

Kokouskäytäntöjen kehittäminen ketterän kehittämisen keinoin

Keski-Suomen sairaanhoitopiiri

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Kevät 2016
Anna Ritvanen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

RITVANEN, ANNA:

Kokouskäytäntöjen tehostaminen
ketterän kehittämisen keinoin
Keski-Suomen sairaanhoitopiiri

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 46 sivua, 9 liitesivua

Kevät 2016

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää miten ketterän kehittämisen toimintamalli soveltuu kokouskäytäntöjen tehostamiseen. Opinnäytetyö toteutettiin Keski-Suomen sairaanhoitopiirin toimeksiannosta. Työ liittyy Keski-Suomen sairaanhoitopiirin strategiseen kehitysprojektiin.

Työn teoreettisessa tietoperustassa käsitellään muutosta ja sen johtamista, perehdytään ketterän kehittämisen toimintamalliin sekä kuvataan kokouskäytäntöjen keskeiset asiat.

Opinnäytetyön empiirinen aineisto koottiin havainnoimalla kolmea eri johtoryhmien kokousta, joissa keskityttiin selvittämään kokousten tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Lisäksi koottiin aineisto kyselynä, jossa haluttiin mielipiteitä kehitysprojektin tuotoksena syntyneestä kokouksissa hyödynnettävästä työkalupakista sekä ketterän kehittämisen toimintamallin sovellettavuudesta muuhun kehittämistoimintaan. Yhteensä kysely lähetettiin 30 henkilölle ja vastauksia saatiin neljä. Kysely toteutettiin marraskuussa 2015.

Havainnoinnista koottu aineisto analysoitiin yhtenä kokonaisuutena, lukuun ottamatta kokouksissa käytyjä keskusteluja, jotka analysoitiin erikseen. Keskusteluista tehtiin dialogikarttoja, joiden avulla keskustelun kulku oli ymmärrettävissä. Kyseisissä kokouksissa ei syntynyt kovinkaan montaa päätöstä ja ne olivat yleisluonteeltaan informointiin tarkoitettuja tilaisuuksia. Toinen tutkimusaineisto perustui kahteen kyselyyn, jotka analysoitiin erikseen. Kyselyyn tulleiden vastausten perusteella kokousten työkalupakki tulee tehostamaan kokouksia, mutta ketterän kehittämisen toimintamallin sovellettavuutta muuhun sairaanhoitopiirin kehittämistyöhön ei osattu arvioida.

Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella kokouskäytäntöjen tehostamisen onnistumista ketterän kehittämisen toimintamallilla ei pystytä arvioimaan. Tästä syystä toimintamallin siirrettävyyttä muuhun kehittämistoimintaan myöskään ei pystytä arvioimaan.

Asiasanat: muutosjohtaminen, ketterä kehittäminen, kokoukset

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

RITVANEN, ANNA:

Optimizing meetings with measures
of agile development
Central Finland Health Care District

Bachelor's Thesis in Management and Communications 46 pages, 9
pages of appendices

Spring 2016

ABSTRACT

The aim of this Bachelor's Thesis is to find out if the measures of agile development can be applied to optimizing meetings. This thesis was commissioned by Central Finland Health Care District. The study is part of Central Finland Health Care District's strategic developmental project.

The theoretical background of the study is comprised of change management, agile development and meeting procedures.

The empirical data was collected from observations and surveys. The observation was carried out at meetings of three executive groups. The focus was on finding out if the meetings were effective and fruitful. The aim of the survey, on the other hand, was to collect opinions about the project's output, meeting's toolbox, and about the possibilities of applying the agile development method to other development activities. The survey was sent to 30 people, four of whom replied. The survey was carried out in November 2015.

The data collected from the observation was analyzed as a whole. Except the discussions were analyzed separately. To make the progression of the discussions understandable there were made maps of the dialogues. Not so many decisions were made in these meetings and generally the meetings were meant for informing. The other data was based on two surveys which were analyzed separately. Based on the given answers the meeting's toolbox will optimize meetings but it wasn't possible to evaluate if the agile development method can be applied to other development activities.

Based on the study results it is not possible to evaluate if it is possible to optimize meetings with the measures of agile development. Because of this, it is not possible to evaluate the transferability of the agile development method to other development activities either.

Key words: change management, agile development, meetings

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön lähtökohdat ja tausta	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja toteutus	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne	3
2	MUUTOS JA SEN JOHTAMINEN	5
2.1	Muutoksen vaiheet	5
2.2	Muutosjohtaminen	8
2.3	Muutosvalmius ja -vastarinta	8
2.4	Sitouttaminen	9
2.5	Viestintä	10
3	KETTERÄ KEHITTÄMINEN	12
3.1	Ketterän kehityksen johtaminen	13
3.2	Ketterän kehittämisen toimintamallin arviointi	15
4	KOKOUSKÄYTÄNNÖT	19
4.1	Kokous käsitteenä	19
4.2	Kokouksen valmistelu	20
4.3	Kokouksen aikana	22
4.4	Kokouksen jälkeen	23
5	KESKI-SUOMEN SAIRAANHOITOPIIRIN KEHITTÄMISTYÖ	24
5.1	Keski-Suomen sairaanhoitopiiri	24
5.2	Kehittämistyön lähtökohdat	24
5.3	Aineiston keruu ja analyysi	25
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	28
6.1	Kokouksen tehokkuuden ja tuloksellisuuden havainnointi	28
6.2	Kysely ketterän kehittämisen toimintamallista	33
6.3	Johtopäätökset ja tutkimuksen luotettavuus	37
6.4	Jatkotutkimusehdotukset	40
7	YHTEENVETO	41
	LÄHTEET	43
	LIITTEET	47

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee ketterän kehittämisen toimintamallin sovellettavuutta kokouskäytäntöjen tehostamiseen. Johdannossa kuvataan opinnäytetyön lähtökohdat ja tausta, sekä opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset. Lopuksi kuvataan opinnäytetyön rakenne sekä käytetyt tutkimusmenetelmät. Kolmessa seuraavassa luvussa käsitellään tutkimuksen tietoperustaa. Toisessa luvussa kuvataan muutosjohtamista. Kolmannessa luvussa avataan ketterän kehittämisen toimintamallin käsitettä ja arvioidaan sitä SWOT-analyysin avulla. Luvussa neljä kuvataan kokouskäytäntöjen keskeiset asiat. Luvusta viisi lähtien kuvataan työn empiirinen osuus.

1.1 Opinnäytetyön lähtökohdat ja tausta

Sekä yksityisellä että julkisella sektorilla toimivilta organisaatioilta odotetaan jatkuvasti yhä parempaa tuottavuutta ja palvelun tehokkuutta. Organisaatioille on asetettu paineita tehdä muutoksia, jotta niiden kilpailukyky vastaa nykypäivän vaatimuksia. (Koli, Launis, Rauas-Huhtanen & Schaupp 2010; Työterveyslaitos 2014.) Tuottavuutta ja tehokkuutta halutaan lisätä sekä organisaatiotasolla että yksittäisessä kokouksessa. Tehokkailla ja tuottavilla kokouksilla tavoitellaan lisäarvoa organisaatioille. (Orava & Rockas 2015.)

Monista kehittämismenetelmistä yksi IT-alalla käytetty menetelmä on ketterä kehittäminen. Ominaista ketterälle kehittämiselle on monivaiheinen testaaminen, tiivis yhteistyö asiakkaan kanssa sekä tuotteen kehittäminen osissa ja vähitellen. (Isomäki ym. 2010.)

Keski-Suomen sairaanhoitopiirin strategisessa kehittämisprojektissa Johtamisen tuki 2016 kokeiltiin kehittää uudella tavalla sairaanhoitopiirin toimintatapoja, ketterän kehittämisen toimintamallilla. Projektin ideana on toteuttaa muutoksia lyhytkestoisissa sykleissä, joissa kullakin kierroksella on oma aiheensa. Yhtenä muutoskohteena on kokouskäytäntöjen tehostaminen. Keski-Suomen sairaanhoitopiirillä ei aiemmin ole ollut

yhtenäistä kokousten järjestämis- ja järjestäytymistapaa.

Kokouskäytäntöjen tehostamisella pyritään yhtenäistämään Keski-Suomen sairaanhoitopiirin kokouskäytäntöjä sekä jakamaan järjestämisen vastuut ja tehtävät selkeämmin.

Ketterän kehittämisen toimintamallilla tehtävien muutosten onnistuminen valikoitui aiheeksi, koska haluttiin selvittää voiko toimintamallia käyttää myös muissa kehityshankkeissa ja projekteissa. Menetelmän onnistumista tutkitaan kokouskäytäntöjen tehostamisen kautta, joka taas valittiin projektin alkukartoituksista saatujen tulosten perusteella.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2007, 133–135) mukaan tutkimuksen tarkoituksella on neljä eri piirrettä: kartoittava, kuvaileva, selvittävä ja ennustava. Näiden perusteella tämän tutkimuksen tarkoitus on sekä kartoittaa että ennustaa, sillä se avaa ketterän kehittämisen toimintamallia ja arvioi, onko toimintamalli sovellettavissa muuhun kehittämistyöhön. Tämä opinnäytetyö selvittää, voidaanko kokouskäytäntöjä tehostaa käyttäen ketterän kehittämisen toimintamallia. Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat muutosjohtaminen, ketterän kehittämisen toimintamalli sekä kokouskäytännöt. Nämä muodostavat opinnäytetyön tietoperustan.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten muutosten toteuttaminen onnistuu soveltamalla ketterän kehittämisen toimintamallia. Saatuja tuloksia hyödyntämällä Keski-Suomen sairaanhoitopiiri saa selville toimintamallin käytettävyyden ja sovellettavuuden sen muuhun kehittämistoimintaan.

Tutkimus rajattiin Keski-Suomen sairaanhoitopiirin Johtamisen tuki 2016-projektin muutoskohteena olevaan kokouskäytäntöjen kehittämiseen. Rajausta tarkennettiin koskemaan kahden eri toimialueen kolmen vastualueen johtoryhmien kokouksia.

Tutkimuksen pääkysymys on

- Miten ketterän kehittämisen toimintamalli soveltuu käytettäväksi kokouskäytäntöjen kehittämisessä?

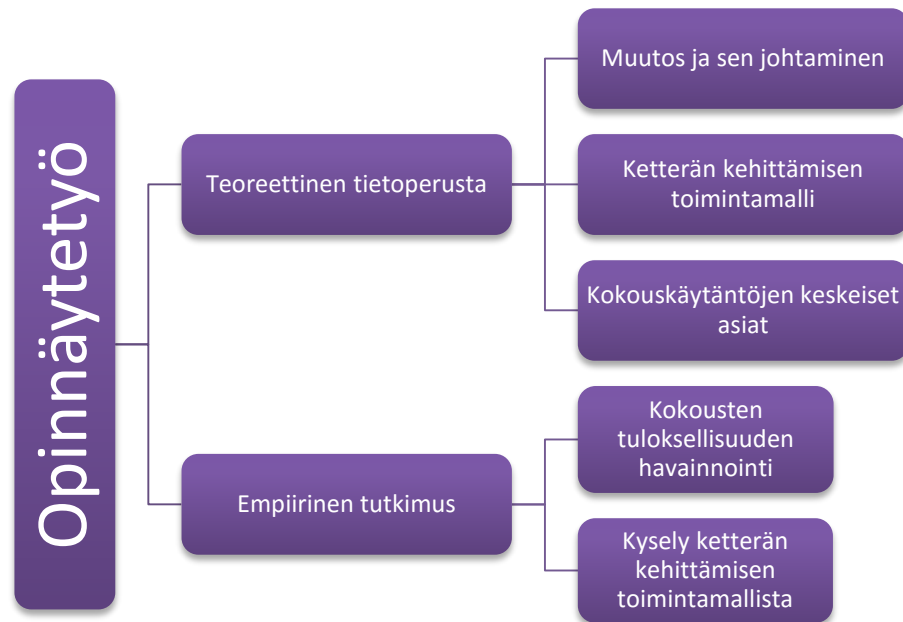
Tutkimuksen alakysymykset ovat

- Miten kokouskäytäntöjen kehittäminen onnistuu ketterän kehittämisen toimintamallilla?
- Miten kehittämistyöhön osallistuvat kokevat toimintamallin toimivuuden?
- Miten ketterän kehittämisen toimintamalli soveltuu laajemmin kehitystyöhön?

Tutkimuksen aineisto kerättiin havainnoinnilla sekä kyselyllä.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu kahdesta osasta: teoreettisesta tietoperustasta sekä empiirisestä tutkimusosasta. Teoreettinen tietoperusta jakautuu kolmeen osaan, joista ensimmäisessä käsitellään muutosta ja sen johtamista, toisessa ketterän kehittämisen toimintakonseptia ja kolmannessa kokouskäytäntöjä. Työn empiirinen osuus koostuu havainnoinnista ja kyselystä. Opinnäytetyön rakenne on havainnollistettu seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 1.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön liitteenä on havainnoinnissa hyödynnetty lomake (liite 1), projektiryhmälle lähetetty kysely (liite 2), vastualueiden johtoryhmille lähetetty kysely (liite 3) sekä kyselyn saatekirje (liite 4).

2 MUUTOS JA SEN JOHTAMINEN

Muutokset ovat iso osa yritysten ja organisaatioiden nykypäivää. Organisaatioilta odotetaan sopeutumista niin ulkoisessa ympäristössä kuin organisaatioiden sisällä tapahtuviin muutoksiin. Muutokset voidaan kokea vaikeiksi silloin, kun ne eivät sovi yhteen omien odotuksiemme kanssa (Hoopes & Kelly 2004, 19).

Nurmi (2012, 74) mainitsee teoksessaan kolme muutoksen kannalta tärkeää asiaa: suunnittelu, sitouttaminen ja ihmisten johtaminen. Selkeän suunnitelman puuttuminen vaikeuttaa ihmisten johtamista, mikä taas hankaloittaa työntekijöiden sitouttamisesta.

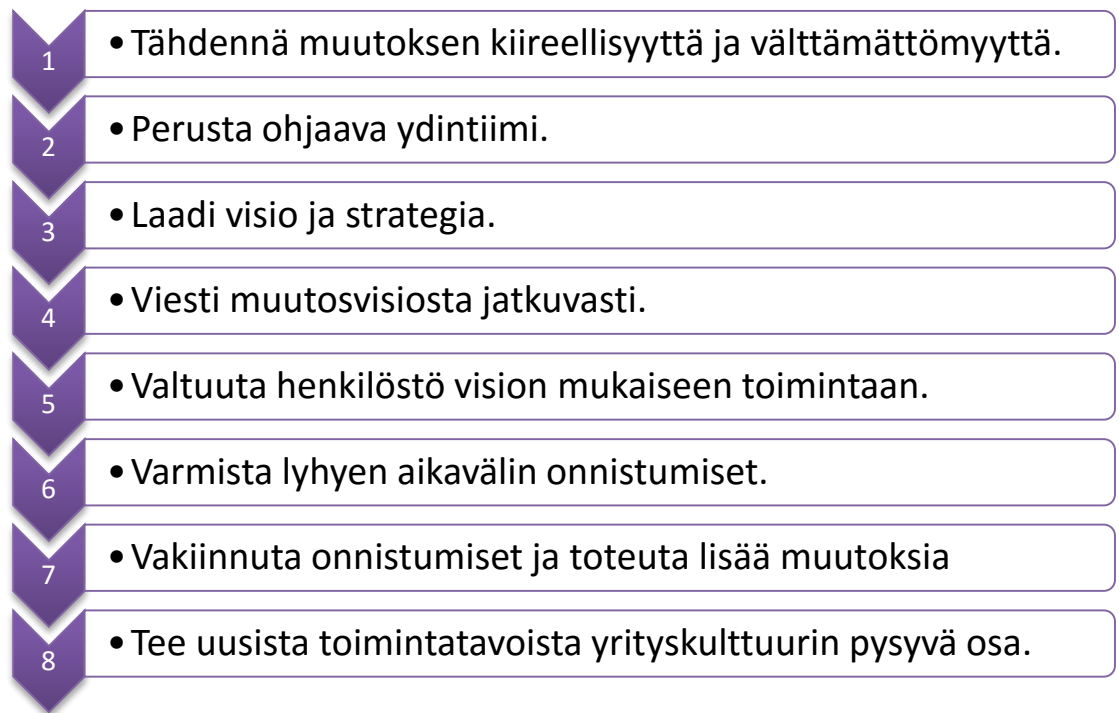
2.1 Muutoksen vaiheet

Muutosprosesseissa ja muutosjohtamisessa käytetään John P. Kotterin luomaa mallia. Kotterin luoma malli muutosprosessin vaiheista on yksi maailman tunnetuimmista. Sen mukaan muutoksessa on kahdeksan vaihetta, joita noudatetaan järjestyksessä jättämättä ainuttakaan vaihetta väliin. (Kotter 2012, 25–26.)

Ensimmäisessä neljässä vaiheessa tarkoituksena on pyrkiä pois organisaation sen hetkisestä tilasta. Tällöin luodaan tarve muutokselle esimerkiksi tutkimalla markkinoita ja kilpailutilannetta. Muutosta varten on hyvä perustaa työryhmä, joka muotoilee vision muutoksesta ja sille strategian. Tässä vaiheessa aloitetaan muutoksesta tiedottaminen. (Kotter 1996, 18.)

Uusien toimintatapojen käyttöönotto tapahtuu kolmessa seuraavassa vaiheessa. Näiden vaiheiden aikana tavoitellaan työntekijöiden sitoutumista muutokseen. Työntekijöitä pitää kannustaa riskinottoon ja tulemaan pois mukavuusalueelta. Siksi työryhmä toimii esimerkkinä, miten uusien toimintatapojen mukaan toimitaan. Mahdollisten hidasteiden ilmentyessä, strategiaa muutetaan tarpeen mukaan. Muutosten näkyvät hyödyt pyritään saamaan näkyviin ja tässä onnistuneet palkitaan. (Kotter 1996, 18.)

Viimeisessä vaiheessa muutoksista pyritään tekemään pysyvä osa organisaation kulttuuria. Tässä vaiheessa on syytä tarkentaa, miten uudet toimintatavat tulevat vaikuttamaan organisaation menestykseen. (Kotter 2012, 23.) Muutosprosessin vaiheet on kuvattu alla olevaan kuvioon 2.

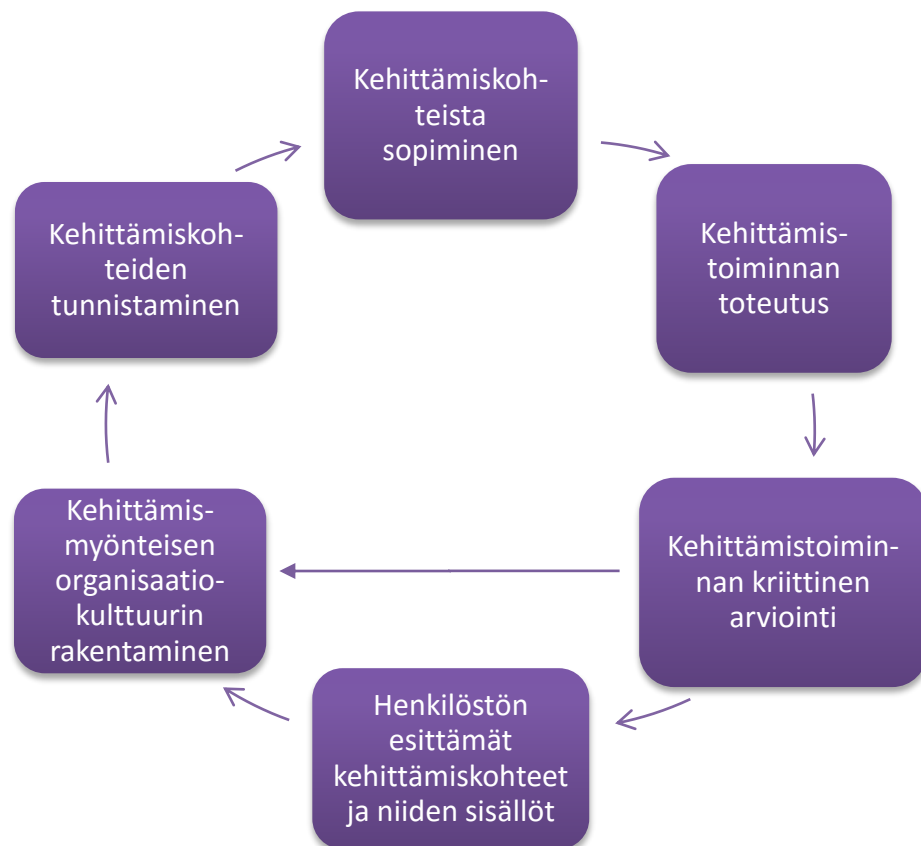


KUVIO 2. Kotterin 8-portainen muutosjohtamisen prosessi (Kotter 2012, 23)

Stenvall ja Virtanen ovat teoksessaan tehneet oman mallinsa muutosprosessin vaiheista keskittyen henkilöstön huomioimiseen prosessin aikana. Malli mukailee pitkälti Kotterin luomaa mallia. Muutosprosessi alkaa kysymällä työntekijöiltä heidän mielestään tarpeellisista kehityskohteista, joita on mahdollista lähteä jatkokehittämään. Tämän jälkeen organisaation kulttuuria pyritään muokkaamaan niin, että sen ilmapiiri olisi mahdollisimman muutosmyönteinen. (Stenvall & Virtanen 2012, 229–231.)

Saadut ehdotukset laitetaan tärkeys- ja kiireellisyysjärjestykseen. Näin kehitysideat on helpompi tunnistaa. Tässäkin yhteydessä työntekijöiden mielipide on huomioitava. Kehityskohteiden löytymisen jälkeen päästään muutosten toteutusvaiheeseen. (Stenvall & Virtanen 2012, 229–231.)

Stenvall ja Virtanen tuovat esiin teoksessaan kehittämistoiminnan kriittisen arvioinnin eli palautteen merkityksen muutosprosessissa. Ei riitä, että palautetta kerätään vasta prosessin päätyttyä, vaan sitä on hyvä saada koko ajan. Palautteen avulla pystytään päättelemään, onko halutut tavoitteet saavutettu. Palaute on hyvä kirjata ylös, jotta tulevaisuudessa voidaan välttyä mahdollisilta samoilta epäonnistumisilta. Palaute on tärkeää myös muutoksen raportoinnin kannalta. (Stenvall & Virtanen 2012, 229–231.) Stenvallin ja Virtasen muutosprosessi on havainnollistettu kuviossa 3.



KUVIO 3. Henkilöstön mielipiteet huomioiva muutosprosessi (Stenvall & Virtanen 2012, 231)

Kotterin sekä Stenvallin ja Virtasen muutosprosessimalleissa on yhteneväisyyksiä, mutta myös eroavaisuuksia. Kummassakin mallissa on tärkeää ottaa työntekijät mukaan prosessiin, oli se sitten heidän osallistaminen ydintyöryhmään tai heidän mielipiteidensä kysyminen.

2.2 Muutosjohtaminen

Stenvall ja Virtanen sanovat muutoksen johtamisen olevan edellytys kehittämistyölle ja innovaatioiden aikaansaamiselle. Muutosjohtaminen voidaan heidän mielestään jakaa kahteen osaan: asioiden hallintaan ja ihmisten johtamiseen. Asioiden hallinnalla tarkoitetaan koko muutoksen prosessia sen suunnittelusta toteutukseen, tulosten mittaamiseen ja käyttöönottoon. Ihmisten johtamiseen puolestaan kuuluu innostaminen ja motivointi. (Stenvall & Virtanen 2012, 75.)

Muutoksia suunniteltaessa ja toteutettaessa on äärimmäisen tärkeää kuunnella työntekijöitä. Muutoksissa onnistutaan parhaiten, kun kaikkien näkökulmat otetaan huomioon. (Ponteva 2012, 20.) Henkilöstön kuunteleminen on tärkeää myös siksi, että heillä on tieto ja kokemus, miten asiat nykytilanteessa hoidetaan. Kun työntekijä kokee, että hänen mielipiteensä on huomioitu muutosprosessissa, hän saattaa innostua ja siten myös motivoitua paremmin. Tästä syystä kasvokkain tapahtuvat tapaamiset ovat tärkeitä vuoropuhelun aikaansaamiseksi johdon ja työntekijöiden välillä. (Ponteva 2012, 20.)

2.3 Muutosvalmius ja -vastarinta

Puhuttaessa muutosvalmiudesta tarkoitetaan sitä, miten ihmiset pystyvät sisäistämään muutokset ja toimimaan niiden mukaan. Se ymmärretään positiivisena käsitteenä, mutta on kuitenkin yhteydessä ihmisten persoonallisuuteen. Muutosten toteuttamista voi vaikeuttaa henkilöstön mielipiteet ja tunteet tulevia muutoksia kohtaan. Hoopesin ja Kellyn (2004, 35) mukaan ihmiset ovat valmiimpia muutoksiin, jos he tietävät asioiden

olevan hallinnassa. Yllättävät muutokset saattavat kuitenkin aiheuttaa vastakkaisen, hallitsemattomuuden tunteen, mikä usein tekee ihmisistä alttiimpia vastarinnalle. Pontevan (2012, 20) mielestä työntekijät voivat kokea muutoksen vaikutuksen työympäristöön tai -yhteisöön suurempana vastustuksen kohteena kuin itse muutoksen.

Elisabeth Kübler-Ross julkaisi vuonna 1969 tutkimuksen kuolemanraajakokemuksesta, missä hän tutki ihmisten surutyön vaiheita. Nämä vaiheet ovat kieltäminen, viha, kaupankäynti, masennus ja hyväksyminen. (Elisabeth Kübler-Ross Foundation 2015.) Tätä mukailien ovat Hoopes ja Kelly (2004, 44–45) tutkineet ihmisten tunteita muutosprosessin aikana, silloin kun muutokset koetaan negatiivisiksi. Heidän mukaansa ensimmäinen työntekijöiden kokema tunne on immobilisaatio eli shokki, mitä seuraa kieltäminen. Tämän jälkeen tulee viha, jota voi kuvata paremmin turhautumisena. Tämän jälkeen alkaa kaupankäynti. Masennusvaiheessa työntekijä saattaa tuntea itsensä uhriksi, ja kokee, että muutoksia ei kannata tehdä. Kuitenkin masennuksen jälkeen halutaan kokeilla muutosten toimivuutta ja kokeilemalla syntyy muutoksen hyväksyntä.

Aina muutoksia ei koeta negatiivisiksi. Hoopes ja Kelly (2004, 46–48) ovat tutkineet myös näitä reaktioita positiivisiksi koettujen muutosten yhteydessä. Ensimmäisenä reaktiona tulee varmuus, joka perustuu epätarkkaan tietoon. Hoopes ja Kelly kutsuvat tätä tiedostamattomaksi optimismiksi. Eteen voi kuitenkin tässä vaiheessa tulla esteitä, joita ei voida etukäteen ennustaa. Tätä kutsutaan tiedostetuksi pessimismiksi, epäilykseksi. Kuitenkin harjoittelemalla ja kokeilemalla muutosten toimivuutta syntyy toivo, toiveikas realismi. Harjoittelemisen jälkeen toivo muuttuu varmuudeksi. Esteet on ylitetty, jolloin tiedostettu optimismi ottaa vallan. Muutoksen toteutumisen jälkeen jää tyytyväisyys.

2.4 Sitouttaminen

Muutosten toteutuksella ei ole mitään merkitystä, jos muutokseen ei sitouduta. Työntekijät voivat kokea, ettei heillä ole enää muutosten jälkeen

mahdollisuutta vaikuttaa työhönsä tai työyhteisöönsä. Tässä vaiheessa johtajilta odotetaan uusia innostavia tapoja johtaa ihmisiä. (Ponteva 2012, 23.) Muutostilanteissa odotukset johtajia kohtaan ovat kovat. Heiltä halutaan selkeitä ja johdonmukaisia päätöksiä, mutta ennen kaikkea sitä, että he osaisivat katsoa asioita myös työntekijöiden kannalta. (Nurmi 2012, 45.) Näin muutosjohtamisesta tulee ihmisten johtamista.

Nurmen (2012, 133) mielestä ei kuitenkaan riitä, että vain työntekijät sitoutetaan muutoksiin. Ihmisten johtaminen on muutostilanteissa vaikeaa, ellei johtaja itse ole sitoutunut suunniteltuihin muutoksiin. Ylimmän johdon sitoutuminen on lähes välttämätöntä. Motivoitunut johto motivoi myös työntekijöitä. Haasteellista tästä tekee se, että yleensä muutokset kohdistuvat koko organisaatioon, mutta konkreettisesti muutokset näkyvät vain työntekijätasolla. Vastarintaa voidaan keventää, ehkä jopa ehkäistä, jos johtajat onnistuvat innostamaan työntekijänsä ja saavat heidät uskomaan tehtäviin muutoksiin.

Hyvä tapa sitouttaa työntekijät paremmin, on ottaa heidät mukaan muutosten suunnitteluun ja toteutukseen koko prosessin ajan (Ponteva 2012, 24). Kotter kehottaa rohkaisemaan henkilöstöä riskinottoon ja hyppäämään pois omalta mukavuusalueeltaan (Kotter 2012, 23). Ottamalla työntekijät mukaan muutosten ideointiin ja kertomalla omia kokemuksia aiemmin koetuista ja käynnissä olevista muutoksista, tuetaan avointa ilmapiiriä. Avoimuus helpottaa myös muutosvastarinnan käsittelyssä. (Ponteva 2012, 24.) Muutostilanteissa täytyy kertoa henkilöstölle, miksi muutoksia tehdään ja mitkä ovat niiden tavoitteet. Työntekijän motivoitumiseen vaikuttaa se, onko työntekijällä riittävästi tietoa siitä, mitä organisaatiossa on tapahtumassa. Jos työntekijä kokee, ettei hänellä ole tarpeeksi tietoa tapahtumista, hänen motivoituneisuutensa voi olla vähäistä, mikä voi aiheuttaa vastarintaa.

2.5 Viestintä

Usein pitkään odotetut tai tekeillä olleet muutokset rasittavat työntekijöitä. Epävarmuutta voidaan lieventää tiedottamalla muutoksista

mahdollisimman paljon (Ponteva 2012, 20–21). Myös Kotterin muutosprosessin neljännessä vaiheessa ohjeistetaan viestimään muutoksista jatkuvasti (Kotter 2012, 24).

Viestintä on myös yksi sitouttamisen avaintekijöistä. Sekä Nurmi (2012, 45) että Ponteva (2012, 20–21) ovat nostaneet esille muutosviestinnässä tarvittavan avoimuuden. Jotta sitouttaminen onnistuisi parhaiten, täytyy johtajien kertoa työntekijöille mahdollisimman avoimesti, miksi muutoksia tarvitaan ja mitä muutoksia tullaan tekemään. Joensuun, Kulomäen ja Rusin (2009, 52) mukaan avoin viestintä lisää ihmisten mielenkiintoa, mikä saa ihmiset liikkeelle ja toimimaan.

Johtajien ja muutosta toteuttamassa olevien täytyy huolehtia, että tiedotetut asiat on ymmärretty. Sitoutuminen muutoksiin on muutoin todella haasteellista. (Nurmi 2012, 74) Ilman sanallista ohjeistusta ja tukea ihmiset eivät Kotterin mukaan koe muutoksia tarpeellisiksi (2012, 166).

Jotta viesti ei kuulosta liian negatiiviselta, on hyvä tarkastella sanavalintoja. Negatiiviselta kuulostavat sanat voivat työntää työntekijöitä kauemmas, kun heidät pitäisi saada lähemmäs. Ponteva (2012, 24.) ehdottaa teoksessaan, että yritykset käyttäisivät positiivisia vertauskuvia puhuessaan muutoksista. Joensuu ym. (2009, 51) ehdottavat tekemään viestintäsuunnitelman. Viestintäsuunnitelmaan listataan mitä kerrotaan, miksi tästä kerrotaan, kenellä kerrotaan, milloin kerrotaan, kuka kertoo ja miten kertoo.

3 KETTERÄ KEHITTÄMINEN

Ketterä kehittäminen on toimintakonsepti, joka tunnetaan paremmin sen englanninkielisellä termillä 'agile development'. Ketterän kehittämisen konseptia on pääsääntöisesti käytetty IT-alalla ohjelmistojen kehittämisprojekteissa.

Ketterän kehittämisen periaate perustuu vuonna 2001 tehtyyn ketterän kehittämisen manifestiin, jonka mukaan menetelmässä arvostetaan

- yksilöitä ja kanssakäymistä enemmän kuin menetelmiä ja työkaluja
- toimivaa ohjelmistoa enemmän kuin kattavaa dokumentaatiota
- asiakasyhteistyötä enemmän kuin sopimusneuvotteluja
- vastaamista muutokseen enemmän kuin pitäytymistä suunnitelmassa (Agile Alliance 2001).

Konseptin ideana on, että kehitystyö tehdään lyhytkestoisissa sykleissä, joita toteuttaa oma asiantuntijatiimi. Jokaiselle syklille tehdään lista tehtävistä muutoksista, jotka toteutetaan tärkeysjärjestyksessä. Tehtyjen muutosten testauksella on suuri merkitys kehittämisen aikana.

Jokaisella muutoskohteella on ns. omistaja, joka vastaa kehityksen etenemisestä ja kaikista kehitettävän tuotteen ominaisuuksista (Auer ym. 2013, 12; Poimala & Tolvanen 2015). Omistajan on tultava asiakkaan taholta, sillä tämä tietää oman yrityksensä alan vaatimukset ja heidän asiakkaidensa tarpeet (Auer ym. 2013, 32). Usein asiakkaan taholta tuleva omistaja toimii myös projektipäällikkönä, mutta jos tämä ei ole mahdollista, on projektipäälliköllä oltava mahdollisimman laaja päätösvalta (Poimala & Tolvanen 2015).

Ketteryyden tärkein ominaisuus on joustavuus. Tästä syystä asioita ei pidä suunnitella liian yksityiskohtaisesti. (Poimala & Tolvanen 2015.) Yleensä suunnitteluun liittyy päätöksiä, mutta ketterässä kehittämisessä asioista päätetään samalla kun tehdään (Auer ym. 2013, 16). Isomäen ym. (2014) mukaan ketterän kehittämisen toimintakonseptissa pyritään ennemminkin tavoittelemaan haluttua muutosta kuin suunnitelmissa pysymistä.

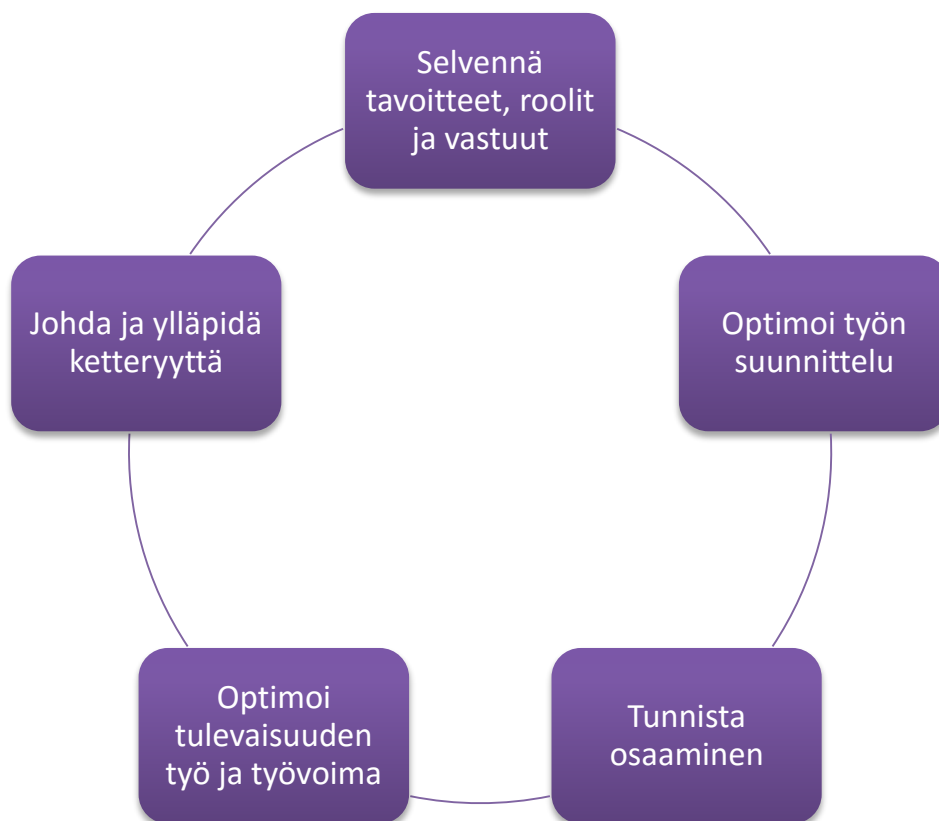
Kehityksen etenemistä pyritään seuraamaan muun muassa lyhyissä jokapäiväisissä palavereissa, joissa kerrotaan mitä edellisenä päivänä on saatu aikaan, missä on ollut haasteita ja mitä seuraavaksi tehdään. Tämä mahdollistaa ehkä jo esiin nousseisiin ongelmiin puuttumisen. (Poimala & Tolvanen 2015.)

Vaikka liian valmista suunnitelmaa ei suositella tekemään, täytyy kuitenkin päättää, millä kriteereillä työ on valmis. Tärkeää tässä on muutosten testaus. Ilman testauksen antamia tuloksia, on vaikeaa määritellä onko kehitysvaihe valmis vai ei. (Auer ym. 2013, 77–79.)

3.1 Ketterän kehityksen johtaminen

Auerin ym. (2013, 20) mukaan organisaation johdon tulee opastaa työntekijöitään, jotta he tietävät mistä ketterässä kehittämisessä on kyse, miten se näkyy heidän työssään ja missä järjestyksessä asiat tehdään. Graber, McCormick ja Rothwell (2012, 16–18) ovat listanneet ketterän kehittämisen strategisen toimintamallin vaiheet, jotka helpottavat ketterän kehityksen johtamista.

Ensimmäisessä vaiheessa selvennetään työn tavoitteet sekä kehitykseen osallistuvien roolit ja vastuut. Suunniteltaessa pohditaan, miksi tämä tehdään, mitä mitattavia tavoitteita asetetaan, ketkä toimivat ketterästi ja miten heidät vastuutetaan työhönsä. Toisessa vaiheessa optimoidaan työn suunnittelu ja mietitään, miten yritys tai organisaatio tekee parhaansa. Kolmannessa vaiheessa tunnistetaan osaaminen huomioimalla henkilöstön pätevyys ja kyvyt. Neljännessä vaiheessa mietitään jo tulevaisuutta optimoimalla työ ja työvoima. Viimeisessä vaiheessa johdetaan ja ylläpidetään ketteryyttä. Odotuksiin ja työtapoihin tulee sopeutua nopeasti, minkä takia johtamistavat on harkittava uudelleen. (Graber ym. 2012, 16–18.) Prosessi on kuvattu seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 4.



KUVIO 4. Ketteryyden strateginen toimintamalli (Graber ym. 2012, 15)

Erona tavanomaisempien muutosjohtamisen mallien ja ketterän kehittämisen toimintamallin välillä on Graber ym. mukaan työn suunnittelun optimointi. Se tarkoittaa sitä, että työ ja työvoima suunnitellaan systemaattisesti, jotta tavoitteet ja tulokset saavutetaan. Organisaation johdon sitoutumisen jälkeen keskitytään pelkästään siihen, miltä tehty työ ja yritys näyttävät, kun ketterät muutokset on otettu kokonaan käyttöön. (Graber ym. 2012, 31.) Tässä painopiste on siis enemmänkin yrityksessä ja sen toiminnassa, toisin kuin Kotterin sekä Stenvallin ja Virtasen muutosmalleissa, joissa painotetaan enemmän henkilöstön mukaanottoa.

3.2 Ketterän kehittämisen toimintamallin arviointi

Työntekijöille, jotka eivät työskentele IT-alalla, ketterä kehittäminen voi olla tuntematon toimintamalli. Olen arvioinut tätä toimintamallia SWOT-analyysin kautta. SWOT on lyhenne englanninkielisistä sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat) (Opetushallitus 2015). Swot-analyysin pohjalta voidaan päätellä, miten positiivisia asioita voidaan hyödyntää jatkossakin ja miten negatiiviset asiat muutetaan positiivisiksi tai miten niitä voidaan karta. (Markkinointisuunnitelma.fi 2015.) Yhteenveto SWOT-analyysistä on kuvattu kuviossa 5 sivulla 18.

Vahvuudet

Ketterän kehittämisen vahvuutena on sen nopeus. Auer ym. (2013, 16) mukaan kehittäminen voi olla nopeampaa varsinkin pienissä yrityksissä, joissa asiat voivat edetä suunnittelusta käyttöönnottoon jopa tunneissa.

Konseptin tuntemattomuus voi olla hyvä kilpailutekijä. Flykt kirjoittaa blogissaan Kauppalehden verkkosivuilla (2014) ketteryyttä testanneiden todenneen sen hyväksi, sillä toimintamallilla syntyneet päätökset ovat saavuttaneet työntekijät sen nopean tahdin ansiosta. Nopea tahti ei myöskään välttämättä rasita työntekijöitä yhtä lailla kuin pitkään tehdyt muutokset, koska epävarmuus ei ehdi aiheuttaa heille lisästressiä (Luomala 2008, 10).

Asiat etenevät ketterässä kehittämisessä aina tärkeimmästä vähemmän tärkeään. Testaamista tapahtuu usein, jolloin myös palautetta saadaan ajoissa, mikä mahdollistaa sen, että myös jatkojalostamaan päästään nopeasti. (Auer ym. 2013, 27.) Kun testausta tehdään koko prosessin ajan sen vaiheesta riippumatta, vältetään mahdolliset isot virheet siinä vaiheessa, kun työ on jo valmis (Poimala & Tolvanen 2015).

Heikkoudet

Muutokset tarvitsevat aina aikaa. Siksi ketterän kehittämisen toimintamallin heikkoutena on sen lyhyt kesto. Muutosten toteuttaminen isoissa organisaatioissa lyhyessä ajassa on usein hyvin vaikeaa, sillä esimerkiksi eri mahdollisuuksien vertailu ja valinta sekä koulutukset vievät aikaa (Auer ym. 2013, 16). Lyhyessä ajassa on myös hankalaa saada henkilöstö sitoutumaan muutokseen, riippuen muutosten koosta.

Onnistuakseen ketterä kehittäminen vaatii osaavan johtajan. Kehityskohde tarvitsee omistajan, joka vastaa kehityksen edistymisestä ja on perehtynyt asiaan. Omistajan tulee olla tiimensä tavoitettavissa aina tarvittaessa. (Auer ym. 2013, 12.) Vaikka ketterä johtaja olisi itse innostunut ja motivoitunut, mutta jos hän ei osaa inspiroida työntekijöitä, he eivät sitoudu ketteryyteen (Lipasti 2015).

Mahdollisuudet

Auerin ym. (2013, 19) mukaan yksi mahdollisuus hyvälle ketterälle kehittämiselle on ottaa joku tiimin tai jopa organisaation ulkopuolinen henkilö mukaan kehittämiseen. Ulkopuolelta tullut henkilö voi tuoda mukanaan uudenlaisia näkemyksiä ja toimintatapoja, joita voidaan sovittaa yhteen aiemmin käytettyihin menetelmiin. Tämä ulkopuolinen henkilö voi toimia myös tiimin vetäjänä tai kehityskohteen omistajana.

Ohjelmistoasiantuntija Hämäläinen (2014) mainitsee blogissaan yhdeksi ketterän kehittämisen mahdollisuudeksi jatkuvan oppimisen. Jatkuva oppiminen vaatii organisaatiolta taitoa tarkastella tekemistään uudesta perspektiivistä ja halun oppia uutta. Jatkuvan oppimisen tavoitteena on tehdä kehittämistoimenpiteistä pysyvä osa organisaation toimintaa (Hämäläinen 2014).

Uhat

Uhkana voi olla epäilevät asiakkaat. Epäily saattaa johtua siitä, että menetelmää ei ole ymmärretty, jolloin sitä on vaikea lähteä harjoittamaan (Auer ym. 2013, 43–44). Kilpailevat yritykset, jotka käyttävät perinteisiä

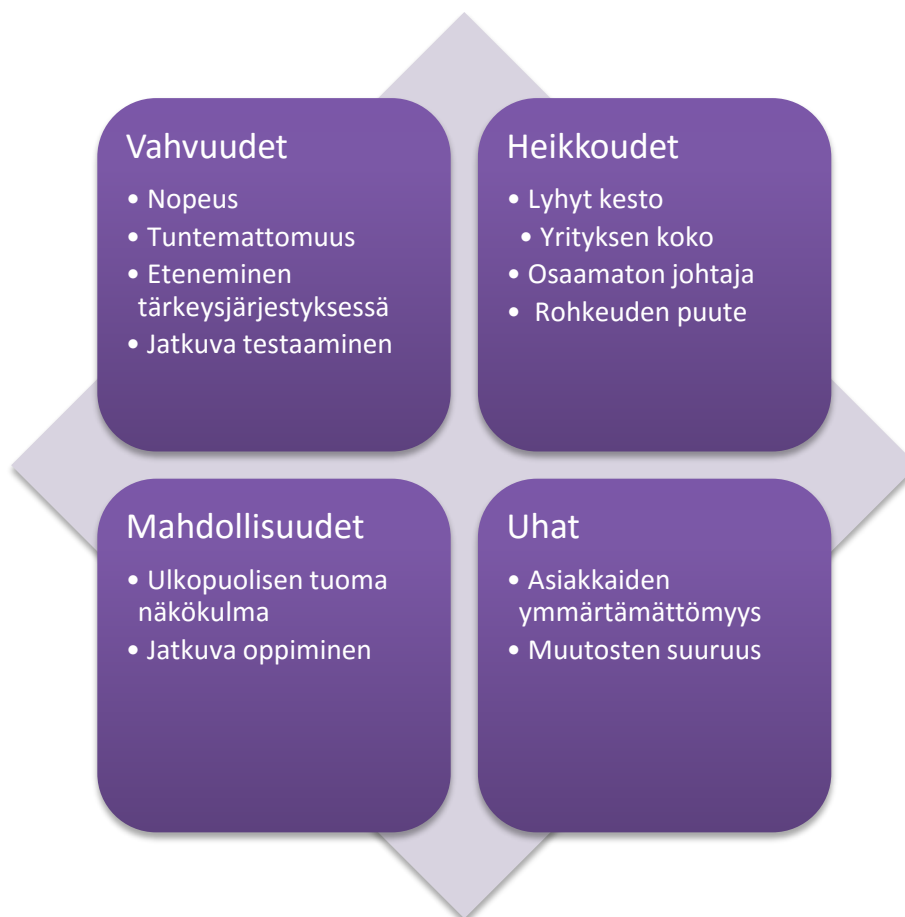
toimintatapoja, vievät potentiaaliset asiakkaat, jos asiakkaat epäilevät ketteryyden toimivuutta. Käytettäessä ketteryyttä muutostilanteissa, sen mahdollisesti aiheuttama epävarmuus työntekijöissä voi myös kantautua asiakkaiden korviin, jolloin he eivät välttämättä halua myllerryksessä olevan yrityksen palveluja.

Myös liian isojen muutosten toteuttaminen on iso riski. Joskus halutut muutokset voivat olla niin vaativia, että kehitystiimin taidot eivät niihin riitä. Vaikka asiakkaiden ymmärtämättömyys voi olla uhka, uhkana voi myös olla, että kehittäjät itse eivät ole ymmärtäneet, miksi he tekevät tällaisia muutoksia asiakkailleen. (Auer ym. 2013, 43–44.)

Vahvuuksissa mainittu testaaminen voi olla myös uhka, jos tiimin jäsenillä on ollut tapana hoitaa testaus vasta sitten, kun työ on heidän mielestään valmis. Tällöin virheet voivat olla niin suuria, että niiden korjaaminen vie paljon aikaa, jolloin tuotteen käyttöönotto viivästyy. (Poimala & Tolvanen 2015.)

Swot-analyysin nelikenttä

Swot-analyysin pääkohdat on havainnollistettu seuraavalla sivulla olevassa nelikenttätaulukossa. Nelikentän vasemmanpuoleiset kentät (vahvuudet ja mahdollisuudet) ovat positiivisia ja oikeanpuoleiset (heikkoudet ja uhat) negatiivisia asioita. (Kuvio 5.)



KUVIO 5. SWOT-analyysi ketterän kehittämisen toimintamallista

Ketterän kehittämisen toimintamallin tuntemattomuus ja nopeatahtisuus voivat olla iso etu kilpailutilanteessa. Eteneminen tärkeysjärjestyksessä ja testaus ovat tärkeitä, koska niiden avulla vältetään myöhemmin isoilta korjausliikkeiltä. Ulkopuolisen tuomat uudet näkökulmat ja toimintatavat sovitetaan yhteen vanhojen toimintatapojen kanssa. Jatkuvalle oppimiselle rakennetaan uudenlaista toimintakulttuuria. Kehittämisen lyhyt kesto voidaan muuttaa vahvuudeksi isoissa yrityksissä, kun tehdään pieniä muutoksia eri yksiköissä. Johtajan osaamattomuus johtaa voidaan muuttaa vahvuudeksi tiimityöllä, jossa kaikki motivoivat toisiaan. Rohkeuden puute muutetaan haluksi ottaa riskejä. Asiakkaiden ymmärtämättömyys voidaan välttää esimerkiksi antamalla heille näytteitä aiemmin tehdyistä projekteista. Tavoiteltujen muutosten suuruus täytyy sovitaa yhteen tiimin jäsenten taitojen kanssa.

4 KOKOUSKÄYTÄNNÖT

Kokoukset ovat iso osa organisaatioiden arkipäivää. Yleensä niissä tehdään kaikkia tai osaa henkilöstöä koskevia päätöksiä, joten niiltä odotetaan tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Orava ja Rockas julkaisivat vuonna 2015 Kansallisen kokousbarometrin, jossa he selvittivät, kuinka paljon ihmisiltä menee työaika kokouksiin. Selvityksen mukaan melkein puolet kokouksista koettiin turhiksi ja kokouksissa istumiseen sekä niiden järjestämiseen kuluu useita tunteja viikossa. (Orava & Rockas 2015.)

4.1 Kokous käsitteenä

Kokous määritellään usein määrämuotoiseksi kokoontumiseksi, jossa tehdään päätöksiä yhdessä keskustellen (Rautiainen & Siiskonen 2013, 14). Eri lait, kuten kokoontumis- ja yhdistyslaki, sekä kokoustamisen tapa määrittelevät miten määrämuotoinen kokouksen pitää olla (Kielijelppi 2010). Useimmiten kokouksilla on jokin tavoite, joka pyritään saavuttamaan kokouksen aikana (Koski & Korteso 2012, 18).

Kokouksia on sekä yleisiä että yksityisiä. Yleisissä kokouksissa, joihin kenellä tahansa on mahdollisuus osallistua, päätetään esimerkiksi uuden yhdistyksen perustamisesta (Opintokeskus Kansio 2015). Kokoontumislain (1999) 1. luvun 4 § mukaan viranomaisien on valvottava yleisiä kokouksia, jotta kokoontumisvapaus saadaan turvattua. Yksityisiin kokouksiin, kuten yhtiökokoukseen, saavat osallistua vain sellaiset henkilöt, jotka täyttävät määrättyt ehdot (Opintokeskus Kansio 2015).

Turha ja huono kokous

Turha kokous on sellainen, jossa käydään läpi aiemmissa kokouksissa käsitellyjä asioita eikä päätöksiä synny. Huonossa kokouksessa päätöksiä ei pystytä tekemään vajavaisesti tehtyjen valmisteluiden takia. (Joensuu ym. 2009, 33.)

Joensuu ym. (2009, 33) ovat kuvanneet huonon kokouksen tunnusmerkkejä.

- Kokouksen pääsääntöisenä tarkoituksena on kuitenkin päätöksenteko (Kielijelppi 2010), joten kokoukseen ei pitäisi valita aiheita, joista ei voi tehdä päätöksiä.
- Esityslistan aiheiden valmistelu on puutteellista tai sitä ei ole tehty lainkaan.
- Keskustelu hyppii ohi aiheen eikä puheenjohtaja tee asialle mitään.
- Kokouksessa käsitellään asioita, jotka eivät kyseiseen kokoukseen kuulu.
- Kokoustilat on valittu huonosti.

Hyvä ja toimiva kokous

Työpaikoilla säädetään yleensä yhteiset pelisäännöt, jotka on hyvä tehdä myös kokouksia varten. Näin pystytään kiinnittämään huomiota siihen, miten kokouksissa työskennellään, ja miten niistä saadaan mahdollisimman tehokkaita. Näin tehostuvat myös sekä ajan että rahan käyttö. (Joensuu ym. 2009, 32.) Yhteisissä pelisäännöissä voi esimerkiksi lukea, että jokainen kokoukseen osallistuva perehtyy kokouksen esityslistaan huolellisesti ennen kokousta ja miettii jo valmiiksi kysymyksiä aiheesta (Joensuu ym. 2009, 20).

4.2 Kokouksen valmistelu

Tärkein asia kokousta valmisteltaessa on asettaa sille jokin tavoite. Tavoite voi olla esimerkiksi päätös jostain esityslistalla olevasta asiasta. Kokouksella täytyy olla myös jokin tarkoitus. Kokouksen tarkoituksena voi olla päätös, keskustelu, ideointi tai informointi. (Koski & Kortesus 2012, 19.) Videoneuvottelua on hyvä hyödyntää silloin, kun osallistujien välimatka on suuri.

Kokouksille on monia eri nimityksiä, kuten kokous, palaveri, neuvottelu, tapaaminen, työpaja tai tilannekatsaus (Koski & Kortesus 2012, 19). Työryhmissä, eli ”workshopeissa”, työskennellään nimensä mukaisesti pienissä ryhmissä. Tavoitteen perusteella on hyvä miettiä, millä nimikkeellä kokousta kutsutaan.

Kokouksen esityslista

Kokousta valmisteltaessa puheenjohtajan on hyvä listata käsiteltäviä asioita, joiden pohjalta voi miettiä tarvitaanko kokousta ylipäätään.

Puheenjohtajan ei itse tarvitse päättää kaikkia asioita, vaan käsiteltäviä aiheita voi myös ehdottaa puheenjohtajalle. Asioita ei kannata koota liikaa yhteen kokoukseen, jotta kaikki asiat voidaan käsitellä kunnolla sovituksessa ajassa. Kokouksen tavoitteen tulee olla jo tässä vaiheessa selvillä, joka täytyy myös ilmoittaa esityslistassa. (Joensuu ym. 2009, 39.)

Esityslistan perusteella mietitään, keitä henkilöitä käsiteltävät asiat koskevat ja tehdään osallistujalista. Kokouskutsut esityslistoineen on hyvä lähettää osallistujille noin pari viikkoa ennen kokousta.

Kokouksen puheenjohtajan ei välttämättä tarvitse esitellä kaikkia asioita itse, vaan hän voi pyytää jotakuta asiasta paremmin tietävää henkilöä sen esittelemään. Sitten kerätään mahdolliset tarvittavat materiaalit, jotka voidaan lähettää kutsujen liitteenä. Jotta kokoukseen osallistuvat osaavat asennoitua oikeanlaiseen kokoustamistapaan, täytyy se mainita esityslistassa (Joensuu ym. 2009, 37).

Kokoustilat

Kokoustilojen valinta riippuu kokoukseen osallistuvien määrästä, kokoustavasta sekä kokoustyyppistä. Tärkein ominaisuus kokoustiloiissa on niiden muunneltavuus. Esimerkiksi pöytiä on pystyttävä tarpeen mukaan ryhmittelemään ja järjestelemään, joskus jopa kesken kokouksen. Jos kokous järjestetään jossain muualla kuin organisaation omissa tiloissa, pitää huomioida kulkuyhteydet kokouspaikalle: onko helpompaa saapua paikalle linja-autolla, pyörällä vai yhteiskuljetuksella (Rautiainen & Siiskonen 2013, 55).

Nykypäivänä kokoustilojen tekniset mahdollisuudet ovat tärkeässä asemassa ja niiden tulee vastata kokouksen asettamia vaatimuksia (Aarrejärvi 2003, 16). Tiloilta vaaditaan vähintään tietokone, videotykki, valkokangas sekä fläppitaulu. Jos välimatka on osalle osallistujista liian

pitkä, heihin voi ottaa etäyhteyden. Videoneuvottelua varten täytyy olla sellainen tila, jossa on webkamera Skypeä tai muuta vastaavaa etäyhteyttä varten. Joskus halutaan yhdistää oma tietokone kokoustilojen laitteistoon, joten kokouksen järjestäjällä on hyvä olla HDMI-johto mukanaan, ellei se kuulu kokoustilojen varustukseen. Isommissa kokouksissa on hyvä olla mikrofonit, jotta ääni kuuluu kaikille. (Rautiainen & Siiskonen 2013, 60–61.) Tietoteknisten varusteiden on oltava sijoitettuna tilassa niin, että kaikki kuulevat ja näkevät ilman esteitä (Aarrejärvi 2003, 17).

Kokoustilat on hyvä järjestellä niin, että siinä on huomioitu kokoustamisen tapa. Jos kyseessä on työpaja, pöydät voivat olla useamassa pienessä ryhmässä. Jos työryhmille halutaan omaa rauhaa, voidaan ryhmien väliin järjestää siirreltäviä irtoseiniä (Aarrejärvi 2003, 45).

Keskustelutilaisuudessa, jossa ei tarvitse esitellä PowerPoint-kalvoja, pöydät voidaan järjestää ympyräksi. Tällöin jokainen osallistuja näkee ja kuulee toisensa paremmin.

Kokoustilaa valittaessa täytyy ottaa huomioon myös kokouksen arvioitu kesto. Jos kesähelteillä järjestettävän kokouksen arvioitu kesto on kaksi tuntia, täytyy kokoustilassa olla kunnollinen ilmastointi. (Joensuu ym. 2009, 38–39.)

4.3 Kokouksen aikana

Kokouksen puheenjohtaja avaa kokouksen. Sihteeri pitää kokouksesta pöytäkirjaa tai muistiota mahdollisimman tarkasti. Kokouksen aikana osallistujat voivat pyytää puheenvuoroja, joiden kesto on hyvä rajata, jotta kokous ei veny liian pitkäksi. Tämä on hyvä aina kerrata esityslistaa hyväksyttäessä kokouksen alussa (Joensuu ym. 2009, 41). Jos puheenjohtaja havaitsee aiheen menevän ohi aiheen, hän voi pyytää asiasta keskusteltavan jollain muulla ajalla.

Kokouksessa käsiteltävät asiat on hoidettava järjestäytyneesti ja niin kuin ne on esityslistaan merkitty, jotta voidaan siirtyä uusiin asioihin. Asioiden

käsittelyjärjestys vaikuttaa myös ajankäyttöön ja Joensuun ym. (2009, 33) mukaan ajankäyttö pitäisi suunnata menneestä tulevaan.

Kokousten tavoitteena on yleensä tehdä päätöksiä. Usein päätösten perusteella jaetaan tehtäviä päätösten toteuttamiseksi. Tehtäville on syytä sopia vastuuhenkilö, aikataulu ja tapa, jolla tehtävän etenemistä seurataan.

4.4 Kokouksen jälkeen

Kokouksen jälkeen sihteeri kirjoittaa muistion puhtaaksi ja jakaa sen kaikkien yhdessä sopimalla tavalla kaikkien kokouksessa olleiden nähtäväksi. Jos kokouksesta on pidetty pöytäkirjaa, sen yhtenevyyden kokouksen kulkuun tarkastavat vähintään kaksi valittua pöytäkirjantarkastajaa. Ainoastaan puheenjohtajalla on oikeus muuttaa pöytäkirjan sisältöä, joten pöytäkirjantarkastajat voivat vain ehdottaa muutoksia. (Opintokeskus Kansio 2015.)

Kokouksessa käsitellyistä asioista tiedotetaan asianomaisille henkilöille sovitulla tavalla. Kokouksillekin voi tehdä viestintäsuunnitelman, jossa listataan luvussa 2.5 sivulla 11 mainitut asiat (Joensuu ym. 2009, 51). Tärkein asia, mistä kokouksen jälkeen täytyy tiedottaa, on kokouksessa tehdyt päätökset sekä niiden pohjalta syntyneet tehtävät.

5 KESKI-SUOMEN SAIRAANHOITOPAIIRIN KEHITTÄMISTYÖ

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön empiirinen osuus. Alussa esitellään kehittämistehtävän toimeksiantaja, Keski-Suomen sairaanhoitopiiri sekä Johtamisen Tuki 2016-projekti, johon opinnäytetyö tarkemmin liittyy. Näiden jälkeen kuvataan tutkimuksen toteutus sekä aineiston keruu ja sen analysointi.

5.1 Keski-Suomen sairaanhoitopiiri

Suomessa on viisi yliopistollista sairaanhoitopiiriä ja 16 ei-yliopistollista sairaanhoitopiiriä, joista Keski-Suomen sairaanhoitopiiri on Suomen suurin. Sairaanhoitopiiri vastaa Keski-Suomen erikoissairanhoidosta yhdessä Jämsän Jokilaakson sairaalan, Kuopion yliopistollisen sairaalan sekä terveystieteiden kanssa. (Keski-Suomen sairaanhoitopiiri 2015.)

Sairaanhoitopiirillä oli syyskuun lopussa 2015 yhteensä 3166 työntekijää, joista lääkäreitä ja hoitohenkilöstöä oli yhteensä 2219 ja loput 947 henkilöä kuului muuhun henkilökuntaan (Aarnio 2015). Sairaanhoitopiirin menot vuonna 2014 olivat 315,8 miljoonaa euroa. (Keski-Suomen sairaanhoitopiiri 2015.)

5.2 Kehittämistyön lähtökohdat

Tämä opinnäytetyö liittyy Johtamisen tuki 2016 – projektiin, joka on Keski-Suomen sairaanhoitopiirin strateginen kehittämisprojekti. Projektin tavoitteena on vuoden 2015 loppuun mennessä sujuvoittaa eri johtamisrooleissa toimivien henkilöiden arkea sekä mahdollisesti ottaa sairaanhoitopiirin käyttöön ketterän kehittämisen ja muutoksen toteuttamisen toimintamalli. Johtajien arjen sujuvoittamisella tarkoitetaan esimerkiksi turhien työvaiheiden poistamista sekä johtamiseen liittyvien käytäntöjen yhtenäistämistä.

Projektin kohderyhmänä ovat sairaanhoitopiirin eri johto- ja esimiestehtävissä toimiva henkilöstö kahdelta toimialueelta sekä

johtamisen tukipalveluita (viestintä, henkilöstö, talous, hallinto) toimialueilla ja keskitetyissä tukipalveluissa tuottava henkilöstö. Tälle kohderyhmälle toteutettiin alkukartoitus, jonka tavoitteena oli selvittää, mitkä asiat henkilöstön mielestä vaativat kehittämistä, ja saada kehitysideoita johtamistyön sujuvoittamiseksi. Kartoituksen jälkeen valittiin sopivat muutoskohteet, joita lähdettiin toteuttamaan ketterän kehittämisen toimintamallin avulla.

Projektissa käytetyssä ketterän kehittämisen toimintamallissa on viisi noin kuukauden kestävästä kierrosta, joilla jokaisella on oma muutoskohteensa. Kierrosten aikana henkilöstöltä kerätään muutosideoita ja niiden jatkojalostusehdotuksia. Näiden pohjalta muutosta lähdetään viemään eteenpäin ja vakiinnuttamaan kohderyhmissä.

Alkukartoituksissa nousi esiin kokouksien tuloksettomuus, minkä johdosta yhdelle muutoskierrokselle valittiin kokouskäytäntöjen tehostaminen. Kokouskäytäntöjen kehittämisen tavoitteena on muun muassa yhtenäistää tapoja järjestää kokouksia ja niissä käytettäviä menetelmiä ja asiakirjoja.

5.3 Aineiston keruu ja analyysi

Ensimmäinen tutkimusaineisto koottiin havainnoimalla kokousten tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Havainnointi suoritettiin systemaattisesti kolmen eri vastualueen johtoryhmissä sekä kesän että syksyn 2015 aikana. Systemaattinen havainnointi on tarkasti jäseneltyä ja havainnoitsijana toimii yleensä joku ryhmän ulkopuolinen henkilö, joka ei normaalisti ole mukana ryhmän toiminnassa (Hirsjärvi 2007, 209). Havainnoiteja varten oli käytössä lomake (liite 1), jonka avulla havainnot tehtiin ja kirjattiin. Toimin kokouksessa vain havainnoijan roolissa osallistumatta ryhmän toimintaan.

Kaikista kokouksista kerätyt määrälliset tulokset analysoitiin yhtenä kokonaisuutena. Havainnoinnista saatiin määrällisiä tuloksia kokouksissa syntyneiden tuotosten määrästä. Kokouksissa syntyneillä tuotoksilla tarkoitetaan tehtyjen päätösten ja esiintyneiden ongelmien ratkaisujen,

sekä näiden pohjalta syntyneiden tehtävien määrää. Tuotosten perusteella pystyttiin määrittelemään kokousten tehokkuus ja tuloksellisuus.

Havainnointilomakkeeseen kirjattiin tukkimiehen kirjanpidolla kokouksissa syntyneiden tuotosten määrä. Lomakkeessa oli myös avoin kohta, johon kirjattiin huomioita kokouksen keskustelusta.

Kokouksista tehdyt muut havainnot analysoitiin kukin kokous erikseen. Muut huomioidut asiat olivat muun muassa keskustelun kulkuun liittyviä asioita. Havainnoimalla kokouksen kulkua selvitettiin, osallistuivatko kokouksen jäsenet keskusteluun ja päätöksentekoon. Jokaisen kokouksen keskustelun kulusta piirrettiin dialogikartta, jonka tarkoituksena on näyttää keiden välillä keskustelua käytiin.

Lisäksi koottiin toinen aineisto Webropol-sivuston avulla luodulla kyselyllä. Kyselyllä haluttiin selvittää kehittämistyöhön osallistuneiden mielipiteitä ketterän kehittämisen toimintamallista sekä muutokierroksen tuotoksena syntyneestä tehokkaan ja tuloksellisen kokouksen työkalupakista. Kyselyn vastaajajoukko koostui sekä projektiryhmästä että johtoryhmien kokousten jäsenistä. Projektiryhmälle suunnatussa kyselyssä haluttiin tietää myös kehityskierroksen eri vaiheiden onnistumisesta. (Liite 2.) Johtoryhmien jäseniltä haluttiin tietoa siitä, miten he ovat löytäneet työkalupakin, mitä mieltä he ovat sen käytettävyydestä, ja miten ketterän kehittämisen toimintamalli on heidän mielestään sovellettavissa muuhun sairaanhoitopiirin kehittämistoimintaan. (Liite 3.) Kyselyn saatekirje löytyy liitteestä 4.

Kyselylomake jaettiin kahteen osa-alueeseen, joista ensimmäinen osio käsitteli tehokkaan ja tuloksellisen kokouksen työkalupakkia, ja toinen ketterän kehittämisen toimintamallia. Johtoryhmän jäsenille lähetetyssä kyselyssä oli yhteensä 13 kysymystä ja projektiryhmän jäsenille tarkoitettussa kyselyssä 19 kysymystä. Kummassakin osiossa kysymyksissä käytettiin sekä Likertin kolmiportaista asteikkoa, esimerkiksi 1 = pieni vaikutus – 3 = suuri vaikutus, että avoimia kysymyksiä. Avoimissa kysymyksissä vastaajat saivat perustella mielipiteitään omin sanoin. Kumpikin kysely ja kummatkin osa-alueet analysoitiin erikseen.

Kysely toteutettiin Webropol-ohjelmalla ja se lähetettiin sähköpostilla vastaajajoukolle. Kysely toteutettiin marraskuussa 2015 ja vastausaikaa oli kymmenen päivää. Kysely lähetettiin yhteensä 30 henkilölle. Webropol on verkkopohjainen kyselytyökalu, joka kokoaa kyselyjen tulokset valmiiksi raportoiviin muotoihin (Webropol 2015).

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen tulokset. Havainnoinnin tulokset kuvaavat niiden johtoryhmien kokousten tehokkuuden ja tuloksellisuuden, joissa havainnointi suoritettiin. Kyselystä saadut vastaukset kertovat vastanneiden mielipiteet projektin tuotoksista ja ketterän kehittämisen toimintamallin sovellettavuudesta.

6.1 Kokouksen tehokkuuden ja tuloksellisuuden havainnointi

Havainnoinnissa huomioitiin kokousten aikataulua ja kulkua; laskettiin syntyneitä päätöksiä, ongelmanratkaisuja ja tehtäviä, sekä seurattiin keskustelun kulkua. Johtoryhmien koot vaihtelivat neljästä kymmeneen osallistujaan vastuualueiden koosta riippuen. Kokoukset on nimetty A, B ja C.

Kokouksen aikataulu ja kulku

Kokoukset A ja C alkoivat ajallaan, vaikka kaikki kokoukseen kutsutut eivät olleet vielä saapuneet. Kokous B alkoi noin kymmenen minuuttia myöhässä johtuen siitä, että puheenjohtaja oli itse pari minuuttia myöhässä eikä käytettäviä laitteita ollut laitettu päälle tätä ennen. Puheenjohtajan tarvitsemien tiedostojen avaamisessa oli ongelmia, sillä ne eivät avautuneet kokoustilassa valmiiksi olleessa tietokoneessa, joten tietokoneita jouduttiin vaihtamaan.

Kokouksissa A ja B käytiin aluksi läpi kokouksen esityslista. Esityslistoihin ei ollut merkitty, kuinka paljon aikaa kunkin aiheen käsittelylle oli varattu. Kokoukset B ja C etenivät esityslistan mukaan, mutta kokouksessa A puheenjohtaja siirtyi aiheesta toiseen muistaessaan jotain aiheeseen lisättävää.

Kokouksen B puheenjohtaja oli ainut, joka selkeästi johti kokouksen kulkua. Hän jakoi puheenvuorot niitä pyydettyä, siirtyi aiheesta toiseen aloittamalla ja päättämällä asian käsittelyn selkeästi sekä ilmaisi sihteerille, kun halusi jotain kirjattavan muistioon. Muissa kokouksissa puheenjohtaja

johti kokousta esityslistan mukaan. Puheenvuoroja ei pyydetty eikä siten myöskään jaettu.

Päätökset, ongelmanratkaisut ja tehtävät

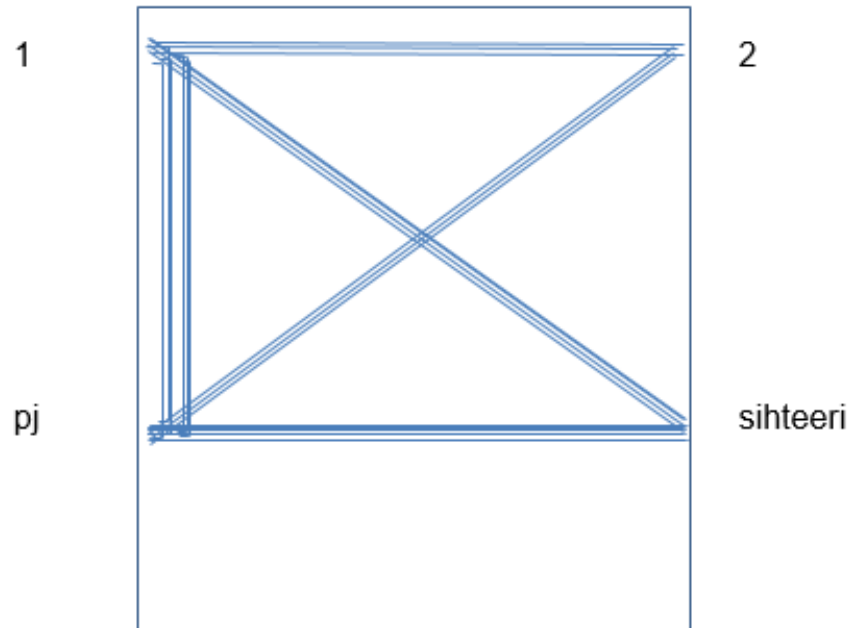
Kokouksissa A ja C päätöksiä syntyi vain vähän. Kokouksessa A syntyi vain yksi (n=1) varsinainen päätös, jota tehdessä ei kuitenkaan sanottu ”päätetään”, mutta se oli kuitenkin selvä ja yksimielinen. Kokouksessa C syntyi kaksi (n=2) päätöstä, joista toinen syntyi kokouksessa ilmenneen ongelman ratkaisuna. Tästä voi päätellä, että niiden tarkoitus ei ollut tehdä päätöksiä, vaan ne olivat enemmän tarkoitettu vain käsiteltävien asioiden informointiin. Kokouksessa B taas oli selvästi enemmän päätettäviä asioita, sillä päätöksiä syntyi yhteensä neljä (n=4).

Ongelmia esiintyi kokouksissa B ja C. Kokouksessa B esiintyi neljä (n=4) ongelmaa, mutta joihinkin ongelmiin ei löytynyt ratkaisua samassa kokouksessa. Puheenjohtaja pyysi sihteeriä kirjaamaan ongelman ylös, jotta sille voidaan etsiä ratkaisu toisella ajalla. Kokouksessa C ilmenneelle yhdelle (n=1) ongelmalle löytyi ratkaisu, jonka pohjalta tehtiin päätös.

Tehtäviä syntyi kaikissa kokouksissa. Kokouksessa A tehtävät (n=3), eivät liittyneet tehtyihin päätöksiin, vaan liittyivät muihin käsiteltäviin aiheisiin. Kokouksen B tehtävät (n=4) eivät kaikki liittyneet tehtyihin päätöksiin tai ongelmiin, vaan nekin liittyivät muihin aiheisiin. Kokouksen C ainut tehtävä syntyi ongelmanratkaisun pohjalta syntyneen päätöksen perusteella.

Keskustelun kulku

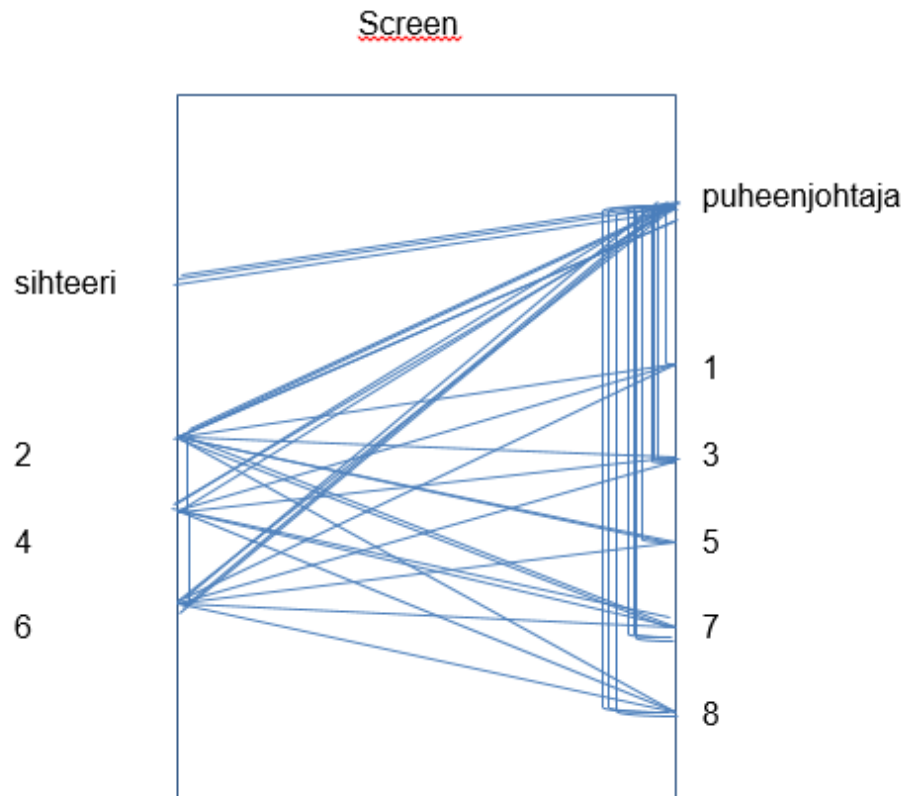
Kokous A oli johtoryhmistä pienin. Puheenvuoroja ei pyydetty eikä jaettu. Keskustelua syntyi jonkun verran, vaikka kaikki kokouksessa olleet eivät siihen osallistuneet, ellei aihe koskenut heitä. Kaikki puhujat katsoivat puhuessaan sihteeriä, vaikka puhe olisi tarkoitettu puheenjohtajalle. Kuviossa 6 on kuvattuna kokouksen A dialogikartta, josta näkee keiden kokoukseen osallistuneiden välillä keskustelua käytiin.



KUVIO 6. Kokouksen A dialogikartta

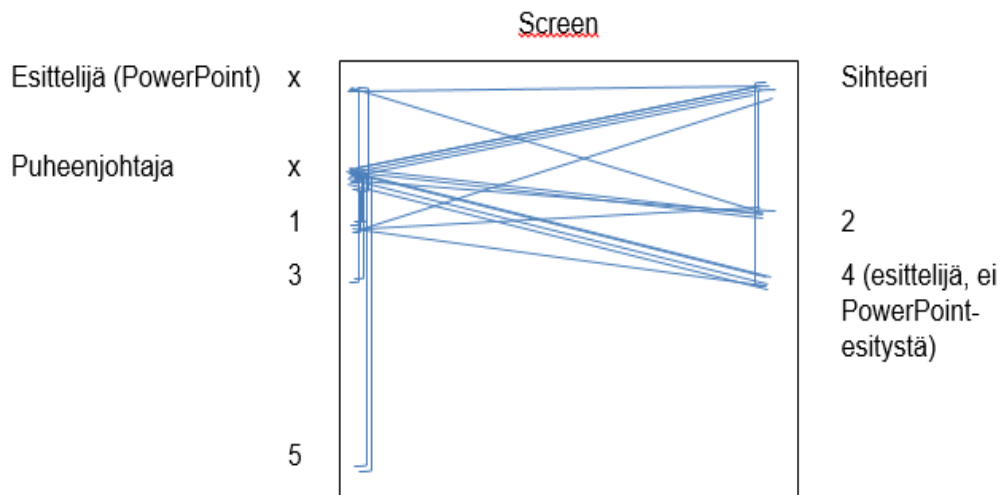
Kokouksessa B keskustelu kulki lähinnä puheenjohtajan ja asiaa kommentoivan henkilön välillä, mutta joskus joku muu täydensi kommentoijaa. Puhujan kohdentaessa asiansa puheenjohtajalle, tämä katsoi puheenjohtajaa. Jos tämä halusi joltain toiselta täydennystä asiaan, tämä katsoi myös tätä. Täydentäjät kohdistivat puheensa täydennettävälle. Jotkut saattoivat katsoa kaikkia kokouksessa läsnä olleita, vaikka puhe olisikin kohdennettu lähinnä puheenjohtajalle.

Keskustelua kyllä syntyi, mutta kaikki eivät välttämättä siihen osallistuneet. Suurempi keskustelu aiheutti sen, ettei keskustelu enää ollut vain kahden tai kolmen henkilön välistä, vaan keskustelu oli lähinnä yleistä hälinää. Yleisestä hälinästä huolimatta keskustelu pysyi aiheessa. Alla oleva kuvio 7 esittää kokouksen B dialogikarttaa.



KUVIO 7. Kokouksen B dialogikartta

Kokouksessa C melkein kaikki osallistuivat syntyneisiin keskusteluihin. Yleensä aiheesta eniten tietävät olivat äänessä. Jos jollain osallistujalla oli jotain kommentoitavaa tai kysyttävää aiheesta, he huusivat asiansa johonkin väliin pyytämättä puheenvuoroa. Jotkut kuitenkin myös pyysivät puheenvuoroa. Jos aiheesta esitettiin kysymys, vastaus osoitettiin kaikille osallistujille, ei pelkästään kysymyksen esittäneelle. Kokouksen C dialogikartta on kuvattu kuviossa 8.



KUVIO 8. Kokouksen C dialogikartta

Muita huomioita

Kokoustilojen av-laitteistoa hyödynnettiin ainoastaan kokouksissa B ja C, mutta kummassakin niiden käyttö aiheutti pieniä ongelmia. Kokouksen B ongelmat on mainittu jo yllä. Kokouksessa C ongelmia ilmeni lähinnä laitteiden ja järjestelmien käytön osaamisen kanssa.

Kaikissa kokouksissa kaikki istuivat yhden suorakulmion muotoisen pöydän ympärillä, mikä on kokouksissa yleisin pöytämuodostelma, mutta ei suotuisin. Suotuisin pöytämuodostelma olisi ympyränmuotoinen, mikä helpottaisi keskustelua. Silloin kaikki näkisivät ja kuulisivat toisensa paremmin.

Osallistujien puhelimet eivät olleet äänettöminä ja niihin vastattiin kesken kokouksen. Osa puheluihin vastanneista eivät poistuneet kokoustilasta puhelun aikana.

6.2 Kysely ketterän kehittämisen toimintamallista

Kyselyjä tehtiin kaksi erillistä, johtoryhmien jäsenille sekä projektiryhmälle. Kysely lähetettiin yhteensä 30 henkilölle (17 johtoryhmien jäsentä ja 13 projektiryhmän jäsentä). Kumpaankin kyselyyn saatiin kaksi vastausta, joten kyselyn vastausprosentti jäi hyvin alhaiseksi (7 %). Johtoryhmien jäsenten kyselyn vastausprosentti oli hieman alhaisempi (12 %) kuin projektiryhmän jäsenten (15 %). Kaikkiin kysymyksiin ei saatu vastauksia.

Tehokkaan ja tuloksellisen kokouksen työkalupakin hyödynnettävyys

Johtoryhmien jäsenten kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, mitä kautta vastaajat olivat saaneet tiedon tehokkaan ja tuloksellisen kokouksen työkalupakista. Vastaajat olivat saaneet tiedon sairaanhoitopiirin intra-sivuston kautta.

Vastaajilta haluttiin tietää, miten he aikovat hyödyntää tehokkaan ja tuloksellisen kokouksen työkalupakkia toimiessaan eri rooleissa. Kysymys oli avoin, jolloin vastaajat saivat kertoa mielipiteensä omin sanoin.

Kokouskäytäntöjen tehostamisen tavoitteena oli yhtenäistää sairaanhoitopiirin kokouskäytäntöjä. Työkalupakkiin luotiin yhtenäiset asiakirjamallit kokouksia varten. Puheenjohtajan roolissa toimiessaan vastaajat arveli ottavansa käyttöön nämä asiakirjamallit. Myös sähköpostin kokouskutsu-toiminto sai kannatusta.

Kun asiakirjamallit käytössä, käytän niitä.

Monet työkalupakin asiat ovat käytäntöä edellisessä työpaikassani ja olen ihmetellyt miksi niitä ei käytetä KSSH:ssä

Sähköpostikutsu hyvä asia

Vastaajat eivät ilmeisesti toimi kokouksissa sihteerin roolissa, sillä he eivät aio hyödyntää työkalupakkia tässä roolissa.

ei milloinkaan

Toivon, ettei minun tarvitse olla sihteeri

Kokouksen osallistujan roolissa toimiessaan vastaajat aikovat siirtyä paperittomaan kokoukseen ja seurata kokousta tabletilta.

Mahdollisesti tabletilta seuraaminen, ei enää papereista

Tehokkaan ja tuloksellisen kokouksen työkalupakin vaikutukset

Kysyttäessä työkalupakin vaikutuksesta kokouksissa käsiteltäviin asioihin ja asioiden käsittelyyn, vastaajat eivät osanneet arvioida työkalupakin vaikutusta itse käsiteltäviin asioihin. Vastaajat kuitenkin uskovat, että työkalupakilla saattaa olla suurikin vaikutus asioiden käsittelytapoihin. Vastaajat eivät kuitenkaan tarkentaneet minkä takia he uskovat näin.

Käsiteltävät asiat tuskin muuttuvat paljon, mutta tapa hoitaa voi muuttua.

Vastaajat uskovat työkalupakin parantavan kokousten tehokkuutta ja tuloksellisuutta.

Kunhan kaikki oppivat käyttämään, niin voivat huomata asioiden soljuvan paremmin.

Ketterän kehittämisen toimintamallin arviointi

Kyselyn toisessa osiossa pyydettiin vastaajia arvioimaan ketterän kehittämisen toimintamallia. Vastaajat eivät osallistuneet, eivätkä seuranneet kehityskierroksen etenemistä, sillä he eivät olleet tietoisia prosessista.

Ei mitenkään.

En ole tietoinen tästä prosessista

Vastaajat eivät osanneet arvioida tuotosten määrää ja laatua niiden luomiseen käytettyyn aikaan. Vastaajat eivät myöskään osanneet arvioida ketterän kehittämisen toimintamallin sovellettavuutta muihin sairaanhoitopiirin toimintojen kehittämiseen.

Tehokkaan ja tuloksellisen kokouksen työkalupakin hyödynnettävyys

Projektiryhmältä ei kysytty, mitä kautta he olivat saaneet tiedon työkalupakista, koska se olivat mukana sen toteuttamisessa. Puheenjohtajan roolissa toimiessaan vastaajat uskovat voivansa hyödyntää työkalupakkia kokouksen aikataulutuksessa sekä pohtiessaan kokouksen tarpeellisuutta.

Pidän kiinni aikatauluista ja aloitan kokoukset ajallaan. Arvioin vetämieni kokousten tarpeellisuutta.

Vastaajat kannattavat myös yhtenäisten asiakirjamallien käyttöä. Myös työkalupakkiin koottuja linkkejä eri ohjeistuksiin aiotaan hyödyntää sihteerin roolissa.

Laadin esityslistat niin, että niistä käy ilmi asiasisältö. Tulen käyttämään esityslista/muistiopohjaa, kunhan se julkaistaan. Vaadin puheenjohtajaa tekemään tarpeellisen määrän väliyhteenvetoja.

Hyödynnän työkalupakkiin kerättyjä linkkejä.

Kysyttäessä työkalupakin hyödynnettävyyttä kokoukseen osallistujan roolissa vastauksissa nostettiin esille jo esitettyjen kommenttien toistaminen.

En toista toisten jo lausumia mielipiteitä, kannatuspuheenvuoroja ei tarvita muualla kuin virallisissa kokouksissa!

Vastaajat kokivat voivansa hyödyntää työkalupakkia muistellessaan eri rooleille asetettuja vastuita.

Tehokkaan ja tuloksellisen kokouksen työkalupakin vaikutukset

Päinvastoin kuin johtoryhmän jäsenet, projektiryhmän jäsenet eivät usko työkalupakilla olevan suurta vaikutusta asioiden käsittelyyn. Käsiteltäviin asioihin uskotaan sen sijaan olevan suuri vaikutus.

Käsiteltävien asioiden määrä tulee pienenemään, mutta tapaa käsitellä asiat on vaikeampi muuttaa.

Myös projektiryhmän jäsenet uskovat työkalupakin parantavan kokousten tehokkuutta ja tuloksellisuutta. He uskovat tämän onnistuvan, jos kokouksen osallistujat muokkaavat omaa käyttäytymistään.

Työkalupakki toimii hyvänä ajatusten herättelijänä joka tasolla ja uskon, että kaikki kokouksiin osallistujat kiinnittävät huomiota käyttäytymiseensä.

Ketterän kehittämisen toimintamallin vaiheiden arviointi

Arvioitaessa kehityskierroksen näkyvyyttä omassa tai työyksikön arjessa vastaajat olivat sitä mieltä, että ideointiin osallistuminen vei paljon omaa työaikaa, mutta sen koettiin myös olevan aktiivista kehitysaikaa.

Vei melko paljon omaa aikaani, päivittäin työskentelin asian parissa.

Aktiivista kehitysaikaa

Projektiryhmän jäseniltä haluttiin myös palautetta ketterän kehittämisen toimintamallin eri vaiheiden onnistumisesta. Ideoiden käsittelyn ja ideoita koskevan päätöksenteon vastaajat kokivat onnistuneeksi. Vastaajien mielestä tässä olisi voitu onnistua paremmin, jos muutoskohteen vastuuhenkilöiden työpanoksen merkitystä olisi painotettu enemmän ja projektiryhmän jäsenillä olisi ollut enemmän aikaa paneutua ehdotettuihin ideoihin.

Jo valmisteluvaiheessa kannattaa painottaa sitä, että toimintamalli vaatii vastuuhenkilöiltä työpanosta.

Jos projektitiimiläisillä olisi ollut enemmän aikaa asioihin panautumiseen.

Ratkaisujen määrittelyn ja toteutusta koskevan päätöksenteon koettiin olevan onnistunut. Tässä olisi vastaajien mielestä onnistuttu paremmin, jos ehdotetut ideat olisi käyty tarkemmin läpi ja eroteltu jo käytössä olevista käytännöistä.

On tärkeää seuloa toteuttamiskelpoiset ideat ja erottaa ne ideoista, jotka ovat jo käytössä.

Ratkaisujen toteuttamisen ja hyväksymisen, sekä vaiheen suunnittelun ja johtamisen koettiin myös olevan onnistunut, mutta vastaajat eivät antaneet vastauksilleen perusteluja.

Kehittämistyön tuotosten määrän ja laadun arviointi suhteessa käytettyyn aikaan oli myös projektiryhmän vastausten mukaan hyvä. Arvioitaessa ketterän kehittämisen toimintamallin sovellettavuutta potilastyöhön liittyvien toimintojen kehittämiseen ei projektiryhmän vastaajat osanneet vastata. Toimintamallin sovellettavuudesta sairaanhoitopiirin tukipalveluihin tai hallintoon liittyvien toimintojen kehittämiseen saatiin kahdenlaisia vastauksia: en osaa sanoa ja sovellettavissa.

6.3 Johtopäätökset ja tutkimuksen luotettavuus

Havainnointien perusteella voi päätellä, että kyseiset kokoukset olivat enemmän henkilöstön informointiin, kuin päätöksentekoon tarkoitettuja tilaisuuksia. Päätöksiä, ongelmanratkaisuja ja jaettavia tehtäviä syntyi vähän, joten näiden kokousten ei voida katsoa olevan kovinkaan tuloksellisia. Keskustelua käytiin jonkin verran vain kahden henkilön välillä, jos aihe ei koskenut kaikkia läsnä olevia. Kokouksessa saattoi olla paikalla henkilöitä, joiden ei välttämättä tarvinnut kokoukseen osallistua.

Kyselystä saatujen tulosten perusteella tehokkaan ja tuloksellisen kokouksen työkalupakilla uskotaan olevan suuriakin vaikutuksia kokoukikäytäntöihin. Vastaukset kuitenkin ovat ristiriitaisia. Johtoryhmän jäsenet eivät usko työkalupakin vaikuttavan käsiteltäviin asioihin ja projektiryhmän jäsenet taas eivät usko työkalupakin vaikuttavan asioiden käsittelytapaan. Kumpikin ryhmä kuitenkin uskoo työkalupakin tehostavan kokouksia. Tulosten perusteella ei kuitenkaan pystytä sanomaan, miten kokoukikäytäntöjen tehostamisessa onnistuttiin.

Johtamisen tuki 2016-projektin tarkoituksena oli tehdä muutoksia. Kuten teoriaosuudessa on tuotu esiin, viestinnällä on suuri merkitys muutosprosesseissa. Koska johtoryhmän jäsenet eivät tiedeet

työkalupakista ennen sen julkaisua tai projektin toimintatavoista, voidaan sanoa, että viestintä ei ole saavuttanut kaikkia eikä siten ole onnistunut.

Kyselytutkimuksen tulosten sekä pienen vastaajajoukon perusteella ketterän kehittämisen toimintamallin siirrettävyyttä laajemmin kehitystyöhön ei voida arvioida.

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetilla ja reliabiliteetilla. Arvioitaessa tutkimusmenetelmän oikeellisuutta validiteetti kertoo, onko tutkittu juuri sitä, mitä aiottiinkin tutkia. Tutkimuksen tuloksia arvioitaessa validiteetti kuvaa tutkimuksen pätevyyden. Tutkimuksen pätevyydellä tarkoitetaan aineiston, menetelmien ja tulosten yhteensopivuutta johtopäätöksien kanssa. (Hirsjärvi ym. 2007, 226–227.)

Tutkimuksen tavoitteen kannalta tutkimusmenetelmä on perusteltu ja se soveltuu käytettäväksi tutkimusongelman tutkimiseen. Aineisto on myös hankittu niillä menetelmillä kuin oli tarkoitus. Aineisto sisältää tutkimuskohteen eli tutkimuksessa tutkittiin sitä, mitä oli tarkoituskin tutkia. Tutkimuksen kohderyhmänä oli kolme vastuualuetta sekä projektiryhmä, jolloin kohderyhmät ovat perusteltuja, mikä lisää tutkimuksen validiteettia. Validiteettia kuitenkin heikentää se, että kyseiset kohderyhmät ovat vain osa koko projektin kohdetoimialueista, tutkimustuloksista tehtyjä johtopäätöksiä ei voi yleistää koko sairaanhoitopiiriin, yhteen kokonaiseen toimialueeseen tai edes kaikkiin projektin kohdetoimialueisiin.

Validiteettia heikentää myös se, että kysely lähetettiin melko heti työkalupakin julkaisemisen jälkeen, joten asia oli vastaajille vielä uusi eikä siihen ollut vielä ehditty perehtyä. Kyselyssä vastausvaihto ”en osaa sanoa” voi heikentää vastausten luotettavuutta, sillä vastaaja ei ehkä ole ymmärtänyt kysymystä, ei ole jaksanut miettiä vastaustaan tarkemmin tai ei ole halunnut vastata. Kyselyssä kysyttiin ketterän kehittämisen toimintamallin soveltamista potilastyöhön liittyvään kehittämiseen. Vastaajajoukkoon kuului henkilöitä, jotka eivät työskentele suoraan potilaiden kanssa.

Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa on pyritty selittämään ketterän kehittämisen toimintamallin idea, mutta siitä huolimatta tutkimuksessa nousi esiin sen tuntemattomuus monelle projektin kohdetoimialueella toimivalle. Johtoryhmien jäsenistä kyselyyn vastanneet eivät olleet tietoisia projektissa käytetystä ketterän kehittämisen toimintamallista. Tästä syystä vastauksia ei voi ottaa huomioon arvioitaessa toimintamallin sovellettavuutta.

Havainnoinnin tarkoitus ja toteutus on selitetty tutkimuksessa tarkasti. Kuitenkin havainnoinnin haittana voi olla se, että havainnoitavat tiedostavat sen, että heitä tarkkaillaan, jolloin he saattavat muuttaa käyttäytymistään. Dialogikartat eivät kuvaa keskustelun kulkua täydellisesti, sillä kokoustilanteessa tutkijalla ei ollut mahdollisuutta kuvata jokaista käsiteltyä aihetta eri väreillä, mikä olisi havainnollistanut keskustelua huomattavasti paremmin. Validiteettia lisää kuitenkin se, että kyselyyn valitut kysymykset tukevat tutkimusongelmaa. Tutkimustuloksiin on otettu suoria lainauksia kyselyn avoimista kysymyksistä, jotta lukija voi arvioida, mihin analyysit ja johtopäätökset pohjautuvat. Kyselyn matalan vastausprosentin takia tuloksista ei voi tehdä johtopäätöksiä koko vastaajajoukkoon (n=30).

Tutkimus katsotaan reliabeliksi, kun sen pystyy tekemään uudelleen ja siitä saadaan samanlaisia tuloksia. Tulokset voivat olla samanlaisia, jos tutkimusta on ollut suorittamassa kaksi tutkijaa ja heidän mielestään tulokset ovat samanlaiset. Tai tuloksia voidaan pitää samanlaisina, jos tutkittavaa kohdetta seurataan useamman kerran ja jokaisella kerralla päädytään samanlaisiin tuloksiin. (Hirsjärvi 2007, 226–227.)

Reliabiliteettia lisää se, että havainnoinneista saadut tulokset ovat keskenään melko samankaltaisia, kuten ovat myös kyselystä saadut tulokset. Koottu aineisto analysoitiin ja dokumentoitiin huolellisesti. Tästä syytä tutkimus on toistettavissa, mutta kuitenkin tulokset eivät välttämättä ole samanlaisia ajan kuluessa. Reliabiliteettia heikentää se, että havainnointia oli suorittamassa vain yksi henkilö.

Projektin aikataulun vuoksi tutkimuksessa ei päästy opinnäytetyön tavoitteeseen. Projekti päättyy vuoden 2015 loppuun mennessä ja kokouskäytäntöjen tehostamisen kehittämiskierros oli suunniteltu projektin loppupuolelle. Tutkimustulokset ovat kuitenkin osittain siirrettävissä sairaanhoitopiirin muuhun kehittämistoimintaan. Tutkimuksen avulla löydettiin kehitysehdotuksia ja jatkotutkimusmahdollisuuksia Keski-Suomen sairaanhoitopiirille.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Havainnoinnin ja kyselyn perusteella nousi muutamia kehitysehdotuksia. Esimerkiksi kokouslaitteiston ja eri tietoteknisten järjestelmien käyttöä tulee kerrata, jotta kokouksissa ei kuluisi aikaa niiden säätämiseen. Tulevaisuudessa on tärkeää, että muutoksista viestitään mahdollisimman avoimesti muutosten suuruudesta riippumatta. Täytyy myös varmistaa, että viestintä on saavuttanut kaikki tarvittavat henkilöt. Viestinnän varmistamisella voidaan pitää huolta siitä, että asiat on ymmärretty.

Jatkotutkimusmahdollisuutena on havainnoinnin toistaminen. Havainnointi tehtiin ennen tehokkaan ja tuloksellisen kokouksen työkalupakin julkaisua. Havainnointi on hyvä tehdä uudestaan noin kuusi kuukautta julkaisun jälkeen. Näin saadaan tieto siitä, onko kokouksen työkalupakki otettu käyttöön, ja onko sen käyttöönotto vaikuttanut kokousten tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen. Havainnointia voidaan laajentaa useampaan kuin kolmeen kokoukseen ja muihinkin kuin pelkästään johtoryhmien kokouksiin. Ketterän kehittämisen toimintamallin sovellettavuutta potilastyöhön liittyvien toimintojen kehittämiseen ei pystytty arvioimaan. Tämä johtui pienestä vastausmäärästä (n=4) sekä siitä, että kaikki vastaajajoukkoon kuuluneista eivät tee potilastyötä. Projektiryhmän jäsenet kuitenkin arvioivat, että toimintamalli olisi sovellettavissa hallintoon ja tukipalveluihin liittyvien toimintojen kehittämiseen. Ketterän kehittämisen toimintamallin sovellettavuutta voidaan tutkia näissä kohteissa, jos hallinnossa tai tukipalveluissa nousee esiin jokin kehittämistä vaativa kohde.

7 YHTEENVETO

Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena oli selvittää ketterän kehittämisen toimintamallin soveltuvuutta kokouskäytäntöjen kehittämiseen. Työn toimeksiantajana toimi Keski-Suomen sairaanhoitopiiri.

Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta tietoperustasta sekä havainnointiin ja kyselyyn liittyvästä empiirisestä osuudesta. Tietoperustassa käsiteltiin muutosjohtamista, ketterän kehittämisen toimintamallia sekä kokouskäytäntöjen keskeisiä asioita. Empiirinen tutkimusaineisto koottiin havainnoinnilla sekä kyselyllä. Havainnointien tarkoituksena oli selvittää kokousten tehokkuus ja tuloksellisuus. Kaikista kokouksista kerätty havainnointiaineisto analysoitiin yhtenä kokonaisuutena, paitsi kokouksissa käydyt keskustelut analysoitiin kukin kokous erikseen. Kyselyllä haluttiin kerätä mielipiteitä projektin tuotoksesta ja sen löydettävyydestä, sekä ketterän kehittämisen toimintamallin toimivuudesta. Kumpikin kysely analysoitiin erikseen.

Tutkimuksesta ei saatu vastausta sen kaikkiin tutkimuskysymyksiin. Tulosten perusteella ei pystytä sanomaan, miten ketterän kehittämisen toimintamalli soveltuu kokouskäytäntöjen tehostamiseen. Ketterän kehittämisen toimintamallin sovellettavuutta muuhun kehitystyöhön ei myöskään pystytä tulosten perusteella arvioimaan. Havainnoinnin perusteella johtoryhmien kokouksissa ei syntynyt kovin monia päätöksiä ja ne olivat enemmän informointiin tarkoitettuja tilaisuuksia. Näin ne voidaan luokitella tehottomiksi ja tuloksettomiksi. Kyselyyn tulleiden vastausten perusteella Johtamisen tuki 2016 – projektin tuotoksena syntyneen tehokkaan ja tuloksellisen kokouksen työkalupakin uskotaan vaikuttavan kokousten tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen positiivisesti. Muutoksista viestiminen ei ollut tavoittanut kaikkia niitä, joita muutokset tulevat koskemaan. Ketterän kehittämisen toimintamalli oli johtoryhmien jäsenille vieras käsite, vaikka olivat osa projektin kohderyhmää. Tästä syystä johtoryhmien jäsenten vastausten perusteella ei voida arvioida toimintamallin sovellettavuutta muuhun kehitystyöhön. Projektiryhmän

jäsenten mielestä kehityskierroksen eri vaiheet olivat onnistuneita, mutta parantamisen varaa on siihen sitoutumisessa ja ajankäytössä.

Tulevaisuudessa on hyvä kiinnittää huomiota muutosviestintään ja siihen, että se saavuttaa kaikki osapuolet. Kokouksissa tarvittavien välineiden käyttöä on syytä harjoitella. Jotta kokouskäytäntöjen tehostamisen lopullinen onnistuminen saadaan selville, on havainnointi hyvä suorittaa uudelleen noin puolen vuoden päästä. Ketterän kehittämisen toimintamallia voi sairaanhoitopiirillä soveltaa esimerkiksi tukipalveluihin liittyvien toimintojen kehittämiseen, jos esiin nousee jokin kehittämistä vaativa kohde.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Aarrejärvi, L. Kokoukset ja kongressit. 2003. Järjestäjän käsikirja. Helsinki: Edita.

Auer, A., Auer, L., Heinäsmäki, M., Hölttä, J., Kalliala, E., Laanti, M., Laine, K., Lekman, L., Miinalainen, P., Naski, H., Piiparinen, T., Puhakka, H., Pyhäjärvi, M., Pääkkönen, T., Räisänen, S., Sora, H., Taipale, M., Talvio, J., Tanninen, A., Toikanen, T., Toivola, T., Toro, K., Vaslta, A., Väyrynen, V., von Weissenberg, M. 2013. Ketterää Kehitystä. Helsinki: Finn Lectura.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Keuruu: Otava.

Hoopes, L. & Kelly, M. 2004. Managing Change with Personal Resilience. 21 Keys for Bouncing back & Staying on Top in Turbulent Organizations. United States.

Joensuu, M., Kulomäki, M. & Rusi, T. 2009. Tehoa hallitustyöhön. Kokouskäytäntö ja viestintä. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus.

Koski, R. & Kortesoja, K. 2012. Kokousten seitsemän kuolemansyntiä. Helsinki: Talentum.

Kotter, J.P. 1997. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.

Kotter, J.P. 2012. Leading Change. United States.

Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet. Kohti parempia muutoksia. Infor.

Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. Helsinki: Sanoma Pro.

Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2013. Kokous- ja kongressipalvelut. Helsinki: Restamark.

Rothwell, W.J., Graber, J. & McCormick, N. 2012. Lean and agile. United States.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2012. Sosiaali- ja terveystalouden uudistaminen. Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Helsinki: Tietosanoma.

Elektroniset lähteet

Agile Alliance. 2015. Agile Manifesto. [viitattu 9.2.2016] Saatavissa: <http://www.agilealliance.org/the-alliance/the-agile-manifesto/>.

Elisabeth Kübler-Ross Foundation. 2015. On Death And Dying. [viitattu 9.2.2016] Saatavissa: <http://www.ekrfoundation.org/five-stages-of-grief/>.

Flykt, J. 2014. Onko ketteryydestä hyötyä? Kauppalehti. 28.05.2014. [viitattu 9.2.2016] Saatavissa: <http://blog.kauppalehti.fi/uuden-tyondna/onko-ketteryydesta-hyotya>.

Hämäläinen, H. 2014. Ketterän kehittämisen mahdollisuutena itseoppiva organisaatio. Contribyte. [viitattu 9.2.2016] Saatavissa: <http://contribyte.fi/cbyte-blogi-ketteran-kehityksen-mahdollisuutena-itseoppiva-organisaatio/>.

Isomäki, M., Jokela, T., Kaisti, M., Känsälä, M., Könnölä, K., Lehtonen, T., Mäkilä, T., Rantala, V., Tuomivaara, S., Suomi, S., & Ylitolva, M. 2014. Sulautettujen järjestelmien ketterä kehittäminen. Tekes. [viitattu 9.2.2016] Saatavissa: <http://trc.utu.fi/embedded/kasikirja#pdf>.

Keski-Suomen sairaanhoitopiiri. 2015 Taskutietoa. [viitattu 9.2.2016] Saatavissa: http://www.ksshp.fi/fi-FI/Sairaanhoitopiiri/Talous_ ja _suunnittelu/Vuosikertomukset.

Kielijelppi – jelppiä akateemiseen viestintään. 2015. Mikä on kokous? [viitattu 9.2.2016] Saatavissa: <http://www.kielijelppi.fi/puheviestinta/?c=7-kokoustaito>.

Kokoontumislaki. 22.4.1999/530. [viitattu 9.2.2016] Saatavissa:
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990530>.

Koli, A., Launis, K., Rauas-Huhtanen, S. & Schaupp, M. 2010. Muutospajaohjaajan opas. Tekes. [viitattu 9.2.2016] Saatavissa:
http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/355452-mpaja_web.pdf.

Lipasti, I. 2015. Aito ketteryys vaatii kokeilemisen kulttuurin. Talent Vectia. [viitattu 9.2.2016] Saatavissa: <http://www.talentvectia.com/fi/blogi/aito-ketteryys-vaatii-kokeilun-kulttuurin>.

Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. [viitattu 17.12.2015] Saatavissa:
<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>.

Markkinointisuunnitelma.fi. 2015. Swot-analyysi. [viitattu 9.2.2016] Saatavissa: <http://www.markkinointisuunnitelma.fi/?id=302>.

Opetushallitus. 2015. SWOT-analyysi. [viitattu 9.2.2016] Saatavissa:
http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi.

Opintokeskus Kansio. 2015. Kokoustekniikkaopas. Pöytäkirjan allekirjoittaminen ja tarkastaminen. [viitattu 9.2.2016] Saatavissa:
<http://www.kansio.fi/jarjestotoiminnan-kasikirja/kokoustekniikkaopas/poytakirja/poytakirjan-allekirjoittaminen-j/>.

Orava, J. & Rockas, J. 2015. Kansallinen kokousbarometri 2015. [viitattu 9.2.2016] Saatavissa: <http://www.kokousbarometri.fi/>.

Poimala, S. & Tolvanen, P. 2015. Ketteryys haltuun: Ketterän kehitykset yleiset periaatteet. Sininen meteoriitti. [viitattu 9.2.2016] Saatavissa:
<https://www.meteoriitti.com/Artikkelisarjat/Ketteryys-haltuun/Ketteryys-haltuun-Ketteran-kehityksen-yleiset-periaatteet/>.

Työterveyslaitos. 2014. Muutoksen hallinta ja kehittäminen. 3.10.2014.

[viitattu 9.2.2016] Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/sivut/default.aspx.

Webropol. 2015. [viitattu 9.2.2016] Saatavissa: <http://webropol.fi/>.

Sähköposti

Aarnio, E. 2015. Sairaanhoidopiirin henkilöstömäärät 2015 opinnäytetyötä varten [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Ritvanen, A. Lähetetty 24.11.2015.

LIITTEET

LIITE 1. Havainnointilomake vastualueiden johtoryhmienkokouksiin.

Päätökset. Kuinka monta päätös syntyi kokouksen aikana?

Ongelmanratkaisut. Kuinka monta ongelmaa kokouksessa ratkaistiin?

Tehtävät. Kuinka monta tehtävää syntyi kokouksessa tehtyjen päätösten ja ongelmanratkaisujen perusteella?

Aikataulu. Miten kokous pysyi aikataulussa?

Huomioita kokouksen keskustelun kulusta.

LIITE 2. Projektiryhmän kysely.

Mielipidekysely tehokkaan ja tuloksellisen kokouksen työkalupakista sekä ketterän kehittämisen toimintamallista

Tehokkaan ja tuloksellisen kokouksen työkalupakki

Työkalupakki löytyy Santrasta kohdasta Viestintä

<https://arkki.medikes.fi/projektit/johtamisentuki/kemu2/Tykalupakin%20tiedostot/1%20-%20Etusivu%20-%20Tehokkaat%20ja%20tulokselliset%20kokoukset%20tyokalupakki.html>

Jos linkki ei aukea klikkaamalla, voit kopioida sen selaimen osoiteriville.

1. Miten aiot hyödyntää työkalupakkia kokouksien puheenjohtajana?

2. Miten aiot hyödyntää työkalupakkia kokouksien sihteerinä?

3. Miten aiot hyödyntää työkalupakkia kokouksien osallistujana?

4. Miten suuren vaikutuksen toivot/uskot työkalupakilla olevan kokouksissa käsiteltäviin asioihin ja asioiden käsittelyyn?

	Pieni vaikutus	En osaa sanoa	Suuri vaikutus
Käsiteltävät asiat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asioiden käsittely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Perustele mielipiteesi.

6. Miten suuren vaikutuksen toivot/uskot työkalupakilla olevan kokousten tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen?

	Pieni vaikutus	En osaa sanoa	Suuri vaikutus
Tehokkuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuloksellisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Perustele mielipiteesi.

Seuraava -->

Ketterän kehittämisen ja muutoksen toimintamalli

Tämä osio käsittelee tehokkaat ja tulokselliset kokoukset kehittämistyössä käytettyä ketterän kehittämisen ja muutoksen toimintamallia. Ketterän kehittämisen toimintamallissa muutoksia toteutetaan noin kuukauden mittaisilla kierroksilla. Kierrokset alkavat suunnittelu- ja valmisteluvaiheella. Näiden jälkeen kerätään ideoita, joiden pohjalta etsitään ratkaisut haluttuihin muutoksiin. Päätetyt ratkaisut julkaistaan, jota seuraa käyttöönottovaihe.

8. Ideointivaihe. Miten kehityskierroksen ideointivaihe 19.–25.10.2015 näkyi omassa/työyksikkösi arjessa?

9. Ideoiden käsittely ja ratkaisuvaihe. Arvioi projektiryhmän onnistumista seuraavien toimenpiteiden toteutuksessa.

	Ei onnistunut lainkaan	En osaa sanoa	Onnistunut
Ideoiden käsittely ja ideoita koskeva päätöksenteko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Miten toimien olisi voitu onnistua paremmin?

11. Ideoiden käsittely ja ratkaisuvaihe. Arvioi projektiryhmän onnistumista seuraavien toimenpiteiden toteutuksessa.

Ratkaisujen määrittely ja toteutusta koskeva päätöksenteko Ei onnistunut lainkaan En osaa sanoa Onnistunut

12. Miten toimien olisi voitu onnistua paremmin?

13. Ideoiden käsittely ja ratkaisuvaihe. Arvioi projektiryhmän onnistumista seuraavien toimenpiteiden toteutuksessa.

Ratkaisujen toteuttaminen ja hyväksyminen Ei onnistunut lainkaan En osaa sanoa Onnistunut

14. Miten toimien olisi voitu onnistua paremmin?

15. Ideoiden käsittely ja ratkaisuvaihe. Arvioi projektiryhmän onnistumista seuraavien toimenpiteiden toteutuksessa.

Vaiheen suunnittelu ja johtaminen Ei onnistunut lainkaan En osaa sanoa Onnistunut

16. Miten toimien olisi voitu onnistua paremmin?

Kehittämistyön tuloksena syntyi

- Tehokkaat ja tulokselliset kokoukset - työkalupakki (verkkosivusto)
- Kokousprosessin vaiheiden määrittely • Kokousroolien ja roolien tehtävien määrittely
- Kokousprosessin eri vaiheisiin liittyvien ohjeiden ja työvälineiden kokoaminen yhteen
- Word asiakirjamallipohjat: kutsu / esityslista, muistio ja pöytäkirja
- Kokoukset - arkisivustomalli
- Selvitys - Lync palveluiden käyttöönotosta
- Olemassa olevien kokoustilojen tehokkaampi hyödyntäminen
- Ryhmätyöhuoneet: metallilistat ja magneetit fläppipapereiden ripustamista varten.
- Video-opas kokoustilojen sähköisestä varaamisesta sekä varausten muutoksista ja peruutuksista
- Microsoft outlook (sähköinen kalenteri): kokousten ja kokoustilojen varaamista helpottavat muutokset
- Kokoussihteereille kannettavat tietokoneet
- Kokouskäytäntöjen tehostamista tukevat videoklipit, julkaisu kuukausittain.
- Kokoustavat ryhmät: kokouksen tarpeellisuuden ja tarkoituksen arviointi
- Auditorion sekä neuvotteluhuoneiden 1, 2 ja 3 flexim - lukitus
- Kokoustiloissa olevien laitteiden käyttöoppaat sekä vastuuhenkilöiden nimeäminen
- Kokoustilojen välineiden luettelointi ja standardointi
- Suositellaan, että sisäisissä kokouksissa ei kokoustarjoiluja.

17. Miten arvioisit kehittämistyön tuotoksia suhteessa käytettyyn aikaan (4 viikkoa)?

	Vähän / huono	En osaa sanoa	Paljon / hyvä
Tuotosten määrä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotosten laatu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Miten arvioisit toimintamallin sovellettavuutta sairaanhoitopiirin toiminnan kehittämiseen?

	Ei sovellettavissa	En osaa sanoa	Sovellettavissa
Sopii potilastyöhön liittyvien toimintojen kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sopii tukipalveluihin liittyvien toimintojen kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sopii hallintoon liittyvien toimintojen kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

LIITE 3. Kohdetoimialueilla toimivien kysely.

Mielipidekysely tehokkaan ja tuloksellisen kokouksen työkalupakista sekä ketterän kehittämisen toimintamallista

Tehokkaan ja tuloksellisen kokouksen työkalupakki

Työkalupakki löytyy Santrasta kohdasta Viestintä

<https://arkki.medikes.fi/projektit/johtamisentuki/kemu2/Tykalupakin%20tiedostot/1%20-%20Etusivu%20-%20Tehokkaat%20ja%20tulokselliset%20kokoukset%20tyokalupakki.html>

Jos linkki ei aukea klikkaamalla, voit kopioida sen selaimen osoiteriville.

1. Miten sait tiedon työkalupakista?

- Santra
- Sähköpostiviesti
- Johtoryhmän kokous
- Henkilöstöjohtamisen iltapäivä
- Muu, mikä?

2. Miten aiot hyödyntää työkalupakkia kokouksien puheenjohtajana?

3. Miten aiot hyödyntää työkalupakkia kokouksien sihteerinä?

4. Miten aiot hyödyntää työkalupakkia kokouksien osallistujana?

5. Miten suuren vaikutuksen toivot/uskot työkalupakilla olevan kokouksissa käsiteltäviin asioihin ja asioiden käsittelyyn?

	Pieni vaikutus	En osaa sanoa	Suuri vaikutus
Käsiteltävät asiat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asioiden käsittely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Perustele mielipiteesi.

7. Miten suuren vaikutuksen toivot/uskot työkalupakilla olevan kokousten tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen?

	Pieni vaikutus	En osaa sanoa	Suuri vaikutus
Tehokkuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuloksellisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Perustele mielipiteesi.

Seuraava -->

Ketterän kehittämisen ja muutoksen toimintamalli

Tämä osio käsittelee tehokkaat ja tulokselliset kokoukset kehittämistyössä käytettyä ketterän kehittämisen ja muutoksen toimintamallia. Ketterän kehittämisen toimintamallissa muutoksia toteutetaan noin kuukauden mittaisilla kierroksilla. Kierrokset alkavat suunnittelu- ja valmisteluvaiheella. Näiden jälkeen kerätään ideoita, joiden pohjalta etsitään ratkaisut haluttuihin muutoksiin. Päätetyt ratkaisut julkaistaan, jota seuraa käyttöönottovaihe.

9. Ideointivaihe. Miten kehityskierroksen ideointivaihe 19.-25.10.2015 näkyi omassa/työyksikkösi arjessa?

10. Ideointivaihe. Osallistuitko ideointiin kehityskierroksen aikana?

- Kyllä
 En, miksi?

11. Ideointivaihe. Seurasitko ideointia kehityskierroksen aikana?

- Kyllä
 En, miksi?

Kehittämistyön tuloksena syntyi

- Tehokkaat ja tulokselliset kokoukset - työkalupakki (verkkosivusto)
- Kokousprosessin vaiheiden määrittely
- Kokousroolien ja roolien tehtävien määrittely
- Kokousprosessin eri vaiheisiin liittyvien ohjeiden ja työvälineiden kokoaminen yhteen
- Word asiakirjamallipohjat: kutsu / esityslista, muistio ja pöytäkirja
- Kokoukset - arkisivustomalli
- Selvitys - Lync palveluiden käyttöönotosta
- Olemassa olevien kokoustilojen tehokkaampi hyödyntäminen
- Ryhmätyöhuoneet: metallilistat ja magneetit fläppipapereiden ripustamista varten.
- Video-opas kokoustilojen sähköisestä varaamisesta sekä varausten muutoksista ja peruutuksista
- Microsoft outlook (sähköinen kalenteri): kokousten ja kokoustilojen varaamista helpottavat muutokset
- Kokoussihteereille kannettavat tietokoneet
- Kokouskäytäntöjen tehostamista tukevat videoklipit, julkaisu kuukausittain.
- Kokoustavat ryhmät: kokouksen tarpeellisuuden ja tarkoituksen arviointi
- Auditorion sekä neuvotteluhuoneiden 1, 2 ja 3 flexim - lukitus
- Kokoustiloissa olevien laitteiden käyttöoppaat sekä vastuuhenkilöiden nimeäminen
- Kokoustilojen välineiden luettelointi ja standardointi
- Suositellaan, että sisäisissä kokouksissa ei kokoustarjoiluja.

12. Miten arvioisit kehittämistyön tuotoksia suhteessa käytettyyn aikaan (4 viikkoa)?

	Vähän / huono	En osaa sanoa	Paljon / hyvä
Tuotosten määrä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotosten laatu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Miten arvioisit toimintamallin sovellettavuutta sairaanhoitopiirin toiminnan kehittämiseen?

	Ei sovellettavissa	En osaa sanoa	Sovellettavissa
Sopii potilastyöhön liittyvien toimintojen kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sopii tukipalveluihin liittyvien toimintojen kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sopii hallintoon liittyvien toimintojen kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

LIITE 4. Saatekirje.

Hei,

Opiskelen Lahden ammattikorkeakoulussa liiketalouden laitoksella tradenomin tutkintoon johtavassa koulutuksessa. Teen opinnäytetyötä kokouskäytäntöjen tehostamisesta ketterän kehittämisen toimintamallilla. Tämän kyselyn tarkoituksena on kerätä mielipiteitä ketterän kehittämisen ja muutoksen toimintamallin käytettävyydestä sekä tehokkaan ja tuloksellisen kokouksen työkalupakista.

Kysely koostuu kahdesta osiosta, joista ensimmäinen käsittelee tehokkaan ja tuloksellisen kokouksen työkalupakkia. Toinen osio käsittelee ketterän kehittämisen ja muutoksen toimintamallia. Kyselyssä on sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Osassa kysymyksistä on asteikko, joista valitaan eniten omaa mielipidettä vastaava luku.

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. Kysymyksiin vastataan nimettömästi ja vastaukset tullaan käsittelemään luottamuksellisesti eikä yksittäisen henkilön vastauksia voida tunnistaa. Kysely on osa opinnäytetyötä, joka tullaan julkaisemaan internetissä osoitteessa www.theseus.fi.

Kyselyn vastausaika on 20.–29.11.2015. Vastaamiseen olisi hyvä varata aikaa noin 30 minuuttia. Pääset kyselyyn alla olevasta linkistä. Jos linkki ei avaudu klikkaamalla, kopioi se selaimesi osoiteriville.

<linkki>

Jos haluatte tarkempaa tietoa kyselystä, voitte soittaa alla olevaan numeroon tai lähettää sähköpostia.

Ystävällisin terveisin

Anna Ritvanen

Lahden ammattikorkeakoulu

puh. xxx xxx xxxx

anna.ritvanen@student.lamk.fi