

Susanna Laine, Maarit Leskinen

RYHMÄKEHITYSKESKUSTELU
SOSIAALI- JA TERVEYSALAN
MONIAMMATILLISISSA
TYÖYHTEISÖISSÄ

Opinnäytetyö
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
YAMK

Toukokuu 2012



MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>	<p>Opinnäytetyön päivämäärä</p> <p>19.4.2012</p>
<p>Tekijä(t) Susanna Laine, Maarit Leskinen</p>	<p>Koulutusohjelma ja suuntautuminen Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, Sosionomi YAMK ja terveydenhoitaja YAMK</p>
<p>Nimeke Ryhmäkehityskeskustelu sosiaali- ja terveysalan moniammatillisissa työyhteisöissä</p>	
<p>Tiivistelmä Opinnäytetyö käsittelee ryhmäkehityskeskustelumallin rakentamista ja kokeilemista kahdessa moniammatillisessa sosiaali- ja terveysalan työyhteisöissä. Opinnäytetyö käynnistyi halusta kehittää moniammatillisten työyhteisöjen yhteistyötä ja menetelmää osaamisen johtamisen tueksi. Palvelujen kehittäminen vaatii organisaatiolta yhteistä toiminnan kehittämistä. Organisaation toimintaan lisäarvoa voidaan saada ryhmän kehityskeskusteluilla, joiden avulla yksilökeskustelujen rinnalla voidaan lisätä ryhmän yhteistä ymmärrystä ja yhteisöllisyyttä. Ryhmäkehityskeskustelu voidaan Aarnikoivun mukaan rakentaa sisällöltään organisaation perustehtävän ja tavoitteiden sekä tulevaisuuden haasteiden ja näihin liittyvän työnjaon ympärille. Kun työyhteisö tiedostaa näiden asioiden lisäksi kaikkien panostuksen tarpeellisuuden tavoitteiden saavuttamisessa, yhteistyö toimii ja työyhteisö on tuloksellinen. Ryhmäkehityskeskustelujen avulla voidaan kirkastaa myös yksilöiden vastuuta ja osuutta koko ryhmän toiminnassa.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä sosiaalialan ja terveysalan opiskelija toteutti kahden tutkijan yhteistyönä toimintatutkimuksen, jossa kehitettiin ryhmäkehityskeskustelumalli sosiaali- ja terveysalan kahteen työyksikköön. Toimintatutkimus koostui kahdestatoista (12) työyhteisöä osallistavasta eri aineistosta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli toimintatutkimuksen keinoin kehittää malli ryhmäkehityskeskusteluille. Mallin luomisen lisäksi tavoitteena oli osallistaa työyhteisöt ja työntekijät toiminnan kehittämiseen. Rakennettu malli testattiin työyhteisöissä ja selvitettiin työyhteisöjen kokemukset ryhmäkehityskeskusteluista. Lisäksi selvitettiin, millaisena moniammatillisuus näyttäytyi työyhteisöjen ryhmäkehityskeskusteluissa sekä esiintyikö niissä oppivan laatuorganisaation piirteitä.</p> <p>Tärkeimpinä tuloksina voidaan pitää ryhmäkehityskeskustelumallin rakennetta, joka perustui työyhteisöjen valitsemiin tärkeisiin aiheisiin ja ryhmäkehityskeskusteluissa käytettyihin menetelmiin. Toteutuneet ryhmäkehityskeskustelut koettiin avoimina, tasavertaisina ja dialogisina vuorovaikutustilanteina, joissa kaikki osallistujat saivat mielipiteensä sanottua. Työyhteisölle ryhmäkehityskeskustelu antoi hyvän mahdollisuuden nykytilan ja tavoitteiden tarkasteluun sekä tulevaisuuden kehittämiseen, mille ryhmäkehityskeskustelun rakenne antoi tukea. Merkittävää oli myös se, että ryhmäkehityskeskustelumalli mahdollisti oppivan laatuorganisaation ja moniammatillisuuden tunnusmerkkien ja elementtien esiintymisen, ja ne nousivatkin hyvin esille tuloksissa. Parhaimmillaan ryhmäkehityskeskustelu antaa työyhteisölle mahdollisuuden moniammatillisuuden syventämiseen.</p>	
<p>Asiasanat (avainsanat) ryhmäkehityskeskustelu, moniammatillisuus, oppiva organisaatio</p>	
<p>Sivumäärä 63 + 8</p>	<p>Kieli Suomi</p>
<p>URN</p>	
<p>Huomautus (huomautukset liitteistä)</p>	
<p>Ohjaavan opettajan nimi Leena Uosukainen, Kati Vapalahti</p>	<p>Opinnäytetyön toimeksiantaja</p>

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>	<p>Date of the master's thesis</p> <p>19.04.2012</p>	
<p>Author(s) Susanna Laine, Maarit Leskinen</p>	<p>Degree programme and option Development and Leadership in Health Care and Social Services, Master of Social Services and Masters of Public Health Nurse</p>	
<p>Name of the master's thesis</p> <p>Group performance appraisal interview in two multiprofessional social and health care work places</p>		
<p>Abstract</p> <p>This thesis examines the making and experimenting of a model for a group performance appraisal interview in two multiprofessional social and health care work communities. The thesis work started due to desire to develop co-operation in multiprofessional work community and to develop a procedure to support the know-how management. The development of the services demands the organization to have mutual development of the activities. Added value for the operation of the organization can be received by group performance appraisal interviews. Besides of individual performance appraisal interviews, the assistance of the group performance appraisal interviews can increase the common understanding and sense of community. According to Aarnikoivu, the content of the group performance appraisal interview can be built along the main function and ambition of the organization and along the future challenges and allocation of the work that relates to these matters. When the work community, in addition to previous, recognizes the necessity of every person's effort to achieve the ambitious goal, the co-operation works and the work community is productive. With the aid of group performance appraisal interviews, also the responsibility of individual and individual involvement in team action can be clarified.</p> <p>In this thesis, social and health care students executed two researcher's collaborative action research where they developed a group performance appraisal interview for two social and health care work places. This action research consisted of twelve (12) different methods that work communities participated. The object of the thesis work was to develop a model for group performance appraisal interview with methods of action research. Additional goal was to make the personnel to participate in the development of the operation of the organization. The developed group performance appraisal interview model was tested in the work community and the experiences of the model were gathered. Furthermore, researchers collected information of multiprofessionality in group performance appraisal interview and examined if there were features of learning quality organization.</p> <p>The most important result of this research is the structure of the group performance appraisal interview. The structure is based on important subjects chosen by work communities and used methods in group performance appraisal interview. The group performance appraisal interviews were seen open, equal and dialogued interaction situations, where all participants were able to tell their opinion. For the work community, the group performance appraisal interview and its structure gave a good opportunity to view the current state and objective and to develop the future. It was also remarkable that the model of the group performance appraisal interview enabled the learning quality organizations and multiprofessionality characteristics occur and arise in conclusions. The group performance appraisal interview, at its best, gives the work community a possibility to deepen the multiprofessionality.</p>		
<p>Subject headings, (keywords) group performance appraisal interview, multiprofessional, learning organization</p>		
<p>Pages 63 + 8</p>	<p>Language Finnish</p>	<p>URN</p>
<p>Remarks, notes on appendices</p>		
<p>Tutor Leena Uosukainen, Kati Vapalahti</p>	<p>Master's thesis assigned by</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	1
2	KEHITTÄMISEN NÄKÖKULMANA OPPIVA ORGANISAATIO	2
	2.1 Oppivan laatuorganisaation toimintamalli	4
	2.2 Tutkimuksia oppivasta organisaatiosta	7
3	MONIAMMATILLISUUS TYÖYHTEISÖISSÄ	8
	3.1 Tutkimuksia moniammatillisuudesta	11
	3.2 Moniammatillisen työyhteisön johtaminen.....	11
4	KEHITYSKESKUSTELUT OSANA ORGANISAATION KEHITTÄMISTÄ .	14
	4.1 Kehityskeskustelut	14
	4.2 Ryhmäkehityskeskustelut.....	16
	4.3 Tutkimuksia ryhmäkehityskeskusteluista	18
5	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS	20
6	KEHITTÄMISPROSESSIN KUVAUS.....	21
	6.1 Toimintatutkimus tutkimusstrategisena valintana.....	21
	6.2 Opinnäytetyön työyhteisöt ja tutkijoiden rooli.....	25
	6.3 Toimintatutkimuksen vaiheet ja aineiston kerääminen	27
	6.3.1 Alkukartoitus	28
	6.3.2 Ongelmatilanteen määrittely	30
	6.3.3 Ryhmäkehityskeskustelujen suunnittelu ja mallintaminen	31
	6.3.4 Ryhmäkehityskeskustelujen toteuttaminen	33
	6.3.5 Aineiston analysointi ja arviointi	34
	6.3.6 Tulokset.....	37
	6.3.6.1 Ryhmäkehityskeskustelumallin sisältö ja sen toteutuminen.	37
	6.3.6.2 Osallistujien palautekyselyn tulokset ryhmäkehityskeskusteluista	40
	6.3.6.3 Moniammatillisuuden ilmeneminen ryhmäkehityskeskusteluissa.....	42
	6.3.6.4 Oppivan laatuorganisaation piirteiden esiintyminen ryhmä- kehityskeskusteluissa	45

6.3.6.5 Tarkastuskäytäntö	48
7 POHDINTA	49
7.1 Tutkimustulosten tarkastelua.....	49
7.2 Tutkimusprosessin tarkastelua	54
7.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset kysymykset.....	55
7.4 Jatkokehittäminen ja kehittämisehdotukset.....	57
LÄHTEET	58

LIITTEET

Liite 1 Tiedote Webropol-alkukyselyyn

Liite 2 Webropol-alkukysely

Liite 3 Kenttäpäiväkirjapohja

Liite 4 Palaute ryhmäkehityskeskustelusta

Liite 5 Esimerkki luokittelusta

Liite 6 Tulokset yksilökehityskeskustelukokemuksista

1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveysalalla työyhteisöjen kehittäminen on noussut ajankohtaiseksi ilmiöksi. Muuttuvassa työelämässä osaaminen ja osaamisen johtaminen on todettu tärkeäksi organisaation menestystekijäksi. Palvelujen kehittäminen vaatii organisaatiolta henkilöstön, työprosessien, toimintakulttuurien ja vuorovaikutuksen sekä johtamisen kehittämistä. Organisaation aikaisemman toiminnan tunteminen on jokaiselle työntekijälle tärkeää, ja keskustelu nykyisyydestä ja tulevaisuuden näkymistä yhdessä avaa mahdollisuuksia yhdessä kehittämiseen. Yleisimmin sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa työtä tehdään moniammatillisen yhteistyön keinoin. (Laaksonen 2009, 22–24; Sarala & Sarala 1996, 71; Viitala 2008; Valtionvarainministeriö 2001.)

Ammatillista kehittymistä voidaan organisaatiossa tukea eri tavoin, ja yksi väline tähän ovat kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluja voidaan hyödyntää yksilön oppimisessa, oppimistarpeiden arvioinnissa sekä oppimisvälineenä, joka mahdollistaa dialogin organisaation johdon ja työntekijöiden välillä. Ne toimisivat parhaimmillaan yksilön työssä kehittymisen tukena sekä liittymäpintana organisaatioon osana johtamisjärjestelmää ja yhteisöviestintää. Oman asiantuntijuuden rajojen ylittäminen ja uuden oppiminen, johon ei olisi yksin mahdollisuuksia, mahdollistuu ryhmässä työskentelemällä. Ryhmäkehityskeskusteluja käytetäänkin yhtenä ryhmässä työskentelemisen, kehittämisen ja organisaatiossa oppimisen työkaluna. (Aarnikoivu 2010, 109–114; Juuti 1998; Niemi 2010, 43; Valpola, 2002.)

Ryhmäkehityskeskustelua käytetään Suomessa jonkin verran esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla. Tutkimuksia sosiaali- ja terveysalalla ryhmäkehityskeskustelusta osana johtamisjärjestelmää ja osaamisen johtamista ja kehittämistä ei kuitenkaan löydy. Näyttää siltä, että kehityskonsulttiyritykset ovat tuoneet ryhmäkehityskeskustelumene- telmän ulkomailta, ja se on luotu ja johdettu yksilökehityskeskusteluista ryhmän käyt- töön. Tätä tukee myös Tarnasen (2006) pro gradu -tutkimus, jossa todetaan ryhmäke- hityskeskustelumalleja olevan vielä vähän.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli toimintatutkimuksen keinoin kehittää kahteen mo- niammatilliseen työyhteisöön malli ryhmäkehityskeskusteluille ja tukea ryhmäkehi- tuskeskusteluja erilaisin kehittämis- ja keskustelumenetelmin. Tavoitteena oli toteuttaa ryhmäkehityskeskustelut rakennetun mallin mukaisina työyhteisöissä ja selvittää työ-

yhteisöjen kokemukset käydyistä ryhmäkehityskeskusteluista. Tarkastelimme opinnäytetyössä myös moniammatillisuuden ja oppivan laatuorganisaation elementtien esiintymistä työyhteisöjen ryhmäkehityskeskusteluissa. Opinnäytetyö toteutettiin sosi-aali- ja terveystieteiden samansuuruisissa yksiköissä vuosina 2010–2012. Mukana olleet organisaatiot kutsuvat itseään moniammatillisiksi asiantuntijaorganisaatioiksi. Niiden voidaan ajatella olevankin moniammatillisia, koska niissä työskentelee useita eri ammattiryhmiä saman asiakasryhmän palvelemiseksi. On oletettavaa, että työyhteisöjen asiantuntijat aidosti kokoontuvat asiakkaan palvelemiseksi moniammatilliseen yhteistyöhön.

Kun kehitetään moniammatillisia palveluja asiakasnäkökulma huomioiden, on tärkeää, että koko työyhteisö otetaan mukaan kehittämiseen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli osallistaa työyhteisöt mutta myös mahdollistaa yksilön äänenkuuluminen ja huomioiminen toiminnan kehittämisessä ryhmäkehityskeskustelun keinoin. Työyhteisöissä on käytössä yksilökehityskeskustelut, ja työyhteisöihin käyttöön kehitettävillä ryhmäkehityskeskusteluilla haluttiin mahdollistaa moniammatillisen työyhteisöjen edelleen kehittyminen. Aarnikoivun (2010, 109) mukaan onnistuessaan ryhmäkehityskeskustelut lisäävät työyhteisön jäsenten yhteenkuuluvuutta ja kokemusta kaikkien työn arvokkuudesta ja kehittymisen mahdollisuuksista.

2 KEHITTÄMISEN NÄKÖKULMANA OPPIVA ORGANISAATIO

Osaamisen ymmärtäminen voimavarana on tie organisaation menestymiseen, ja se on keskeinen tekijä varmistettaessa tavoitteiden saavuttamista ja organisaation uudistumisesta. Keskeistä on huomioida, ettei organisaation osaaminen ole ainoastaan yksilöiden tietojen ja taitojen summa, vaan se on sulautettava organisaation prosesseihin ja toimintakäytäntöihin. Organisaation osaamisen johtamisessa strategisesti keskeisiä ovat tiedot, mihin ja miksi yritys on menossa sekä minkälaisilla resursseilla ja osaamisella siihen päästään. (Valtionvarainministeriö 2001; Viitala 2008, 39.)

Oppivan organisaation tarvetta on perusteltu organisaatioiden toimintatavan muutoksella. Organisaatiot joutuvat hajauttamaan päätöksentekoa, antamaan enemmän vastuuta työntekijöilleen, ottamaan käyttöön itseohjautuvan tiimityön ja monipuolistamaan työtehtäviä. Näiden lisäksi organisaatiot joutuvat madaltamaan ja purkamaan

hierarkiaansa sekä siirtymään verkostomaisempaan toimintatapaan. Johdon tehtävät alkavat muistuttaa ohjaajan ja valmentajan tehtäviä. Oppivan organisaation perustana pidetään Peter Sengen ajatuksia, ideologiaa ja toimintamallia. (Nonaka & Takeuchi 1995, 10; Sarala & Sarala 1996, 51, 53; Viitala 2008, 38–39.)

Peter Sengen (1990, 4 - 5) mukaan oppiva organisaatio on mahdollinen, koska ihmiset ovat luonnostaan oppijoita ja he rakastavat oppimista. Senge tuo esille yhdessä oppimisen prosessimaisuuden (The Fifth Discipline) ja jatkuvan kehittämisen, määritellesään oppivaa organisaatiota. Raili Moilanen (2001) puolestaan on määritellyt väitöstitkimyksessään oppivan organisaation olevan tietoisesti johdettu kahden eri tason (yksilö- ja organisaatiotason) osatekijöistä koostuva kokonaisuus. Organisaation tehtävänä on rakentaa puitteet, jossa yksilöillä on hyvät mahdollisuudet oppia ja kehittyä.

Yhteistä oppivan organisaation määritelmässä on oppimisen yhteys muutokseen, muuttumiseen, innovaatioon ja yrityksen kehittymiseen. Johtamistapa, jolla voidaan edistää osallistumista, delegointia ja toiminta- ja työskentelytavan joustavuutta, kuuluvat oppivaan organisaatioon. Oppivaa organisaatiota kuvataan organisaatiotoiminnan ideaalimallina, ei niinkään organisaatioteorianana. Määritelmiä oppivasta organisaatiosta on eri tutkijoiden mukaisesti monia, ja sitä voidaan tarkastella eri näkökulmista. (Moilanen 2001, 56; Sarala & Sarala 1996, 54–56; Viitala 2008, 39.)

Sengen (1990, 5–11) mukaan oppivalle organisaatiolle on tunnusomaista systeemiajattelu (System Thinking), itsehallinta/henkilökohtainen kehittyminen (Personal Mastery), sisäiset toimintaa ohjaavat mallit (Mental Models), yhteisesti muodostettu ja jaettu visio (Building Shared Vision) ja tiimioppiminen (Team Learning). Nykyisin nähdään nämä Sengen alkuaikojen käsitykset oppivasta organisaatiosta monipuolisempina ja laajempina (Moilanen 2001, 63). Jotta Sengen (5–11) mainitsevat piirteet voisivat toteutua, ne on tehtävä näkyviksi toiminnan kautta. Toiminnan avoimuus, valtuuttaminen, johtajien ajankäyttö, työn ja perheen yhteensovittaminen, tietoteknisten sovellusten hyödyntäminen ja johdon rooli yhteisen vision ohjaajana edesauttavat oppivan organisaation toteutumista. (Sarala & Sarala 1996, 61–62; Senge 1990, 5–11; Virtanen 2005, 53–56.)

2.1 Oppivan laatuorganisaation toimintamalli

Tässä opinnäytetyössä on näkökulmana käytetty Saralan & Saralan (1996) kehittämää mallia *oppivasta laatuorganisaatiosta*. Siinä yhdistyvät laatujohtaminen, toimintaprosessien kehittäminen ja oppiva organisaatio. Toimintamallissa on pyrkimyksenä edistää henkilöstön osaamista organisaatiossa tapahtuvan toiminnan avulla. Koko henkilöstön tulisi voida osallistua yrityksen strategiseen tulevaisuuden suunnitteluun ja kehittämiseen yhteistoiminnallisesti työskennellen. Mallin peruselementit ovat tosiasioiden tunnistaminen ja oman tulevaisuuden luonti, työkuultuuri ja ilmapiiri, laadun, tuottavuuden ja prosessien kehittäminen, oppimisen edistäminen ja kehittämistoiminnan ja verkostojen luonti. (Sarala & Sarala 1996, 69–70, 76.)

Tulevaisuuden luomisen pohjaksi on jokaisen työntekijän tärkeää tietää organisaation historiaa, jotta voi ymmärtää organisaation aiempia kehitys- ja muutosvaiheita. Nykyhetken ja oman toiminnan analyysin kautta voidaan auttaa työntekijöitä muutosvalmiuden kehittämisessä. Tämä analyysi toimii tuottavuuden ja laadun kehittämistä ohjaavina perustietoina. Tulevaisuuden tutkiskelussa ja visioissa luodaan mielikuvaa organisaation tulevaisuudesta. Tämä ohjaa organisaation toiminnan päämäärien ja strategisten tavoitteiden määrittelyssä. Organisaation tulevaisuuden luonti ei ole vain johdon tehtävä, vaan tärkeää on osallistaa mahdollisuuksien mukaan jokainen työntekijä. Organisaation johto toimii suunnittelutyön käynnistäjänä ja olemassa olevan tiedon tuojana. (Sarala & Sarala 1996, 71–76.) Sengen systeemiajattelussa (1990, 7) korostuu työntekijöiden kyky nähdä kokonaisuudet ja niihin sisältyvien asioiden väliset suhteet sekä toimintadynamiikat. Tämän pohjalta muutos jäsentyy kokonaisvaltaisesti.

Työkuulttuurin ja työilmapiirin kehittäminen ovat keskeisiä osa-alueita pyrittäessä kohti oppivaa laatuorganisaatiota. Johdon tehtävänä on luoda ja mahdollistaa sellaista työkuultuuria ja ilmapiiriä, joka lisää henkilöstön osallistumismahdollisuuksia organisaation toiminnan ja oman työn suunnitteluun, toteuttamiseen ja kehittämiseen. Käytännössä tämä edellyttää johdolta uudenlaisen roolin omaksumista, koulutusmuotojen monipuolistamista ja yhteistyön hyvää organisointia. (Sarala & Sarala 1996, 79–92.) Yksilön oppiminen ja oppimisen hyödyntäminen on keskeistä organisaatioiden oppimisessa, ja johdon tulee luoda oppimiselle ja kehittämiselle mahdollistavat puitteet ja ilmapiirin (Senge 1990, 8 - 9).

Jatkuva laadun, tuottavuuden ja toimintaprosessien kehittäminen on tärkeintä oppivassa laatuorganisaatiossa. Laatuun ja tuottavuuteen päästään käsiksi toimintaprosessien kehittämällä. Ilman näiden osien tunnistamista ja kehittämistä ei organisaatio voi tulla oppivaksi organisaatioksi. Laatua kehitettäessä on ensimmäiseksi muodostettava yhteinen näkemys siitä, mitä laatu on tässä organisaatiossa ja miten se näyttäytyy toiminnassa. Pitkäjänteinen kehittämistoiminta on laadun kehittämisen kannalta keskeistä. Laatujohtamisen keskiössä ovat asiakaskekskeinen ajattelu, toimintaprosessit ja kaikkien sitoutuminen. Prosessien kehittämisen tarkoituksena voi olla nykyisten prosessien parantaminen, prosessien yhdenmukaistaminen ja virheiden vähentäminen sekä uusien prosessien luominen. (Sarala & Sarala 1996, 93–122.) Myös Senge (1990, 7 - 8) painottaa toimintojen keskittämistä oleelliseen ja tulevaisuuden realistista selkiyttämistä sekä työntekijän sitouttamista työhönsä, aloitekyvyn ja vastuutuntoisuuden kasvattamista työnsä kehittämiseen.

Oppivan laatuorganisaation näkökulmasta oppiminen on yhteistoiminnallista oman työn kehittämistä, uusiin toimintahaasteisiin vastaamista aiempia toimintatapoja hyödyntäen. **Yksilön, ryhmän ja organisaation oppiminen ja osaaminen** sekä yhteisten tavoitteiden saavuttaminen nousevat tärkeiksi. Tiimioppimisen perusta luodaan jokaisen omalla onnistumisella, toisia auttamalla, aktiivisella osallistumisella, avoimella vuorovaikutuksella ja reflektoinnilla. Laadullista tiimioppimista edistää osallistujien hyvä itsetunto, motivaatio ja yhteistyötaidot. (Sarala & Sarala 1996, 126–144.) Yhteisen työstämisen ja avoimen keskustelun ja kuuntelemisen kautta päästään tiimioppimiseen. Tiimioppimisessa mahdollistuu uusien ja innovatiivisten ratkaisujen kehittyminen yhteiseen työhön. (Senge 1990, 10–11.)

Tiimityön käyttö organisaation työtapana auttaa **kehittämistoiminnan ja yhteistyöverkostojen organisointia**. Tosin tiimityö on vaativa toimintamuoto. Toimintakulttuurin muutos on pitkäkestoinen muutosprosessi, joka edellyttää tukea ja ohjausta. Yksilötyöstä siirtyminen tiimityöhön edellyttää muutosprosessin läpivientä. Muutosprosessissa muun muassa luodaan perusta muutokselle, koulutetaan työntekijöitä eri menetelmien käyttöön ja kiinnitetään huomiota osaamisen kehittämiseen, organisoidaan tiimityö sekä vahvistetaan viestintää. (Sarala & Sarala 1996, 155–162.) Sengen mukaan (1990, 10–11) organisaation oppimisen kannalta tiimien oppiminen ovat yksilöoppimistakin merkittävämpää.

Oppivan laatuorganisaation mallissa on tavoitteena **nykyhetken analysointi, tulevaisuuden tutkiskelu ja visiointi**. Nykyisyyden analysointi sisältää monenlaisia aineksia työyhteisön ja yksittäisen työntekijän näkökulmasta. Koska yksittäisen työntekijän on joskus vaikea luoda kokonaiskäsitystä organisaatiosta, on tästä tärkeää keskustella yhteisesti. (Sarala & Sarala 1996, 73.) Yhteisesti muodostettu ja jaettu visio ovat organisaation menestymisen kannalta keskeistä. Yhteisen näkemyksen muodostamisessa tarvitaan yhteistä avointa keskustelua ja asioiden työstämistä. (Senge 1990, 9.)

Oppivan organisaation yhtenä kehittyneenä muotona voidaan nähdä Sydänmaanlakan (2007, 217–224) **älykäs organisaatio**. Älykkään organisaation tunnusmerkkeinä ovat kyky jatkuvaan uudistumiseen, muutosten ennakoimiseen ja nopeaan oppimiseen. Älykkäässä organisaatiossa on oltava selkeä visio ja strategia, se tukee uudistumista ilman tarkkoja raja-aitoja (prosessiorganisaatio) ja se on jatkuvassa muutoksessa. Jatkuva muutos yritetään älykkäässä organisaatiossa kääntää eduksi. Älykäs organisaatio on arvojohdettu, joten yhdessä määritellyt arvot ohjaavat toimintaa. Organisaatiossa kerätään jatkuvasti palautetta, ja organisaation palautekulttuuri korostaa avointa keskustelua. (Sydänmaanlakka 2007, 217–224; 2004, 191–192.) **Voimistavan johtamisen** taustat pohjautuvat myös oppivan organisaation määritelmiin, ja myös siinä luottamus ja avoimuus nähdään sen perusedellytyksinä. Luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiri mahdollistaa tietojen ja taitojen jakamisen. Sen myötä organisaatio voi alkaa oppia omasta toiminnastaan, työntekijät kokevat olevansa arvokkaita ja osa organisaatiota. (Laaksonen 2009, 22–23.)

Myös Mäkisalo (2004) painottaa keskustelukulttuurin vaikutusta toiminnan arvioimiseksi ja kehittämiseksi. Hän nostaa esille, että kaikissa oppivissa organisaatioissa on pyrkimys tehokkaaseen toimintaan, mutta julkisen ja yksityisen sektorin tehokkuus tarkoittaa eri asioita. Yksityisellä sektorilla yrityksen toiminnan on oltava tuottavaa, jotta yritys pärjää kilpailussa muiden toimijoiden rinnalla. Julkisen sektorin toiminnassa seurataan enimmäkseen tuottavuuslukuja, mutta niiden merkitys vähenee huomattavasti, jos toiminta ei ole vaikuttavaa. Terveystieteiden huollossa on tehokkuus ymmärrettävä oikein laatu- ja näkökulmasta. (Mäkisalo 2004, 46–48, 52.)

Opinnäytetyömme tarkoituksena on kehittää yhdessä henkilöstön kanssa väline työyhteisöjen toiminnan kehittämiseen. Tämän välineen, ryhmäkehityskeskustelun, avulla halusimme nostaa näkyväksi yksilön, työyhteisön ja organisaation osaamista ja oppi-

mista sekä korostaa jokaisen työntekijän mahdollisuutta osallistua yhteiseen kehittämistyöhön. Oppivan organisaation mallissa on useita samoja elementtejä, joita mm. Aarnikoivu (2010) pitää hyvän ryhmäkehityskeskustelun perustana. Opinnäytetyön taustalla viitekehysenä käytettiin oppivan laatuorganisaation peruselementtejä, joiden esiintymistä tarkastelemme työyhteisöjen ryhmäkehityskeskusteluissa. Opinnäytetyön oppivan laatuorganisaation keskeinen sisältö on kuvattu taulukossa 1, sivulla 30–31.

2.2 Tutkimuksia oppivasta organisaatiosta

Oppivan organisaation esiintymistä eri organisaatioissa on tutkittu runsaasti Suomessa ja etenkin ulkomailla. Asiantuntijaorganisaation toimintaa, johtamista oppimisen ja osaamisen näkökulmasta ovat tutkineet mm. Heiskanen (2008) ja Harjuniemi (2008). Heiskanen saamien tutkimustulosten mukaan tutkimusorganisaation työntekijät kokiivat organisaation tavoitteeksi oppivan organisaation. Yhdistävä tekijä oppivaan organisaatioon oli matala organisaatio, jonka toiminta oli avointa ja osallistavaa. Oppivan organisaation tunnuspiirteitä ovat tutkimuksen mukaan oppimista edistävä ilmapiiri, osallistuminen ja mahdollisuus vaikuttaa organisaation asioihin ja omaan työhön sekä osallistuminen yhteisen vision luomiseen. Harjuniemi (2008) taas toteaa, että tutkimusorganisaatiossa oppivan organisaation toimintamalleja oli nähtävissä, mutta niitä ei ollut omaksuttu kovin vahvasti.

Moilasan (2001) väitöskirjassa tavoitteena oli syventää oppivista organisaatioista käytävää keskustelua kuvailemalla, määrittelemällä ja diagnosoimalla oppivaa organisaatiota kokonaisvaltaisena systeeminä yksilö- ja organisaation näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan keskeistä on saada aikaan yhteinen käsitys oppivasta organisaatiosta, jotta voidaan huomioida yksilötason oppiminen ja motivaatio, johtamisen edellytykset ja vaatimukset. Tärkeää on kiinnittää huomiota nykytilan analysointiin, oppimiseen ja kehittämiseen. Toiminnan analysoinnin ja mittaamisen tarkoituksena on tuottaa tietoa yhteisen keskustelun ja toiminnan kehittämisen pohjaksi. (Moilanen 2005, 71–87.)

Vähämäen (2008, 9–11, 205–208) väitöskirjassa tutkittiin vuorovaikutuksen ja osallistamisen merkitystä organisaation oppimisessa. Tarkastelussa oli myös johtamisen vuorovaikutteinen toteutuminen. Tutkimuksessa todetaan, että jatkuva oppimisen vaatimus koskee kaikkia työaloja ja yhteisöllisyyden merkitys korostui. Organisaation oppimista edesauttoi neuvotteleva toimintatapa, joka sisältää kyvykkyyden dialogiin ja siinä tapahtuvaan itsereflektioon.

3 MONIAMMATILLISUUS TYÖYHTEISÖISSÄ

Nykypäivän työelämän nopeissa muutoksissa tarvitaan moniammatillista osaamista ja jaettava asiantuntijuutta. Yhdessä keskustelemalla löydetään ja tunnistetaan parhaiten erilaiset osaamisalueet, tiedot ja taidot. Koulutuksella on ammattihenkilön arvoihin ja asenteisiin vaikutus, ja heillä on tämän myötä kyky huomioida asiakkaiden erilaiset tarpeet. Tämä mahdollistaa ryhmän kehittämisen ja osaamisen laajentamisen moniammatillisessa ryhmässä. (Salmelainen 2008, 18–20.) Sosiaali- ja terveysalalla moniammatillinen yhteistyö on eri asiantuntijoiden yhteisen tavoitteen mukaista työskentelyä, jossa huomioidaan asiakas kokonaisuutena ja pyritään luomaan ongelmanratkaisusta yhteinen käsitys. Tavoitteena on, että kaikkien osallistujien näkökulman ja osaamisen huomioiminen vaikuttaa päätöksentekoon. (Isoherranen 2005, 15–17.) Opinnäytetyössämme tarkastelemme moniammatillisuuden esiintymistä työyhteisöjen ryhmäkehityskeskusteluissa. Opinnäytetyön moniammatillisuuden keskeinen sisältö on kuvattu taulukossa 1, sivulla 30–31.

Moniammatillista yhteistyötä, ryhmien muodostamista ja niiden johtamista sekä moniammatillista asiantuntijakommunikaatiota ovat kirjallisuudessa käsitelleet mm. Øvretveit (1993), Isoherranen (2005) ja Nikander (2003) sekä Launis (1997). Seuraavassa käsitellään heidän keskeisiä ajatuksiaan. Moniammatillisen (multiprofessional, interprofessional, transprofessional) yhteistyön käsitettä käytetään monimerkityksisesti kuvaamaan erittäin monenlaista asiantuntijoiden yhteistyön tapaa. Yksinkertaisimmillaan moniammatillisuus viittaa eri ammattikuntien väliseen yhteistyöhön, joka toteutuu organisaation sisällä tai organisaatioiden välillä. Moniammatilliseksi yhteistyöksi Øvretveit (1995, 29) määrittelee tilanteen, jossa erilaisen koulutuksen saaneet ammatti-ihmiset tapaavat toisensa koordinoitakseen työtään omalle asiakaskunnalleen. Isoherrasen (2004) mukaan moniammatillisuutta voidaan lisäksi käyttää strategi-

sessä suunnittelussa ja arkipäiväisten ongelmien ratkaisemisissa. Moniammatillisessa yhteistyössä on erilaisen tiedon ja osaamisen näkökulmien kautta, tavoitteena ratkaista yhteistä työtä koskeva ongelma tai päätös ja muodostaa yhteinen merkitys siitä tasa-vertaisesti. (Isoherranen 2005, 14.)

Suomen kielessä on yksi moniammatillisen yhteistyön käsite, jolla kuvataan varsin laajasti asiantuntijoiden yhteistyötä. Yksinkertaisimmillaan moniammatillinen työskentely (multiprofessional) on yhteistyötä, jonka tuloksena syntyy parempi tulos kuin mikä syntyisi yksittäisiltä jäseniltä yhteensä. Pidemmälle kehittynyt moniammatillinen yhteistyö voi olla ammattikuntien välistä yhteistyötä (interprofessional) tai ammattikuntia yhdistävää (transprofessional) yhteistyötä. Asiantuntijat muodostavat yhdessä keskustellen yhteisen käsityksen ja asiakaslähtöisen tavoitteen (inter-) tai asiantuntijat rikkovat tietoisesti roolirajoja työskennellessään asiakaslähtöisesti (trans-). (Isoherranen, 2005, 17.) Launiksen (1997, 125) mukaan moniammatillisuuden edellytyksenä onkin eri asiantuntijuuden rajoja ylittävä, horisontaalinen näkökulma. Koulutukseen perustuva ammattihierarkiaan tai yksilösuorituksiin perustuva asiantuntijuuden merkitys vähenee kun haetaan uusien ratkaisujen syntymistä moniammatillisesti. Moniammatillisen asiantuntijuuden toteutumisessa tarvitaan oman asiantuntijuuden alueelta poistumista ja hierarkkisten rajojen ylittämistä sekä erilaisten näkökulmien hyväksymistä.

Nikanderin (2003, 287) mukaan terveydenhuollossa moniammatillisen, eri ammattikuntien rajat ylittävän päätöksenteon merkitys tulee lisääntymään. Moniammatillisen yhteistyön avulla voidaan vastata terveydenhuollon tämän hetken ja tulevaisuuden haasteisiin. Ajatellaan, että eri ammattikuntiin kuuluvien työntekijöiden yhteistyö mahdollistaa tasapuolisemman ja läpinäkyvämmän sekä paremman hoito- ja päätöksentekotyön itse ammattilaisten, mutta myös asiakkaiden kannalta.

Øvretveit (1995, 28) käsittelee moniammatillisuutta tiimien muodostumisen ja toiminnan sekä tiimin johtajuuden näkökulmasta. Hän korostaa sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöstön aitoa yhteistyötä, jossa jokaisen osapuolen pitäisi voida osallistua täysipainoisesti toiminnan kehittämiseen ja jokaisen mielipidettä ja näkemyksiä tulisi arvostaa. Isoherrasen (2004, 152) mukaan moniammatillisella tiimityöllä voidaan parhaimmillaan kehittää työyhteisöjen hyvää työilmapiiriä ja parempaa yhteistyötä. Virtanen (2005) esittelee erilaisia työyhteisön kehittämismenetelmiä ja hän

nostaa kehittämisen arvioinnin tärkeyden esille organisaation toiminnan arvioinnin rinnalla. (Virtanen 2005, 161–191.)

Borgmanin ja Paclalenin (2002, 107–112) mukaan työpaikoilla tulisi löytää yhteinen työvisio ja ”meisyys”, johon työntekijä voi liittää oman osaamisensa. Meisyyttä ja yhteisöllisyyttä voidaan tuottaa osallistavien menetelmien avulla ja näin edistää yhteisiä tavoitteita laadukkaasta työstä. Isoherranen (2005, 25) mukaan dialogi on oleellinen osa moniammatillista yhteistyötä ja toimii moniammatillisessa keskustelussa jaettun ymmärryksen rakentumisessa välineenä. Dialogin tavoitteena on moniäänisyyden avulla saavuttaa uusi yhteinen ymmärrys, jota ei voisi yksin saavuttaa.

Yhteistoimintaan vaaditaan aktiivista osallistumista ja toimimista yhteisissä tilanteissa. Verkoston avulla voidaan syventää omaa tietoa, saada lisäarvoa omalle osaamiselle, koordinoita ja sovittaa toimintoja yhteen yhdistämällä resursseja. Yhteistyössä tiukasta työnjaosta luovutaan, pyritään joustavuuteen yhdessä tekemällä ja erikoistumalla monialaisuuteen. (Engeström 1995, 60.) Salmelaisen (2008) mukaan moniammatillisen yhteistyön perustana on, että osapuolet haluavat aidosti tehdä yhteistyötä. Tärkeää on myös, että he tuntevat toisensa ja arvostavat toisiansa. Ihmisten väliset suhteet ja vuorovaikutus sekä tarkoituksenmukaisuus ovat tärkeimpiä yhteistyön elementtejä. Työntekijöiden on myös tärkeää saada olla mukana oman työnsä kehittämisessä. Kokonaisvaltainen kehitystyö edellyttää koko henkilöstön motivoitumista ja sitoutumista. (Kontio 2010, 21; Linden 1998, 266–268; Salmelainen 2008, 19–20.)

Salmelainen (2008, 111) on todennut, että moniammatillisen yhteistyön toteutumiseen ja hyvään yhteistyön sujumiseen vaikuttavia tekijöitä on toimiva tiedottaminen ja lisääntynyt yhteydenpito. Toisena asiana yhteistyön sujumiseen vaikuttaa toiminnan etukäteisvalmistelu, yhdessä tekeminen ja asioiden jämäkkä hoitaminen. Moniammatillisen yhteistyön toiminnan piirteitä ja ominaisuuksia ovat vastuunotto, sitoutuneisuus, avoimuus, luottamus ja vastavuoroisuus. Lisäksi yhteistyötä edistävät tilannetekijät, tutut yhteistyötahot, moniammatillinen työryhmä jo entuudestaan, tehtävien jakautuminen sekä sama ammattitausta.

3.1 Tutkimuksia moniammatillisuudesta

Asikaisen (1999) väitöskirjatutkimuksen tulosten mukaan, työryhmätyöskentelyn ja yhteistyön lisääntyessä yhteisen työalueen hahmottuminen paranee. Myös yhteinen työorientaatio parantuu moniammatillisen työryhmätyöskentelyn avulla. Asenteet ja käsitykset toisen työtä kohtaan kehittyvät myönteisesti. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan kehittämishojelman tuloksena organisaatorakenteita on kehitettävä niin, että työntekijöiden itseohjautuvuus, moniammatillinen yhteistyö ja verkostotyö sekä yhteisössä toimiminen mahdollistuvat. (Asikainen 1999, 116 - 117, 121.) Kosken (2007) väitöstutkimuksen mukaan toistuvat yhteiset vuorovaikutustilanteet, joissa yhteisöllinen dialogi toteutuu, mahdollistavat työyhteisön kehittymisen. Moniammatillista yhteistyötä tehdään usein tiimityönä, mutta moniammatillinen yhteistyö ei vaadi toteutukseen virallista tiimiä (Riuttanen 2001, 10).

Edellä mainittu moniammatillinen yhteistyö, yhteisössä toimiminen ja dialogi haastavat kehittämään omissa työyhteisöissämme moniammatillista yhteistyötä ryhmäkehityskeskustelun keinoin. Mielestämme ryhmäkehityskeskustelut voivat olla työyhteisölle yksi keino kokoontua yhteisen asian äärelle ja kehittää toimintaa yhteisen keskustelun avulla. Hovilan (2004, 113–114) mukaan tiimi voi kehittyä mm. kuvailemalla yhdessä tehtävää ja tarkoitusta sekä sääntöjä ja erilaisia toimintatapoja ryhmäkehityskeskustelujen avulla.

3.2 Moniammatillisen työyhteisön johtaminen

Johtamisajattelu ja – käytännöt ovat muuttuneet ajan kuluessa ja käsitys johtamisesta on muuttunut sitä mukaan, kuin organisaatioiden olosuhteet ja niiden toimintaympäristö ovat muuttuneet. Käsittelemme tässä joitakin johtamissuuntauksia moniammatillisuuteen ja oppivaan laatuorganisaatioon liittyen.

Johtaminen on suurelta osin viestintää, ohjausta ja valmennusta. *Valmentavassa johtamisessa* Valpolan (2000) mukaan on johtamisen kokonaiskuva. Oleellisena ohjaavana tekijänä on organisaation visio, jonka mukaan strategia ja budjetti sekä investointisuunnitelma määritellään. Näistä yksiköt johtavat päätavoitteet toimintasuunnitelmiin, joista määritetty ihmisten osallisuus ja sitoutuminen prosesseihin. Prosessien avulla määritellään miten ja millaisella osaamisella päästää tavoitteeseen. (Valpola 2000, 18,

25, 34–35.) *Transformatiivisessa eli uudistavassa johtamisessa* on kyse oppimista tukevien rakenteiden luomisesta ja niille suotuisan ilmapiirin sekä kulttuurin edistämisestä. Siinä on tärkeää, että asiat tehdään näkyviksi ja henkilöstö saadaan tarkastelemaan työtään uusista näkökulmista. Organisaation visioiden tiedostaminen, henkilöstön osaamisen parempi hyödyntäminen ja henkilöstön motivointi työyhteisön tavoitteisiin ovat keskeisiä tekijöitä uudistavassa johtamisessa. (Ruohotie 1998, 159; Viitala 2008, 309.)

Osaamisen johtaminen on yksi organisaatioiden menestystekijöistä. Kehityskeskustelu on tärkeä osaamisen ja strategisen johtamisen työkalu. (Hyppänen 2007, 36.) Henkilöstön osaamisen kehittämisessä on hyvä muistaa myös yhteisöllinen ja kokemuksellinen oppiminen, jota tapahtuu erilaisissa arviointipalavereissa tai kehityskeskusteluissa. Viestintä nähdään yhtenä johtamisen keinona osaamisen johtamisessa. Organisaatiolle suunnataan sellaista tietoa, joka mahdollistaa tavoitteiden saavuttamista. Organisaatiossa tapahtuva viestintä vahvistaa yhteistä tietopohjaa ja ymmärrystä mm. organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista sekä tärkeinä pidetyistä toiminnan pariaatteista, arvoista. (Viitala 2009, 178, 184, 203.)

Osallistava johtaminen on tärkeää esimiehen, organisaation ja henkilöstön kannalta. Sillä tarkoitetaan ihmisen ottamista mukaan toiminnan kehittämiseen ja päätöksentekoon. Hyödyt organisaatiolle tulevat esiin parempina tuloksina, kun toimintaa suunnitellaan ja kehitetään useiden aivojen avulla. Tulosten lisäksi esimies saa luotua edellytyksiä henkilöstön motivaatiolle ja sitoutumiselle, sillä mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon lisää yksilön motivaatiota. (Hyppänen 2007, 23.)

Sydänmaanlakka (2004, 136, 2007, 225) esittelee *älykkään johtajuuden*, jossa organisaatio pystyy jatkuvasti uudistumaan, näkee muutokset ja kykenee oppimaan nopeasti. Älykkään johtajuuden taustalla on älykäs organisaatio. Älykäs johtaminen on kokonaisvaltaista osaamista, ja siinä työyhteisö yhdessä johtajansa kanssa yrittää saavuttaa jaetun vision ja tavoitteet. Johtaminen on parhaimmillaan jaettua johtajuutta. Älykkään johtamisen mallissa on tärkeä osa henkilöstön aktiivisuudella osallistua toimintaan ja dialogi mahdollistaa yhteisen oppimisen. Kulmakiviksi organisaation johtamisessa määrittyvät visiojohtaminen, strateginen johtaminen, arvojohtaminen ja suorituksen johtaminen. Näihin kytkeytyy vahvasti tietoisuus tavoitteista ja toiminnan tarkoituksesta, osaamisen ja toimivat palautejärjestelmät. Palautejärjestelmistä tärkeim-

pänä Sydänmaanlakka (2007, 91) nostaa esille suunnittelu- ja kehittämiskeskustelut ja palaverit yksilö- ja tiimitasolla.

Isoherranen (2005, 115–118, 123–125) kirjoittaa *moniammatillisen tiimin johtamisen* haasteellisuudesta, kun johdettavana on useita eri ammattiryhmiä. Tällöin korostuu vuorovaikutuskulttuurin muutoksen tarve ja kaikkien osaamisen käyttöön saaminen. Moniammatillisen tiimin johtaminen sisältää demokraattista johtamista, mutta tarvittaessa myös autoritääristä johtajuutta. Nykyisin puhutaan itseohjautuvista tiimeistä, jolloin tiimille annetaan tavoitteet ja resurssit ja se yhteisvastuullisesti suunnittelee, kuinka tavoitteisiin päästään. Terveys- ja sosiaalialan johtamista arvostellaan hierarkiseksi ja haasteena siinä nähdään johtamisen näkökulman kehittäminen moniammatilliseen ja ammattikuntien sektorirajat ylittävään verkostoitumiseen.

Osa tutkijoista pitää oppivaa organisaatiota omana johtamisjärjestelmänä, ja sen katsotaan olevan laatujohtamisen ja prosessijohtamisen jälkeen seuraava kehitysvaihe johtamisessa. Oppivassa organisaatiossa johdon ja työntekijöiden välistä etäisyyttä pyritään lyhentämään. (Lecklin 2006, 232.)

Johtamista on tutkittu erittäin runsaasti eri tieteenaloilla ja erilaisista näkökulmista. Esittelemme tässä tämän opinnäytetyön kannalta joitakin merkityksellisiä johtamisen tutkimuksia. Sosiaali- ja terveysalan johtamisesta on tutkimuksia lähijohtamisen, mutta myös henkilöstöjohtamisen, alueilta. Koiramäki (2009, 55, 63) on tutkinut osaamisen johtamista terveydenhuollon henkilöstöstrategiaan liittyen. Osaamisen johtaminen on osa työhyvinvointia ja toimii motivaation lähteenä työssä ja sen kehittäminen nähdään kannattavana. Tauriainen-Lohvansuun (2008) mukaan kehityskeskustelut ovat erittäin tärkeä väline terveydenhuollon johtamisen näkökulmasta. Ne selkeyttävät ja tehostavat toimintaa organisaation strategian mukaisesti. Kehityskeskusteluissa korostuu inhimillisten resurssien hallinta sekä osaamisen johtamisen kautta toiminnan kehittäminen. Kehityskeskustelut tukevat työntekijän työhyvinvointia ja työyhteisön toimivuutta. Laaksonen (2009, 71, 221) on sosiaali- ja terveyshallintotieteissä tutkinut voimistavaa johtamista, jossa luottamuksella on tärkeä osuus. Luottamusperusteinen voimistava johtaminen sisältää toiminnan tavoitteellisuuden, joka pitää sisällään toiminta-ajatuksen, päämäärien, tavoitteiden läpikäymisen yhdessä henkilöstön kanssa suunnitellen. Työntekijöiden ja toiminnan jatkuva kehittäminen on johtamisessa tärkeää.

4 KEHITYSKESKUSTELUT OSANA ORGANISAATION KEHITTÄMISTÄ

Kehityskeskustelut ovat merkittävä osa johtamista ja organisaation johtamisjärjestelmää (Valpola 2000, 12). Suomalainen kehityskeskustelu on saanut alkunsa 1960–1970-luvulla, jolloin yritykset ottivat käyttöönsä tavoite- ja tuloskeskustelut. Tehokkaalla viestinnällä pyrittiin tavoiteasettelun selkeyteen yksilö- ja organisaatiotasolla. Silti vielä tänäkin päivänä suomalaisen keskustelukulttuurin puutteena mainitaan kommunikaation heikkous ja aitoon dialogiin tottumaton työkuultuuri. (Wink 2007, 54.)

1990-luvulla Suomessa huomioitiin organisaation tuloksellisuuden rakentuvan henkilöstön työmotivaation ja organisaatioon sitoutumisen perusteella. Näiden asioiden parantamisen keinoina olivat systemaattiset keskustelut esimiehen ja alaisen välillä sekä niissä läpikäytyt toteutuneet tulokset ja uuden kauden tavoitteet. 2000-luvulla johtamisjärjestelmiin tuli mukaan tasapainotettu tuloskorttiajattelu. Organisaation strategiseen johtamiseen sisällytetään tuloskorttiajattelun neljä näkökulmaa, taloudellinen, asiakas-, sisäisen tehokkuuden sekä oppimisen ja kehittymisen näkökulmat. (Wink 2007, 50–52.)

4.1 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut toimivat oppimisen ja kasvun mittareina ja nivoutuvat näin osaksi johtamisjärjestelmää. Nykyisin kehityskeskusteluja pidetään tarpeellisina ja osaamisen johtaminen on tuonut ne uudelleen työyhteisöihin. Kehityskeskusteluilla voidaan vaikuttaa merkittävästi jatkuvaan oppimiseen ja parempaan suoritukseen sekä toiminnan kehittämiseen, tiedonkulkuun, vaikutusmahdollisuuksiin ja kannustuksiin. Kehityskeskustelujen avulla voidaan mahdollistaa organisaation yhteneväisten toimintakäytäntöjen toteutuminen. (Aarnikoivu 2010, 68; Valpola 2000, 7-8; Wink 2007, 55.)

Kehityskeskustelut voidaan jakaa kahdeksi selvästi eri keskusteluksi, joissa toisessa keskitytään tavoitteisiin ja toisessa kehittymiseen. Taustalla on osaamisen johtamisen ja kehittämisen tarpeet. Organisaatioille on tärkeää tiedostaa osaamisen merkitys ja hiljaisen tiedon osuus. Esimerkiksi yrityksessä määritellään liiketoiminnan ydinosaimistarpeet, ja tätä arvioidaan yksilöiden osaamisen kanssa. Tämän myötä yksilöille suunnitellaan urakehitystä ja siihen tarvittavaa koulutusta. Kehityskeskustelu mahdollistaa myös syvällisemmän keskustelun esimiehen ja alaisen välillä kuin työn ohessa

ja auttaa näin henkilöitä tutustumaan toisiinsa paremmin. (Aarnikoivu 2010, 63–65.) Keskustelussa päästään kuulemaan henkilön omat kiinnostuksen kohteet ja sitä kautta etsitään kehittymismahdollisuuksia. Tämän on todettu edesauttavat työntekijän työssä jaksamista. (Valpola 2000, 15–16.)

Kehityskeskustelun avulla edistetään työntekijän sitoutumista ja kehittymistä. Sillä edistetään parhaan mahdollisen työsuorituksen muodostumista ja luodaan edellytyksiä onnistumiselle toimintaympäristössä. Kehityskeskustelun painopiste on tulevaisuudessa, ja siinä on mahdollisuus käydä läpi yrityksen *missiota, visiota, strategiaa ja arvoja*. (Aarnikoivu 2010, 68–69.) Onnistuneeseen kehityskeskusteluun vaikuttavia asioita Valpolan mukaan ovat visiointi ja tavoitteiden asettelu, osapuolien valmistautuminen keskusteluun, keskustelun avoin vuorovaikutus, rakentavan palautteen saaminen sekä pitkäjänteinen seuranta. (Valpola 2000, 164.)

Kehityskeskusteluista (performance appraisal interview, performance evaluation interview, development discussion) johtamisjärjestelmän ja organisaatioviestinnän näkökulmasta tutkimuksia on tehty Suomessa ja maailmalla myös sosiaali- ja terveysalalla. Tutkimukset liitetään sosiaali- ja terveysalankin tutkimuksissa osaksi (lähi-)johtamista ja henkilöstöhallintoa (mm. Heino 2010; Koski 2008; Leppänen 2000; Nurmeksela 2011; Näsi 2001). Kansainvälisissä tutkimuksissa Markkasen (2008) mukaan kehityskeskustelua pidetään usein suoriutumisen arviointivälineenä, ei niinkään inhimillisen pääoman johtamisen välineenä, jolloin käsite sisältää mm. osaamisen johtamista ja kehittämistä. Hän näkee onnistuneen kehityskeskustelun olevan yhteydessä yksilön sitoutumiseen, motivaatioon, työhyvinvointiin ja osittain myös tuloksellisuuteen sekä linkittyvän osaamisen kehittämiseen. (Markkanen, 2008, 20, 70.)

Kehityskeskusteluja johtamisen tukena ovat tutkineet Nurmeksela ym. (2011) ja Näsi (2001, 107). He ovat todenneet tutkimustuloksissaan kehityskeskustelujen eduiksi työn merkityksen pohtimisen, työroolin ja perustehtävän selkeytyksen sekä työntekijän ohjauksen osana yksikön kokonaisuutta. Hoitotyön johtajat kokivat kehityskeskustelut merkittäväksi kanavaksi annettaessa ja saataessa palautetta sekä kokonaisvaltaisen kehittämisen ja osaamisen suunnittelun apuna. Koski (2008, 54) toteaa, että hoitotyön esimiehet käyvät kehityskeskusteluja ja pitävät niitä osaamisen johtamisen, oman esimiestyön ja johtamisen tärkeänä osana. Kehityskeskusteluja käytetään työntekijän

arviointiin ja henkilökohtaisen osaamisen arvioinnin välineenä sekä yhteisvastuullisuuden lisääjänä.

4.2 Ryhmäkehityskeskustelut

Opinnäytetyön keskeisenä sisältönä on ryhmäkehityskeskustelu ja sen toteuttaminen tutkimustyöyhteisöissä. Seuraavassa esittelemme ryhmäkehityskeskustelun määrittelyjä ja sisältöön liittyviä tekijöitä. Olemme tiivistäneet ryhmäkehityskeskustelusta keskeisen sisällön taulukkoon 1, sivulle 31–32.

Organisaation toimintaan lisäarvoa saadaan ryhmän kehityskeskusteluilla, joiden avulla yksilökeskustelujen lisänä saadaan aikaan ryhmän yhteistä ymmärrystä ja yhteisöllisyyttä. Ryhmäkehityskeskustelu voidaan sisällöltään rakentaa organisaation perustehtävän ja tavoitteiden sekä tulevaisuuden haasteiden ja näihin liittyvän työnjaon ympärille. Kun työyhteisö tiedostaa näiden asioiden lisäksi kaikkien panostuksen tarpeellisuuden tavoitteiden saavuttamisessa, yhteistyö toimii ja työyhteisö on tuloksellinen. Ryhmäkehityskeskustelujen avulla voidaan kirkastaa myös yksilöiden vastuuta koko ryhmän toiminnassa. Yksilön työsuoritus vaikuttaa koko ryhmään, eikä oman osuuden hoitamatta jättämistä voida suvaita. (Aarnikoivu 2010, 109.)

Ronthy-Östbergin ja Rosendahlin (2004, 150–151) mukaan ryhmässä käytävän kehityskeskustelun tavoitteena on vahvistaa ryhmätunnetta ja tuoda tietoisuuteen ryhmän tehtävä sekä yksilön tehtävä ryhmän jäsenenä. Kokonaisuuden ymmärtäminen auttaa näkemään työn tärkeyden ja parantaa tätä kautta motivaatiota. Sydänmaanlakan (2007, 109) mukaan tiedon jakaminen tiimin kesken parantaa yhteistyötä ja auttaa tiimin jäseniä tukemaan toisiaan.

Ryhmäkehityskeskustelun sisältö Aarnikoivun (2010, 108) mukaan on seuraavanlainen:

- ”ryhmän perustehtävä ja rooli organisaatiossa
- edellytykset ja vaatimukset perustehtävän täyttämiseksi
- onnistuminen tavoitteiden saavuttamiseksi. Missä oltiin hyviä? Missä on onnistumisen varaa?

- ryhmän työtehtävien organisointi ja työnjako
- ryhmän työskentelyilmapiiri ja yhteistyösuhteet
- yhteiset, toimintaa ohjaavat pelisäännöt
- ryhmän erityiset haasteet tulevaisuudessa
- seuraavan kauden tavoitteiden ja niiden saavuttamisen edellytysten määrittäminen
- ryhmän toimintapuitteiden (työolosuhteet, sidosryhmäyhteistyö jne.) kehittäminen
- palaute esimiehelle: edistääkö esimies omalla toiminnallaan ryhmän tavoitteiden toteutumista, esimiestoiminnan vahvuudet ja kehityskohteet ryhmänäkökulmasta.”

Kehityskeskusteluja voidaan käydä ryhmäkeskusteluna, jolloin se toimii yksilökehityskeskustelujen lisänä organisaatiossa. Toteutuksessa ei mennä henkilökohtaiselle tasolle, vaan ryhmän kehityskeskustelun tavoitteena voi olla ryhmän osaamisen määrittely ja kuinka sen avulla yhdessä pystytään vastaamaan tavoitteisiin. Ryhmän kehityskeskustelussa voidaan käydä läpi ryhmän perustehtävää ja roolitusta yksikössä sekä edellytyksiä ja vaatimuksia perustehtävän saavuttamiseksi. Lisäksi voidaan keskustella työnjaosta, onnistumisesta ja työskentelyilmapiiristä sekä pelisäännöistä ja toimintatavoista. Tavoitteita tulevaisuuden suhteen, kehittämisen tarpeita ja edellytyksiä voidaan myös sisällyttää yhteiseen kehityskeskusteluun. (Meretniemi 2012, 39–41; Rontty-Östberg & Rosendahlin 1998, 152; Viitala 2008, 361–365.) Valpola (2009) pitää tärkeänä sovittujen asioiden kirjaamista, jotta niihin voidaan palata seuraavassa keskustelussa.

Sydänmaanlakka (2007, 108) kirjoittaa tiimin suunnittelu- ja kehityskeskusteluista, joissa keskitytään tavoitteiden määrittelyyn, yhteisten tulosten arviointiin, työnjakokäytäntöihin ja tiimin yleisen toimivuuden arviointiin. Asiaina tiimin kehityskeskustelussa voivat olla tiimin jäsenet, tarkoitus, asiakkaat, tehtävät, osaaminen, toimintaedellytykset, ohjaus, pelisäännöt ja kehityssuunnitelma. Aarnikoivun (2010, 114) mukaan hyvän ryhmän toimintaan vaikuttavat vuorovaikutuksen kannustavuus ja avoimuus

sekä sosiaaliset taidot. Ryhmäkehityskeskusteluissa käydään läpi jokaisen velvollisuus yhteistyöhön ja avoimeen vuorovaikutukseen. Esimiehen täytyy luoda mahdollisuudet vuorovaikutukselle ja houkutella erilaisin menetelmin vuorovaikutukseen. Ryhmäkeskustelussa on tärkeää osallistaa ja aktivoida henkilöitä osallistumaan keskusteluun.

Ryhmäkehityskeskustelussa voidaan tukea tehokkaasti ryhmän kehittymistä erilaisilla työkaluilla. Itsearviointinissa käydään läpi perustehtävä ja tavoitteet, työnjako, työilmapiiri ja vuorovaikutus, ajankäyttö ja aikataulut, osaaminen ja sen kehittäminen, resurssit ja niiden rajallisuuden kanssa eläminen sekä suhteet asiakkaisiin ja yhteistyötahoihin. Vaihtoehtoisesti voidaan ryhmäkeskusteluissa käyttää ryhmän kehittämisen perusmallia, jossa käydään läpi nykytoiminta, tavoitetilä ja kehitysehdotukset. Lisäksi mietitään mahdolliset esteet ja niiden poistaminen sekä sopimukset ja työnjako. Seuranta ja arviointi kuuluvat ryhmän kehittämisen perusmalliin lopuksi. Ratkaisukeskeisessä lähestymistavassa kehityskeskustelussa on keskeisenä tavoitelähtöisyys, tulevaisuussuuntautuneisuus, voimavarakeskeisyys ja edistyksen huomioiminen sekä myönteisyys, kannustus ja yhteistyö. Ongelmat käännetään tavoitteiksi, tavoitteista puhuminen energisoi, kun taas ongelmat vievät energiaa. Ryhmäkehityskeskusteluissa voidaan käyttää työkaluna myös ryhmän SWOT-analyysiä, jossa käydään läpi ryhmän vahvuudet, kehityskohteet, uhat ja mahdollisuudet. (Aarnikoivu 2010, 113, 119–122.)

Ryhmäkeskusteluissa tulisi olla korkeintaan kahdeksan henkilöä, jotta kaikki saavat äänensä ja mielipiteensä kuuluviin, eikä aktiivisemmän henkilön tai henkilöiden ylivaltaa pääse syntymään. Tasa-arvoista keskustelua voidaan edistää erilaisin keskusteluttamismenetelmin, kuten parikeskusteluin, jonka jälkeen näkemykset esitellään ryhmälle. Parikeskustelun tarkoituksena on mahdollistaa, että jokainen saa tuoda mielipiteensä keskusteluun ja se tulee huomioitua. (Meretniemi 2012, 39–41; Ronthy-Östberg & Rosendahlin 1998, 152.)

4.3 Tutkimuksia ryhmäkehityskeskusteluista

Tutkimuksia ryhmäkehityskeskusteluista (team performance appraisal interview, group performance appraisal interview) on tehty Suomessa joitakin ja myös maailmalla tutkimuksia löytyy niukasti. Ryhmäkehityskeskusteluista löytyneet tutkimukset ovat pro gradu -tutkimuksia (kolme) ja yksi ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö.

Kehittämishankkeiden kuvauksia ryhmäkehityskeskusteluista kuvaamme kaksi, toinen Pro Medicon ja toinen Verven tekemä.

Ryhmäkehityskeskusteluja on käsitelty tutkimuksissa (Hovila 2004; Tarnanen 2006) osana organisaatioiden kehityskeskustelukäytäntöjä. Hovilan (2004) tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää oppimista kehityskeskusteluprosessin kautta peilaten sitä kokemukselliseen työssä ja työorganisaatiossa oppimiseen mallin. Tarnasen (2006) tutkimuksen tarkoituksena oli kerätä esimiesten ja työntekijöiden kokemuksia yksilökehityskeskusteluista ja jatkokehittää ryhmäkehityskeskusteluissa käytössä olevaa Elmeri-ryhmäkehityskeskustelumallia. Hovilan (2004) mukaan tiimikehityskeskustelujen (team development meeting) käyminen ei ollut yrityksessä yleistä, mutta niissä koettiin opittavan ja ne tukivat oppimisprosessia. Yksilö- ja tiimikehityskeskustelujen välille ei ollut kuitenkaan tehty systemaattista kytkentää ja näin linkki yksilön ja organisaation oppimisen väliltä puuttui. Hovila (2004) toteaa tiimikehityskeskustelut välttämättömiksi haluttaessa kehityskeskusteluprosessin tukevan yksilö-, tiimi- ja organisaatiotason oppimista. Tarnasen (2006) mukaan ryhmäkehityskeskustelulle on tärkeää luoda malli, joka tukee esimiestä hänen vetäessään ryhmäkehityskeskusteluja. Tutkimuksen johtopäätöksenä todettiin, että ryhmäkehityskeskustelut ovat hyviä, mutta keskustelun on oltava avointa ja vaikeistakin asioista pitää pystyä puhumaan.

Sisko Pesu (2010) on tehnyt johtamisen pro gradu -tutkielman ”Ryhmäkehityskeskustelu osaamisen johtamisen tukena – Case Salon Osuuspankki”. Tutkielman tavoitteena oli tuoda esille ryhmäkehityskeskustelujen (group performance appraisal) hyötyosaamisen johtamisen näkökulmasta. Tutkielman tuloksena oli, että ryhmäkehityskeskustelua voidaan hyödyntää osaamisen johtamisessa ja että ryhmäkehityskeskustelu on kätevä ja nopea käyttöönotettava väline käsitellä organisaation tärkeitä teemoja. Ryhmäkehityskeskustelut auttavat organisaatiota tiedon julkituomisessa, niissä luodaan toimintamalleja, vaihdetaan kokemuksia, käsitellään yhdessä nykyistä ja samalla luodaan uutta tietoa. Ryhmäkehityskeskustelun avulla voidaan saada yksilöiden hiljainen tieto näkyväksi ja tuottaa osaaminen ryhmän yhteiseksi osaamiseksi. Ryhmäkehityskeskustelu liittyy osaamisen johtamisen organisaation työntekijöiden arkityöhön sekä tukee heidän kasvua ja oppimista luonnollisesti sisäisen oppimisen kautta.

Sari Nyrhinen (2011) on tehnyt ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön aiheesta Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen työvälineenä. Opinnäytetyön tarkoituksena

na oli kehittää yhdessä henkilöstön kanssa kehityskeskustelujen sisältöä ja käytäntöä vastaamaan paremmin organisaation ja henkilöstön tarpeita. Opinnäytetyön tuloksena syntyi kehityskeskustelumalli, jonka muodostavat yksilökohtaiset kehityskeskustelut ja kollegiaaliset ryhmäkeskustelut. Ryhmäkehityskeskustelujen tavoitteena on kirkastaa yhteistä ymmärrystä organisaation visiosta, strategiasta, tavoitteista ja arvoista ja ne antavat työvälineen avoimeen keskusteluun perustehtävästä, resursseista ja toimintamalleista. Nyrhisen (2011) mukaan ryhmäkehityskeskustelut liittyvät strategiseen johtamiseen, kun yksilökehityskeskustelut liittyvät henkilöstöjohtamisen osa-alueeseen.

Ryhmäkehityskeskustelua on käytetty Suomessa bisnesyrityksien ryhmän tai tiimin tuloskeskusteluissa ja sosiaalialalla mm. Verven menetelmällä. Verven ryhmäkehityskeskustelu on muokattu esimies–alaisdialogin pohjalta ja se tukee työntekijöiden ammatillista kehittymistä organisaation muutoksessa. Tavoitteena on yhdistää yksittäisen työntekijän ammatilliset haasteet ja organisaation kehittymisvaateet. Ryhmäkehityskeskustelussa työntekijät yhdessä ohjaajan johdolla analysoivat omaa työtään, osaamistaan ja työhön liittyviä haasteita. (Tenhunen & Parrila 2009, 22.) Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri toteuttamassa Kumppanuushanke-projektissa (Patja 2009) tarkoituksena oli kehittää kehityskeskustelukäytäntöjä osana terveydenhuollon seurantaa, tuoda yksilökehityskeskustelujen rinnalle ryhmäkehityskeskustelumalli johtamisen ja ammattilaisten ammatillisen kehittymisen välineeksi. Ryhmäkehityskeskusteluihin oli muodostettu erillinen ohjeistus, runko ja raportointimalli johdolle.

5 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää kahteen moniammatilliseen työyhteisöön malli ryhmäkehityskeskusteluille ja osallistaa työyhteisöt ja yksilöt toiminnan kehittämiseen. Tavoitteena oli toteuttaa ryhmäkehityskeskustelut rakennetun mallin mukaisesti työyhteisöissä ja selvittää työyhteisöjen kokemukset käydyistä ryhmäkehityskeskusteluista. Lisäksi tarkastelimme moniammatillisuuden ja oppivan laatuorganisaation elementtien esiintymistä työyhteisöjen ryhmäkehityskeskusteluissa.

Opinnäytetyö on toteutettu Savonlinnan Seudun Työterveys ry:ssä ja Savonlinnan seudun työvoiman palvelukeskuksessa. Tutkijat työskentelevät kyseisissä työyhteisöissä.

söissä moniammatillisten työyhteisöjen jäseninä. Opinnäytetyö päätettiin toteuttaa kahdessa eri työyhteisössä, koska tulevaisuudessa sosiaali- ja terveysalan yhteisen toimintakentän merkitys korostuu lähtien sosiaali- ja terveysministeriön ohjauksesta ja ohjelmista.

Haimme vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Mistä asioista ryhmäkehityskeskustelu rakentuu työyhteisöissä?
2. Miten ryhmäkehityskeskustelumalli toteutui ja miten se koettiin?

Näiden lisäksi olemme tarkastelleet:

3. Millaisena moniammatillisuus näyttäytyy työyhteisöissä käydyissä ryhmäkehityskeskusteluissa?
4. Esiintyykö oppivan organisaation piirteitä työyhteisöjen ryhmäkehityskeskusteluissa? Jos esiintyy, niin mitä ja millaisia?

Lisäksi tausta-ajatuksena on ollut, että työyhteisön perustehtävästä ja työnjaosta yhdessä keskustelemalla ryhmäkehityskeskustelussa voidaan osallistaa työntekijöitä kehittämään työyhteisön moniammatillisuutta. Keskusteluttamisen menetelmänä käytettävä Pariporina mahdollistaa keskustelua ja lisää kaikkien mahdollisuutta tuoda oma näkemyksensä yhteiseen keskusteluun (osallistaminen, osallistuminen) ja tukevoittaa näin ryhmäkehityskeskustelun antia. Ryhmäkehityskeskustelut käydään demokraattisen dialogin sääntöjen mukaisesti, ja se mahdollistaa mutta myös velvoittaa osallistumisen keskusteluun, parantaa keskustelun avoimuutta ja mahdollistaa auktoriteettien purkamisen. Myös ryhmän kehittämisen perusmallin käyttö ryhmäkeskustelussa antaa positiivista ryhtiä laajojenkin asioiden käsittelyyn ja keskustelun kulkuun. Keskustelussa käytetyt menetelmät on kuvattu taulukossa 1 s. 30–31.

6 KEHITTÄMISPROSESSIN KUVAUS

6.1 Toimintatutkimus tutkimusstrategisena valintana

Opinnäytetyömme on osallistava ja interventioon perustuva toimintatutkimus. Osallistavassa toimintatutkimuksessa korostetaan vuorovaikutusta ja sen vaikutusta toiminnan kehittämiseen eri osapuolten välillä. Interventioon perustuvassa toimintatutkimuksessa pyritään muuttamaan organisaation sosiaalista toimintaa. Tutkimuksella tavoitel-

laan käytännön hyötyä muillekin kuin tutkijoille. Interventio saattaa nostaa esille esim. tiedostamattomia toimintatapoja tai sosiaalisia rakenteita. (Heikkinen ym. 27–32.) Osaltaan voidaan todeta tämän tutkimuksen olevan myös kommunikatiivinen toimintatutkimus, jossa käytetään demokraattista dialogia. Kuulan (1999, 92–93) mukaan demokraattisen dialogin ajatuksena on ammatti- ja hierarkia- asemasta riippumatta mahdollisuus osallistua kehittämiseen ja muutokseen.

Aaltola & Syrjälä (1999) avaavat tieteen käsityksen muutosta tosiasioiden kuvaamisesta todellisuuden muuttamisen suuntaan. Tosiasioiden kuvaamista ei kuitenkaan olla hylkäämässä, mutta se ei välttämättä toimi enää erillisenä tiedon jäsentäjänä, vaan linkittyy tutkimuksessa välittömästi kehitystoimintaan. Tämä siirtymä on tullut esille erityisesti ihmis- ja yhteiskuntatieteissä. Siirtymää todellisuuden kuvaamisesta todellisuuden muuttamiseen ilmaisee toimintatutkimus. Suomessa toimintatutkimus on viimeisten vuosikymmenien aikana yleistynyt, jonka osasyynä on voimistuva näkemys ihmisestä aktiivisena ja itseohjautuvana toimijana, omasta oppimisestaan tietoisena ja vastuullisena yksilönä. (Aaltola & Syrjälä 1999, 13.)

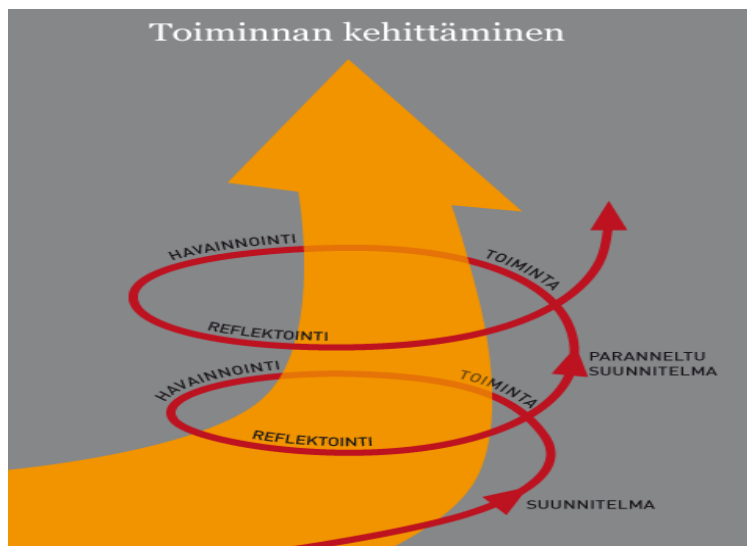
Toimintatutkimus sisältää tavallisesti laadullisen tutkimuksen eri tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä, mutta siihen voi kuulua myös kvantitatiivista tutkimusta, kuten esimerkiksi strukturoituja kyselyjä. Toimintatutkimusta käytetään yleisnimityksenä lähestymistavoille, joissa pyritään eri tavoin vaikuttamaan tutkimuskohteeseen eli tehdään tutkimuksen keinoin interventio, mikä kohdistuu käytännön toimintaan. Toimintatutkimuksen avulla pyritään kehittämään kohteena olevaa organisaatiota vaikuttamalla sen toimintatapoihin. (Eskola 1998, 127; Kananen 2009, 22.)

Toimintatapojen lisäksi on tutkivan toiminnan kohteina osallistujien oman toiminnan ymmärtäminen sekä itse toimintatilanne. Toimintatutkimuksessa oppiminen on luonteeltaan sekä yhteisöllinen että aikaisempaan tietoon perustuva prosessi. Merkityksellistä oppimisessa on, että ihminen työyhteisön jäsenenä reflektoi omaa toimintaansa ja sen seurauksia. Toimintatutkimuksessa osallistujat haastetaan pohtimaan omia käsityksiään, arvostuksiaan ja taitojaan toimia sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. (Aaltola & Syrjälä 1999, 14.)

Toimintatutkimus on tieteellisenä lähestymistapana saanut alkunsa sosiaalipsykologi Kurt Lewinin toimesta 1940-luvulla. Lewin esitteli ja otti käyttöön käsitteen ”action

research”. Hän esitti, että toimintatutkimus on puuttumista ja vaikuttamista sosiaalisiin käytäntöihin ja se on perusluonteeltaan yhteisöllistä. Toimintatutkimuksen tavoitteena oli hänen mukaansa kehittää yhteisön toimintaa ja auttaa yhteisön jäseniä ymmärtämään toimintaansa entistä paremmin. Kurt Lewin muotoili tutkimuksissaan toimintatutkimuksellisen kenttäkokeen perusmallin, johon kuuluvat vertailuasetelma, lähtötilan kartoitus, intervention kuvaus ja lopputuloksen mittaus. (Kuula 1999, 34–35.) Lewin myös määritteli toimintatutkimukselle ominaisen spiraalin (Kuvio 1), jossa toistuu seuraavat vaiheet: toiminnan suunnittelu, havainnointi, reflektio ja uudelleensuunnittelu sykleinä. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 37.)

Toimintatutkimukseen liittyy käsitys toiminnan vähitellen ja usean vaiheen kautta tapahtuvasta kehittämisestä. Kehittämistyössä, jossa on kyse työyhteisön itsereflektiivisestä prosessista, yhdistyy menneisyys ja siihen liittyvä lähitulevaisuus toisiinsa. Spiraali yhdistää myös kehittämisessä mukana olevien pohdinnan. (Kiviniemi 1999, 66–67.)



KUVIO 1. Toiminnan kehittäminen (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 37)

Käytännössä toimintatutkimus ei etene useinkaan selkeästi eri vaiheita noudattaen, vaan eri vaiheet menevät limittäin toistensa kanssa. Työkäytäntöjen uudistamiselle toimintatutkimuksen keinoin on kuitenkin ominaista kehittämisen jatkuvuus. Toteutusvaiheen ensimmäisen osan tulisi olla alkua kehittämistyölle ja ideoinnille. Sen tulisi näyttää suuntaa, miten toimintakäytäntöjä muutetaan. Jos kokonaisuus jää ensimmäiseen sykliin, tutkimus jää kesken ja näin ollen sitä ei voida pitää toimintatutkimukse-

na. (Kiviniemi 1999, 66–67, Kananen 2009, 29–31.) Tässä opinnäytetyössä toimintatutkimuksen toinen sykli jatkuu työyhteisöjen omana työnä, eikä sitä varsinaisesti kuvata tässä opinnäytetyön raportissa. Tästä lisää tutkimusraportin kohdassa 7.4.

Toimintatutkimukselle on ominaista, että tutkija itse osallistuu tutkittavan yhteisön käytännön toimintaan ja pyrkii ratkaisemaan jonkin toimintatavan yhteistyössä yhteisön jäsenten kanssa. Toimintatutkija voi tulla joko työyhteisön ulkopuolelta tai olla myös työyhteisön jäsen. Toimintatutkijan ollessa työyhteisön jäsen on pohdittava, miten toimintatutkimus eroaa työntekijän normaalista reflektiivisestä toiminnasta. Tässä tilanteessa on ensisijaisen tärkeää pyrkiä tuottamaan uutta tietoa ja tuoda tieto julkisesti arvioitavaksi muille. Mikäli tutkija tulee työyhteisön ulkopuolelta organisaatioon, hänen tulee keskustella kaikkien kanssa, tutustua työtehtäviin samalla tehden niistä huomioita ja pyrkiä edistämään vuorovaikutusta. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 40.)

Toimintatutkimus tarjoaa mahdollisuuden opetella avointa keskustelua, erilaisten mielipiteiden ja ideoiden hyväksymistä sekä käyttöön ottoa. Yhtenä toimintatutkimuksen kehittämisen työkaluna on käytetty ns. keskustelumenetelmää. Tätä menetelmää on kutsuttu myös nimillä kommunikatiivinen kehittäminen ja demokraattinen dialogi. Menetelmän on saanut alkunsa 1960-luvulta Ruotsissa ja Norjassa työelämän kehittämisohjelmien kautta. Keskustelumenetelmän tarkoituksena on lisätä keskustelua ja luoda uudenlaisia kommunikaatiomuotoja työyhteisöissä. Keskustelu tuottaa kehittämisen tavoitteet ja keinot sekä aikaansaada muutosta työyhteisöissä. (Eskola 1998, 129; Lahtonen 1999, 201–202; Kuula 1999, 92–93.) Keskustelumenetelmässä on nähtävissä yhtymäkohtia oppivan organisaation teorioihin.

Keskustelumenetelmän keskeisiä periaatteita ovat työntekijöiden kokemustiedon käyttäminen ja työyhteisön työntekijöiden laaja ja tasavertainen osallistuminen. Tarkoituksena on lisätä työntekijöiden suoraa osallistumista ja demokratiaa sekä nähdä työntekijät oman työnsä parhaina asiantuntijoina. Keskustelun avulla esimiehet ja työntekijät voivat määritellä yhteisiä tavoitteita, olla suorassa vuorovaikutuksessa ja saada yhdessä aikaan realistisia ja kestäviä ratkaisuja. Keskustelumenetelmää käytettäessä on yleensä tavoiteltu työelämän laadun parantamisen rinnalla myös tuloksellisuutta ja taloudellisuutta. (Lahtonen 1999, 204.)

6.2 Opinnäytetyön työyhteisöt ja tutkijoiden rooli

Sosiaali- ja terveydenhuolloille on laissa säädetty velvollisuus moniammatilliseen yhteistyöhön. Terveydenhuollossa moniammatillisuuden vaatimus tulee paitsi terveydenhuoltolaista (30.12.2010/1326) myös työterveyshuoltolaista (21.12.2001/1383). Sosiaalihuoltolaki (17.9.1982/710) ja Laki kuntouttavasta työtoiminnasta (2.3.2001/189) edellyttävät sosiaalityössä yhteistoiminnallisuutta. Työvoiman palvelukeskuksien toiminta-ajatukseen liitetään moniammatillinen yhteistyö. Moniammatillisuus ilmenee molempien organisaatioiden toimintasuunnitelmissa, koska asiakaslähtöinen työ perustuu suurelta osalta eri ammattilaisten väliseen yhteistyöhön. Osaamista kehitetään säännöllisesti erilaisin koulutuksin. (Savonlinnan Seudun Työterveys ry 2011; Savonlinnan seudun työvoiman palvelukeskus 2012.)

Savonlinnan seudun työvoiman palvelukeskus on Savonlinnan seudun kuntien, Savonlinnan työ- ja elinkeinotoimiston ja Kansaneläkelaitoksen yhteistyössä rakennettu palveluyksikkö. Palvelukeskus toimii Enonkosken, Kerimäen, Punkaharjun, Rantasalmen, Savonlinnan ja Sulkavan kunnissa. Alueella toimii Savonlinnan Te-toimisto. Palvelukeskuksen tavoitteena on vähentää rakenne- ja pitkäaikaistyöttömyyttä sekä niistä aiheutuvaa työvoimapulan uhkaa. Keskeisinä tehtävinä on arvioida asiakkaan työ- ja toimintakykyä, parantaa asiakkaiden työmarkkina- ja työllistymisedellytyksiä. Työvoiman palvelukeskuksessa työskentelee kolme työ- ja elinkeinotoimiston työvoimaohjaajaa, kolme Savonlinnan kaupungin sosiaalitoimiston palveluohjaajaa sekä palvelukeskuspäällikkö. Keskeisenä työmuotona on työvoimaohjaajan ja palveluohjaajan parityö. Kansaneläkelaitoksen työpanos tulee yhteyshenkilöiden muodossa. (Savonlinnan seudun työvoiman palvelukeskus 2012.)

Savonlinnan Seudun Työterveys ry tuottaa yhdistyspohjalta työterveyshuoltopalveluita Savonlinnan seudulla. Työterveyshuoltoa järjestetään yhdistyksen jäsenyrityksille ja toiminnan kohteena ovat yritysten työntekijät, työympäristö ja työyhteisö. Toiminta perustuu työnantajalle laissa määritettyyn velvollisuuteen järjestää työntekijöilleen työterveyshuolto. Savonlinnan Seudun Työterveys ry:ssä työskentelee kahdeksan työntekijää, joista neljä on työterveyshoitajia ja kolme työterveyslääkäreitä ja yksi sairaanhoitaja. Lisäksi yksi työterveyslääkäri toimii oman yrityksensä kautta. Asiantuntijakonsultaatioita tuottavat ostopalveluina työfysioterapeutti ja työpsykologi sekä

tarvittaessa erikoislääkärit. Heidän työpanoksensa on melko pieni. (Savonlinnan Seudun Työterveys ry, 2011.)

Tämä toimintatutkimus on toteutettu tutkijoiden omissa työyksiköissä, joten tutkijoilla on käytännön kokemusta tutkimuskohteesta. Osallistamalla työyhteisöt toiminnan kehittämiseen, voidaan antaa sekä opettaa toimintamalli jatkokehittämisestä varten. Tämä mahdollistaa Tuomen ja Sarajärven (2011, 82) mukaan sen, että työyhteisöt voivat jatkaa kehittämistä itsenäisesti.

Toimintatutkimus omassa työyhteisössä merkitsee sitä, että tutkija on samanaikaisesti sekä tutkimuksen tekijä eli tutkija ja osa tutkimuskohdetta. Luotettavan tutkimuksen periaatteena pidetään tutkijan objektiivisuutta. Toimintatutkimuksen näkökulmasta on kuitenkin tärkeää, että kenttätyössä tutkija pääsee osallistujien kanssa tasavertaiseen keskusteluun, ongelmanratkaisuun ja tiedon muodostukseen. (Heikkinen 2006, 94–95, 100–102.)

Tässä tutkimuksessa kumpikin tutkija oli läsnä kummassakin ryhmäkehityskeskustelutilanteessa. Työyhteisön ulkopuolinen tutkija toimi havainnoijana tutkimustilanteessa, mutta ei osallistunut itse keskusteluun. Se tutkijoista, joka oli yksi työyhteisön jäsenistä, toimi samalla työyhteisönsä ryhmäkehityskeskustelussa puheenjohtajana. Hän ei osallistunut tai ohjannut varsinaista keskustelua, mutta auttoi ryhmää syntyneen tiedon yhdistämisessä, tekemällä kysymyksiä. Toteutettujen ryhmäkehityskeskustelujen jälkeen osallistujilta kerättiin palaute, jonka tarkoituksena oli osallistaa heidät ryhmäkehityskeskustelumallin kehittämiseen. (Vrt. Kananen 2009, 68; Lahtonen 1999, 204–205.)

Kahden tutkijan rooli on mahdollistanut havainnoinnin yhtäaikaaisesti tilaisuuden eteenmenen kanssa. Toisen tutkijan ollessa toiminnan ytimessä, mahdollistuu toisen oleminen ulkopuolisena tarkkailijana. Heikkisen ym. (2006, 106) mukaan toimintatutkijalla on juuri nämä kaksi roolia. Tutkijan ollessa toiminnan keskiössä, joutuu hän tekemään muistiinpanot havainnoista jälkikäteen. Tässä tutkimuksessa toisen tutkijan läsnäolo mahdollisti tarkan kirjaamisen kenttätilanteessa. Toiminnan keskipisteessä oleva tutkija teki oman havainnointinsa muistiinpanot jälkikäteen tutkimuspäiväkirjaan. Kahden tutkijan muistiinpanoilla varmistettiin havainnoinnin luotettavuutta. Heikkisen ym. (2006, 106) mukaan osallistuvaa havainnointia voidaan tukea keskuste-

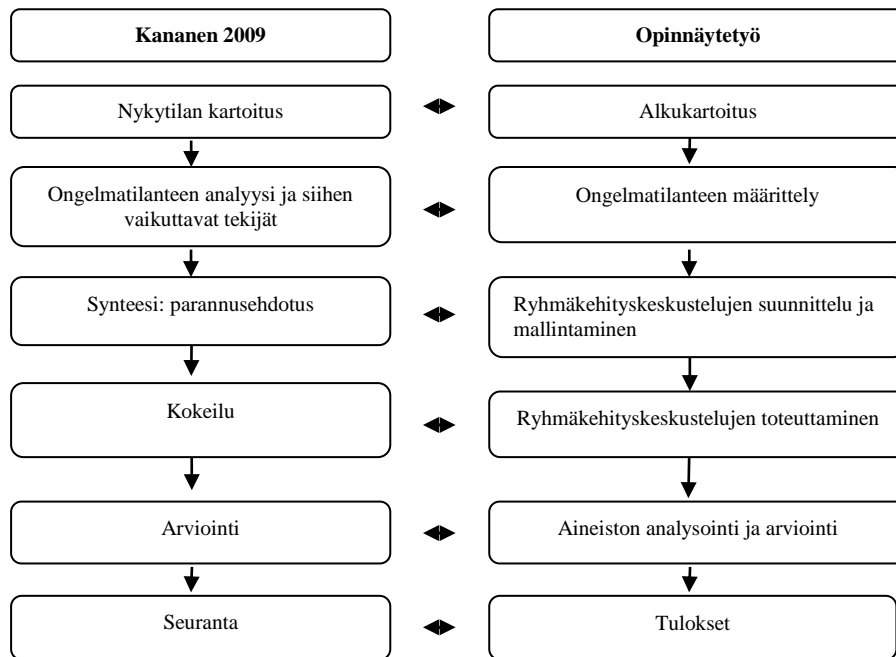
lujen nauhoittamisella. Nauhoituksen tarkoituksena voi olla joko aineiston käyttö analysoitavaksi tai käyttää sitä vain muistin tukena. Tässä opinnäytetyössä nauhoitus toimi muistin tukena ja tulosten varmistajana, näin tutkijat pystyivät palaamaan tarvittaessa ryhmäkehityskeskustelutilanteeseen.

Ryhmäkehityskeskustelutilanteet sisälsivät sekä suoraa että osallistuvaa havainnointia. Havainnointi tapahtui käyttäen strukturoitua havaintomatriisia. Tutkijoilla oli tilanteessa käytössä lomake, jossa oli havainnoitavia ilmiöitä kirjattuna. Kanasen (2006, 68) mukaan osallistuvasta havainnoinnista puhutaan silloin, kun tutkija on tutkimustilanteessa fyysisesti läsnä. Suorassa havainnoissa tutkija seuraa ilmiöön liittyviä tapahtumia paikan päällä niin, että muut osallistujat voivat havaita sen.

Tutkijat ovat esitelleet tutkimuksen vaiheita ja etenemistä työyhteisöjen kokouksissa ja kirjanneet tutkimuspäiväkirjaan kokouksista tulleet kommentit ja prosessin etenemiseen liittyvät asiat. Heikkisen (2006, 107) mukaan toimintatutkimuksen tutkimuspäiväkirja toimii toimintatutkimuksen prosessin dokumentointina. Tutkija tuo siinä esille tietoa tutkimuksen etenemisestä ja tunnelmista sekä havaintoja ja palautetta kontakteista osallistujiin. Tutkimuspäiväkirjan tarkoituksena on myös antaa lisäarvoa kentällä tehtyyn havainnointiin.

6.3 Toimintatutkimuksen vaiheet ja aineiston kerääminen

Käsitlemme seuraavassa opinnäytetyön toimintatutkimusprosessia Kanasen (2009) esittämien toimintatutkimuksen vaiheita mukailen (kuvio 2), jotka tässä opinnäytetyössä ovat: 1) alkukartoitus, 2) ongelmatilanteen määrittely, 3) ryhmäkehityskeskustelujen suunnittelu ja mallintaminen 4) ryhmäkehityskeskustelujen toteuttaminen, 5) aineiston analysointi ja arviointi ja 6) tulokset. Toimintatutkimukselle ominaisesti opinnäytetyömme vaiheet kulkevat osin limittäin. Esitämme kuviossa 2 Kanasen (2009) esittämät toimintatutkimuksen vaiheet ja miten vaiheet toteutettiin tässä opinnäytetyössä.



KUVIO 2. Toimintatutkimuksen kulku opinnäytetyössä Kanasta (2009, 28) mukailen

6.3.1 Alkukartoitus

Alkukartoitusvaiheessa opinnäytetyön ideaa esiteltiin työyhteisöissä maalisi- ja huhtikuussa 2011 työyhteisötilaisuuksissa, joissa samalla saatiin esille työyhteisöjen ideat ja mielipiteet aiheesta. Näin idea jatkojalostui ja saimme työyhteisöjä mukaan kehittämistyöhön. Keskustelut työyhteisötilaisuuksissa olivat avoimia, ja niistä on tehty muistiot.

Tutkijat perehtyivät samalla kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin tutkimussuunnitelmaa varten. Tämän jälkeen asiaa käsiteltiin työelämäryhmän kanssa 17.3.2011 Mikkelin ammattikorkeakoululla, johon osallistuivat Savonlinnan Seudun Työvoiman palvelukeskuksen palvelukeskuspäällikkö, Savonlinnan Seudun Työterveys ry:n johtava työterveyslääkäri sekä opinnäytetyönohjaajina toimivat yliopettajat. Työelämäryhmän kokouksessa oli tavoitteena saada organisaation johdon näkemyksiä esille sekä mahdollistaa ja tukea kehittämistyötä työyhteisössä.

Työntekijöiden kokemuksia ja odotuksia päätettiin kartoittaa Webropol-alkukyselyllä (liite 2). Webropol-ohjelma valittiin kyselyn työkaluksi, koska se helpottaa tilastollista

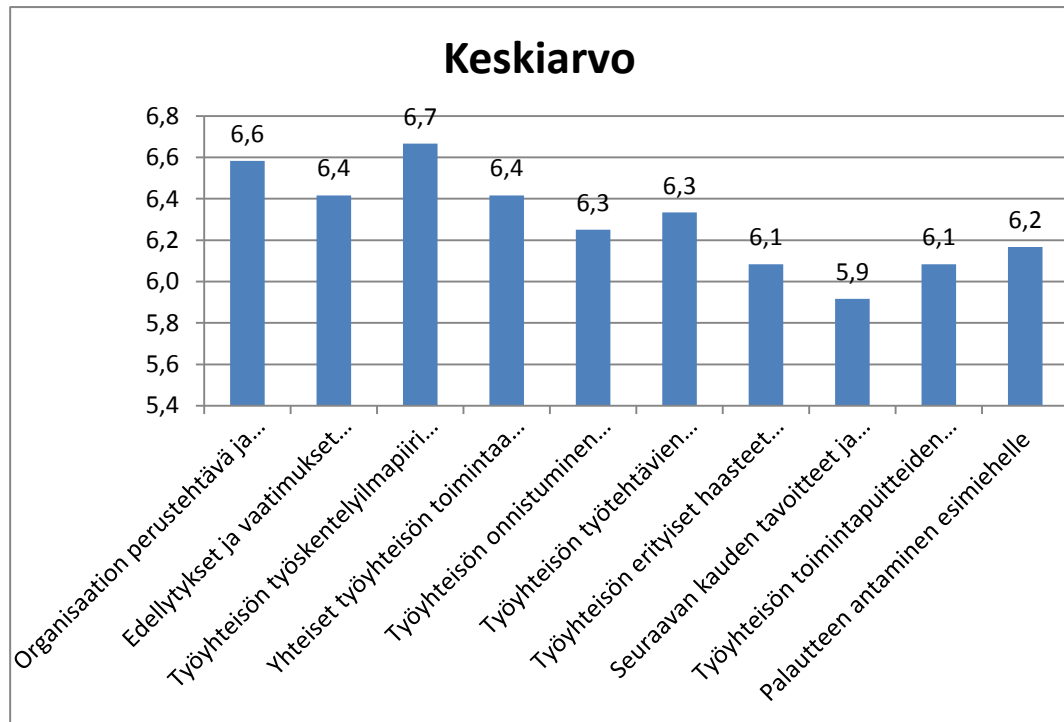
analysointia ja sen avulla vastaajien saavutettavuus sähköpostin kautta on helppoa. Ohjelmassa on erilaisia analysointimahdollisuuksia, joista tässä opinnäytetyössä käytettiin keskiarvojen laskentaa arvoasteikkovastauksissa ja vaihtoehtovastauksissa ohjelmaa, joka näyttää kyllä/ei- vastausten määrät. Lisäksi avointen kysymysten kohdalla analyysiä tehtiin käyttäen Text Mining-ohjelmatyökalua. Ennen lopullisen kyselyn lähettämistä, kyselylomake testattiin Mikkelin ylemmän ammattikorkeakoulun yhdellä opiskelijaryhmällä opinnäytetyön ryhmäohjauksen yhteydessä. Tästä saadun palautteen mukaan kyselylomake muokattiin lopulliseen muotoonsa.

Alkukyselyssä käytetystä arviointiasteikosta Osgood 1 - 7 käytiin keskustelua sekä ohjaavien opettajien että testiryhmän kanssa. Toisena vaihtoehtoisena arviointiasteikkona olisi ollut Likertin asteikko (1 - 5). Arviointiasteikon valinnasta saatiin perustelut Vehkalahdelta (2009), joka toteaa, ”joissain tilanteissa voi olla hyödyllistä laajentaa valikoimaa seitsemään sisällyttämällä mukaan vielä painavimmat ääripäät, esimerkiksi ehdottomasti samaa mieltä ja ehdottomasti eri mieltä.” Lisäksi Harjuniemi (2008, 53) on tutkielmassaan todennut, että Likertin asteikko ei antanut riittävää eroteltavuutta tutkimustulosten kannalta. Tämän lisäksi tutkijat halusivat välttää Likertin 1 - 5 asteikossa helposti syntyvää vastusvaihtoehtoa 3.

Alkukysely (liite 2) saatekirjeineen (liite 1) lähetettiin 16.6.2011 työntekijöille (16) sähköpostilla. Vastauksia kyselyyn tuli 11. Muistutus kyselystä lähetettiin 22.8.2011 edelleen sähköpostitse kaikille. Vastauksia tuli 2 lisää, näin vastauksia oli yhteensä 13. Kysely toteutettiin puolistrukturoituna kyselynä, ja kyselyn pohjana oli Henrietta Aarnikoivun (2010) teoria ryhmäkehityskeskustelun sisällöstä. Kysely muodostui 17 kysymyksestä. Viisi oli avoimia ja kaksi oli vaihtoehtokysymyksiä. Nämä koskivat aikaisempia kokemuksia kehityskeskusteluista. Loput 10 kysymystä olivat ryhmäkehityskeskustelun sisältöä koskevia, ja vastaajat arvioivat niiden merkittävyyttä omalta kohdaltaan.

Alkukyselyn vastausten perusteella ryhmäkehityskeskustelun sisältöä koskevasta kymmenestä vaihtoehdosta merkittävimmiksi nousi neljä aihetta, joiden keskiarvo oli yli 6,4 (kaavio 1). Aiheiksi muodostui: **työyhteisön työskentelyilmapiiri ja yhteisösuhteet** (ka 6,7), **organisaation perustehtävä ja sen merkitys työyhteisössä** (ka 6,6), **edellytykset ja vaatimukset perustehtävän täyttämiseksi** (ka 6,4) sekä **yhteiset työyhteisön toimintaa ohjaavat pelisäännöt** (ka 6,4). Nämä neljä aihetta olivat

alkukartoituksen perusteella keskeisimmät kehityskohteet. Nämä neljä aihetta sopivat ryhmäkehityskeskustelutilaisuuteen suunniteltujen aikataulujen vuoksi ja muodostivat teorian perusteella hyvän kokonaisuuden.



KAAVIO 1. Wepropol-alkukyselyn tulokset koskien ryhmäkehityskeskustelujen sisältöä.

6.3.2 Ongelmatilanteen määrittely

Tässä vaiheessa tehtiin tutkimuksen ongelmatilanteen määrittelyä ja muodostettiin tutkimuskysymykset. Aineiston keruun taustaorientaationa on ollut ryhmäkehityskeskustelun, moniammattillisuuden ja oppivan organisaation keskeinen sisältö (taulukko 1). Wepropol-alkukyselystä saatuja tuloksia ja ryhmäkehityskeskustelumallin muodostumista läpikäytiin molemmissa työyhteisöissä omissa tilaisuuksissaan ja suunniteltiin tulevaa yhteistä infotilaisuutta. Keskustelut olivat avoimia ja niistä tehtiin muistiot.

TAULUKKO 1. Tutkimuksen taustaorientaatio ja lähestymistavat

TAUSTAORIENTAATIO	KESKEINEN SISÄLTÖ
Ryhmäkehityskeskustelu (Aarnikoivu 2010; Meretniemi 2012; Ronthy-Österberg-Rosendahl 2004; Sydänmaanlakka 2007; Valpola 2000)	<ul style="list-style-type: none"> - sisältö rakentuu organisaation perustehtävän ja tavoitteiden sekä tulevaisuuden haasteiden ja työnjaon ympärille. - jokaisella mahdollisuus sanoa mielipiteensä - ratkaisevaa koko ryhmän tietämyksen ja kokemusten yhdistäminen
Oppiva laatuorganisaatio (Sarala & Sarala 1996, 71)	<ul style="list-style-type: none"> - tosiasioiden tunnistaminen ja oman tulevaisuuden luonti - työkuulttuuri ja ilmapiiri - laadun, tuottavuuden ja prosessien kehittäminen - oppimisen edistäminen - kehittämistoiminnan ja verkostojen luonti
Moniammatillisuus (Isoherranen 2005; Overtveit 1995; Nikander 2003)	<ul style="list-style-type: none"> - erilaisen koulutuksen saaneet ihmiset kokoontuvat työskentelemään yhdessä kokonaisvaltaisen asiakastyön mahdollistamiseksi - muodostetaan yhteinen tavoite ja pyritään yhteiseen ratkaisuun - hyvä yhteistyö ja yhdessä tekeminen - yhteistyötä edistävät tilannetekijät - avoimuus, luottamus, vastavuoroisuus
KÄYTETYT MENETELMÄT	KESKEINEN SISÄLTÖ
Demokraattinen dialogi (Gustavsenin [1992] mukaan Kuula 1999, 92–93; Rautio 2007)	<ul style="list-style-type: none"> - osallistuvuus ja aktiivisuus - tasavertaisuus - mielipiteet esitellään suullisesti, pelkkä paperilla osallistuminen ei riitä - erilaisten mielipiteiden hyväksyminen - sopimukset johtavat käytännön toimenpiteisiin
Pariporina (Hyppänen 2007)	<ul style="list-style-type: none"> - keskustelu ensin pareittain, jolloin muodostetaan tuotos paperille - tuotokset kaikkien nähtäville ja ne esitellään - esittelyjen jälkeen tuotoksista keskustellaan yhdessä koko ryhmän kanssa - muodostetaan yhteinen näkemys
Ryhmän kehittämisen perusmalli mukailleen Aarnikoivua (2010,120)	<ul style="list-style-type: none"> - nykytila - tavoitetila - kehittämis ehdotukset

6.3.3 Ryhmäkehityskeskustelujen suunnittelu ja mallintaminen

Malli alkoi rakentua teoriasta lähtevän taustaorientaation (ks. taulukko 1) ja alkukartoituksessa tehdyn Webropol-alkukyselyn (liite 2) tulosten (kaavio 1) sekä kirjallisuuden perusteella. Näiden lisäksi työyhteisötilaisuuksissa työyhteisöille annettiin tehtäväksi valita ryhmäkehityskeskustelutilaisuudessa käytetty keskusteluttamis- ja osallis-

tamismenetelmä. Vaihtoehtoina olivat pariporina ja tuumataalkoot. Näihin tutkijat päätyivät kirjallisuuden perusteella (ks. Aarnikoivu 2010; Hyppänen 2007; Valpola 2009). Molemmat työyhteisöt valitsivat omaan ryhmäkehityskeskusteluun pariporinan.

Demokraattinen dialogi keskustelumenetelmänä oli valittu käydyn ohjauskeskustelun, mallin toimivuuden ja aineiston keruun mahdollistamiseksi sekä osallistujien osallistamiseksi. Mielestämme oli tärkeää, että kaikilla työntekijöillä oli mahdollisuus osallistua keskusteluun demokraattisen dialogin avulla. Demokraattinen dialogi vaatii auktoriteettien purkua ja kaikkien osallistumista keskusteluun, ja tätä kautta moniäänisyys mahdollistuu. Lisäksi mielipiteiden esittäminen tapahtuu paperilla, suullisen esittämisen lisäksi, ja keskustelun avulla tehdyt sopimukset johtavat toimenpiteisiin. (taulukko 1.) Demokraattisen dialogin ja pariporinan valintaan vaikuttivat myös organisaatioissa olevat hierarkiatasot. Menetelmät valittiin, jotta niiden avulla jokainen työntekijä voi vuorollaan kertoa oman näkemyksensä käsillä olevasta asiasta ryhmäkehityskeskustelussa. Molemmat edellä mainitut menetelmät tukevat sitä, että kaikkien mielipide saadaan kuuluviin ja hiljaisemmat osallistujat saavat tasavertaisen aseman. Näin saatiin aikaan mahdollisimman moniammatillinen näkökulma kehittämiseen.

Työyhteisöille järjestettiin info-tilaisuus ryhmäkehityskeskustelujen etenemisestä ja sisällöstä 2.11.2011. Info järjestettiin molemmille työyhteisölle yhdessä, ja tilaisuudessa esiteltiin muodostettu ryhmäkehityskeskustelumalli. Tämän lisäksi keskusteltiin tutkimusaineiston havainnointimenetelmistä, demokraattisesta dialogista ja toimintatutkijoiden rooleista sekä ryhmän kehittämisen perusmallista. Keskustelusta kerättiin huomioita tutkimuspäiväkirjaan sekä mielipiteitä ryhmäkehityskeskustelutilaisuutta varten. Tämän lisäksi materiaali monistettiin kaikille työntekijöille ja infotilaisuudesta poissaolleiden kanssa materiaali läpikäytiin ennen ryhmäkehityskeskustelutilaisuutta.

Lopullinen ryhmäkehityskeskustelujen sisältö muotoutui infotilaisuudesta saadun palautteen ja tutkijoiden tutkimuspäiväkirjamerkintöjen perusteella. Ryhmäkehityskeskustelumallin esittelyssä infotilaisuudessa nousi esille kysymyksiä ryhmäkeskustelun toteuttamiseen ja siitä syntyvän aineiston ja tulosten esittelyyn opinnäytetyössä. Keskusteltiin tulosten ja muodostettavan mallin julkisuudesta ja sen vaikutuksesta keskusteluhalukkuuteen ja luottamuksellisen ilmapiirin muodostumiseen. Keskustelun perusteella päädyttiin, että tulokset, käyty keskustelu ja syntynyt aineisto julkaistaan niin,

että yksiköiden sisäiset, luottamukselliset asiat pidetään julkaisemattomina. Tulokset muodostetaan aineistosta ja julkaistaan teoreettiseen viitekehykseen peilaten. Malli esitetään toimintatutkimuksen tuloksia esittelevässä kohdassa ryhmäkehityskeskustelujen sisällöt taulukko 3 (s. 38).

6.3.4 Ryhmäkehityskeskustelujen toteuttaminen

Malli ryhmäkehityskeskusteluista toteutettiin työyhteisössä niin, että ensimmäinen ryhmäkehityskeskustelu toteutettiin 15.11.2011 Savonlinnan Seudun Työterveys ry:ssä ja toinen Savonlinnan Seudun Työvoiman Palvelukeskuksessa 16.11.2011. Tilaisuudet alkoivat yhteisellä kahvihetkellä yhdessä tutkijoiden ja osallistujien kesken keskusteluilmapiirin rentouttamiseksi ja luottamuksellisen ilmapiirin edistämiseksi (ks. Kananen 2009, 53). Tämän jälkeen ryhmäkeskustelutilaisuuden kulku esiteltiin, käytiin läpi demokraattisen dialogin sisältö (taulukko 1) ja pariporinamenetelmä (taulukko 1) sekä ryhmän kehittämisen perusmallin osiot ja keskusteluihin varattu 2 t aika.

Pariporinan parit muodostettiin satunnaisesti osallistujien valitsemien kynien värin perusteella. Kyniä oli kutakin väriä kaksi, joista samanväriset muodostivat parit. Pareja muodostui toisessa yksikössä 3 ja toisessa 2, joista toisessa oli kolme osallistujaa. Pareille oli varattu valmiiksi muistiinpanomateriaali, johon oli kirjattu ryhmän kehittämisen mallin vaiheet ja keskustelujen aiheet. Muistiinpanomateriaalia tuli yhteensä 11 sivua. Aiheittain pareille annettiin aikaa yhteiseen keskusteluun 10 minuuttia, minkä jälkeen parit aihe kerrallaan kirjasivat yhteisen tuotoksen heille varatulle fläppitaululle. Fläppi-muistiinpanoja tuli yhteensä 20 sivua. Tämän jälkeen ryhmällä oli aikaa 20 minuuttia yhteiseen keskusteluun aiheittain ja yhteisen mielipiteen muodostamiseen. Keskustelu käytiin demokraattisen dialogin sisällön mallilla (taulukko 1).

Ryhmäkehityskeskustelutilaisuudet äänitettiin videolaitteella ilman kuvaa, ja materiaalia tuli 101 min. Havainnointikenttäpäiväkirjaan tuli yhteensä 4 A4-sivua. Kenttäpäiväkirjapohja (liite 3) oli strukturoitu havaintomatriisi (Kananen 2009, 68), johon oli etukäteen havainnoinnin helpottamiseksi otettu oppivan organisaation, moniammatillisuuden ja demokraattisen dialogin keskeisiä käsitteitä taulukon 1 mukaisesti. Havainnoija havainnoi siis etukäteen valittuja asioita, niiden ilmenemistä ja toteutumista sekä näiden lisäksi parien ja ryhmän työskentelyä. Ryhmäkehityskeskustelutilaisuuden päätteeksi osallistujilta pyydettiin kirjallinen palaute keskustelusta (liite 4), jossa osal-

listuja arvioi omaa osallistumista ja ryhmän keskustelua, keskustelua edistäviä ja estäviä tekijöitä sekä ryhmäkehityskeskustelun hyötyjä ja haittoja työyhteisölle. Tämän lisäksi osallistujilta pyydettiin parannusehdotuksia. Palautteita tuli yhteensä 11 kappaletta. Tuomen ja Sarajärven (2011, 81) mukaan havainnoin ja muunlaisten aineistonkeruumenetelmien yhdistäminen on monesti hyvinkin hedelmällistä. Pelkkä havainnointi ainoana aineistonkeruumenetelmänä on analyysin kannalta haasteellinen. Tutkijat tekivät molemmista ryhmäkehityskeskusteluista muistiinpanoja tutkimuspäiväkirjaan jälkikäteen. Tutkimuspäiväkirjaan tutkijat kirjasivat havaintoja, miten ryhmä keskusteli, miten sopivia ja toimivia olivat käytetyt menetelmät, millainen oli oma rooli ja tunteet tilanteessa (havainnoija/puheenjohtaja) sekä millainen ilmapiiri oli.

6.3.5 Aineiston analysointi ja arviointi

Tutkimusprosessin kulku ja tutkimuksen aineisto on esitelty taulukossa 2. Aineistojen kerääminen on tehty ajalla 3.12.2010 – 15.3.2012. Opinnäytetyön tutkimusluvat on haettu kummaltakin organisaatioilta. Savonlinnan Seudun Työvoiman Palvelukeskuksen (TYP) tutkimuslupa saatiin Savonlinnan kaupungin perusturvajohtajalta ja Savonlinnan Seudun Työterveys ry:n (Ssttr:n) tutkimuslupa puolestaan Ssttr:n hallituksen puheenjohtajalta.

TAULUKKO 2. Tutkimusprosessin kulku ja tutkimuksen aineisto (ensisijainen aineisto A, toissijainen aineisto B)

TUTKIMUS PROSESSI	OSALLISTU JAT	MENETELMÄ	AINEISTO	AINEISTON KÄYTTÖ
Aiheen esittely työyhteisössä pvm	TYP:n työntekijät	Työyhteisökoukous/ avoin keskustelu	Muistio (B) Tutkimuspäiväkirja (B)	Työyhteisön näkökulma aiheesta
Aiheen esittely työyhteisössä pvm	Ssttr ry:n työntekijät	Työyhteisökoukous/ avoin keskustelu	Muistio (B) Tutkimuspäiväkirja (B)	Työyhteisön näkökulma aiheesta
Työelämäryhmän tapaaminen 17.3.2011	Eija Huurinainen, Reino Korhonen, Kati Vapalahdi, Leena Uosukainen, tutkijat	kirjallinen/videoyhteys /vapaa keskustelu	Tutkimuspäiväkirja (B)	Tutkimussuunnitelman täsmentyminen
Suunnitelman esittely työyhteisössä pvm	TYP:n työntekijät	Työyhteisökoukous/ avoin keskustelu	Muistio (B) Tutkimuspäiväkirja (B)	Työyhteisön näkökulma aiheesta
Suunnitelman esittely työyhteisössä pvm	Ssttr ry:n työntekijät	Työyhteisökoukous/ avoin keskustelu	Muistio (B) Tutkimuspäiväkirja (B)	Työyhteisön näkökulma aiheesta

Webropol-alkukysely 16.6.2011/uusi ttu 22.8.2011	Ssttr ry:n työntekijät, TYP:n työntekijät	puolistrukturoitu kysely	Kyselyaineisto (A) Tutkimuspäiväkirja (B)	Ryhmäkehityskeskustelumallin kehittämiseen
Työyhteisön infotilaisuuden suunnitelu	TYP:n työntekijät	Työyhteisökoukous/ avoin keskustelu/menetelmän valinta	Muistio (B) Tutkimuspäiväkirja (B)	Ryhmäkehityskeskustelumallin kehittämiseen
Työyhteisön infotilaisuuden suunnitelu	Ssttr ry:n työntekijät	Työyhteisökoukous/ avoin keskustelu/menetelmän valinta	Muistio (B) Tutkimuspäiväkirja (B)	Ryhmäkehityskeskustelumallin kehittämiseen
Infotilaisuusryhmäkehityskeskusteluista 2.11.2011	Ssttr ry:n työntekijät, TYP:n työntekijät	Kirjallinen esitys/ avoin keskustelu	Tutkimuspäiväkirja (B)	Ryhmäkehityskeskustelumallin kehittämiseen
Ryhmäkehityskeskustelu 15.11.2011	Ssttr ry:n työntekijät	Demokraattinen dialogi, pariporina, ryhmäkehityskeskustelumalli, ryhmän kehittämisen perusmalli, palautekysely	Nauhoitus (B), osallistuva havainnointi, kenttäpäiväkirja, ryhmän kirjalliset tuotokset, yksilöpalautteet (A) Tutkimuspäiväkirja (B)	Ryhmäkehityskeskustelumallin kehittämiseen
Ryhmäkehityskeskustelu 16.11.2011	TYP:n työntekijät	Demokraattinen dialogi, pariporina, ryhmäkehityskeskustelumalli, ryhmän kehittämisen perusmalli, palautekysely	Nauhoitus (B), osallistuva havainnointi, kenttäpäiväkirja, ryhmän kirjalliset tuotokset, yksilöpalautteet (A) Tutkimuspäiväkirja (B)	Ryhmäkehityskeskustelumallin kehittämiseen
Aineiston validointi osallistujien kanssa	Ssttr ry:n työntekijät, TYP:n työntekijät	Tarkastuskäytäntö	Tarkastuskäytännön palaute (A), tutkimuspäiväkirja (B)	Tutkimuksen lopulliset tulokset

Tutkimuksen aineisto on jaettu ensisijaiseen (A) ja toissijaiseen (B) aineistoon. **A-aineistojen** keräämisen menetelmänä oli ryhmäkehityskeskustelujen aikainen osallistuva havainnointi, kenttäpäiväkirja, ryhmän kirjalliset tuotokset ja yksilöpalautteet. Webropol-alkukysely, jota käytettiin **alkukartoituksen** menetelmänä, oli puolistrukturoitu kysely. Strukturoitu osa analysoitiin Webropol-ohjelmasta saadulla peruseräraportilla.

Ryhmäkehityskeskusteluista (A) kerätyn aineiston **sisällön analyysi oli teorialähtöinen (deduktiivinen)**. Teorialähtöinen analyysi pohjaa johonkin teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään ajatukseen. Tutkimuksessa kuvaillun mallin mukaisesti määrittellään tutkimuksessa kiinnostavat käsitteet. Tämän tutkimuksen käsitteet on kuvattu

taulukossa 1. Aineiston analyysiä ohjaa valmis aikaisemman tiedon pohjalta muokautuva kehys, jota esim. testataan uudessa kontekstissa. Tutkimuksessa teoriaosassa on luotu valmiit kategoriat, joihin aineisto verrataan. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 97–98; Tuomi & Sarajärvi 2009, 97.)

Sisällön analyysi aloitettiin ryhmäkehityskeskustelun aineistojen: kenttäpäiväkirjojen, ryhmän parien tuotoksien ja fläppi-muistiinpanojen sekä yksilöpalautekyselyjen puhtaaksikirjoittamisella. Tämän jälkeen toimintatutkijat lukivat aineistoa läpi useaan kertaan. Luvuvaiheessa perehdyttiin toisen tutkijan tekemiin havainnoiteihin ja saatiin vahvistusta havainnoinnin yhtäläisyyksistä ja eroavaisuuksista. Luvuvaiheen jälkeen yhdistettiin tutkijoiden tekemät havainnointimerkinnot kenttäpäiväkirjoista työyhteisöittäin yhdeksi aineistoksi. Ryhmän parien tuotokset ja fläppi-muistiinpanojen luettiin ensin läpi työyhteisökohtaisesti. Yksilöpalautekyselyt käsiteltiin myös tässä vaiheessa vielä työyhteisökohtaisina.

Tämän jälkeen tutkijat kuuntelivat ryhmäkehityskeskustelujen nauhoitukset aihe kerrallaan työyhteisökohtaisesti varmistaakseen aineiston oikeanmukaisuutta ja tehdäkseen lisähavaintoja. Aihekohtaisesti tutkijat kävivät reflektointia keskustelua tehdyistä havainnoista. Esimerkiksi perustehtävästä käyty keskustelu kuunneltiin tehden samanaikaisesti lisämerkintöjä kenttäpäiväkirjaan ja käytiin tutkijoiden yhteiskeskustelu heti kuuntelun jälkeen, ennen seuraavaan aiheeseen siirtymistä. Kuuntelemalla nauhoitukset varmistettiin ja lisättiin tutkimusaineistoa. Todettiin, että havainnot ryhmäkehityskeskustelutilaisuudesta olivat oikeansuuntaiset ja samalla kuultiin parien tuotoksista ja fläppimuistiinpanoista käyty keskustelu. Näiden jälkeen aineistoa verrattiin **tutkimuspäiväkirjaan**.

Tämän jälkeen työyhteisöjen aineistot yhdistettiin. Teorian pohjalta (ks. taulukko 1) käsiteryhmiksi oli valittu: ryhmäkehityskeskustelu, moniammatillisuus ja oppiva laatuorganisaatio ohjaamaan aineistosta poimittavia asioita. Aineisto merkattiin värikoodein, ryhmitellen niitä käsiteryhmien mukaisesti. Aineistosta, joka jäi käsiteryhmän ulkopuolelle, muodostettiin myöhemmin uusia käsiteryhmiä noudattaen sisällön analyysin periaatteita (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113.) Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aineistosta luokitellaan ensin ryhmät teoriasta nousevien luokkien perusteella ja jäljelle jäävä aineisto voidaan vielä tarkastella aineistosta lähtevällä analyysillä. Esimerkki opinnäytetyön aineiston luokittelusta on kuvattu liitteessä 5.

B-aineistoja olivat mm. työyhteisöille pidettyjen palaverien ja esittelytilaisuuksien sekä infotilaisuuden palaverien muistiot ja tutkimuspäiväkirja sekä videotallenne ryhmäkehityskeskustelutilaisuuksista. Näitä aineistoja, kuten mm. ryhmäkehityskeskustelujen nauhoitusta, ei analysoitu systemaattisesti, vaan ne toimivat analysoitavaa aineistoa vahvistavana tukiaineistona.

Webropol-alkukyselyn avoimet kysymykset analysoitiin aineistosta lähtevällä sisälönanalyysillä Webropol-ohjelman ominaisuuksia apuna käyttäen. Näitä yksilökehityskeskusteluja koskevia avointen kysymysten tuloksia esitellään liitteessä 6. Nämä tulokset ovat taustatietona työyhteisöille jatkokehittämistä varten, mutta eivät sisälly tämän tutkimuksen varsinaisiin raportoitaviin tuloksiin

6.3.6 Tulokset

Seuraavaksi esitämme tutkimuksesta saadut tulokset, jotka muodostuivat ryhmäkehityskeskustelun mallista, sen toteutumisesta ja kokemuksista sekä moniammatillisuuden ja oppivan laatuorganisaation elementtien ilmenemisestä. Tutkimustulokset esitellään molempien opinnäytetyön työyhteisöjen yhteisinä tuloksina. Tulokset yhdistämällä haluttiin lisätä analysoitavaa aineistoa ja mahdollistaa aineistotriangulaatiota. Lisäksi yhteisesti esitetyt tulokset mahdollistavat työyhteisöjen ja niiden työntekijöiden yksityisyyden säilyttämisen.

6.3.6.1 Ryhmäkehityskeskustelumallin sisältö ja sen toteutuminen

Ryhmäkehityskeskustelumallin lopullinen sisältö muodostettiin ja toteutettiin alkukartoituskyselystä tulleiden tulosten (ks. kohta 6.3.6) ja infotilaisuudessa käydyn keskustelun perusteella. Ryhmäkehityskeskustelumallin rungoksi valittiin teorialähtöisesti ryhmän kehittämisen perusmalli ja demokraattinen dialogi tukemaan ryhmäkehityskeskustelua. Tämän lisäksi työyhteisöt valitsivat pariporinan keskusteluttamisen menetelmäksi. Malli kuvataan taulukossa 3.

TAULUKKO 3. Ryhmäkehityskeskustelumallin rakentuminen

RYHMÄKEHITYSKESKUSTELUMALLI		
Keskustelun sisältö:	Ryhmän kehittämisen perusmalli	Keskustelua tukevat menetelmät
1. Organisaation perustehtävä		
2. Edellytykset ja vaatimukset perustehtävän täyttämiseksi	1. Nykytila 2. Tavoitetila	1. Demokraattinen dialogi 2. Pariporina
3. Työyhteisön työskentelyilmapiiri	3. Kehittämissuhteet	
4. Työyhteisön toimintaa ohjaavat pelisäännöt		

Esittelemme seuraavassa ryhmäkehityskeskusteluprosessin, siinä käytetyt menetelmät ja ryhmäkehityskeskustelutilaisuuden kulun.

Ryhmäkehityskeskustelutilaisuudet käytiin muodostetun mallin mukaisesti. Keskusteluilmapiiriä vapautti ja luottamuksellisuutta edisti yhteinen kahvittelu ennen tilaisuuden varsinaista aloitusta. Siihen, että parit muodostettiin satunnaisesti valikoitumalla erivärisien kynien avulla, henkilöt suhtautuivat hyväksyvästi, kuten myös saamaansa pariin.

Havainnoinnin perusteella parien keskustelut alkoivat innokkaasti, joskin aivan alussa perustehtävästä keskustellessa, oli havaittavissa hieman jännittyneisyyttä ja hämmennyneisyyttä. Aloitettaessa perustehtävän parikeskustelua, tehtiin osallistujien toimesta tarkentavia kysymyksiä aiheen käsittelytavasta. Joistain aiheista keskustelu ei lähtenyt käyntiin yhtä vuolaana. Ryhmäkehityskeskusteluissa kaikilla pareilla oli yhteistä keskustelua ja keskustelu parien kesken oli pääsääntöisesti tasavertaista. Joidenkin parien kohdalla toinen pareista hallitsi alussa hieman enemmän. Keskustelu tasa-arvoistui tilaisuuden edetessä. Keskustelu parien kesken oli myös aktiivista, hyvää ja asiapitois-

ta. Parit pysähtyivät pohtimaan keskustelun aihetta ja muodostivat yhteisymmärryksessä tuotoksensa papereille. Ilmapiiri oli rauhallinen, hyvä ja vapautunut.

Pariporina lisäsi kaikkien mahdollisuutta tuoda oma näkemyksensä yhteiseen keskusteluun (osallistaminen, osallistuminen) ja tukevoitti näin ryhmäkehityskeskustelun antia. Havainnoinnin perusteella pariporina mahdollisti turvallisen mielipiteiden esittämisen. Myös palautekyselyn tulos vahvistaa tätä tulosta.

Havainnoinnin mukaan ryhmäkeskustelussa esitettäessä omia mielipiteitä pariin voitiin tukeutua. Puheessa käytettiin ilmaisuja: ”me lähdettiin siitä” ja ”me puhutaan nyt...”. Havainnoinnissa huomattiin parin edelleen heti vahvistavan toisen puheenvuoroa asiasta. Havainnoinnin perusteella, parikeskustelun koettiin tuovan tukea omalle mielipiteelle niin, ettei asia henkilöidy. Parikeskustelun tuotoksien esittely jakautui parien kesken tasapuolisesti.

Ryhmän kehittämisen perusmalli toteutui ryhmäkehityskeskustelussa aineiston perusteella erittäin hyvin. Kaikki parit kävivät aiheet ryhmän kehittämisen perusmallin mukaisesti ja tämä ohjasi selkeästi toimintaa ja saatuja laajojakin tuotoksia. Ryhmän kehittämisen perusmalli myös säästi aikaa rytmittämällä parien tuotosten esittelyä.

Demokraattisen dialogin säännöt ja periaatteet käytiin läpi keskustelutilaisuuden alussa ja ne olivat heijastettuina valkokankaalle koko tilaisuuden ajan. Demokraattinen dialogi mahdollisti keskustelua ja velvoitti myös kaikki henkilöt osallistumaan keskusteluun. Keskustelu oli myös havaintojen mukaan demokraattisen dialogin ansiosta avointa ja melko tasavertaista. Tätä tukee myös palautekyselyn tulos, jossa keskustelu määriteltiin avoimeksi ja tasavertaiseksi. Toisaalta ryhmäkeskustelussa oli alkuvaiheessa nähtävissä jonkin verran hankaluutta purkaa rooleja. Tämä näkyi keskusteltaessa resursseista ja työrooliin tukeutumisena.

Roolien purkamisen vaikeus oli nähtävissä vain ajoittain pääasiassa perustehtävästä keskusteltaessa. Ryhmäkeskustelujen edetessä osallistujilla oli selvästi pyrkimys tasa-vertaisuuteen ja huomioimaan tämä mm. puheenvuorojen käytössä. Tätä tuki myös palautekyselystä kommentit:

- ”yritin olla tasavertainen (puheenvuorojen suhteen), ...”
- ”yritin ottaa sopivan paljon kantaa, en liikaa...”

6.3.6.2 Osallistujien palautekyselyn tulokset ryhmäkehityskeskusteluista

Palautekyselyssä, johon vastasivat kaikki osallistajat (11), arvioivat he koko *ryhmäkehityskeskustelun toteutumisen*. Kyselyn vastauksista nousee vahvasti esiin se, että keskustelun on koettu olleen avointa (5) ja aktiivista (4), hyvää (3) ja vuorovaikutteista (6) ja että kaikki osallistuivat ja saivat mielipiteensä sanottua (3). Johtopäätöksenä ryhmäkeskustelu on ollut dialogista. Arvio *omasta panoksesta* on hyvin samansuuntainen. Oma panos koettiin aktiiviseksi ja avoimeksi (4) sekä tasavertaiseksi ja hyväksi (6). Yksi arvioi omaa panostaan kohtalaiseksi.

Osallistajat pitivät *keskustelua edistävinä* tekijöinä tuttua ja turvallista ryhmää, jossa syntyi luottamuksellista keskustelua (6), mielenkiintoisia tärkeitä aiheita (5), avointa ilmapiiriä (3) ja menetelmien tuomaa tukea keskustelulle (3).

Palautekyselyssä mainittuja kommentteja, jotka tutkijat yhdistivät käytettyihin menetelmiin:

- ”mahdollisuus kirjata asioita ylös ennen keskustelua”
- ”kaikkien mielipiteet nähtävillä ja niistä syntyi monenlaista keskustelua”
- ”samankaltaisesti ajatteleva pari”

Osallistujien palautteiden mukaan *keskustelua heikentäviä tekijöitä* ei juurikaan ollut. Ajankäytön lisääminen olisi vielä lisännyt keskustelua kahden (2) mielestä ja yksi (1) oli todennut aiheiden olleen laajoja, mikä osin vaikeutti orientoitumista.

Palautteissa annettiin myös arvio *ryhmäkehityskeskustelun hyödyistä työyhteisölle*. Suurimpana hyötynä nähtiin keskustelun tuovan työyhteisölle hyvän mahdollisuuden

kehittämiseen (8), yleisesti keskustelu koettiin hyväksi ja hyödylliseksi (5). Tämän lisäksi todettiin keskustelun lisäävän ja mahdollistavan moniammatillisuutta (2).

Huolenaiheita keskustelusta ei juuri noussut esille (9). Tässä kohdassa kaksi (2) kommenttia liittyi jatkossa pohdittavaan omaan kehittymiseen.

Kysyttäessä *tekisitkö jotain toisin, mitä ja miten*, ryhmäkehityskeskustelu nähtiin toimivaksi, mukavaksi ja avoimeksi tapahtumaksi (4), eikä muutettavaa koettu olevan (9).

Lisäksi palautekyselyn tulosten perusteella infotilaisuus selkeytti ryhmäkehityskeskusteluja ja perusteellinen perehdytys oli hyvä tehdä. Lisäksi infotilaisuus herätti tulevia ryhmäkehityskeskustelutilaisuuksia kohtaan uudenlaista kiinnostusta ja tulevat tilaisuudet koettiin merkityksellisiksi. Infotilaisuudessa käyty keskustelu myös lisäsi valmistautumista ryhmäkehityskeskusteluun. Tätä tukee myös ryhmäkehityskeskustelun palautekyselyn tulos.

Tutkimuspäiväkirjamerkintä infotilaisuudesta:

- ”selkeytti asiaa, vaikka asiasta oli aikaisemmin ollut puhetta, niin perusteellinen läpikäynti oli hyvä tehdä”

Palautekyselyssä:

- edistäviä tekijöitä oli ”esivalmistelu, eli ne tiedot mitä infotilaisuus antoi”

Yhteenveto ryhmäkehityskeskustelumallista

Kuten edellä on esitetty, malli koettiin toimivaksi, eteneminen ja keskustelu sen mukaan onnistuivat hyvin. Ryhmäkehityskeskustelumalli tällaisenaan mahdollistaa tilanteen, jossa yksilö saa mahdollisuuden kertoa oman mielipiteensä *toiminnan nykytilasta, asettaa tavoitteita ja tehdä kehitysehdotuksia*. Pariporina antaa tähän mahdollisuuden ja lisäksi tukee parin kautta yksilön mielipiteiden julkituloa. Ryhmän keskustelua jäsentää ja rytmittää ryhmän kehittämisen perusmalli. Lisäksi tämä tuo työskentelyyn positiivisen ja tavoitteellisen kehittämisenäkökulman. Demokraattinen dialogi mahdollistaa tasavertaisen ja avoimen keskustelun, jonka kautta ryhmäkehityskeskusteluissa ryhmän yhteisenä tuotoksena syntyi moniammatillinen näkemys työyhteisön kehittämiseen.

Ryhmäkehityskeskustelumalli tällaisenaan edisti luottamuksellisuutta ja loi hyvän ilmapiirin keskustelulle. Tämä näkyi tasavertaisena, avoimena ja luontevana keskusteluna. Havainnoinnin perusteella joistakin aiheista keskustelun aloittaminen vaati enemmän aikaa ja puheenjohtajan tukea. Ryhmäkehityskeskusteluihin käytetty aika (2t) oli varsin tiukka näin laajojen asioiden käsittelyyn. Aikataulutusta ja käytetyt menetelmät kuitenkin tukivat ryhmän työskentelyä ja ryhmät saivat tiukastakin aikataulusta huolimatta käytyä kaikki aiheet odotusten mukaisesti. Ilmapiiriin aikataulutuksella ei ollut negatiivista vaikutusta. Aikataulutusta edisti aiheessa pysymistä, eikä rönstyilyä aiheen ulkopuolelle päässyt syntymään.

6.3.6.3 Moniammatillisuuden ilmeneminen ryhmäkehityskeskusteluissa

Tarkastelimme tutkimuksen aineistoa teoriasta nousseiden moniammatillisuutta määrittävien käsitelauseiden mukaisesti. Moniammatillisuuden yläluokiksi muodostuivat seuraavat käsitelauseet:

- 1) erilaisen koulutuksen saaneet ihmiset kokoontuvat työskentelemään yhdessä kokonaisvaltaisen asiakastyön mahdollistamiseksi
- 2) muodostetaan yhteinen tavoite ja pyritään yhteiseen ratkaisuun
- 3) hyvä yhteistyö ja yhdessä tekeminen
- 4) yhteistyötä edistävät tilannetekijät
- 5) avoimuus, luottamus, vastavuoroisuus.

Ryhmäkehityskeskusteluista saatu aineisto luokiteltiin käsitelauseiden avulla. Käsittelemme seuraavaksi tuloksia näiden käsitelauseiden mukaisesti. Lopuksi teemme yhteenvedon, johon otamme mukaan kenttäpäiväkirjat, osallistujien palautekyselyn ja tutkimuspäiväkirjan tulokset.

1) Erilaisen koulutuksen saaneet ihmiset kokoontuvat työskentelemään yhdessä kokonaisvaltaisen asiakastyön mahdollistamiseksi

Aineistosta alakäsitteiksi työyhteisöjen tuotoksista muodostuivat:

- usean eri tiedon ja osaamisen näkökulma
- jaettu osaaminen yhteiseen tavoitteeseen pääsemiseksi. (liite 5 moniammatillisuuden luokat)

Molemmat opinnäytetyön työyhteisöt ovat perustehtävänsä kautta muodostettu moniammatillisiksi työyhteisöiksi ja moniammatillinen yhteistyö on jo lakisääteinenkin edellytys. Tästä syystä jo ryhmäkehityskeskusteluun kokoontuminen mahdollistaa yhteisen työskentelyn. Tässä alaluokassa edellä mainittu näkökulma nousi vahvasti esille. Työyhteisöt toivat työskentelyssään esille työn lakisääteisyys ja työskentelyn asiakaslähtöisyyden merkityksen moniammatillisen yhteistyön perustana. Työyhteisöjen mukaan tämä vaatii onnistuakseen ammattitaidon, asiantuntijuuden ja osaamisen yhdistämistä työyhteisössä. Työyhteisöt toivat esille myös laajemman, ulkopuolisten tahojen kanssa tehtävän asiantuntijayhteistyön.

2) Muodostetaan yhteinen tavoite ja pyritään yhteiseen ratkaisuun

Tässä luokassa alaluokiksi työyhteisöjen tuotoksien pohjalta muodostuivat:

- yhdessä keskustellen ongelman ratkaisu ja päätöksen tekeminen
- ”meisyys” ja
- uusi yhteinen ymmärrys.

Eri asiantuntijoiden kesken tehtävä yhteistyö haasteiden ratkaisemiseksi korostui keskusteluissa. Yhteisen tavoitteen ratkaisemiseen tarvitaan ”mahdollisimman hyvä palvelu, erilaisten tarpeiden mukaan”. ”Meisyyttä” tuotiin esille työyhteisönä toisista huolehtimisena ja välittämisenä. Tämä mahdollistuu työyhteisön yhteisillä hetkillä. Yhteinen ymmärrys tavoitteesta mahdollistuu erilaisten työ- ja toimintamenetelmien avulla.

3) Hyvä yhteistyö, yhdessä tekeminen ja yhteistyötä edistävät tilannetekijät

Yhteistyötä edistävät tilannetekijät jakautuivat seuraaviin alaluokkiin:

- selkeät työyhteisön arvot
- toisen tuntemus ja arvostus
- yhteistyötä edistävä ilmapiiri
- sisäinen viestintä ja
- tilanteeseen liittyvät tekijät.

Hyvä yhteistyö ja yhdessä tekeminen kuvattiin selkeällä työnjaolla ja toisen auttamisella sekä tukemisella työtehtävässä. Edellä mainitut asiat näyttäytyivät myös työtehtävän toteuttamiseksi tehtyjen sopimuksiin sitoutumisella. Suunnittelua ja yhteisen työskentelyn lisäämistä pidettiin hyvän yhteistyön kannalta tärkeänä.

Työyhteisön arvojen ja pelisääntöjen sekä niiden kirjaamisen koettiin olevan tärkeitä yhteistyötä edistäviä tekijöitä. Yhteisellä keskustelulla edistetään sitoutumista ja yhteistyötä. Aineiston perusteella arvostus ja toisen tuntemus näyttäytyivät erilaisuuden mahdollistamisena ja hyväksymisenä sekä toisen työskentelyn kunnioittamisena. Hyvä ilmapiiri, joustavuus ja huumori nousivat merkittäviksi yhteistyötä edistäviksi tekijöiksi. Sisäinen viestintä ja siihen käytettävät menetelmät nähtiin tärkeinä. Työyhteisön yhteistyötä edistää yhteinen työn priorisointi.

4) Avoimuus, luottamus, vastavuoroisuus

Avoimuus, luottamus, vastavuoroisuus yläluokkaan muodostuivat alaluokat:

- luottamus ja turvallisuus
- dialogisuus
- yksilön ominaisuudet moniammatilliselle yhteistyölle.

Ryhmät toivat esille, että on tärkeää kokea turvallisuutta työyhteisössä ja työyhteisön jäsenenä. Työyhteisön luottamus ja turvallisuus korostuivat ryhmien tuotoksissa merkittävästi. Uskallus olla oma itsensä ja kysyä, mahdollistuu näissä työyhteisöissä. Dialogisuus nousi ryhmien tuotoksista myös vahvasti esille moniammatillisuuden piirteenä. Dialogissa keskustellaan avoimesti yhdessä, kuunnellaan ja kuullaan toisia. Aineistosta nousi esille yksilön positiivisten ominaisuuksien tärkeys moniammatillisessa yhteistyössä.

Havainnointi moniammatillisuuden esiintymisestä ryhmäkehityskeskusteluissa

Ryhmäkehityskeskustelussa oli jo lähtökohtana, että *erilaisen koulutuksen saaneet ihmiset kokoontuvat työskentelemään yhdessä kokonaisvaltaisen asiakastyön mahdollistamiseksi (moniammatillinen ryhmätyöskentely)*. Havainnointiaineistossa moniammatillinen ryhmätyöskentely esiintyi eri koulutuksen saaneiden työntekijöiden yhteisen työskentelyn kautta. Satunnaisesti muodostettuihin pareihin valikoitui pääsääntöisesti saman ammattiryhmän edustajia. Ainostaan yksi pari muodostui eri ammatillisen koulutuksen saaneista työntekijöistä. Ryhmän yhteisessä keskustelussa kaikki ammattihenkilöt keskustelivat yhdessä varsin *tasavertaisesti*. Joissain tilanteissa työyhteisöroolit nousivat esille, mutta yhteisen näkemyksen muodostumisen kannalta tämä ei ollut haitta. Näissä tilanteissa ammattihenkilöt pystyivät joustamaan osin vahvastakin näkemyksestään yhteisen ratkaisun löytämiseksi. Moniammatillisella keskustelulla ja *kaikkien osallistumisella*, päästiin *muodostamaan yhteinen tavoite ja*

pyrittiin yhteiseen ratkaisuun onnistuneesti. Yhteinen näkemys syntyi huomioimalla työskentelyn *asiakslähtöisyys* ja *keskustelemalla vastavuoroisesti* antaen tilaa myös toiselle.

Ryhmäkehityskeskustelumalli itsessään mahdollisti *hyvän yhteistyön ja yhdessä tekemisen*. Keskustelussa päästiin hyvin *yhteiseen tavoitteelliseen keskusteluun* ja keskusteluissa näyttäytyi *halu osallistua ja kuunnella* toista. Keskustelu oli *hyvin avointa ja rohkeakin*. Tutkijoiden mukaan *avointa keskustelua* auttoi *työyhteisöjen tuttuus* ja *luottamuksellinen ilmapiiri*. Palautekyselyn tulos vahvistaa havaintoja merkittävästi.

Ryhmäkehityskeskustelussa *yhteistyötä edistävät tilannetekijät* välittyivät *hyvänä keskusteluilmapiirinä*, työyhteisön *tavoitteen* ja *perustehtävän* ollessa hyvin tiedossa työyhteisölle. Tämä helpotti keskustelua ja näyttäytyi *toisten arvostuksena* ja *tuntemuksena*. Toisaalta ryhmäkehityskeskustelu mahdollistaa näiden *yhteistyötä edistävi-*
en tilannetekijöiden esiintymistä, muttei itsessään riitä, vaan tarvitaan näitä edellä mainittuja tekijöitä.

6.3.6.4 Oppivan laatuorganisaation piirteiden esiintyminen ryhmäkehityskeskusteluissa

Seuraavassa tarkastelemme tutkimuksen aineistoa ja tuloksia teoriasta nousseen Sarala & Saralan (1996) oppivan laatuorganisaatiota määrittävien käsitelauseiden mukaisesti. Oppivassa laatuorganisaatiossa yläluokat muodostuvat käsitelauseiden mukaisesti seuraavasti:

- 1) tosiasioiden tunnistaminen ja oman tulevaisuuden luonti
- 2) työkuultuuri ja ilmapiiri
- 3) laadun, tuottavuuden ja prosessien kehittäminen
- 4) oppimisen edistäminen
- 5) kehittämistoiminnan ja verkostojen luonti.

1) Tosiasioiden tunnistaminen ja oman tulevaisuuden luonti

Ryhmäkehityskeskustelussa työyhteisöjen tulevaisuutta lähestyttiin keskustelemalla työyhteisöjen *perustehtävästä* ja *tavoitteista* sekä niiden *toteutumisesta* nykyhetkessä. Keskustelussa nousi esille työn lakisääteinen ohjaus ja toiminnan alkulähtökohdat. *Tavoitteiden toteutumista* peilattiin olemassa oleviin henkilöstö-, työväline- ja tila-

resursseihin ja näiden asettamiin *vaatimuksiin* myös *tulevaisuudessa*. *Asiakasnäkökulma* tuli esille keskusteluissa *toimintaa* ja *resursseja määrittävänä* tekijänä. Keskusteluissa todettiin, että työyhteisöjen on tärkeää olla *ajan tasalla* ja *tarjota monipuoliset palvelut*. *Kaikkien osallistumista* tämän työn toteuttamiseen tarvitaan. *Työnsuunnittelu, priorisointi* ja *sopimuksiin sitoutuminen* perustehtävän tavoitteiden täyttämiseksi koettiin tärkeänä.

2) Työkulttuuri ja ilmapiiri

Työkulttuurin ja ilmapiirin kehittäminen näyttäytyi työyhteisöjen tuotoksissa varsin laajasti. Työyhteisön *hyvinvoinnin turvaaminen* ja *avoin, rakentava ilmapiiri* nostettiin esille. Myös *turvallisuus* ja *toisen arvostaminen huumoria* unohtamatta, olivat työilmapiirin *kehittämisen* tekijöitä. Työkulttuurin ja ilmapiirin kehittämisessä voidaan hyödyntää olemassa olevia *toimintamalleja*. *Positiivinen näkökulma, hyvien asioiden vaaliminen* ja *hyvä työyhteisö sekä työssä jaksaminen* nähtiin työyhteisöjen arjessa merkittävinä asioina.

3) Laadun, tuottavuuden ja prosessien kehittäminen

Joustava asiakaslähtöinen toiminta ja *toimintaa ohjaava ajattelu, asiakkaan moniammatillisen tuen tarve* ja *kaikkien sitoutuminen yhteistyöhön* olivat merkittävässä osassa ryhmäkehityskeskusteluja. *Sitoutumista sovittuihin asioihin* pidettiin tärkeänä. *Yhteistoiminnan organisointi* ja *edelleen kehittäminen* oli yhteisöjen tavoitteellista toimintaa kuvaavia tekijöitä. *Laadukas ja tasavertainen palvelu* nousivat esille *laatu-tekijöinä*. Keskusteluissa *kehittämistoimenpiteiksi* nousivat *yhteisten toimintatapojen hiominen, yhdessä työskentely* ja *suunnittelu*.

4) Oppimisen edistäminen

Näkökulmina keskusteluissa olivat *yksilön, ryhmän* ja *organisaation oppiminen* ja *osaamisen tarkastelu*. Kaikkien *ammattitaito* koettiin hyväksi perustehtävän suorittamiseen ja tavoitteiden toteutumiseen. *Asiantuntijuuden* ja *erityisosaamisen hyödyntäminen* nostettiin esille ja näiden huomioiminen ja hyödyntäminen koettiin tärkeänä työyhteisössä. Keskusteluissa todettiin, että *ryhmäyhteistyön* avulla päästään kehittämään *yhteistä osaamista*. *Yhteiset, toimintaa ohjaavat rakenteet* mm. yhteiset toimintamallit, ryhmätyönohjaus, mahdollistavat *yhteistä osaamista*.

Ryhmäkehityskeskustelussa työyhteisöjen työntekijät kokivat *saavansa toimia omana itsenään, kysyä sekä tarvittaessa saavansa tukea ja apua työkavereiltaan*. Työyhteisöissä koettiin tärkeänä *yhteinen keskustelu, toisen kuuntelu* ja tätä kautta *pyrkimys aitoon dialogiin*. Näiden kautta työyhteisöissä *päästään työn yhteiseen reflektointiin ja oppimiseen*.

5) Kehittämistoiminnan ja verkostojen luonti

Säännöllinen kouluttautuminen ja tietotaidon ajan tasalla pitäminen olivat keskeisiä työyhteisöjen *kehittämistoimintaa* kuvaavia tekijöitä. Työyhteisöjen toimintaa vahvistamaan tarvitaan *yhteistyötä ja tiedottamisen huomioimista* enemmän määrässä. Ryhmäkehityskeskustelussa työyhteisöt kokivat muuttuvan maailman tuovan työhön *vaatimuksen muutosvalmiuksista, muutoksien opiskelun ja sitoutumisen*. Yhteistyö organisaation *ulkopuolisten toimijoiden* kanssa nousi merkittävänä tekijänä *tavoitteiden saavuttamisessa*.

Yhteenvedo oppivan laatuorganisaation elementtien esiintymisestä

Oppivan laatuorganisaation piirteitä esiintyi käydyissä ryhmäkehityskeskusteluissa hyvin. Keskusteluissa tarkasteltiin laajasti toiminnan nykytilaa, organisaation toiminnan tavoitteita ja ryhmällä oli yhtenevä näkemys toiminnan nykytilasta. Keskustelussa nousi esille kehittämisen tavoitteellisuus ja jossain määrin tulevaisuuden huomioiminen toimintaa ohjaavana tekijänä. Palautekyselyn perusteella keskustelun koettiin tuovan erityistä hyötyä työyhteisön yhteisen kehittämisen näkökulmasta. Tärkeät aiheet, yhteinen keskustelu ja sen lisääminen koettiin tärkeänä ja hyvänä ryhmäkehityskeskustelun keinoin. Tavoitteiden ja kehittämissuositusten tekemiseen kaikki osallistuivat hyvin ja toivat tätä kautta esille moniosaamisensa keskusteluun. Keskustelijoilla oli rohkeutta esittää mielipiteensä ja toisaalta joustaa yhteisen näkemyksen syntymiseksi.

Osaaminen ja osaamisen kehittäminen oli keskusteluissa keskeisenä tekijänä ja se koettiin ammattitaidon ylläpidossa tärkeänä. Osaamisen jakaminen nähtiin luontevana osana yhteisessä työssä. Johdon koettiin mahdollistavan kouluttautumisen.

Ryhmäkehityskeskustelun havainnoinnin perusteella voidaan todeta, että organisaatiot ovat innostuneita toiminnan kehittämiseen yhteistyössä. Keskusteluissa nousivat toiminnan yhdenmukaistaminen ja muutoksen hyväksyminen osaksi arkityötä. Ryhmien keskustelu näyttäytyi hyvin luontevana keskusteluna varsin laajoistakin asioista.

Ryhmien työskentelyssä näkyi työyhteisöjen laatuosaaminen ja näkemys siitä, että toiminnan tulee olla laadukasta.

6.3.6.5 Tarkastuskäytäntö

Kiviniemen (1999, 80) mukaan tarkastuskäytännössä toimintatutkimukseen osallistuneet arvioivat tutkimuksessa saatuja tuloksia ja tehtyjä tulkintoja (member checking). Tutkimuksen tarkastavat näin ne, jotka ovat olleet omalla panoksellaan kehittämässä ja toteuttamassa tutkimusta. Tässä tutkimuksessa tarkastuskäytäntö toteutettiin sähköpostilla ja pyydettiin osallistujilta arviota esitetyistä tuloksista. Pyysimme osallistujien näkemystä siitä, vastaako ryhmäkehityskeskustelun kuvaus ja tulokset totuudenmukaisesti sitä, mitä ryhmäkehityskeskusteluun sisältyi ja mitä tapahtui. Pyysimme myös arvioimaan, esitetäänkö osallistujien mielipiteet aitoina ja oikeudenmukaisina. Lisäksi halusimme osallistujien huomioivan tulosten esittelyssä anonyymiyden säilymisen ja onko siinä onnistuttu.

Tarkastuskäytännön osallistujien antamissa arvioissa ryhmäkehityskeskustelun kuvaus ja tulokset oli esitetty totuudenmukaisesti ryhmäkehityskeskustelun sisältöä ja tapahtumia koskien. Vastaajien arvioinnin mukaan osallistujien mielipiteet säilytettiin aitoina ja oikeudenmukaisina. Tulosten esittelyssä oli onnistuttu anonyymiyden säilyttämisessä. Molempien ryhmien vastausten yhdistäminen edisti anonyymiyden säilyttämistä. Vastaajilta ei tullut kommentteja ryhmäkehityskeskustelumallin muuttamiseen.

Toimintatutkimuksen etenemistä työyhteisöissä kuvataan kohdassa 7.4. Molemmat työyhteisöt ovat sitoutuneita jatkamaan ryhmäkehityskeskusteluja työyhteisöissään ja tarvittaessa kehittämään niiden toteutusta.

7 POHDINTA

Tässä osassa tarkastelemme tutkimustuloksia, tutkimusprosessia ja niiden johtopäätöksiä. Vertaamme tärkeimpiä tutkimustuloksia tutkimuksiin ja viitekehyksessä oleviin teorioihin ryhmäkehityskeskustelusta, moniammatillisuudesta ja oppivasta organisaatiosta.

7.1 Tutkimustulosten tarkastelua

Tärkeimpinä tutkimustuloksina voidaan pitää ryhmäkehityskeskustelumallin rakennetta, joka perustui työyhteisöjen valitsimiin tärkeisiin aiheisiin ja ryhmäkehityskeskusteluissa käytettyihin menetelmiin. Toteutuneet ryhmäkehityskeskustelut koettiin avoimina ja tasavertaisina vuorovaikutustilanteina, joissa kaikki osallistujat saivat mielipiteensä sanottua. Työyhteisölle ryhmäkehityskeskustelu antoi hyvän mahdollisuuden nykytilan ja tavoitteiden tarkasteluun sekä tulevaisuuden kehittämiseen, jolle ryhmäkehityskeskustelun rakenne antoi tukea.

Merkittävää oli myös se, että ryhmäkehityskeskustelumalli mahdollisti oppivan laatuorganisaation ja moniammatillisuuden tunnusmerkkien ja elementtien esiintymisen ja ne tulivat hyvin esille tutkimuksen tuloksina. Ryhmäkehityskeskustelu toimii yhteisöllisenä ja yksilöllisenä oppimista edistävänä tilaisuutena ollen työyhteisölle menetelmä tutkia ja kehittää yhdessä työtä ja työyhteisöä. Ryhmäkehityskeskustelu on toimiva menetelmä moniammatilliseen keskusteluun ja se voi mahdollistaa moniammatillisen yhteistyön syventämisen entisestään.

Ryhmäkehityskeskustelumalli rakentui ja toteutui erittäin hyvin. Se muodostui tutkijoiden tuottaman tiedon ja työyhteisöjen valitseman sisällön mukaisesti. Asiantuntijoiden yhteistyönä toteutettu ryhmäkehityskeskustelu mahdollisti oikeaa keskustelua ja dialogia työyhteisöille tärkeistä asioista. Ryhmäkehityskeskustelussa työyhteisön perustehtävä, edellytykset ja vaatimukset perustehtävän toteutumiseksi, työyhteisön työskentelyä ohjaavat pelisäännöt ja työyhteisön työskentelyilmapiiri, olivat työyhteisöjen valitsemat ja tärkeiksi kokemat aiheet. Sydänmaanlakka mainitsee myös nämä aiheet tärkeiksi ryhmäkehityskeskustelun sisällöksi (Sydänmaanlakka 2007, 108). Aiheet olivat vaativia yhteiseen keskusteluun ja edellyttivät ryhmäkehityskeskusteluissa toteutunutta avoimuutta, luottamusta ja turvallista ilmapiiriä sekä yhteiseen rat-

kaisuun pääsemiseksi tasavertaista dialogia. Winkin (2007, 74) mukaan yhteisissä keskusteluissa osallistujat tutkivat ja käsittelevät kokemuksiaan organisaatiosta. Jokaisella on mahdollisuus pohtia, tulkita ja vertailla omia käsityksiään muiden käsityksiin. Tavoitteena on itsensä ja muiden ymmärtäminen. Tästä syntyy parhaimmillaan ilmapiiiri, joka lisää avointa kokemusten jakamista ja oppimista. Yhdessä ajattelemisen avulla ihminen kehittyy yksilönä ja ryhmänä.

Ryhmäkehityskeskustelu tällaisenaan toimi työntekijöitä ja työyhteisöä osallistavana menetelmänä. Demokraattisen dialogin avulla kaikkien osallistuminen mahdollistui ja se johti hyvin yhteiseen näkemykseen ja myös sopimuksiin käytännön toimenpiteistä. Myös demokraattisen dialogin periaatteita noudattamalla päästiin hyvin tasavertaiseen keskusteluun ja auktoriteettien purkuun. Vähämäki (2008, 208–209) on todennut, että dialogisissa keskusteluissa, joissa käytetään demokraattisia menetelmiä, voidaan tehdä näkyväksi myös valtarakenteita ja tämän avulla päästä keskustelemaan rationaalista toimintaa estävistä toimintatavoista. Dialogisten keskustelujen avulla voidaan lisätä työntekijöiden keskinäistä luottamusta, uskallusta mielipiteiden ilmaisuun, ja näin saada siirrettyä omaksuttu keskusteleva toimintatapa, myös käytännön arkipäivän tilanteisiin.

Ryhmän kehittämisen perusmalli tuki ryhmien työskentelyä ja yhteistyötä. Ryhmäkeskustelussa muodostui keskustellen helposti yhteinen näkemys nykytilasta, tavoitteista ja kehittämistoimenpiteistä. Ryhmän kehittämisen perusmallin käyttö ryhmäkeskustelussa antoi positiivista ryhtiä laajojenkin asioiden käsittelyyn ja tulokselliseen keskusteluun. Pariporinamenetelmä mahdollisti valmistautumista etukäteen yhteiseen keskusteluun ja lisäsi kaikkien mahdollisuutta tuoda yksilöllisten mielipiteiden julkittomista yhteisessä keskustelussa, lisäten keskusteluun nostettuja näkökulmia. Käytetyt menetelmät, mutta myös osallistujien tuttuus toisilleen ovat mahdollisesti vaikuttaneet keskustelun onnistumiseen. Meretniemi (2012, 39–41) on todennut, että ryhmän kehityskeskustelut onnistuvat parhaiten, kun osallistujat ovat työskennelleet pitemmän aikaa yhdessä ja asiantuntijaroolinsa puolesta ovat harjaantuneita keskustelemaan ja kuuntelemaan.

Ryhmäkehityskeskustelut koettiin avoimiksi tilaisuuksiksi, joissa keskustelu oli vuorovaikutteista, hyvää ja mahdollisti kaikkien osallistumisen. Ryhmäkehityskeskustelun koettiin edistävän luottamusta ja moniammatillisuutta sekä olevan hyödyllinen työyh-

teisön kehittämisen mahdollistajana. Laajoista aiheista keskustelu vaatii aiheiden rajaamista, hyvää rakennetta ja riittävää ajan varaamista keskustelua varten. Ryhmäkehityskeskustelu nähtiin näin toteutettuna toimivaksi ja avoimeksi tapahtumaksi. Sydänmaanlakka (2009, 213) kuvaa tällaista toimintaa innovaatiokulttuurille tyypillisenä ominaisuutena ja pitää sitä organisaation jatkuvan uudistumisen yhtenä osana.

Johtopäätöksenä voimme todeta ryhmäkehityskeskustelun saavan ryhtiä, kun siihen luodaan runko ja työskentelymalli. Ilman etukäteen suunniteltua sisältöä keskustelu voi lähteä luisumaan asian ulkopuolelle. Toisaalta taas aikataulutetun keskusteluttamismenetelmään velvoittaa keskustelemaan juuri valitusta asiasta, eikä aikaa jää muulle. Ryhmäkehityskeskustelun avoin dialogi mahdollistaa työyhteisön innovatiivisuutta ja luovuutta käsiteltäessä organisaatiolle tärkeitä menestystekijöitä. Kehitettäessä organisaation toimintaa ryhmäkehityskeskustelu antaa kehittämiselle tärkeän yhteisen foorumin.

Ryhmäkehityskeskustelu itsessään toimi **moniammatillista yhteistyötä** mahdollistavana avoimen keskustelun tilannetekijänä. Opinnäytetyössä ryhmäkehityskeskustelu rakentui sellaiseksi, että se tuki moniammatillisen yhteistyön edistämistä. Tutkimuksen mukaan moniammatillinen yhteistyö sosiaali- ja terveysalalla koetaan yleensä toimivaksi ja yhteinen dialogi onnistuu. Toisaalta moniammatillinen yhteistyö koetaan myös haasteelliseksi ja sen mahdollistamiseksi pitää työyhteisöissä varata aika ja paikka sen toteutumiselle, jotta moniammatillisella yhteistyöllä saadaan aikaan muutoksia ja vaikuttavia tuloksia. (Isoherranen 2005; Koski 2007, 203–204; Nykänen ym. 2007; Romppanen ym. 2010; Väisänen 2007, 71.) Ryhmäkehityskeskustelun tarkoituksena on antaa työyhteisöille tämä mahdollisuus.

Ryhmäkehityskeskustelussa käytetyt menetelmät ohjasivat työskentelyä moniammatillisen näkemyksen muodostumiseen. Isoherranen (2005, 17) mukaan asiantuntijat muodostaessaan yhdessä keskustellen yhteisen käsityksen ja tavoitteen toimivat interprofessionaalisessa yhteistyössä ja rikkoessaan tietoisesti roolirajoja työskennellessään toimivat transprofessionaalisesti. Opinnäytetyön tausta-ajatuksena olleelle ajatukselle rinnakkain tapahtuvasta moniammatillisesta (multi-) asiantuntijayhteistyöstä, ryhmäkehityskeskustelussa päädyttiin kehittyneempään moniammatilliseen inter- ja transyhteistyön muotoon. **Johtopäätöksenä** voidaan ajatella, että näin toteutettuna työyhteisö pääsee syvällisempään moniammatilliseen yhteistyöhön.

Ryhmäkehityskeskustelumalli mahdollisti toteutuessaan dialogisen, moniammatillisen avoimen keskustelun. Winkin tutkimuksessa dialogisessa yhteisessä keskustelussa osallistujat tutkivat ja käsittelevät kokemuksiaan, heillä on mahdollisuus reflektoida, tulkita ja vertailla omia käsityksiään muiden käsityksiin. Tavoitteena on itsensä ja muiden ymmärtäminen. Tästä syntyy parhaimmillaan ilmapiiri, joka lisää avointa kokemusten jakamista ja oppimista. Yhdessä ajattelun avulla ihminen kehittyy yksilönä ja ryhmänä. (Wink 2007, 74.) Sydänmaanlakka (2009, 198) ja Koski (2009, 203–204) kirjoittavat dialogista, jonka avulla ryhmä voi yhdessä hakea ja saavuttaa uusia oivalluksia ja luoda uutta tietoa. **Johtopäätöksenä** voidaan todeta ryhmäkehityskeskustelun mahdollistavan dialogisen, syvällisen keskustelun ja uusien oivalluksien ja moniammatillisen yhteisen tiedon synnyttämisen edellä kuvatun mukaisesti. Voidaan ajatella, että ryhmäkehityskeskustelu luo edellä kuvatun mukaista ilmapiiriä ja rakentaa yhteisöllisyyttä, yhteisiin tavoitteisiin sitoutumista.

Ryhmäkehityskeskusteluissa tarkasteltiin keskustelun aiheiden pohjalta organisaatioiden nykytilaa ja tavoitteita sekä kehittämisehdotuksia. Ryhmän kehittämisen perusmalli ohjasi keskustelua **oppivan organisaation** tavoitteeseen tuntee organisaation nykytila, tavoitteet ja tulevaisuuden visio. Oppivassa laatuorganisaatiossa kehittäminen nähdään yhteisenä toimintana ja keskeisenä tekijänä. (vrt. Moilanen 2001; Sarala & Sarala 1996; Sydänmaanlakka 2009.)

Ryhmäkehityskeskustelu toimi sekä yksilön, että työyhteisön oppimisen edistäjänä. Nämä mahdollistavat työyhteisön ja prosessien kehittämisen ja kehittymisen oppivan laatuorganisaation näkökulman mukaisesti (vrt. Sarala & Sarala 1996). Taloustieteessä luottamustutkimusta tehnyt Sillanvuori (2006, 33–36) on päätenyt johtopäätökseen, että organisaation yhteisten tavoitteiden, arvojen ja pelisääntöjen määrittäminen edistää sitoutumista ja kollektiivisen luottamuksen rakentumista. Yksilötasolla tiedonluomisen perusta on luova tila, joka syntyy välittämisestä, luottamuksesta, sitoutumisesta yhteiseen toimintaan ja siitä, että on aikaa paneutua asioihin.

Ryhmäkehityskeskustelumalli ja keskustelun avoin ilmapiiri myös osaltaan edisti työyhteisökulttuurin kehittymistä sellaiseksi, että se huomioi laadun, tuottavuuden ja prosessien kehittäminen (vrt. Sarala & Sarala 1996). Organisaation oppimisen tasoista ja prosessista vastaavasti Sydänmaanlakka kirjoittaa, ja toteaa tiimin olevan organisaati-

on tärkein oppimisyksikkö. Tiimitasolla yhteinen tulkinta, tiedon aktiivinen jakaminen ja osaamisen yhdistely ovat tärkeitä asioita. Luottamuksella ja hyvillä yhteistoimintataidoilla on myös merkittävä osuus tiimissä oppimiselle. (Sydänmaanlakka 2009, 63–64.) Ryhmäkehityskeskustelumallin rakenne mm. ryhmän kehittämisen mallin avulla tuki hyvin oppivan organisaation tunnuspiirteiden esiintymistä. Lisäksi demokraattinen dialogi mahdollisti työyhteisön yhteisen keskustelun, päätöksenteon hajauttamisen sekä moniosaamisen esille nostamisen. Ryhmäkehityskeskustelumallissa mahdollistui oppivan organisaation ja moniammatillisuuden tunnusmerkkien esiintyminen ja ne nousivat hyvin tutkimuksen aineistosta.

Ryhmäkehityskeskustelu mahdollistaa johtajuuden madaltamisen ja päätöksenteon hajauttamisen ryhmälle, nostaa esiin moniosaamisen oppivan laatuorganisaation peruselementtien mukaisesti. Ryhmäkehityskeskustelu on kaikkien yhteisen työn tulos ja sen kautta mahdollistaa sitoutumista yhteisiin työn tavoitteisiin, päätöksiin ja työn kehittämiseen. Demokraattisen dialogin auktoriteettien purkaminen poistaa ryhmän odotukset johtajan suhteen. Nämä kaikki mahdollistavat valmentavan johtajuuden ja mitä suurimmassa määrin osallistavuuden ja osallistumisen. Vähämäki (2008, 209) toteaa dialogisen keskustelun mahdollistavan työntekijöiden valtaistamista.

Johtopäätöksenä todetaan, että ryhmäkehityskeskustelu voi toimia yhtenä merkittävänä tekijänä määrittelyssä oppivan organisaation mukaista yhteistä ja jaettua suuntaa. Se toimii myös yksilön, työyhteisön ja organisaation oppimisen sekä kehittymisen mahdollistavana menetelmänä. (Moilanen 2001, 88–89.) Moilasan mukaan yhteisen suunnan rakentamisessa on tärkeää, että kaikki voivat osallistua keskustelun. Yhteisellä keskustelulla voidaan mahdollistaa ihmisten tietoisuuden kasvaminen kokonaisuudesta, oman roolin selkiytyminen ja kirkastaa oman kehittymisen tärkeys organisaation kehittämisessä. Keskeistä yhteisen suunnan määrittelyssä on saada raamit kehitymiselle ja oppimiselle tulevaisuudessa.

Ryhmäkehityskeskustelupalautteiden mukaan ne koettiin erittäin positiivisina, avoimina työyhteisön kehittämistilaisuuksina. Näin ollen ne voivat vastata yksilökehityskeskustelujen puutteisiin, joita voi olla mm. yksilökeskeisyyden aiheuttama työyhteisön kehittymisen näkökulman jakamattomuus. Ryhmäkehityskeskustelu mahdollistaa työn tutkiskelun työyhteisön, mutta myös yksilön näkökulmasta ja on oppimistilanne yksilölle, työyhteisölle ja esimiehelle positiivisen kehittämisen kautta. Demokraatti-

nen dialogi mahdollistaa kaikkien mielipiteen, eikä ryhmäkehityskeskustelun palautetta yksilöidä. Ryhmäkehityskeskusteluissa ei kuitenkaan mennä yksilön asioiden tasolle, jolloin niistä mahdollisesti jää puuttumaan yksilön tavoitteet omasta lähtökodasta katsottuna.

Ryhmäkehityskeskustelu yksilön ja ryhmän osaamisen johtamisen välineenä sekä laatujohtamisen välineenä on erinomainen johtamisen työkalu. Se on myös monimuotoisuuden, luovuuden ja innovatiivisuuden johtamisen mahdollistava menetelmä. (Sydänmaanlakka 2009, 20.) Työyhteisön yhteiset tilaisuudet ovat parhaimmillaan hyviä oppimistilanteita ryhmän kannalta. Keskusteluissa käydyn ajatustenvaihdon kautta yhteinen näkemys muodostuu ja kirkastuu. Organisaatiossa dialogi nähdään merkittäväksi edellytykseksi oppimisen kannalta. Tällöin syntyy vuoropuhelua ja kuulluksi tulemistä. Dialogissa tutkitaan avoimesti ja luovasti asioita yhdessä. Henkilö viihtyy työssään, kun hän kokee osaavansa ja olevansa arvostettu. Hänen näkökulmastaan oma henkilökohtainen osaamisensa takaa onnistumisen ja kehittymisen tehtävässään ja työyhteisössään. Henkilöstön osaamistarpeet määritellään työyksikössä yhdessä työyhteisön kanssa tehtäväkentän mukaisiksi. (Viitala 2009, 198–200.)

7.2 Tutkimusprosessin tarkastelua

Opinnäytetyöprosessi toteutui kokonaisuudessaan syksystä 2010 kevääseen 2012 saakka, sopien hyvin tutkijoiden opintojen kokonaisuikatauluun. Pitkäkestoinen ja osin haastavakin, toimintatutkimuksena toteutettu prosessi, mahdollisti laaja-alaisen teoreettisen viitekehyksen muodostamisen ja tutkijoiden syvällisen perehtymisen teoriaan kirjallisuuden, tutkimuksien ja sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen ylemmän ammattikorkeakouluopintojen myötä. Toimintatutkimus velvoitti ja mahdollisti työyhteisöjen osallistamisen ja osallistumisen toiminnan kehittämiseen. Toimintatutkimuksen valinta opinnäytetyön tutkimukselliseksi strategiaksi sopi luontevasti sen vuorovaikutuksellisuuden ja osallistavuuden sekä kehittämistoimintaan sitoutumisen vuoksi. Toimintatutkimus tällaisenaan sisältää myös kehittävän työntutkimuksen piirteitä (vrt. Engeström 2004).

Toimintatutkimuksessa tutkijoiden rooli muotoutui kehittämistoiminnan valmentajan ja prosessinjohtajan välimaastoon. Tutkijoiden toimiminen omissa työyhteisöissään antoi hyvän mahdollisuuden työyhteisöissä prosessin eteenpäin viemisen. Toisaalta

työyhteisöjen tuttuus ja vastaavasti tutkijoiden tuttuus, asetti haasteen kehittämisen vakavoittamiselle. Kahden tutkijan yhteistyö ja tutkimustyöyhteisön yhdistäminen kehittämisprosessin aikana antoi tutkimukselle virallisemmän luonteen ja sitoutti työyhteisöjä selvästi kehittämiseen. Ulkopuolisen havainnoijan mukanaolo ryhmäkehityskeskusteluissa mahdollisesti jännevöitti entisestään keskustelua. Tutkimustyöyhteisöjen kiinnostus ja innostus kehittämistoimintaa kohtaan kasvoi tutkimuksen edetessä ja heidän vahva panoksensa mahdollisti hyvän onnistumisen.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset kysymykset

Validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä on käytetty perinteisissä sosiaalitieteissä arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta. Validiteetin tarkoituksena on kuvata, kuinka hyvin saadut tulokset vastaavat asioiden todellista tilaa. Vastaavasti reliabiliteetilla on tarkoitus todentaa, kuinka tutkimustulos pysyy samana, jos tutkimus toistettaisiin uudelleen. Validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden käyttö laadullisen tutkimuksen yhteydessä on herättänyt kriittistä keskustelua ja on todettu, etteivät nämä käsitteet sellaisenaan sovi toimintatutkimukseen. (Huttunen, Kakkori & Heikkinen 1999, 113; Kananen 2009, 87.)

Toimintatutkimukseen reliabiliteetin käsite sopii huonosti ja sen käytettävyys on osin kyseenalainen, koska tutkimusmenetelmässä itsessään on tarkoitus tuoda väliin tuleva muuttuja eli tarkoituksena on muuttaa olemassa olevaa tilannetta. Jos tutkimuksen tulos tositettaisiin, niin käytännössä samaa tulosta ei voitaisi saada. Toimintatutkimuksessa tulos on todellinen tietynä aikana ja tietyn paikan määrittelemässä tilanteessa. Perinteisen validiteetti käsitteen käyttö toimintatutkimuksen yhteydessä on haasteellinen, koska siinä tutkija on ns. ulkopuolinen tietäjä, kun taas toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu kiinteästi työyhteisön todellisuuteen ja luo yhteistä uutta todellisuutta. (Huttunen, Kakkori & Heikkinen 1999, 114; Kananen 2009, 92.)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa käyttämällä tutkimuksessa eri menetelmiä ja useampaa eri aineistoa analyysin pohjana. Triangulaation avulla voidaan tarkastella aineistoa eri tietolähteistä. (Kananen 2009, 94–95, 116.) Tässä opinnäytetyössä triangulaation keinoina ovat olleet eri aineistot, joista tutkimustulokset ovat nousseet samanlaisina ja näin varmistaneet tulosta. Lisäksi triangulaatiota on käytetty kahden tutkijan tekemänä havainnointina, aineiston analyysinä ja keskinäisenä keskuste-

luna sekä aineiston yhteisenä tulkintana. Aineistoa on verrattu eri asiantuntijoiden tuottamaan tietoon.

Tutkimuksen luotettavuuden yhtenä tarkastelun osana voidaan käyttää mm. Lincolnin ja Guban (1985) suosittamaa tarkastuskäytäntöä (Kiviniemi 1999, 80.) Kananen (2009, 95–96) suosittelee aineiston tarkastuttamista ulkopuolisilla. Tässä opinnäytetyössä tarkastuskäytäntö toteutettiin pyytämällä osallistujilta palaute tulosten esittämisestä ja tulkinnan oikeellisuudesta. Kananen (2009, 96) mukaan toimintatutkimuksen yksi tärkeimmistä luotettavuuden mittareista onkin juuri tulosten hyväksyttäminen tutkittavilla. Opinnäytetyössä tutkijoiden tekemiä havaintoja ja niiden luotettavuutta vahvistettiin osallistujien antamalla ryhmäkehityskeskustelujen palautekyselyllä.

Dokumentaatioon on kiinnitetty erityistä huomiota, jotta voidaan varmistaa tutkimustulosten luotettavuutta. Opinnäytetyössä on kuvattu yksityiskohtaisesti tiedonkeruumenetelmät, prosessin eteneminen ja aineiston analyysi. Aineiston sisällön analyysin kategoriointi on jätetty paljaaksi luotettavuuden lisäämiseksi. Kananen (2009, 93) korostaa, että laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia voidaan varmistaa aineiston koodaus- ja kategoriointivaiheessa käyttämällä kahta henkilöä, jota päätyvät samaan lopputulokseen. Kananen korostaa myös tutkimuksen tarkkaa dokumentointia.

Kriittisesti arvioiden opinnäytetyön luotettavuuteen on voinut vaikuttaa tutkijoiden toimiminen omissa työyhteisöissään ja sen mukana tuoma kriittisen palautteen antamisen vaikeus. Kriittisen palautteen antamiseen oli opinnäytetyössä annettu osallistujille mahdollisuus antaa palaute anonyyminä. Alkukartoituskysely toteutettiin niin, ettei kyselyyn vastanneita pystytty tunnistamaan. Myös ryhmäkehityskeskustelujen palautteessa ja tarkastuskäytännössä vastaajille annettiin mahdollisuus vastata nimettöminä.

7.4 Jatkokehittäminen ja kehittämisehdotukset

Tässä opinnäytetyössä on kuvattu toimintatutkimuksen ensimmäinen sykli, mutta toiminnan kehittäminen jatkuu. Työyhteisöille jäi ryhmäkehityskeskustelujen yksikkökohtaiset työskentelyn tulokset, joiden mukaan työyhteisöt kehittävät omaa toimintaansa eteenpäin. Näiden pohjalta osa kehittämisehdotuksista on jo toteutunut. Työyhteisöt kokivat ryhmäkehityskeskustelut positiivisina ja merkittävinä. Työyhteisöjen tahtotilana on, että ryhmäkehityskeskustelut jatkuvat ja niissä voidaan käsitellä eri aiheita työyhteisön tarpeiden mukaisesti. Nämä tarpeet on hyvä käydä läpi työyhteisön kanssa keskustellen ennen ryhmäkehityskeskustelua. Ryhmäkehityskeskustelu käytäntö kirjataan työyhteisön toimintasuunnitelmaan ja tavoitteena on käydä yhdestä kahteen ryhmäkehityskeskustelua vuodessa, yksilökehityskeskusteluja täydentäen. Lisäksi Wepropol-alkukyselyn ohessa kysytyistä yksilökehityskeskustelukokemuksista työyhteisöt saavat johtamisen kehittämisen kohteita.

Jatkokehitysehdotuksena suosittelemme tutkimuksen aiheeksi ryhmäkehityskeskustelujen ja yksilökehityskeskustelujen välisen yhteyden peilaamisen tutkimisen. Yleisesti tiedetään, että nämä kaksi kehittämisen keskustelua on hyvä väline osaamisen johtamisessa. Tutkimustuloksia yhdistämisestä ei näyttäisi juurikaan olevan.

Ryhmäkehityskeskustelut muotoutuivat hyvin samankaltaisiksi, vaikka työyhteisöt olivat eri toimialalta. Näin voidaan ajatella, että ryhmäkehityskeskustelumallin käytettävyys näiden työyhteisöjen ulkopuolella onnistuu todennäköisesti varsin hyvin. Ryhmäkehityskeskustelujen sisältöä kannattaa miettiä ennen jokaista käytävää ryhmäkehityskeskustelua työyhteisöä palvelevaksi. Olisikin mielenkiintoista tutkia ryhmäkehityskeskustelun käytettävyyttä ja sen antamaa tukea yksilölle, työyhteisölle sekä organisaatiolle muutostilanteessa.

Tämän opinnäytetyön tekijöinä voimme rohkaista tutkimaan sosiaali- ja terveysalan eri organisaatioiden moniammatillisen asiantuntijaverkoston kehittämistä yhteisen ryhmäkehityskeskustelun avulla.

LÄHTEET

Aaltola, Juhani & Syrjälä, Leena 1999. Tiede, toiminta ja vaikuttaminen. Teoksessa: Heikkinen, Hannu, L.T., Huttunen, Rauno & Mikkonen Pentti (toim.) 1999. Siinä tutkija, missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: WSOY-kirjapainoyksikkö.

Aarnikoivu, Henrietta 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsingin Seudun Kauppakamari. Helsinki: Edita Prima Oy.

Asikainen, Paula 1999. Yhteisön aktivointi. Acta Universitatis Tamperensis 650. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Väitöskirja. Tampere: Vammalan Kirjapaino Oy.

Borgman, Merja & Paclalen, Esa 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tampere: Tammer-paino Oy.

Engeström, Yrjö 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Harjuniemi, Marja-Leena 2008. Esimiesidentiteetti, elinikäinen oppiminen ja oppivan organisaation ajattelumalli. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. WWW-dokumentti.

https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/18346/URN_NBN_fi_jyu-200805285368.pdf?sequence=1 Päivitetty 28.5.2008. Luettu 12.1.2012.

Heikkinen, Hannu L.T. & Jyrkämä, Jyrki 1999. Mitä on toimintatutkimus. Teoksessa: Heikkinen, Hannu, L.T., Huttunen, Rauno & Mikkonen Pentti (toim.) 1999. Siinä tutkija, missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: WSOY-kirjapainoyksikkö.

Heikkinen, Hannu L.T. Rovio, Esa & Syrjälä, Leena 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy.

Heiskanen, Heli 2008: Tavoitteena oppiva organisaatio. Kuopion yliopisto. Kauppätieteiden laitos. Informaatioteknologian ja kauppätieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. WWW-dokumentti. <http://www.kampus.uku.fi/gradut/2008/4223.pdf> Ei päivitystietoja. Luettu 17.1.2012.

Heino, Helinä 2010. Muutoksen johtaminen terveydenhuollossa lähijohdon näkökulmasta. Itä-Suomen yliopisto. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Terveyshallintotiede. Pro gradu -tutkielma. WWW-dokumentti. http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20110081/urn_nbn_fi_uef-20110081.pdf. Päivitetty 2.8.2011. Luettu 10.12.2011.

Hovila, Sanna 2004. Kehityskeskustelut työssä oppimisen keinona. Tietojärjestelmän hyödyntäminen kehityskeskusteluprosessissa eräässä kansainvälisessä suuryrityksessä. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.

Huttunen, Rauno, Kakkori, Leena & Heikkinen, Hannu L.T. 1999. Toiminta, tutkimus ja totuus. Teoksessa: Heikkinen, Hannu, L.T., Huttunen, Rauno & Mikkonen Pentti (toim.) 1999. Siinä tutkija, missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: WSOY-kirjapainoyksikkö.

Hyppänen, Riitta 2007. Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Isoherranen, Kaarina 2005. Moniammatillinen yhteistyö. Vantaa: Dark Oy.

Juuti, Pauli 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kananen, Jorma 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 101. Tampereen yliopistopaino. Juvenes Print.

Kiviniemi, Kari 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä projektina. Teoksessa: Heikkinen, Hannu, L.T., Huttunen, Rauno & Mikkonen Pentti (toim.) 1999. Siinä tutkija, missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: WSOY-kirjapainoyksikkö.

Koiramäki, Salli 2009. Osaamisen johtaminen sairaanhoitopiirien henkilöstöstrategioissa. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja -talouden laitos. Terveystieteiden tiede. Pro gradu -tutkielma. WWW-dokumentti.

https://www.uef.fi/c/document_library/get_file?uuid=72b9c282-0414-4a12-8490-b3eb3a169658&groupId=122710&p_1_id=285774

Ei päivitystietoja. Luettu 10.1.2012.

Kontio, Mari 2010. Moniammatillinen yhteistyö. TUKEVA-hanke. www-dokumentti. www.ouka.fi/seutu/tukeva Oulun seutu. Ei päivitystietoja. Luettu 17.12.2011.

Koski, Arja 2007. Työn eetoksen hyvä elämä tehostetun palveluasumisen yksikössä. Uutta moniammatillista työyhteisöä rakentamassa. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden laitos. Väitöskirja.

Koski, Satu 2008. Kehityskeskustelu hoitotyön osaamisen johtamisen apuvälineenä. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu -tutkielma. WWW-dokumentti. <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu02905.pdf>

Päivitetty 13.6.2008. Luettu 13.1.2012.

Kuula, Arja 1999. Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

Laaksonen, Hannele 2009. Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Mallin testaus sosiaali- ja terveydenhuollon dementiayksikössä. Vaasan yliopisto. Sosiaali- ja terveyshallinnontiede. Väitöskirja.

Lahtonen, Maarit 1999. Keskustellen parempaan työyhteisöön. Teoksessa: Heikkinen, Hannu, L.T., Huttunen, Rauno & Mikkonen Pentti (toim.) 1999. Siinä tutkija, missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: WSOY-kirjapainoyksikkö.

Laki kuntouttavasta työtoiminnasta. 2.3.2001/189. WWW-dokumentti.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010189> Luettu 22.10.2011.

Launis, Kirsti 1997. Moniammatillisuus ja rajojen ylitykset asiantuntijatyössä. Teoksessa Kirjonen Juhani, Remes Pirkko, Eteläpelto (toim.) Muuttuva asiantuntijuus. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylän Yliopisto: Jyväskylän yliopistopaino.

Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.

Leppänen, Anneli 2000. Työprosessin mallintaminen: tukemaan työn ja osaamisen kehittymistä. Työterveyslaitos. Helsinki: Miktor.

Linden, Sara 1998. Terveyden edistäminen kouluterveydenhuollossa moniammatillisen yhteistyön keinoin. Teoksessa: Pihlaja, Leila & Kuismin, Riitta 1998. (toim.) Apua ihmiselle. Moniammatillinen yhteistyö hoitotyössä. A: Tutkimuksia. Mikkelin ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysala. Mikkeli: Oswald valokopiolaitos.

Markkanen, Juuli-Maria 2008. Esimiesten kokemuksia kehityskeskusteluprosessista.. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos, hallintotiede. Pro gradu -tutkielma. WWW-dokumentti. <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu02441.pdf>. Päivitetty 14.5.2008. Luettu 10.1.2012.

Meterniemi, Irma 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Liettua: BALTO print.

Metsämuuronen, Jari 2006 (toim.). Laadullisen tutkimuksen käsikirja. International Methelp Ky. Jyväskylä: Gummers Kirjapaino Oy.

Moilanen, Raili 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Moilanen, Raili 2005. Diagnosing and measuring learning organizations. The Learning Organization. Vol. 12 No. 1. Emerald Group Publishing Limited, 71-89.

Mäkisalo, Merja 2004. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Niemi, Virpi 2010. Työvoiman palvelukeskuksen johtamisen haasteet ja mahdollisuudet julkishallinnon moniportaisen strategisen ohjauksen näkökulmasta. Lapin yliopisto. Hallintotiede. Pro gradu -tutkielma.

Nikander, Pirjo 2003. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti. Artikkelit. Moniammatillinen yhteistyö sosiaali- ja terveydenhuollon haasteena. Vuorovaikutuksellinen näkökulma. 2003: 40, 279–290.

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka, 1995. The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press, Inc.

Nurmeksela, Anu, Koivunen, Marita, Asikainen, Paula & Hupli, Maija 2011. Kehityskeskustelut hoitotyön johtamisen tukena. Tutkiva Hoitotyö 9 (4), s. 23–31.

Nykänen, Seija, Karjalainen, Merja, Vuorinen, Raimo & Pöyliö, Lea 2007. Ohjauksen alueellisen verkoston kehittäminen – poikkihallinnollinen ja moniammatillinen yhteis-

työ voimavarana. Tutkimuslauseita 34. Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylän yliopisto.

Nyrhinen, Sari 2011. Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen työvälineenä. Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen, YAMK. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. WWW-dokumentti.

https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/27978/Nyrhinen_Sari.pdf?sequence=1 Ei päivitystietoja. Luettu 18.8.2011.

Näsi, Ella 2001. Kehityskeskustelu työyhteisön johtamisen ja sisäisen viestinnän välineenä. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. WWW-dokumentti. Pro gradu -tutkielma.

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/12945/ellanasi.pdf?sequence=1> Päivitetty 11.9.2002. Luettu 10.1.2012

Patja, Kristiina, Litmanen, Topi, Alanko, Juha, Kotila, Matti, Tuomiranta, Mirja & Peura, Anni 2009. Kehityskeskustelut osaksi johtamista: Lääkäreiden ammatillisen kehittämisen tuki ry. Pro Medicon ja Eteläpohjanmaan Sairaanhoidopiiriin kumppanuushankeraportti. Julkaisusarja B: raportit.

Pesu, Sisko 2010. Ryhmäkehityskeskustelu osaamisen johtamisen tukena -Case Salon Osuuspankki. Aalto-yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Markkinoinnin ja johtamisen laitos. Pro gradu -tutkielma.

Rautio, Pentti 2007. Toiminnan kehittäminen.

<http://www2.uiah.fi/projekti/metodi/020.htm> WWW-dokumentti. Ei päivitystietoja. Luettu 26.10.2011.

Riuttanen, Marjo 2001. Moniammatillinen yhteistyö koulun oppilashuollon sekä sosiaali ja terveydenhuollon välillä. Jyväskylän yliopisto. Erityispedagogiikan laitos. Pro gradu -tutkielma.

Romppanen, Maria, Sintonen, Satu & Voimanen, Paula 2010. Moniammatillinen yhteistyö näyttöön perustuvassa hoitotyössä. Kirjallisuuskatsaus. Metropolia. Opinnäytetyö.

Ruohotie, Pekka 1998. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Edita.

Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.

Ronhy-Östberg, Marika & Rosendahl, Suzanne 1998. Keskustelu kehittää. Suomentanut Marja Kyrö. Helsinki: Tietosanoma.

Ronhy-Östberg, Marika & Rosendahl, Suzanne 2004. Kehityskeskustelun opas. Suomentanut Kyrö Marja. Helsinki: Tietosanoma.

Salmelainen, Ulla 2008. Tiedon välittyminen ja rakentuminen kuntoutuksessa. Moniammatillinen asiantuntijayhteistyö ikäihmisten laitospuoleisessa kuntoutuksessa. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 98. Kelan tutkimusosasto. Helsinki.

Salminen, Ari 2008. Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Sarala, Urpo & Sarala, Anita 1996. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Savonlinnan Seudun Työterveys ry. Vuosikertomus 2011.

Savonlinnan seudun työvoiman palvelukeskus. Toimintasuunnitelma 2012.

Senge, Peter M. 1990. The fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. USA.

Sillanvuo, Tomi 2006. Luottamus ja vuorovaikutus organisaation menestystekijöinä. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteiden osasto. Tietojohtaminen. Kandidaatin tutkielmaseminaari.

Sosiaalihuoltolaki 17.9.1982/710. WWW-dokumentti.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1982/19820710>. Luettu 7.12.2011.

Sydänmaanlakka, Pentti 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Sydänmaanlakka, Pentti 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen. Helsinki: Talentum.

Tarnanen, Sari 2006. Henkilökohtaisesta kehityskeskustelusta ryhmäkehityskeskusteluihin. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Pro gradu -tutkielma.

Tauriainen-Lohvansuu, Aila 2008. Osastonhoitajien kokemuksia kehityskeskusteluista. Oulun yliopisto. Terveystieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.

Tenhunen, Eija & Parrila, Sanna 2009. Seutukunnallinen perhepäivähoidon kehittämishanke 2007–2008. Loppuraportti. Oulu: Verve Consulting.

Terveystieteidenhuoltolaki 30.12.2010/1326. WWW-dokumentti.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=terveydenhuoltolaki#highlight0> Luettu 22.10.2011.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Vantaa: Hansaprint.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. WWW-dokumentti.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383> Luettu 7.12.2011.

Uosukainen, Leena 2011. Opetusmateriaali. Artikkelit: Kuula, Arja. Toimintatutkimus. Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Valpola, Anneli 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Juva: WSOY.

Valpola, Anneli 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY.

Valpola, Anneli 2009. Kuntajohtajan kehityskeskustelu. Kuntien eläkevakuutus. Helsinki. WWW-dokumentti. www.keva.fi. Päivitetty 24.2.2009. Luettu 17.12.2011.

Vehkalahti, Kimmo 2009. Asteikoista ja segmentoinnista. WWW-dokumentti. http://www.tutkimusseura.org/tiedostot/Kimmo_Vehkalahti_20090925.pdf. Ei päivitystietoja. Luettu 16.5.2011.

Viitala, Riitta 2009. Henkilöstöjohtaminen - strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, Riitta 2008. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Virtanen, Petri 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita Prima Oy.

Valtiovarainministeriö, 2001. Osaamisen johtaminen kehittämishankkeen loppuraportti. Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 6/2001. Luettu 26.2.2011.

Vähämäki, Maija 2008. Dialogi organisaation oppimisessa. Itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä. Turun kauppakorkeakoulu. Liiketaloustiede. Väitöskirja.

Väisänen, Timo 2007. Moniammatillisen tiimityö ja johtaminen. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Pro gradu-tutkielma.

Wink, Heini 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1238. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Øvretveit, John 1995. Moniammatillisen yhteistyön opas. Sairaanhoitajien koulutussäätiö. Helsinki: Hakapaino.

Tiedote Webropol-alkukyselyyn

Tiedote Webropol-kyselyyn

Kysely ryhmäkehityskeskustelujen sisällöstä Savonlinnan Seudun Työterveys Ry:n ja Savonlinnan Seudun Työvoiman palvelukeskuksen työntekijöille

Opiskelemme Mikkelin ammattikorkeakoulussa ja suoritamme sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Teemme parhailaan opinnäytetyötä, jonka tarkoituksena on kehittää työyhteisön moniammatillista yhteistoimintaa luomalla malli ryhmäkehityskeskusteluille. Tutkimusyhteisöiksi olemme valinneet omat työyhteisömme.

Pyydämme sinua vastaamaan oheiseen kyselyyn. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista, mutta vastauksesi on tärkeää, löytääksemme asiat, jotka ovat tärkeitä työyhteisön näkökulmasta! Vastaaminen vie vain muutaman minuutin aikaa. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti salassapito-, arkistointi- ja tietosuojasäännöksiä noudattaen.

Vastaathan kyselyyn allaolevasta linkistä 7.7.2011 mennessä.

Etukäteen vaivannäöstäsi kiittäen, Susanna Laine ja Maarit Leskinen

Ryhmäkeskustelut

1. Oletko käynyt yksilökehityskeskusteluja esimiehesi kanssa?

kyllä en

2. Jos vastasit en, kerro miksi yksilökehityskeskustelua ei ole käyty?

3. Millaisia asioita yksilökehityskeskusteluissa on käsitelty?

4. Millaisia kokemuksia sinulla on yksilökehityskeskusteluista?

Ryhmäkehityskeskustelut

5. Onko sinulla kokemuksia ryhmäkehityskeskustelusta?

kyllä ei

6. Millaisia asioita ryhmäkehityskeskusteluissa on käsitelty?

Ryhmäkehityskeskustelujen sisältöä koskevat kysymykset:

Työyhteisön toimintaan lisäarvoa saadaan **ryhmäkehityskeskustelulla**, jonka avulla ryhmässä keskustellen saadaan aikaan ryhmän yhteistä ymmärrystä ja yhteisöllisyyttä yksilökeskustelujen lisäksi. Onnistuneen kehityskeskusteluun vaikuttavia asioita ovat tulevaisuuden visiointi ja tavoitteiden asettelu, osapuolien valmistautuminen keskusteluun, keskustelun avoin vuorovaikutus, rakentavan palautteen saaminen. Ryhmäkehityskeskustelu voidaan sisällöltään rakentaa organisaation perustehtävän ja tavoitteiden sekä tulevaisuuden haasteiden ja niihin liittyvän työnjaon ympärille. (Aarnikoivu 2010, 119-120.)

Seuraavassa on erilaisia vaihtoehtoisia asioita, joita Henrietta Aarnikoivun (2010) mukaan **ryhmäkehityskeskusteluissa** voidaan käsitellä.

Valitse kuinka tärkeänä koet seuraavien asioiden käsittelyn ryhmäkehityskeskustelussa asteikolla 1-7 niin, että vähiten tärkein asiaa kuvaa 1 ja eniten tärkeintä 7.

7. Organisaation perustehtävä ja sen merkitys työyhteisössä

	1	2	3	4	5	6	7	
Ei lainkaan tärkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeä

8. Edellytykset ja vaatimukset perustehtävän täyttämiseksi

	1	2	3	4	5	6	7	
Ei lainkaan tärkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeä

9. Työyhteisön onnistuminen tavoitteiden saavuttamisessa.

	1	2	3	4	5	6	7	
Ei lainkaan tärkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeä

10. Työyhteisön työtehtävien organisointi ja työnjako

	1	2	3	4	5	6	7	
Ei lainkaan tärkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeä

11. Työyhteisön työskentelyilmapiiri ja yhteistyösuhteet

	1	2	3	4	5	6	7	
Ei lainkaan tärkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeä

12. Yhteiset työyhteisön toimintaa ohjaavat pelisäännöt

	1	2	3	4	5	6	7	
Ei lainkaan tärkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeä

13. Työyhteisön erityiset haasteet tulevaisuudessa

	1	2	3	4	5	6	7	
Ei lainkaan tärkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeä

14. Seuraavan kauden tavoitteet ja tavoitteiden saavuttaminen

	1	2	3	4	5	6	7	
Ei lainkaan tärkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeä

15. Työyhteisön toimintapuitteiden (työolosuhteet, sidosryhmäyhteistyö jne.) kehittäminen

	1	2	3	4	5	6	7	
Ei lainkaan tärkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeä

16. Palautteen antaminen esimiehelle

	1	2	3	4	5	6	7	
Ei lainkaan tärkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeä

17. Mitä muita asioita haluaisit ja koet tärkeänä ryhmäkehityskeskustelussa käsiteltävän, joita ei edellä mainittu?

Kiitos vastauksestasi! Hyvää kesää!

Lähetä



HAVAINNOINTI

PARIT

PUNAINEN

MITEN PARIT KESKUSTELEEE

SININEN

VIHREÄ

TASAVERTAISUUS, DIALOGI

ILMAPIIRI

MONIAMMATILLISUUS ESILLE

AVOIMUUS

KAIKKIEN
OSALLISTUMINEN/MIELIPITEET

KEHITTÄMISTEKIJÖITÄ

YHTEINEN NÄKEMYS? SYNTYYKÖ?

Palautekysely ryhmäkehityskeskustelusta

Palaute ryhmäkehityskeskustelusta

1. Miten mielestäsi ryhmä keskusteli?

2. Arvio omaa panostasi keskustelussa?

3. Keskustelua
 - edistäviä tekijöitä

 - estäviä tekijöitä

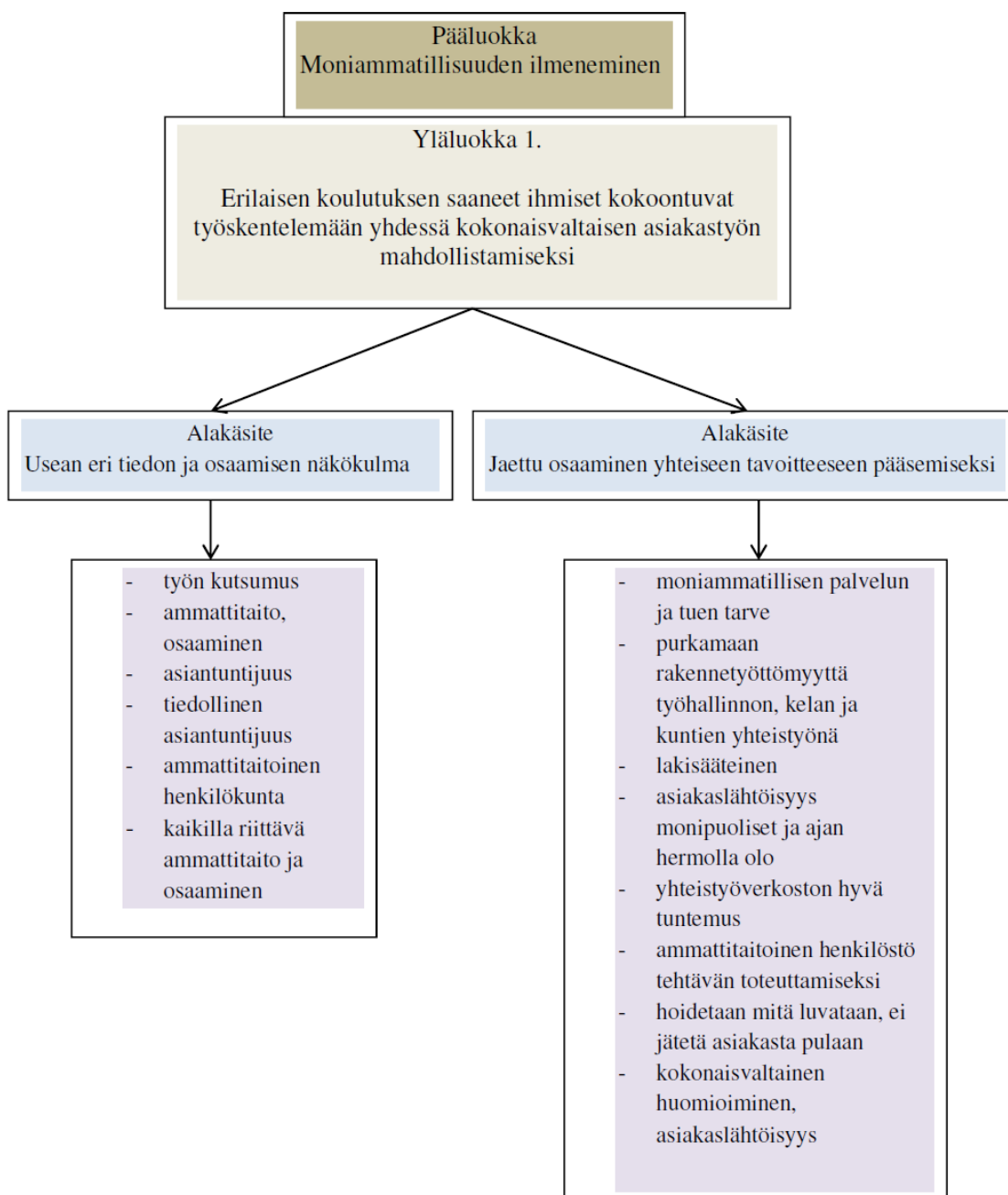
4. Arvio ryhmäkehityskeskustelun hyötyä työyhteisöllesi?

5. Nousiko sinulle keskustelusta huolenaiheita?

6. Tekisitkö jotain toisin, jos tekisit, mitä ja miten?

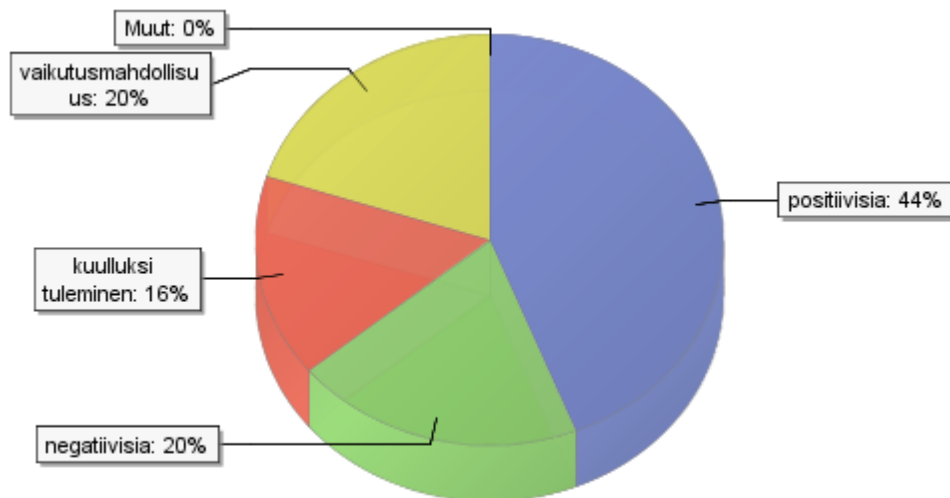
Esimerkki luokittelusta

Moniammatillisuuden esiintyminen ryhmäkehityskeskusteluissa, esimerkki luokittelusta yhden yläluokan mukaan



Tulokset yksilökehityskeskustelukokemuksista

Yksilökehityskeskustelujen kokemukset Wepropol-kyselyn mukaan



Yksilökehityskeskusteluissa käsitellyjä asioita

