

Opinnäytetyö (YAMK)

Kuntoutuksen koulutusohjelma

2015

Mikko Heimo

# ”YHTEISÖLLISYYTTÄ OSAAMISTA JAKAMALLA”

TYÖYHTEISÖN YHTEISÖLLISYYDEN  
KEHITTÄMINEN TYKS:N KIRURGISEN  
SAIRAALAN FYSIOTERAPIAOSASTOLLA KIR5B



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Kuntoutuksen YAMK-koulutusohjelma

Maaliskuu 2015 | 57 sivua + 12 liitesivua

Ohjaajat Tiina Hautala ja Päivi Mäkelä

Mikko Heimo

# ”YHTEISÖLLISYYTTÄ OSAAMISTA JAKAMALLA” TYÖYHTEISÖN YHTEISÖLLISYYDEN KEHITTÄMINEN TYKS:N KIRURGISEN SAIRAALAN FYSIOTERAPIAOSASTOLLA KIR5B

VSSHP:ssa toteutettiin organisaatiomuutos vuoden 2013 alussa, jolloin TYKS:n Kirurgiseen sairaalaan perustettiin fysioterapiaosasto KIR5B. Ensimmäisen toimintavuoden aikana uuden työyhteisön jäsenet toivat esille näkemyksiä työyhteisön kehittämistarpeista: työyhteisön jäsenet tunsivat heikosti toisiaan ja toistensa työn sisältöä, samalla ammatillisen osaamisen jakaminen ja työn kehittäminen oli jäänyt vähäiseksi. Näin ollen toivottiin toimenpiteitä, jotka lisäisivät työyhteisön yhteisöllisyyttä ja parantaisivat työyhteisön toimivuutta.

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli vastata näihin haasteisiin ja tavoitteena oli työyhteisön yhteisöllisyyden lisääntyminen, työyhteisön toimivuuden parantuminen sekä työyhteisön jäsenten välisen yhteistyön ja vuoropuhelun lisääntyminen. Kehittämismenetelmänä käytettiin kehitettävän työntutkimuksen menetelmää. Menetelmä perustuu työyhteisön yhteistoimintaan, jossa valmiita kehittämissuunnitelmia ei anneta, vaan työyhteisö määrittelee itse kehittämistarpeet ja kehittämissuunnitelman sisällön.

Kehittämistyön tuloksena syntyi uusi toimintamalli, Toimintatiistai. Se on kerran kuukaudessa toteutuva työyhteisön tapahtuma, jossa jaetaan ammatillista osaamista, pidetään koulutuspalautteita ja tutustutaan fysioterapia-alan uusimpiin tieteellisiin tutkimustuloksiin. Toimintatiistaiden tarkoituksena on herättää keskustelua työyhteisössä erilaisten ammatillisten teemojen ympärillä ja lisätä yhteistyötä työyhteisön jäsenten välillä. Kehittämistyön palautteen mukaan työyhteisön jäsenet arvioivat työyhteisön toimivuuden hieman parantuneen kehittämisjakson aikana. Kehittämistyön arvioitiin tukeneen työyhteisön toimivuuden parantumista sekä lisänneen työyhteisön yhteisöllisyyden tunnetta ja työyhteisön jäsenten välistä vuoropuhelua.

ASIASANAT:

Työyhteisön kehittäminen, kehittävä työntutkimus, työyhteisö, yhteisöllisyys

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master degree in Health Care | Rehabilitation services

March of 2015 | 57 + 12 pages

Instructors Tiina Hautala & Päivi Mäkilä

Mikko Heimo

## “COHERENCE BY MUTUAL TEACHING” IN PHYSIOTHERAPY UNIT OF SURGICAL HOSPITAL (VSSHP)

Organization of Turku University Hospital (VSSHP) was changed in early 2013. As part of this change, in Surgical Hospital of VSSHP a new physiotherapy unit (KIR5B) was established. Members of this new work community were asked to express their opinions of needs for developing their unit after the first year: They wanted to improve cooperation by becoming acquainted with each other. In addition, they wanted to increase mutual teaching in order to improve and to develop their work. They planned actions to increase the sense of coherence in the workplace.

The aim of this project was to increase sense of coherence and to improve cooperation and dialogue between workmates in this physiotherapy unit. The project was based on developmental work research method. In this method members of a work community define developmental needs, draw up an implementation plan and implement planned measures.

As a result of this project practice called “Toimintatiistai” was created, meaning an event where workmates are able to train together professional skills on monthly basis. The purpose of “Toimintatiistai” is to gather colleagues together to support dialogue between them. At the end of the project, members of work unit were asked to evaluate the project and this new model. Feedback was mostly positive and “Toimintatiistai” was decided to be continued as a routine event also in future.

### KEYWORDS:

Development of work community, developmental work research, work community, sense of coherence

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 KEHITTÄMISTYÖN VIITEKEHYS</b>	<b>8</b>
2.1 Erilaisia yhteisöjä	8
2.1.1 Työyhteisö rakentuu päämäärälähtöisesti	9
2.1.2 Työyhteisön sisäiset ryhmät	10
2.2 Yhteisöllisyys	11
2.3 Työhyvinvointi	12
2.3.1 Työhyvinvoinnin merkitys yksilölle ja työnantajalle	14
2.3.2 Muutosten vaikutus työhyvinvointiin	15
2.3.3 Työhyvinvoinnin seuranta VSSHP:ssä	17
2.4 Työyhteisön kehittäminen	18
2.5 Toimintajärjestelmämalli	20
<b>3 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITE JA TEHTÄVÄT</b>	<b>24</b>
<b>4 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS</b>	<b>25</b>
4.1 Kehittämistyön kohde ja vaiheet	25
4.2 Kehittävä työntutkimus ja ekspansiivinen oppiminen	27
4.3 Kehittämistyön eteneminen kehittävän työntutkimuksen mukaisesti	28
4.3.1 Vallitsevan käytännön analyysia kyselyllä	28
4.3.2 Uuden käytännön mallintaminen kehittämisiltapäivässä	36
4.3.3 Toimintatiistait: uuden mallin kokeilua ja tutkimista	39
4.3.4 Prosessin arviointi ja uuden käytännön vakiinnuttaminen	40
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISTYÖN ARVIOINTIA</b>	<b>47</b>
5.1 Johtopäätökset	47
5.2 Kehittämistyön arviointia	49
5.3 Kehittämistyön luotettavuus	51
<b>LÄHTEET</b>	<b>54</b>

## **LIITTEET**

Liite 1. Tutkimuslupa

Liite 2. Nykytilan kartoitus

Liite 3. Kehittämispäivässä käytettyjä menetelmiä ja harjoituksia

Liite 4. Toimintatiistai –aikataulu

Liite 5. Palautekysely

## **KUVAT**

Kuva 1. Työyhteisön ”ukot ja akat” 38

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Toimintajärjestelmän malli (Engeström 1995, 47). 21

Kuvio 2. Kehittävän työntutkimuksen prosessi ja ekspansiivisen oppimisen kehä (Engeström 1995, 89). 28

Kuvio 3. Työyhteisön nykytilan kartoitus, väittämät 2-17. 31

Kuvio 4. Työyhteisön nykytilan kartoitus, väittämät 18-38. 32

Kuvio 5. Työyhteisön jäsenten kokemuksia Toimintatiistaista. 42

## **TAULUKOT**

Taulukko 1. Kehittämistyön aikataulu ja vaiheet. 26

# 1 JOHDANTO

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä (VSSH) toteutettiin suuri organisaatiomuutos vuoden 2013 alussa. Organisaatiomuutoksen myötä Turun yliopistolaisen keskussairaalan (TYKS) Kirurgiseen sairaalaan perustettiin fysioterapiaosasto KIR5B. Hallinnollisesti tähän työyksikköön kuuluvat myös TYKS:n T-sairaalassa työskentelevät Traumaosaston fysioterapeutit.

KIR5B -työyhteisö koostuu noin 25 henkilöstä, jotka ennen organisaatiouudistusta työskentelivät TYKS:n eri sairaaloiden vuodeosastoilla tai poliklinikoilla. Organisaatiomuutoksen myötä kaikki työntekijät kokivat muutoksia sekä fyysisenä muutoksena uusiin toimitiloihin, että muutoksena työyhteisön rakenteessa, työnjaossa ja hallinnossa. Työskentely uudessa yksikössä oli alkuun haastavaa, kunnes työnjako ja arkiset toimintatavat muotoutuivat uuteen työympäristöön ja -yhteisöön sopiviksi.

Vaikka arkinen työskentely on sujunut kohtuullisen hyvin, työyhteisön jäsenet ovat nostaneet esille erilaisia näkemyksiä työyhteisön kehittämistarpeista esim. esimiehen kanssa käydyissä kehityskeskusteluissa ja VSSH:ssä toteutetun työhyvinvointikyselyn kautta. Keskustelujen ja kyselyn tulosten perusteella työyhteisöä ei koeta kovinkaan yhtenäiseksi; ihmiset tuntevat toisiaan ja toistensa työn sisältöä heikosti. Samalla ammatillisen osaamisen jakaminen on jäänyt vähäiseksi uudessa työyhteisössä.

Opinnäytetyöni on kehittämistyö, jonka päämääränä on työyhteisön yhteisöllisyyden lisääntyminen, työyhteisön toimivuuden parantuminen sekä työyhteisön jäsenten välisen yhteistyön ja vuoropuhelun lisääntyminen. Kehittämistyön kehittämismenetelmänä käytetään sovelletusti kehittävän työntutkimuksen menetelmää. Menetelmän kulmakivenä on työyhteisön sitoutuminen kehittämistyöhön, jota tuetaan sillä, että valmiita kehittämissuunnitelmia ei anneta, vaan työyhteisö saa itse määritellä kehittämistarpeet ja kehittämissuunnitelman sisällön. Käytettävää menetelmää on mahdollisuus soveltaa myöhemmin myös muilla TYKS:n fysioterapiaosastoilla.

Vaikka kehittämistyön näkökulma on työntekijälähtöinen, hyötyy työnantajakin työyhteisön kehittämisestä. Työterveyslaitoksen (2014a) mukaan hyvin suunnitellut ja toteutetut työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet voivat olla taloudellisesti hyvin kannattavia ja siihen käytetyt panostukset voivat maksaa itsensä jopa moninkertaisena takaisin. Työhyvinvointia edistävät toimenpiteet saavat organisaatiossa aikaan sekä välittömiä, että välillisiä talousvaikutuksia ja voivat parantaa koko toiminnan kannattavuutta.

## 2 KEHITTÄMISTYÖN VIIITEKEHYS

Tarve tämän kehittämistyön tekemiseen pohjautuu muutoksiin työpaikallani sekä työyhteisöstämme kantautuneeseen viestiin: työyhteisöä olisi tarve kehittää ja sen jäsenten välistä yhteisöllisyyden tunnetta pitäisi pystyä lisäämään. Tällä kehittämistyöllä pyrin vastaamaan osaltani tähän haasteeseen. Jotta kehittämistyö lähtisi alusta asti oikeille raiteille, tarkastelen kehittämistyön viitekehyksessä työyhteisöjen rakennetta ja toimintaa. Jotta yhteisöllisyyden tunnetta voisi lisätä, on myös syytä syventyä yhteisöllisyyden käsitteeseen ja selvittää, mikä sen merkitys on eri yhteisöissä.

Kehittämistyössä tarkastelen työpaikallani tapahtuneita muutoksia ja niiden vaikutuksia nk. toimintajärjestelmämallin avulla, joka on kehitetty työn ja siinä tapahtuvien muutosten arviointiin. Viitekehyksessä esitetään toimintajärjestelmämallin rakennetta ja tarkastellaan siinä tapahtuvien muutosten vaikutusta työpaikan toimintaan, työyhteisöön ja sitä kautta yksittäisiin työntekijöihin.

Kehittämistyön kunnianhimoisena tausta-ajatuksena on parantaa välillisesti myös työyhteisön jäsenten työhyvinvointia. Työhyvinvointikäsite on laaja-alainen ja viitekehyksessä sitä käsitellään siltä osin, kuin se on kehittämistyön prosessin kannalta mielekästä. Työhyvinvointi sitoo muita viitekehyksessä käsiteltäviä käsitteitä toisiinsa ja tarjoaa perusteluja tämän työn toteuttamiselle.

### 2.1 Erilaisia yhteisöjä

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (2014) mukaan yhteisö on jonkin asian, alueen tai paikan ympärille muodostunut ihmisryhmä, jolla on yhteinen päämäärä ja tavoite ja joka määrittelee ryhmässä vallitsevat arvot ja normit. Paasivaara ja Nikkilä (2010, 10) tarkentavat yhteisökäsitettä luokittelemalla niitä esim. toimintansa tai rakentumisensa mukaan. Luokittelun mukaan yhteisö voi olla olemassa, vaikka sen jäsenet eivät tuntisi toisiaan tai kokisi yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tällaista kutsutaan *muodolliseksi yhteisöksi*. *Toiminnallisessa yhteis-*



sössä toiminta perustuu sen sijaan jäsenten keskinäiseen vuorovaikutukseen ja sen jäsenet kokevat yhteenkuuluvuuden tunnetta. *Symbolisessa yhteisössä* jäsenet jakavat saman aatteellisen ajatusmaailman ja jäsenyys perustuu ajatusmaailman sisäistämiseen ja siihen sitoutumiseen. Näiden lisäksi modernin teknologian muutokset synnyttävät uudenlaisia yhteisöjä, kuten *nettiyhteisöjä*, joiden vuorovaikutusmallit ovat aivan erilaisia perinteisiin yhteisöihin verrattuna. Kehittämistyön kohteena on *työyhteisö*, jossa yhdistyy muodollisen ja toiminnallisen yhteisön piirteitä. Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan työyhteisön käsitettä ja rakennetta tarkemmin.

### 2.1.1 Työyhteisö rakentuu päämäärälähtöisesti

Työpaikat ovat päämäärähakuisia yhteisöjä, joissa on oma hierarkiansa ja nokkimisjärjestyksensä. Työyhteisö ei synny jäsentensä yhteyden tarpeesta vaan tarkoitukseltaan: työyhteisö on selkeä rakenteellinen ja toiminnallinen kokonaisuus omine perustehtävineen, tavoitteineen ja toimintamalleineen, jolle on määrätty johtaja ja henkilöstö. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 16.) Työyhteisö on olemassa työntekoa varten ja pysyäkseen kelvollisena työyhteisön tulisi ensisijaisesti suuntautua työn päämäärien mukaiseen toimintaan. Yksittäisen työntekijän ensisijainen tehtävä on työyhteisön päämäärien toteuttaminen, joka tapahtuu omien työtehtävien ja muun työyhteisön päämäärän suuntaisen toiminnan kautta. (Heiske 2001, 150.)

Toimivassa yhteisössä on avoin, luottamuksellinen ilmapiiri, joka näkyy mm. yhteishenkenä, toisten huomioon ottamisena ja joustavuutena. Työyhteisössä avoimuuden tulee liittyä ensisijaisesti työhön ja siihen liittyviin asioihin, eli kaikilla työntekijöillä on oikeus saada työhön liittyvää tietoa ja toisaalta velvollisuus kertoa työhön liittyvistä ongelmista ja kehittämistarpeista. (Järvinen 2008, 94.) Toimivassa työyhteisössä yksilö kokee tullessaan kohdatuksi ihmisarvoisesti omana itsenään ikään, sukupuoleen ja titteliin katsomatta ja jokainen voi antaa oman panoksensa yhteiseen hyvään menettämättä yksilöllisyyttään (Hämäläinen 2005, 62; Kaivola & Launila 2007, 78).

### 2.1.2 Työyhteisön sisäiset ryhmät

Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 68-71) mukaan työyhteisön toiminta perustuu ryhmissä toimimiseen. Ryhmät voidaan jakaa virallisiin ja epävirallisiin ryhmiin. Viralliset ryhmät ovat organisaation johdon tietoisesti ja tavoitehakuisesti perustamia. Ryhmille ja niiden jäsenille on määrätty tehtävät ja tavoitteet, joiden suorittamisesta he ovat vastuussa. Epäviralliset ryhmät muodostuvat sen sijaan suunnittelematta, ihmisten henkilökohtaisten suhteiden kautta, eikä niillä ole välttämättä tekemistä työyhteisön virallisen päämäärän tai muodollisen organisaatioaseman kanssa. Epäviralliset ryhmät liittyvät nk. henkilökemiaan ja toimivat työpaikkojen henkireikinä: tietyt ihmiset vain kokevat viihtyvänsä toistensa seurassa ja toimivat luontevasti tiettyjen ihmisten kanssa. Työyhteisöjen tilaa tarkasteltaessa on syytä huomioida molempien ryhmien olemassaolo ja merkitys suhteessa koko työyhteisön toimintaan.

Työyhteisön viralliset ryhmät voidaan jakaa primääri- ja sekundääriryhmiin sosiaalisen läheisyyden perusteella. Primääriryhmän jäsenet ovat henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa, joka on epämuodollista ja kiinteää. Ryhmässä vallitsee me-henki, yhteenkuuluvuuden tunne ja voimakas keskinäinen sosiaalinen tuki. Tällainen ryhmä vaikuttaa ihmisen identiteetin rakentumiseen ja hänen sosiaaliseen käyttäytymiseensä. Työyhteisön on tyypillisesti primääriryhmä ihmiselle, joka on voimakkaasti sitoutunut työhönsä ja kiinnostunut ryhmän toiminnasta. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 69.)

Sekundääriryhmässä toiminta on muodollisempaa, vuorovaikutus ei ole kovin tiivistä ja tunnesiteet ovat selvästi vähäisempiä. Tällaisen ryhmän koossa pitävä voima on lähinnä yhteinen työhön liittyvä tavoite. Sekundääriryhmäksi kutsutaan myös ryhmää, jossa jäsenten vuorovaikutus perustuu kirjoitettuihin sääntöihin ja kiinteään muotoon. Työyhteisö voi olla myös yksittäisen työntekijän sekundääriryhmä, jos hänen kiintymyksensä sitä kohtaan ei ole kovin suuri. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 69.)

Yksittäinen työntekijä voi siis kuulua työyhteisössään useampaan eri ryhmään esimerkiksi työyhteisön koosta ja työnkuvasta riippuen. Kehittämistyön kohteena olevaa työyhteisöä havainnoineena sekä myöhemmin esiteltävästä nykytilan kartoituksesta saadun tiedon mukaan tämän kehittämistyön KIR5B –työyhteisö on kokonsa ja rakenteensa puolesta useimmille työyhteisön jäsenille virallinen ja sekundäärinen ryhmä. Kehittämisen lähtötilanteen kannalta on huomioitavaa, että kyseinen työyhteisö on perustettu useammasta pienestä työyhteisöstä, jotka ovat aiemmin työskennelleet erillisinä, itsenäisinä ja tiiviinä työyhteisöinä. KIR5B –työyhteisön sisällä on pienempiä virallisia ryhmiä, kuten tiimejä sekä epävirallisia ryhmiä, jotka työyhteisön jäsenet kokevat vaihtelevasti primääri-ryhmikseen.

## 2.2 Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyydeksi kutsutaan minkä tahansa yhteisön päämäärän, tavoitteen, arvojen ja normien tiedostamista, jäsentämistä ja näkyväksi tekemistä. Yhteisöllisyyden pääpiirteitä ovat ihmisten yhteenkuuluvuuden tarpeen tunnustaminen ja arvostaminen. Yhteisöllisyys on toisten huomioimista, tulevan uuden voimavaran esiin nostamista ja ymmärrystä siitä, että kannattaa nähdä vaivaa ryhmän pitämiseksi yhdessä, koska jokaisella on annettavaa yhteisölle. Yhteisöllisyyteen sisältyy aito auttamisen halu yhteisön jäsenten välillä ja toisaalta luottamus siitä, ettei yhteisön jäsentä jätetä yksin ongelmiansa kanssa. Yhteisö koetaan sitä vahvemmaksi, mitä moninaisempi verkosto sillä on ja mitä enemmän yhdessä on ratkottu haasteita tai ongelmia. (Antonowsky 1993, 726; Höge & Bussing 2004, 195; Kaivola & Launila 2007, 78.)

Yhteisöllisyys on kasvua sekä motivoitunutta ja määrätietoista pyrkimystä hankkia asioita, joita sekä yksilö että yksilöistä koostuva joukko jossakin organisaatiossa tarvitsee voidakseen toimia paremmin ja kehittää toimintaansa (Jäppinen 2012, 19). Paasivaara ja Nikkilä (2010, 12) kuvaavat työyhteisön yhteisöllisyyttä henkisenä tilana ja työyhteisön jäsenten subjektiivisena kokemuksena. Työelämässä yhteisöllisyyden edistäminen osana työhyvinvointia on ennen kaikkea

työhön kiinteästi liittyvää toimintaa. Yhteisöllisyys pohjautuu vapaaehtoisuuteen, eikä siihen voi kukaan pakottaa.

Yhteisöllisyyden syntyminen edellyttää pitkäjänteistä yhteistä ponnistusta ja keskinäisen ymmärryksen aikaansaamista, joten yhteisön olemassaolo ei vielä takaa yhteisöllisyyden tunnetta yhteisön sisällä. Työelämässä yhteisöllisyys tukee terveyttä, hyvinvointia ja oppimista sekä vähentää työstä aiheutuvaa stressiä ja kuormittuneisuutta. Hyvin toimivassa ja tuottavassa organisaatiossa mehenki ja yhteenkuuluvuuden tunne ovat suorassa suhteessa tuotettuun tulokseen. (Foreur, Besley, Burton & Crisp 2013, 117; Kaivola & Launila 2007, 77-78.)

Yhteisöllisyyden edellytyksenä ovat yksilöt, jotka ovat riittävän tietoisia omista reaktiotavoistaan, tarpeistaan ja tavoitteistaan. Yhteisöllisyys vaatii yksilöllisyyden, yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen olemuksen ymmärtämistä. Yhteisöllisyys sallii epäonnistumisia, tukee rohkeutta riskien ottamiseen ja antaa mahdollisuuksia erilaisten kokemusten tutkivaan kohtaamiseen. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 17.)

Tämän kehittämistyön kohteena oleva työyhteisö on kehittämistyön alkaessa ollut toiminnassa reilun vuoden ajan, mikä on melko lyhyt aika yhteisöllisyyden kehittymisen kannalta. Kuten edellisessä luvussa mainittiin, KIR5B –työyhteisö rakentuu ryhmistä, joilla on taustalla vuosien tiivis yhteistyö ja vahva keskinäinen yhteisöllisyyden tunne. Alkutilanne on kehitettävän työyhteisön yhteisöllisyyden lisääntymisen kannalta haastava: työyhteisön jäsenten on oltava jossain määrin valmiita luopumaan vanhan primääriryhmänsä yhteisöllisyyden tunteesta voidakseen olla avoimia uusille ihmissuhteille, yhteistyölle ja uusille työryhmillle.

### 2.3 Työhyvinvointi

*Työhyvinvointi* on käsitteenä monimuotoinen ja termin merkityksestä ollaan eri mieltä riippuen mistä näkökulmasta sitä katsotaan. Työhyvinvointi on subjektiiv-

vinen käsite ja se on aikaan ja kulttuuriin sidonnainen termi. Työhyvinvointikäsitteen sisältö on laajentunut suhteellisen lyhyessä ajassa ja nykyajatuksen mukaan se koostuu kolmesta osa-alueesta; fyysisestä, sosiaalisesta ja psyykkisestä hyvinvoinnista. Työhyvinvointia määriteltäessä tulee pohtia osatekijöiden rajoja ja sisältöä nimenomaan yksilön ja työpaikan näkökulmasta. (Virtanen & Sinokki 2014, 28-29; Ranta & Tilander 2014, 11.)

*Fyysinen hyvinvointi* tarkoittaa yksilön terveyttä, fyysistä kuntoa ja jaksamista yleisesti. Työpaikan näkökulmasta sillä tarkoitetaan mm. työpaikan fyysisiä olosuhteita, turvallisuutta ja työsuojelua. *Sosiaalisella hyvinvoinnilla* tarkoitetaan yksilötasolla työtovereita, tiimissä toimimista ja erilaisia työpaikan yhteisöllisyyden muotoja. Työpaikan sosiaalisen hyvinvoinnin mittarina voidaan pitää esim. työpaikan henkistä ja sosiaalista ilmapiiriä. *Psyykkisen hyvinvoinnin* ulottuvuuksina pidetään esim. yksilön osaamisen arvostamista, oman työn arvostamista ja jatkuvaa kehittämistä. Työpaikan psyykkisen hyvinvoinnin mittareina toimivat mm. työpaikalla vallitseva luottamus ja erilaiset psykologiset sanattomat tai verbalisesti julkilausutut sopimukset. (Virtanen & Sinokki 2014, 29.)

Nykyaikainen työhyvinvointi tarkastelee työn kuormitustekijöiden lisäksi työstä saatavia mielekkyyden ja onnellisuuden kokemuksia. Tässä näkökulmassa huomioidaan työelämän ja vapaa-ajan vuorovaikutus, jolloin työelämää ei nähdä enää erillisenä saarekkeena, vaan vaikutukset työstä kotiin ja kodista työhön ovat osa työhyvinvoinnin kokemusta. Näin ollen työhyvinvointiin voidaan laskea kuuluvan kaikki tekijät, jotka vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemukseen. Työhyvinvointia kehittäessä kehittämisen kohteina voivat olla mitkä tahansa asiat, joilla työyhteisössä havaitaan olevan hyvinvointivaikutuksia. Hyvinvoinnin saavutukset voivat näkyä esim. sairauspoissaolojen vähentymisenä tai työntekijöiden vaihtuvuuden vähentymisenä, mutta erityisesti ne näkyvät ihmisten kokemuksissa. Työhyvinvointi on hyvin henkilökohtainen, subjektiivinen kokemus omasta työtilanteesta ja siihen vaikuttavista moninaisista osatekijöistä. (Ranta & Tilander 2014, 11.)

Toimivassa organisaatiossa työyhteisön hyvinvoinnin tärkeimpänä edellytyksenä ja kivijalkana on työyhteisön selkeä perustehtävä ja peruspilareina työntekoa

tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeä töiden järjestely, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi. Hyvässä työyhteisössä on kannustava ilmapiiri, yhteistyö toimii ja monipuolista osaamista pystytään hyödyntämään. Hyvä työyhteisö mahdollistaa innovatiivisuuden ja mahdolliset muutokset pystytään toteuttamaan onnistuneesti. Yhdessä tehty kehittämistyö lisää myönteistä kokemusta työyhteisöstä. (Virtanen & Sinokki 2014, 163; Työterveyslaitos 2014b.) Koska työyhteisössä vallitseva yhteisöllisyyden tunne on työn sosiaalisen hyvinvoinnin kulmakiviä ja toisaalta kehittäminen ja osaamisen jakaminen psyykkisen hyvinvoinnin tekijöitä, voidaan tällä kehittämistyöllä perustellusti pyrkiä vaikuttamaan työyhteisön jäsenten kokemaan työhyvinvointiin.

### 2.3.1 Työhyvinvoinnin merkitys yksilölle ja työnantajalle

Työhyvinvoinnin vaikutus organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen on siinä määrin merkittävä, että hyvinvoivaa henkilöstöä voidaan pitää työpaikan tärkeimpänä voimavarana (Työterveyslaitos 2014a). Työyhteisöltä edellytetään nykyään jatkuvaa uuden oppimista, muutoksiin sopeutumista, laajojen kokonaisuuksien hallintaa, vuorovaikutustaitoja, vastuun ottamista sekä kykyä sietää ristiriitoja ja epävarmuutta. Vaikka monet näistä ominaisuuksista ovatkin yksilön taitoja, on työyhteisön ilmapiirillä ja yhteisellä tavalla toimia suuri merkitys työhyvinvoinnin kannalta. Työtovereiden välinen luottamus on yhteydessä yleisempään työpaikalla koettuun luottamukseen ja työhön sitoutumiseen, joten luottamuksellinen ilmapiiri ruokkii myös työn tuloksellisuutta. (Virtanen & Sinokki 2014, 162 -163.)

Väitöskirjassaan Nakari (2003, 141) toteaa, että työpaikalla vallitseva ilmapiiri on yhteydessä työhyvinvointiin, stressin kokemiseen ja sairauspoissaoloihin. Lisäksi stressin ja sairauspoissaolojen välillä on riippuvuus. Työpaikoilla, joissa on hyvä ilmapiiri, työntekijät kokevat vähemmän stressiä ja heillä on vähemmän sairauspoissaoloja. Työpaikan huono ilmapiiri sen sijaan lisää työntekijöiden

pahoinvointia ja työntekijöiden kokemus jatkuvista stressioireista lisää runsaiden poissaolojen riskiä.

Yrityksen toiminnan laatu, tuottavuus ja kannattavuus toimivat organisaation toiminnan ja terveyden mittareina (Simola & Kinnunen 2005, 120). Osaaminen on sekä yksilöiden että työyhteisöjen kilpailukyvyn perusta ja lisäksi työhyvinvoinnin kulmakivi. Ammatillisen osaamisen ja kilpailukyvyn säilyttämiseksi työyhteisön pitää kehittää ja jakaa osaamistaan jatkuvasti tulevaisuutta ennakoiden. Tässä kehityksessä korostuu koulutuksen ja työssä oppimisen lisäksi tietojen, taitojen ja kokemusten jakaminen yhteiseen käyttöön. Osaamisen kehittämisen tulee pohjautua organisaation strategiaan. Näin varmistetaan, että henkilöstön osaamista kehitetään organisaation strategian toteutumisen kannalta oikeaan suuntaan. (Virtanen & Sinokki 2014, 180.)

Työterveyslaitoksen (2014c) mukaan kaikissa työyhteisöissä syntyy luonnollisesti myös ajoittaisia ristiriitoja. Ristiriitojen ratkaiseminen ajoissa on tärkeää, koska pitkittyessään ristiriidat johtavat yhteistyöongelmiin, klikkiytymiseen, puolien valintaan ja mustavalkoajatteluun. Parhaimmillaan ristiriidat ja konfliktit toimivat viestin tuojia eli ne kertovat siitä, mistä asioista pitäisi keskustella ja sopia yhdessä. Näiden asioiden ratkominen yhdessä auttaa työyhteisöä oppimaan ja kehittämään toimintaansa. Ristiriitatilanteiden asiallinen ratkaiseminen on osa onnistunutta esimiestyötä. Siksi esimiehen on oltava läsnä ja käytävä säännöllistä vuoropuhelua työntekijöiden kanssa.

### 2.3.2 Muutosten vaikutus työhyvinvointiin

Muutosten lähestyessä ihminen voi reagoida kahdella tavalla: avautumalla tai sulkeutumalla. Avautuminen tarkoittaa, että ihminen käsittelee muutoksen mielessään ja voi eri vaiheiden kautta avautua todellisuudelle, muutoksen realiteeteille. Toinen vaihtoehto, kieltäytyminen todellisuuden kohtaamiselta ja lukkiutuminen vanhaan on inhimillistä, mutta johtaa harvoin onnistumiseen. Todellisuuden muuttuessa on todellisuudentajuista nähdä sen muuttuvan ja reagoida siihen. Realiteettien poissulkeminen mielestä heikentää todellisuudentajua. Toi-

saalta ihmisen luonnollisin tapa reagoida kaikkeen uuteen ja järkeviinkin muutoksiin on sanoa ”ei”. Muutosvastarinta on normaali reaktio ja voi olla terve kannotto muutoksiin, jotka eivät vie asioita järkevään suuntaan. (Heiske 2001, 227-235.)

Muutokset työpaikalla aiheuttavat usein paljon paineita. Muutokset vaikuttavat työpaikan ryhädynamiikkaan, koska työntekijät ovat verkkomaisesti riippuvaisia toisistaan. Yhden henkilön työnkuvan muutos voi muuttaa hänen sosiaalista asemaansa työpaikalla ja uudet työntekijät voivat vaikuttaa muiden ryhmän jäsenten keskinäisiin suhteisiin. Muutoksen jäsentäminen vaatii psyykkistä työskentelyä ja tämän vaatimuksen ihminen voi kokea ahdistuksena. (Heiske 2001, 230.)

Organisaatiomuutoksissa ja muissa toimintakonseptimuutoksissa henkilöstön työmäärä usein kasvaa, koska samaan aikaan tehdään vielä vanhaa ja rakennetaan uutta. Muutos ei kuitenkaan kuormita henkilöstöä vain työn määrän lisääntymisen johdosta. Muutoksessa olevat työyhteisöt kohtaavat usein työn sisällön ja työnjaon muutoksia, joista selviytyminen voivat tuntua suorastaan mahdottomalta. Nämä tilanteet aiheuttavat kiirettä, työntekijöiden välisiä ristiriitoja ja uuvuttavat työntekijöitä. Keskeneräinen muutos aiheuttaa työn sujuvuuteen monia häiriöitä, jotka heikentävät myös työntekijöiden jaksamista ja työhyvinvointia. (Schaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 52.)

Muutoksilla on usein myös työhyvinvointia parantavia vaikutuksia ja muutosahdistuksesta voi selvitä aktiivisen työskentelyn avulla niin yksilö- kuin työyhteisötasollakin. Muutosprosessi vaatii yksittäiseltä työntekijältä omien asenteiden, ajatusten ja pelkojen käsittelyä, jotta muutosten aiheuttamat uhkakuvat voisivat muuttua mahdollisuuksiksi. (Heiske 2001, 235-238.) Muutosprosesseihin liittyvä oppiminen ja työntekijöiden työhyvinvointi kuuluvat erityisesti henkilöstön kehittäjän ja työterveyshuollon asiantuntijuuteen. Hyvän johtamisen lisäksi tämän asiantuntijuuden hyväksikäyttö nopeuttaa muutosprosessin positiivisten vaikutusten ilmenemistä. (Schaupp ym. 2013, 52.)



### 2.3.3 Työhyvinvoinnin seuranta VSSHP:ssä

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri on viiden muun sairaanhoitopiirin tavoin mukana Työterveyslaitoksen järjestämässä Sairaalahenkilöstön Hyvinvointitutkimus 1998–2020 –tutkimuksessa. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää sairaalahenkilöstön työtä ja työssä tapahtuvia muutoksia sekä niiden vaikutuksia henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin. (Työterveyslaitos 2014d; VSSHP 2014.)

Tutkimusaineistoa kerätään kyselyillä, joiden avulla kartoitetaan tutkimukseen osallistuvien sairaaloiden työntekijöiden työelämän laatua ja työssä tapahtuvia muutoksia kahden vuoden välein. Lisäksi niillä kerätään tietoa terveydestä ja muista terveyteen vaikuttavista tekijöistä tutkimuskäyttöä varten. Kysymyssarjat kattavat neljä eri aihealuetta: työ ja työyhteisö, johtaminen, muutokset ja stressitekijät sekä työtyytyväisyys ja työmotivaatio. (Sairaalatutkimus 2014; Työterveyslaitos 2014d; VSSHP 2014.)

Työterveyslaitos raportoi kyselyn tulokset työyksiköille ja ne käsitellään yhdessä yksikön lähiesimiehen ja tarvittaessa työterveyshuollon edustajan ohjaamana. Tietosuojasyistä kyselyn tulosten raportointitarkkuus riippuu osittain työyksikön vastaajien lukumäärästä. Kyselyn tulokset ja raportit toimivat käytännön työkaluina työyksiköiden esimiehille, työntekijöille ja työterveyshuollolle mm. työyhteisön hyvinvointia mitattaessa ja kehittämistarpeita kartoitettaessa. Tulokset antavat merkkiä siitä, mitkä asiat työyhteisössä toimivat ja mihin pitäisi jatkossa kiinnittää enemmän huomiota. Tutkimuksessa on tähän mennessä suoritettu kyselyjä vuosina 1998, 2000–2002, 2004, 2008, 2011–2012 ja 2013–2014. (Sairaalatutkimus 2014; Työterveyslaitos 2014d; VSSHP 2014.)

Vuosina 2013–2014 suoritettu työhyvinvointikysely toimii tämän kehittämistyön yhtenä taustatekijänä. Kyselyn tulokset julkaistiin vuonna 2014 VSSHP:n intranetsivuilla. Kyselyn tulosten mukaan fysioterapiayksikössä työskentelevät kokivat työyhteisöä koskevien tekijöiden (auttaminen, innovatiivisuus, tavoitteellisuus, kehittäminen ja sosiaalinen pääoma) heikentyneen 2011–2012 tilanteeseen verrattuna. Tulosten perusteella etenkin työyhteisön tavoitteellisuutta ja

kehittämistä koskevat osa-alueet vaativat välittämiä toimia asian kehittämiseksi. (Sairaalatutkimus 2014; VSSHP 2014.)

## 2.4 Työyhteisön kehittäminen

Työterveyslaitos (2014e) määrittelee työyhteisön kehittämisen sovittujen kehittämistoimenpiteiden suunnitelmalliseksi tekemiseksi. Kehittämistä tehdään yhdessä ja sen tavoitteena on parantaa työn sujumista, yhteistyötä, ilmapiiriä ja toimintatapoja työpaikalla ja edistää työyhteisön hyvinvointia. Kehittäminen on keskustelua ja asioiden muuttamista yhdessä, joihin jokaisen työntekijän pitäisi päästä osallistumaan. Työn luonne ja tavoitteet ohjaavat kehittämistarpeita: Joskus riittää pienten käytännön asioiden muuttaminen, toisinaan tarvitaan laajempia kokonaisuuksia työyhteisön muuttamiseksi. Yhdessä tehty kehittäminen on palkitsevaa ja lisää työntekijöiden myönteistä asennetta työtä ja työyhteisöä kohtaan.

Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 17) mukaan työyhteisön kehittäminen on ennen kaikkea yhteisöllistä oppimista. Yhteisöllinen oppiminen tarkoittaa, että työyhteisössä opitaan yhdessä asioita, jotka kehittävät koko yhteisöä. Tällaisen oppivan organisaation edellytyksenä on myönteinen yhteisöllisyys. Oppiva organisaatio osaa käyttää kaikkien yksilöiden ja ryhmien oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja kykenee luomaan ilmapiirin, joka kannustaa jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen. Työyhteisö oppii ihmisten välityksellä ja siten oppimisesta ovat vastuussa kaikki työyhteisön jäsenet. Yhteisöllinen oppiminen auttaa organisaatiota menestymään ja sopeutumaan monimutkaiseen ja jatkuvasti muuttuvaan toimintaympäristöön (Juuti 2011, 69).

Työyhteisön kehittämisestä hyötyvät parhaimmillaan kaikki osapuolet: työntekijä, työyhteisö ja työnantaja. Kehittämistyön hyödyt yksilötasolla ilmenevät mm. työhyvinvoinnin parantumisena, työn imun lisääntymisenä, työhön ja työyhteisöön sitoutumisen vahvistumisena, vastuunoton lisääntymisenä ja yhteistyötaitojen kehittymisenä. Kehittämisen hyödyt näkyvät työyhteisössä mm. siten, että työyhteisön toimivuus paranee, joustavuus lisääntyy, opitaan toimimaan työyh-

teisönä entistä paremmin ja muutosten ennakointi lisääntyy. Työnantaja hyötyy kehittämisestä mm. työn tehokkuuden lisääntymisenä ja pitkällä tähtäimellä tuloksen parantumisena. (Työterveyslaitos 2014e.) Työyhteisön kehittäminen on yritysten hengissä selviämisen edellytys ja toisaalta huipulle pääsemisen ja siellä pysymisen avaintekijä, joten organisaatioiden tavoitteiksi on noussut kehittämisprosessien ja niistä oppimisen parempi ymmärtäminen (Leppänen 2002, 40).

Työyhteisön kehittymisen ja kasvun tulisi olla minkä tahansa organisaation keskiössä, jotta sillä olisi onnistumisen mahdollisuus. Ryhmässä työskennellessä työntekijän osaamiselle ja kehittymiselle muodostuu vertailupohja ja kiinnittymisalusta, mikä puolestaan luo asioille ja yhteyksille selkeän muodon. Kun jouduimme selittämään ja perustelemaan ajatteluamme ja kantojamme muille ihmisille, menevät samalla omat ajatuksemme eteenpäin. Tämä lisää puolestaan kehittämisen onnistumisen mahdollisuutta. Työyhteisön kehittämistaito on resurssi, jonka avulla yhteisö osaa toimia jatkossakin haasteellisissa tilanteissa. (Jäppinen 2012, 15.)

Onnistunut työyhteisön kehittäminen etenee vaiheittaisena prosessina. Kehittäminen käynnistetään nykytilanteen kartoittamisella, esim. työyhteisön yhteisellä keskustelulla tai kyselyllä ja tulkinnalla sen nykytilasta. Näin saadaan yhteinen näkemys kehittämistarpeista ja päästään suunnittelemaan oikeita ja tarpeellisia kehittämistoimia. (Soini, Joki, Lahtinen & Vartia 2002, 104–111; Työterveyslaitos 2014f.) Moniäänisesti tuotettu yhteinen päämäärä ja siihen tähtäävä toiminta sitouttavat työntekijät työyhteisöön ja parantavat työmotivaatiota. Samalla työyhteisön oppimisen mahdollisuudet lisääntyvät, työyhteisön ilmapiiri paranee ja työyhteisön jäsenten keskinäinen luottamus vahvistuu. (Jääskeläisen 2013, 154.)

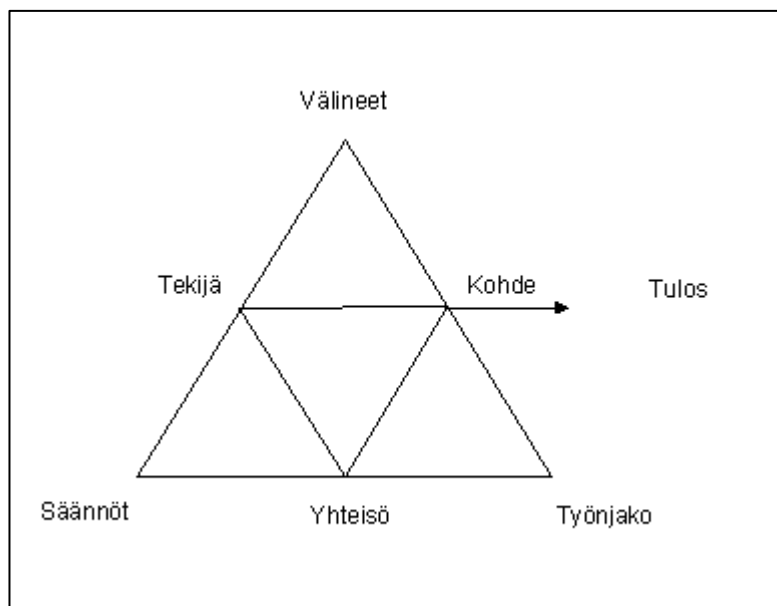
Varsinainen käytännön kehittäminen on työyhteisöjen omaa tekemistä arkisessa työssä. Tarvittaessa toimintatapoja ja pelisääntöjä muutetaan yhdessä, jotta ne tukevat paremmin työtä ja työhyvinvointia. Prosessin tarkoituksena on aktiivoida työyhteisön jäsenet keskustelemaan ja kantamaan vastuuta työstään ja työyhteisönsä toimivuudesta. Samalla työyhteisö oppii prosessina etenevän,

järjestelmällisen ja innovatiivisen tavan kehittää työtään. (Soini, Joki, Lahtinen & Vartia 2002, 104–111; Työterveyslaitos 2014f.) Tämä kehittämistyö etenee edellä kuvattuna prosessina ja työyhteisön kehittämismenetelmänä käytetään myöhemmin esiteltävää *kehittävän työntutkimuksen* menetelmää.

Arviointi on tärkeä osa kehittämisprosessia ja sen tarkoituksena on kehittämisen näkyväksi tekeminen. Prosessin aikana keskustellaan, vaihdetaan kokemuksia ja arvioidaan kehittämisen etenemistä sekä suunnitellaan jatkoa. Muutosten tuomat onnistumiset ja mahdolliset epäkohdat on hyvä käydä yhdessä läpi. Seurantakartoituksen tulokset osoittavat, missä asioissa on edetty ja mitä asioita jatkossa pitää kehittää. Myönteisten tulosten näkeminen innostaa työyhteisöä jatkossakin kehittämiseen. (Työterveyslaitos 2014f.) Työyhteisön kehittämistyön arviointi työntekijän näkökulmasta on valtaosin laadullista ja se perustuu pääosin osallistujien prosessin aikaisiin kokemuksiin ja oivalluksiin. Toisaalta kehittämistyön merkitystä organisaatiolle voidaan arvioida monesta eri näkökulmasta ja useilla eri menetelmillä. (Lindström 2002, 329.)

## 2.5 Toimintajärjestelmämalli

Työn ja siinä tapahtuvien muutosten arviointiin on kehitetty toimintajärjestelmämalli, joka on esitetty kuviossa 1. Tämän mallin avulla työtä voidaan tarkastella työn tekemiseen ja tuloksen saavuttamiseen tarvittavien osatekijöiden kokonaisuutena. (Engeström 1995, 46; Työterveyslaitos 2014g.) Vaikka tässä kehittämistyössä syvennyttään erityisesti työyhteisössä tapahtuneisiin muutoksiin ja sen kehittämiseen, on toimintajärjestelmän muut osatekijät otettava huomioon, jotta voidaan ymmärtää muutosten vaikutusta työn eri osatekijöihin sekä mahdollisia ongelmia kehittämistyön etenemisessä.



Kuvio 1. Toimintajärjestelmän malli (Engeström 1995, 47).

Toimintajärjestelmämallissa työn *kohteella* tarkoitetaan konkreettista tuote- tai palvelukokonaisuutta, jonka tekijät työllään tuottavat. Toiminnan kohde voidaan kuitenkin käsittää eri tavoin riippuen siitä, kuinka laajasta näkökulmasta tätä tarkastellaan, esim. pohditaanko työn merkitystä asiakas-, organisaatio- vai yhteiskuntanäkökulmasta. *Tekijöillä* kuvataan ja tarkastellaan kohteen parissa työskentelevän työyhteisön toimintaa. Mallin *yhteisöllä* sen sijaan tarkoitetaan kaikkia niitä sisäisiä sekä ulkoisia yhteistyökumppaneita, joita yksilö tai tiimi tarvitsee työnsä suorittamiseen. (Engeström 1995, 46.)

Tämän kehittämistyön kohteena olevassa työyhteisössä työskennellään 2-7 henkilön tiimeissä (tekijät), jotka myyvät fysioterapiapalveluja eri potilasryhmien hoitoprosesseille (kohde) pääasiassa Kirurgisessa sairaalassa. Näissä prosesseissa fysioterapeutit työskentelevät tiiviissä yhteistyössä useiden eri ammattiryhmien edustajien, kuten lääkäreiden, sairaanhoitajien, laitoshuoltajien ja osastosihteereiden kanssa (yhteisö). Työn sujuvuus edellyttää kaikkien ammattiryhmien yhteistoimintaa ja vuoropuhelua. Lisäksi fysioterapeuttien työn sujuvuus-

teen vaikuttaa ulkoisten yhteistyökumppaneiden toiminta, esimerkiksi jatkofy-  
sioterapiaa järjestettäessä terveyskeskuksissa tai muissa alueen sairaaloissa.

*Säännöillä* tarkoitetaan niin kirjoitettuja kuin kirjoittamattomiakin työtä ohjaavia sääntöjä, sopimuksia, normeja, ohjeita ja velvoitteita. Vaikka yhdessä sovitut työpaikan pelisäännöt ovatkin hyvinvoivan työyhteisön perusta, pelkkä sääntöjen kehittäminen ei usein kuitenkaan ratkaise koko toiminnan kehityshaasteita. Toimintajärjestelmämallissa *välineillä* tarkoitetaan konkreettisten työkalujen, laitteiden ja järjestelmien lisäksi erilaisia malleja, teorioita, käsitteitä ja toimintatapa- ja prosessikuvauksia, joilla kohdetta työstetään ja työn tulos tuotetaan. *Työnjako* määrittää työtä tekevän tiimin tai muun ryhmän keskinäistä työnjakoa ja toisaalta sitä, mitä osaa kohteesta juuri kyseinen tiimi tuottaa suhteessa organisaation muihin toimijoihin ja ulkopuolisiin yhteistyökumppaneihin. (Engeström 1995, 46.)

Toimintajärjestelmälle on ominaista jatkuva liike, eli se muuttuu ja kehittyy koko ajan. Muutokset yhdessä järjestelmän osassa tuottavat muutoksia myös sen muihin osiin. Yhden tai useamman osatekijän muuttuessa ja toisten osatekijöiden jäädessä ennalleen, syntyy vähitellen kärjistyviä ristiriitoja osatekijöiden välille. Näiden ristiriitojen ratkaiseminen edellyttää uusien välineiden ja toiminnan uuden muodon kehittämistä niin, että toiminnan osatekijät olisivat jälleen yhteensopivat. (Engeström 1995, 62; Virkkunen, Engeström, Pihlaja & Helle 2001, 19.)

Toimintajärjestelmän rakennetta ja siinä tapahtuneita muutoksia tutkimalla voidaan analysoida työn kehitystä kokonaisuutena. Tavoitteena on, että ongelmatilanteissa syyllisten etsimisen ja osaamattomuuden osoittamisen sijaan keskityttäisiin siihen, miten toimintajärjestelmä on kokonaisuudessaan vaikuttanut häiriötilanteiden syntyyn. Tällaisella lähestymistavalla saadaan huomio kohdistettua koko toiminnan rakenteeseen, yhteisten toimintatapojen toimivuuteen ja toiminnassa tapahtuvien muutosten monitahoisuuteen. Usein näiden tekijöiden kehittäminen vähentää myös työyhteisöä hiertäviä työilmapiiriongelmia. (Engeström 1995, 46.)

Toimintajärjestelmän toimivuuden ja muutosten arvioinnin tärkein mittari on työn kohteen tutkiminen. Olennaista on siis se, miten muut toiminnan elementit tukevat kohteen tuottamista ja odotetun tuloksen saavuttamista. Työn kohde määrittää usein myös sen, mitä mallin osioita pitäisi kehittää. (Engeström 1995, 46.) Kuten aiemmin todettiin, tässä kehittämistyössä keskitytään toimintajärjestelmän *tekijöissä* eli työyhteisössä tapahtuneisiin muutoksiin. Kehittämisen pääkohteena on työyhteisö ja toissijaisesti järjestelmän muut osatekijät.

### 3 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITE JA TEHTÄVÄT

Kehittämistyön tavoitteena on TYKS:n Kirurgisen sairaalan fysioterapiaoasasto KIR5B:n työyhteisön yhteisöllisyyden lisääntyminen, työyhteisön toimivuuden parantuminen sekä työyhteisön jäsenten välisen yhteistyön ja vuoropuhelun lisääntyminen.

Kehittämistyön tehtävät ovat:

1. Työyhteisön nykytilan kartoittaminen kehittämiskohteiden löytämiseksi
2. Uuden toimintamallin rakentaminen, jonka avulla yhteisöllisyyden tunne, vuoropuhelu ja yhteistyö lisääntyisivät työyhteisössä
3. Uuden toimintamallin kokeileminen, käyttöönotto, arviointi ja vakiinnuttaminen



## 4 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

Tämän kehittämistyön toimeksiantajana on Varsinais-Suomen Sairaanhoidopiiri (Liite 1). Kehittämistyön taustalla on VSSHP:n organisaatiomuutoksesta aiheutuneet muutokset työyhteisössä ja tarve uuden työyhteisön toiminnan kehittämiseksi. Kehittämistyön tekijänä toimin kaksoisroolissa; sekä työyhteisön jäsenenä, että kehittämistyön tekijänä. Seuraavissa kappaleissa kuvataan kehittämistyön toteutusta mukailien kehittävän työntutkimuksen –kehittämismenetelmää.

### 4.1 Kehittämistyön kohde ja vaiheet

Kehittämistyön kohteena on TYKS:n Kirurgisen sairaalan fysioterapiaosasto KIR5B:n työyhteisö. KIR5B –työyhteisöön kuuluu 25 henkilöä: osastonhoitaja, kuntohoitaja, osastosihteeri ja 22 fysioterapeuttia. Näistä neljä fysioterapeuttia työskentelee T-sairaalan Traumaosastolla, muut työntekijät työskentelevät Kirurgisessa sairaalassa.

Kehittämistyö toteutettiin maaliskuu – joulukuu 2014 välisenä aikana. Alla olevassa taulukossa 1 on kuvattu kootusti kehittämistyön aikataulu ja eteneminen kehittävän työntutkimuksen vaiheiden mukaisesti. Itse kehittämismenetelmä, sen vaiheet ja toteutus kuvataan yksityiskohtaisesti kappaleissa 4.2. ja 4.3.

Taulukko 1. Kehittämistyön aikataulu ja vaiheet.

	Milloin?	Mitä?	Miten?	Kehittävän työn- tutkimuksen vaihe
	maaliskuu 2014	taustatekijöihin tutus- tuminen	VSSHP:ssa toteutun työhyvinvointikyselyn tuloksiin tutustumi- nen, esimiehen an- tama yleisen tason yhteenvedo kehitys- keskusteluista	tarvetila
	huhtikuu 2014	työyhteisön kehittä- mistarpeiden kartoit- taminen ja kehittä- misalueiden valinta (2-3 aluetta)	kyselylomake työyh- teisön jäsenille verk- koympäristössä	vallitsevan käytännön analyysi (nykytilan kartoitus)
	toukokuu 2014	kehittämisa- alueiden työstäminen: suunnit- telmaa miten näitä voidaan konkreetti- sesti kehittää.  työyhteisön yhteisölli- syyden parantuminen	työyhteisön kehittä- misiltapäivä:  ”learning cafe” mene- telmä  toiminnalliset harjoit- teet	uuden käytännön mallintaminen
	kesäkuu 2014	kehittämisiltapäivässä laaditun suunnitelman aikatauluttaminen	lukujärjestyksen te- keminen syksylle	
	elo- joului- kuu 2014	kehittämisideoiden toteuttaminen	työyhteisön sisäiset luennot, koulutuspa- lautteet yms.	uuden mallin kokeilu ja tutkiminen
	joulukuu 2014 – tammikuu 2015	toiminnan arviointi ja jatkosuunnitelman tekeminen keväälle 2015	kyselylomake työyh- teisön jäsenille, luku- järjestyksen tekemi- nen keväälle	prosessin arviointi
	tammikuu 2015	opinnäytetyön lop- puun saattaminen	kehittämistyön rapor- tin tulosten ja johto- pätösten kirjaami- nen	
	tammi- kesäkuu 2015		Kehityksen käytännön jatkaminen joului- kuussa tehdyn suun- nitelman mukaisesti	uuden käytännön vakiinnuttaminen ja laajentaminen

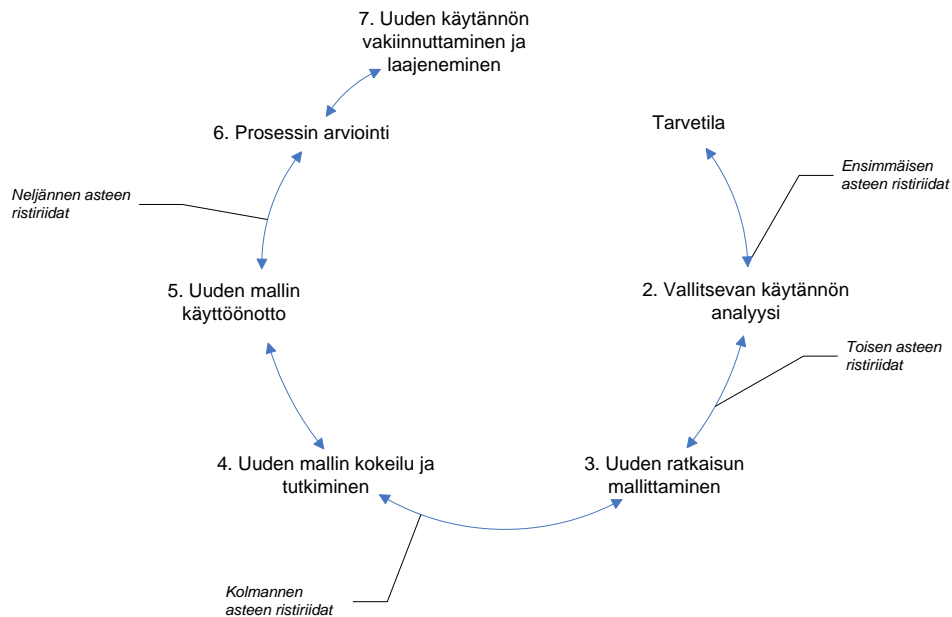
## 4.2 Kehittävä työntutkimus ja ekspansiivinen oppiminen

Kehittämistyön menetelmänä käytettiin sovelletusti *kehittävän työntutkimuksen* -mallia, joka perustuu *ekspansiivisen oppimisen* -teoriaan. Ekspansiiviseksi oppimiseksi kutsutaan oppimista ja työkäytäntöjen kehittämistä, jossa työntekijät itse ratkaisevat nykyisen toimintajärjestelmän ongelmia tulkitsemalla työn tarkoitusta, kohdetta ja tuotosta uudella tavalla ja hahmottaa niiden yhteydet entistä laajemmin. Laajemman kokonaisuuden hallinta edellyttää uusien välineiden, työnjakoratkaisujen ja sääntöjen kehittämistä sekä toiminnan laadullista uudistamista. (Engeström 1995, 87; Virkkunen ym. 2001, 15.)

Ekspansiiviselle oppimiselle on tyypillistä, että on opittava jotain sellaista, mitä ei ole vielä olemassa, esim. uuden työskentelytavan tai työmenetelmän omaksuminen tai uusien asiakasryhmien kanssa toimiminen. Tämän vuoksi ekspansiivinen oppimisprosessi on luonteeltaan kollektiivinen ja pitkäkestoinen tapahtuma. Kollektiivisen oppimisen edellytyksenä on, että työpaikan moniäänisyys, eli työyhteisössä vallitsevat erimieliset ajatukset ja näkemykset sekä vaietut mielipiteet saadaan kuuluville ja päästään työyhteisön sisäisestä väittelystä neuvottelutasolle. (Engeström 1995, 48, 87; Virkkunen ym. 2001, 22.)

Ekspansiivista oppimista kuvataan avoimella syklillä tai spiraalimallilla, joka johdattaa toimintajärjestelmän laadulliseen muuttumiseen. Ekspansiivisen syklin alkuvaiheessa toimintajärjestelmässä, kuten työpaikalla, vallitsee suhteellisen vakiintuneet, sisäistetyt toimintatavat ja työkuultuuri. Muutosvaiheessa vakiintuneista käytännöistä poikkeavat uudet ajatukset, välineet ja työtavat esiintyvät ensin yksilöllisinä poikkeamina, useimmiten huomaamatta jäävinä häiriöinä ja innovaatioina. (Engeström 1995, 88-89.)

Vähitellen vallitsevan toimintatavan häiriöt ja arvostelu kuitenkin lisääntyvät ja ulkoistaminen vahvistuu, jolloin uutta toimintatapaa soveltamalla saadaan ratkaistua aiemmin ilmenneitä konkreettisia ongelmia. Kun toiminnalle aletaan muodostaa intensiivisesti uutta mallia, ulkoistaminen saa hallitsevan aseman. Kun uutta toimintamallia lopulta sovelletaan käytäntöön, sen sisäistäminen saa vähitellen jälleen yhä suuremman merkityksen. (Engeström 1995, 88–89.)



Kuvio 2. Kehittävän työntutkimuksen prosessi ja ekspansiivisen oppimisen ke-  
hä (Engeström 1995, 89).

#### 4.3 Kehittämistyön eteneminen kehittävän työntutkimuksen mukaisesti

Tässä luvussa esitellään tämän kehittämistyön etenemistä ja toteutusta sovel-  
taen kehittävän työntutkimuksen menetelmää. Luvussa tarkastellaan kehittämis-  
työn eri vaiheissa käytettyjä menetelmiä, saatuja tuloksia, työyhteisön kehitte-  
lemiä ideoita sekä käytännön toimintaa.

##### 4.3.1 Vallitsevan käytännön analyysia kyselyllä

Työyksikössä tapahtuvat muutokset aiheuttavat ns. *tarvetilan* ja *ensimmäisen asteen ristiriidat*, jotka käynnistävät mallin mukaisen muutosprosessin. Tässä vaiheessa toimintajärjestelmässä alkaa esiintyä erillisiä kitkatilanteita ja tarvetta saada aikaan muutosta, jolla ei ole vielä selvää kohdetta tai suuntaa. Tarvetila – vaiheessa on tyypillistä epämääräinen tyytymättömyys, joka usein kohdistuu

henkilöihin tai henkilöryhmiin vaikka ongelma olisikin toimintajärjestelmän rakenteellisissa tekijöissä. (Engeström 1995, 89.)

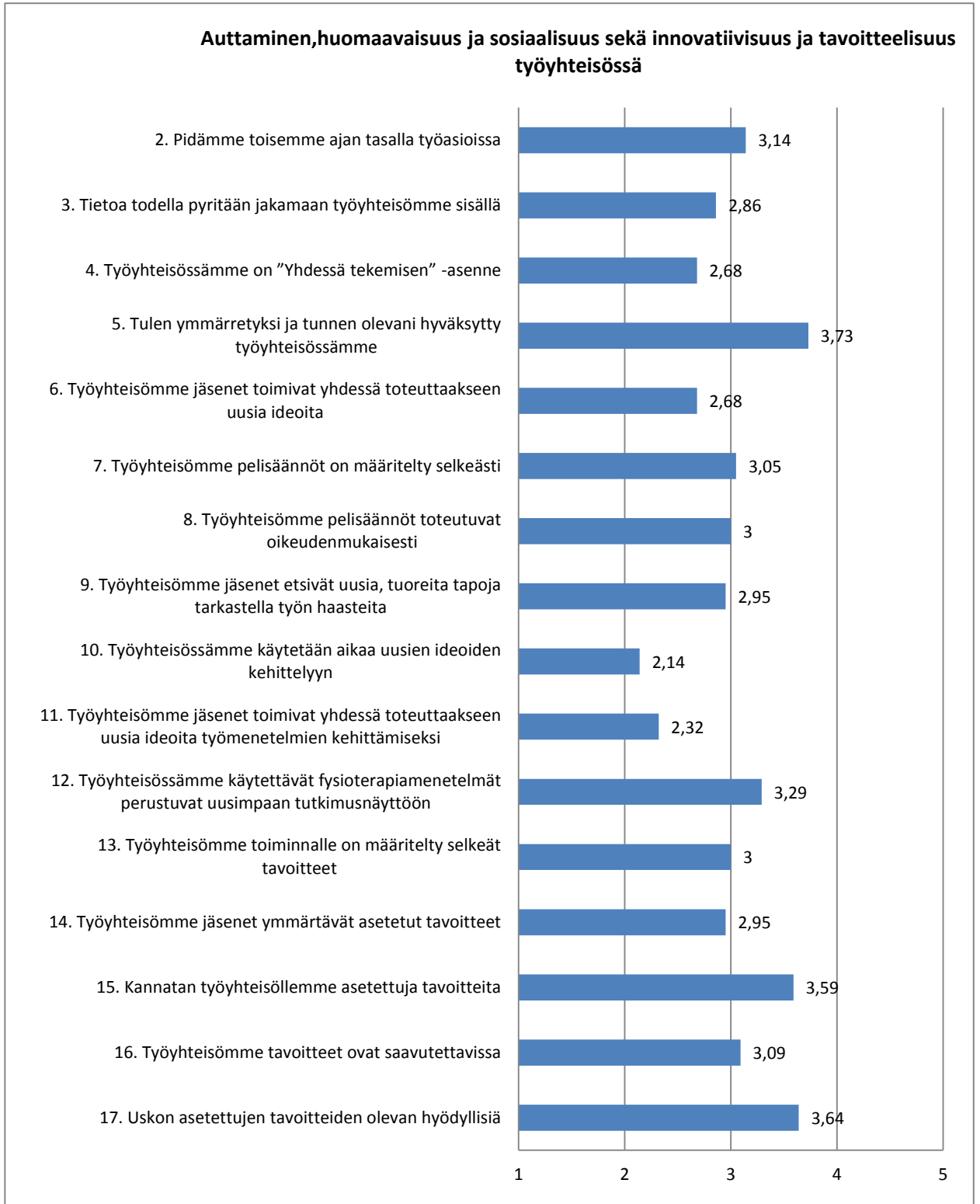
Aktiivisen muutosprosessin käynnistyminen edellyttää, että työyhteisössä on tunnistettu kehittämisen tarve ja ongelmiin on päätetty lähteä hakemaan uusia ratkaisuja. Tätä vaihetta kutsutaan *vallitsevan käytännön analyysi* –vaiheeksi, jota tässä työssä kutsutaan nykytilan kartoitukseksi. Siinä kootaan työyhteisön jäsenten havainnot työssä esiintyvistä ongelmista, häiriöistä ja epäkohdista sekä näiden ilmenemistä käytännön työtilanteissa. Koska eri henkilöillä on erilaisia havainnot ongelmista ja vaikeuksista, joudutaan aluksi tutkimaan, mitä käytännössä todella tapahtuu ja löytyykö erilaisille käsityksille tukea arkityötä koskevista havainnoista. Näin saadaan muodostettua ”tässä ja nyt” –kuva vallitsevasta tilanteesta. Analyysissä pyritään ristiriitojen tunnistamisen lisäksi myös löytämään uudenlaisia laadullisia ratkaisuja ongelmien ratkaisemiseksi. (Engeström 1995, 90; Virkkunen ym. 2001, 21.)

Tässä kehittämistyössä työyhteisön vallitsevan käytännön analyysi eli nykytilan kartoitus toteutettiin maaliskuussa 2014 sähköisellä Digium – kyselylomakkeella (Liite 2). Kyselyllä kartoitettiin työyhteisön näkemyksiä siitä, mitä tekijöitä työntekijät pitivät parhaina ja toimivimpina työyhteisössä, mitkä ovat mahdollisia työyhteisöä koskevia kehittämiskohteita, ongelmia tai haasteita sekä millä keinoin mainittuja asioita voisi kehittää tai parantaa. Nykytilan kartoituksen kysymykset ja teemat pohjautuivat kappaleessa 2.3.3 esiteltyyn VSSH:ssä toteutettuun työhyvinvointikyselyyn. Koska työhyvinvointikyselyn tuloksia ei julkaistu työyhteisön tarkkuudella, oli syytä tarkentaa kehitettävän työyhteisön jäsenten näkemyksiä edellä mainituista teemoista. Kyselyyn vastasi 25 työntekijästä 23 henkilöä, jolloin vastausprosentti oli 92 %.

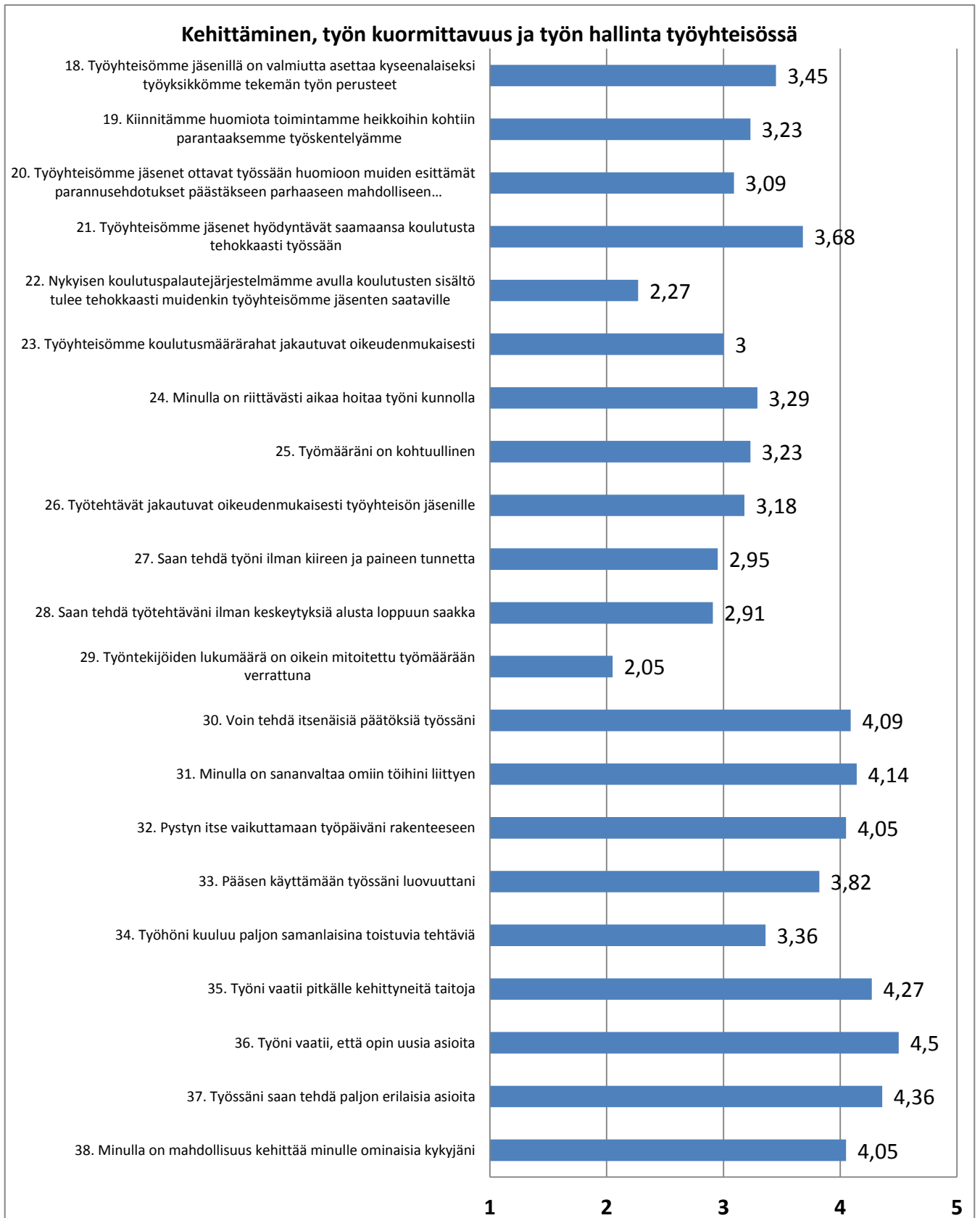
Nykytilan kartoituksessa oli avoimia kysymyksiä ja 38 väittämää. Väittämiin vastattiin asteikolla 1-5 (1= ei pidä lainkaan paikkaansa, 5= pitää täysin paikkansa). Väittämät oli jaettu kuuteen eri osa-alueeseen: Auttaminen, huomaavaisuus ja sosiaalisuus, Innovatiivisuus, Tavoitteellisuus, Kehittäminen, Työn kuormittavuus sekä Työn hallinta. Väittämien aihealueet valittiin sellaisiksi, joihin työyhteisö voi itse omalla toiminnallaan vaikuttaa ja ne pohjautuivat sovelletusti

VSSH:n työhyvinvointikyselyn väittämiin. Väittämät ja niiden vastausten keskiarvot on kuvattu kuvioissa 3 ja 4.

Avointen kysymysten ja väittämien lisäksi vastaajat saivat arvioida työyhteisön toimivuutta kouluarvosanalla. Kokonaisuutena työyhteisön jäsenet olivat kohtalaisen tyytyväisiä työyhteisön toimivuuteen. Vastaajat antoivat työyhteisön toimivuudelle arvosanan 7,1 kouluarvosanalla mitattuna (asteikko 4-10).



Kuvio 3. Työyhteisön nykytilan kartoitus, väittämät 2-17.



Kuvio 4. Työyhteisön nykytilan kartoitus, väittämät 18-38.



Seuraavissa kappaleissa on kuvioista 3 ja 4 nostettu esiin asioita, jotka työyhteisön jäsenet kokivat toimiviksi ja toisaalta asioita, joiden koettiin tarvitsevan kehittämistä. Esiin nostettujen väittämien osalta kuvataan myös prosenttija-kaumien ääripäät.

Työyhteisön jäsenet kokivat tiedon jakamisen ja yhteistyön tekemisen vaihtelevasti ( $ka=2,86$ ,  $kh=0,99$ ). 32 % vastaajista koki, että tietoa todella pyritään jakamaan työyhteisön sisällä, 36 % oli asiasta eri mieltä. Yhteistyöhön asennoituminen koettiin työyhteisössä vähäiseksi ( $ka=2,68$ ,  $kh=1,09$ ). Kokemus kuitenkin vaihteli eri työntekijöiden kesken. Noin neljännes (23 %) koki, että työyhteisössä on ”yhdessä tekemisen asenne” ja lähes puolet (46 %) oli asiasta eri mieltä. Lisäksi vain 9 % vastaajista koki, että työyhteisön jäsenet toimivat yhdessä toteuttaakseen uusia ideoita.

Vaikka yhteistyön tekeminen koettiin vähäiseksi, ( $ka=2,68$ ,  $kh=0,72$ ), työyhteisön jäsenet kokivat tulevansa ymmärretyksi ja hyväksytyksi työyhteisössä ( $ka=3,73$ ,  $kh=0,88$ ). Suurin osa (63 %) vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että tulee ymmärretyksi ja hyväksytyksi työyhteisössä. Vain 9 %:lla oli erilainen kokemus asiasta.

Kehittämiseen käytettävä aika ( $ka=2,14$ ,  $kh=0,89$ ) ja uusien ideoiden kehittäminen ( $ka=2,32$ ,  $kh=0,84$ ) koettiin vähäiseksi. Vain 5 % vastaajista koki, että työyhteisössä käytetään aikaa uusien ideoiden kehittelyyn. Suurin osa (63 %) vastaajista oli asiasta eri mieltä. 9 % vastaajista koki, että työyhteisön jäsenet toimivat yhdessä toteuttaakseen uusia ideoita työmenetelmien kehittämiseksi, 64 % vastaajista oli eri mieltä.

Samoin ongelmaksi koettiin huonosti toimivat koulutus Palautekäytännöt ( $ka=2,27$ ,  $kh=0,98$ ), sillä vain 9 % vastaajista koki nykyisen koulutus Palautejärjestelmän toimivan siten, että koulutusten sisältö tulee tehokkaasti muiden työyhteisön jäsenten saataville. 54 % vastaajista oli tästä asiasta eri mieltä.

Vaikka koulutuspalautekäytännöt nähtiin toimivan heikosti, koettiin työyhteisön jäsenten hyödyntävän koulutuksistaan hankkimansa osaamisen tehokkaasti työssään ( $ka=3,68$ ,  $kh=0,84$ ). Useimmat vastaajat (63 %) olivat tästä asiasta täysin samaa mieltä. 9 % vastaajista oli kuitenkin koulutuksesta hankitun osaamisen tehokkaasta hyödyntämisestä eri mieltä.

Työmäärä suhteessa työntekijöiden määrään ei koettu olevan mitoitettu oikein ( $ka=2,05$ ,  $kh=1,25$ ). Suurin osa (77 %) vastaajista koki, että työntekijöiden määrä on liian vähäinen työmäärään verrattuna. Vain 14 % vastaajista koki, että työntekijöiden lukumäärä on oikein mitoitettu työmäärään verrattuna.

Tästä huolimatta vastaajat kokivat pystyvänsä vaikuttamaan oman työnsä sisältöön ja rakenteeseen. Työyhteisön jäsenet kokivat pystyvänsä hallitsemaan työtänsä omilla päätöksillään ( $ka=4,09$ ,  $kh=0,81$ ) ja vaikuttamaan työpäivänsä rakenteeseen ( $ka=4,05$ ,  $kh=0,84$ ). He kokivat myös omaavansa sanavaltaa omiin töihinsä liittyen ( $ka=4,14$ ,  $kh=0,77$ ) ja pääsevänsä käyttämään työssään luovuttaan ( $ka=3,82$ ,  $kh=1,14$ ). Suurin osa (82 %) vastaajista koki voivansa tehdä itsenäisiä päätöksiä työssään, ja vain 5 % vastaajista oli asiasta täysin eri mieltä. 77 % vastaajista koki, että hänellä on sananvaltaa omiin töihin liittyen, loput vastaajista ei ollut asiasta samaa, eikä eri mieltä. Lisäksi 67 % vastaajista koki pystyvänsä vaikuttamaan työpäivänsä rakenteeseen, vain 5 % vastaajista oli asiasta eri mieltä. 73 % vastaajista koki pääsevänsä käyttämään työssään luovuttaan, tästä asiasta 23 % oli eri mieltä.

Suurin osa vastaajista (86 %) oli sitä mieltä, että työ vaatii pitkälle kehittyneitä taitoja ( $ka=4,27$ ,  $kh=0,70$ ) ja lähes kaikki (96 %) olivat sitä mieltä, että työ vaatii uusien asioiden oppimista ( $ka=4,50$ ,  $kh=0,67$ ). Samoin vastaajat olivat melko yksimielisiä (72 %) siitä, että työssä saa tehdä paljon erilaisia asioita ( $ka=4,36$ ,  $kh=0,73$ ).

Nykytilan kartoituksessa selvitettiin myös työyhteisön vahvuuksia, kehittämiskohteita ja –keinoja avointen kysymysten avulla. Työyhteisön vahvuudeksi koettiin vahva ja monipuolinen ammatillinen osaaminen (7 vastausta), yhteisöllisyyden tunne etenkin lähimpien ja ennalta tuttujen työkavereiden kesken (10)

sekä työn jakamisen ja ammatillisen konsultoinnin mahdollisuus tarvittaessa (8). Vahvuuksina mainittiin myös työhön sitoutuneet työntekijät (6), potilaslähtöinen työote (2), moniammatillinen työote (2) ja työaikojen joustavuus (3). Lisäksi vahvuuksiksi koettiin itsenäisen työskentelyn mahdollisuus sekä huumorintajuinen työyhteisö.

Työyhteisön tärkeimpinä kehittämiskohteina, ongelmina tai haasteina koettiin vähäinen ammatillisen osaamisen jakaminen työyhteisön sisällä (7 vastausta), yhteisöllisyyden vähäisyys koko työyhteisöä koskien (7) sekä työyhteisön jäsenten välisen arvostuksen puute työkaverin työtä kohtaan (6). Lisäksi kehittämistarpeita nähtiin mm. näyttöön perustuvan tutkimustiedon hyödyntämisessä päivittäisessä työssä (3), työntekijäressurssien vähäisyys ja epätasainen kohdentaminen (2) sekä työmäärän ja kuormituksen epätasainen jakautuminen.

Kehittämiskohteiden kehittämiskeinoiksi ehdotettiin mm. tapahtumia, osastotunteja ja kehittämispäiviä, joissa työntekijät voisivat tutustua paremmin toisiinsa ja toistensa työnkuvaan nykyistä paremmin (5 vastausta) sekä toivottiin työyhteisön sisäisiä ammatillisia kehittämistapahtumia, joissa voidaan jakaa ammatillista osaamista ja tehdä ammatillista kehittämistyötä (12). Lisäksi ehdotettiin koulutuspalautteikäytäntöjen parantamista (4), esimiestasolta selvempää ohjausta mm. työnjakoa koskien (4) ja toisaalta tiimityöskentelyn kehittämistä tehokkaammaksi (3). Näyttöön perustuvan fysioterapian takaamiseksi ehdotettiin systemaattista tutkitustiedon hyödyntämistä ja jakamista työyhteisössä (3). Työyhteisön kehityksen kantavana voimana peräänkuulutettiin positiivista asennoitumista työntekoa ja kehittämistyötä kohtaan (4).

Kokonaisuutena työyhteisön parhaimmiksi ja toimivimmiksi asioiksi koettiin potilaslähtöinen työskentelykulttuuri, monipuolinen ammatillinen osaaminen, joustavuus työtehtävien jaossa, moniammatillinen työskentely, työaikojen joustavuus ja työyhteisön sitoutuminen työhönsä. Työyhteisön kantavana voimana pidettiin yhteisöllisyyden tunnetta, jota koettiin lähinnä tutuimpien työkavereiden kesken pienemmissä ryhmissä, ei niinkään koko työyhteisössä.

Nykytilan kartoituksen mukaan tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi nähtiin yhteisöllisyyden tunteen lisääntyminen koko työyhteisössä, ammatillisen osaamisen jakaminen, kollegojen työnkuvaan ja ammattitaitoon tutustuminen, arvostuksen lisääntyminen työkavereiden tekemää työtä kohtaan sekä näyttöön perustuvan fysioterapian varmistaminen arkisessa työskentelyssä. Lisäksi kehitettävää koettiin olevan mm. työresurssien ja kuormituksen jakamisessa, informaation kullussa ja kehittämistyöhön varatussa ajankäytössä.

Nykytilan kartoituksen tulokset esiteltiin osastopalaverissa ja yhteisen keskustelun jälkeen päätettiin valita tuleviksi kehittämiskohteiksi seuraavat asiat: 1) ammatillisen osaamisen jakaminen, 2) koulutuspalautekäytännön luominen ja 3) näyttöön perustuvan tutkimustiedon käytön lisääntyminen perustyössä. Kehittämistyön tekijän olettamuksena on, että näitä asioita kehittämällä, voidaan parantaa myös koettua yhteisöllisyyden tunnetta koko työyhteisössä.

#### 4.3.2 Uuden käytännön mallintaminen kehittämisiltapäivässä

*Uuden käytännön mallintamisella* tarkoitetaan suunnitteluvaihetta, jossa kehitetään uutta toimintakäytäntömallia nykyisen käytännön ristiriitojen ratkaisemiseksi. Uuden toimintamallin ytimenä on uusi käsitys työn kohteesta, eli siitä, mitä työssä tuotetaan ja miksi. Juuri kohteen uudelleenahmottaminen toimii uuden toimintamallin motivoivana voimana. (Engeström 1995, 90; Virkkunen ym. 2001, 22.)

Uuden käytännön mallintamiseksi kehittämistyön tekijänä järjestin työyhteisölle kehittämisiltapäivän toukokuussa 2014. Sen tavoitteena oli aiemmin valittujen kehittämiskohteiden työstämisen lisäksi työyhteisön yhteisöllisyyden parantuminen vuoropuhelua synnyttämällä ja toiminnallisia harjoitteita tekemällä. Kehittämisiltapäivä aloitettiin yhteisellä lounaalla. Varsinainen ohjelma alkoi esitykselläni työilmapiirin vaikuttavista tekijöistä.

Esityksen jälkeen aikaisemmin sovittuja kehittämiskohteita työstettiin pienryhmissä learning cafe-menetelmällä. Menetelmän perusideana on että, osallistujat jakautuvat pöytäkuntiin siten, että käsiteltävästä aiheesta tuotetaan mahdollisimman monia näkökulmia ja ideoita. Menetelmän tarkoituksena on tukea prosessin dialogisuutta. Menetelmän tavoitteena on tuottaa mahdollisimman monta ideaa ja näkökulmaa käsiteltävään aiheeseen ja samalla yhdessä työskentelemisen avulla luodaan yhteistä merkitystä käsiteltävän aiheen ympärille. (Tevere 2014.) Menetelmä on kuvattu tarkemmin liitteessä 3.

Learning cafe –työskentelyssä pohdittiin pienryhmissä sovittuja kolmea kehittämiskohdetta: ammatillisen osaamisen jakamista, koulutuspalautekäytännön luomista sekä näyttöön perustuvan tutkimustiedon käytön lisäämistä. Ryhmien piti ideoida, miten kyseisiä asioita voisi konkreettisesti tehostaa ja parantaa ja toisaalta miettiä, mitkä ovat esteitä tai hidasteita siihen, etteivät kyseiset asiat toteudu tarkoituksenmukaisesti työyhteisössämme.

Learning cafe –työskentelyn tuloksena päätettiin aloittaa säännölliset työyhteisön sisäiset kehittämistunnit (uuden käytännön mallintaminen), joissa voidaan jakaa ammatillista osaamista, pitää koulutuspalautteita ja käydä läpi esim. uusia tutkimuksia fysioterapian osalta. Kehittämistuntien tarkoituksena on, että jokainen työyhteisöstä voisi vuorollaan tuoda sinne käsiteltävän teeman. Yhdellä teemalla voi olla useampikin alustaja ja esittäjä. Tavoitteena on herättää keskustelua työyhteisössä erilaisten ammatillisten teemojen ympärillä ja lisätä ammatillista osaamisen jakamista työyhteisössä.

Yhteisesti sovittiin, että kehittämistunnit aloitetaan syyskuussa 2014 ja niitä järjestetään neljän viikon välein. Ajankohdaksi sovittiin tiistai-iltapäivät ja kehittämistuntien pituudeksi 1,5 tuntia kerrallaan, jolloin käsiteltävän aiheen jälkeen jäisi aikaa myös keskustelulle ja ajatusten vaihdolle. Myöhemmin nämä kehittämistunnit nimettiin ”Toimintatiistaiksi”. Toimintatiistain aikataulusuunnitelma on kuvattu liitteessä 4.

Learning cafe –työskentelyn lisäksi kehittämissiltapäivässä tehtiin muutamia toiminnallisia pari- ja pienryhmäharjoitteita, joiden tavoitteina oli vuoropuhelun herättäminen, ajatusten ja tunteiden vaihtaminen, työkavereihin tutustuminen ja yhteisöllisyyden parantuminen. Esimerkiksi eräässä harjoituksessa jokainen sai askarrella kokovartalokuvansa värikkästä paperista ja kirjoittaa siihen asioita, joiden kokee lisäävän hyväntuulisuutta työpäivän aikana ja parantavan omaa työhyvinvointia. Valmiit ”ukot ja akat” liimattiin isolle paperille (kuva 1), jolloin kaikkien työyhteisön jäsenten hahmot ja näkemykset saatiin kerättyä yhdeksi teokseksi. Tämä teos kiinnitettiin myöhemmin työpaikan kahvihuoneen seinälle muistuttamaan hyväntuulisen yhteistyön merkityksestä. Muut käytetyt harjoitukset on kuvattu liitteessä 3.



Kuva 1. Työyhteisön ”ukot ja akat”

### 4.3.3 Toimintatiistait: uuden mallin kokeilua ja tutkimista

Engeströmin (1995, 90-91) mukaan *uuden mallin kokeiluvaiheessa* siirrytään visioinnista ja ideoinnista käytännön muuttamiseen. Toimintakäytännön muuttaminen on pitkä prosessi, joka vaatii paljon työtä ja pitkäjänteistä kehittelyä. Uutta toimintamallia ja sen edellyttämiä uusia välineitä ja järjestelyjä koskevista ideoista on valittava käytännössä kokeiltavaksi sellaiset ratkaisut, joiden toteuttaminen raivaa tietä koko toimintatavan muutokselle.

Uuden toimintamallin käyttöönotto tapahtuu usein ensin strategisten osaratkaisujen kokeiluna ja yleistyy asteittain koko toimintajärjestelmän kattavaksi muutokseksi. Tässä vaiheessa syntyy usein osalla työntekijöitä muutosvastarintaa. Ne ilmentävät kolmannen asteen ristiriitoja entisen toimintatavan ja uuden toimintamallin välillä. Näiden ristiriitojen ratkominen johtaa käytännössä uuden toimintamallin muuttumiseen. (Engeström 1995, 90-91; Virkkunen ym. 2001, 22.)

Tämän kehittämistyön uutena toimintamallina kokeiltiin toimintatiistai – toimintaa, eli työyhteisön yhteisiä ammatillisia kehittämistunteja. Toimintatiistaiden aikataulua ja sisältöä suunniteltiin osaston viikkopalaverien yhteydessä kesän 2014 aikana. Toimintatiistaiden teemoiksi valittiin yhdessä syksyn 2014 osalta selkäkivun tutkiminen ja hoitaminen MDT-tekniikalla, neuropaattisen kivun tunnistaminen, koulutuspalautteet sekä lonkkakivunpotilaan fysioterapia.

Ensimmäisen, syyskuussa toteutuneen, toimintatiistain teemana oli selkäkivun tutkiminen ja hoitaminen MDT-tekniikalla. MDT- tekniikka on lyhenne sanoista *mekaaninen diagnosointi ja terapia* ja se tunnetaan myös *McKenzie -menetelmänä*. Työyhteisössämme on yksi henkilö, joka on käynyt MDT-tekniikkakoulutuksen ja ko. menetelmä on herättänyt kiinnostusta laajalti työyhteisössä. Toimintatiistaihin osallistui 15 henkilöä. MDT-tekniikka on laaja kokonaisuus ja 1,5 tuntia oli varsin lyhyt aika käsitellä tätä aihetta. Näin ollen toimintatiistai oli luentopainotteinen ja käytännön tutkiminen ja harjoitteet jäivät vähäiseen rooliin. Useat tähän toimintatiistaihin osallistuneista olivat sitä mieltä, että

aikataulu oli liian rajallinen teemaan nähden ja toivoivat, että samasta aiheesta voisi jatkaa myöhemmin vielä lisää.

Lokakuussa toteutetun, toisen toimintatiistain aiheena oli neuropaattisen eli hermovauriosta johtuvan kivun tunnistaminen ja hoitaminen fysioterapian näkökulmasta. Tämän toimintatiistain toteutuksesta vastasi kyseiseen aiheeseen erikoistunut fysioterapeutti, joka työskentelee TYKS:ssä eri työyksikössä. Luennon tavoitteena oli lisätä työntekijöiden tietoa neuropaattisen kivun mekanismeista ja taitoa tunnistaa tätä kipua, koska sen varhainen tunnistaminen parantaa hoitoennustetta, se vaikuttaa mm. käytettävien fysioterapeuttisten menetelmien valintaan ja sen hoitaminen vaatii moniammatillista lähestymistapaa (Terveyskirjasto 2014). Luento osallistui 18 henkilöä.

Marraskuussa, toimintatiistain kolmannella kerralla aiheena oli palautteita koulutuksista, joissa työntekijät olivat käyneet syksyn 2014 aikana. Tarkoituksena oli, että toimintatiistaissa käsiteltäisiin kolme eri koulutustapahtumaa, joihin oli osallistunut yhteensä viisi työntekijää. Koulutusten aiheina oli neuraalikudoksen mobilisointi (NKM I –koulutus), ”fast track” –toimintamalli toipumisen nopeuttamiseksi proteesileikkauksen jälkeen sekä opintomatka Tartton yliopistolliseen sairaalaan. Sairastumisen vuoksi opintomatkan esittely jäi kuitenkin pitämättä. Osallistujia tässä toimintatiistaissa oli ainoastaan seitsemän henkilöä.

Syyskauden viimeinen toimintatiistai toteutui joulukuussa, jossa aiheena oli lonkkapotilaan fysioterapia. Tämänkertaisen toimintatiistain sisällöstä vastasi yhteistyössä kolme fysioterapeuttia. Luennossa käsiteltiin lonkkapotilaan fysioterapian sisältöä monipuolisesti sekä konservatiiviseen, että operatiiviseen hoitolinjaan liittyen. Näin ollen aihe sai aikaan laajaa kiinnostusta työyhteisössä keräten 19 osallistujaa.

#### 4.3.4 Prosessin arviointi ja uuden käytännön vakiinnuttaminen

*Prosessin arviointi ja uuden käytännön vakiinnuttaminen ja levittäminen* merkitsevät siirtymistä vaiheeseen, jossa uusia käytäntöjä noudatetaan systemaattisesti. Uudet käytännöt vahvistuvat, kun tietoisesti tehtyjen ratkaisujen ympärille



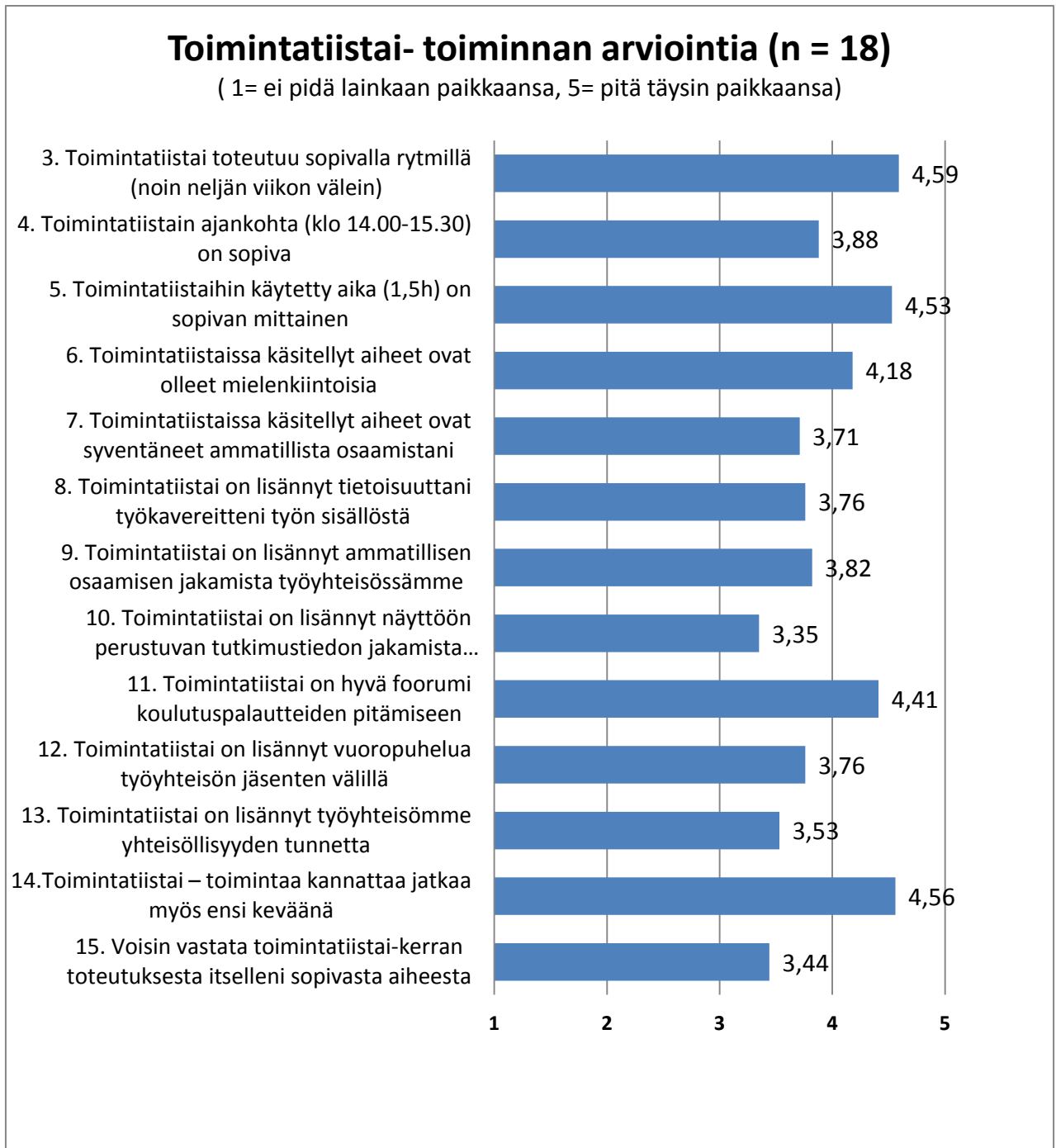
alkaa muodostua uudenlaisia sosiaalisen kanssakäymisen muotoja, symboleja, ajattelutapoja ja tottumuksia. Tässä vaiheessa työyhteisö voi toisaalta pysähtyä arvioimaan omaa muutostaan, mihin sisältyy ”uuden sukupolven” kriittisten äänen esiinnousu. Nämä kriittiset äänet edustavat usein muuttuneen työyhteisön lähimpiä yhteistyökumppaneita ja sidosryhmiä. Nämä ilmentävät aiemmin esitettyjä neljännen asteen ristiriitoja muuttuneen keskustoiminnan ja muutoksen ulkopuolelle jääneiden naapuritoimintojen välillä. Näistä ristiriidoista muodostuu ainekset seuraavalle kehityssyklille ja uusille ensimmäisen ja toisen asteen ristiriidoille. (Engeström 1995, 91.)

Syksyn 2014 aikana ehdimme järjestämään neljä toimintatiistaita. Toimintatiistai-toiminnasta kerättiin palautetta ja arviointia sähköisesti Digium-kyselyllä viimeisen toimintatiistain jälkeen joulukuussa. Palautekyselyyn vastasi 25 työntekijästä 18 henkilöä, jolloin vastausprosentti oli 72 %. Palautekysely on esitetty liitteessä 5.

Kyselyn tarkoituksena oli ensisijaisesti kerätä palautetta uuden toimintamallin toteutuksesta ja kehitysehdotuksia siitä, miten toimintaa voitaisiin parantaa entisestään. Lisäksi kyselyllä haluttiin selvittää laajemmin, mitä asioita työyhteisössä pitäisi kehittää seuraavan vuoden aikana.

Nykytilan kartoituksen tapaan, palautekyselyssäkin oli sekä avoimia kysymyksiä että väittämiä. Lisäksi työyhteisön toimivuutta arvioitiin kouluarvosanalla. Työyhteisön jäsenet arvioivat työyhteisön toimivuuden hieman parantuneen nykytilan kartoitukseen verrattuna, antaen sille arvosanan 7,3 kouluarvosanalla mitattuna (asteikko 4-10). Nykytilan kartoituksessa vastaava arvosana oli 7,1.

Toimintatiistai -toimintaa arvioitiin 13 väittämällä. Väittämiin vastattiin asteikolla 1-5 (1= ei pidä lainkaan paikkaansa, 5= pitää täysin paikkansa). Väittämät ja niiden vastausten keskiarvot on esitetty alla olevassa kuviossa 5.



Kuvio 5. Työyhteisön jäsenten kokemuksia Toimintatiistaista.

Palautekyselyn vastausten perusteella uuteen toimintamuotoon oltiin tyytyväisiä ja se koettiin tärkeäksi. Toimintatiistai –toiminnan käytännön järjestelyt toteutui-

vat hyvin. Toteutumisrytmiä ( $ka=4,59$ ,  $kh=1,00$ ) ja yhden kerran kestoja ( $ka=4,53$ ,  $kh=1,01$ ) pidettiin sopivina. Lähes kaikki (94 %) vastaajista olivat samaa mieltä siitä, että toimintatiistai toteutui sopivalla rytmillä noin neljän viikon välein ja että toimintatiistaihin käytetty aika, 1,5 tuntia oli sopivan mittainen. Toimintatiistain ajankohtaakin pidettiin sopivana ( $ka=3,88$ ,  $kh=1,36$ ), joskin se jakoi enemmän mielipiteitä: 71 % vastaajista koki toimintatiistain ajankohdan sopivaksi, mutta noin neljännes (24 %) vastaajista piti ajankohtaa epäsopivana.

Toimintatiistaiden aihevalinnat koettiin pääosin onnistuneiksi ( $ka=4,18$ ,  $kh=1,07$ ). 82 % vastaajista oli sitä mieltä, että toimintatiistaissa käsitellyt aiheet olivat mielenkiintoisia, 6 % vastaajista oli asiasta eri mieltä. Toimintatiistai-toiminnalla koettiin olevan vaikutusta ammattitaidon syventämiseen ( $ka=3,71$ ,  $kh=0,85$ ) ja ammatillisen osaamisen jakamiseen ( $ka=3,82$ ,  $kh=1,07$ ). 72 % vastaajista koki, että toimintatiistaissa käsitellyt aiheet ovat syventäneet ammatillista osaamista ja 12 % vastaajista oli asiasta eri mieltä. 64 % vastaajista koki toimintatiistain lisänneen ammatillisen osaamisen jakamista työyhteisössä. Kolmannes (30 %) ei ollut asiasta samaa, eikä eri mieltä ja 6 % oli täysin eri mieltä.

Toimintatiistailla koettiin olevan merkitystä näyttöön perustuvan tutkimustiedon jakamisessa työyhteisössä ( $ka=3,35$ ,  $kh=1,22$ ), mutta asia jakoi mielipiteitä. Noin puolet (47 %) vastaajista koki toimintatiistain lisänneen tutkimustiedon jakamista työyhteisössämme ja toisaalta 18 % oli asiasta eri mieltä. Vastausten mukaan toimintatiistai koettiin hyvänä foorumina koulutuspalautteiden pitämiseen ( $ka=4,41$ ,  $kh=1,00$ ). Lähes kaikki (94 %) vastaajista oli asiasta samaa mieltä. Toisaalta syksyllä järjestettyyn koulutuspalauttekeriaan osallistui työyhteisöstä vain viisi jäsentä ja lisäksi kaksi opiskelijaa, kun muutoin toimintatiistaihin osallistui 15–19 henkilöä. Näin ollen palauttekyseilyssä ilmenneissä mielipiteissä ja käytännön toteutuksessa on ristiriita.

Toimintatiistaiden jatkaminen nähtiin tärkeänä ( $ka=4,56$ ,  $kh=0,98$ ). Lähes kaikki (94 %) kyselyyn vastanneista kannattivat toimintatiistai-toiminnan jatkamista myös keväällä 2015. Kuitenkin vastuunotto toimintatiistain vetämisestä ( $ka=3,44$ ,  $kh=1,41$ ) hajautti mielipiteitä: Noin kaksi kolmasosaa (64 %) vastaajista koki, että voisi vastata toimintatiistai-kerran toteutuksesta itselleen sopivasta

aiheesta, noin kolmannes (30 %) ei ollut halukas ottamaan toimintatiistain veto- vastuuta.

Työyhteisön jäsenet arvioivat uuden toimintamuodon lisänneen tietoisuutta työkavereiden työn sisällöstä ( $ka=3,76$ ,  $kh=1,20$ ), vuoropuhelua työyhteisössä ( $ka=3,76$ ,  $kh=0,9$ ) sekä yhteisöllisyyden tunnetta ( $ka=3,53$ ,  $kh=0,80$ ). Suurin osa (70 %) vastaajista koki, että toimintatiistai oli lisännyt tietoisuutta työkavereiden työn sisällöstä, 18 % vastaajista oli asiasta eri mieltä. 59 % vastaajista totesi toimintatiistain lisänneen vuoropuhelua työyhteisön jäsenten välillä, tästä vain 6% oli eri mieltä. Noin puolet (47 %) vastaajista koki toimintatiistai -toiminnan lisänneen työyhteisömme yhteisöllisyyden tunnetta. Toisaalta noin puolet (47 %) vastaajista ei ollut asiasta samaa, eikä eri mieltä. 6 % vastaajista ei kokenut toiminnan lisänneen yhteisöllisyyden tunnetta.

Avointen kysymysten vastausten perusteella toimintatiistai -toiminnan parasta antia oli ollut se, että se oli lisännyt työyhteisön yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä (7 vastausta) sekä vuoropuhelua työyhteisön jäsenten välillä (3). Toimintatiistain koettiin oleva hyvä foorumi ammatillisen osaamisen jakamiseksi ja syventämiseksi sekä fysioterapian laadun kehittämiseksi (5). Vahvuutena koettiin myös se, että toimintatiistaissa käsiteltiin monipuolisesti eri ammatillisia aiheita (3). Lisäksi vastauksissa todettiin, että toimintatiistain avulla työkavereiden työnkuva ja sisältö on tullut aiempaa tutummaksi (3). Toimintatiistaissa käsitellyt koulutuspalautteet koettiin mielenkiintoisina (2). Vahvuutena koettiin myös se, että toimintatiistain vetäjinä on toiminut useita eri työntekijöitä ja että toimintatiistain avulla prosessiorganisaation sisään ajaminen on tehostunut työyhteisömme osalta.

Palautekyselyssä toimintatiistai -toiminnan kehittämissuhteiksi mainittiin mm. se, että toimintatiistai voisi olla käytännön läheisempi: luennon sijaan toimintatiistaissa voitaisiin harjoitella mm. manuaalisia tekniikoita ja terapeuttisen harjoittelun tekniikoita (3 vastausta). Lisäksi toivottiin pienryhmätyöskentelyä ja vapaata keskustelua käsitellystä aiheesta (2). Toimintatiistain informointia ehdotettiin tehostettavaksi ja miettimään informointifoorumeita, jotka varmasti tavoittaisivat kaikki työntekijät (2). Kehittämissuhteiksi todettiin, että jotkin aiheet

voitaisiin käsitellä pienryhmissä esim. tiimeittäin, jolloin aihevalinta voisi olla rajumpi tiimin mielenkiinnon ja tarpeen mukaisesti. Lisäksi ehdotettiin, että toimintatiistain vetovastuuta jaettaisiin kaikille työntekijöille tasaisesti, jolloin aihealueita tulisi laajalti ja toisaalta kaikki joutuisivat laittamaan itsensä likoon yhteisen hyvän asian puolesta (2)

Palautekyselyssä annettiin useita ehdotuksia siihen, mitä aiheita toimintatiistaisissa voitaisiin käsitellä jatkossa. Aiheiksi ehdotettiin mm. lantiopohja-ongelmien -fysioterapiaa (3 vastausta), kertausta ja harjoittelua Kinetic Control -koulutukseen perustuen (3), seksuaalineuvontaa fysioterapeutin näkökulmasta (2) sekä alaselän fysioterapiaa (operatiivisesti ja konservatiivisesti hoidetut) (2). Lisäksi yksittäisiä ehdotuksia tuli seuraavista aiheista: purentaongelmien fysioterapia, tasapaino-ongelmat (hyvälaatuinen asentohuimaus), manuaaliset tekniikat, liikkeenhallinta suhteessa voimaan, reumaortopedia, sähköhoidot fysioterapiassa, käsikirurgia, jalkateräongelmien fysioterapia, polven konservatiivinen kuntoutus, olkapään kuntoutus, tunnon testaaminen ja sen karaisu ja turvotuksen hoito. Luennoitsijaksi ehdotettiin kipupoliklinikan psykologia kipupotilaan kokonaisvaltaisesta hoitamisesta.

Työyhteisön toimivuutta koskevana kehittämiskohteina tulevana vuonna (2015) mainittiin mm. työyhteisön yhteishenkeen ja yhteisöllisyyteen panostaminen (6 vastausta), tiimityön kehittäminen (3) sekä työkaverin tekemän työn kunnioittaminen ja arvostaminen (3). Kehittämiskohteiksi mainittiin myös ammatillisen osaamisen jakaminen ja koulutuspalautetoiminnan tehostaminen (3). Lisäksi kehittämiskohteina nähtiin tiedon kulun parantaminen (2), työkuormituksen tasainen jakautuminen työntekijöiden kesken, moniammatillisen yhteistyön kehittäminen sekä kroonisten moniongelmaisten kipupotilaiden fysioterapiaprosessin kehittäminen.

Edellä mainittuja kehittämiskohteita voisi vastaajien mukaan parantaa esimerkiksi työyhteisön pelisääntöjä päivittämällä (4 vastausta), tiimityöskentelyn työnjakoa ja vastuualueita täsmentämällä sekä tiimityöskentelyn toimintatapoja yhtenäistämällä (4). Prosessien välisen yhteistyön ja koulutuspalautteiden kehittämiseksi sekä ammatillisen osaamisen jakamiseksi ehdotettiin toimintatiistai –

toiminnan jatkamista (3). Moniongelmaisten potilaiden hoitamiseen saataisiin selkeämpiä raameja esim. kyseistä fysioterapiaprosessia kehittämällä. Kehittämiskeinoina mainittiin niin johtajuus- kuin alaistaitojenkin tarkastelua sekä jokaisen työntekijän vastuun kantamista omasta roolistaan työyhteisön jäsenenä.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISTYÖN ARVIOINTIA

### 5.1 Johtopäätökset

Kehittämistyön tavoitteena oli lisätä työyhteisön toimivuutta. Palautekyselyssä vastaajat arvioivat työyhteisön toimivuuden hieman paremmaksi nykytilan kartoitukseen verrattuna. Tätä tulosta voi selittää kuitenkin moni tekijä, joskin tällä kehittämistyöllä saattaa olla oma vaikutuksensa positiiviseen kehitykseen. Työyhteisössä on ollut käynnissä kehittämistyön aikana myös muita työyhteisön toimivuutta parantavia toimenpiteitä, jotka varmasti myötävaikuttavat tulokseen. Näitä toimenpiteitä on kuvattu seuraavassa kehittämistyön arviointi –luvussa.

Työyhteisön toimivuuden parantumisen lisäksi kehittämistyön tarkoituksena oli työyhteisön yhteisöllisyyden lisääntyminen sekä työyhteisön jäsenten välisen yhteistyön ja vuoropuhelun lisääntyminen. Palautekyselyn vastausten perusteella kehittämistyöprosessi ja siinä käytetyt menetelmät palvelivat kohtuullisesti tätä tarkoitusta.

Palautekyselyn vastausten perusteella toimintatiistain käytännönjärjestelyjä pidettiin pääasiassa toimivina. Vastausten perusteella toimintatiistaille on kuitenkin haastavaa löytää sellaista ajankohtaa, joka sopisi kaikille, ilman että se häiritseisi päivittämisen perustyön tekemistä. Tämä johtuu työntekijöiden erilaisista työn sisällöistä ja siitä, että eri prosesseissa työskennellessä kiire painottuu eri päiviin ja kellonaikoihin.

Toimintatiistaissa käsitellyt aiheet koettiin pääasiassa mielenkiintoisina ja uusia ideoita käsiteltäviksi aiheiksi annettiin runsaasti. Käytännön toteutusta pitää jatkossa kuitenkin vielä kehittää. Nyt toimintatiistait ovat toteutuneet lähinnä luentotyyppeinä ja palautekyselyn vastausten perusteella toivottiin enemmän käytännönläheistä toimintaa, kuten fysioterapeuttisen tutkimisen ja eri fysioterapeuttisten menetelmien käytännön harjoittelua.

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että toimintatiistai –toimintaa kannattaa jatkaa myös ensi vuonna. Kuitenkin vastuunottohalukkuus toimintatiistain sisällön tuottamisesta ja toimintatiistaikerran vetämisestä oli melko alhainen. Jaettu vetovastuu olisi kuitenkin kaikkien etu, koska silloin kaikkien työntekijöiden ammatillinen osaaminen tulisi paremmin näkyväksi ja toisaalta vetovastuu ei kaa-tuisi vain muutaman ihmisen harteille. Kynnystä vastuun ottamiseen voidaan vähentää esim. sillä, että toimintatiistai –kerran sisältöä ja toteutusta suunnitellaan ja toteutetaan pienryhmässä. Silloin myös ammatillisen osaamisen jakamista tapahtuu useammassa vaiheessa, sekä suunnitteluvaiheessa pienryhmässä, että toteutusvaiheessa suuremmalla porukalla.

Työyhteisömme jäsenet käyvät paljon ammattitaitoa syventävissä koulutuksissa joko työnantajan kustantamana tai omalla kustannuksellaan. Pääsääntö on, että niistä koulutuksista, joihin on osallistuttu työnantajan kustannuksella, on pidettävä tavalla tai toisella koulutuspalautte työkavereille. Työyhteisössämme koulutuspalautteita on pidetty yleisesti tärkeinä tapahtumina, jotta uusin tieto saavut-taisi mahdollisimman monet työntekijät ja että koulutusmäärärahoille saataisiin mahdollisimman paljon vastetta. Koulutukset, joihin työntekijät osallistuvat, perustuvat pääsääntöisesti tutkittuun tietoon ja hyväksi todettuihin fysioterapiakäyt-äntöihin. Näin ollen koulutuspalautteilla on myös oleellinen rooli näyttöön pe-rustuvan fysioterapian toteutumisessa työyhteisössämme.

Kehittämistyön kannalta mielenkiintoista oli kuitenkin se, että siinä toimintatiis-tai-kerrassa, jossa käsiteltiin koulutuspalautteita, osallistujamäärä oli erittäin vähäinen. Jatkossa työyhteisössämme pitänee vielä tarkentaa koulutuspalaut-teiden pitämiseen liittyviä pelisääntöjä ja käytäntöjä, jotta käytäntö kannustaisi sekä koulutuspalautteiden pitäjiä sekä kuuntelijoita.

Kehittämistyön tekijän näkökulmasta kehittävä työntutkimus ja ekspansiivisen oppimisen malli toimi työyhteisön kehittämistyössä hyvänä ja loogisena koko-naisuutena. Ekspansiivisen oppimisen ideologian mukaisesti työyhteisön jäse-net saivat olla prosessin keskipisteessä määrittelemässä kehittämistarpeita ja –keinoja, mikä tuki heidän sitoutumistaan kehittämisprosessiin. Sitoutuminen nä-kyi käytännössä korkeina vastausprosentteina nykytilanteen kartoituksessa ja



palautekyselyssä sekä aktiivisena osallistumisena prosessin eri vaiheisiin. Tämä kuvaa työyhteisön jäsenten kiinnostusta ja motivaatiota työyhteisön kehittämiseen ja ymmärrystä siitä, että muutos parempaan vaatii jokaisen henkilökohtaista panostusta.

Kehittämistyön eri vaiheiden tarkoituksena oli lisätä avointa mielipiteiden ja näkemysten vaihtoa ammatillisista asioista. Etenkin uudessa työyhteisössä näkemuserot saattavat aiheuttaa riitaisuutta, mutta parhaimmillaan asioista keskusteleminen harjoittaa yhteistyön tekemistä. Tärkeintä on ymmärtää, että näkemuserot ammatillisissa asioissa ei ole persoonakysymyksiä vaan asiakysymyksiä. Jatkossa keskustelukulttuurin parantuminen voi lisätä rohkeutta nostaa esiin työssä esiintyviä ongelmia ja kehittämistä vaativia asioita.

## 5.2 Kehittämistyön arviointia

Työyhteisöjen kehittämisen tärkeimpiä lähtökohtia ovat kehittämisen todellinen ja tunnistettu tarvetila sekä kehittämistyön oikea-aikaisuus. Koska kehittämistyö vaatii aina resursseja, on työn onnistumiseksi varattava riittävästi aikaa, rahaa, tahtotilaa, voimavaroja, kykyjä ja vastuuhenkilöitä. (Tuomi 2005, 12-13.) Organisaatiomuutoksesta johtuen työyhteisössämme oli selvä tarve toiminnan kehittämiseksi ja työyhteisön yhteisöllisyyden lisäämiseksi. Työyhteisö oli ehtinyt työskentelemään noin vuoden ajan yhdessä ennen kehittämistyön alkamista, joten muutoksesta johtuvia ristiriitoja ja ongelmia oli ehtinyt esiintymään, mutta ei kuitenkaan aiheuttamaan vielä voimakkaita konflikteja. Näin ollen kehittämistyön ajoitus oli mielestäni hyvin perusteltu ja onnistunut.

Kehittämistyön onnistumiseen tarvitaan johdon ja esimiesten tukea, näkyvää osallistumista ja itsensä likoon panemista ja niiden on oltava yksimielisiä kehittämisprosessin merkityksellisyydestä. Samoin kehittämistyöhön osallistuvalla henkilöstöllä on oltava tahtotilaa prosessin läpiviemiseen ja motivaatiota sitoutua kehittämistyöhön. (Tuomi 2005, 15.) Tämä kehittämistyön tärkein esimiestuuki tuli työyksikön osastonhoitajalta, joka työn suunnitteluvaiheesta saakka puolsi työn tekemistä, tiedosti kehittämistarpeen ja lupasi tarvittavia resursseja kehittä-

tämistyön. Samoin työyhteisön jäsenet olivat motivoituneita kehittämiseen ja osallistuivat aktiivisesti kehittämistyön eri vaiheisiin ja ottivat tarvittaessa veto- vastuuta prosessin eri vaiheissa.

Tuomen (2005, 14) mukaan työntekijöitä ei pitäisi kuormittaa liikaa samanaikaisilla, samoja henkilöitä kuormittavilla muutos- ja kehittämisprosesseilla. Tämän kehittämistyön aikana työpaikallamme on tehty myös muita rinnakkaisia kehittämistoimenpiteitä, kuten tiimityöskentelyn kehittämistä, ammatillisten menetelmien kehittämistä ja moniammatillisen työskentelyn kehittämistä. Lisäksi työyhteisölle järjestettiin ryhmäkeskustelutunteja työpsykologin ja esimiesten johdolla sekä TYHY-tapahtuma, jonka ohjelmassa oli mm. ryhmädynamiikkaa vahvistavia harjoituksia. Koska kehittämistöiden vetovastuut ovat jakautuneet kohtuullisen tasaisesti eri työntekijöille, koen näiden toimenpiteiden osaltaan tukeneen tätä kehittämistyötä ja lisänneen vuorovaikutusta työyhteisön jäsenten välillä.

Yhtenä kehittämistyön tarkoituksena oli työyhteisön jäsenten välisen yhteistyön ja vuoropuhelun lisääntyminen. Käytetyt kehittämismenetelmät ja harjoitukset pyrittiin valitsemaan niin, että ne tukisivat etenkin vieraampiin työkavereihin tutustumista sekä positiivisen ilmapiirin ja vuoropuhelun syntymistä. Koen, että kehittämistyö on ollut tämän osalta tarkoituksenmukainen ja herätellyt työyhteisössä keskustelua mm. siitä, mitä työyhteisöllä oikeastaan tarkoitetaan ja min-käläinen meidän työyhteisömme on rakenteellisesti ja toiminnallisesti. Yhteisöllisyyden rakentuminen on joka tapauksessa pitkä prosessi ja tällä kohtuullisen uudella työyhteisöllä se on vielä rakentumassa.

Jos työyhteisöstä puuttuu kehittämisen kulttuuri, on varauduttava siihen, että yhdessä oppimisen taidon hankkiminen vie useita kuukausia tai jopa vuosia. Etenkin pitkäjännitteinen kehittäminen vaatii kurinalaista harjoittelua. (Tuomi 2005, 15.) Tämän kehittämistyön sykli kesti noin kymmenen kuukauden ajan. Se oli riittävä ajanjakso täyttämään työlle asetetut tavoitteet ja samalla toi esiin jatkokehittämistarpeita työyhteisössä. Uudesta toimintamallista saatiin pysyvä käytäntö, mutta sen kehittämistä on jatkettava ja toimintaa arvioitava säännöllisesti työpaikalla. Toimintatiistai –toimintaa jatketaan keväällä 2015 ja seuraava arviointi on tarkoituksenmukaista toteuttaa kesällä 2015 lyhyellä palautekyselyl-

lä. Näin toimintaa voidaan jälleen muokata tarkoituksenmukaisemmaksi seuraavana syksynä.

### 5.3 Kehittämistyön luotettavuus

Tässä kehittämistyössä käytettiin sekä nykytilanteen kartoittamiseen sekä palautteen keräämiseen itse laadittua kyselylomaketta. Nykytilan kartoituksen väittämät pohjautuivat sovelletusti VSSHP:n työtyytyväisyyskyselyyn. Kyselyllä pyrittiin kartoittamaan rajatusti sellaisia työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä ja asioita, joihin työyhteisö omalla toiminnallaan pystyy vaikuttamaan. Siksi väittämissä pyrittiin minimoimaan esim. työtiloja, palkkausta ja johtamista koskevat väittämät. Väittämien analysoiminen oli mahdollisesti pinnallista (vain keskiarvoja, keskihajonta ja vastausten prosentiosuuksia) mutta koska kyseessä ei ole tieteellinen tutkimus, katsoin tämän tarkkuuden riittäväksi. Lisäksi kyselyn käyttö nykytilan kartoituksessa on tarkoitus olla mahdollisimman helppokäyttöinen ja ”kevyt” työkalu arkisessa käytössä. Jatkossa nykytilan kartoitukseen käytettyä kyselyä voi käyttää sellaisenaan TYKS:n muilla osastoilla työyhteisön kehittämistarpeiden kartoittamiseen.

Nykytilanteen kartoituksessa oli alun perin tarkoitus selvittää kehittämistarpeita myös tiimeittäin, joihin työyhteisö jakautuu. Tämä osoittautui kuitenkin prosessin kannalta epätarkoituksenmukaiseksi, koska osassa tiimeissä työntekijämäärä tai vastaajalukumäärä oli vähäinen. Näin ollen myöskään vastaajat eivät olisi välttämättä pysyneet anonyymeina. Käytännössä on osoittautunut, että tiimeillä on hyvin erilaisia kehittämistarpeita tiimien sisäisissä toiminnoissa, jotka vaativat jatkossa toimenpiteitä. Tässä kehittämistyössä tiimien sisäiset ongelmat pyrittiin jättämään hieman taka-alalle ja keskittymään koko työyhteisöä koskevaan vuorovaikutukseen.

Nykytilan kartoituksen vastausprosentti oli 92 %. Vastausprosenttia nosti osaltaan se, että vastaamiseen varattiin aikaa viikkopalaverista eli kaikilla töissä olleilla työntekijöillä oli mahdollisuus vastata kyselyyn samanaikaisesti, ilman että se häiritsi päivittäistä työntekoa. Palautekyselyn vastausprosentti jäi alhai-

semmäksi, 72 prosenttiin. Palautekysely toteutui viimeisellä viikolla ennen joululomille lähtöä, jolloin monilla työntekijöillä on kiireinen työtahti. Tämä saattoi hieman alentaa vastausprosenttia. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 204) kehottavat välttämään kyselyjen toteuttamista joulukuussa, koska ihmiset orientoituvat niihin heikosti ennen lomakautta. Tässä kehittämistyössä joulukuu oli kuitenkin aikataulullisesti mielekkäin palautteen keräämisajankohta koko prosessia ajatellen ja ajankohdasta huolimatta vastausprosentti oli hyvä.

Sekä nykytilan kartoituksessa, että palautekyselyssä väittämiin vastattiin asteikolla 1-5 (1= ei pidä lainkaan paikkaansa, 5= pitää täysin paikkansa). Hirsjärven ym. (2009, 203) mukaan samaa mieltä/ eri mieltä –väittämät sisältävät kuitenkin vastaustaipumuksen, jota nimitetään sosiaalisesti suotavuudeksi. Sillä tarkoitetaan sitä, että ihmiset valitsevat helposti sen vastausvaihtoehdon, jota he arvelevat odotettavan, eli jonka he arvelevat olevan yleensä suotava vastaus. Sosiaalinen suotavuus on saattanut olla yksi vaikuttava tekijä palautekyselyn hyviin tuloksiin. Lisäksi kehittämistyöntekijän kaksoisrooli on voinut vaikuttaa siihen, että työkaverit ovat vastanneet kyselyyn kollegalleen suotuisalla tavalla.

Lisäksi palautekyselyn tuloksiin on voinut vaikuttaa se, että kehittämistyöhön positiivisesti suhtautuneet ovat saattaneet olla motivoituneimpia vastaajia ja palautteen antajia ja näin ollen osa kriittisistä palautteista on voinut jäädä saamatta. Lisäksi mittaushetkellä voi olla vaikutusta kyselytuloksiin yksittäisten kysymysten osalta, mikä voi vaikuttaa näin pienessä aineistossa lopputulokseen, kuten esimerkiksi työyhteisön toimivuuden –kouluarvosanaan.

Engeströmin (1995, 48, 87) mukaan kollektiivisen oppimisen edellytyksenä on työyhteisön moniäänisyys ja näin ollen sen toteutuminen on keskeisessä roolissa kehittämistyön luotettavuutta arvioitaessa. Tässä kehittämistyössä moniäänisyyttä tuettiin valitsemalla nykytilan kartoituksen ja prosessin arvioinnin tiedonkeruumenetelmäksi kysely, johon sai vastata anonyymisti. Lisäksi learning cafe –työskentelyllä oli tarkoitus saada hiljaisimmatkin äänet kuuluville eri näkökulmien huomioimiseksi. Käytännössä learning cafe –menetelmä tuotti paljon kes-

kustelua ja vahvojakin kannanottoja, jolloin kehittämistyön tekijän piti olla valppaana, ettei ”hiljaisemmat näkökulmat” hukkuisi voimakkaampien alle.

Tämän kehittämistyön näkyvin tuotos on uusi, pysyvä ja koko työyhteisöä yhdistävä toimintamalli, jonka kautta on pystytty lisäämään ammatillisen osaamisen jakamista ja lisäämään yhteisöllisyyden tunnetta työyhteisössä. Näin ollen kehittäminen on saavuttanut sille asetetut tavoitteet. Jatkossa työyhteisö voisi hyötyä mm. työyhteisön sisällä toimivien tiimien toiminnan kehittämisestä, joka käytännössä koskee 2-7 työntekijän ryhmiä sekä tiimien toimintaan vaikuttavia sidosryhmiä. Tiimityön sujuvuus ja siitä aiheutuva työtyytyväisyys peilautuu välillisesti myös koko työyhteisön vuorovaikutukseen ja työhyvinvointiin.

Kehittämistyön tekijän ja työyhteisön jäsenen kaksoisroolissa toimiminen oli sujuvampaa, mitä alkuun odotin. Lähiesimiehen tuki ja työyhteisön positiivinen asenne tukivat prosessin etenemistä suunnitelman mukaisesti. Työyhteisön kehittäjän roolissa toimiminen laajensi ammatillista osaamistani ja syvensi ymmärrystäni mm. työyhteisöjen rakenteesta ja toiminnan lainalaisuuksista. Prosessin edetessä pyrin ottamaan mahdollisimman näkymättömän roolin esim. Toimintatiistaiden käytännön järjestelyissä, jotta työyhteisön jäsenillä olisi todellinen mahdollisuus ja velvollisuus vastuun ottamiseen toiminnan toteutuksesta.

Tämän kehittämistyön etenemistä on edesauttanut useat tekijät ja tärkein niistä on Leppäsen (2002, 42) kiteyttämässä ydinajatuksessa työyhteisön kehittämisestä: Työyhteisön kehittäminen perustuu ennen kaikkea työyhteisön työhön ja panostukseen. Todellisessa yhteistyössä ei ole mukana vapaamatkustajia, eikä niitä ole myöskään työyhteisön kehittämisessä. Olen kiitollinen työyhteisölleni aktiivisesta ja positiivisesta osallistumisesta kehittämistyöhön, mikä on ollut tärkein edellytys prosessin onnistumiseksi. Positiivinen kokemus yhteisestä kehittämisestä on parantanut luottamusta yhteistoiminnan sujuvuuteen ja antanut hyvän pohjan tuleville työyhteisön kehittämishankkeille.

## LÄHTEET

Antonowski, A. 1993. The structure and properties of the sense of coherence scale. *Social Science & Medicine* 36 (6), 725-733. Viitattu 15.1.2015.  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/027795369390033Z#>

Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

Foreur, M., Besley, K., Burton, G. & Crisp, J. 2013. Enhancing the resilience of nurses and midwives: Pilot of a mindfulness-based program for increased health, sense of coherence and decreased depression, anxiety and stress. *Contemporary Nurse* 45 (1), 114-125. Viitattu 1.3.2015.  
<http://search.proquest.com/docview/1470789320/fulltextPDF/B17B981873E6437APQ/1?accountid=14774>

Heiske, P. 2001. Hyvinvointia työyhteisöön. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hämäläinen, P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Hämeenlinna: Karisto Oy:n kirjapaino.

Höge, T. & Bussing, A. 2004. The Impact of Sense of Coherence and Negative Affectivity on the Work Stressor – Strain Relationship. *Journal of Occupational Health Psychology* 9 (3), 195-205. Viitattu 1.3.2015.  
<http://search.proquest.com/docview/614391706/fulltextPDF/1CA121A4C10A4C2BPQ/1?accountid=14774>

Juuti, P. (toim.) 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa: Hansaprint.

Jäppinen, A-K. 2012. Onnistu yhdessä! Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Juva: Bookwell Oy.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WS Bookwell Oy.

Jääskeläinen, A. 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä: toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Väitöskirja. Lapin Yliopisto. Viitattu 15.8.2014. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-623-3>

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Koulutustakuu 2014. Ryhmytymisen yhteispelikortit ilmestyneet. Viitattu 17.12.2014. <http://www.koulutustakuu.fi/ryhmayttamisen-yhteispeli-kortit-ilmestyneet/>

Leppänen, A. 2002. Työyhteisön kehittämisen tavoitteet. Teoksessa Lindström, K. & Leppänen A. (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Työterveyslaitos. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy, 36-44.

Lindström, K. 2002. Kehittämisprosessin arviointi. Teoksessa Lindström, K. & Leppänen A. (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Työterveyslaitos. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy, 328-339.

Nakari, M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Väitöskirja. Jyväskylän Yliopisto. Viitattu 1.8.2014. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13357/9513915484.pdf?s>

Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Ranta, I. & Tilander, E. 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Hoitotyön vuosikirja 2014. Porvoo: Bookwell Oy.

Sairaalatutkimus 2014. Info työyhteisölle. Viitattu 1.6.2014. <http://sairaalatutkimus.fi/sairaalatutkimus/info/tyoyhteisolle/>

Schaupp, M., Koli, A., Kurki, A-L. & Ala-Laurinaho, A. 2013. Yhteinen muutos. Työhyvinvointia työtä tekemällä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Simola, A. & Kinnunen, U. 2005. Toimiva organisaatio henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisuuden kannalta. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) Työ leipälajina. PS-kustannus. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy, 119-141.

Soini, S., Joki, M., Lahtinen, M. & Vartia, M. 2002. Alkuseelvittely edellytys kehittämissprosessin onnistumiselle. Teoksessa Lindström, K. & Leppänen A. (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Työterveyslaitos. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy, 104-113.

Terveysten ja hyvinvoinnin laitos 2014. Yhteisöllisyys. Viitattu 2.9.2014.  
[http://www.thl.fi/fi\\_FI/web/kasvunkumppanit-fi/tyon/periaatteet/yhteisollisyys](http://www.thl.fi/fi_FI/web/kasvunkumppanit-fi/tyon/periaatteet/yhteisollisyys)

Terveyskirjasto 2014. Neuropaattisen kivun hoito-opas. Viitattu 18.12.2014.  
[http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p\\_artikkeli=nix00086#s1](http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=nix00086#s1)

Tevere 2014. Menetelmiä kouluttajille ja ohjaustyötä tekeville. Viitattu 4.9.2014.  
<http://www.tevere.fi/menetelmia>

Tuomi, J. (toim.) 2005. Kokemuksia työyhteisön kehittämiseen. Opas kouluttajalle karikkojen välttämiseksi. Pirkanmaan ammattikorkeakoulun julkaisusarja C. Oppimateriaalit. Nro 6. Tampere.

Työterveyslaitos 2014a. Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti. Viitattu 1.6.2014. <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx>

Työterveyslaitos 2014b. Työyhteisö ja esimiestyö. Viitattu 1.6.2014.  
[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/Sivut/default.aspx)

Työterveyslaitos 2014c. Työyhteisön ristiriidat ja ratkaisut. Viitattu 1.6.2014.  
[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/tyoyhteison\\_ristiriidat\\_ja\\_ratkaisut/sivut/default.aspx?snb\\_adname=poim6](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyoyhteison_ristiriidat_ja_ratkaisut/sivut/default.aspx?snb_adname=poim6)

Työterveyslaitos 2014d. Sairaalahenkilöstön hyvinvointitutkimus. Viitattu 1.6.2014.  
[http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/sairaalahenkiloston\\_hyvinvointitutkimus/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/sairaalahenkiloston_hyvinvointitutkimus/Sivut/default.aspx)



Työterveyslaitos 2014e. Työyhteisön kehittäminen. Viitattu 1.6.2014.  
[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/tyoyhteison\\_kehittaminen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyoyhteison_kehittaminen/sivut/default.aspx)

Työterveyslaitos 2014f. Kehittämispöessi. Viitattu 1.6.2014.  
[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/tyoyhteison\\_kehittaminen/kehittamis\\_prosessi/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyoyhteison_kehittaminen/kehittamis_prosessi/sivut/default.aspx)

Työterveyslaitos 2014g. Työn muutoksen mallintaminen. Viitattu 1.6.2014.  
[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/muutoksen\\_hallinta\\_ja\\_kehittaminen/tyon\\_muutoksen\\_mallintaminen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/tyon_muutoksen_mallintaminen/sivut/default.aspx)

Verkostojohtaminen 2014. Learning cafe ja World cafe. Viitattu 4.9.2014.  
[http://verkostojohtaminen.fi/?page\\_id=139](http://verkostojohtaminen.fi/?page_id=139)

Virkkunen, J., Engeström, Y., Pihlaja, J. & Helle, M. 2001. Muutoslaboratorio. Uusi tapa oppia ja kehittää työtä. Helsinki: Edita Oyj. Viitattu 15.3.2014.  
<http://www.mediaconceptsrg.net>

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittymisen, perusta ja käytännöt. Tallinna: Tallinna Raamatutrukikoda.

VSSHHP 2014. Santra –intranetsivut. Työhyvinvointitutkimus. Viitattu 1.6.2014.  
<http://santra.vsshp.fi/henkilostoasiat/tyohyvinvointi-ja-tyosuojelu/Sivut/Hyvinvointitutkimus.aspx>

# Tutkimuslupa



VSSHP/Palvelualue 1

14.8.2014

Päätös T157/PA1/002/2014

## TUTKIMUSLUPA (Toimintasääntö § 15)

Tutkimuksen numero: T157/PA1/002/2014

Tutkimuksen nimi: Työyhteisön kehittämishanke Kirurgisen sairaalan fysioterapiayksikössä


Tutkimuksen ajoitus: 2014

Vastuullinen tutkija: Tiina Hautala (Turun AMK)

Tutkittavien lukumäärä: 25 henkilöä

Myönnämme luvan yllä mainittuun tutkimukseen. Edellytämme, että tutkimuksesta ei aiheudu haittaa yksiköiden normaalille toiminnalle eikä muita kustannuksia sairaalalle.

20.8.2014

  
Anja Kylävali  
Palvelualuejohtaja

JAKELU Vastuullinen tutkija  
Opinnäytetyön tekijä  
Tutkimuksen ja opetuksen vastuuhenkilö  
TurkuCRC  
Hoitotyön toimisto

## Nykytilan kartoitus

### KIR5B –Fysioterapeuttien työyhteisön kehittäminen

Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa työyhteisömme työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja kerätä ideoita työyhteisömme kehittämistarpeista.

Tässä kyselyssä ”työyhteisöllä” tarkoitetaan Kirurgisessa Sairaalassa toimivien fysioterapeuttien ja osastosihteerin porukkaa (KIR5B).

Vastaamalla kyselyyn voit vaikuttaa työyhteisömme tuleviin kehittämiskohteisiin.

Kyselyyn vastataan nimettömästi ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Yksittäiset vastaukset tai kommentit eivät tule sellaisinaan missään esille.

1. Missä prosessissa työskentelet pääsääntöisesti?(vapaaehtoinen)

- Artro  
 Prote  
 Selkä  
 muu

### Auttaminen, huomaavaisuus ja sosiaalisuus

1 = ei pidä lainkaan paikkaansa, 5 = pitää täysin paikkansa

	1				5
2. Pidämme toisemme ajan tasalla työasioissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Tietoa todella pyritään jakamaan työyhteisömme sisällä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Työyhteisösämme on ”Yhdessä tekemisen” -asenne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Tulen ymmärretyksi ja tunnen olevani hyväksytty työyhteisössämme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Työyhteisömme jäsenet toimivat yhdessä toteuttaakseen uusia ideoita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Työyhteisömme pelisäännöt on määritelty selkeästi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Työyhteisömme pelisäännöt toteutuvat oikeudenmukaisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Innovatiivisuus**

1= ei pidä lainkaan paikkaansa - 5 = pitää täysin paikkansa

	1			5		
9. Työyhteisömme jäsenet etsivät uusia, tuoreita tapoja tarkastella työn haasteita	( )	( )	( )	( )	( )	( )
10. Työyhteisössämme käytetään aikaa uusien ideoiden kehittelyyn	( )	( )	( )	( )	( )	( )
11. Työyhteisömme jäsenet toimivat yhdessä toteuttaakseen uusia ideoita työmenetelmien kehittämiseksi	( )	( )	( )	( )	( )	( )
12. Työyhteisössämme käytettävät fysioterapiamenetelmät perustuvat uusimpaan tutkimusnäyttöön	( )	( )	( )	( )	( )	( )

**Tavoitteellisuus**

1= ei pidä lainkaan paikkaansa - 5 = pitää täysin paikkansa

	1			5		
13. Työyhteisömme toiminnalle on määritelty selkeät tavoitteet	( )	( )	( )	( )	( )	( )
14. Työyhteisömme jäsenet ymmärtävät asetetut tavoitteet	( )	( )	( )	( )	( )	( )
15. Kannatan työyhteisöllemme asetettuja tavoitteita	( )	( )	( )	( )	( )	( )
16. Työyhteisömme tavoitteet ovat saavutettavissa	( )	( )	( )	( )	( )	( )
17. Uskon asetettujen tavoitteiden olevan hyödyllisiä	( )	( )	( )	( )	( )	( )

**Kehittäminen**

1 = ei pidä lainkaan paikkaansa - 5 = pitää täysin paikkansa

	1				5
18. Työyhteisömme jäsenillä on valmiutta asettaa kyseenalaiseksi työyksikkömme tekemän työn perusteet	( )	( )	( )	( )	( )
19. Kiinnitämme huomiota toimintamme heikkoihin kohtiin parantaaksemme työskentelyämme	( )	( )	( )	( )	( )
20. Työyhteisömme jäsenet ottavat työssään huomioon muiden esittämät parannusehdotukset päästäkseen parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen	( )	( )	( )	( )	( )
21. Työyhteisömme jäsenet hyödyntävät saamaansa koulutusta tehokkaasti työssään	( )	( )	( )	( )	( )
22. Nykyisen koulutuspalauttejärjestelmämme avulla koulutusten sisältö tulee tehokkaasti muidenkin työyhteisömme jäsenten saataville	( )	( )	( )	( )	( )
23. Työyhteisömme koulutusmäärärahat jakautuvat oikeudenmukaisesti	( )	( )	( )	( )	( )

**Työn kuormittavuus**

1 = ei pidä lainkaan paikkaansa - 5 = pitää täysin paikkansa

	1				5
24. Minulla on riittävästi aikaa hoitaa työni kunnolla	( )	( )	( )	( )	( )
25. Työmääräni on kohtuullinen	( )	( )	( )	( )	( )
26. Työtehtävät jakautuvat oikeudenmukaisesti työyhteisön jäsenille	( )	( )	( )	( )	( )
27. Saan tehdä työni ilman kiireen ja paineen tunnetta	( )	( )	( )	( )	( )
28. Saan tehdä työtehtäväni ilman keskeytyksiä alusta loppuun saakka	( )	( )	( )	( )	( )
29. Työntekijöiden lukumäärä on oikein mitoitettu työmäärään verrattuna	( )	( )	( )	( )	( )

**Työn hallinta**

1 = ei pidä lainkaan paikkaansa - 5 = pitää täysin paikkansa

	1				5
30. Voin tehdä itsenäisiä päätöksiä työssäni	( )	( )	( )	( )	( )
31. Minulla on sananvaltaa omiin töihini liittyen	( )	( )	( )	( )	( )
32. Pystyn itse vaikuttamaan työpäiväni rakenteeseen	( )	( )	( )	( )	( )
33. Pääsen käyttämään työssäni luovuttani	( )	( )	( )	( )	( )
34. Työhöni kuuluu paljon samanlaisina toistuvia tehtäviä	( )	( )	( )	( )	( )
35. Työni vaatii pitkälle kehittyneitä taitoja	( )	( )	( )	( )	( )
36. Työni vaatii, että opin uusia asioita	( )	( )	( )	( )	( )
37. Työssäni saan tehdä paljon erilaisia asioita	( )	( )	( )	( )	( )
38. Minulla on mahdollisuus kehittää minulle ominaisia kykyjäni	( )	( )	( )	( )	( )

39. Mikä on parasta / toimivinta työyhteisössämme? Mainitse 1-3 mielestäsi tärkeintä asiaa

---

---

---

40. Mainitse 1-3 mielestäsi tärkeintä työyhteisöämme koskevaa kehittämiskohdetta, ongelmaa tai haastetta?

---

---

---

41. Millä keinoilla edellä mainitsemiasi asioita voisi kehittää tai parantaa?

---

---

---

42. Minkä kouluarvosanan annat työyhteisömme toimivuudelle?

4	5	6	7	8	9	10
( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

Terveisiä/kommentteja:)

---

---

---

## **Kehittämispäivässä käytettyjä menetelmiä ja harjoituksia**

### **Learning cafe –menetelmä**

Learning cafe työskentely etenee siten, että osallistujat ryhmittyvät pöytäkuntiin ja ryhmälle valitaan puheenjohtaja. Keskustelussa käytyt asiat kirjoitetaan muistiin kertakäyttöliinoille tai esim. fläppipaperille. Ideat ja oivallukset voidaan kirjata liinoille myös jäsenyksinä, kuvina tai näkökulmina. Ideointivaiheessa teemoja voidaan jakaa myös osa-alueisiin ja käsitellä useampaa teemaa samanaikaisesti. 15-20 minuutin ideoinnin jälkeen ryhmän jäsenen puheenjohtajaa lukuun ottamatta hakeutuvat toiseen pöytäseurueeseen, jossa ideointia jatketaan samasta tai eri teemaa käsittelevästä aiheesta. Puheenjohtaja tekee yhteenvedon uudelle pöytäseurueelle. Seuraava ryhmä jatkaa ideointia siitä, mihin edelliset ovat päässeet. Lopuksi kaikkien pöytien puheenjohtajat tekevät yhteenvedon käydyistä keskusteluista ja tuovat tulokset yhteiseen tarkasteluun. Learning café -menetelmä tukee muun muassa hiljaisempien osallistujien osallistumista, ratkaisujen löytymistä hankaliin kysymyksiin sekä yhteisen ymmärryksen syntymistä työyhteisössä. (Tevere 2014; Verkostojohtaminen 2014.)

### **Oma kuva –askartelu**

Ryhmäläisille jaetaan A4-paperi, jonka he taittavat puoliksi pystysuunnassa. Paperista tulee repiä hahmo, joka esittää ryhmäläistä itseään. Hahmon päähän kirjoitetaan ryhmäläisen nimi, käsiin, vartaloon ja jalkoihin puolestaan kolme asiaa, jotka saavat ryhmäläisen hyvälle tuulelle työpäivän aikana ja kokee parantavan työhyvinvointia. (muussa käytössä voidaan kirjoittaa esim. ikä, harrastukset ja tulevaisuuden suunnitelmat). Lopuksi jokainen ryhmäläinen näyttää oman kuvansa ja kertoo muille, mitä on kirjoittanut hahmoon. Lopuksi hahmot kiinnitetään isolle paperille ja näin syntynyt juliste voidaan kiinnittää esim. työpaikan kahvihuoneen seinälle muistoksi yhteistyöstä. (Koulutustakuu 2014.)



## **Ominaisuuskukka**

Ryhmäläiset jaetaan 4-6 henkilön pienryhmiin. Ryhmäläisiä pyydetään miettimään omia hyviä ominaisuuksiaan (missä minä olen hyvä, mitä positiivisia luonteenpiirteitä minulla on) ja kirjoittamaan ainakin kolme ominaisuutta ylös paperille. Jokaiselle ryhmälle jaetaan kuva ominaisuuskukasta. Ryhmäläiset merkitsevät kukan keskelle kolme sellaista hyvää ominaisuutta, jotka löytyvät kaikilta ryhmän jäseniltä. Jokaiseen kukan terälehteen tulee yhden ryhmäläisen nimi sekä sellainen hyvä ominaisuus, joka on vain tällä ryhmäläisellä. Lopuksi jokainen ryhmä saa kertoa, mitkä olivat ryhmän yhteiset hyvät ominaisuudet. Jokainen ottaa oman terälehtensä mukaan ja muistaa tämän hyvän ominaisuutensa. Terälehti voi jatkossa toimia nimilappuna (Heimo, Jalo, Tähtävuori & Vahalahti 2012, 14).

## **Positiivisen juorun –harjoite**

Ryhmäläisten tehtävänä on sulkea silmät ja miettiä mielessään jotain positiivista asiaa omasta työkaveristaan. Hetken kuluttua silmät avataan ja jaetaan tämä asia vieressä istuvan kanssa (ei kuitenkaan saman henkilön kanssa jota ajatus koskee). Tämä vierustoverin kertoma juoru painetaan mieleen ja myöhemmin päivällä ryhmäläisten tehtävänä on jakaa tämä vieruskaverilta kuultu asia eteenpäin kolmannelle henkilölle. Näin annetaan positiivisten ajatusten ja mielikuvien kiertää juorun lailla eteenpäin ja luoda positiivisia mielikuvia ryhmäläisistä.

## Toimintatiistai –aikataulu

Toimintatiistai aikataulusuunnitelma syksy 2014

vko	pvä	aihe
37	9.9.	Selkäkipu/ MDT-tekniikka
41	7.10.	Neuropaattisen kivun tunnistaminen
45	4.11.	Koulutuspalautteita
49	2.12.	Lonkkateema

## **Palautekysely**

Viime keväänä toteutetun työyhteisömme kehittämispäivän tuotteena aloitimme "toimintatiistait". Toiminta on toteutunut suunnitelman mukaisesti syksyn aikana neljä kertaa.

Tämän kyselyn tarkoituksena on arvioida toimintatiistai- toiminnan toteutusta ja sen merkitystä työyhteisössämme ja kerätä jatkokehittämisehdotuksia työyhteisömme toiminnan parantumiseksi.

Tässä kyselyssä "työyhteisöllä" tarkoitetaan Kirurgisessa sairaalassa sekä trauma-osastolla työskentelevien fysioterapeuttien, kuntohoitajan ja osastosihteerin porukkaa (KIR5B).

Kyselyyn vastataan nimettömästi ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Yksittäiset vastaukset tai kommentit eivät tule sellaisinaan missään esille. Kiitos osallistumisestasi!

### **1. Missä prosessissa työskentelet pääsääntöisesti? (vapaaehtoinen)**

- Artro
- Prote
- Selkä
- muu

### **2. Kuinka monta kertaa olet osallistunut toimintatiistaihin?**

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4

**KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS**

1 = ei pidä lainkaan paikkaansa, 5 = pitää täysin paikkansa

	1			5	
3. Toimintatiistai toteutuu sopival- la rytmillä (noin neljän viikon välein)	( )	( )	( )	( )	( )
4. Toimintatiistain ajankohta (klo 14.00-15.30) on sopiva	( )	( )	( )	( )	( )
5. Toimintatiis- taihin käytetty aika (1,5h) on sopivan mittai- nen	( )	( )	( )	( )	( )
6. Toimintatiis- taissa käsitellyt aiheet ovat olleet mielenkiintoisia	( )	( )	( )	( )	( )

**OSAAMISEN JAKAMINEN**

1= ei pidä lainkaan paikkaansa - 5 = pitää täysin paikkansa

	1			5	
7. Toimintatiistaissa käsitellyt aiheet ovat syventäneet amma- tillista osaamistani	( )	( )	( )	( )	( )
8. Toimintatiistai on lisännyt tietoisuutta- ni työkaveriitteni työn sisällöstä	( )	( )	( )	( )	( )
9. Toimintatiistai on lisännyt ammatilli- sen osaamisen jakamista työyhteisössämme	( )	( )	( )	( )	( )
10. Toimintatiistai on lisännyt näyttöön perustuvan tutki- mustiedon jakamista työyhteisössämme	( )	( )	( )	( )	( )
11. Toimintatiistai on hyvä foorumi koulu- tuspalautteiden pitämiseen	( )	( )	( )	( )	( )
12. Toimintatiistai on lisännyt vuoropuhe- lua työyhteisön jäsenten välillä	( )	( )	( )	( )	( )
13. Toimintatiistai on lisännyt työyhteisössämme yhteisölli- syyden tunnetta	( )	( )	( )	( )	( )

## TOIMINNAN JATKAMINEN

1= ei pidä lainkaan paikkaansa - 5 = pitää täysin paikkansa

	1				5
14. Toimintatiistai – toimintaa kannattaa jatkaa myös ensi keväänä	( )	( )	( )	( )	( )
15. Voisin vastata toimintatiistai-kerran toteutuksesta itselleni sopivasta aiheesta	( )	( )	( )	( )	( )

16. Mikä on ollut mielestäsi parasta toimintatiistai-toiminnassa?

---

---

17. Miten kehittäisit toimintatiistai-toimintaa paremmaksi?

---

---

18. Minkälaisia aiheita tai teemoja haluaisit jatkossa käsiteltävän toimintatiistaissa (ehdota teemaa ja/tai luennoitsijaa)?

---

---

19. Ajattele työyhteisömme toimivuutta yleisesti.

Mainitse 1-3 mielestäsi tärkeintä työyhteisöämme koskevaa kehittämiskohdetta tai haastetta tulevaa vuotta silmällä pitäen.

---

---

20. Millä keinoilla mainitsemiasi asioita voisi kehittää tai parantaa?

---

---

21. Minkä kouluarvosanan annat työyhteisömme toimivuudelle?

4	5	6	7	8	9	10
( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

Terveisiä / kommentteja :)

---

---