Kuka seuraa tavoitteiden toteutumista ja milloin niitä seurataan?. Tasapainotettuun tulokortti työpajassa osallistujat saivat tuotettua aineistoa jokaiseen osa-alueeseen (kuva 22).

	TALOUS	ASIAKKUUS	PROSESSI	KASVU JA OPPIMINEN
PÄÄ-MÄÄRÄ	+/- 0, Avain kumppanuudet, Yhteistyöt, Hankkeet	Toimijoina preventiivinen matalankynnyksen palveluita, Asiakaslähtöinen hyvinvointipalveluiden kehittäminen	Opiskelijoiden oppiminen tapahtuu moniammatillisessa ympäristössä palvelumuotoiluideaa mukailen sekä asiakkaiden tarpeisiin vastaten opintojen ja harjoitteluiden aikana. Tavoitteena on toimia ketterästi muuttuvassa ympäristössä läpinäkyvästi.	Uudistava opettajuus, mahdollisuus uudistavaan teorian ja käytännön opetuksen yhdistämiseen. Uusia aitoja työotteita.
KRIITTISET MENESTYS-TEKIJÄT	Avain kumppanuudet, Yhteistyössä tuotetaan tiettyjä palveluita, Hanke toiminnot.	Työhyvinvointia ylläpitävää, laaja, monipuolinen asiakaskunta (vauvasta vaariin, ryhmä- yksilö, kansainvälisyys-kotikansainvälisyys, järjestö-seurat, organisaatiot-yritykset)	Hyvällä suunnittelulla, sekä vahvalla sisällöllisellä sekä ajallinen integraatiolla (eri alojen harjoitteluiden kanssa samaan aikaan niin, että pystytään tuottamaan monialaisia palveluita, jotta ne olisi mahdollisuus suunnitella).	Kehittämisympäristö, moniammatillinen työympäristö
MITTARI	Eurot	Määrällinen: mitä palveluita käytetään ja minkä verran. Talous mittarin kanssa rinnakkain.	Määrälliset: Opintopisteet, opiskelijamäärät koulutusallaisesti ja kansainvälisesti. Laadulliset: Opiskelijapalautteet, tavoitteiden saavuttaminen ja itsearviointi, monialaisen toiminnan mittaaminen.	Yhteisopettajuus. Paljonko yhteisiä opintojaksoja, johon sisällytetään Viretorin toimintaa?
TAVOITE-ARVO	Eurot, Neljännes vuosittain seuranta	-, Neljännes vuosittain seuranta	Mittaaminen jatkuvaa, teknologisesti ja reaali- aikaisesti. (jatkuva päivitetty, läpinäkyvä). Automatisointi, järjestelmän kehittäminen.	Määrällinen: opettajien osallistuminen Viretorin toimintaan? Moniammatillisten opintojaksojen määrä?
TOIMINTA-SUUNNITELMA	Sähköisen seurannan kehittäminen mittaamisen mahdollistamiseksi. Tavoite: suunnitelman laadinta ja seuranta. Seurantakäyntien määrää, kustannukset, asiakaskokemukset – Sponsorit/ Yhteiskunta vastuu – Kumppanuuksien ja yhteistyön ylläpito ja uusien yhteistöiden hankinta	Palvelutarjonnan tarkastelu, Maahanmuuttajien huomiointi palveluiden järjestämisessä. Seuranta käyntien määrää, kustannukset, asiakaskokemukset	Kehitetään läpinäkyvä mittari kaikille näkyväksi. Teknologia opiskelijoiden hyödyntäminen mittarin kehittämisessä. Näppärä järjestelmän palautejärjestelmän kehittäminen -> pystytään seuraamaan opiskelijan oppimista, mikä mahdollistaa reaaliaikaisen seuraamisen ja kehittämisen. Vaaditaan monialaista ohjausresurssia, sitoutumista Viretorin harjoittelun kehittämiseen sekä yhtenäistä palvelumuotoilukoulutusta sekä ohjaajille että opiskelijoille.	Laadullisen kokemusperäisen mittarin kehittäminen opettajille.

KUVA 22. Viretori oppimisympäristön tasapainotettu tulokortti

Osallistujat halusivat muokata strategiaa edelleen tasapainotettuun tulokorttiin sopivaksi. Visioon osallistujat halusivat maininnan tutkimus-, kehittämis- ja innovaatioympäristöstä, ja strategisten tavoitteiden lausemuotoja muokattiin edelleen kolmannessa työpajassa. (kuva 23.)



KUVA 23. Viretori oppimisympäristön strategia, visio, arvot ja tasapainotettu tuloskortti

7 POHDINTA

7.1 Kehittävän työntutkimuksen tulosten tarkastelua

Tutkimuksen viitekehyksenä käytettiin kehittävän työntutkimuksen teoriaa ja metodologiaa. Historian ja nykyisyyden ristiriitojen havaitseminen sekä niiden ratkaisut ovat olennaisia kyseisessä metodissa. Ennen tutkimuksen aloitusta Viretori oppimisympäristöllä ei ollut ajantasaista kirjallista strategiaa ja visiota, millä suunnata toiminta oikein. Tämä tutkimus tuotti oppimisympäristölle strategian, vision ja tasapainotetun tulokortin. Tämän tutkimuksen painopiste oli tuottaa Viretori oppimisympäristön henkilöstön ja sen sidosryhmien avulla strategia, visio ja tulokortti, jotta toiminnalla olisi päämäärä ja apuväline, joilla tavoitteellista toimintaa pystytään seuraamaan. Menneisyyden ristiriidat on hyvä tunnistaa, sillä niiltä ei voi välttyä tulevaisuudessakaan, ja ne voivat jatkossa auttaa niiden ratkaisemisessa (Karabal 2018, 126). Tutkimusprosessin aikana Viretori oppimisympäristön henkilöstö ja sidosryhmät tuottivat vastauksia alkuperäisiin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen pohdinta osio on luonnollista muodostaa syklien mukaisesti.

Viretori oppimisympäristön historiassa (Sykli 1–2) koordinaattorin poistuminen, säännöt ja muutosvastarinta olivat suurimpia muutoksen alkuunpanijoita, mitkä ratkesivat toiminnan muutoksella, kokoaikaisen koordinaattorin tehtävänkuvan asettamisella ja opiskelijoiden osallistamisella. Laine ja Vaara (2015) toteavat tutkimuksessaan, että juuri vastarinta voi edesauttaa uuden toiminnan alullepanon. Olennaisena vastarinnassa Laine ja Vaara (2015) pitävät sitä, että nämä ”toisinajattelijat” saataisiin mukaan strategiaprosessiin, jotta heidän äänensä tulee kuulluksi. Australialaisessa tutkimusprojektissa (Nutall 2013) tutkittiin erään varhaiskasvatuksen henkilökunnan kehittämistä kehittävän työntutkimus metodein. Kyseisen tutkimuksen yksi kulttuurihistorian ristiriidoista liittyi lastenhoitajan ammattinimikkeen myöntämiin mahdollisuuksiin työskennellä. Ratkaisuksi he löysivät säännöt, jolloin sääntöjä muuttamalla lastenhoitajan tehtävänimike laajeni toivotulla tavalla. (Nutall 2013.) Kuten Nutallin (2013) tutkimuksessa, myös Viretori oppimisympäristön historiasta löytyy ristiriitoja, mitkä ratkaistiin sääntöjä muuttamalla. Ryhmäteemahaastatteluun osallistuneet eivät tiedostaneet, että muutosvastarinta-ristiriita on edelleen läsnä Viretori oppimisympäristön arjessa. Tämä nousi esille seuraavan syklin vaiheessa strategiaa muodostaessa, kun työpajassa käsiteltävät toimintaympäristön esteistä nousi opiskelijoiden ja opettajien motivaation puute. Tutkimuksessa luodun strategian avulla on mahdollista ylittää nämä esteet, kunhan ne on ensin tunnistettu.

Työpajan esteinä ja puutteina ryhmältä nousi esiin tilat ja välineet. Viime vuosina oppimisympäristö on vaihtanut toimipisteen paikkaa Savonian ammattikorkeakoulun Mikrokadun kampukselle, minkä vuoksi tilat ovat muuttuneet pieniksi ja ahtaiksi. Vaikka tilojen muutos on tuonut tullessaan mahdollisuuden toiminnan jalkautumiselle, eivät tilat mahdollista täysin koordinaattorin työskentelyä samassa toimipisteessä opiskelijoiden kanssa. Osittain tämän vuoksi opiskelijat toimivat pääosin itsenäisesti Viretorin oppimisympäristössä. Kuudentena ristiriitana nousi menneisyyden ja nykyisyyden osittain ratkaisematon ristiriita, jossa opiskelijat kokivat riittämätöntä tuen saamista harjoittelun aikana. Koskisen ja Äijön (2012) tutkimuksessa Viretori oppimisympäristön opiskelijoista osa koki har-

joittelujakson vaikeaksi, koska eivät saaneet riittävää tukea harjoittelujakson aikana. Berger, Roodfin, Vilen ja Mehta (2016, 283) painottavat, että oppimisympäristössä opiskelijan tulee tuntea olonsa turvalliseksi ja arvostetuksi. Itsenäistä työskentelyä perustellaan valmiutena kokea aitoja työelämäntaitoja ja -tilanteita harjoittelun aikana, mitkä valmistavat työelämään (Berger ym. 2016, 283). Amerikkalainen tutkimus (Hannafin, Hill, Land & Lee 2013) selvitti itseohjautuvaa opiskelua sekä siihen liittyviä tarpeita. Oma-aloitteinen ja itseohjautuva työskentely vaatii opiskelijalta motivaatiota, jotta kognitiivisia taitoja pystyy hyödyntämään. (Hannafin ym. 2013.) Nigerianlaisessa tutkimusartikkelissa (Arimoro 2019) valmisteltiin lakiopiskelijoille oppimisympäristöä, mikä tarjoaa ilmaiseksi lakipalveluita, todettiin, että teoriaopinnoista ja harjoittelusta täytyy muodostua synteesi, jotta ne tukevat toisiaan ja valmistavat opiskelijaa valmistumisen jälkeiseen työelämään (Arimoro 2019). Koska Viretori oppimisympäristön tutkimukseen ei saatu opiskelijan näkökulmaa, pohdittavaksi jää, millainen kokemus opiskelijoilla on nykyisen Viretori oppimisympäristön harjoittelusta. Aiempien tutkimusten ja tämän tutkimuksen perustella voidaan muodostaa johtopäätös, että opiskelijan harjoittelukokonaisuus, teorian ja harjoittelujakson linkittyminen sekä opintokokonaisuuden integroituminen vaatii tulevaisuudessa Viretori oppimisympäristöltä huomiota, jotta jokainen opiskelija kokisi Viretori oppimisympäristön harjoittelujakson merkittäväksi oppimiskokemukseksi.

Viretori oppimisympäristön historian ja nykyisyyden tarkastelu (Sykli 2) antaa kuvan siitä, kuinka ristiriidoille on löydetty ratkaisut pääosin toimintaympäristön sisäisestä ympäristöstä. Kulttuurihistoriallinen haastattelu avasi menneisyydessä syntyneitä ristiriitoja ja niiden ratkaisuja, joita on mahdollista hyödyntää myös tulevaisuudessa uusien ristiriitojen ilmentyessä. Historiassa nousseet ristiriidat tarjosivat ponnahduslaudan Viretori oppimisympäristön kehittämislle. Turkissa tehdyssä tapaustutkimuksessa (Karabal 2018), missä tarkasteltiin muutosvastarintaa ja ristiriitoja sekä niiden ratkaisuja, tuloksissa havaittiin, kuinka toimintaympäristön henkilöiden yksilölliset edut nousevat institutionaalisten etujen edelle ristiriita ja muutos tilanteissa, jolloin syntyy muutosvastarintaa. Tutkimustulosten pohdinnassa ehdotetaan instituutioiden vahvaa kulttuurin nostamista, jotta omat arvot ei nousisi ristiriitatilanteissa liian vahvasti esille. (Karabal 2018, 126.)

Tämän tutkimuksen työpajoissa tuotetusta strategiasta (Sykli 3) pystyy havaitsemaan, kuinka visio, strategia ja strategiset tavoitteet painottuvat sisäiseen ympäristöön, sen merkityksellisyyteen ja viestinnän sujuvoittamiseen. Toimintajärjestelmästä nousi kolme ratkaisematonta tai osittain ratkaisematonta ristiriitaa; lakimuutoksen tuoma toiminnan supistaminen, opettajien vastarinta toimintaperiaatteita ja toimintaa kohtaan, opiskelijoiden saama tuki harjoitteluiden aikana sekä tiedon siirtyminen ja asiakkaiden houkuttelu palvelupiiriin. Nämä kaikki ratkaisemattomat ristiriidat näkyvät strategisissa tavoitteissa ja tulokortti hahmotelmassa. Strategiset tavoitteet keskittyvät sidosryhmien toimivuuteen, opiskelijoiden teoriaopetuksen ja opintojaksojen linkittämisen osaksi Viretorin oppimisympäristöä ja laajaa merkityksellisyyden kokemusta Viretori oppimisympäristöstä, mikä koskettaa niin asiakkaita, opettajia kuin opiskelijoita. Voidaan muodostaa johtopäätös, että ryhmäteemahaastattelusta nousseet ratkaisemattomat ongelmat siirtyivät Viretorin strategisiksi tavoitteiksi. Karabal (2018) havaitsi tapaustutkimuksessaan, että vahva toimintaympäristön kulttuuri voi laimentaa ristiriidoista nousseita yksilöllisiä muutosvastarintoja. Voidaan havaita, kuinka Viretori oppimisympäristön strategia pyrkii vahvistamaan sisäistä kulttuuriaan muutosvastarinnan ehkäisemiseksi.

Viretori oppimisympäristön strategisiksi tavoitteiksi nousi avain teoriaopetuksen linkittäminen käytäntöön ja toiminnan merkityksellisyys opiskelijoiden näkökulmasta. Romppanen (2011) tutki väitöskirjassaan, hoitotyön opiskelijoiden merkityksellisiä kokemuksia kliinisessä oppimisympäristössä. Tuloksissa ilmeni, kuinka opiskelijat kokivat merkityksellisiksi vaativat hoitotilanteet, luottamuksellisen ja haasteellisen potilas-hoitajasuhteen sekä eettisen toiminnan. Opiskelijan oppimista tuki opiskelijan oma reflektio oppimisesta, ohjaajalta saama tuki harjoittelun aikana ja moniammatillinen yhteistyö. (Romppanen 2011, 206–207.)

Useat tutkimukset osoittavat, kuinka visiolla on merkittävä rooli organisaation suorituskyvyn parantamisessa (Suranga 2014; Abolfazli, Mohammadzadeh, Peiravian, Zonoozi, Sharifnia & Vasheghani 2019; Cross 2020, 5). Surangan (2014) tutkimusartikkelin mukaan visio kuvaa organisaation tulevaa tilaa ja tarjoaa toiminnan kasvusuunnan lyhyenä ja selkeänä muotoiluna. Viretori oppimisympäristön visio myötäilee Surangan (2014) havaintoja, sillä se ei ole nykyhetkeä kuvaava, ja näyttäytyy toimintaympäristön tulevaisuuden tahtotilana ytimekkäästi yhdessä lauseessa.

Aaltonen ja Junkkari (2003, 136) toteavat, että yrityksen ja omat henkilökohtaiset arvot eivät tarvitse olla samat, mutta olisi hyvä, että ne olisivat samansuuntaiset. Jos arvoja katsotaan tavoitteiksi, niiden saavuttamisen on palveltava yksilön ja hieman yhteisön etuja. Yksilöllisten etujen katsotaan olevan vastakkaisia yhteisöä palvelevien arvojen kanssa. (Schwartz 1992, 13.) Tämän tutkimuksen Viretori oppimisympäristön arvojen muodostus työpajassa (Sykli 4) osallistujat aluksi kirjoittivat paperille omat henkilökohtaiset arvot, minkä jälkeen he alkoivat ryhmänä muodostamaan Viretori oppimisympäristön arvoja. Tutkimuksessa ei kuitenkaan käsitellä yksilöiden kirjoittamia henkilökohtaisia arvoja, vaan ne oli tarkoitettu huomioimaan yksilöllisten ja yhteisöllisten arvojen eroavaisuudet. Viretori oppimisympäristön arvoiksi muodostui asiakaslähtöisyys, rohkeus, yhteisöllisyys ja merkityksellisyys. Teoriaosuudessa tarkastelin Viretorin arvoja Schwartzin arvoteoriaan pohjaten, jolloin johdopäätöksenä voidaan todeta, että Viretori oppimisympäristön arvot eivät ole ristiriidassa toistensa kanssa ja edustavat yhteisöllisyys, merkityksellisyys ja asiakaslähtöisyys arvoiltaan yhteisöllisiä toisiinsa tukevia arvoja.

Tässä tutkimuksessa luotu Viretori oppimisympäristön strategiasuunnitelma (Sykli 5) painottuu sisäisen toimintaympäristön tavoitteelliseen kehittämiseen ja merkityksellisyyden kokemukseen. Viretori oppimisympäristön opiskelijoiden teoriaopetuksen linkittämisen merkityksellisyyttä osaksi harjoittelua, tukee Perna ja Akselan (2009) tutkimuksen tulokset. Tutkimuksissa selvitettiin kemian opiskelijoiden teorian ja käytännön harjoittelun linkittymistä. Tulokset kertovat, kuinka käytännön opetus ja ICT käytännön harjoittelu toteutuivat vain harvoin, vaikka sen linkittymisen merkitykselliseksi koki lähes puolet tutkimukseen vastanneista. (Perna & Aksela 2009, 86.)

Tasapainotetun tulokortin luominen oli tutkimusprosessin aikana kaikkein vaikein osuus, sillä nimensä mukaisesti tulokortti vaatii tasapainoa. Siltä osin tavoite ei täyttynyt, mutta työpajassa luotua mallia on hyvä lähteä edelleen kehittämään Viretori oppimisympäristössä. Tasapainotetun tulokorttiin luodut osa-alueet vaativat jatkossa Viretorin oppimisympäristön toimijoilta tarkastelua, mitkä

ovat ne konkreettiset tarkastelun kohteet, mikäli tasapainotettua tulokorttia halutaan jatkossa toteuttaa oikeanlaisesti. Tasapainotetun tulokortin luomisen työpajassa osallistujat löysivät mittareita, mitä voi hyödyntää kunkin tasapainotetun tulokortin osa-alueen tavoitteisiin pääsyn mahdollistamiseksi. Osa osallistujien esiin tuomista mittareista ei ole vielä konkreettisia, mikä vaatii todellisten mittareiden kehittämistä. Soderberg, Kalagnanam, Sheehan ja Vaidyanathan (2011) tarkastelevat tutkimuksessaan, onko tasapainotettu tulokortti tasapainotettu tulokortti. Tutkimuksessaan he (Soderberg ym. 2011) laativat viiden asteen luokittelujärjestelmän (asteikko 1–5), minkä mukaan organisaatioita arvioidaan. Tutkimuksen tuloksissa ilmeni, että 24,2 prosentilla tutkimukseen osallistuvilla yrityksillä oli tasapainotettu tulokortti ylimmällä tasolla ja reilulla 26 prosentilla tasolla 4. Tulokset osoittivat, kuinka ylimmän johdon sitoutuminen vaikuttaa tasapainotetun tulokortin toteutumiseen, ja kuinka perinteiset budjetin kaltaiset valvontajärjestelmät tehdään yhdessä tasapainotetun tulokortin kanssa. (Soderberg ym. 2011, 706.)

Tämän tutkimusprosessiin osallistuneilta ei talousnäkökulma noussut vahvasti esille missään aiemmissa syklien vaiheissa. Mielestäni talouden näkökulman puuttuminen oli erikoista, koska yleensä toiminta perustuu organisaatioissa talouden näkökulmaan ja taloudelliseen kasvuun. Koska Viretorin oppimisympäristössä palveluntuottajina toimii opiskelijat ja he toteuttavat palvelut harjoitteluna, palvelut ovat ilmaisia tai lähes ilmaisia. Luulen, että tämän vuoksi talouden näkökulmaa ei noussut aiemmissa työpajoissa tai ryhmäteemahaastattelussa niin selvästi esiin. Jotta tulevaisuudessa talouden näkökulma esiintyisi vahvempana Viretori oppimisympäristössä, voisiko opiskelijoiden oppiminen harjoittelussa liittyä joltain osin myös talouden tarkasteluun. Esimerkiksi, kuinka opiskelijoiden antamat ohjaustilanteet ja säännölliset hyvinvointipalvelut asiakkaalle, yritykselle tai yhdistykselle toteutetaan kustannus-tehokkaasti. Kuitenkaan tällä hetkellä Viretori ei ole voittoa tavoitteleva toimija, joten on syytä pohtia tasapainotetun tulokortin sopivuutta vai olisiko joku toinen arviointijärjestelmä. Esimerkiksi olisiko CAF-malli (Common Assessment Framework) ollut sopivampi vaihtoehto tasapainotetulle tulokortille Viretori oppimisympäristön kaltaiseen toimintaympäristöön laadun varmistamiseksi ja arvioimiseksi. CAF-mallissa kehitetään organisaatiota itsearvioinnin avulla, johon osallistuu myös sidosryhmiä. Arvioinnissa keskitytään toimintatapoihin, joista luodaan uusia toimintamalleja suorituskyvyn parantamiseksi. (Valtiovarainministeriö 2020.)

Tutkimuksen edetessä syklistä kolme sykliin viisi, strategia, strategiset tavoitteet ja visio muokkautuivat aina sen mukaan, mistä näkökulmasta sitä tarkkailtiin milloinkin. Syklissä kolme siis luotiin Viretori oppimisympäristön strategia, sen tavoitteet ja visio. Sykli neljä käsitteli toimintaympäristön arvoja, jonka mukaan strategia edelleen kehittyi arvojen mukaisiksi, ja lopulta syklissä viisi tasapainotetun tulokortin luonnin jälkeen jälleen työpajan osallistujat muokkasivat strategiaa, strategisia tavoitteita ja visiota. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt siis arvioivat tuotettua aineistoa läpi prosessin ja edelleen kehittivät sitä heidän ajatustensa kehittyessä. Strategian muokkautumiseen vaikutti myös se, että syklien edetessä haastatteluun ja työpajoihin osallistui osittain eri ihmisiä, mitä kautta tarkasteltavaa strategiaa peilattiin eri näkökulmista. Tällaista peilaamista, tietojen testaamista, tapahtui myös Australiassa (Nutall 2013) tehdyssä kolme vuotisessa projektissa, mikä toteutettiin kehittävän työntutkimus metodein, ja jossa järjestettiin useita ryhmäteemahaastatteluita ja työpajoja (Nutall 2013).

7.2 Kehittävän työntutkimuksen prosessin arviointia

Tämän tutkimuksen avulla Viretori oppimisympäristön koordinaattori on saanut kirjallisessa muodossa olevan nykyhetkeen sopivan strategian. Lisäksi prosessin kautta tutkimukseen osallistuneet henkilöt ovat päässeet tutustumaan Viretori oppimisympäristön kulttuurihistorialliseen taustaan ja sitä myöten saaneet ymmärryksen, kuinka toimintaympäristöstä on muotoutunut nykyisenlainen konsepti. Strategian laadintaan osallistui Viretori oppimisympäristölle tärkeitä sidosryhmiä, jotta näkökulma olisi mahdollisimman laaja. Tässä tutkimuksessa moniäänisyys jatkui koko tutkimusprosessin ajan. Prosessi on lisännyt myös sidosryhmien tietoutta ja ymmärrystä Viretori oppimisympäristöstä ja sen päämääristä. Viretorin oppimisympäristön kulttuurihistoriasta selviää, kuinka ristiriidat ovat koko toimintaympäristöä ja yhteisöä koskettava asia ja kuinka ratkaisut ovat löytyneet toimintajärjestelmästä. Samalainen johtopäätös havaittiin myös australialaisessa (2013) tehdyssä kehittävässä työntutkimuksessa (Nutall 2013, 209).

Alun pitäen syklin viimeinen osuus oli tarkoitus toteuttaa The World Cafe–menetelmällä, mutta korona epidemian vuoksi, työpaja järjestettiin etäverkkokokouksella, mikä ei mahdollistanut täysin menetelmän toteuttamista. The World Cafe–menetelmä olisi mahdollistanut tasapainotettuun tulokorttiin entistä moninaisemman näkökulman, jolloin osallistujien moniäänisyys tullut paremmin esille. Etäverkkokokouksella toteutetussa työpajassa osallistujat jaettiin kahteen ryhmään, missä kukin ryhmä sai kaksi tasapainotetun tulokortin osa-alueetta, minkä jälkeen ryhmät palautettiin yhteen. Yhteisen keskustelun aikana osallistujat saivat kommentoida ja ehdottaa muutoksia eri osa-alueisiin. Kuitenkaan tämä toteutustapa ei tuottanut runsasta keskustelua. Pohdin, johtuiko alhainen kommentointi etäverkkokokouksesta vai vieroksuiko osallistujat tasapainotetun tulokortin laadintaa. Taustalla oli kolme aiempaa kasvatusten järjestettävää tapaamista, joissa kommentointi oli runsasta, joten oletan, että etänä suoritettava työpaja laimensi osallistumista joltain osin.

Viretori oppimisympäristön luomaa strategiaa ja siihen rinnastettavia tutkimuksia oli vähän, koska strategiaan pohjautuvat tutkimukset perustuvat tavallisesti talous painotteisiin, kilpaileviin (Abolfazli ym. 2019) ja kansainvälisiin yrityksiin (Johanson & Vahlne 2010), ei niinkään tulosta tavoittelemattomiin toimijoihin. Strategian muodostumista on mahdollista pohtia aiempien tutkimusten rinnalla muun muassa sidosryhmien osallistamiseen strategian luomisessa, muutosvastarintaan ja muihin syklisen vaiheissa käytyihin asioihin. Viretori oppimisympäristön strategian luomiseen osallistui useita koordinaattorin näkemyksestä merkittäviä sidoshenkilöitä, yhteistyökumppaneita ja asiakkaita. Iranilaisen lääkefirman strategian muodostus- tutkimuksen (Abolfazli ym. 2019) tuloksissa ilmenee, kuinka yhteisöllinen strategian muodostaminen on tärkeä osa strategia prosessia. Myös Johanson ja Vahlne (2010) näkevät strategian tekemisen jatkuvana prosessina, eikä erillisenä pyrkimyksenä, mikä muodostuu verkostoitumisesta. Heidän (Johanson & Vahlne 2010) käsityksensä strategian luomisesta muodostuu toisistaan riippuvista toimijoista, joilla on luottamus toisiinsa ja sitoutuminen päämäärään. Myös sidosryhmien mukaan ottaminen strategiaan muutoksiin johtaa todennäköisesti kestäviin kehitysprosesseihin. (Johanson & Vahlne 2010.) Tämän tutkimuksen myötä Viretori oppimisympäristön koordinaattori ja sidosryhmät loivat strategian monien eri näkökulmien kautta, jolloin esteistä ja puutteista muodostettiin päämääriä. Vastaavanlainen tulos ilmeni Einola ja Kohtamäen

(2016) toimintatutkimuksessa, jossa hyödynnettiin moniäänisyyttä. Johanson ja Vahne (2010) ehdottavat tutkimusartikkelissaan, että yrityksillä on oltava tapoja toimia myös kumppaneille suotuisalla tavalla ja hallita suhteita luodakseen arvokkaan perustan oppimiseen ja luomiseen.

Tässä tutkimuksessa luotu strategia ja tasapainotettu tulokortti ei painotu asiakkaiden tarpeisiin, eikä siinä ole huomioitu kilpailullista puolta vaan se keskittyy sisäisen toimintaympäristön tavoitteelliseen kehittämiseen ja merkityksellisyyden kokemukselliseen tavoitteluun. Koska Viretori oppimisympäristöllä ei ole aiemmin ollut ajantasaista kirjallisessa muodossa olevaa strategiaa, strateginen ajattelu ei luultavasti siitä syystä vielä saavuttanut moninäkökulmaista ajattelua. Mahdollisesti Viretori oppimisympäristön sisäisessä ympäristössä on vielä voimakkaita ristiriita tilanteita, mitä tutkija ei saanut tavoitettua tässä tutkimuksessa, ettei kokonaisvaltaiselle ja tasapainoiselle strategiasuunnitelmalle ollut tällä hetkellä mahdollisuutta. Olisi mielenkiintoista nähdä, millainen strategia muodostuisi vuoden päästä tästä tutkimuksesta.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että Viretori oppimisympäristö ratkaisi suuria ristiriitatilanteita osallistamisen ja tiedottamisen lisäämisen kautta. Osittain nämä ristiriitatilanteet ovat edelleen läsnä toimintaympäristössä, mikä näkyy taasen strategisissa tavoitteissa ja tasapainotetussa tulokortissa. Merkittävän tästä tutkimuksesta teki koordinaattorin ja Viretori oppimisympäristön sidosryhmien yhdessä tekemä syklittäin etenevä prosessi ja kirjallisessa muodossa luotu strategia Viretori oppimisympäristölle.

Puutteet, esteet, vahvuudet ja haaveet työpajan pituus ei antanut mahdollisuutta koota, visiota yhdessä ryhmän kanssa. Minun oli siis työpajan jälkeen löydettävä tapa, jolla analysoin tuotosta mahdollisimman neutraalisti vaikuttamatta itse mahdollisimman vähän lopputulokseen. Yleisenä haasteena työpajojen järjestämisessä oli se, että ne pyrittiin pitämään mahdollisimman tiiviinä kahden tunnin pituisina osioina, jotta henkilöt pystyvät muun työn lomassa osallistumaan työpajoihin. Kuitenkin lyhyt aikaraja jonkin verran rajoittaa työpajan laadullista ja huolellista työskentelyä. Työpajat toteutettiin kahden tunnin pituisina, osa osallistujista joutui poistumaan työpajoista kesken kaiken. Tasapainotetun tulokortin laadinta virtuaalisesti kahden tunnin aikana oli haastavaa. Työpajan diasarjat lähetettiin työpajojen osallistujille etukäteen, jotta he voivat ennen työpajaa tutustua aiheeseen ja pohtia mahdollisia tulokortin osa-alueita. Valmisteluista huolimatta aika ei riittänyt huoliteltuun ja viimeistelyyn tasapainotetun tulokortin työstämiseen. Viretori oppimisympäristössä ei ollut aiemmin käytetty tasapainotettua tulokorttia, mikä mahdollisesti vaikutti konkreettisten mittareiden löytämiseen. Tulokortin osa-alueisiin mittaristojen kohdalle nousi sen sijaan erilaisia mittaristojen kehittämisehdotuksia, kuin todellisia jo olemassa olevia mittareita.

7.3 Eettisyys ja luotettavuus

Toikko ja Rantanen (2019, 121) määrittelevät laadullisen kehittämistutkimuksen tulosten hyödynnettävyyden ja käyttökelpoisuuden mukaan. Tämän tutkimusprosessin alussa tavoitteena oli rakentaa tutkimuksen avulla Viretori oppimisympäristölle kivijalka ja konkretisoida toimintaa strategian, vision

ja tasapainotetun tulokortin avulla. Perna (2013, 8) esittää kirjassaan kehittämistutkimusten kriteereitä, mitkä perustuvat Lincolnin ja Gubnin luokitteluun. Kehittämistutkimuksen luotettavuusanalyysiin sisältyy kokonaisvaltaisuus, syklittäin etenevää kehittämistä ja arviointia, teorioihin pyrkivää, testattavuus ja dokumentoinnin tarkkuus. (Perna 2013, 8.) Tässä tutkimuksessa kokonaisvaltaisuus ilmenee sillä, että tutkimuksen eri osa-alueisiin kutsuttiin Viretori oppimisympäristön sidosryhmät osallistumaan kehittämistutkimukseen. Viretori oppimisympäristön sidosryhmät jakaantuivat koordinaattoriin, Savonia ammattikorkeakoulun henkilöstöön, asiakkaisiin ja opiskelijoihin. Ainut osa-alue, mistä tähän tutkimukseen ei osallistunut henkilöitä jostain syystä oli opiskelijat. Tutkimus eteni syklittäin, jolloin alkuun kartoitettiin historian ja nykyisyyden ristiriitoja ja niiden ratkaisuja. Toiseksi selvitettiin toimintaympäristön puutteet, esteet, vahvuudet ja haaveet, joista muodostui ensimmäinen versio strategiasta ja visiosta. Kolmannessa syklin vaiheessa työpajan osallistujat loivat arvot ja muokkasivat strategiaa ja visiota arvoihin sopivaksi ja viidennessä syklin vaiheessa luotiin tulokortti arvioinnin ja strategian perustaksi. Kehittämistutkimus on teorioihin pyrkivää siltä osin, että sen toteuttamistapaa on mahdollista siirtää muualle. Tätä tutkimusta ei ole testattu sen todellisissa olosuhteissa tutkimuksen laajuuden vuoksi. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden todentamista on tutkittu paljon, sen varmistaminen ei ole yksiselitteistä ja se on aiheuttanut myös kritiikkiä (Long & Johnson 2000; Fitzpatrick 2019). Kehittämissyklin kaikki vaiheet on kuvattu aidosti ja totuudenmukaisesti, mikä lisää tämän tutkimuksen luotettavuutta.

Kyngäs, Pölkki, Elo ja Kääriäinen (2011, 147) huomauttavat, tutkiessaan sisällönanalyseja suomalaisessa hoitotieteellisissä tutkimuksissa, että tutkijan on esitettävä oma kokonaisvaltainen näkemys luotettavuudesta sen todentamiseksi. Tutkimustulosten luotettavuuteen tutkija on pyrkinyt vaikuttamaan ryhmäteemahaastattelussa ja työpajoissa olemalla neutraali, eikä johdattelemalla osallistujia kysymyksillä. Kuitenkin Elo ja Kyngäs (2008, 114) toteavat laadullinen sisällönanalyysi tutkimusartikkelissaan, kuinka tutkijalla on uhkana tulkita sisältöä liikaa. Koska aineistonkeruu menetelmänä tässä tutkimuksessa käytettiin ryhmäteemahaastattelua ja työpajoja, eivät ne ole mahdollista toistaa täysin samalla lailla.

Ryhmäteemahaastattelusta ja työpajoista kerätyt aineistot säilytettiin asianmukaisesti, niin ettei niihin voinut päästä muut osapuolet, ja tutkimuksen päätteeksi aineistot tuhottiin. Luotettavuuteen pyrittiin kuvaamalla koko prosessi mahdollisimman todenmukaisesti ja huolellisesti. Long ja Johnson (2000, 35) toteavat tutkimusartikkelissaan, kuinka laadullisessa tutkimuksessa tutkijalta vaaditaan tuloksien havainnoissa vakuuttavuutta ja oikeanlaisen termistön käyttöä. Luotettavuuden vakuuttamiseksi oman tutkimuksen tuloksia täytyy rinnastaa aiempiin tutkimuksiin (Long & Johnson 2000, 35). Tämän tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa se, että aineistoa on kerätty useilta henkilöiltä. Työskentelyvaiheita ja tuloksia ohjaavalle opettajalle tutkija esitti säännöllisesti tutkimuksen aikana, jotta ei tule tulkintavirheitä. Long ja Johnson (2000, 34) suosittavat tutkimuksen vertaisarviointia tutkimusprosessin aikana. Koska tutkijalla ei ole kytköksiä tai suhdetta Viretori oppimisympäristöön, neutraali tulkitseminen mahdollistui. Fitzpatrick (2019) suosittelee tutkijaa tunnistamaan reflektiivisyytensä, johon liittyy puolueettomuus, tunteet, rooli tutkimuksessa. Toisaalta Long ja Johnson (2000, 34) toteavat laadullisen tutkimuksen luotettavuuden vahvistuvan, jos tutkija pystyy havain-

noimaan tutkittavaa ympäristöä ja tuntee sen. Viretori oppimisympäristön tuntevuuteen tutkija vaikutti perehtymällä toimintaympäristön materiaaleihin, esitteisiin ja aiempiin tutkimuksiin. Tutkimusprosessi lisäsi tutkijan ymmärrystä toimintaympäristöä kohtaan prosessin edetessä.

Laadulliseen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa tutkimukseen osallistujien harkinnanvaraisuus (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.3), niin myös tähän tutkimukseen kutsutut henkilöt valikoitiin sen perusteella, kuinka merkityksellisesti he ovat osa Viretori oppimisympäristön toimintaa ja kehittämistä. Ryhmäteemahaastatteluun ja työpajojen kutsuihin liitettiin (liite 1) eettisyys osio, jossa kerrottiin tutkimusmateriaalin säilytyksestä, käsittelystä ja tuhoamisesta. Lisäksi luotettavuuteen ja sallapitoon liittyvät asiat käytiin läpi ennen haastattelun ja työpajojen alkua. Osallistujien henkilöityminen varmistettiin poistamalla tuloksissa kaikki nimet, ja näin eliminoitiin henkilöiden tunnistamista mahdollistavat seikat. Tämän tutkimuksen haastattelussa ja työpajoissa painotettiin vapaaehtoisuutta. Ryhmäteemahaastattelu nauhoitettiin ja videoitiin, minkä jälkeen se muutettiin sanasta saan tekstiksi. Fitzpatrick (2019) painottaa, että haastattelut tulee purkaa sanatarkasti, jotta tutkija välttyy väärintymmärryksiltä. Haastattelun ääni- ja videotallenteita säilytettiin tutkimuksen loppuun sakka, minkä jälkeen tallenteet tuhottiin. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvoston opinnäytetöiden eettiset suositukset (2019, 7) korostavat opinnäytetyön osallistujien anonymiteetin oikeuksia, informointia tutkimuksesta, sen menetelmistä ja tavoista sekä suostumusta osallistumiseen.

Tämän tutkimuksen alussa tilaajan kanssa allekirjoitettiin hankkeistamissopimus, eikä tutkimuslupaa tilaaja vaatinut. Tutkimuslupa- ja tietosuojakäytänteitä täsmennettiin Savonia ammattikorkeakoulun kohdalla tutkimuksen aikana. Tutkimuksen tilaajan päätöksestä tutkimuslupahakemusta ja tietosuojaselostetta ei lähdetty tutkimuksen loppuvaiheessa enää tarkentamaan. Tutkimuksen teksti ja aineisto on tuotettu hyvän tieteellisten käytänteiden mukaisesti ja palautettu arvioitavaksi plagiaatintunnistusjärjestelmän kautta. Plagiaatintunnistusjärjestelmällä varmistetaan lähteiden alkuperäisyys ja tekstin plagioimattomuus (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto 2019, 7).

Tämän tutkimuksen ja sen sisältämien syklien edetessä tutkija havaitsi käytännön tapahtumien ja teorian rinnakkaisuuden. Viretori oppimisympäristön historia-analyysi loi pohjan nykytilan tulkitsemiselle ja tulevaisuuden kehittämisalueille, kuten myös Engeström (1995, 34) kuvaa kehittävän työntutkimuksen prosessia. Kehittävän työntutkimuksen ajatuksena on yhdistää käytäntö ja kriittinen teoria ja sitä myöten kehittämään toimintaa (Heikkinen 2008, 62). Jälkeenpäin tarkasteltuna kehittävä työntutkimus metodi soveltui hyvin Viretori oppimisympäristön kehittämisen alustaksi, koska yksi Viretori oppimisympäristön strategian tavoitteista oli opiskelijoiden teorian ja käytännön linkittäminen harjoittelujaksoon. Ryhmäteemahaastattelusta saadusta Viretori oppimisympäristön toimintajärjestelmä kuvauksesta pystyy arvioimaan suhdetta menneisyyteen ja tulevaisuuteen.

Tähän tutkimukseen osallistujat eivät olleet velvoitettu osallistumaan kaikkiin syklien osa-alueisiin. Havaittiin, että ne osallistujat, jotka osallistuivat esimerkiksi kahteen viimeiseen tutkimuksen sykliin, tulkitsivat jo tuotettua strategiaa eri tavalla, kuin ne, jotka olivat osallistuneet koko prosessiin. Viretori oppimisympäristön strategia ja strategiset tavoitteet muokkautuivat loppuun saakka uusien nä-

kökulmien myötä. Fitzpatrick (2019) toteaa, että laadullisessa tutkimuksessa tulokset tulee olla muokattavissa koko prosessin ajan, jotta ne ovat luotettavia. Tämä vahvistaa Viretori oppimisympäristön muodostetun strategian luotettavuuden.

Tämä tutkimus lisäsi tietoa Viretori oppimisympäristön toiminnan historiasta ja nykyisyydestä, kulttuurihistorian ristiriidoista ja niiden ratkaisuksista, tavoitteista ja kuinka niihin pyritään sekä miten toiminnan tavoitteita seurataan mittareiden avulla. Tutkimuksen loppuvaiheessa, hieman ennen tasapainotetun tuloskortin työpajaa, Suomeen rantautui globaali koronavirusepidemia. Virusepidemia pakotti Suomeen poikkeusolot, jolloin kaikki ryhmätapaamiset valtakunnallisesti kiellettiin ja muun muassa oppilaitokset suljettiin. Tämä aiheutti myös tutkimusta kohtaan haasteita järjestää viimeinen työpaja, mikä oli suunniteltu kasvotusten järjestettäväksi. Viimeinen työpaja toteutettiin etäverkko-yhteyksien avulla. Ennen tasapainotettu tuloskortti työpajaa tutkija harjoitteli verkkotapaamishojelman käyttöä, jotta työpajojen järjestäminen sujuisi mahdollisimman hyvin ja jouhevasti.

Kokonaisuudessaan tutkimusalue oli laaja, mikä sisältää historian ja nykyisyyden analysoinnin, puutteiden, esteiden, vahvuuksien ja haaveiden löytämisen Viretori oppimisympäristön ympäristössä ja niiden kautta strategian, vision ja arvojen muodostamisen sekä lopulta tuloskortin luomisen. Esimerkiksi pelkästään arvojen muodostamisesta on tehty isoja tutkimuksia. Kuitenkin kehittävä työntutkimusmetodin helppo muokattavuus mahdollisti kokonaisuuden.

Tutkimustuloksia ei ole mahdollista siirtää itsessään muualle, koska se on toteutettu Viretori oppimisympäristöön ja johon vaikuttaa tutkimukseen kutsutut henkilöt. Sen sijaan kehittävän työntutkimusmetodia strategian, vision ja tuloskortin luomisessa toteutustapaa on mahdollista soveltaa muissa organisaatioissa ja työpisteissä strategian, vision ja tuloskortin rakentamisessa. Tutkimukseen osallistujat olivat selvästi sitoutuneita ja motivoituneita Viretori oppimisympäristön kehittämiseen, siitä syystä kehittävä työntutkimus soveltuviin kyseiseen toimintaympäristöön.

Tämä tutkimus tuotti Viretori oppimisympäristölle strategian, arvot ja tasapainotetun tuloskortin yhdessä koordinaattorin ja sidosryhmien kanssa. Vaikka kokonaisuus ei ole aivan täydellinen, ei se vähennä sen käytettävyyden merkitystä. Toimintaympäristön dynaamisuus antaa strategian muotoutua ja muovautua jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä.

7.4 Hyödynnettävyys, kehittämisideat ja jatkotutkimusaiheet

Kehittämisideana Viretori oppimisympäristössä olisi täsmentää tasapainotetun tuloskortin päämääriä, löytää ja kehittää tasapainotettuun tuloskorttiin todelliset mittarit ja laatia tarkennettu toimintasuunnitelma päämäärien saavuttamiseksi.

Tämän tutkimuksen lähtöajatuksena oli ottaa mukaan opiskelijoiden näkökulma tutkimukseen, koska opiskelijoiden rooli Viretori oppimisympäristön toiminnassa on varsin oleellinen ja merkittävä. Opiskelijat tuottavat Viretori oppimisympäristön palveluita ja heitä otetaan mukaan osaksi toiminnan kehittämistä. Kuitenkaan jostain syystä, tähän tutkimukseen ei opiskelijoita tullut yhtään, kutsuja työ-

pajoihin lähetettiin myös opiskelijoille. Opiskelijat, jotka toteuttavat Viretori oppimisympäristön harjoittelua, heillä on selvä suunnitelma harjoittelujaksolla. Koordinaattori koki, että hän ei pystyisi linkittämään tätä tutkimusta osaksi harjoittelukokonaisuutta. Tutkimukseen olisi voinut linkittää erillinen opiskelijoiden näkökulma, mutta se olisi taas laajentanut tutkimusalueitani entisestään. Jatko-tutkimus voisi käsitellä, kuinka Viretori oppimisympäristölle laadittu strategia, visio ja tuloskortti näyttäytyy opiskelijoiden harjoitteluissa ja opintojaksoilla, kuinka he kokevat sen ja miten edelleen kehittäisivät sitä omasta näkökulmastaan.

- Miten Viretori oppimisympäristölle laadittu strategia näyttäytyy opiskelijoiden harjoitteluissa ja opintojaksoilla
- Millaisena opiskelijat kokevat luodun strategian
- Miten opiskelijat edelleen kehittäisivät strategiaa omasta näkökulmastaan.
- Miten ja millaisena opiskelijat kokevat teoriaopetuksen linkittymisen Viretori oppimisympäristön harjoittelujaksoon?
- Miten teoriaopetuksen linkittämistä voisi entisestään kehittää?

Tässä tutkimuksessa ei toteutettu strategian arviointiosuutta Viretori oppimisympäristön koordinaattorin ja sidosryhmien kanssa sen laajuuden vuoksi. Savonia ammattikorkeakoulu uudisti strategiansa samaan aikaan tämän tutkimuksen aikana, minkä vuoksi tässä tutkimuksessa ei tarkasteltu, miten Savonia ammattikorkeakoulun strategia tukee Viretori oppimisympäristön strategiaa. Toinen opinnäytetyön jatkotutkimuksen aihe voisi liittyä arviointisuunnitelman laatimiseen ja sen toteuttamiseen.

- Miten tutkimuksesta luodut strategia, visio, arvot ja tuloskortti on näyttäytynyt Viretori oppimisympäristössä?
- Miten strategian olemassaolo on vaikuttanut toimintaan?
- Miten strategia on muuntunut vuoden aikana?
- Tukeeko Viretori oppimisympäristön ja Savonia ammattikorkeakoulun strategiat toinen toisiansa?

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- AALTONEN, T. & JUNKKARI, L. 2003. Yrityksen arvot ja etiikka. Helsinki: WSOY.
- ABOLFAZLI, S., MOHAMMADZADEH, M., PEIRAVIAN, F., ZONOOZI, J., SHARIFNIA, H. & VASHEGHANI, A. 2019. Strategy-making Process and Firm Performance in Iranian Pharmaceutical Industry. *Iranian journal of pharmaceutical research*. 18(1):531–545. Verkkojulkaisu 2019–12. [Viitattu 2020-04-27.] Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/331192474_Strategy-making_Process_and_Firm_Performance_in_Iranian_Pharmaceutical_Industry
- AMMATTIKORKEAKOULUJEN REHTORINEUVOSTO ARENE RY. 2019. Ammattikorkeakoulujen opin-
nätetöiden eettiset suositukset. Julkaistu 2018-04-18. [Viitattu 2020-03-30.] Saatavissa: <http://www.arene.fi/julkaisut/ammattikorkeakoulujen-opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/>
- ARIMORO, A. 2019. Clinical Legal Education; Vision and Strategy for Start-up Clinics in Nigeria. Tutkimusartikkeli. Verkkojulkaisu 2019–03. [Viitattu 2020-05-08.] Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/333022175_Clinical_Legal_Education_Vision_and_Strategy_for_Start-up_Clinics_in_Nigeria
- BERGER, R., WOODFIN, L., VILEN, A & MEHTA, J. 2016. Learning that lasts. Challenging, engaging and empowering student with deeper instruction. San Francisco: Jossey-Bass, 283. Saatavissa: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/reader.action?docID=4418739#>
- BLOMBERG, S. 2016. Organisaation arvot – toiminnan ohjaajia vai sanahelinää? Jyväskylän yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Pro Gradu- tutkielma. [Viitattu 2020-02-12.] Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/49756/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201605122530.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- BROWN, J. & ISAACS, D. 2005. *The World Cafe: Shaping the futures through conversations that matter*. Tanska: Berrett-Koehler Publishers.
- CROSS, O. 2020. The Effect of Corporate Strategy to Company Performance. Verkkojulkaisu 2020–04. [Viitattu 2020-05-08.] Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/340688139_The_Effect_of_Corporate_Strategy_to_Company_Performance
- GIORDI, S., LOCKWOOD, C. & GLYNN, M. 2015. The many faces of culture: Making sense of 30 years of research on culture in organization studies. 9 (1): 1–54. Teoksessa GIORDI, S., LOCKWOOD, C. & GLYNN, M. 2015. *The academy of management annals*. Boston College: Routledge, 4, 8–9. Julkaistu 25-02-2015. [Viitattu 2020-02-12.] Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/325001261_The_Many_Faces_of_Culture_Making_Sense_of_30_Years_of_Research_on_Culture_in_Organization_Studies

- EINOLA, S. & KOHTAMÄKI, M. 2015. Osallistava strategiaproessi kunnassa. Verkkojulkaisu 2015-06-26. Vaasan Yliopisto, 5. [Viitattu 2020-02-12.] Saatavissa: https://issuu.com/universi-tyofvaasa/docs/einola___kohtam__ki_2015_osallistav
- EINOLA, S. & KOHTAMÄKI, M. 2016. Sosiomateriaalisten käytäntöjen rooli kuntaorganisaation strategiatyössä. Hallinnon tutkimus 3/2016, 199–200. Artikkel. [Viitattu 2020-04-24.] Saatavissa: https://www.academia.edu/40623981/Sosiomateriaalisten_k%C3%A4yt%C3%A4nt%C3%B6jen_rooli_kuntaorganisaation_strategiaty%C3%B6ss%C3%A4
- EINOLA, S. 2018. The interplay between the sociamaterial, cognitive and paradox views in the field of strategy as practice: "How can we know what we think until we see what we do". Vaasan yliopisto. Väitöskirja. [Viitattu 2020-04-24.] Saatavissa: <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7255/978-952-476-813-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- ELO, S. & KYNGÄS, H. 2008. The qualitative content analysis. Journal of Advanced Nursing 62 (1): 107–115, 114. Verkkojulkaisu 2008–05. [Viitattu 2020-05-08.] Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/5499399_The_qualitative_content_analysis
- ENGESTRÖM, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Painatuskeskus.
- ENGESTRÖM, Y. 2002. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Edita.
- ENGESTRÖM, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.
- ESKOLA, J., LÄTTI, J. & VASTAMÄKI, J. 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa VALLI, R. & AARNOS, E. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Verkkokirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/reader/9789524515160>
- ESKOLA, J. & SUORANTA, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Verkkokirja. Tampere: Vastapaino. <https://www.elibrary.com/reader/9789517685047>
- FITZPATRICK, B. 2019. Validity in qualitative health education research. Currents in Pharmacy Teaching and Learning 11, (2), 211–217. Verkkojulkaisu 2019–02. [Viitattu 2020-05-09.] Saatavissa: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.savonia.fi/science/article/pii/S1877129717302873#!>
- HANNAFIN, M., HILL, J., LAND, S. & LEE, E. 2013. Student-centered open learning environments: Research, theory, and practice. Teoksessa Handbook of Research for Educational Communications and Technology. New York: Routledge. pp. 641–5651. Verkkojulkaisu 2014–12. [Viitattu 2020-04-28.] Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/276057751_Student-centered_open_learning_environments_Research_theory_and_practice

HANNUS, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Jyväskylä: ProTalent.

HEIKKINEN, H. 2008. Käyttöteoriat ja opettajakoulutuksen opetussuunnitelma. Teoksessa TIIHONEN, A., SYRJÄLÄ, E., ROVIO, E., LAUTAMATTI, L., KONTINEN, T., KLEMOLA, U., KIILAKOSKI, T., KAKKORI, L., HÄKKINEN, P., HUTTUNEN, R., HUOVINEN, T., HEIKKINEN, H. & TYNJÄLÄ, P. 2008. Toiminnasta tietoon: toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistus-seura.

HESSO, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppakamari.

HIRJÄRVI, S. & HURME, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

HIRSJÄRVI, S., REMES, P. & SAJAVAARA, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

HIRVONEN, R. & LAITINEN, A. 2006. ARVOTEKO – Moniammatillisuus Savonia-ammattikorkeakoulussa ARVO- projektin aikana. Savonia-ammattikorkeakoulu. Terveysala Kuopio. Kuopio: Suomen Graafiset Palvelut Oy. [Viitattu 2020-03-01.] Saatavissa: http://portal.savonia.fi/img/amk/sialto/_tki-ja-palvelut/julkaisutoiminta/pdf/ARVOTEKO_julkaisu.pdf

HOVINEN, J. 2011. Fysioterapian markkinointiviestintäsuunnitelma VireTori Valkeiselle. Savonia ammattikorkeakoulu. Terveysala. Fysioterapian koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 2019-11-20.] Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/37114/Hovinen_Jenna.PDF?sequence=1

IMMONEN, M., KOIVUNIEMI, J., NATUNEN, S. & LAASONEN, K. 2012. Liikkuvat palvelukonseptit hyvinvointipalvelujärjestelmässä: Ikäihmisten hyvinvointipalvelutarpeet Etelä-Karjalan haja-asutusalueella. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Lappeenranta: Digipaino. [Viitattu 2020-01-16.] Saatavissa: https://www.lut.fi/documents/27578/78705/TBRC+Working+Papers+24_Liikkuvat+palvelukonseptit+hyvinvointipalveluj%C3%A4rjestelm%C3%A4ss%C3%A4.pdf/15c91623-a802-480c-9e81-98c2f676cb90

INNOKYLÄ. 2020. Learning cafe eli oppimiskahvila. [Viitattu 2020-03-02.] Saatavissa: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/learning-cafe-eli-oppimiskahvila>

JOHANSON, J. & VAHLNE, J. 2010. Markets as networks: implications for strategy-making. Journal of the Academy of Marketing Science. Verkkojulkaisu 2010-10-23. [Viitattu 2020-04-27.] Saatavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/docview/881696386>

JUUTI, P. & LUOMA, M. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Helsinki: Otava.

KALLIOLA, S. & NAKARI, R. 2006. Vuorovaikutus ja dialogi oppimisen tiloina. Kunnallisten organisaatioiden monet rajat ja työssä oppimisen haaste. Teoksessa TOIVIAINEN, H. & HÄNNINEN, H. 2006. Rajanylitykset työssä. Yhteistoiminnan ja oppimisen uudet mahdollisuudet. Jyväskylä: PS-kustannus.

KANKKUNEN, K., MATIKAINEN, E. & LEHTINEN, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Helsinki: Talentum.

KANTOJÄRVI, P. 2012. Fasilitointi luo uutta: menesty ryhmän vetäjänä. Verkkokirja. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://www.ellibrary.com/reader/9789521418006>.

KAPLAN, R. & NORTON, D. 2007. Strategian toteutus: synergiaetujen luominen balanced scorecardin avulla. Helsinki: Talentum.

KARABAL, C. 2018. Resistance to Change and Conflict of Interest: A Case Study. Chapter 7, 115-128. Verkkójulkaisu 2018–08. Istanbul: Beykent University. [Viitattu 2020-05-17.] Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/326741162_Resistance_to_Change_and_Conflict_of_Interest_A_Case_Study

KOSKINEN, L. & ÄIJÖ, M. 2012. Development of an integrative practice placement model for students in health care. Nurse education today. 13/5. Artikkelii 2012-11-16. [Viitattu 2020-01-16.] Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S147159531200193X?via%3Dihub>

KORHONEN, H. & BERGMAN, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä: Käsikirja uudistumismatkalle. Verkkokirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/FADBHXDTEB#kohta:Aluksi>

KYNGÄS, H., PÖLKKI, T., ELO, S. & KÄÄRIÄINEN, M. 2011. Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. Artikkelii. Hoitotiede 23 (2), 138–148. Verkkójulkaisu 2011–01. [Viitattu 2020-05-08.] Saatavissa: https://www.researchgate.net/profile/Tarja_Poelkki/publication/261723764_Sisallönanalyysi_suomalaisessa_hoitotieteellisessä_tutkimuksessa/links/551b0ad80cf2fdce84384f32.pdf

LAAKSONEN, H. & OLLILA, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita

LAINEN, P. & VAARA, E. 2015. Participation in strategy work. Verkkójulkaisu 2015–01. [Viitattu 2020-04-29.] Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/290654131_Participation_in_strategy_work

LONG, T. & JOHNSON, M. 2000. Rigour, reliability and validity in qualitative research. *Clinical Effectiveness in Nursing* 4, 30–37. Verkkojulkaisu. [Viitattu 2020-05-09.] Saatavissa: <https://doi-org.ezproxy.savonia.fi/10.1054/cein.2000.0106>

MANKA, M., KAIKKONEN, M. & NUUTINEN, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön: eväitä kehittämistyön avuksi. Tampereen yliopisto & Euroopan sosiaalirahasto. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. [Viitattu 2020-02-13.] Saatavissa: https://moodle.savonia.fi/pluginfile.php/782486/mod_resource/content/1/Manka%20y.%202007.%20Hyvinvointia%20ty%C3%B6yhteis%C3%B6%C3%B6n.pdf

MANTERE, S., SUOMINEN, K. & VAARA, E. 2011. Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki: WSOY.

MITRONEN, L. & RAIKASLEHTO, T. 2019. Voittajan strategia: Lyhytjänteisyydestä kestävään menestykseen. Verkkokirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: [https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/HAJBFXDTEB#kohta:5\(\(20\)RATKAISU\(\(20\)\(\(2013\)\(\(20\)OSA\(\(20\)3\(\(20\)UUDISTUMISEN\(\(20\)KULTTUURIN\(\(20\)JOHTAMINEN\(:Osallistamisen\(\(20\)merkityksest\(\(e4\)/piste:tTC](https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/HAJBFXDTEB#kohta:5((20)RATKAISU((20)((2013)((20)OSA((20)3((20)UUDISTUMISEN((20)KULTTUURIN((20)JOHTAMINEN(:Osallistamisen((20)merkityksest((e4)/piste:tTC)

MÄNTYSAARI, M. 2001. Arviointi sosiaalipalveluissa. Katsaus arvioinnin peruskysymyksiin. *FinSoc.* 3/2001. Helsinki: Stakes. [Viitattu 2020-03-24.] Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75416/Ty%C3%B6papereita32001.pdf?sequence=1>

MÄÄTTÄ, T. & MANNINEN, P. 2017. Kotitalousvähennys. Verohallinnon ohjeet 11.12.2017. Saatavissa: <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47873/kotitalousvahennys/>

NIKANDER, P. 2017. Tarkistuslista haastattelututkimuksen tekijälle. Teoksessa HYVÄRINEN, M., NIKANDER, P., RUUSUVUORI, J. & AHO, A. 2017. Tutkimushaastattelijan käsikirja. Verkkokirja. Tampere: Vastapaino. Saatavissa: <https://www.ellibrary.com/reader/9789517686112>

NUMMI, P. 2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja: 9 avainhetkeä. Verkkokirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: [https://verkkokirjahyly.almatalent.fi/teos/BABBXXBTABFED#/kohta:2\(\(20\)FASILITOIVA\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)\(:FASILITOIVA\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)/piste:b2204](https://verkkokirjahyly.almatalent.fi/teos/BABBXXBTABFED#/kohta:2((20)FASILITOIVA((20)JOHTAMINEN((20)(:FASILITOIVA((20)JOHTAMINEN((20)/piste:b2204)

NUTALL, J. 2013. The Potential of Developmental Work Research as a Professional Learning Methodology in Early Childhood Education. *Tutkimusartikkeli*. [Viitattu 2020-04-24.] Saatavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2304/ciec.2013.14.3.201>

OJANIEMI, K. 2006. Toimintamallien kehittäminen terveyden edistämisen hankkeissa – ymmärrys, suunnittelu ja arviointi. Tampereen yliopisto. Terveystieteenlaitos. Pro Gradu tutkielma. [Viitattu 2020-04-03.] Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/94128/gradu01521.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

PERNAA, J. & AKSELA, M. 2009. Chemistry teachers' and students' perceptions of practical work through different ict learning environments. *Problems of Education in the 21st Century*. Verkkojulkaisu 2009–01. [Viitattu 2020-04-28.] Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/336315642_Chemistry_teachers%27_and_students%27_perceptions_of_practical_work_through_different_ict_learning_environments.

PERNAA, J. 2013. Kehittämistutkimus tutkimusmenetelmänä. Teoksessa *Kehittämistutkimus opetus-alalla*. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: https://tuhat.helsinki.fi/ws/portalfiles/portal/127650174/2013_Pernaa_KT_tutkimusmenetelmana_KT_kirja.pdf

PIETILÄ, I. 2017. Ryhmäkeskustelu. Teoksessa HYVÄRINEN, M., NIKANDER, P., RUUSUVUORI, J. & AHO, A. 2017. *Tutkimushaastattelijan käsikirja*. Verkkokirja. Tampere: Vastapaino. Saatavissa: <https://www.ellibrary.com/reader/9789517686112>

ROMPPANEN, M. 2011. Hoitotyön opiskelijoiden merkitykselliset hoitamisen kokemukset ja niistä oppiminen kliinisessä oppimisympäristössä. Itä-Suomen yliopisto. Hoitotieteenlaitos. Terveystieteiden tiedekunta. Väitöskirja. [Viitattu 2020-04-21.] Saatavissa: https://publications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-0570-3/urn_isbn_978-952-61-0570-3.pdf

SALMELA, J. 2005 *Organisaation arvot arjessa*. Case valtiovarainministeri. Pro Gradu tutkielma. Yhteisöviestintä. Jyväskylän yliopisto: Viestintätieteidenlaitos. [Viitattu 2020-02-18.] Saatavissa: https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/12968/URN_NBN_fi_jyu-2005276.pdf?sequence=1&isAllowed=y

SCHWARTZ, S. 1992. *Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries*. ATU University of England. San Diego: Academic Press. [Viitattu 2020-04-01.] Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/230557790_Universals_in_the_Content_and_Structure_of_Values_Theoretical_Advances_and_Empirical_Tests_in_20_Countries

SIRVIÖ, K., TASKINEN, H. & ÄIJÖ, M. 2017. Liikkuvat hyvinvointipalvelut – kehittämisen edellytykset ja haasteet. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*. Verkkolehti. 54: 345–356. [Viitattu 24-1-2020.] Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/321687558_Liikkuvat_hyvinvointipalvelut_-_kehittamisen_edellytykset_ja_haasteet

SODERBERG, M., KALAGNANAM, S., SHEEHAN, N. & VAIDYANATHAN, G. 2011. When is balanced scorecard a balanced scorecard? *International Journal of Productivity and Performance Management*. 60(7):688–708. [Viitattu 2020-02-26.] Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/243460710_When_is_a_balanced_scorecard_a_balanced_scorecard

- SURAVIAN, M. 2014. Importance of Corporate Vision. Verkkojulkaisu 2014–01. [Viitattu 2020-05-08.] Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/331684763_Importance_of_Corporate_Vision
- THE WORLD CAFÉ. 2020. The world café method. [Viitattu 2020-03-02.] Saatavissa: <http://www.theworldcafe.com/key-concepts-resources/world-cafe-method/>
- THE WORLD CAFE COMMUNITY. 2015. A quick reference guide for hosting world café. The world café community foundation creative commons attribution. [Viitattu 2020-03-02.] Saatavissa: <http://www.theworldcafe.com/wp-content/uploads/2015/07/Cafe-To-Go-Revised.pdf>
- TOIVIAINEN, H. & HÄNNINEN, H. 2006. Rajanylitykset työssä. Yhteistoiminnan ja oppimisen uudet mahdollisuudet. Jyväskylä: PS-kustannus.
- TOIKKO, T. & RANTANEN, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämissprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.
- TUOMI, J. & SARAJARVI, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Verkkokirja. Helsinki: Tammi. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>
- TUOMI, L. & SUMKIN, T. 2010. Strategia arjessa: oivalluksia organisaation uudistajille. Verkkokirja. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/BAIB-CXHTCF#/kohta:25/piste:b293>
- VALTIOVARAINMINISTERIÖ. 2020. CAF ja itsearviointi. [Viitattu 2020-05-15.] Saatavissa: <https://vm.fi/hallintopolitiikka/laatu-ja-arviointi/caf-ja-itsearviointi>
- VILKKA, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4.uudistettu painos. Verkkokirja. Jyväskylä: PS- Kustannus. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524517560>
- VIRETORI. 2019. [Viitattu 2019-12-10.] Saatavissa: <https://viretori.savonia.fi>
- VIRKKUNEN, J., ENGSTRÖM, Y., PIHLAJA, J. & HELLE, M. 2001. Muutoslaboratorio. Uusia tapa oppia ja kehittää työtä. Helsinki: Edita Oyj.
- VUORINEN, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum.
- WARNE, T., JOHANSSON, U. -B., PAPASTAVROU, E., TICHELAAR, E., TOMIETTO, M., VAN DE BOSCHE, K., FLORES VIZCAYA MORENO, M. & SAARIKOSKI, M. 2010. An exploration of the clinical learning experience of nursing students in nine European countries. Nurse education today. 30/8. [Viitattu 2010-12-12.] Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0260691710000596>

LIITE 1: KUTSU RYHMÄTEEMAHAASTATTELUUN

▲ KUTSU TEEMAHAASTATTELUUN

VISION, STRATEGIAN JA TULOSKORTIN LUOMINEN SAVONIA AMMATTIKORKEAKOULUN OPISKELIJOIDEN OPPIMISYMPÄRISTÖLLE VIRETORILLE KEHITTÄVÄN TYÖNTUTKIMUSMETODEIN

TUTKIMUKSEN AIHE

Olen ylemmän ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan Johtamisen ja kehittämisen tutkintoa suorittava sairaan- ja terveydenhoitaja. Opinnäytetyön aiheenani on vision, strategian ja tuloskortin luominen Savonia Ammattikorkeakoulun opiskelijoiden oppimisympäristölle Viretorille kehittävän työntutkimus metodein. Tutkimuksen tavoitteena on saada Viretorin toiminnasta kokonaisvaltainen kuva ja luoda yhdenmukainen suunta, ja minkä pohjalta toimintaa on hyvä lähteä kehittämään eteenpäin.

TUTKIMUSMENETELMÄ

Viretorin oppimisympäristön koordinaattori Salla Lommi haluaa ottaa sidosryhmänsä mukaan toiminnan kehittämiseen. Jotta Viretori toiminnan perustan eli kivijalan luomiseen tulisi mahdollisimman monesta suunnasta näkökulmia, toiminnan kehittämisessä on hyödynnettävä henkilöitä, joiden kanssa hän on tiiviisti yhteydessä Viretorin toiminta- ja suunnittelukauden aikana.

Tutkimustiedon keräys tapahtuu kolmena erillisenä teemahaastatteluna, joiden aiheet ovat Menneisyys & Nykyisyys, Säännökset & Tavoitteet ja Uudet toimintamallit. Tällä lähestymistavalla päästään parhaiten kartoittamaan asiantuntijaryhmän moniäänistä näkökulmaa. Tutkimuksessani pidän ryhmähaastattelua hyvänä alustana mahdollistaa ajatustenvaihtoa Viretorin henkilöstön ja sidosryhmien välillä. Avoimella keskustelulla saadaan laaja-alaista tietoa Viretorin toiminnasta, ja lopulta luotua toiminnalle tasapainotettu tuloskortti- mittaristo työpajassa.

Tämä kutsu koskee ensimmäistä osiota Menneisyys & Nykyisyys.

TIETO- JA YKSITYISYYDENSUOJA

Tutkimuksessa noudatetaan opinnäytetyön eettisiä suosituksia ja hyvän tieteellisen käytännön ohjeita. Haastattelut nauhoitetaan ja videoidaan (helpottaa tutkijan ääneen tunnistamista). Nauhoitteet ovat ainoastaan tutkijan tutkielman käytössä. Haastattelut kirjataan tekstiiedostoksi, minkä jälkeen tunnistettavuus muokataan ja poistetaan. Kaikki tunnistetiedot tuhotaan tutkimuksen jälkeen. Tekstissä henkilö- ja organisaatiotiedot muutetaan peitenimiksi, jotta anonymiteetti säilyisi. Ryhmähaastattelu muodostuu pienestä noin 5 hengen asiantuntijaryhmästä, joten sinun osallistumisellasi ja äänen antamisella on meille suuri merkitys. Haastatteluun osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen.

KESTO: noin 1,5 tuntia

PAIKKA: Viretori, Savonian ammattikorkeakoulu, ~~Microkatu~~ 1

AIKA: Ryhmähaastattelun ajankohdaksi ehdotamme seuraavia aikoja:

Ilmoitathan osallistumismahdollisuutesi xx. xx. 2019 mennessä. Olisimme erittäin kiitollisia tutkimukseen osallistumisesta Viretorin toiminnan ja yhteistyön kannalta.

Lisätietoja: Viretori toiminnan koordinaattori Salla Lommi (puh nro), tutkimuksen tekijä Jenna Nousiainen (0443244922)

Ystävällisin terveisin,

Jenna Nousiainen

Sosiaali- ja terveysalan tutkinto-ohjelma
TYK19KY
Savonia-ammattikorkeakoulu, YAMK

LIITE 2: RYHMÄTEEMAHAASTATTELUN RUNKO

Aihe:	Taustatiedot	Historia	Ristiriidat	Nykyisyys
Aika	10min	10min (20)	20min (40)	20min (60)
	Mistä organisaatiosta?	Millainen historia Viretori oppimisympäristöllä on?	Asioita/tilanteita, jotka ei menneet käsikirjoituksen mukaan?	Miten menneisyys ja nykyisyys eroavat toisistaan?
	Millainen suhde Viretoriin?	Milloin kaikki alkoi?	Millaisia käännekohtia Viretorin menneisyydessä?	Mikä ja millainen?
	Asiakassuhteen pituus	Mistä kaikki alkoi?	Miten ristiriidat ja epäkohdat ratkaistiin?	Kenelle ja miten?
	Tarve	Ketkä olivat mukana?	Mihin ei saatu ratkaisuja?	Missä ja milloin?
	Tarkoitus	Miltä toiminnan aloitus tuntui?	Onko toiminnassa ollut tiedonkulun katkoja?	Mihin toiminnalla pyritään?
		Mitä oli toiminnan aloituksessa keskeiset ongelmat?		Mitä ajatuksia nykypäivän Viretori tuo mieleen?
		Millaista oli kommunikaatio aloitusvaiheessa?	YKSILÖIDEN TAAKKA, YLIVOIMAINEN KIIRE, UUPUMUS, TYÖNKULUN KATKOKSET, TEHOTTOMUUS, LAATU VIRHEET	

LIITE 3: RYHMÄTEEMAHAASTATTELUN KOODAUS

Teemahaastattelun koodaus		
YLÄ KOODI	ALA KOODI	ALA-ALA KOODI
HISTORIA		
	TOIMINNANKUVAUS	
		SIDOSRYHMÄ
	SIDOSRYHMÄ	
		PAVELUKOKEMUS
		TARVE
		TAVOITETTAVUUS
		YHTEISTYÖ
		TOIMINNANKUVAUS
	RISTIRIITA	
		TOIMINNANKUVAUS
		SIDOSRYHMÄ
		SÄÄNNÖKSET
	NYKYISYYS	
		EROAVAISUUDET
		YHTENEVÄISYYDET
		RISTIRIITA
	SÄÄNNÖKSET	
NYKYISYYS		
	TOIMINNANKUVAUS	
		SIDOSRYHMÄ
	SIDOSRYHMÄ	
	KOKEMUS	
	YMPÄRISTÖ	
	RISTIRIITA	
		SELVITTÄMINEN
		SÄÄNNÖKSET
		TOIMINNANKUVAUS
TULEVAISUUS		
	KEHITTÄMINEN	
	SIDOSRYHMÄ	
		HAASTEET

