



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Kehittämistyön toimintamalli

Työryhmämuotoinen kehittäminen Pitäjänmäen asumispalveluyksikössä

Vähäkuopus Saija

2018 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

**Kehittämistyön toimintamalli
Työryhmämuotoinen kehittämistyö Pitäjän-
mäen asumispalveluyksikössä**

Vähäkuopus Saija
Sosiaali- ja rikosseuraamusalan
johtaminen ja kehittäminen
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2018

Vähäkuopus Saija

**Kehittämistyön toimintamalli - Työryhmämuotoinen kehittämistyö Pitäjänmäen
asumispalveluyksikössä**

Vuosi 2018

Sivumäärä 74

Opinnäytetyö toteutettiin Suomen Pelastusarmeijan Säätiön Pitäjänmäen asumispalveluyksikön työyhteisölle. Pitäjänmäen asumispalveluyksikkö tuottaa ostopalveluna asumispalvelua Asunto ensin- periaatteella pitkäaikaisasunnottomille helsinkiläisille.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Pitäjänmäen asumispalveluyksikölle työryhmämuotoisen kehittämistyön toimintamalli. Toimintamalli laadittiin hyödyntämällä olemassa olevia resursseja sekä vastaamaan asumispalveluyksikön tarpeita. Projektin tavoitteena oli luoda vakiintunut käytäntö, jonka avulla lisätään asumispalveluyksikön henkilökunnan kehittämistyön osaamista sekä innostetaan heitä työryhmämuotoiseen kehittämistyöhön.

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen ja sen kehittämisen kohteena oli Pitäjänmäen asumispalveluyksikössä tehtävä kehittämistoiminta. Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Aineistonkeruu menetelminä käytettiin eläytymismenetelmää, tutkimuspäiväkirjaa sekä kyselyä. Toiminnallisina menetelminä hyödynnettiin aivoriiheä, Learning cafea ja tiimiä. Alkukartoituksen aineistossa määrittyivät kehittämisprojektin pääteemat: työryhmien muodostaminen, työryhmien työskentely sekä työyhteisön merkitys työryhmä työskentelyssä. Aineistosta määrittyneet pääteemat yhdessä tutkimustehtävän kanssa toimivat pohjana työryhmämuotoisen kehittämistyön manuaalin laatimisessa.

Kehittämistyön tuloksena luotiin liitteissä oleva työryhmätoiminnan manuaali, johon on ohjeistus työryhmän perustamista ja toimintaa varten. Työryhmätoiminnan toimintamalli laadittiin koko työyhteisön sekä kehittämistyötä varten perustetun työryhmän yhteistyönä. Työryhmätoiminnan toimintamallin laatimisen lisäksi projektin aikana toteutettiin pienempiä osaprojekteja, joiden avulla jo tehtyä kehittämistyötä yhtenäistettiin sekä tehtiin näkyväksi.

Tuloksien perusteella työryhmämuotoinen kehittämistyö asumispalveluyksikössä yhtenäistyi ja työryhmien aikaansaannokset tulivat paremmin esiin koko työyhteisölle. Toimintamallin luominen toi kehittämistyön toteutumiselle luotettavuutta ja jatkuvuutta sekä tukee asukkaiden osallistamista kehittämistyöhön.

Asiasanat: työryhmätoiminta, kehittämistyö, sosiaaliala, asumispalvelut

Vähäkuopus Saija

Development work model - Development group work at Pitäjänmäki Supported Housing Unit

Year	2018	Pages	74
------	------	-------	----

This Master's thesis was commissioned by the Salvation Army's staff in the Pitäjänmäki Supported Housing Unit. The Pitäjänmäki Supported Housing Unit provides housing based on the Housing First principle for long-term homeless people in Helsinki.

The aim of this thesis was to create an operating model for development work groups in the Pitäjänmäki Supported Housing Unit. The operating model was created utilizing the existing resources and needs of the Supported Housing Unit. The purpose of the study was to create an established practice that increases the staff's competence in development work and encourages them to participate in development groups.

The thesis was a qualitative study and development in this thesis was focused on development activities in Pitäjänmäki Supported Housing Unit. The thesis was carried out as a participatory action research. The data collection methods used were the method of empathy-based stories, study log and query. The functional methods used in this thesis were brainstorming, Learning cafe and teamwork. In the initial inventory, the main theme of the development project was defined: the formation of development groups, working in development groups and the role of the work community in the development group work. The main themes defined in the data together with the research task served as a basis for creating a manual for development group work.

As a result of the development work, a manual was created containing guidelines for the establishment and operation of development group working. The development group's working model was developed in collaboration with the entire working community and the development group that was set up for the development work. In addition to the development work model, smaller subprojects were implemented during the project, which harmonized the initial development work and made the development work visible for the working community.

Based on the results of the study, development group work in the housing service unit became more cohesive and the achievements of the development groups became more visible to the entire working community. Creating a working model for the development groups brought reliability and continuity to the implementation of the development work and supported the involvement of residents in the development work.

Keywords: development groups, development work, social services, supported housing

Sisällys

1	Johdanto	7
2	Pitäjänmäen asumispalveluyksikkö.....	8
2.1	Suomen Pelastusarmeijan Säätiö.....	9
2.2	Pitkäaikaisasunnottomuuden vähentämishjelma	10
2.3	Asunto ensin -periaate	11
3	Työryhmämuotoinen kehittämistyö	12
3.1	Kehittämistoiminta organisaation ja yksilön näkökulmasta	12
3.2	Työryhmätoiminta	13
3.3	Kehittämistoiminta ja muutos	14
4	Toimintatutkimus.....	17
5	Tutkimustehtävä.....	20
6	Aineistonkeruumenetelmät	21
6.1	Eläytymismenetelmä	21
6.2	Tutkimuspäiväkirja	24
6.3	Kysely	24
6.4	Luotettavuus.....	26
7	Toiminnalliset menetelmät	26
7.1	Aivoriihi.....	27
7.2	Learning cafe	27
7.3	Kehittämistyöryhmä eli tiimi	28
8	Kehittämispöessi	28
8.1	Lähtötilanteen kuvaus.....	29
8.2	Kehittämissiltapäivän toteutus	33
8.3	Työryhmämuotoinen kehittämistyö.....	36
8.4	Palautekysely	39
8.5	Projektin päättäminen	40
8.6	Seurantakysely puoli vuotta projektin päättymisen jälkeen	42
8.7	Toimintatutkimuksen prosessi	43
9	Prosessin tuloksena syntynyt kehittämistyön toimintamalli	45
9.1	Työryhmien perustaminen.....	46
9.2	Työryhmien työskentely	47
9.3	Työyhteisön merkitys työryhmätyöskentelyssä	49
9.4	Toimintamallin vaikutus työyhteisöön	51
10	Pohdinta.....	52
	Lähteet	60
	Kuviot	64

Liitteet.....	65
---------------	----

1 Johdanto

Opinnäytetyö käsittelee Suomen Pelastusarmeijan Säätiön Pitäjänmäen asumispalveluyksikön henkilökunnan tekemää työryhmämuotoista kehittämistyötä. Kehittämistyö on iso osa koko henkilökunnan perustehtävää asiakastyön rinnalla, joten aiheen valikoituminen työyhteisön yhteiseksi kehittämiskohteeksi oli luontevaa. Asumispalveluyksikkö on aloittanut toimintansa vuoden 2011 alussa osana Pitkäaikaisasunnottomuuden vähentämishjelmaa Asunto ensin- periaatetta noudattaen. Asunto ensin- periaate on Suomessa varsin uusi menetelmä asunnottomuuden vähentämisessä, joten toiminnan jatkuva kehittäminen ja arvioiminen ovat ensiarvoisen tärkeitä.

Työryhmämuotoinen kehittämistyö Pitäjänmäen asumispalveluyksikössä on vakiintunut kehittämistyön muoto. Asumispalveluyksikössä työskentelymuodosta on käytetty termiä työryhmätointa, jota käytän myös tässä opinnäytetyössä. Työryhmiä on perustettu tarpeen mukaan ja niiden avulla on toteutettu niin projekti- kuin prosessimuotoista kehittämistyötä. Kehittämisen kohteena on ollut muun muassa toimintamenetelmien laatiminen sekä yhteisöllisten tapahtumien järjestäminen. Kehittämistyötä on tehty osana työntekijöiden perustyötä eikä työryhmätoiminnalla ole nimettyä vastuuhenkilöä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Pitäjänmäen asumispalveluyksikölle työryhmämuotoisen kehittämistyön toimintamalli. Toimintamallin avulla oli tavoitteena tuottaa asumispalveluyksikön henkilökunnalle syvempää kehittämistyöosaamista ja tuoda työryhmämuotoisen kehittämistyön keinot koko työyhteisön käytettäväksi. Työntekijöiden osaamista kehittämällä ja osaamista jakamalla saadaan aikaiseksi koko työyhteisön oppimista eli kompetenssi osaamista. Kompetenssiosaaminen ei ole riippuvainen yksittäisestä työntekijästä vaan se voidaan hyvin onnistuessaan nähdä työyhteisön kykyynä ylläpitää kehittämällä saavutettua toimintaa (Niiranen, Seppälä-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen. 2010, 94).

Pitäjänmäen asumispalveluyksikössä on vallitsevana innovatiivinen ja yhteisöllinen toimintakulttuuri. Asumispalveluyksikössä on pitkälti luotettu työntekijöiden osaamiseen ja itsenäiseen työntekoon sekä innovointiin. Myös itsenäiset ja innovatiivisen työntekijät tarvitsevat johtamista sekä sen tuomaa selkeyttä työn suunnalle, jotta työ on mahdollista kokea palkitsevaksi ja mielekkääksi (Seeck 2008, 265, 270). Tavoitteena oli luoda kehittämistyölle yhtenäiset raamit laatimalla kehittämistyön toimintamalli sekä kohdentaa tasapuolisesti työyhteisön jäsenien resursseja työryhmämuotoiseen kehittämistyöhön.

Työskentely asumispalveluyksikössä sisältää runsaasti asiakkaiden kohtaamista matalalla kynnyksellä ja niin sanottuja heikkoja signaaleja palvelun tarpeesta on havaittavissa (Juuti 2015, 76). Työyhteisössä tuodaan esiin havainnot signaaleista ja käydään niistä monialaisia keskusteluja. Suuri määrä havainnoista oli hukunut runsauden pulaan sekä selkeä suunnannäyttö

sille, mitä ja missä määrin lähdetään kehittämään, on ajoittain puuttunut. Työryhmämuotoisessa kehittämistyössä oli nähty enemmän haasteita kuin mahdollisuuksia ja eikä moniammatillista yhteistyötä hyödynnetty sen koko olemassa olevalla potentiaalilla. Työryhmämuotoisen kehittämistyön toimintamallin laatiminen on eduksi organisaatiolle sekä resurssien tehokkaampana hyödyntämisenä kuin myös työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkimusten mukaan selkeä töiden järjestely, yhteiset pelisäännöt, dialogisuus sekä mahdollisuus vaikuttaa omien työtehtävien sisältöön on merkittävämpiä työterveyden näkökulmasta kuin terveys itsessään (Seppänen-Järvelä 2009, 17 - 18).

Opinnäytetyön tekijä oli kehittämisprojektin aikana työyhteisön jäsen, joten toimintatutkimuksen sekä yhteisöllisyyden viitekehykset vastasivat projektin luonteen tarpeeseen. Toimintatutkimus on osallisuutta tukeva, mikä on yksi tärkeimpiä elementtejä, yhteisökasvatuksen periaatteita soveltavan asumispalveluyksikön arjessa. Opinnäytetyö keskittyi ensisijaisesti henkilökunnan tekemään työryhmämuotoiseen kehittämistyöhön ja toimintamallin kehittämiseen osallistui ainoastaan asumispalveluyksikön henkilökunnan jäseniä.

Opinnäytetyö muodostuu toimintaympäristön kuvauksesta, teoreettisesta viitekehyksestä, käytetyistä menetelmistä, kehittämisprojektin kuvauksesta, tuloksista sekä pohdinnasta.

2 Pitäjänmäen asumispalveluyksikkö

Opinnäytetyön toimintaympäristönä toimi Helsingissä sijaitseva Pitäjänmäen asumispalveluyksikkö. Pitäjänmäen asumispalveluyksikkö kuuluu Suomen Pelastusarmeijan Säätiön Helsingin asumispalveluihin. Asumispalveluyksikkö perustettiin vuonna 2011 osana pitkäaikaisasunnottomuuden vähentämishjelmaa. Suomen Pelastusarmeijan Säätiö tuottaa Helsingin kaupungille tuettua asumista Asunto ensin- periaatteella. Asumispalveluyksikössä on 112 asukaspaikkaa ja asukasvalinnoista sekä asumispalveluyksikköön sijoittamisesta vastaa Helsingin kaupungin asumisen tuki.

Asukkaat asuvat asunnoissaan toistaiseksi voimassa olevalla vuokrasopimuksella ja asumispalveluyksikössä noudatetaan huoneenvuokralakia. Kiinteistön omistaa Y-säätiö ja Suomen Pelastusarmeijan Säätiö toimii huoneistojen jälleen vuokraajana. Huoneenvuokralain lisäksi asumispalveluyksikössä on omat tuetun asumisen ohjeistukset, joiden noudattamista asukkailta edellytetään.

Asumispalveluyksikössä työskentelee kaiken kaikkiaan 23 työntekijää. Asumispalveluyksiköllä on johtaja, vastaava sosiaaliohjaaja sekä vastaava ohjaaja. Asumispalveluyksikössä toimii viisi sosiaaliohjaajaa, 12 ohjaajaa, kolme työvalmentajaa, sairaanhoitaja sekä osa-aikainen fysioterapeutti. Lisäksi asumispalveluyksikössä on toimistos sihteeri. Asumispalveluyksikön henkilökunta on jaettu kuuteen kerrostiimiin, joissa jokaisessa toimii sosiaaliohjaaja ja kaksi ohjaajaa.

Kerrostiimin työntekijät vastaavat kerroksen toiminnan kokonaisuudesta sekä toimivat kerroksensa asukkaiden lähityöntekijöinä. Asumispalveluyksikössä on henkilökuntaa ympäri vuorokauden.

Asumispalveluyksikön perustehtävä on turvata asuminen haasteista huolimatta. Käytännön työssä tämä tarkoittaa ohjausta asumisen taidoissa sekä tukemista kokonaisvaltaisessa elämäntilanteessa. Psykososiaalinen tuki on asumistyössä merkittävässä roolissa. Asumispalveluyksikössä sovelletaan yhteisökasvatuksen periaatteita siinä määrin mitä se on mahdollista suuressa yhteisössä, jossa suurella osalla asukkaista on päihteiden haitallista käyttöä sekä mielenterveysongelmia.

Pitäjänmäen asumispalveluyksikössä sovelletaan yhteisökasvatuksen periaatteita, joten osallisuus ja osallistaminen on vahvasti mukana arjessa. Yhteisökasvatuksen periaatteita ovat tasa-arvoisuus ja yhteisöllisyys, terveen järjen periaate, avoimuus ja rehellisyys, oikeudenmukaisuus, luottamus sekä fyysisen ja psyykkisen koskemattomuuden periaate (Kaipio & Murto 1980, 144). Yhteisöllisyys näkyy mahdollisuutena vaikuttaa asumispalveluyksikön toimintaan, kuten yhteisen toiminnan suunnitteluun ja järjestyssääntöjen luomiseen.

Asumispalveluyksikön asukkailla on mahdollisuus osallistua päihteettömään matalan kynnyksen työtoimintaan, missä heille on tarjolla mielekästä tekemistä. Työtoimintaan osallistumisesta asukkaat saavat pienen rahallisen korvauksen. Työtoimintaan osallistuvat asukkaat huolehtivat asumispalveluyksikön yleisten tilojen siisteydestä, tekevät alihankinta projekteja sekä tekevät ympäristötyötä siistimällä asumispalveluyksikön lähialueita.

Keväällä 2016 tehdyssä ITE3 -itsearviointissa kaikki asumispalveluyksikön työntekijät arvioivat toimintaansa, jonka aineisto käytiin läpi lähiesimiesten johdolla huhtikuussa 2016 olevassa kehittämispäivästä. ITE- menetelmä on suunnattu sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöille ja sen tavoitteena on valmentaa kohti järjestelmällistä laadunhallintaa ja edesauttaa muun muassa työyhteisön sekä palvelun laadun kehittämistä (Suomen kuntaliitto). Itsearviointin vastauksista nousi esiin asumispalveluyksikössä tehtävän kehittämistyön kehittämistarve. Kehittämistyön toimintamallin kehittäminen nousi jo tuossa vaiheessa työyhteisön yhteiseksi kehittämiskohteeksi.

2.1 Suomen Pelastusarmeijan Säätiö

Pelastusarmeija on kansainvälinen liike ja evankelinen yhteisö maailmanlaajuisessa kirkossa. Kansainvälinen Pelastusarmeija sai alkunsa 1800-luvun lopulla Lontoossa. Pelastusarmeijan perustajat William ja Catherine Booth perustivat liikkeen 1865 ja heidän tavoitteenaan oli pelastaa slummeissa asuvia ihmisiä kurjuudesta. Liikkeen pariin hakeutui paljon päihdeongelmaisia, rikollisia sekä prostituoituja, joita ei hyväksytty muiden seurakuntien jäseniksi.

Pelastusarmeijan perustajat kokivat kuitenkin, että usko kuuluu kaikille. He tarjosivat liikkeeseen tulleille niin hengellistä, aineellista kuin moraalistakin pelastusta. Pelastusarmeija on tunnettu iskulauseesta ”Soppaa, saippuaa ja sielunhoitoa”. (Suomen Pelastusarmeijan Säätiö.)

Pelastusarmeijan nimi, tunnusmerkitö sekä virkapuvut otettiin käyttöön 1878. Pelastusarmeijalle tyypillistä ja tuohon aikaan huomiota herättävää oli sotilaallinen järjestys, pukeutuminen sekä naispappeus. Lisäksi iskelmiä sanoitettiin uudelleen evankelioimistarkoitukseen. Pian perustamisen jälkeen Pelastusarmeija käynnisti sosiaalisen työn, joka jatkuu yhä tänäkin päivänä ympärimaailmaa. (Suomen Pelastusarmeijan Säätiö.)

Suomen Pelastusarmeijan Säätiö on osa Pelastusarmeijan toimintaa Suomessa. Suomessa Pelastusarmeija on toiminut vuodesta 1889 ihmisiä ja etenkin heikko-osaisia tukien ja avustaen. Näkyvin Pelastusarmeijan tukimuoto on vuosien ajan ollut ruokajakelu sekä joulupatakeräykset. (Suomen Pelastusarmeijan Säätiö.)

Suomen Pelastusarmeijan Säätiön Helsingin asumispalveluihin kuuluvat Pitäjänmäen ja Alppikadun asumispalveluyksiköt sekä Espoossa toimiva Väinölän asumispalveluyksikkö, jotka toimivat Asunto ensin -periaatteella. Lisäksi Castreninkadun yksikkö tarjoaa tilapäistä asumista tuen tarpeessa oleville asunnottomaksi jääneineille helsinkiläisille. Pelastusarmeijan historia Helsingin asunnottomien parissa on alkanut asuntolatoiminnalla jo vuonna 1907. (Suomen Pelastusarmeijan Säätiö.)

2.2 Pitkäaikaisasunnottomuuden vähentämishjelma

Valtioneuvoston periaatepäätös pitkäaikaisasunnottomuuden vähentämiseksi vuosina 2008-2011 kirjattiin 14.2.2008. Ohjelmaa (PAAVO 1) koordinoi ympäristöministeriö ja se toteutukseen osallistuivat Sosiaali- ja terveysministeriö, Rikosseuraamuslaitos, Asumisen rahoittamis- ja kehittämiskeskus (ARA) ja Raha-automaattiyhdistys (RAY). Lisäksi ohjelman mukana olivat kymmenen Suomen suurinta asunnottomuuskaupunkia, jotka ovat Helsinki, Espoo, Vantaa, Tampere, Turku, Lahti, Joensuu, Jyväskylä, Kuopio ja Oulu. Ohjelman tavoitteena oli puolittaa asunnottomuus vuoteen 2011 pysyvillä ratkaisuilla. Vuoden 2011 loppuun mennessä asunnottomuus väheni valtakunnallisesti 28 prosenttia. (Kaakinen 2012, 3.)

PAAVO 2 -ohjelma toteutettiin vuosina 2012-2015 jatkona PAAVO 1 -ohjelmalle. PAAVO 2 -ohjelman tavoitteena oli poistaa asunnottomuus vuoteen 2015 mennessä. Ohjelmaa koordinoi ympäristöministeriö ja toteutukseen osallistuivat samat tahot kuin PAAVO 1 -ohjelmaan. Lisäksi PAAVO 2 -ohjelmaan tuli uutena asunnottomuuskaupunkina Pori sekä useita paikallisia ja valtakunnallisia palveluntuottajia ja järjestöjä. Keskeisimmät toimenpiteet ohjelmassa olivat asuntojen, tukiasuntojen sekä hoitopaikkojen osoittaminen pitkäaikaisasunnottomille. (Karppinen & Fredriksson 2016.)

Vuosien 2008 ja 2015 välillä asunnottomuus laski 35 prosenttia ohjelmaan osallistuneilla paikkakunnilla. Kunnianhimoinen tavoite asunnottomuuden poistamisesta jäi saavuttamatta, mutta asunnottomuus saatiin laskemaan ensimmäistä kertaa alle 7000 henkilön vuonna 2015. PAAVO 1 ja PAAVO 2 -ohjelmien aikana Suomalaiseen palvelujärjestelmään juurrutettiin ajatus Asunto ensin -periaatteesta ja asuntolat korvattiin vuokrasuhde perusteista tuettua asumista tarjoavilla asumisyksiköillä. Valtioneuvoston periaatepäätöksellä 9.6.2016 päätettiin jatkaa työtä asunnottomuuden eteen vuosiksi 2016-2019 laaditulla Asunnottomuuden ennaltaehkäisyn -toimintaohjelmalla. Ohjelman tavoitteena on asunnottomuuden ennaltaehkäisy ja asunnottomuuden uusiutumisen torjunta. (Asunnottomuuden ennaltaehkäisyn toimenpideohjelma 2016.)

2.3 Asunto ensin -periaate

Suomen Pelastusarmeijan Säätiön Pitäjänmäen asumispalvelu on yksi Suomen uraa uurtavia asumispalveluyksiköitä, joissa noudatetaan Asunto ensin- periaatetta. Asunto ensin- periaate määrittää pitkälti asumispalveluyksikön toimintaa ja asumispalveluyksikkö on ollut koko toimintansa ajan osa Asunto ensin- periaatteella toimivien asumispalveluiden verkostoa.

Asunto ensin -periaate on pitkäaikaisasunnottomuuden vähentämishojelman myötä vakiinnuttanut asemaansa aiemmin vallalla olleen portaittaisen asuttamisjärjestelmän rinnalla. Portaittainen asuttamisjärjestelmä lähtee siitä, että etenemällä sosiaalisen kuntoutuksen näkökulmasta on mahdollista ansaita asunto. Asunto ensin -periaate lähestyy tilannetta päinvastoin ja katsoo asunnon olevan edellytys sille, että sosiaalista kuntoutumista on mahdollista tapahtua. Asunto ensin-periaatteen mukaan asumisen tulee olla mahdollistettu, haasteista huolimatta, tukitoimien avuin ja vasta asumisen vakiinnuttua käynnistetään sosiaalisen kuntoutuksen prosesseja. (Asunto ensin.)

Asunto ensin -periaate on lähtöisin New Yorkista, jossa se käynnistyi vuonna 1992. Perustajana toimi Dr Sam Tsemberis, joka katsoi asunnon olevan ihmisoikeus. Tsemberin Pathways to housing kehitti näyttöön perustuvan Asunto ensin -mallin, mikä tarjoaa tuettua sekä pysyvää asumista asunnottomille, jotka kärsivät mielenterveys- ja päihdeongelmista. (Pathways to housing 2015.)

Asunto ensin -periaatetta on sovellettu maailman laajuisesti ja Kanadassa 2015 tehdystä tutkimuksessa tarkasteltiin urauurtavaa asunto ensin -menetelmää asunnottomuuden vähentämisessä psykkisestisairaiden pitkäaikaisasunnottomien keskuudessa. Tutkimus toteutettiin vertailuryhmä tutkimuksena viidessä kanadalaisessa kaupungissa. Otos kattoi 950 vaativaa moniongelmaista henkilöä, jotka sijoitettiin joko asunto ensin -periaatteella toimivaan yksikköön tai tavanomaiseen asumiseen ja ohjelmatoimintaan. Vuoden jälkeen 73% asunto ensin -periaatteella asuvista olivat edelleen vuokrasuhteessa, kun taas tavanomaisessa muodossa olleista

enää 31% asuminen jatkui. Tutkimuksessa todettiin asunto ensin -menetelmän soveltuvan moniongelmaisille asunnottomille. (Aubry, Tsemberis, Adair ym. 2015.)

3 Työryhmämuotoinen kehittämistyö

Kehittämistoiminnalla tarkoitetaan tavoitteellista toimintaa kohti jotakin parempaa ja tehokkaampaa kuin mitä käytössä olleilla rakenteilla ja menetelmillä on saatu aikaan. Kehittämistoiminnan lähtökohtana voi olla toiminnassa havaittu ongelmakohta tai näkymä, siitä millaista toiminta voisi tulevaisuudessa olla. Kehittämistoimintaa työelämässä voidaan toteuttaa kahdella tasolla. Kehittämistä voidaan viedä yksilötasolle, jossa yksittäisen työntekijän osaamista lisätään. Yksilökehittämisessä tavoitellaan yleensä muutosta menetelmien käytöstä tai työtavasta. Yksilöiden kehittämisen lisäksi kehittämistoiminnan kohteena voi olla rakenteet ja prosessit. Yksilöiden kehitys osallaan tukee, tiedon lisääntymisen myötä, myös rakenteiden ja prosessin kehittämistä työyhteisössä. (Toikko & Rantanen 2009, 16.)

3.1 Kehittämistoiminta organisaation ja yksilön näkökulmasta

Viitataan teoriaosuudessa organisaation kehittämiseen, vaikka opinnäytetyössä kehittäminen keskittyy koko organisaation sijasta yhteen toimipisteeseen ja sen toimintamalliin. Yhdessä toimipisteessä tehtyä kehittämistyötä on mahdollista tarpeen mukaan soveltaa myös organisaation muihin toimipisteisiin. Kiteytettynä organisaation toiminnan kehittämisen kulmakivinä voidaan nähdä organisaation toimintakyvyn lisääminen nykyistä paremmaksi, järjestelmällisemmäksi sekä kilpailukykyisemmäksi. Toimiva organisaatio vaatii jatkuvaa kehittämistyötä toimintakyvyn ylläpitämiseksi ja sen parantamiseksi. (Luoma 2011, 27 - 28.)

Organisaation toiminnan kehittämisen tavoitteena voidaan nähdä henkilöstön kehittäminen, jonka myötä työ kehittyy (human resource development). Henkilöstön osaamisen lisäämisen kautta tavoitellaan muutosta organisaation toiminnassa. Tällöin kehittämisen tulee yhdenmukaista organisaation tavoitteiden ja arvojen kanssa. Tämän kaltaisella kehittämiselle on tyypillistä myös pyrkimys kehittämistoiminnan järjestelmällisyyteen, jolla turvataan kehittämistoiminnan jatkumo. Jatkumon avulla sidotaan kehittämistyö isommaksi kokonaisuudeksi, joka linkittää yksittäiset koulutustilaisuudet sekä kehittämistyön yhteen. (Luoma 2011, 28 - 30.)

Kehittämistyö onnistuessaan lisää yksilön sisäistä motivaatiota. Sisäisen motivaation tukemisessa on nähty kolme elementtiä: vapaus, virtaus ja vastuu. Vapaudella tarkoitetaan autonomian tunnetta, jolloin työntekijällä on tilaa toteuttaa tehtävänsä ja kokeilla rohkeasti uutta. Virtauksella tarkoitetaan aikaansaamista, joka parhaimmillaan johtaa flow-tilaan ja lisää sekä

tuottavuutta että hyvinvointia. Vastuu mahdollistaa tämän kaiken ja tarkoittaa työskentelyä kohti yhteisön yhteistä päämäärää. Yhdessä nämä muodostavat positiivisen kehän, mikä tukee yksilön ja työyhteisön hyvinvointia sekä tuottaa arvoa työnantajalle resurssien oikealla kohdentamisella. (Järvilehto 2014, 373 - 375; Martela & Jarenko 2014, 32.)

Sisäisen motivaation tukeminen edesauttaa työn imun syntymistä. Työn imun käsite on noussut viime vuosikymmenen aikana etenkin työhyvinvoinnista puhuttaessa. Työn imua kokevat työntekijät kuvaavat työtään enimmäkseen innostavaksi, merkitykselliseksi ja ovat sitoutuneet työhönsä. Työn imulla tarkoitetaan pysyvää ja kokonaisvaltaista kokemusta työstä ja sen innostavuudesta. (Hakanen 2014, 342 - 345.)

Työn imu on kiteytetty useissa yhteyksissä kolmeen termiin: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuus näkyy haluna panostaa työhön ja työskennellä sinnikkäästi mahdollisista vastoinkäymisistä huolimatta. Omistautuminen on työntekijän kokemus työn merkityksellisyydestä, mikä näkyy innokkuutena työssä ja ylpeytenä tehtävästään. Uppoutuminen on keskittymistä työhön niin, että aika tuntuu kuluvan siivillä työn tekeminen tuottaa tekijälleen nautintoa. (Hakanen 2009, 33.)

Organisaation kehittämisen (organization development) näkökulmasta organisaatio koostuu tiimeistä, jotka näin ollen ovat muutoksen kohteita yksilöiden sijaan. Jokaisessa organisaatiossa voidaan nähdä tarvetta kehittää tiimien välistä yhteistyötä ja vähentää niiden välistä kilpailua. (Luoma 2011, 32 - 33.) Organisaation oppimisen perustaksi voidaan katsoa tiimeissä tapahtuva oppiminen. Tiimi on ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentävää osaamista sekä yhteinen päämäärä, jota kohti he työskentelevät. Päämäärän saavuttaminen edellyttää tiimiltä toimintamallin luomista sekä tiimin sisäistä vastuunjakamista. Työskentelyn mielekkyyttä ja tuloksellisuutta lisää tiimin hyvä yhteishenki sekä avoin ja keskusteleva ilmapiiri. Tiimin dialogin avulla tieto ja osaaminen jaetaan tiimiläisten kesken ja saadaan aikaan oppimista yhdistelemällä tiimiläisten osaamista. Oppimista tiimissä on katsottu yhdistelmäksi yksilön ja organisaation oppimista. (Sydänmaalakka 2012, 51 - 53.)

3.2 Työryhmätoiminta

Manka (2009) puhuu teoksessaan tiimeistä, joiksi myös asumispalveluyksikön kehittämistyön työryhmät voidaan katsoa. Manka kuvaa tiimien kehityskulkua, jossa suoritukset ja tehokkuus kasvavat tiimien ominaisuuksien myötä. Näennäistiimissä toiminta on varovaista, jäsenten välillä voi olla epäluuloja sekä vuorovaikutus on heikkoa. Seuraava askel ylöspäin on potentiaalinen tiimi, jossa rakenne ja tavoitteet ovat jo selvillä, mutta jäsenten epäselvät roolit aiheuttavat ristiriitoja. Todellisessa tiimissä on jo saatu luotua yhteiset pelisäännöt sekä työryhmän sisäiset roolit ovat selkiytyneet. Todellisen tiimin vuorovaikutus on avointa ja myös kritiikin

antaminen on mahdollista. Mankan tiimien kehityskaaren kohokohtana on huipputiimi, joka toimii tehokkaasti, tuloksellisesti ja alati kehittyvästi. Huipputiimin toiminta on luovaa ja tiimin keskinäiset kemiat ovat toimivat. (Manka 2009, 92 - 98.) Tiimityöskentelyn toteutuminen edellyttää toiminnallista ja osin myös teknistä tietotaitoa, mutta kaiken kehittämistyön perustana on asennoituminen ja halu tehdä kehittämistyötä. Tiimin muodostamisvaiheessa on hyvä kiinnittää huomiota siihen, että työryhmä muodostuu henkilöistä, joilta löytyy edellä mainittuja taitoja tai halua kehittää taitojaan (Katzenbaum & Smith 1993, 61 - 62, 170.)

Työryhmätoiminnan kehittämisprojektissa tuetaan yhteisen toimintamallin myötä kohti huipputiimien toimintaa. Uudistetun toimintamallin avulla ei ole tarkoitus suoraan hypätä kehityskaaren yläpään, vaan sen avulla vähennetään tiimien kehityskaaren alkupään karikoita ja tarjotaan työkaluja toiminnan kehittämiseen kohti huipputiimiä. (Manka 2009, 92 - 98.)

Päätöksenteko terveessä organisaatiossa tehdään, sillä tasolla jolla tarvittava informaatio on, sen sijaan että se tehtäisiin jäykästi hierarkian mukaan. Tavoitteiden tulisi ohjata tiimien työtä ja niiden toteutumisen seuranta tulisi olla tiimien sisäistä. Lisäksi organisaation kehittämisen näkökulmasta terveen organisaation kommunikointi on avointa ja työssä vallitsee luottamuksen ilmapiiri läpi linjan. Osallisuus kehittämistyössä nähdään lisäävän sitoutumista muutoksiin. (Luoma 2011, 32 - 33.)

Työyhteisön tekemän kehittämistyön vahvuuksina voidaan nähdä sen riippumattomuus organisaation ulkoisista toimijoista, sen joustavuudesta tilanteiden sekä menetelmien valinnan suhteen sekä kehittämiskulttuurin jatkuva reflektointi. Haasteita sille puolestaan asettaa työyhteisössä oleva kehittämisosaamisen määrä, kehittämisen johtamisen osaaminen sekä se tunnustetaan organisaation johdossa työyhteisön tekemän kehittämistyön merkitys. (Seppälä-Järvelä 2009, 48.)

Työyhteisössä tehtävän kehittämisen toteutuminen käytännössä edellyttää, että riittävän monella työyhteisön jäsenistä on osaamista kehittämistyön tekemiseen. Opinnäytetyön projektin aikana tuotettavan työryhmätoiminnan manuaalin tavoite on, lisätä kehittämistyön osaamista työyhteisössä ja madaltaa kynnyksiä kehittämisprojektien aloittamiseen. Kehittämistyön osaamisen lisäämisellä työyhteisössä saadaan turvattua kehittämistyön jatkuvuus ja voidaan muodostaa vakiintuneista käytänteitä. Työyhteisön riittävän kehittämistyön osaamisen ja vakiintuneiden käytäntöjen avulla kehittämistyö saadaan vankalle pohjalle, joka kestää myös vaihtuvuutta henkilökunnassa. (Seppälä-Järvelä 2009, 46 - 47.)

3.3 Kehittämistoiminta ja muutos

Kehittämistä voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Toimintatutkimuksen luonteen mukaisesti tämä opinnäytetyö toteutetaan työyhteisön yhteisenä toimintana eikä ulkoisia konsultteja

hyödynnetä työnantajan tarjoamaa työohjausta lukuun ottamatta. Kehittämistoiminta tapahtuu organisaation yhdessä asumispalveluyksikössä ja sen kehittämisen tarve on noussut työntekijöistä itsestään. Näin ollen organisaation johto ei ole määritellyt kehittämisen kohdetta ja aikataulua, mutta on antanut hyväksynnän toiminnan kehittämiseksi. Tutkimus on kehittämisen näkökulmasta sekä projekti että prosessi. Opinnäytetyötutkimuksena tehdyille toimintatutkimusprojekteille on määritelty alku ja loppu, mutta itse kehittämistoiminta voi jatkua prosessimaisesti vielä varsinaisen projektin jälkeen. (Toikko & Rantanen 2009, 14 - 15.)

Kehittämisellä voidaan vaikuttaa näkyvään ja ei-näkyvään kohteeseen. Opinnäytetyössäni näkyvä kohde on työssä tehtävän kehittämisen mallintaminen siten, että työstä tulisi sujuvampaa ja tehokkaampaa. Ei-näkyvä kohde kehittämisen ohessa on kehittämistoimintaan liittyvään asenneilmapiiriin vaikuttaminen, siten että kehittämistoiminta koettaisiin mielekkäämpänä. (Toikko & Rantanen 2009, 38.)

Kehittämistyöllä on tavoitteena saavuttaa muutosta toimintaan sekä vakiinnuttaa se pysyväksi käytäntömalliksi. Mattila (2007, 131) jakaa onnistuneen muutoksen vaiheet neljään vaiheeseen, jotka ovat perustan luominen, käynnistystoimet, hallittu eteneminen ja vakiinnuttaminen.

Onnistuneen muutoksen merkittävimäksi vaiheeksi voidaan katsoa perustan luominen, jolloin muutoksen tarve täsmennetään sekä tehdään sen perusteella valinnat käytettäviä menetelmiä varten. Opinnäytetyössäni kehittämisen luonne kohdentuu työyhteisön toimintamalliin sekä kohdealueen laajuus rajautuu organisaation yhteen työyhteisöön. Perustan luomisvaiheessa arvioidaan kriittisesti tavoitetta sekä sen saavutettavuutta olemassa olevilla resursseilla. Tämän luodaan tavoite, jonka tarkoitus on selkeä ja joka on houkutteleva työyhteisön jäsenille sekä saavutettavissa oleva, mutta kuitenkin aktiivista työstämistä vaativa. (Mattila 2007, 135 - 150.)

Perustan luomisen jälkeen on valmiudet siirtyä käynnistystoimiin, jotka toteutetaan aikataulullisesti edellistä vaihetta tiiviimmin. Käynnistystoimilla on tarkoitus saada kehittämiseen sujuva aloitus, innostaa työyhteisöä sekä osallistaa henkilökuntaa ja vastata mahdolliseen muutostarintaan. Katsotaan että ensimmäisen kuukauden aikana työyhteisölle konkretisoituu, onko muutos todella tapahtumassa ja onko sen suunta tavoitteiden mukainen. Kolmen kuukauden jälkeen puolestaan tulisi olla jo näyttöä siitä, että muutosta on tapahtunut ja että työskentely sen eteen on ollut tarpeellista. Nopean ja jämän alun idea on luoda uskottavuutta muutokselle sekä säästää aikaa myöhemmin mahdollisesti ilmenevien ongelmien korjaamiseen. Käynnistysvaihe konkretisoi kehittämistyön alkamisen koko työyhteisölle, vaikka he ovatkin osallistuneet aiemmin jo perustan luomiseen. (Mattila 2007, 153, 160 - 163.)

Käynnistystoimien aikana toteutetaan pieniä osaprojekteja, joissa päästään testaamaan suunniteltua. Tämän jälkeen voidaan siirtyä hallitun etenemisen vaiheeseen, jossa toiminta laajennetaan kaikille osa-alueille, joihin se oli alun alkaen suunniteltu ylettymään. Hallitun etenemisen vaiheessa on hyvä tarkastella, onko kehittämistyöhön osallistuvat edelleen käytettävissä ja

onko mahdollisesti tarvetta lisäresurssille. Uutta toimintamallia pyritään tuomaan näkyväksi mahdollisimman monelle työyhteisön jäsenelle ja osallistetaan heitä sekä tarjotaan mahdollisuus vaikuttaa. Tässä vaiheessa laaditaan kirjallinen toimintamalli kehitetystä, jolla muutoksen asemaa vakiinnutetaan sekä tietoa jaetaan aktiivisesti työyhteisölle. (Mattila 2007, 164 - 170.)

Muutoksen vakiinnuttamisen vaiheessa esille tulevat muutoksessa aikaan saadut hyödyt ja sen aikaansaama lopputulos on nähtävillä. Vakiinnuttaminen ei ole yhtä kuin projektin päättäminen ja luottaminen siihen, että asiat rullaavat omalla painollaan. Vakiinnuttamisvaiheessa voi ilmetä erinäisiä haasteita uuteen toimintamenetelmään, joihin reagoidaan nopeasti, ettei koko tehty työ vesity. Projektin loppuvaiheessa on hyvä tehdä loppuarviointi, jossa käydään läpi onnistumiset, epäonnistumiset sekä arvioidaan jatkokehittämistarpeita. (Mattila 2007, 193 - 197.)

Muutosvastarintaa voi hyödyntää lisäämällä ymmärrystä tarkastelemalla syitä sen taustalla. Muutosvastarinta voi kieliä muutoksen kohteena olevan toimintamalliin liittyvistä ongelmista, joita aktiivisesti muutoksen parissa työskentelevät eivät ole havainneet. Vastavuoroisen ymmärryksen lisääntyessä ongelmallisiin kohtiin voidaan puuttua tekemällä korjausliikkeitä. (Murto 2009, 82.) Lopputulos aina miellyttä kaikkia, mutta yleisesti ottaen työyhteisön jäsenet tukevat sitä mitä ovat itse kehittäneet (Luoma 2011, 33).

Muutoksen onnistumisen arviointi voi olla haastavaa, kun muutos ei ole konkreettisesti mitattavissa. Myös muutoksen mittauksen ajankohdan ajoittaminen on haasteellista, mutta tärkeää. Luonteva aika muutoksen mittaamiselle usein on ajankohta, jolloin muutosprojekti päättyy tai muutoksen olisi pitänyt aikataulun mukaan valmistua. (Nurmi 2012, 19.)

Osallisuuden merkitys yhteisiä toimintatapoja muodostaessa on tärkeä. Mahdollisuudella vaikuttaa omiin asioihinsa ja yhteisten pelisääntöjen luomisella selkeyttä vastuottoon omista teoistaan. Osallisuudesta huolimatta muutosvastarinta on varsin yleinen ilmiö kehittämissuunnitelmien aikana. Muutosvastarintaa voi aiheuttaa muun muassa tiedonpuute ja huoli muutoksen vaikutuksesta omiin työtehtäviin. Yksilön reagointiin muutoksissa vaikuttaa omat aiemmat kokemukset muutoksista. Aiemmat kielteiset kokemukset muutosprojekteista voi aiheuttaa negatiivista suhtautumista myöhempisiin muutosprojekteihin. Tunnistamalla muutosvastarintaa aiheuttavia tekijöitä voidaan vähentää niiden epäsuotuisaa vaikutusta kehittämistyöhön. (Murto 2009 80 - 81.)

Tiedonkulku ja tiedon jakaminen ovat useissa työyhteisöissä jatkuvia kehittämiskohteita eikä niiden merkitystä voi väheksyä toimintatutkimuksen aikana. Avoimella keskustelulla sekä säännöllisellä tiedottamisella projektin edetessä vastataan muutoksessa mukana olevan työyhteisön kysymyksiin ja pyritään jättämään muutoksen tuomalle epävarmuudelle mahdollisimman vähän tilaa. Keskustelulle ja muutoksen tuomien tunteiden kohtaamiselle tulee olla varattuna riittävästi aikaa ja osoitettuna foorumi. Palautteenannon ja yhteisen keskustelun toteutumista voidaan käytännössä vahvistaa määrittelemällä sille keinoja sekä varaamalla henkilökunnan

yhteisistä foorumeista sille aikaa (Katzenbaum & Smith 1993, 170). Riittävän väljä aikataulu edesauttaa muutoksen aiheuttamien huolien ja kysymysten kohtaamisen. Kiireettömyys ja muutospojectia aktiivisesti työstävien henkilöiden kyky vastaanottaa epäilyjä helpottavat myös kritiikin vastaanottamista sekä siihen vastaamista asiatiedolla. (Murto 2009, 81.)

Opinnäytetyöprojektin alkuvaiheessa tehty alkukartoituksen analyysi toimii opinnäytetyössä vertailukohteenä projektin loppuvaiheeseen, jolloin muutoksen onnistumista arvioidaan. Lisäksi muutoksen pysyvyyden kannalta päädyin lisäämään toisen arviointiajankohdan noin puolen vuoden päähän projektin päättymisen jälkeen. Toisen arvioinnin tarkoituksena on tarkastella sitä, jäikö projektin aikana luotu toimintamalli pysyväksi käytänteeksi ja jatkuiko kehitys prosessimaisesti projektin varsinaisen päättymisen jälkeen.

4 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksen viitekehys valikoitui opinnäytetyöhön sen joustavan ja yhteisöllisen kehittämisen mahdollistavan luonteen vuoksi. Pitäjänmäen asumispalveluyksikössä sovelletaan yhteisökasvatuksen perusteita, joten yhteisöllisyys ja osallisuus ovat olennaisia elementtejä myös siellä tehtävässä kehittämistyössä. Opinnäytetyön tavoitteen oli saada aikaan muutos toimintaan ja tarkastella sitä, joten menetelmän ongelmasuuntautuneisuus tuki valintaa. Asumispalveluyksikköön oli valittu kehittämiskohteeksi työryhmämuotoisen kehittämistyön kehittäminen, joten oli luontevaa, että myös opinnäytetyön tekijä oli osa työyhteisöä. Opinnäytetyön kehittämiskohde oli vahvasti opinnäytetyön tekijän mielenkiinnon kohde, mikä puolestaan tukee toimintatutkimuksen valitsemista menetelmäksi. Toimintatutkimuksessa yhdistyy halu ja taidot, jolla tarkoitetaan tässä tapauksessa opinnäytetyöntekijän motivaatiota aiheen kehittämiseksi sen lisäksi että tukena on erinäisiä projektia tukevia tutkimustyön menetelmiä (Kuula 1999, 96 - 97).

Toimintatutkimuksessa opinnäytetyön tekijän rooli eroaa tavanomaisesta tutkijan roolista. Toimintatutkimus pohjautuu pitkälti tasavertaiseen vuorovaikutukseen, jossa opinnäytetyön tekijän tehtäväksi jää kehittämistyön mahdollistavien olosuhteiden luominen ja ohjaaminen aiheeseen. Opinnäytetyön tekijällä tulee olla halu ja kyky yhteistyöhön ja sen myötä uuden luomiseen. Toteutuakseen se vaatii jatkuvaa reflektointia vuorovaikutussuhteissa. Toimintatutkimuksen tekijän ollessa kiinteä osa prosessia, tekijän taitojen lisäksi toteutukseen vaikuttavat hänen oma asenteensa sekä persoonallisuutensa. Toimintatutkimuksen tekijä arvioi ennen toimintatutkimuksen käynnistämistä omien kykyjensä lisäksi myös siihen osallistuvien henkilöiden kykyä saada aikaan muutos. Toimintatutkimus tapahtuu tiiviissä dialogissa, joka edellyttää toimintatutkimuksen tekijältä tunneälyä sekä muutoksen ja siihen liittyvien vaiheiden tunteista. (Kuula 1999, 94 - 99.)

Toimintatutkimus on lähestymistapa ja siinä käytettävät kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset menetelmät vaihtelevat. Toimintatutkimus on prosessimainen, mutta sille on määritetty tutkimuksen näkökulmasta päättymisen, jonka jälkeen kehittäminen ja kehittyminen voi jatkua. Toimintatutkimus on ongelmasuuntautunut ja tähtää kehittämistoimintaan ja sen avulla asioiden muuttamiseen parempaan suuntaan. Keskeinen ajatus toimintatutkimuksessa on, että sen avulla kehitetään ihmisten kommunikointia sekä yhdessä toimimista. (Heikkinen, Huttunen & Moilanen 1999, 27.) Ehkä kiinnostavin piirre toimintatutkimuksessa on se, että sitä tehdään yhdessä tutkittavien kanssa, tavoitteena muuttaa tutkittavien maailmaa muodossa tai toisessa paremmaksi. (Kuusela 2005, 53.)

Innovaatioprosessi etenee vaiheissa. Lähtökohta kehittämiselle ja uuden luomiselle alkaa tarpeiden kartoittamisella. Tarpeiden kartoittamisessa tutkitaan niin sanotusti markkinoita asian suhteen ja pyritään analyysin avulla löytämään ja kuulemaan kehittämisen kohderyhmän esiintuomia heikkoja signaaleja. Analysoinnin avulla on tavoitteena löytää ydin ajatukset, joita näkökulmista tulee esiin, jonka jälkeen voi siirtyä uusien ideoiden luomisvaiheeseen. (Juuti 2015, 76.)

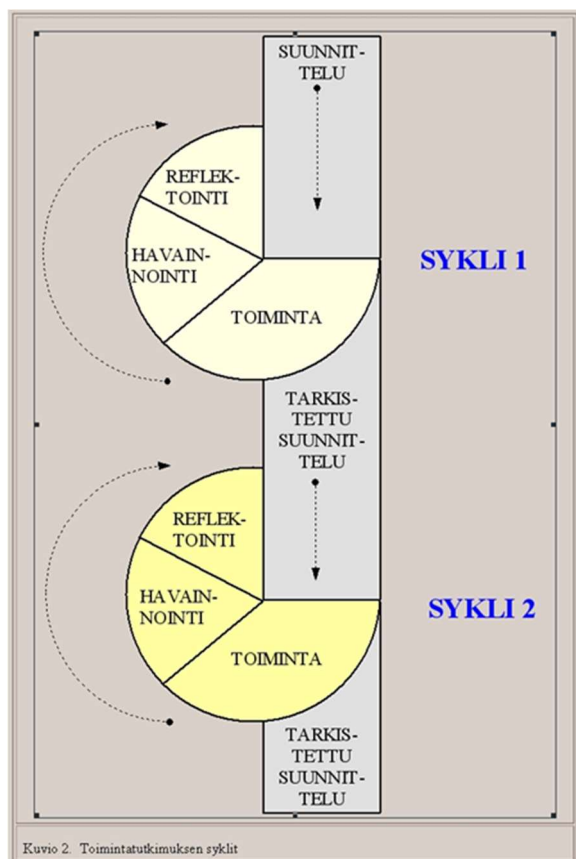
Uusia ideoita luodessa on havaittu hyväksi menetelmät, joissa kritiikki on poistettu, mikä tukee vaihtoehtoisia ajatusmalleja ja näin ollen uuden synnyttämistä. Vaihtoehtojen luomisen jälkeen ideointi vaiheessa siirrytään rajaukseen, jossa ideoinnin tuotoksena syntyneistä ajatuksista valitaan kehityskelpoisimmat jatkotyöstämistä varten. (Juuti 2015, 76.)

Ideointivaiheen jälkeen siirrytään varsinaiseen toimintamallien luomiseen. Ideointivaiheessa valittua mallia kehitetään ja sen pohjalta luodaan toimintamalli, jonka jälkeen siirrytään testaamaan luotua menetelmää. (Juuti 2015, 76). Toimintatutkimuksen luonteen mukaisesti kehitys jatkuu tästä eteenpäin spiraalimaisesti, jossa toimintamallia arvioidaan, kehitetään ja testataan uudelleen käytännössä. Kehitys spiraalimaisesti jatkuu prosessimaisesti, koska toimintatapojen tarkastelu ja reflektiivisyys ovat etenkin sosiaalialalle ominaisia.

Toimintatutkimus sisältää prosessina monia puolia, asiaa voidaan tarkastella esimerkiksi tutkimuksen toteuttamisen, oppimisen ja reflektiivisyyden tai toimintatutkijan ja hänen yhteisönsä välisen vuorovaikutuksen kautta. Toteutuksessa on kyse siitä, minkälainen syklisen prosessin tutkimusprosessin kuluessa tehtiin. Oppiminen ja reflektiivisyys viittaavat puolestaan siihen, millaista oppimista prosessin edetessä syntyi ja miten eri osapuolten näkemykset muuttuivat. Vuorovaikutus taas merkitsee sitä, mikä oli vuorovaikutuksen tavoite ja mitä se piti sisällään. (Kuusela 2005, 65.)

Toimintatutkimukselle ominaista on siis sen syklistyys. Syklisen tutkimusprosessin avulla asian ymmärrys ja tulkinta lisääntyvät vähitellen, joten suunnitelmaan on mahdollista parantaa tutkimusprosessin aikana. Toimintatutkimuksen syklit koostuvat suunnittelusta, toteutuksesta,

arvioinnista sekä havainnoinnista. Syklejä voi olla useita ja niitä toistetaan, kunnes toivottuun lopputulemaan on päästy. (Heikkinen, Rovio & Syrjäjä 2008, 78 - 81.)



Kuvio 1: Toimintatutkimus prosessina (Linturi 2003)

Toimintatutkimuksen sykli voidaan jakaa neljään osaan, jotka ovat suunnitteluvaihe, toteutusvaihe, havainnointi ja arviointi. Suunnitteluvaiheessa hahmotellaan toimintatutkimuksen tutkimusasetelmaa, jossa tutustutaan kirjallisuuteen ja määritellään teoreettinen viitekehys. Tämän jälkeen tutustutaan erilaisiin menetelmiin ja valikoidaan niistä tutkimuskohteelle sopivin sekä tehdään alustava päätös aineiston käsittelytavasta. Suunnitteluvaiheessa tehdään lisäksi alustava tutkimusongelman määrittely, mikä voi vielä muuttaa muotoa prosessin edetessä. Toimintatutkimukseen tutkimusluvan voi hakea, kun edellä mainitut tutkimuksen kannalta oleelliset asiat ovat määritellyt. (Heikkinen, Rovio & Syrjäjä 2008, 96 - 97.)

Suunnitteluvaiheesta siirrytään toteutusvaiheeseen, jossa tavoitteena on yhteisten työskentelytapojen muodostaminen. Luottamuksellisen suhteen luominen toimintatutkimukseen osallistujiin tukee tutkimuksen toteutumista. Dialoginen ja vastavuoroinen työskentely on todettu tavoitteeseen pääsyä tukevaksi sekä rakentavaksi keinoksi toiminnan kehittämisessä. Menetelmiä toteutusvaiheessa voivat olla muun muassa tutkimuspäiväkirjan pitäminen, havainnointi

sekä yhdessä tekeminen eli toiminta. Toteutusvaiheessa aineistoa kerätään dokumentoimalla toimintaa kirjallisesti, havainnoimalla sekä haastattelemalla. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2008, 99 - 104.)

Havainnointivaiheessa kerätään aineistoa havainnoimalla toimintamallia, joka on muodostettu toimintatutkimuksessa. Riittävän havainnoinnin jälkeen voidaan siirtyä syklin viimeiseen vaiheeseen eli arviointiin, jossa tarkastellaan lisääntyneitä tietoja sekä tarkennetaan tutkimusky-symyksiä. Kierrettyään niin sanotusti täyden syklin siirtyy toimintatutkimus toiseen sykliin, jossa hyödynnetään aiemman syklin avulla lisättyä tietoa ja ymmärrystä. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2008, 99 - 104.)

Opinnäytetyö kattaa toimintatutkimuksen kaksi ensimmäistä sykliä. Toimintatutkimukselle tyy-pillinen prosessimaisuus jatkuu varsinaisen toimintatutkimusprojektin päätyttyä, jonka myötä myöhempää sykliä päästään tarkastelemaan varsinaisen toimintatutkimusprojektin jälkeen to-teutetussa seurantakyselyssä. Opinnäytetyön tekijä toimi projektin ajan niin kehittämisprojek-tin vastuuhenkilönä kuin työyhteisön jäsenenä osallistuen yhteiseen kehittämistoimintaan.

5 Tutkimustehtävä

Opinnäytetyön tutkimustehtävä oli kehittää olemassa olevien resurssien avulla Pitäjänmäen asumispalveluyksikössä tehtävää työryhmämuotoista kehittämistyötä. Projektin tavoitteena oli luoda asumispalveluyksikön työyhteisön tarpeita vastaava kehittämistyön toimintamalli, jonka avulla lisätään henkilökunnan kehittämistyön osaamista sekä innostetaan henkilökuntaa työryh-mämuotoiseen kehittämistyöhön. Lisäksi tavoitteena on yhtenäistää työryhmämuotoisen kehit-tämistyön käytänteitä sekä tasata kehittämistyön osuutta työntekijöiden kesken. Pitkän tähtäi-men tavoitteena oli luoda vakiintunut kehittämistyönkäytäntö, jonka jatkumo ei ole sidoksissa yksittäisiin työntekijöihin.

Tutkimustehtävän toteutumista tarkastellaan toimintatutkimukselle ominaisesti tarkastele-malla, onko kehittämisprojektin aikana tapahtunut muutosta. Muutosta arvioidaan tarkastele-malla, onnistuiko kehittämistyön toimintamallin luominen ja miten se muutti työyhteisön ke-hittämisestä. Muutoksen tarkastelun vertailukohtana toimii lähtötilanteen kuvaus, johon pei-lataan toimintatutkimuksen aikana tehtyjen kyselyiden tuloksia.

Yksittäisten tutkimusongelmien sijaan päädyin valitsemaan opinnäytetyöhön tutkimustehtävän. Työryhmämuotoinen kehittämistyö on ilmiönä itsenään varsin monialainen ja siihen oman li-sänsä tuo asumispalveluyksikön yhteisökasvatuksen viitekehys. Opinnäytetyön kehittämisen kohteena oli ensisijaisesti asumispalveluyksikön henkilökunta ja heidän toiminta työryhmissä. Yhteisökasvatuksen periaatteiden mukaan kehittäminen ulottuu rajauksesta huolimatta, myös organisaation johtoon kuin asukkaiden kanssa tehtävään kehittämistyöhön.

6 Aineistonkeruumenetelmät

Toimintatutkimuksena toteutetussa opinnäytetyössä hyödynnettiin sekä aineistonkeruunmenetelmiä sekä toiminnallisia menetelmiä. Aineistonkeruunmenetelmiä hyödyntäen laadittiin lähtötilanteen kuvaus, joka toimi vertailukohteenä tarkasteltaessa prosessin aikana tapahtunutta muutosta. Lähtötilanteen kuvaus laadittiin eläytymismenetelmän sekä eläytymismenetelmän aineiston analyysin avulla ja prosessin aikana tapahtunutta muutosta kartoitettiin eläytymismenetelmän aineiston perusteella laadituilla kyselyillä.

6.1 Eläytymismenetelmä

Työryhmämuotoisen kehittämistyön toimimattomuus kävi ilmi raporteilla, viikkokokouksissa ja kahvipöytä keskusteluissa. Työryhmien toiminnan vastuu koettiin jakautuvan epätasaisesti ja osa työryhmistä koettiin täysin toimimattomiksi, esimerkiksi niiden toiminnan lakkaaminen heti alkuinnostuksen jälkeen. Epäselväksi kuitenkin jäi mihin työyhteisössä oltiin tyytymättömiä ja minkä koettiin toimivan. Valitsin edellä mainitun tunteen selvittämiseksi eläytymismenetelmän, jossa jokainen työyhteisönjäsen halutessaan pääsi ilmaisemaan näkemyksensä lyhyen kirjoituksen avulla.

Eläytymismenetelmä on laadullinen tiedonhankinta menetelmä. Aineisto kerätään lyhyiden kehyskertomusten avulla, joiden perusteella vastaajat laativat lyhyen kertomuksen, jossa kertovat mitä on voinut tapahtua. Narratiivisia tarinoita voidaan käyttää selventämään työyhteisön ajatuksia sekä helpottamaan vuorovaikutusta. Tarinoiden avulla saadaan tuotua esiin yksilöiden todellisuutta sekä mielikuvia, mikä auttaa ymmärtämään käsiteltävää ilmiötä paremmin. tarinat liittyvät vahvasti siihen ympäristöön missä niitä kerrotaan ja aluksi voikin näyttää, ettei niiden avulla päästä pintaa syvemmälle. Eläytymismenetelmän aineiston ei tarvitse olla kovin suuri ja se soveltuu hyvin käytännönläheiseen työhön. (Eskola & Wallin 2015, 56 - 69.) Tarinoiden analyysin avulla saadaan nostettua esiin niiden todellinen ydin (Ponteva 2010, 62).

Kehyskertomuksia laaditaan tyypillisesti kaksi tai useampia. Pienellä varioinnilla saadaan tuotua esiin tutkittavan ilmiön erityispiirteitä tarkastelemalla, mitä yksittäisen asian muutoksesta seuraa. Ensimmäinen aineiston analyysi eläytymismenetelmässä tehdään kuin missä tahansa laadullisen aineiston analyysissä, kun taas toisella kierroksella paneudutaan siihen, mitä muutoksia kehyskertomuksien variaatio tuo aineistoon. (Eskola & Wallin 2015, 56 - 69.)

Eläytymismenetelmän käyttö tutkimuksessa tulee olla perusteltua. Eläytymismenetelmän luotettavuus tiedon oikeellisuuden näkökulmasta on suhteellisen heikko eikä se näin ollen sovellu käyttöön silloin kuin tavoitteena on saada faktuaalista tietoa ilmiötä. Sen sijaan

eläytymismenetelmä soveltuu hyvin tulevaisuuden visiointiin ja ilmiöiden tarkasteluun. (Eskola, Mäenpää, Wallin ym. 2017, 289-291.)

Toimintatutkimukseen osallistuvia kunnioitettiin siten, että heillä oli mahdollista päättää, osallistuivatko lähtötilanteen alkukartoituksen aineistonkeruuseen ja että vastaaminen tehtiin anonyyminä. Aineistonkeruuseen osallistuville annettiin tietoa opinnäytetyön tarkoituksesta sekä siitä mitä alkukartoituksen aineistonkeruuseen osallistujilta vaatii ja miten aineistoa käsitellään. (Kuula 2006, 61 - 62.) Kertomuksen laatimiseen sai käyttää työaika.

Eläytymismenetelmän aineiston analysoitiin, jonka pohjalta muodostui lähtötilanteen kuvaus. Analyysin tavoitteena on koontaa aineisto selkeään ja tiivistettyyn muotoon siten, ettei se kadota sen sisältämää informaatiota tarkasteltavasta ilmiöstä. Aineiston analyysille on esitetty kolme eri näkökulmaa, jotka ovat aineistolähtöinen, teorialähtöinen sekä teoriaohjaava. Valitsin aineiston analyysin näkökulmaksi aineistolähtöisen, koska aineiston analyysin avulla oli tavoitteena saada tuotettua kuvaus lähtötilanteesta, jota ei aiemmin ole tutkittu. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108.)

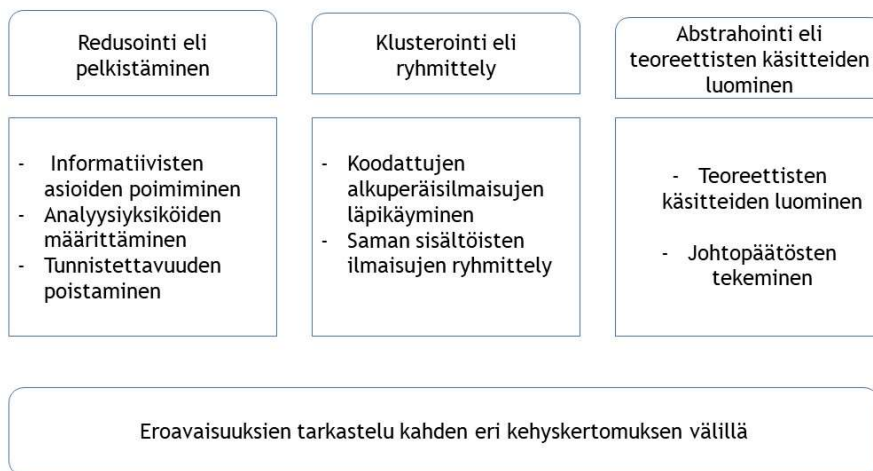
Aineistolähtöinen analyysi prosessina voidaan jakaa kolmeen osaan, jotka ovat aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely ja abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Eläytymismenetelmällä kerätty aineisto oli kirjallista, joten aineiston analyysi alkoi aineiston lukemisella ja sisältöön perehtymisellä. Aineiston pelkistämävaiheessa alleviivaisin informatiivisia osioita ja karsin opinnäytetyön kannalta epäolennaisia kohtia pois. Toteutin aineiston analyysin pelkistämisen ja ryhmittelyn pääosin manuaalisesti käyttämällä paperille tulostettua aineistoa sekä värillisiä tusseja. Alleviivaisin samansisältöisiä osioita samavärisillä värikynillä sekä lisäsin tarkennuksia saman aihealueen ilmaisuihin numerokoodeilla aineiston käsittelyä helpottamaan. Koin aineiston käsittelyn ja kokonaiskuvan muodostamisen jouhevammaksi paperilla olevan visuaalisen toteutuksen avulla.

Ennen pelkistämistä kirjasin ylös aineistosta esiin nousseet ryhmät: työryhmien muodostuminen, työryhmien työskentely ja työyhteisön merkitys työryhmätyöskentelyssä. Pelkistyksessä ilmaisuille määritettiin yllä olevien olennaisien ilmiöiden mukaisesti analyysiyksikkö. Aineiston pelkistuksen yhteydessä käsitelin aineiston siten, että poistin murre sanoja ja muita puhekielisyksiä, joista yksittäiset vastaajat olisivat mahdollisesti tunnistettavissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109.)

Aineiston pelkistämisen jälkeen siirryin aineiston ryhmittelyyn ja kävin aineiston ryhmittelyssä aineistosta analyysiyksiköihin koodatut alkuperäiset ilmaisut läpi sekä etsin niistä niin samankaltaisuuksia kuin eroavaisuuksia. Saman sisältöiset ilmaisut ryhmittelin luokaksi, jonka nimesin sen sisältöä kuvaavalla termillä. Luokittelun määrittäjänä voi toimia esimerkiksi ilmiöt ominaisuus tai piirre. Luokittelun myötä aineisto tiivistyy, koska yksittäiset tekijät sisällytetään yleisempien luokkien alle. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110.)

Aineiston luokittelun jälkeen seurasi aineiston abstrahointi, jossa opinnäytetyön kannalta olennaisen tiedon perusteella muodostui teoreettisia käsitteitä. Klusterointi katsotaan osaksi abstrahointiprosessia, käsitteellistämässä edetään alkuperäisilmauksista teoreettisiin johtopäätöksiin ja niiden pohjalta tehdään johtopäätöksiä. Abstrahoinnissa yhdisteltiin luokituksia niin kuin se oli aineiston näkökulmasta mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 111.) Aineiston analysoinnilla saatujen tulosten perusteella laaditaan synteesejä, joilla kootaan yhteen pääkohdat. Synteetit alleviivaavat vastaukset siitä, mitä aineiston avulla lähdettiin etsimään. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 230.) Ryhmittelyn myötä aloin siirtää aineistoa ryhmä kerrallaan sähköiseen muotoon. Teoreettisten käsitteiden luominen tapahtui tekstitiedostossa ryhmien käsittelyn myötä syntyneistä johtopäätöksistä.

Eläytymismenetelmällä kerätty aineisto oli luokiteltu siten, että tunnistetieto kahden eri kehyskertomuksen välillä säilyi. Varsinaisen analyysin lisäksi oli myös mahdollista tarkastella syntykö eroavaisuuksia kun kehyskertomuksen muoto muuttuu. Haasteelliseksi vertailun teki se, että kehyskertomuksella 1 palautui kolme vastausta, kun puolestaan kehyskertomuksella 2 palautui kahdeksan vastausta.



Kuvio 2 Aineiston analyysi (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2009, 110 - 112)

Lähetin yhteenvedon alkukartoituksen analyysistä työyhteisölle sähköpostitse sekä lisäsin sen työyhteisön intraan, jossa sitä oli mahdollista kommentoida kirjallisesti. Alkukartoituksen analyysistä käytiin keskustelua eri työyhteisöpalavereissa, viikkokokouksessa sekä kehittämisiltapäivässä, jonka työskentely pohjautui alkukartoituksen analyysin tuloksiin.

6.2 Tutkimuspäiväkirja

Tutkija tuo tutkimuspäiväkirjassaan esille havaintojaan sekä osallistujien ajatuksia. Toimintaa suunnitellaan havaintojen pohjalta. Tutkimuspäiväkirjan avulla tutkija tallentaa aineistoa ja jäsentää ajatuksiaan. Päiväkirjaan kootaan ajatuksia tutkimuksen etenemisestä, tunnelmista, palautteita, tutkijan omaa toimintaa koskevia havaintoja sekä avoimia kysymyksiä. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2010, 106 - 108.)

Osallistuvan havainnoinnin tavoitteena on ymmärtää ja kuvata tutkimuskohdetta analyttisesti. Menetelmän tavoitteena opinnäytetyössä oli kerätä aineistoa tutkimustehtävään liittyen käytännön työskentelyn lomassa. Tutkija on samanaikaisesti tutkimuksessa osallinen ja ulkopuolinen, osallisuuden asteen vaihdellessa tutkimuksen eri vaiheissa. Tarkkailijana tutkija tekee muistiinpanoja ja osallistuvan havainnoinnin tukena voivat tarvittaessa toimivat myös videointi ja nauhoittaminen. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2010, 106.) Osallistuva havainnointi on vapaata ja tapahtumien kulun mukaan muovautuvaa havainnointia. Havainnoitsija osallistuu ryhmän toimintaan, mutta hänen toimintansa eroaa siten, että hän tekee tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä, joiden avulla on mahdollista muodostaa laajempi näkemys toiminnasta. Osallistuvaa havainnointia käytettäessä havainnoitsijan tulee olla tarkka siitä, ettei sekoita keskenään havaintoja ja omia tulkintoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 215-217.)

Tutkimuspäiväkirjan pitämisen aloitin jo ennen varsinaisen suunnitelman laatimista. Päiväkirja kulki mukana läpi tutkimuksen ja toimi muistin tukena. En kerännyt tutkimuspäiväkirjan aineistoa varsinaisilla haastatteluilla, mutta turvatakseni koko työyhteisön osallistumisen kehittämiseen ja toimintaan, esitin kysymyksiä työyhteisön yksittäisille jäsenille ja tein muistiinpanoja tutkimuspäiväkirjaan. Työyhteisöstä noin puolet tekevät päivätyötä ja puolet kolmivuorotyötä, minkä seurauksena ei ole mahdollista, että kaikki työntekijät osallistuisivat kaikkiin kokouksiin, kehittämisiltapäiviin tai esimerkiksi koulutuksiin. Lisäksi työn luonne vaatii, että vähintään yhden työntekijän on oltava asukkaiden saatavilla muusta toiminnasta huolimatta. On tärkeää, että kaikki työyhteisön jäsenet pääsevät vaikuttamaan, kun kyseessä on koko työyhteisön kehittämistoiminnan sujuvoittamiseen tähtäävää toimintaa. Osallisuuden ja yhteisöllisyyden mukaisesti ihmiset sitoutuvat yhteisiin pelisääntöihin, kun heillä on ollut mahdollisuus olla vaikuttamassa niihin (Kaipio & Murto 1980, 28).

6.3 Kysely

Opinnäytetyön tiedonkeruussa käytettiin kyselyjä, joiden avulla kerättiin palautetta ja kehitysehdotuksia kehittämisprojektiin liittyen. Kyselyiden runko muodostui alkukartoituksessa esiin nousseiden teemojen mukaisesti, jonka avulla oli mahdollista tarkastella, oliko kehittämisellä saatu aikaan muutosta. Muutoksen lisäksi kyselyiden avulla kartoitettiin toimenpiteitä vaativia

kehittämiskohteita sekä mahdollistettiin jokaisen työyhteisön jäsenen mielipiteen esiin tuominen.

Eri kyselymuodoista tarkoitusta parhaiten vastasi informoitu kysely, jossa kyselylomakkeet jaetaan vastaajille ja samalla kerrotaan kyselyn tavoitteista. Tällöin kyselyyn vastaajilla on mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä. Täytetyt lomakkeet palautetaan ennalta sovittuun paikkaan tiettyyn päivämäärään mennessä. Informoitukysely valikoitui kyselymuodoksi, koska opinnäytetyön tekijä oli osa työyhteisöä ja informoinnin avulla pyrittiin vähentämään vastaaja katoa eli vastaamatta jättämistä. (Uusitalo 1995, 91.)

Kyselyn kysymysten laatiminen on oleellisin osa ja niiden laatimiseen tulee paineutua. Kysymysten tulee olla selkeitä, jotta vastaaja tietää mitä kysytään ja että kysymyksen merkitys on sama kaikille kysymykseen vastaajille. Kysymyksissä vältetään myös kaksoismerkityksiä, kysymyksessä kysytään vain yhtä asiaa kerrallaan. Kaksoismerkityksiä voidaan välttää yksityiskohdaisilla kysymyksillä, joiden avulla saavutetaan merkityksellisempää tietoa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 197- 204.)

Kyselyiden avulla kerättiin tietoa työryhmätoiminnan toiminnasta käytännössä, asenteista ja tosiasioista. Tarvittavan tiedon saavuttamiseksi kysymysmuodoiksi valikoitui sekä monivalinta-kysymykset että avoimet kysymykset. Monivalintakysymykset tuottavat selkeämpää vastausaineistoa sekä vastaaminen kyselyyn osallistujalle on helpompaa. Avoimilla kysymyksillä vastaaja pääsee itse tuomaan esille näkemyksensä ja tietämyksensä aiheeseen. Avoimien kysymysten vastausten perusteella on mahdollista tarkastella motivaatioon liittyviä tekijöitä. Lisäksi avoimet kysymykset auttavat monivalintakysymysten tulkinassa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 198-201.)

Kyselyiden haasteena on etenkin vastaajakato ja se, miten huolella kyselyiden vastaajat ovat niihin vastanneet. Katoa voidaan ehkäistä motivoimalla vastaajia vastausajan puitteissa sekä antamalla riittävästi informaatiota kyselyn tarkoituksesta. Vastaajien huolellisuus ja rehellisyys on kyselyiden epävarmuustekijä, josta kyselynlaatijan on mahdotonta varmistua. Kyselylomakkeen kysymysten onnistumisella on suuri merkitys etenkin väärinymmärrysten osalta. Opinnäytetyön kyselyiden rungot olivat opinnäytetyön tekijän laatimia, mutta niitä hiottiin ja muokattiin yhdessä kehittämistyön työryhmän kanssa, jotta väärinymmärrykset saatiin minimoitua ja että kyselyllä saatiin kerättyä kehittämistyön kannalta oleellista tietoa. Kyselyiden haasteet tiedostamalla opinnäytetyössä pyrittiin vahvistamaan kyselyiden aineistojen validiutta eli sitä että tutkimuksella onnistutaan mittaamaan sitä mitä on ollut tarkoituskin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195, 231-233.)

Opinnäytetyön aineistonkeruuna tehdyt kyselyt toteutettiin sähköisinä ja linkki kyselyyn läheviestin kera lähetettiin työyhteisön työntekijöiden sähköposteihin. Läheviesteissä kerrottiin kyselyn tarkoituksesta sekä painotettiin ettei yksittäiset vastaajat ole tunnistettavissa ja

että kyselyiden aineistoa käsitellään luottamuksellisesti. Kyselyn pohjana toimi organisaation intrassa oleva kyselyiden toteuttamiseen tarkoitettu sovellus, jolla vastaukset kerättiin anonyymisti. Sovelluksen käyttämisellä kyselyihin vastaamisesta haluttiin tehdä mahdollisimman vaivatonta, etenkin avoimien kysymysten osalta. Työskentely asumispalveluyksikössä sisältää paljon näyttöpäätetyöskentelyä ja valtaosa työssä käytettävästä materiaalista on sähköisenä, joten oli luontevaa toteuttaa myös kehittämisprojektin kyselyt sähköisinä.

6.4 Luotettavuus

Toimintatutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reabiliteetin ja validiteetin näkökulmista. Reabiliteetillä tarkoitetaan tulosten toistettavuutta ja validiteetillä pätevyyttä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa toistettavuus on sidoksissa siihen osallistuneisiin henkilöihin sekä aikaan ja paikkaan. Toimintatutkimus toteutettiin Pitäjänmäen asumispalveluyksikössä, joka toimii yhteisökasvatuksen viitekehyksessä. Työyhteisölle on muodostunut viitekehyksen sisään oma toimintakulttuuri, joka on muovannut jo olemassa olevaa kehittämistyönkulttuuria sille ominaiseksi, mikä heijastuu toimintatutkimuksen kulkuun. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231-233.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tarkka kuvaus siitä, miten tutkimus on tehty, miksi käytettyihin menetelmiin on päädytty ja miten tulosten tulkinnat on tehty (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231-233). Opinnäytetyön tekijä ja hänen rehellisyytensä ovat oleellinen luotettavuuden kriteeri, kun hyödynnetään laadullisia tutkimusmenetelmiä. Luotettavuus näytetään toteen perustelemalla tehdyt valinnat ja päätelmät. (Vilka 2015, 196-197.) Opinnäytetyöprojektissa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä, joka painottaa opinnäytetyön tekijän rehellisyyttä sekä tarkkuutta läpi projektin sekä sen raportoinnissa ja tulosten esittämisessä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta).

7 Toiminnalliset menetelmät

Opinnäytetyössä sovellettiin osallistavia toiminnallisia menetelmiä, jotka katsottiin soveltuvasi niin toimintatutkimuksen luonteeseen kuin työyhteisön toimintaa määrittävään yhteisökasvatuksen viitekehykseen. Toiminnallisia menetelmiä hyödynnettiin työyhteisön yhteisessä kehittämisiltapäivässä sekä sen jälkeen toimineessa työryhmä, joka jatkoi kehittämisiltapäivän jälkeen kehittämistyön toimintamallin laatimista.

7.1 Aivoriihi

Aivoriihi on yksi tunnetuimmista fasilitointi- eli ryhmänohjausmenetelmistä ja sen on kehittänyt vuonna 1941 Alex Osborn. Aivoriihi on ryhmämuotoinen menetelmä, jonka tavoitteena on tuottaa lyhyessä ajassa suuri määrä ideoita, joista valitaan kehittämiskelpoisimmat. Myös niin sanotut huonot ideat voidaan säilyttää mahdollista myöhempää käyttöä varten. Toteutukseen aivoriihi edellyttää kirjaamisvälineet esimerkiksi tussit ja lehtiötaulun sekä ideointiin sopivan tilan, jossa voi työskennellä ilman ulkopuolisten keskeytyksiä. (Harisalo 2011, 79.)

Aivoriihen toteuttaminen edellyttää ongelman asettelua ja sen myötä ideointi aiheen kysymyksen asettelua, kuinka tai miten muotoon. Keskustelu tarkastelun kohteena olevasta ongelmasta ennen aivoriihen ideoinnin aloittamista vahvistaa, että ideointiin olevat henkilöt ovat samassa ymmärryksestä aiheesta. (Harisalo 2011, 81.) Aivoriihi työskentelyssä rohkaistaan avoimeen ideointiin turvallisessa ympäristössä, jossa vilsimpiäkään ideoita ei tyrmätä ja kaikki esitettyihin ideoihin sekä ideointiin osallistuviin kohdistuva kritiikki on kiellettyä. Ideointiin osallistujia kannustetaan luovuuteen ja ideoinnin on tarkoitus olla vapautunutta ja hauskaa. (Harisalo 2011 75 - 78, 90.)

Menetelmäksi aivoriihi valikoitui sen laajan tunnettavuuden ja runsaan ideoiden tuottavuuden vuoksi. Ideointiin käytettävän ajan rajallisuuden vuoksi on edullisempaa valita työyhteisölle tuttu ideointimenetelmä, jolloin menetelmän läpikäymiseen ei tarvitse juuri käyttää ideointia varten varattua aikaa. Kritiikittömän ideoinnin avulla tavoitteena oli nostaa esiin myös heidän ajatuksiaan, jotka ehkä niitä arkailevat muutoin tuoda esiin.

7.2 Learning cafe

Learning cafe on ryhmämuotoinen ideointimenetelmä, jossa keskitytään määrättyjen teemojen tai kysymysten ratkaisemiseen. Learning cafen osallistujat jaetaan pienryhmiin, jotka asettuvat niin sanottujen kahvipöytien ääreen. Learning cafen ohjaaja alustaa työskentelyn kertomalla menetelmästä ja sen tavoitteista. Jokaiselle kahvipöydälle on määritetty oma teema, jota he työstävät ohjeistuksen mukaisesti ja ryhmälle valitaan puheenjohtaja. Kukin kahvipöytä työstää ennalta sovitun ajan teemaansa, jonka jälkeen ryhmäläiset puheenjohtajaa lukuun ottamatta vaihtavat kahvipöytä. Seuraavassa kahvipöydässä eli oppimiskahvilassa (learning cafe) käydään keskustelua kyseisen kahvipöydän teemasta ja tuodaan esiin omia näkemyksiä aiheesta. Kahvipöytä vaihdetaan teemojen määrän ja aikataulun mukaisesti. Learning cafen ohjaaja voi auttaa oppimiskahvila työskentelyä tukikysymysten avulla. (Innokylä.)

Learning cafe valikoitui rennon luonteen vuoksi, mikä puolestaan tukee ideoinnin rikkautta. Menetelmää voi soveltaa ja muokata tilanteeseen sopivaksi sekä se oli työyhteisön käytössä olevien toimitilojen näkökulmasta sopiva toiminnallinen menetelmä.

7.3 Kehittämistyöryhmä eli tiimi

Asumispalveluyksikön kehittämistyö on pääsääntöisesti työryhmämuotoista, joten työryhmän eli tiimin valitseminen kehittämistyön menetelmäksi oli luonteva valinta. Tiimityöskentely soveltuu sen itseohjautuvan työtavan myötä myös yhteisökasvatuksen viitekehykseen (Salminen 2013, 24).

Kehittämistyöryhmän eli tiimin toimintamallina toimi näkemykset huipputiimin toiminnasta, joita mukaillen tavoiteltiin koko työyhteisöä hyödyttävää tehokasta työskentelyä. Huipputiimin työskentelyllä selkeä yhteisesti määritelty tavoite, jota kohti määrätietoisesti työskennellään. Tiimin jäsenien välillä valitsee tasa-arvoisuus ja heidän osaamisensa täydentävät toisiaan. Tiimin vuorovaikutus on toimivaa kaikkien jäsenien kesken, jolloin myös rakentavan kritiikin antaminen on mahdollista ja yhteisymmärrys muodostuu dialogin myötä. Tiimin jäsenet ovat sitoutuneita tiimin työskentelyyn ja kantavat osaltaan vastuun tavoitteiden toteutumisesta. Tavoitteiden toteutumista edesauttaa selkeä tehtävänjako, joihin jakamiseen jäsenet voivat vaikuttaa osaamisen sekä mielenkiinnon kohteidensa mukaisesti. (Salminen 2013, 49 - 50.)

Tiimin roolit mukautuvat työskentelyn mukaisesti ja tiimin puheenjohtajan sekä muut vastuu-tehtävät vaihtuvat työntekijältä toiselle tarpeen mukaan. Tiimirakenteet ja toimintatavat ovat joustavia ja tavoittelevat jatkuvaa kehittymistä niin yksilötasolla kuin tiimin yhteisellä tasolla. Tiimin toiminta on avointa ja läpinäkyvää sekä sen toiminta on tulevaisuuteen suuntautunutta. Huipputiimin toiminta ja sen positiivinen ilmapiiri välittyy myös muulle työyhteisölle ja tukee näin ollen koko työyhteisöä hyvän kehittämistyöryhmätyöskentelyn pariin. (Salminen, 49 - 51.)

Opinnäytetyöntekijän rooli kehittämistyöryhmässä eli tiimissä oli toimia tiimivalmentajana. Tiimivalmentaja ei toimi tiimin johtajana vaan hän on tasavertainen tiimin jäsen. Tiimivalmentaja vastaa tiimin työskentelyn koordinoinnista ja suunnittelusta. Tiimivalmentajan yksi merkittävimmistä tehtävistä tiimissä on yhteishengen ja luottamuksellisen ilmapiirin luominen. Omalla toiminnallaan hän tukee tiimin toimintamallien vakiintumista sekä rakentaa toimintakulttuuria yhdessä tiiminjäsenien kanssa. (Salminen, 141 - 144.)

8 Kehittämisprosessi

Toimintatutkimuksen toiminnallinen osuus toteutettiin suunnitellusti toukokuun 2016 ja helmikuun 2017 välisenä aikana. Opinnäytetyönä tehdyn kehittämisprojektin aikana työstettiin työyhteisölle tehokkaampi kehittämistyön toimintamalli. Kehittämisprojekti voidaan jakaa kuuteen vaiheeseen, jotka on esitelty kuviossa 3.

Lähtötilanteen kuvaus	<ul style="list-style-type: none"> • aineiston kerääminen eläytymismenetelmän avulla ja aineiston analysointi
Kehittämisiltapäivä	<ul style="list-style-type: none"> • toiminnallisina menetelminä aivoriihi ja learning cafe
Työryhmämuotoinen kehittämistyö	<ul style="list-style-type: none"> • kehittämistyön toimintamallin manuaalin laatiminen ja jalkauttaminen käytäntöön
Palautekysely	<ul style="list-style-type: none"> • kysely muutoksen arvioimisen tukemiseksi ja palautteen sekä kehittämisehdotusten keräämiseksi
Projektin päättäminen	<ul style="list-style-type: none"> • projektin yhteenveto ja jatkosta sopiminen
Seurantakysely	<ul style="list-style-type: none"> • kysely muutoksen arvioimisen tukemiseksi ja palautteen sekä kehittämisehdotusten keräämiseksi

Kuvio 3 Kehittämisen prosessin vaiheet

8.1 Lähtötilanteen kuvaus

Alkukartoituksen aineisto kerättiin eläytymismenetelmää hyödyntäen kahden hieman toisistaan poikkeavan kehyskertomuksen avulla, joiden tavoitteena oli kerätä tietoa ilmiöstä monipuolisesti. Kahden eriävän kehyskertomuksen avulla oli mahdollista tarkastella, mitä muuttuu kun näkökulmaa muutetaan (Eskola & Wallin 2015, 56 - 69). Alkukartoituksen avulla saadut kuvaukset työryhmätoiminnasta olivat varsin hyviä ja antoivat kuvan kehittämistoiminnan lähtötilanteesta.

Kehyskertomukset laadittiin sanamuodollisesti siten, että ne vastasivat työyhteisössä käytettävää termistöä. Kehyskertomus saatteineen jaettiin työntekijöille paperisena suljettavan palautuskuoren kanssa. Painotin osallistujille, että aineisto käsitellään siten, etteivät yksittäiset vastaajat ole niistä tunnistettavissa. Lisäksi muistutin opinnäytetyön tekijää sitovan vaitiolovelvollisuuden, joka koskee kerättyä aineistoa. (Kuula 2006, 64.) Toivoin tämän rohkaisevan tutkimukseen osallistujia vastaamaan avoimesti. Päädyin kehyskertomusten luomisessa siihen, että kertomukseen vastataan niin sanotusti hahmona eikä minä- muodossa. Tarkastelin toimintatutkimuksen aikana teemoja yksilötasolla havainnoinnin ja ryhmäkeskusteluiden muodossa.

Kehyskertomuksia oli kaksi, joiden avulla tavoiteltiin laajemman ymmärryksen saamista. Eläytymismenetelmässä suositaan lyhyitä kehyskertomuksia. (Eskola & Wallin 2015, 56 - 69.) Kehyskertomuksessa voidaan varioida useita asioita, mutta päädyin itse varioimaan vain mahdollisia

onnistumisen ja epäonnistumisen kokemuksia sekä toiminnan sujuvuutta ja kartoittamaan niiden taustaa.

Kehyskertomus 1: Työyhteisössä esiin nousseen kehittämistarpeen myötä päätettiin perustaa työryhmä. Työryhmän työskentely oli onnistunutta ja toiminta sujuvaa. Kirjoita vapaamuotoinen kuvaus työryhmän muodostumisesta ja sen toiminnasta.

Kehyskertomus 2: Työyhteisössä esiin nousseen kehittämistarpeen myötä päätettiin perustaa työryhmä. Työryhmän työskentely oli epäonnistunutta eikä toiminta ollut sujuvaa. Kirjoita vapaamuotoinen kuvaus työryhmän muodostumisesta ja sen toiminnasta.

30.5.2016 olleessa koko työyhteisön viikkokokouksessa tiedotin työyhteisöä, tulevasta työryhmätoiminnan lähtötilannetta kuvaavasta aineistonkeruusta, seuraavalla viestillä: Projekti/työryhmätoiminnan kehittäminen. 12.5.2016 olleessa kehittämisiltapäivässä yhdeksi työyhteisön kehittämiskohteista valittiin työryhmätoiminnan kehittäminen. Tähän liittyen jaan tiistaina 31.5. kaikkien lokeroon kirjekuoreen olevan lyhyen kirjoitustehtävän, jolla tehdään alkukartoitus ennen varsinaista kehittämistoiminnan aloittamista. Teksti palautetaan suljetussa kuoreen lokerosani olevaan kirjekuoreen, joka päällä lukee ”alkukartoitus”, 4.7.16 mennessä. Kiitos yhteistyöstä.

Muistutin alkukartoituksen kirjoitustehtävän tekemisestä viikoittain työyhteisön yhteisissä viikkokokouksissa ennen ilmoitetun vastaamisajan päättymistä. Viimeisenä vastauspäivänä tuli runsaasti kyselyitä tehtävänannosta. Havaintojeni mukaan avoin tehtävänanto tuntui vastaajista haasteelliselta ja tarkentavien kysymysten avulla tehtävänantoon toivottiin struktuuria. Alkukartoituskysely jaettiin 23 työntekijälle, joista kahdeksan palautti vastauksensa määräaikaan mennessä. Jatkoin vastausaikaa viikolla 11.7.2016, jonka aikana vastauksia tuli kolme lisää. Kokonaisuudessa alkukartoitukseen vastasi 11/23, joista kehyskertomus 1 sai kolme vastausta ja kehyskertomus 2 kahdeksan vastausta. Alhaisesta vastausprosentista huolimatta aineistolla saatiin vastauksia niihin kysymyksiin, joiden avulla kehittämistyötä oli mahdollista viedä eteenpäin.

Alkukartoituksen analyysin yhteenveto

Työryhmien muodostaminen

Päätös työryhmän perustamisesta tuodaan pääsääntöisesti esiin viikkokokouksessa tai vaihtoehtoisesti kuukausittain järjestettävässä kehittämisiltapäivässä. Kehittämistarpeen voi tuoda esiin yksittäinen työntekijä ja päätös työryhmän perustamisesta voidaan tehdä nopeasti pienelläkin osanottajamäärällä. Työryhmän perustaminen lähtee tarpeesta, mutta yleisesti

ottaen työryhmiä koettiin olevan paljon/liikaa. Työryhmän luonteessa ei juuri kiinnitetä huomiota, onko kyseessä määräaikainen projekti vai jatkuva prosessi.

Työryhmän jäsenet valitaan vapaaehtoisten perusteella tai vaihtoehtoisesti työryhmään osallistutaan velvollisuudentunnosta. Osa kokee työryhmiin osallistumisen pakotteena, koska kiinnostusta kehittämiskohdetta kohtaan ei ole. Kehittämistarpeen esille tuoja luetaan usein automaattisesti työryhmänjäseneksi, vaikka hänen tavoitteena olisi ainoastaan ollut tuoda esiin havaitsemansa kehittämiskohde. Motivoituneita työryhmän jäseniä voidaan myös rekrytoida ilmoituksen avulla, jossa on lyhyt kuvaus työryhmän tarkoituksesta, jolloin myös muut kuin paikallaolijat saavat mahdollisuuden osallistua työryhmän toimintaan.

Työryhmien työskentely

Työryhmien toiminnan aloittaminen ja työskentely yleisesti koettiin haasteelliseksi, koska yhteistä tapaamisaikaa oli vaikea löytää vuorotyön ja jo aiemmin sovittujen tapaamisten vuoksi. Koettiin että tapaaminen olisi hyvä sopia mahdollisimman pian, kun työryhmän jäsenet on päätetty. Haasteeksi tässä osoittautui se, että ryhmästä ei tahtonut löytyä henkilöä, joka olisi ottanut niin sanotun puheenjohtajan paikan, ja vastuun työryhmän koollekutsumisesta. Motivaation puute myös lisäsi haluttomuutta sopia tapaamisaikaa. Yhtenä vaihtoehtona tapaamisaikojen haasteelliseen sopimiseen nähtiin muun muassa sähköpostin hyödyntäminen perinteisten kokousten sijasta.

Puheenjohtajan valinnan nähtiin lisäävän säännöllisyyttä kokoontumisiin sekä helpottava työryhmän työnjakoa. Työryhmän puheenjohtajan katsottiin olevan vastuussa työryhmän toiminnasta. Puheenjohtajan valinta tehtiin työryhmän kesken. Kaikissa tapauksissa työtehtävien jako ei kuitenkaan ollut tasaista ja työryhmän toimimattomuus koettiin turhauttavana. Tapaamisissa saatettiin listata tehtäviä asioita, mutta tehtäville ei nimetty tekijää, jolloin ne jäivät tekemättä.

Toimivan työryhmän edellytykseksi nähtiin lähtötilanteen kartoitus, suunnitelma, aikataulu ja arviointi. Yleisen kokemuksen mukaan harva työryhmä lähtee toimimaan alkuinnostuksen laannuttua. Jokaisen työryhmän panos on tärkeä työryhmän toiminnan kannalta, harva on halukas ottamaan puheenjohtajan roolin. Työryhmätoiminnan nähtiin myös hidastavan asioiden etenemistä, koska työryhmästä puhutaan passiivissa eikä siitä ketä työryhmään kuuluu ja mitä työryhmän toiminnasta on yhteisesti sovittu.

Vastuu työryhmän toiminnasta ei koettu olevan niin sanotusti oma tehtävä, vaan odotettiin että joku ottaisi vastuun asiasta. Koettiin että työryhmän toiminnan alussa on paljon puhetta, joka ei kuitenkaan johda tekoihin, jolla kehittämistyötä saataisiin tehtyä. Passiivisuutta viesteihin vastaamisessa sekä haluttomuutta osallistua tapaamisiin ilmenee esimerkiksi siten, ettei tapaamiseen tulla paikalle, vaikka olisikin työvuorossa. Aiheesta kiinnostuneet saattoivat

ideoita kehittämisehdotuksia jo ennen varsinaista tapaamista. Useissa vastauksissa painotettiin puheenjohtajan vastuuta yleisesti ryhmän toiminnasta, mutta myös yleisesti jokaisen työryhmän henkilökohtaista vastuuta työskentelyn toteutumisesta tavoitteiden mukaisesti. Työryhmissä, joissa selkeä työnjako oli tehty, ei ilmennyt ongelmia vastuunkannon kanssa.

Yhdeksi toimivan työryhmän edellytykseksi vastauksista nousi erilaisuuden sietäminen. Eri ammatillisten näkökulmien nähtiin tuovan lisäarvoa työryhmän toimintaan ja niiden ei katsottu tuovan jännitteitä tai muita ongelmia työryhmien toimintaan. Toimimattomissa työryhmissä voidaan kokea, ettei eriävistä mielipiteistä keskustella avoimesti.

Työyhteisön merkitys työryhmä työskentelyssä

Työyhteisön merkitys korostui edellytyksenä onnistuneelle työryhmätoiminnalle. Työryhmätoiminnasta tiedottaminen ja ajankohtaisten kuulumisten kertominen työyhteisön yhteisissä foorumeissa nähtiin tärkeänä. Työryhmän tuotoksien kommentointi ja arviointi yhteisissä foorumeissa koettiin hedelmällisenä työryhmätyöskentelyn kannalta. Suullisen tiedottamisen lisäksi myös työryhmätoiminnan raportointi työyhteisön intraan sekä sähköpostite nähtiin hyvänä vaihtoehtona, jolloin muut työyhteisön jäsenet pystyivät sen avulla seuraamaan työskentelyn edistymistä.

Työyhteisöltä saatu tuki ja positiivinen paine motivoi työryhmässä työskenteleviä ja edesauttoi kehittämistyön toteutumista suunnitellusti. Työyhteisön kommentit auttavat tuomaan asiaan näkökulmia, jotka olisivat työryhmältä saattaneet jäädä huomioimatta. Asukkaiden konsultointi kehittämistyössä koettiin myös hyväksi. Työyhteisön tuen lisäksi myös johdon kiinnostus työryhmätyöskentelyä kohtaa koettiin todella tärkeäksi. Työryhmissä, jotka jäivät ilman työyhteisön tukea, koettiin että kehittämistyötä ei tarvitse tehdä ollenkaan, kun kukaan ei odota sitä valmistuvaksi. Lisäksi se loi vaikutelman, että työyhteisössä ei koeta ongelmien ratkaisua mahdolliseksi. Alhainen työyhteisön tuki laskee motivaatiota ja voi olla syy kehittämistyön keskenjäämiseen.

Pohdintaa kehyskertomuksien tuomista eroista

Kehyskertomukseen 2 tuli huomattavasti enemmän vastauksia kuin kehyskertomukseen 1. Kehyskertomukseen 2 vastanneet olivat myös pohtineet osassa kirjoituksissa, mitä tulisi olla toisin, jotta työryhmä toiminta olisi sujuvampaa.

Selkeimpänä huomiona kertomusten välisenä erona osoittautuivat työryhmätoiminnan menetelmät. Kehyskertomukseen 2 vastanneet kuvasivat työryhmän toimivan perinteisten kokouskäytänteiden mukaisesti, joissa työryhmä sopi, jos onnistuivat löytämään yhteisen ajan, kokoontumisen kasvotusten. Kehyskertomukseen 1 vastanneet puolestaan kuvasivat

innovatiivisia ratkaisuja ja teknologian hyödyntämistä korvaamaan ainakin osan tapaamisista, mikä puolestaan ratkaisi ongelman yhteisen ajan löytämisestä.

Vapaaehtoisuus ja kiinnostuneisuus kehittämiskohdetta kohtaan tuotiin esiin molemmissa kehyskertomus vaihtoehtoissa, mutta keinoa kehittämistyön jakautumisesta tasaisesti työyhteisön kesken ei osattu sanoa. Kehyskertomus 2:sen kuvauksissa kävi ilmi, että usein työryhmiin osallistuvat samat henkilöt, jotka tekevät sen mahdollisesti velvollisuudentunnosta, mikä aiheuttaa yksittäisten työntekijöiden kuormittumisen.

8.2 Kehittämispäivän toteutus

Kehittämispäivä työryhmä toiminnan kehittämisen tiimoilta toteutui opinnäytetyön suunnitelmanaikataulun mukaisesti 22.9.2016. Pitäjänmäen asumispalveluyksikössä järjestetään noin kerran kuukaudessa työyhteisön yhteinen kehittämispäivä. Kehittämispäivä on kestoltaan puolitoista tuntia ja sen aiheet ovat keskittyneet työn ja työmenetelmien kehittämiseen. Toimintatutkimuksen näkökulmasta kehittämispäivät tukevat tutkimuksen toteutumista, koska kyseessä on vakiintunut käytäntö ja foorumi aiheen työstämiselle oli otollinen.

Toimin itse opinnäytetyöntekijänä kehittämispäivän ohjaajana ja olin suunnitellut sekä aikatauluttanut etukäteen ohjelman rungon. Kehittämispäivä oli huomioitu työvuorosuunnittelussa, jonka myötä yhteiseen kehittämiseen pääsi osallistumaan yhteensä 15 työyhteisön jäsentä.

Kehittämispäivän aihe tiedotettiin työyhteisölle noin kuukausi ennen toteutusta. Lisäksi tiedotin työyhteisöä tulevan kehittämispäivän toteutustavasta sekä siitä, että työskentely pohjautuu aiemmin tehtyyn alkukartoituksen analyysiin. Kehittämispäivän aiheen, työskentelyn keston ja tarkoituksen tiedottamisella halusin viestiä, mikä työskentelyn tarkoitus on sekä virittää osallistujia suuntaamaan ajatuksensa aiheeseen jo ennen varsinaisen työskentelyn aloittamista (Kantojärvi 2012, 41). Jaoin sähköisesti työyhteisölle alkukartoituksen analyysin yhteenvedon hyvissä ajoin ennen kehittämispäivää, jotta kaikki ehtivät paneutua siihen päivittäisten työtehtäviensä ohella.

Kehittämispäivä toteutettiin asumispalveluyksikössä olevassa monitoimitilassa. Tila mahdollisti istumisen nojatuoleissa ympyrän muodossa sekä pienryhmätyöskentelyyn seisaaltaan tilassa olevien pöytäryhmien ympärillä. Kehittämispäivää varten olin saanut työnantajan kustantamana hankkia kahvitarjoilun, hedelmiä sekä pientä suolaista ja makeaa naposteltavaa. Kehittämispäivän toimintaympäristön järjestelyiden tavoitteena oli tukea osallistujien vuorovaikutusta ja tuoda tilanteeseen rentoutta sekä pitää yllä osallistujien vireystilaa (Kantojärvi 2012, 45 - 56).

Ennen pienryhmätyöskentelyä käytiin lyhyt keskustelu alkukartoituksen tuloksien herättämistä ajatuksista sekä siitä mikä työryhmätoiminnan tarkoitus asumispalveluyksikössämme on. Alkukartoituksen kuvaus koettiin varsin realistisena. Pohdintaa herätti se, että kehyskertomus 2, jossa kuvattiin toimimattomia työryhmiä, oli saanut huomattavasti enemmän vastauksia (8 vastausta) kuin kehyskertomus 1 (3 vastausta), jossa kuvattiin hyvin onnistuneita työryhmiä. Ero vastausmäärissä herätti pohdintaa muun muassa sen suhteen, kokivatko vastaajat kehyskertomus 1:seen vastaamisen haastavampana vai oliko kyse puhtaasti sattumasta.

Keskustelussa tuli ilmi, että asumispalveluyksikön työryhmätoiminta koettiin tarpeellisena osana perustyötä. Työryhmien avulla nähtiin mahdolliseksi luoda uusia ja kehittää olemassa olevia työmalleja. Mahdollisuus oman työn sisällön muokkaamiseen koettiin tärkeänä työryhmätoiminnassa. Lisäksi työryhmien avulla on saatu toteutettua monia yhteisöllisyyttä tukevia tapahtumia projektiluonteisesti esimerkiksi asukkaiden ja henkilökunnan yhteiset joulu- juhannus- sekä muut juhlat, mikä tukee asumispalveluyksikön arvoja.

Alun keskustelun jälkeen osallistujat jaettiin kolmeen ryhmään, klassisella jako kolmeen -menetelmällä, jolloin muodostui kolme viiden hengen pienryhmää. Ryhmäkoko oli työskentelyn kannalta ihanteellinen, koska liian pienessä ryhmässä ujoimmat eivät uskalla ehkä tuoda villempiä ideoita esiin ja isossa ryhmässä niin sanottuna vapaamatkustajana oleminen mahdollistuu (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 146). Ryhmien jaon yhteydessä kerroin kehittämisiltpäivän osallistujille, ettei ryhmien tuotoksista pidetä esitelmiä. Toivoin tämän tiedon rentouttavan ja mahdollisesti myös lisäävän ryhmien tuottamaa materiaalia, kun sen esittämistä muille osallistujille ei tarvitse jännittää.

Jokainen pienryhmä sai työstettäväksi yhden alkukartoituksen pääteemoista, jotka ovat: työryhmien muodostaminen, työryhmien työskentely sekä työyhteisön merkitys työryhmä työskentelyssä. Pienryhmien tehtävänä oli ideoida aivoriihen avulla, miten aihealuetta voisi kehittää, jotta aiemmin toimimattomia osa-alueita saataisiin sujuvimiksi. Ohjeistuksena oli, että kaikki ideat kirjataan ylös eikä toisen ehdottamaa ideaa saa tyrmätä. Käytännössä tämä sujui varsin hyvin, ainoastaan pariin otteeseen piti muistuttaa, ettei kirjattavien ideoiden tarvitse olla loppuun asti mietittyjä vaan kaikki kirjataan rohkeasti ylös. Työryhmän tuottamat ideoinnit kirjattiin tusseilla lehtiötaulun papereille, josta ryhmän oli helppo niitä tarkastella sekä yhdistellä ideoita. Pienryhmien työskentely oli aktiivista, keskustelevaa ja pysyi hyvin annetussa aiheessa. Pienryhmätyöskentelyyn käytettiin noin 30 minuuttia aikaa, jonka jälkeen pidettiin 15 minuutin tauko.

Tauon jälkeen pienryhmät jaettiin kolmeen osaan, joista muodostettiin uudet ryhmät siten, että jokaisessa uudessa ryhmässä oli edustaja kolmesta aiemmasta ryhmästä. Työstämistä jatkettiin Learning cafe- menetelmällä, jossa aiheet on määritelty etukäteen. Kaikki osallistuja käyvät kaikissa niin sanotuissa kahvipöydissä ja työskentelyn kesto on sovittu etukäteen.

Opinnäytetyössäni sovelsin siltä osin kontrolloitua Learning cafea siltä osin, että pienryhmille ei valittu vetäjiä vaan työskentely toteutettiin ryhmätyöskentelynä ja ryhmien kiertäessä eri pöydissä kaikki osallistuvat vuorollaan ideointien esittelyyn. (Kantojärvi 2012, 176.) Päädyin jättämään Learning cafelle tyypilliset pöydissä istuvat vetäjät pois, jotta kaikki pääsevät tutustumaan pienryhmien tekemiin ideointeihin, jonka myötä esitelmien pitäminen ei ole enää tarpeellista.

Learning cafe kiersi kolme kierrosta siten, että kaikki osallistujat tutustuivat kaikkien kolmen ryhmän ideointeihin. Learning cafen aikana käytiin keskustelua aiheista, kommentoitiin ja jatkokehitettiin ideointeja. Ryhmien uudelleen muodostaminen toi aiheisiin uusia näkökulmia sekä osa ideoista nousi korostetusti esiin. Aikaa Learning cafessa käytettiin kymmenen minuuttia per ryhmä, jonka jälkeen tehtiin suoraan vaihto seuraavaan niin sanottuun kahvipöytään.

Learning cafen jälkeen kävimme keskustelua ideoinnista sekä tehtiin suunnitelma jatkotyöskentelyä varten. Ideoiden todettiin olevan realistisia eivätkä ne olleet liian korkealentoisia toteutettavaksi. Ideointi tehtiin käytännönläheisesti ja toteuttamiskelpoisia osioita saatiin luotua. Kehittämispäivän aikana lehtiötauluille kirjatut ideoinnit toimivat aiheen parissa työskentelyä jatkavan kehittämistyöryhmän työstämisen runkona, jonka myötä laaditaan työyhteisölle kehittämistyön toimintamalli.

Sovimme, että kirjaan yhteenvedon kehittämispäivän tuotoksesta työyhteisön intraan kehittämispäivää seuraavan viikon alussa, ja lisään siihen mahdollisuuden kommentoida kirjallisesti sekä lisätä +-merkkejä hyvien ideoiden perään. Näin ollen kaikilla työyhteisön jäsenillä, myös niillä jotka eivät kehittämiseen päässeet osallistumaan, oli mahdollisuus tuoda mielipiteensä ja ideansa esiin. Työn luonteen vuoksi ei ole mahdollista, että kaikki työyhteisön jäsenet pääsisivät osallistumaan kehittämispäivää, joten osallisuus turvattiin teknologiaa hyödyntäen. Lisäksi sovimme, että kokeilemme alkukartoituksessa ja ideoinnissa esiin tullutta ajatusta työryhmään rekrytoinnista. Sovimme että opinnäytetyön tekijänä toimin ensimmäisen työryhmän kokoonkutsujana ja lähetän viikon 40 alussa työyhteisön jäsenille siihen liittyvän rekrytointi-ilmoituksen.

Lopuksi pyysin kehittämispäivään osallistuneilta työyhteisön jäseniltä palautetta kehittämispäivän toteuttamisesta. Toteutuksen kuvailtiin olleen hyvä ja selkeä. Hyvänä pidettiin sitä, että tilan ja toiminnan suunnittelussa oli huomioitu iltapäivä ja ajankohtaan liittyvä mahdollinen väsymys. Tarjoilut ja mahdollisuus seisoa sekä liikkua työskentelyn aikana koettiin ylläpitävän vireystilaa. Pienryhmätyöskentely koettiin mielekkäänä ja hedelmällisenä uusien ideoiden tuottamiseen. Kehittämispäivän toteutuksen mielekkyyttä osallistujien mielestä lisäsi se, ettei työskentelyyn sisältynyt perinteisten esitelmien pitämistä. Osa kertoi kokevansa esitelmien pitämisen epämiellyttäväksi ja tieto siitä, ettei niitä ole auttoi rentoutumaan ja paneutumaan kehittämispäivän varsinaiseen aiheeseen.

8.3 Työryhmämuotoinen kehittämistyö

Työryhmämuotoisen kehittämistyön työryhmä perustettiin kehittämisiltapäivässä ideoidun rekrytoinnin pohjalta ja siihen ilmoittautui sovituksessa määrääjässä yhteensä viisi työyhteisön jäsentä. Opinnäytetyön tekijänä toimin työryhmän koollekutsujana. Työryhmä määriteltiin luonteeltaan projektimuotoiseksi ja sen toiminta ajoittui ajalle 17.10.2016-10.2.2017. Työryhmä kokoontui projektin aikana yhteensä seitsemän kertaa. Työryhmätoiminnan kehittämiseen perustetun työryhmän tavoite oli luoda kehittämistyön toimintamalli kehittämisiltapäivässä yhteisesti tuotetun materiaalin perusteella. Kehittämisiltapäivän ideoinnit tiivistetään ja sen pohjalta laaditaan kirjallinen manuaali, joka tarkoitus on toimia kehittämistyön tukena. Kehittämistyön toimintamallin käyttöön oton jälkeen toimintamallia arvioidaan sekä muokataan työyhteisön tarpeen ja toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti.

Työryhmätoiminnan kehittäminen, perustetun työryhmän myötä, alkoi 19.10.2016 kehittämisiltapäivän ideoinnin läpikäymisellä ja vapaamuotoisella keskustelulla siitä mitä se voisi käytännössä tarkoittaa. Opinnäytetyöntekijästä riippumattomista syistä työryhmän tapaaminen pidettiin yllättävän muutoksen vuoksi ilman projektin vastuuhenkilön läsnäoloa. Työryhmätyön kehittämisen työryhmän jäsenet käynnistivät työryhmän toiminnan ja osoittivat konkreettisesti, miten työryhmän käynnistymisen voi varmistaa muuttuvista tekijöistä huolimatta.

Tapaamisessa käytiin keskustelua työryhmille nimettävän vastuuhenkilön, koollekutsujan, merkitystä sekä sitä miten sen avulla olisi mahdollisuus jakaa työtä siten, etteivät tehtävään valikoidu aina samat henkilöt. Tässä vaiheessa todettiin tarve myös varakoollekutsujan nimeämiseksi, ettei työryhmän toiminta kaadu, mikäli yksittäinen henkilö on esimerkiksi pidemmän aikaa pois töistä. Tapaamisessa pohdittiin, siitä onko kehittämistyöryhmiin osallistuminen oikeus vai velvollisuus. Työnkehittäminen on osa jokaisen työyhteisön jäsenen perustehtävää ja työnantaja on antanut mahdollisuuden kehittää niin omaa työtään kuin koko työpaikan toimintaan liittyviä asioita. Tämä nähtiin rikkautena, joka tulisi käyttää hyväkseen. Haasteena on ollut osittain se, ettei kehittämisen aiheet ole olleet itselle entuudestaan tuttuja tai itseä kiinnostavia, jolloin asiantuntijaksi tuleminen olisi vaatinut aiheeseen paneutumista.

Työryhmiä on käyty aiemmin läpi esimiesvetoisesti, minkä todettu olevan toimimaton malli, koska mahdollisuus vaikuttaa siihen mihin työryhmään, on kuulunut, on ollut heikompi. Rekrytointimallin ja itseohjautuvuuden avulla on tavoitteena tehdä työryhmiin osallistuminen helpommaksi ja saada työryhmiin motivoituneita työntekijöitä. Työryhmien toimivuuden kannalta työryhmän toiminnan arviointi niin työryhmän jäsenten kesken kuin koko työyhteisön kanssa yhdessä on tarpeellinen. Sovittiin että työryhmä toiminnan kehittämistyöryhmässä pilotoidaan mallia, jossa työryhmän työskentelyä arvioidaan jokaisen tapaamisen päätteeksi.

Työryhmätoiminnan kehittämisen toisessa tapaamisessa 25.10.2016 käytiin lyhyesti läpi edellistä tapaamista ja todettiin sen sysäyksen kehittämistyön hyvään alkuun. Kävin tapaamisessa vielä läpi omaa rooliani työryhmän jäsenenä ja opinnäytetyöntekijänä. Kerroin toimivani työryhmässä sen tasavertaisena jäsenenä ja että kehittämistyötä tehdään työyhteisön tarpeeseen. Tapaamisessa aloitettiin työryhmätoiminnan toimintamallin kirjallisen manuaalin luonnostelu kehittämisiltapäivässä tuotetun materiaalin pohjalta. Tavoitteena oli julkaista ensimmäinen versio työryhmätoiminnan manuaalista marraskuussa 2016, jotta sitä olisi mahdollista hyödyntää vuoden lopulla mahdollisesti perustettavissa työryhmissä. Käytännön kokemusten avulla manuaalin muokkaaminen toimivammaksi oli luontevampaa.

Tapaamisessa sovittiin, että ehdotetaan samana päivänä olevassa koko työyhteisön viikkopalaverissa, että esityslistaan lisättäisiin kiinteäksi otsikoksi työryhmät, jotta työryhmille olisi olemassa selkeä matalan kynnyksen tiedotuskanava, jonka avulla työryhmien työskentelyä tehdään läpinäkyvämmäksi. Tämän avulla työryhmät pystyvät tiivistetysti tuomaan työryhmistä oleelliset seikat koko työyhteisön tietoon sekä pyytämään palautetta toiminnastaan. Työyhteisö hyväksyi ehdotuksen viikkopalaverissa ja se lisättiin kiinteäksi osioksi esityslistaan 25.10.2016.

Tapaamisessa keskusteltiin työyhteisön käytössä olevasta intrasta, josta löytyy nykyisten olemassa olevien työryhmien kuin jo toimintansa lopettaneiden työryhmien muistioita sekä muita työryhmien tekemiä kirjallisia tuotoksia. Työryhmien tuotoksille ei ole ollut mitään osoitettua paikkaa, johon ne voisi tallentaa keskitetysti vaan ne hajallaan eri tiedostokansioiden alla. Sovimme että työryhmien tuotosten hyödynnettävyyden ja työskentelyn sujuvoittamisen vuoksi on selkeintä järjestää työryhmille oma kansio, jonka alle jokainen työryhmä kerää yhtenäisen ohjeistuksen mukaisesti työryhmäänsä koskevat tiedostot. Kansioiden sisältämät tiedostot tehtiin yhtenäisiksi, jotta eri työryhmien kansioita tarkasteltaessa tarvittavat tiedostot ovat nopeasti löydettäessä, kun logiikka on kaikilla yhtenevä. Lisäksi päädyttiin siihen, että jokaisesta jo olemassa olevasta ja perustettavasta työryhmästä, laaditaan lyhyt esittelyteksti työryhmien tiedostojen etusivulle. Esittelytekstissä käy ilmi työryhmän tavoite sekä siihen kuuluvat henkilöt ja nimetty koollekutsuja, joka toimii ryhmän yhteyshenkilönä.

Työryhmätoiminnan kehittämisen kolmannessa tapaamisessa 1.11.2016 kävimme läpi edellisen kerran muistion sekä hieman syventävää keskustelua muun muassa työyhteisön merkityksestä työryhmä työskentelystä. Päätettiin tehdä selkeä ohjeistus työryhmätoiminnan manuaaliin (liite 3) siitä, milloin koko työyhteisöä voi hyödyntää, esimerkiksi kirjallisen tuotoksen esittely työyhteisölle ja siitä palautteen pyytäminen.

Tapaamisessa käytiin läpi tehtävänjakoa ja aikataulutusta. Sovimme että kolme työryhmän jäsentä keskittyy manuaalin (liite 3) laatimiseen ja kaksi työryhmän jäsentä ohjeistavat olemassa olevia työryhmiä laatimaan kuvaukset työryhmistä sekä järjestävät intran siten, että se palvelee työryhmiä jatkossa mahdollisimman hyvin. Manuaalia työstäneet työryhmän jäsenet

työstivät tehtävän jaon mukaisesti omia manuaalin osioitaan ja kokoontuivat varsinaisten työryhmätapaamisten ulkopuolella, jolloin he yhdistivät manuaalin osiot sekä hioivat toistensa laatimia osioita. Samoin intran työryhmäosion yhtenäistämistä vastaavat työryhmän jäsenet tapasivat kehittämistyöryhmän varsinaisten tapaamisten ulkopuolella, jolloin he loivat intraan suunnitellut osiot sekä laativat ohjeistuksen työyhteisölle niiden käyttöön ottamiseksi.

Suunnitellun aikataulun mukaisesti työyhteisön työryhmät olivat laatineet esittelytekstit ja esittelivät toimintaansa lyhyesti 15.11.2016 olleessa viikkopalaverissa. Viikkoa myöhemmin 22.11.2016 käytiin työyhteisön viikkopalaverissa läpi työyhteisölle etukäteen sähköpostitse lähetetty ensimmäinen luonnos työryhmätoiminnan manuaalista.

Työryhmätoiminnan kehittäjien neljännessä tapaamisessa 15.12.2016 käytiin keskustelua siitä, miten manuaaliluonnos on otettu vastaan työyhteisössä ja havaintoja siitä, miten sitä on hyödynnetty käytännössä. Todettiin että manuaalista on tullut hyvin vähän palautetta ja oli epäselvää, onko siitä ollut hyötyä työryhmätoiminnassa. Manuaalin kaavio 1., jossa on ohjeistus työryhmän perustamiselle, on ollut selkeämpi, mutta kaavio 2. työryhmien toiminnasta on mahdollisesti vaikuttanut liian pitkältä tai vaikeaselkoiselta. Tapaamisessa päädyttiin tekemään suunnitelma työryhmätoiminnan toimintamallin vakiinnuttamiselle pienissä osioissa. Jaoimme työryhmän kesken kaavion 2. osiot, siten että osiot esiteltäisiin yksi kerrallaan työyhteisölle viikkopalaverissa ja niistä käydään keskustelua niiden sisällöstä. Tämän tarkoitus oli kerätä kohdennettumpaa palautetta sekä selvittää sitä onko manuaali laadittu siten, että se palvelee sitä käytävää työyhteisöä parhaalla mahdollisella tavalla.

Samalla laadimme aikataulun projektin loppu ajalle. Tammikuussa 2017 viikosta 1 alkaen, käydään yksi manuaalin toisen kaavion kohta läpi työyhteisön yhteisissä viikkokokouksissa. Lisäksi työryhmä kokoontuu suunnittelemaan arviointilomaketta, jolla pyydetään työyhteisöltä palautetta projektin onnistumisesta sekä tarkastella onko toiminnalla saatu aikaan muutosta. Helmikuussa 2017 pyydetään työyhteisöltä palaute ja käydään se yhteisesti työyhteisön kanssa läpi. Lisäksi käydään loppuarvio projektista työryhmän kesken ja arvioidaan, onko työryhmän tarpeellista jatkaa toimintaansa vielä varsinaisen projektin päättymisen jälkeen.

Työryhmätoiminnan kehittäjien viidennessä tapaamisessa 12.1.2017 käytiin keskustelua siitä, miten manuaalin osioiden läpikäyminen oli lähtenyt sujumaan viikkopalaverissa sekä luonnosteltiin projektin palautekyselylomaketta. Keskustelun tueksi viikkopalaverissa jaettiin tulostetut kappaleet manuaalin kaaviosta 2, sen lisäksi että asiasta oli tiedotettu työyhteisöä sähköpostitse. Kahdesta siihen asti olleesta viikkopalaverista jäi vaikutelma, että manuaalin ei ole perehdytty eikä aiheesta juuri oltu kiinnostuneita. Keskustelu oli passiivista ja antoi välinpitämättömän vaikutelman, mikä puolestaan turhautti asiaa esitellyttä ja keskustelua virittävää kehittämistyön työryhmän jäsentä. Tästä jäi vaikutelma, että asia jäi yksinomaan työryhmätoiminnan kehittäjien vastuulle, vaikka kyseessä oli koko työyhteisön yhteiseksi

kehittämiskohteeksi valitsema aihe. Pitäydytty suunnitelmassa käydä kaavio 2. kohta kohdalta läpi passiivisesta vastaanotosta huolimatta, koska viikkopalaveri on todettu yleisesti parhaaksi tiedotusväyläksi työyhteisössä.

Laadittu karkea lista siitä mitä projektin palautekysely voisi sisältää ja jaettu kysymysten teemoja työryhmänjäsenten kesken siten, että jokainen voi pohtia oman osionsa kysymysten asetelua valmiiksi seuraavan tapaamisen sujuvoittamiseksi.

Kuudes tapaaminen pidettiin aikataulullisista syistä nopeasti edellisen jälkeen 18.1.2017, jotta palautekysely saadaan työyhteisölle riittävän ajoissa. Kyselyn runko rakentui syyskuussa 2016 julkaistun työryhmä toiminnan alkukartoituksen analyysin pohjalta. Kysely sisälsi 13 suljettua kysymystä sekä 5 avointa kysymystä, joista osassa pyydettiin tarkennusta edeltävään suljettuun kysymykseen. Sovimme että kysely toteutetaan intran sähköisen kyselylomakkeen avulla ja että kysymyksiin vastataan anonyymisti. Palautekysely lähetettiin työyhteisön jäsenille sähköpostitse ja vastausaikaa oli 23.1-2.2.2017. Kysely liitteessä 5.

8.4 Palautekysely

Palautekysely lähetettiin kaikille 23 työyhteisön jäsenelle, joista kyselyyn vastasi yhteensä seitsemän. Palautekysely sisälsi suljettuja ja avoimia kysymyksiä ja kysely toteutettiin sähköisesti. Kyselyn teemat olivat työryhmien perustaminen, työryhmien työskentely, työyhteisön merkitys työryhmätyöskentelyssä, työryhmätoiminnan manuaali ja palaute työryhmätoiminnan kehittämisprojektista. Kyselyn teemat olivat alkukartoituksesta, jolla oli tarkoitus tarkastella toiminnalla saavutettua muutosta. Lisäksi kyselyllä kerättiin työyhteisöltä palautetta yleisesti projektin toteuttamisesta.

Kysely toteutettiin epäonnisesti kesken flunssakauden, jolloin työyhteisössä oli huomattavan paljon poissaoloja, mikä mahdollisesti vaikutti palautekyselyn alhaiseen vastausmäärään. Pienen vastaajamäärän vuoksi kyselyn tuloksista tehtiin kirjallinen yhteenvedo tarkkojen vastaus-ten esittämisen sijaan, jotta kyselyyn vastanneet eivät olleet siitä tunnistettavissa. Vain työryhmä toiminnan kehittäjät pystyivät näkemään vastaukset kokonaisuudessaan. Opinnäytetyön tekijä kirjoitti yhteenvedon kyselyyn tulleista vastauksista sisällön analyysin avulla ja sen oikeellisuuden vahvisti työryhmät toiminnan kehittämistyöryhmän jäsenet ennen yhteenvedon jakamista muulle koko työyhteisölle. Yhteenvedo kyselyn vastauksista lähetettiin sähköpostilla työyhteisölle 7.2.2017.

Työryhmätoiminnan kehittämisprojekti nähtiin tarpeellisena ja itse työryhmä toiminta koettiin mielekkäänä. Esimiesten kiinnostuneisuus työryhmien toimintaa kohtaan koettiin nousseen projektin lähtötilanteeseen verrattuna. Kaikki vastaajat kokivat myös muistioiden tukevan

työryhmien työskentelyä ja että esimiehet voivat niiden avulla seurata helpommin työryhmien työskentelyä.

Työryhmätyöskentelyn katsottiin tarjoavan vaihtelua kerros- ja asukastyöhön ja nähtiin mahdollisuutena vaikuttaa yksikön asioihin sekä kehittää työtä. Kehittämistyö koettiin mielenkiintoisena ja antoisana. Lisäksi työryhmien avulla oli mahdollista yhdistää työhön henkilökohtaisia kiinnostuksen kohteita/vahvuuksia. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että asukkaita olisi mahdollista osallistaa enemmän työryhmien toimintaan.

Koollekutsujan nimeäminen nähtiin selkeyttävän vastuuta sekä jäsentävän työryhmien työskentelyä. Koollekutsujan nimeämisen myötä tapaamiset ovat toteutuneet organisoidummin. Vastauksissa pohdittiin myös muiden vastuutehtävien nimeämistä koollekutsujan lisäksi.

Enemmistö vastaajista olisi sitä mieltä, että työryhmät muodostuivat uuden käytännön myötä vapaaehtoisista sekä kaikki pääsevät osallistumaan työryhmätyöskentelyyn. Lisäksi vastuualueiden näkyväksi tekeminen nähtiin hyvänä uudistuksena. Työyhteisön intrasta löytyvät lyhyet esittelyt työryhmien tavoitteista sekä siitä ketä mihinkin työryhmään kuuluu selkeyttää työryhmien toimintaa ja auttaa pitämään työryhmän päämäärän mielessä. Avoimuus ja läpinäkyvyys pidettiin yleensäkin tärkeänä ja toivottiin, että työryhmien kuulumisia tuotaisiin aktiivisemmin esiin viikkokokouksien työryhmäosiossa.

Vastauksien joukosta selkeäksi kehityksen kohteeksi nousi työryhmän sisäinen työnjako sekä sen arviointi sekä palautteen antaminen. Yli puolet vastaajista koki, ettei työmäärä työryhmien sisällä jakaannu tasaisesti. Valtaosa vastaajista kertoi myös, ettei työryhmätapaamisten lopuksi ole pidetty arviointikierrosta, jossa arvioidaan sekä omaa osallistumista että työryhmän yhteistä työskentelyä. Noin puolet vastaajista ilmoitti, ettei ole saanut työryhmän toimintaa esitellessään palautetta työryhmänsä toiminnasta.

Projektin nähtiin selkeyttäneen työryhmätoiminnan tavoitteita sekä yhtenäistäneen toimintaa. Työryhmätoiminnan kehittäminen toi työyhteisölle käyttökelpoisia työkaluja ja koettiin että ne laadittiin yhdessä työyhteisön kanssa. Projektin myötä työryhmä toimintaa ja siihen liittyvään keskusteluun pääsivät osallistumaan myös aiemmin hieman työryhmistä syrjässä olleet työntekijät. Toiveena on, ettei työryhmätyöskentely ja manuaalin käyttäminen unohtuisi, kun kehittämisprojekti päättyy.

8.5 Projektin päättäminen

Työryhmätoiminnan kehittäjien seitsemäs ja viimeinen tapaaminen 13.2.2017 sisälsi yhteenve-toa projektista, varsinaisen projektin päättämisen sekä jatkosta sopimisen. Tapaamisessa käytiin läpi viikkopalavereista saatu palaute manuaalin (liite 3) kaavion 2. osioista. Kaavion

osioiden läpikäymistä oli jatkettu alun passiivisesta vastaanotosta huolimatta ja osa osioista sai aikaan varsin hyvää keskustelua ja kehusehdotuksia. Manuaaliin tehtiin työyhteisöltä saadun palautteen perusteella tarkennuksia sekä lisäyksiä. Sovittiin että yksi työryhmän jäsenistä kirjaa sovitut muutokset ja ilmoittaa työyhteisölle viikkopalaverissa, kun päivitetty manuaali on julkaistu.

Työyhteisön kyselyssä antama palaute todettiin kehittämisprojektin osalta positiiviseksi ja iloisena yllätyksenä tuli myös se, että avoimiin kysymyksiin oli vastattu pitkästi ja ajatuksella. Avoimien kysymysten vastaukset antoivat työryhmä toiminnan kehittäjille arvokasta palautetta, mikä lisäsi saatujen vastausten painoarvoa pienestä vastaajamäärästä huolimatta. Selkeäksi kehittämistarpeeksi vastauksista nousi arviointi ja palautteenanto niin työryhmien sisäinen kuin koko työyhteisön kesken annettuna. Työryhmätoiminnan kehittämisen projekti päättyi sovitusti 13.2.2017 olleeseen tapaamiseen, mutta tarve jatkotyöstämiselle nähtiin olevan. Työryhmätoiminnan kehittäjät päättivät jatkaa toimintaansa määräaikaisena projektina vuoden 2017 loppu saakka.

Jäin opinnäytetyön tekijänä jatkoprojektin osalta pois siirtyessäni toisiin tehtäviin, joten työryhmään nimettiin uusi koollekutsuja sekä varakoollekutsuja. Jatkoprojektin tavoitteena oli työryhmien arvioinnin kehittäminen. Arviointi on tarkoitus kehittää yksittäisten työntekijöiden henkilökohtaisella tasolla, työryhmän keskinäisen työskentelyssä kuin koko työyhteisön tasolla annettavan palautteen osalta. Jatkoprojektin alustava suunnitelma oli pitää aiheeseen liittyvä kehittämisiltapäivä työyhteisölle. Lisäksi aihetta on mahdollista käsitellä työyhteisön yhteisessä työnohjauksessa. Sovimme että osallistun opinnäytetyöntekijän roolissa jatkoprojektiin siltä osin, että uusimme helmikuussa 2017 tehdyn palautekyselyn loppuvuodesta 2017. Kysymykset seurantakyselyyn laaditaan yhteistyössä opinnäytetyön tekijän ja jatko projektin työntekijöiden kanssa.

Viimeisessä työryhmä toiminnan kehittäjien tapaamisessa arviointiosuudessa keskusteltiin koko projektin toteutumisesta. Työryhmän jäsenet kokivat projektin olleen antoisa ja työskentely ollut mieluisaa motivoituneessa työryhmässä. Työryhmän jäsenet kokivat saaneensa uutta osaamista projektista sekä tyytyväisiä innovatiivisten ratkaisujen löytämiseen. Opinnäytetyön tekijän roolista katsottuna projekti oli onnistunut, koska työryhmän työskentely oli tasavertaista eikä projekti näin ollen henkilöitynyt liiaksi yksittäisen työntekijän opinnäytetyöprojektiksi. Lisäksi kehittämistyön tuloksena laadittuun työryhmätoiminnan manuaaliin oltiin varsin tyytyväisiä.

8.6 Seurantakysely puoli vuotta projektin päättymisen jälkeen

Suunnitelman mukaisesti projektin seurantakysely toteutettiin puoli vuotta varsinaisen projektin päättymisen jälkeen lokakuussa 2017. Työryhmätoiminnan seurantakyselyyn vastasi 11 työyhteisön 23:sta jäsenestä. Opinnäytetyön tekijä kirjoitti kyselyyn tulleiden vastausten perusteella yhteenvedon, jonka oikeellisuus vahvistettiin siten, että myös alkuperäiset vastaukset näkevät työryhmätoiminnan kehittämistyöryhmän jäsenet vahvistivat yhteenvedon ennen vastausten jakamista koko työyhteisölle. Kyselylomake liitteessä 6.

Lähes kaikki vastaajista olivat sitä mieltä, että työryhmät muodostuivat vapaaehtoisista ja kaikki pääsevät halutessaan osallistumaan työryhmien toimintaan. Lisäksi lähes kaikki vastaajat kokivat kiinnostusta työryhmätoimintaa kohtaan. Työryhmätoiminta nähtiin työtehtävänä muiden joukossa ja sen mielekkyyttä lisää mahdollisuus kehittää asumispalveluyksikön toimintaa. Työryhmätoiminta koetaan etenkin mahdollisuutena vaikuttaa ja nähdä konkreettisia muutoksia sen myötä. Kiinnostusta koettiin omien työryhmien toiminnan lisäksi myös muiden työryhmien toimintaa kohtaan. Osa vastaajista näki, että ajoittain perustettavien työryhmien aiheen rajaus oli epäselvä tai koettiin ettei aiheen käsittelemiseksi tarvitsisi perustaa omaa työryhmäänsä. Yli puolet vastaajista kertoi olleensa viimeisen puolen vuoden aikana työryhmässä, jonka toimintaan oli osallistettu asukkaita.

Hieman yli puolet vastaajista kertoi, että työryhmätapaamisten lopuksi ei ole pidetty arviointikierrosta, jossa arvioidaan sekä omaa että työryhmän yhteistä työskentelyä. Arviointikierroksen toteutumisen edellytykseksi nähtiin etenkin se, että sitä varten varattaisiin tapaamisen loppuun riittävästi aikaa. Toteutuneissa arviointikierroksissa tapaamisen arviointiin usein menneen ”ihan hyvin”. Vastauksista nousi ehdotus yhtenäisestä arviointikysymyslistasta, jota työryhmät voisivat hyödyntää arvioinnin tukena. Onnistuneen arviointikierroksen edellytykseksi koettiin myös sellaisen ilmapiirin luominen, jossa jokainen voi turvallisesti tuoda esiin mielipiteensä.

Noin puolet vastaajista oli sitä mieltä, että työmäärä jakautuu tasaisesti työryhmän sisällä. Vastauksista kävi kuitenkin ilmi, että epätasaisesti jakautuva työmäärä ei välttämättä ole vain huono asia. Koettiin että eri työryhmiin voi osallistua erilaisella panostuksella, osassa voi ottaa isomman roolin kuin taas toisessa. Oleelliseksi nähtiin se, että työmäärän jakaantumisesta on käyty dialogia ja että työmäärä on jaettu yhteisymmärryksessä. Hyväksi käytännöksi nähtiin, että vastualueet jaettiin työryhmän toiminnan alkaessa ja ne kirjataan selkeästi ylös. Tarvittaessa työryhmän koollekutsuja voi jakaa tehtäviä työryhmän sisällä. Kiertävä puheenjohtaja ja sihteeri nähtiin hyvänä käytäntönä työryhmätapaamisissa.

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että koollekutsuja on tukenut työryhmien toimintaa. Nimetyn vastuuhenkilön nähtiin selkeyttävän työryhmän toimintaa sekä luovan jatkuvuutta. Koollekutsujana toimineet vastaajat näkivät tehtävän yhtenä muiden työtehtävien joukosta.

Osassa työryhmistä koollekutsuja on muuttunut ikään kuin automaattisesti myös työryhmän tapaamisten puheenjohtajaksi. Haasteena koollekutsujana toimimisessa nähtiin, jos työryhmän jäsenet eivät esimerkiksi vastaa koollekutsujan sähköposteihin tai koollekutsuja joutuu vahvasti ohjaamaan työryhmän jäsenien toimintaa.

Jokainen vastaaja näki muistioiden kirjoittamisen sekä intran työryhmäosion tukevan työryhmätyöskentelyä. Intran käytön haasteena nähtiin muun muassa se, ettei tiedostoja voi tietoturvasyistä jakaa työryhmän työskentelyyn osallistuville asukkaille suoraan, vaan ne pitää lähettää erillisiä sähköpostitiedostoina. Intran työryhmäosio nähtiin selkeänä ja sen siistiminen aika ajoitin tärkeänä.

Vastaajista kaikki, yhtä lukuun ottamatta, olivat sitä mieltä, että kehittämisprojekti on muuttanut työyhteisön vakiintuneita käytänteitä työryhmätoiminnan suhteen. Työryhmätoiminnan nähtiin kehittyneen ja selkeytyneen projektin aikana. Manuaali on tuonut toiminnalle raamit ja aikataulut luoneet ryhtiä tekemiseen. Kolme vastaajista kertoi olleensa viimeisen kuuden kuukauden aikana työryhmässä, joka on perustettu työryhmätoiminnan manuaalia noudattaen. Manuaalin koettiin selkeyttäneen etenkin työryhmän perustamisvaihetta. Työryhmän perustamisen ilman manuaalin tukea olisi koettu haasteellisena. Vastauksista saadun vaikutelman mukaan työryhmätoiminnan manuaalin sisältö on muuttunut osittain jo vakiintuneeksi käytänteeksi.

Työryhmien tilan säännöllinen arviointi esimerkiksi kerran vuodessa katsottiin hyväksi, jotta hiljentyneet työryhmät voisi elvyttää toimintaan tai vaihtoehtoisesti lakkauttaa tarpeettomana. Lähes kaikki vastaajat olivat saaneet palautetta työyhteisöltä esitellessään työryhmänsä toimintaa. Lisäksi lähes kaikki vastaajista kokivat, että esimiehet olivat kiinnostuneita työryhmien toiminnasta. Työryhmien perustamisvaiheessa nähtiin käytettävän aiempaa enemmän harkintaa, turhien työryhmien välttämiseksi, ja työryhmiin on tullut vaihtuvuutta. Pieni vähemmistö vastaajista kertoi hyödyntäneensä mahdollisuutta vaihtaa työryhmää. Työryhmässä lopettaminen ja uudessa työryhmässä aloittaminen oli koettu vaivattomaksi. Vastaaja, joka ei ollut työryhmää vaihtanut, arveli vaihtamisen olevan helppoa tarpeen tullen. Työryhmiin osallistumisen ja työryhmien sisäisen työmäärän jakautumisessa nähtiin vielä kehitettävää, jotta useampi työyhteisön jäsen toimisi aktiivisena työryhmissä.

8.7 Toimintatutkimuksen prosessi

Opinnäytetyö projekti voidaan jakaa kuuteen vaiheeseen, jotka ovat lähtötilanteen kuvaus, kehittämisiltapäivä, työryhmämuotoinen kehittämistyö, palautekysely, projektin päättäminen ja seurantakysely. Ennen varsinaista lähtötilanteen kuvausta kehittämiskohde oli valikoitunut työyhteisön yhteiseksi kehittämiskohteeksi ja opinnäytetyön tekijä oli laatinut opinnäytetyön

suunnitelman sekä hankkinut tutkimusluvan Suomen Pelastusarmeijan Säätiöltä. Opinnäytetyön suunnitelma sisälsi alustavan suunnitelman projektin toteuttamisesta sekä viitekehyksen laatimisen ja opinnäytetyössä käytettävien menetelmien valitsemisen. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2008, 96 - 97.)

Projekti pääsi työyhteisön osalta varsinaisesti käyntiin, kun lähtötilanteen kuvauksen aineisto kerättiin eläytymismenetelmää hyödyntäen. Lähtötilanne ja sen kuvaus toimivat toimintatutkimuksessa vertailukohtana sille, onko toimintatutkimuksella saavutettu muutossa ja millaista muutosta on tapahtunut. Lähtötilanteen kuvaus toimi kehittämissuunnitelmassa myös työskentelyn perustana ja siinä esiin tulleet teemat kantoivat läpi toimintaosuuden.

Lähtötilanteen kuvauksen myötä projektin siirtyi seuraavaan vaiheeseen, joka kattoi koko työyhteisön yhteisen kehittämissuunnitelman. Kehittämissuunnitelmissa työstetyn aineiston perusteella laadittiin ja kehittämistyön työryhmän työskentelyn myötä yhtenäinen kehittämissuunnitelman toimintamalli asumispalveluyksikössä tehtävälle työryhmämuotoiselle kehittämissuunnitelmalle. Kehittämissuunnitelman toimintamallista laadittu kirjallinen manuaali esiteltiin työyhteisölle ja otettiin käyttöön. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2008, 99 - 104.)

Opinnäytetyön projektin kulusta kerättiin aineistoa kehitettyä toimintamallia testaamalla käytännössä sekä keräämällä dataa palautekyselyllä. Aineistosta saadun tiedon myötä oli mahdollista tarkastella toimintatutkimuksen myötä lisääntyneitä tietoja sekä tehdä tarkennuksia tutkimustehtävään. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2008, 99 - 104.)

Lisääntyneen tiedon myötä tehtiin tarkennuksia työryhmätoiminnan manuaaliin sekä arvioitiin toteutumista siihen saakka ja tehtiin suunnitelmaa jatkos osalta. Tuolloin havaittiin manuaalin olleen liian suuri kokonaisuus sisäistettäväksi lyhyessä ajassa ja että yksittäiset manuaalin osiot kaipasivat tarkennuksia. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2008, 99 - 104.) Havaintojen perusteella työryhmätoiminnan kehittäjien työryhmä laati toimintasuunnitelman toimintamallin vakiinnuttamiselle.

Toimintamalli vakiinnutettiin käytäntöön suunnitelman mukaisesti, käymällä manuaalin osioita käytiin kohta kohdalta läpi työyhteisön yhteisissä viikkopalaverissa. Työryhmätoiminnan kehittäjien työryhmän jäsenet vastasivat toimintamallin vakiinnuttamiseen tähtäävästä toteutuksesta. Työryhmätoiminnan toimintamallin ja sen manuaalin testaaminen jatkui käytännössä. Toimintamalliin tehtyjen tarkennusten soveltuvuutta tarkasteltiin sekä arvioitiin toimintamallin aseman vahvistumista vakiintuneena käytänteenä työryhmämuotoisessa kehittämissuunnitelmassa.

Kehittämissuunnitelmana laaditusta kehittämissuunnitelman toimintamallista sekä projektista yleisesti kerättiin palautetta kyselyn avulla. Kyselystä saadulla palautteella kartoitettiin toimintamallin kehittämistarpeita sekä tehtiin suunnitelmaa prosessin jatkos suhteen. Kehittämissuunnitelman toimintamallin kehittäminen jatkui prosessimaisesti varsinaisen kehittämissuunnitelman päättymisen jälkeen.

Puoli vuotta opinnäytetyöprojektin päättymisen jälkeen tehty seurantakysely antoi näkemystä siitä, miten kehittämisprosessi jatkui.

Opinnäytetyössä mukailtiin Mattilan (2007, 131) jäsenystä muutoksen saavuttamisesta sekä muuttamista vakiintuneeksi käytännöksi. Perustan luominen tapahtui alkukartoituksen kyselyllä sekä sen pohjalta toteutetusta kehittämisiltapäivässä, jossa luotiin työyhteisön kanssa konkreettinen tavoite sekä innostettiin mukaan toimintaan. Perustan luomisen jälkeen toiminta käynnistyi kuukauden sisällä, kun työryhmämuotoisen kehittämistyöryhmä käynnisti toimintansa. Tämä näytti työyhteisölle, että projekti on käynnissä ja sen avulla on tarkoitus saavuttaa muutos. Kolmen kuukauden sisällä projektin aloittamisesta nähtäville tuli ensimmäinen luonnos työryhmätoiminnan toimintamallin manuaalista, joka konkretisoi tapahtunutta muutosta ja sitä että työskentely on tuottanut tulosta. (Mattila 2007, 135 - 150, 160 - 163.)

Käynnistystoimien aikana tehtiin pieniä työryhmiin liittyviä projekteja, kuten työryhmien tavoitteiden laatiminen sekä työryhmätoiminnan näkyväksi tuominen työyhteisössä. Uutta työryhmätoiminnan toimintamallia sekä sen manuaalia tuotiin aktiivisesti esiin työyhteisössä sekä osallistettiin työyhteisön jäseniä toimintamallin muovaamiseen työyhteisön tarpeita vastaavaksi. Työryhmätoiminnan manuaalia käytiin kohta kohdalta läpi viikkopalaverissa, jonka tavoitteena oli muutoksen vakiinnuttaminen sekä tiedon jakaminen. (Mattila 2007, 160 - 170.)

Muutoksen vakiinnuttamisvaiheessa tarkasteltiin, mitä projektilla oli saatu aikaiseksi. Projektin loppuvaiheessa tehtiin arviointi, jossa kerättiin tietoa siitä mitkä asiat kehittyivät projektin aikana ja mitkä vaativat lisätyöstämistä. Vakiinnuttamisvaiheessa tehtiin vielä muutoksia, joiden tarkoitus oli vahvistaa toimintamallin jatkumoa työyhteisön vakiintuneena käytäntönä. Kehittämistyö varsinaisen projektin päättymisen jälkeen jatkui, jonka avulla toiminnan jatkuminen on turvatumpaa. (Mattila 2007, 193 - 197.)

9 Prosessin tuloksena syntynyt kehittämistyön toimintamalli

Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä työyhteisön kehittämistyön osaamista, innostaa henkilökuntaa työryhmämuotoiseen kehittämistyöhön sekä luoda yhteinen toimintamalli kehittämistyöhön huomioiden asumispalveluyksikön yhteisökasvatuksen viitekehyksen. Kehittämistyön osaamista oli tarkoitus lisätä vahvistamalla yksilöiden valmiutta kehittämistyöryhmien työskentelyyn sekä tiimityön osaamista. Yksilöiden ja tiimien oppimisen myötä tavoiteltiin organisaation oppimista ja pysyvän kehittämistyön toimintakulttuurin saavuttamista (Sydänmaalakka 2012, 51 - 53).

Työryhmätoiminnan kehittämisprojektin aikana työyhteisön laatiman kirjallisen manuaalin (liite 3) tavoitteena oli poistaa työryhmien käynnistymistä ja toimintaa estäviä tai haittaavia tekijöitä. Manuaali muodostui lähtötilanteen kuvauksen ja kehittämisiltapäivänä tuotetun

aineiston pohjalta. Poistamalla työryhmätoiminnan haasteita, yhtenäistämällä toimintaa sekä tekemällä se työyhteisölle näkyväksi vaikutettiin myönteisesti myös asumispalveluyksikön kehittämistyön asenneilmapiiriin.

Työryhmätoiminnan kirjallisella manuaalilla tuettiin uusien ja jo olemassa olevien työryhmätaitojen kehittämisessä sekä yhtenäistettiin Pitäjänmäen asumispalveluyksikössä tehtävää kehittämistyötä. Työryhmätoiminnan manuaali sekä työyhteisössä käyty keskustelu työryhmätoiminnasta lisäsi työyhteisön jäsenien työryhmätaitoja sekä toi konkreettisia työkaluja kehittämistyön tekemiseen. Lisäksi kirjallinen työryhmämuotoisen kehittämistyön toimintamalli ylläpitää toimintamallin jatkuvuutta mahdollisesta henkilöstövaihtuvuudesta huolimatta.

Kehittämiprojektin alkukartoituksella kerätyssä aineistosta määrittyi teemat, jotka toimivat kehittämistyön selkärankana läpi projektin, olivat työryhmien muodostaminen, työryhmien työskentely ja työyhteisön merkitys työryhmä työskentelyssä. Vaikuttamalla alkukartoituksessa esiin nousseisiin teemoihin poistettiin kehittämistyöryhmä toiminnan haasteiksi osoittautuneita tekijöitä. Työryhmätoimintaan liittyvien käytännön toimintojen muovaaminen vaivattomammiksi päästiin kohdistamaan resursseja varsinaiseen kehittämistyöhön.

Toimintatutkimuksen tuloksia tarkastellaan alkukartoituksen, projektin aikana tehtyjen havaintojen, kehittämiprojektin päätteeksi tehdyn kyselyn tuloksien sekä puoli vuotta kehittämiprojektin päättymisen jälkeen tehdyn kyselyn tuloksien perusteella. Alkukartoituksen ja siihen pohjautuneen koko työyhteisön kehittämisiltapäivän perusteella työryhmätoiminnan kehittämistyöryhmä laati työyhteisön tarpeita vastaavan työryhmä toiminnan manuaalin (liite 3), jonka ensimmäinen kaavio käsittelee työryhmän perustamista ja toinen kaavio työryhmän työskentelyä.

9.1 Työryhmien perustaminen

Asumispalveluyksikön kehittämistyön työryhmien perustaminen oli alkukartoituksen mukaan haastavaa ja työryhmiin jouduttiin ajoittain määräämään. Työryhmien jäsenet määräytyivät viikkopalaverissa paikalla olleista työntekijöistä eikä työntekijöiden erityisosaamista ja sen hetkisiä resursseja huomioitu. Kehitetyn toimintamallin myötä siirryttiin rekrytointikäytäntöön, jossa työryhmät muodostuivat vapaaehtoisista sekä työryhmiin osallistumista tasattiin työyhteisön kesken. Kehitetyn toimintamallin myötä päätöstä työryhmään osallistumisesta ei tarvitse ilmaista välittömästi kehittämisidean esiin tullessa vaan asiaa voi pohtia rauhassa. Lisäksi myös ne työyhteisön jäsenet, jotka eivät ole olleet työvuorossa ideaa esitettäessä olivat rekrytointin myötä tasavertaisemmassa asemassa työryhmiä muodostettaessa. Ennen seurantakyselyä asumispalveluyksikössä perustettiin muutamia uusia työryhmiä, joten kokemusta vapaaehtoisuuteen perustuvasta rekrytointi käytännöstä kertyi. Kehittämiprojektin päättymisen jälkeen

enemmistö oli sitä mieltä, että työryhmät muodostuvat vapaaehtoisista ja samaa mieltä olivat myös lähes kaikki vastaajista puoli vuotta projektin päättymisen jälkeen.

Työyhteisön yhteinen viikkopalaveri foorumina, uusien työryhmien perustamiseen, nähtiin hyvänä läpi kehittämisprojektin. Viikkopalaveri oli jo projektia edeltävästi ollut vakiintunut foorumi, mutta sen asema vahvistui kehittämistyön toimintamallin myötä. Uuden työryhmä perustamisesta päätetään viikkopalaverista ja samassa yhteydessä käynnistetään työryhmän jäsenien rekrytointi. Viikkopalaveri foorumina oli toimiva myös tiedonkulun kannalta, koska kaikki työyhteisön jäsenet saavat tiedon viikkopalaverissa käsitellyistä asioista nopeasti, vaikka eivät olisi itse päässeet palaveriin osallistumaan.

Työryhmän jäsenien rekrytoinnin avulla oli tavoitteena lisätä myös kehitysehdotusten esiin tuomista, koska ennen kehittämisprojektia idean esittäjä laskettiin käytännössä automaattisesti työryhmän jäseneksi ottamatta huomioon hänen kokonaistyötilannettaan. Rekrytointi menetelyn myötä ideoiden esiin tuominen ei sido idean esittäjää työryhmään, ellei hän oli itse siihen halukas. Osa työntekijöistä havaitsee työssään enemmän heikkoja signaaleja kehittämistarpeista ja niiden esiin tuomista tuettiin uudistetulla toimintamallilla. Kehitysehdotusten määrän muutosta ei ollut havaittavissa vielä varsinaisen projektin aikana.

Alkukartoituksessa tuli esiin se, ettei työryhmien tavoitteita tai luonnetta määritetty perustamisvaiheessa, mikä puolestaan lisäsi epäselvyyttä työryhmän toimintaa käynnistäessä. Työryhmän perustamisvaiheessa uudistetun toimintamallin mukaan määritellään heti työryhmän tavoitteet sekä se onko työryhmä luonteeltaan projekti vai prosessi. Lisäksi arviointi työryhmien tarpeellisuudesta jo perustamisvaiheessa koettiin oleelliseksi niin ennen kehittämisprojektin alkua kuin sen jälkeenkin säännöllisin väliajoin.

9.2 Työryhmien työskentely

Työryhmätoiminnan kehittämistyön kompastuskiviä alkukartoituksessa oli selkeästi työryhmän toiminnan käynnistyminen ja työskentelyn jatkuvuus. Haasteena työryhmien perustamisvaiheessa näyttäytyi se, ettei työryhmiin aina löytynyt henkilöä, joka huolehtisi työryhmätapaamisten koollekutsumisesta. Mikäli työryhmän toiminnan käynnistyminen viivästy, saattoi koko työryhmän toiminta lakata jo ennen kuin se pääsi edes alkamaan. Työryhmämuotoisen kehittämistyön toimintamallin manuaaliin laadittiin selkeä ohjeistus ja aikataulu tukemaan työryhmän toiminnan käynnistymistä, joka koettiin niin projektin aikana perustettujen työryhmien perusteella kuin yleisellä tasollakin selkeyttävän työryhmätoiminnan käynnistymistä.

Alkukartoituksessa tuli esiin, että työryhmässä olevan puheenjohtajan selkeyttävän työryhmän toimintaa, mutta kyseiseen rooliin oli haastavaa löytää tekijää, koska sitä ei niin sanotusti koettu omaksi tehtäväksi. Uudistetun toimintamallin myötä tähän saatiin tehtyä selkeä muutos

valitsemalla työryhmälle koollekutsuja jo ennen työryhmän ensimmäistä tapaamista. Työryhmätoiminnan manuaalin myötä koollekutsuja sekä varakoollekutsuja selkeyttivät ja jäsensivät työryhmien toimintaa. Koollekutsujan nimeäminen työryhmän perustamisvaiheessa edesauttaa työryhmätoiminnan käynnistymistä sekä tuo toimintaan jatkuvuutta. Koollekutsujan tehtäviin työryhmissä kuuluu työryhmän koollekutsuminen, työryhmän ajankohtaisuudesta huolehtiminen, aikataulussa pysymisessä sekä tarvittaessa työryhmän sisäisestä työnjaossa. Yksittäinen työntekijä voi toimia vain yhden työryhmän koollekutsujana, jotta mahdollisimman monella on mahdollisuus toimia tehtävässä. Koollekutsujan lisäksi työryhmälle nimetään myös varakoollekutsuja, jolloin työryhmän toiminta ei ole yhden ihmisen varassa esimerkiksi yllättävän pitkäaikaisen poissaolon vuoksi. Käytäntö työryhmän kiertävästä puheenjohtajasta sekä sihteeristä madalsi kynnystä koollekutsujaksi ryhtymiseen ja tasasi työmäärää työryhmän jäsenten kesken. Puheenjohtajan ja sihteerin nimeäminen tapaamisiin ryhditti ja selkeytti työryhmien toimintaa.

Työryhmätoiminta edellyttää toiminnallisia ja teknisiä taitoja, vuorovaikutustaitoja sekä ongelmanratkaisutaitoja. Työryhmätoiminnan manuaaliin sekä työryhmätoiminnan intraan sisällytettiin näitä taitoja tukevia ohjeistuksia, joiden tavoitteena on sujuvoittaa työryhmätoimintaa käytännössä. Työnjakoa sekä työryhmän työskentelyä yleisellä tasollakin selkeyttämään työryhmätoiminnan manuaaliin laadittiin ohjeistus työryhmien toiminnan yhtenäisestä dokumentoinnista työyhteisön intraan. Työryhmän toiminnan ja työnjaon kirjaamisella muistioon tuetaan työtehtävien toteutumista suunnitelman mukaisesti, kun ne eivät ole muistinvaraisia ja tehtäville tulee nimettyä vastuuhenkilö.

Projektin lähtötilanteen alkukartoituksessa sekä projektin päätyttyä pidetystä arviointikyselyssä vastauksista nousi kehitystarve työryhmien sisäisen työnjaon tasapuolistamiselle. Puoli vuotta projektin päättymisen jälkeen aihe oli edelleen esillä, mutta työnjaon epätasaisuutta ei enää nähty ongelmana. Tuolloin katsottiin, että työryhmiin on hyväksyttävää osallistua erilaisilla panoksilla ja vastauksissa korostui se että, oleellisinta on, että työryhmän sisäinen työnjako on ollut selkeä.

Työryhmätoiminnan alkukartoituksessa ilmeni, että esimerkiksi projektien toteutuminen on viivästynyt, kun siitä vastuussa olleesta työryhmästä on puhuttu passiivissa, eikä näin ollen viesti ole saavuttanut työryhmän varsinaisia jäseniä. Työryhmätoiminnan läpinäkyvyyttä lisättiin kehittämiprojektin aikana kehittämällä työyhteisön intraan oma osio työryhmätoiminnalle. Intran työryhmäosiosta löytyy kehittämistyön myötä selkeät työryhmien esittelyt, joissa on tiivistettynä tavoitteet ja toimintamallit sekä työryhmän jäsenet. Lisäksi jokaisella työryhmällä on sähköiset kansiot, joista työryhmän toiminta on helposti koko työyhteisön saavutettavissa. Työryhmätoiminnan läpinäkyvyydellä tuotiin esiin niin työryhmien aikaansaannoksia ja henkilökunnan erityisosaamisalueita.

Lähtötilanteen kuvauksessa esiin nousi ilmiö, jossa näkyi passiivisuus työryhmää koskeviin viesteihin vastaamisena sekä työryhmien tapaamisista poisjäämisinä. Projektin aikaisten havaintojen mukaan ilmiö lieveni kehittämissuorituksen aikana, mutta jää vielä työyhteisön kehittämissuoriteeksi. Haasteena nähtiin vielä projektin jälkeenkin ajoittainen passiivisuus työryhmissä, jolloin koollekutsuja joutui ohjaamaan vahvemmin työryhmän jäsenien toimintaa. Koollekutsujan roolissa työryhmien jäsenten ohjaaminen on oletettavasti luontevampaa kuin työryhmässä, jossa roolit sekä työnjako ovat epäselviä.

Työryhmämuotoinen kehittämistyö ei aina ole yhtenäisestä toimintamallista huolimatta vain innostavaa ja stressitöntä. Työryhmätoiminnan manuaalia laatiessa yhteisen keskustelun myötä huomioitiin myös mahdolliset työryhmien kriisit. Mahdollisia työryhmätoiminnan kompastuskiä ennakoitiin ja laadittiin keinoja, joilla niihin voi reagoida niin että kriisi ei uhkaa työryhmän toiminnan jatkumoa.

Työryhmän tarkoituksen ja tarpeellisuuden tarkastelu säännöllisin ajoin on toiminnan kannalta oleellista, mikä tuli esiin myös projektin aikana. Osa työryhmistä on kausiluontoisia tai jää vähemmälle huomiolle perustehtävän ohella. Tavoitteen palauttaminen mieleen tukee työskentelyssä, työskentelyn organisoinnissa sekä innostaa palaamaan työryhmän pariin. Tavoitteen tarkastelu voi tuoda esiin myös sen, ettei työryhmälle ole enää tarvetta, jolloin sen toiminta voidaan sovitusti päättää. Laaditun toimintamallin mukaan työryhmien tarpeellisuutta ja tavoitteita tarkastellaan aika ajoin. Toimintatutkimuksen aikana tarkasteltiin yleisellä tasolla kaikkia asumispalveluyksikön työryhmiä tarkastelemalla niiden tavoitteita ja tarpeellisuutta. Tarkastelun myötä tarpeettomaksi todettuja työryhmiä lakkautettiin ja hiipuneita työryhmiä heräteltiin toimintaan. Lisäksi työryhmien vaihtaminen tehtiin helpommaksi työyhteisöstä nousseen toiveen mukaisesti. Työryhmän jäsenien vaihtuvuuden mahdollistamisella sekä työryhmissä vierailuilla hyödynnetään laaja-alaisesti työyhteisössä olemassa olevaa osaamista ilman, että yksittäiset työntekijät kuormittuvat. Projektin aikana laadittuun toimintamalliin lisättiin seurantakyselyn perusteella työryhmien säännöllinen arviointi (liite 3, kaavio 3). Työryhmien jäsenien vaihtuvuuden tukemiseksi kirjattiin toimintamalli, jonka tuella työryhmästä toiseen vaihtaminen tehtiin vaivattomaksi. Puoli vuotta projektin päättymisen jälkeen osa vastaajista oli hyödyntänyt työryhmän vaihtamista ja sitä kuvattiin vaivattomaksi.

9.3 Työyhteisön merkitys työryhmätyöskentelyssä

Työyhteisön viikkopalaverin esityslistaan lisättiin projektin aikana kiinteäksi otsikoksi kohta työryhmät, jossa työryhmät voivat esimerkiksi esitellä toimintaansa, pyytää palautetta työyhteisöllä sekä mahdollisuus keskustella yleisesti työryhmiin liittyvistä asioista. Työryhmätoiminnan koettiin tuovan vaihtelua perustyöhön sekä toimivan keinona kehittää asumispalveluyksikön

toimintaa. Kiinteä otsikko esityslistassa tukee työryhmämuotoisen kehittämistyön asemaa asumispalveluyksikön arjessa.

Palautteenanto niin työryhmien sisäisesti kuin koko työyhteisön tasolla kulki yhtenä teemana läpi toimintatutkimuksen. Manuaaliin laadittiin keinoja palautteenannon antamista ja pyytämistä tukemaan. Viikkokokous foorumina oli toimiva yhteys pyytää palautetta koko työyhteisön tasolla sekä halutessaan palautetta voi antaa kirjallisena työyhteisen intrassa, jossa jokaiselle työryhmälle on avoin tiedosto palautteenantoa varten. Manuaaliin laadittiin lisäksi ohjeistus työryhmän sisäiselle palautteenannolle ja arvioinnille, jonka tarkoitus oli tapahtua jokaisen työryhmätapaamisen lopuksi. Tapaamisten yhteydessä olevat palautekierrokset eivät toteutuneet suunnitellusti, mikä tuli ilmi myös puoli vuotta projektin päättymisen jälkeen. Tuolloin työryhmätoiminnan kehittämistyöryhmän jatkoprojektin jäsenet laativat manuaaliin lisäohjeistuksen (liite 3, kaavio 3) jonka tavoitteena oli lisätä keinoja palautteenannon toteuttamista varten

Työryhmätoiminnan tavoitteet ja aikataulut määritellään karkeasti jo työryhmän ideointivaiheessa ja ne tarkennetaan työryhmän käynnistyessä sekä kirjataan työryhmän intraosioon. Työyhteisön intrassa olevissa työryhmien kansioista kaikki työyhteisön jäsenet voivat halutessaan käydä tarkastelemassa tarkempia tietoja työryhmän toimintaan liittyen. Työryhmien tapaamisista kirjoitettavien muistioiden koettiin tukevan työryhmien toimintaa sekä niiden avulla myös esimiesten oli helpompi seurata työryhmien toiminnan edistymistä.

Kiinnostus yleisesti työryhmätoimintaa kohtaan nähtiin nousseen kehittämisprojektin myötä. Yksi tavoitteista oli lisätä työntekijöiden innostusta kehittämistyötä kohtaan, mikä toteutui kyselyn vastausten sekä työyhteisön havainnoinnin perusteella. Innostus työryhmämuotoista kehittämistyötä näkyi työryhmien tapaamisten lisääntymisenä sekä työryhmien kuulumisten tuominen koko työyhteisön tietoon viikkopalavereissa.

Työryhmien tekemän kehittämistyön seuraaminen tuli osaksi viikkopalaverien esityslistan lisäksi myös asumispalveluyksikön esimiesten palavereja. Asumispalveluyksiköiden esimiehet kävivät palavereissaan läpi työryhmien muistioita, joista pystyi tarkastelemaan työryhmien tekemään kehittämistyötä. Tämä lisäsi työyhteisön kokemusta siitä, että esimiesten kiinnostus työryhmätoimintaa kohtaan oli lisääntynyt. Työryhmien aikaansaannosten arvostus nousi paremmin esiin uuden toimintamallin myötä koko työyhteisön keskuudessa, mikä motivoi työryhmäprojekteissa työskentelyä

Asukkaiden osallistaminen työryhmämuotoiseen kehittämistyöhön nousi esiin jo alkukartoitusvaiheessa, jolloin sitä ei juurikaan hyödynnetty. Kehittämisprojektin päätyttyä asukkaiden osallistaminen kyselyyn vastanneiden mielestä oli mahdollista ja puoli vuotta kehittämisprojektin päättymisen jälkeen asukkaiden osallistamista oli toteutettu jo käytännössä. Keinot asukkaiden osallisuuden tukemiseen ja yhteisöllisyyden vahvistamiseen alkoivat hahmottua. Projektin

aikana luotiin perusta, joka tukee asukkaiden osallistamista työryhmämuotoiseen kehittämistyöhön.

Työryhmätoiminnan toimintamallin luomisen lisäksi oleellinen tutkimustehtävä opinnäytetyönä tehdyssä kehittämissuorituksessa oli lisätä asumispalveluyksikön henkilökunnan kehittämistyön osaamista sekä innostaa työryhmätoiminnan pariin. Työryhmätoiminnan kehittämissuoritus oli osallistava ja koko työyhteisön yhteinen prosessi. Kaikki työyhteisön jäsenet pääsivät osallistumaan kehittämistyöhön sekä seuraamaan kehittämissuorituksen kulkua. Lisäksi työryhmätoiminnan manuaaliin kirjattu toimintamalli antaa seikkaperäisen ohjeistuksen siitä, miten kehittämistyön työryhmän voi käynnistää sekä miten työryhmissä yhteisen toimintamallin mukaisesti toimitaan. Työyhteisön kehittämissaaminen lisääntyi projektin aikana niin yksilö- kuin työyhteisö tasolla. Kompetenssiosaamisen lisääntymisen arviointi toimintatutkimuksen ensimmäisien syklien aikana on haastavaa, mutta perusta sen mahdollistamiseksi on olemassa.

9.4 Toimintamallin vaikutus työyhteisöön

Kehittämissuorituksella saavutettiin tulosten perusteella se, mitä tutkimustehtävässä lähdettiin tavoittelemaan. Työryhmätoiminnan kehittämissuorituksen aikana työryhmätyöskentely tuli entistä näkyvämmäksi osaksi asumispalveluyksikön arkea. Kehittämissuoritus on osa asumispalveluyksikön perustyötä, mutta sen aktiivisuuden aste vaihtelee. Asumispalveluyksikössä tehtävä työryhmämuotoinen kehittämissuoritus aktivoitui projektin aikana ja työryhmien toiminta sekä siitä tiedottaminen työyhteisölle tuotiin työyhteisön kiinteisiin foorumirakenteisiin.

Työryhmätoiminnan aktivoituminen näkyi työyhteisön arjessa siten, että työryhmät sopivat keskimääräistä enemmän tapaamisia ja työryhmien tuotoksia esiteltiin työyhteisölle viikkopalaverissa. Lisäksi työyhteisön jäsenet, jotka eivät aiemmin olleet osallistuneet työryhmätoimintaan liittyivät joko olemassa oleviin tai uutena perustettaviin työryhmiin. Tämä toi työryhmiin enenevässä määrin moniammatillista osaamista sekä uusia näkökulmia, kun työryhmien työryhmienjäsenissä oli enemmän vaihtuvuutta. Työryhmätoiminnan aktivoitumisen ja projektin toteutumisen mahdollistajana toimi työyhteisön sitoutuminen kehitettyyn työryhmätoiminnan toimintamalliin. Sitoutuminen välittyi motivaatiosta kehittää toimintaa sekä halusta omaksua uusi toimintamalli ja sitoutua sen käyttämiseen.

Työryhmätoiminnan kehittäminen tapahtui olemassa olevia resursseja hyödyntämällä eli kehittämistyötä tehtiin edelleen päivittäisen perustehtävän rinnalla, mutta työryhmätoimintaan tuodun struktuurin myötä kehittämistoiminta tehostui. Kriittinen arviointi työryhmien tarpeellisuuden arvioinnissa säännöllisesti edesauttaa kohdentamaan resursseja kehittämistyöhön entistä paremmin.

Toimintatutkimuksen ja sen aikana saavutettua muutosta tarkasteltiin yllä vertaamalla projektin lähtö- ja lopputilannetta. Muutosta projektin aikana saavutettiin niin konkreettisten menetelmien kuin asenteiden osalta. Projektin tavoitteena oli luoda asumispalveluyksikköön työryhmämuotoisen kehittämistyön toimintamalli. Konkreettinen tulos kehittämistyöstä on kirjallinen työryhmätoiminnan manuaali, joka selkeyttää ja yhtenäistää työryhmätoiminnan käytänteitä. Manuaalin on koettu tuovan struktuuria työryhmätoimintaan sekä yleisellä tasolla ryhtiä asumispalveluyksikössä tehtävään kehittämistyöhön. Selkeä ohjeistus työryhmän perustamiseen ja työryhmän toimintaan sujuvoittaa uuden työryhmän toiminnan käynnistämistä ja mahdollistaa keskittymisen varsinaiseen kehittämistyöhön työryhmätoiminnan käytännön asioiden pohtimisen sijaan. Kyselyiden aineiston perusteella voidaan katsoa työryhmätoiminnan manuaalin muuntuneen vakiintuneeksi käytänteeksi, mikä oli projektin pitkäaikainen tavoite.

Asumispalveluyksikössä tehtävä työryhmämuotoinen kehittämistyö aktivoitui projektin aikana ja työyhteisössä oli havaittavissa innostusta työryhmätyöskentelyä kohtaan. Projektin palautteissa oli mainittu työryhmämuotoisen kehittämistyön projektin tuoneen ratkaisuja sinne, missä aiemmin nähtiin lähinnä haasteita.

Pitäjänmäen asumispalveluyksikössä tehty työryhmämuotoisen kehittämistyön toimintamalli laadittiin työyhteisön tarpeita vastaavaksi. Toimintamalli perustuu hyviksi todettujen käytänteiden, että uusien innovaatioiden yhdistelmään. Toimintamallia tarkastelemalla ja tarpeellisia muokkauksia tekemällä sitä voisi soveltaa myös muihin Suomen Pelastusarmeijan Säätiön asumispalveluyksiköihin, joissa sovelletaan yhteisökasvatuksen periaatteita. Kehittämistyön prosessin elementtejä puolestaan on mahdollista soveltaa laajemmalti, jolloin kehittämistyön tulos ja sen myötä laadittu toimintamalli muotoutuu kyseisen työyhteisön ja sen kehittämistyön tarpeet huomioiden. kuvio

10 Pohdinta

Ajankohta opinnäytetyön aiheen kehittämiseksi oli varsin otollinen. Asumispalveluyksikössä tehtävä työryhmämuotoinen kehittämistyö oli ollut kehittämiskohteena opinnäytetyön tekijän mielessä jo jonkin aikaa ennen opinnäytetyöprojektin aloittamista ja alustava tutkimuslupa sille myönnettiin jo ideaa esiteltäessä. Opinnäytetyön suunnitelmavaiheessa, ennen varsinaista kehittämisprojektin alkua työyhteisö valitsi työryhmätoiminnan varsin yksimielisesti koko työyhteisön kehittämiskohteekseen. Työryhmätoimintaa olisi varmasti kehitetty jossain määrin ilman opinnäytetyö projektiakin, mutta uskon toimintatutkimuksen sekä opinnäytetyön tekijän paneutumisen projektiin tuoneen kehittämiseen syvyyttä, mikä olisi muutoin jäänyt saavuttamatta.

Uskon opinnäytetyöntekijän position organisaatiossa tukeneen projektin toteutusta, koska projektin vastuuhenkilönä oli vertainen ja koen, että tämä osaltaan lisäsi työyhteisön sitoutumista työskentelyyn. Epäilyksiä opinnäytetyöntekijän roolissa herätti tosin se, että tehdäänkö

projekti siksi että sitä voidaan vain esitellä jossain työyhteisön ulkopuolella vai onko tarkoituksena todella tehdä kehittämistyötä asumispalveluyksikön hyödyksi. Työyhteisön avoimuudesta mielestäni kertoo hyvin se, että tämän kaltaiset epäilykset esitettiin suoraan opinnäytetyön tekijälle ja niistä voitiin käydä keskustelua. Projektin edetessä ja etenkin siinä vaiheessa, kun se alkoi tuottaa konkreettisia työyhteisön hyödyksi olevia tuloksia, epäilykset vähenivät. Projektin aikana esiin tulleet muutoksen vaiheet vastarintoineen, eivät tuntuneet ylitsepääsemättömiltä kun tiesi taustalla olevan koko työyhteisön sitoutumisen.

Opinnäytetyöprojektin toteuttamista tuki valtavasti luottamus työyhteisön sitoutumiseen ja halun kehittää toimintaansa. Opinnäytetyön tekijänä en kokenut olevani projektin kanssa yksin vaan sitä tehtiin aidosti yhdessä ja koko työyhteisölle. Projektin toteuttamista ja kehittämistyötä yleensäkin edesauttoi huomattavasti se, ettei työyhteisössä ollut kehittämisprojektin aikana juurikaan vaihtuvuutta. Mikäli projektin aikana olisi ollut paljon vaihtuvuutta henkilöstössä olisi se varmasti vaikuttanut myös projektin kulkuun ja sen myötä projektin aikana saavutettuihin tuloksiin.

Osallisuus, tuo aikamme trenditermi, näkyi vahvasti projektissa eikä näin ollen jäänyt vain kouluseksi teoriaosuuden sivuille. Pitäjänmäen asumispalveluyksikön työ asukkaiden kanssa perustuu osallisuuteen ja sen mahdollistamiseen eri muodoissa. Sosiaalialalle tyypillisesti asiakas asetetaan aina etusijalle, joten osallisuutta on painotettu asumispalveluyksikössäkkin etenkin asukkaan näkökulmasta. Opinnäytetyössä toimintatutkimus ja osallistaminen kohdistui asumispalveluyksikön henkilökuntaan ja sen myötä tapahtuneen kehittämistyön voidaan tukea asukkaiden osallisuutta. Vineet Nayar (2015) puhui luennessaan ajattelutavan muutoksesta, jossa perinteisen asiakas ensin- asetelma käännettäisiin henkilökunta ensin- asetelmaan (employees first, customers second). Luottamalla työntekijöihin, antamalla mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön sekä tukemalla työntekijöiden osallisuutta voidaan saavuttaa työhyvinvointia sekä sisäisesti motivoitunut työyhteisö. (Martela & Jarenko 2014, 14 - 16.)

Henkilöstökulut ovat suurin sosiaalialan resurssi, joten sisäisen motivaation tukeminen on ensisijaisen tärkeää, jotta saadaan ihmiset jaksamaan työssä ja välttämään jatkuvaa henkilöstön vaihtuvuutta (Martela & Jarenko 2014, 48). Sisäisellä motivaatiolla työelämässä tarkoitetaan yksilön hakeutumista tekemään innostavia asioita ilman, että häntä siihen kuvainnollisesti kepillä ohjataan tai porkkanoilla houkutellaan. Kepillä ja porkkanalla viitataan ulkoiseen motivaatioon, jossa yksilö työskentelee saavuttaakseen ennalta määritetyn palkkion. Sisäisessä motivaatiossa itse työskentely on niin innostavaa, että se itsessään toimii palkkiona. (Martela & Jarenko 2014, 14 - 16.) Nayarin (2015) henkilökunta ensin- asetelmassa on mahdollista tukea työntekijöiden sisäistä motivaatiota, mikä heijastuu suoraan asiakkaisiin ja heidän saamaan palvelunlaatuun, hyvinvoiva ja motivoitunut työyhteisö on kykenevä tuottamaan hyvää palvelua asiakkaille. Etenkin Pitäjänmäen asumispalveluyksikön kaltaisessa työpaikassa, jossa

henkilökunta ja asukkaat ovat tiiviisti yhdessä mukailleen yhteisökasvatuksen periaatteita, korostuu henkilökunnan työhyvinvointi ja sen vaikutukset koko yhteisöön.

Osallisuuden lisäksi läpi projektin välittyi asumispalveluyksikön yhteisöllisyys ja tässä yhteydessä etenkin työyhteisön osalta. Työryhmätoiminnan kehittäminen oli ja pysyi läpi projektin koko työyhteisön yhteisenä projektina, vaikka siihen oli nimetty vastuuhenkilö ja kehittämistyöhön paneutunut työryhmä. Koko työyhteisöä koskeva kehittämistyö on pääasiassa ollut, ennen opinnäytetyöprojektin alkamista, esimieslähtöistä. Kehittämisprojektin tekeminen niin sanottuna rivityöntekijänä, opinnäytetyön tekijän roolissa, oli jo itsessään työyhteisössä uusi asia. Yhteisölliskasvatuksen perusteista huolimatta perinteistä jaottelu esimiehiin ja työntekijöihin on nähtävissä myös Pitäjänmäen asumispalveluyksikössä, joten oli mielenkiintoista lähteä toteuttamaan projektia yhdessä, mikä ei ollut niin sanotusti ylhäältä saneltu tehtävä.

Toimintatutkimuksen aikana tehdyssä projektissa mukailtiin yhteisökasvatuksen perusteita ja se näkyi muun muassa siten, että esimiehet ja työntekijät olivat kehittämistyötä tehtäessä yhdenvertaisia. Kehittämisiltapäivässä paikalla olleet esimiehet ja työntekijät osallistuivat työskentelyyn niin sanotusti samalta viivalta. Näkemyksiin vaikutti osallistujien positio työyhteisössä, mutta painoarvo ideoilla oli samanarvoinen. Lisäksi työryhmätoiminnan kehittämistä varten perustetussa työryhmässä oli esimiesasemassa oleva jäsen, mikä ei käytännössä näkynyt työryhmän työskentelyssä lainkaan vaan hänkin sai osallistua kehittämiseen ilman asemaansa liittyviä ennako-oletuksia.

Eläytymismenetelmä oli kaikille tehtävänantoon vastanneille työyhteisön jäsenille menetelmänä uusi, mikä herätti keskustelua. Eläytymismenetelmälle tyypillisesti kysymyksen asettelu antaa varsin vapaat kädet vastauksen kirjoittamiseen, minkä moni koki haasteellisena. Tehtävänannosta käytiin tarkentavia keskusteluita, minkä jälkeen kirjoittamaan ryhtyminen sai varmuutta. Alkukartoitukseen vastasi 11 työyhteisön jäsentä eli noin puolet. Aineiston kylläntyminen saavutettiin tälläkin vastaajamäärällä ja aineistosta oli löydettävissä vahvistukset ilmiöille, joita työryhmä toiminnan ympärillä on ollut havaittavissa. Eläytymismenetelmän avulla ilmiön tarkastelu oli rikkaampaa, kun vastaajat saivat itse kertoa miten asian kokevat sen sijaan että vastaisivat opinnäytetyön tekijän oletuksiin. Menetelmällä saaduista vastauksista nousi myös huomattava määrä kehitysehdotuksia, joita olisi ollut vaikea saada esiin esimerkiksi kyselyä hyödyntäen. Haastattelu olisi mahdollisesti tuottanut samoja aiheita, mikäli kysymyksen asettelu olisi ollut onnistunut. Alkukartoitukseen ja projektin kokonaisuutta ajatellen aineiston keruu koko työyhteisöltä haastatteluilla olisi ollut tarkoitusperäänsä nähden tarpeettoman laaja.

Eläytymismenetelmän aineisto analysoitiin. Alustavan suunnitelman mukaan eläytymismenetelmän aineiston oli tarkoitus olla ainoa aineisto, joka analysoidaan. Kehittämisprojektin päätteeksi sekä puoli vuotta projektin päättymisen jälkeen tehtyjen kyselyiden aineisto oli tarkoitus

esittää piirakkakuvioina sekä lainauksina avoimista kysymyksistä. Ensimmäiseen kyselyyn vastasi oletettua pienempi määrä, joten vastaajien anonyymiyden säilyttämiseksi päädyttiin esittämään tulokset kirjallisessa muodossa aineiston analyysiä hyödyntäen. Myös seurantakyselyn tulokset esitettiin kirjallisena yhtenäisen linjan säilyttämiseksi. Projektin aikana tehdyt kyselyt toivat tuloksiin syvyyttä, joka olisi jäänyt saavuttamatta pelkkien havaintojen ja työyhteisössä käytyjen keskustelujen avulla. Suljetut kysymykset auttoivat viitoittamaan kehittämisen suuntaa sekä avoimet kysymykset toivat arvokasta tietoa työyhteisön jäsenien kokemuksista sekä hyviä kehittämissuhteita.

Osallistuva havainnointi jäi toimintatutkimuksen aikana suunniteltua pienempään rooliin ja opinnäytetyön tekijä hyödynsi sitä lähinnä kehittämissiltapäivän toiminnan havainnoinnissa. Projekti eli mukana työyhteisön arjessa, joten havainnointi ei muodostunut niin strukturoiduksi kuin suunnitelmavaiheessa oli ajatuksena. Tutkimuspäiväkirja sen sijaan osoittautui tärkeäksi työkaluksi ja korvasi osaltaan osallistuvaa havainnointia. Tutkimuspäiväkirjaan oli luontevaa kirjata havaintoja ja tunnelmia kehittämissiltapäivän ajalta ja sen luonteeseen sopi strukturoimaton havainnointikin. Osallistuvan havainnoinnin jättäminen pienempään rooliin kehittämissiltapäivän työryhmä työskentelyssä oli työryhmän toiminnan käynnistämisen jälkeen tietoinen ratkaisu, koska se olisi vienyt huomiota varsinaisesta työskentelystä ja korostanut opinnäytetyöntekijän roolia tarpeettoman paljon.

Kehittämissiltapäivän toteuttaminen projektin yhteydessä oli kokemuksena onnistunut. Pitäjänmäen asumispalveluyksikön kehittämissiltapäivät ovat olleet pääsääntöisesti joko esimiesten tai ulkopuolisten kouluttajien ohjaamia. Kehittämissiltapäiviä ei ole erikseen määritetty esimieslähtöisiksi, mutta niiden toteutus on jäänyt esimiesten vastuulle. Kehittämissiltapäivät ovat luonteeltaan varsin vapaasti muokattavia kiinteitä kehittämiseen varattuja tapaamisia, joiden aihealueet vaihtelevat. Opinnäytetyön tekijän roolissa olleen työntekijän pitämä kehittämissiltapäivä toimi keskustelunavauksena, sille että kehittämissiltapäiviä voisi jatkossa enemmän järjestää työntekijä lähtöisesti ja sen avulla tuoda esiin uusi aihealueita ja jakaa työyhteisössä olevaa osaamista. Toivon kehittämissiltapäivän laskeneen kynnystä muille työyhteisön jäsenille kehittämissiltapäivien järjestämiseen. Kehittämissiltapäivän ohjaaja ei tarvitse olla aiheen huippuosaaja vaan voimana toimivat yhteisössä olevan osaamisen jakaminen sekä tiedonhankinta.

Kehittämistyön työryhmän toiminta hioutui tiiviiksi ja toimivaksi opinnäytetyö projektin aikana. Työskentelystä näkyi selvästi se, miten sisäisesti motivoituneet työryhmän jäsenet pystyvät tekemään onnistunutta kehittämistyötä muiden työtehtävien ohella ilman. Työryhmän työskentelyssä oli havaittavissa Mankan (2009, 96 - 97) kuvaus huipputiimistä, jota työryhmä työskentely hyvin onnistuessaan voi olla. Työryhmän tapaamiset olivat tehokkaita ja vuorovaikutus avointa. Ilmapiiri oli avoin ja keskusteleva sekä eriävien mielipiteiden esittäminen sekä omien tunteiden ilmaiseminen oli sallittua. Työryhmä teki ratkaisuja tilannesidonnaisesti ja käytti niissä luovuutta. Toiminta kehittyi läpi projektin ja se koettiin niin mielekkäänä, että sitä

haluttiin jatkaa myös varsinaisen kehittämisprojektin päättymisen jälkeen. Työryhmä oli koostumukseltaan heterogeeninen, joten osaamisen jakamista ja yhdistämistä tapahtui (Manka 2009, 96 - 97; Sydänmaalakka 2012, 51 - 53).

Erityisen palkitsevaa opinnäytetyön tekijälle oli kehittämistyöryhmänjäsenen palaute siitä, kuinka paljon hänen oma kehittämistyönsaaminen on lisääntynyt projektin aikana. Palaute toi onnistumisen tunteen siitä, että opintojen sekä opinnäytetyöprojektin aikana saavutettua tietoa on onnistunut jakamaan siten, että myös muut siitä hyötyvät. Tämä korosti työryhmätöiminnan manuaaliinkin lisätty huomautusta siitä, ettei perustettavaan työryhmään osallistuvan tarvitse olla aiheen asiantuntija vaan osaaminen ja tiedot lisääntyvät projektin parissa työskennellessä.

Kehittämistoiminnan manuaalia laatinut työryhmä jatkoi työskentelyä työryhmätöiminnan manuaalin parissa tiiviisti aiheeseen liittyneen kehittämisiltapäivän jälkeen. Työskentely kehittämisiltapäivän materiaalin parissa ja sen jatkokehittäminen sai aikaan niin sanotun vauhtisokeuden ja manuaalia ajettiin työyhteisön käyttöön nopeudella, johon muu työyhteisö ei pystynyt vastamaan. Tämä aiheutti työyhteisössä muutosvastarintaa, mikä näkyi muun muassa passiivisuutena manuaalia kohtaan. Manuaalia laatineessa työryhmässä tämä puolestaan aiheutti turhautumista, kun tehty työ ei saanut työyhteisöltä odotettua arvostetusta. (Murto 2009, 81 - 82.)

Ilmiön tunnistaminen muutosvastarinnaksi helpotti turhautumisen käsittelyä sekä ohjasi tarkastelemaan, miten työryhmä voisi vastata siihen niin, että lopputulos olisi koko työyhteisön eduksi (Murto 2009, 81 - 82). Manuaaliin on tiivistetty suuri määrä informaatiota, jonka omaksuminen yhdeltä lukemalta on haastavaa. Manuaalia laatinut työryhmä puolestaan oli sisäistänyt informaation jo manuaalia laatiessa. Työryhmän perustamisen osio (liite 3, kaavio 1) oli sisäistetty työyhteisössä varsin hyvin, joten keskityimme manuaalin kaavio 2, jossa käsitellään työryhmän toimintaa. Tarkoituksena oli saada nopeasti manuaali työyhteisön käyttöön, jotta siitä saadaan käyttökokemusta, jonka perusteella manuaalia kehitetään. Manuaalin sisänaajo katsottiin tärkeämmäksi, jotta käyttökokemusta on ylipäättänsä mahdollista saada. Manuaalin kaavio 2 (liite 3 kaavio 2) käytiin kohta kohdalta läpi viikkopalaverissa, mikä todettiin hyväksi käytännöksi. Pienempään osioon oli helpompi paneutua sekä pyytää kehittämisehdotuksia.

Työryhmätöiminnan manuaalista annettiin palautetta viikkopalaverissa kehittämisprojektin jälkeen. Palautteessa todettiin manuaalista näkyvän se, että se on todella tehty työyhteisön tarpeeseen, vaikka aluksi se vaikutti hieman vaikeaselkoiselta. Työryhmätöiminnan kehittämisen katsottiin tuoneen mahdollisuuksia kehittämistyön niihin osioihin, joissa aiemmin nähtiin lähinnä vain haasteita.

Kärjistetysti toimintatutkimuksesta työyhteisölle jäi niin sanotusti käteen työryhmä toiminnan manuaali (liite 3). Seurantakyselyn vastauksien perusteella työryhmätöiminnan toimintamalli

on vakiintunut käytäntöön eikä kirjallista manuaalia tarvitse pitää koko aikaa esillä työryhmien perustamis- tai työskentelyvaiheessa. Toimintamallin lisäksi toivon kehittämisprojektin aktivoineen työryhmätoimintaa ja motivoivan työyhteisön jäseniä muokkaavan työnkuvaansa työryhmätoiminnan myötä itselleen mielekkäämmäksi. Manuaalin työvälteenä tarkoitus on rohkaista kehittämistoiminnan pariin myös heitä, joille se ei ole ollut aiemmin omaa mukavuusaluetta. Työyhteisön jäsenillä valtaosalla on sosiaali- ja terveysalan perustutkinto ja osalla puolestaan ammattikorkeatasoinen sosiaali- ja terveysalan tutkinto. Perustutkinnossa ja ammattikorkeakoulussa opintojen sisällöt etenkin projekti- ja ryhmätyön osalta ovat varsin eriävät. Koulustaustat voivat osaltaan vaikuttaa kehittämistyöosaamisen ja sen myötä kiinnostukseen työryhmätoimintaa kohtaan. Kun työyhteisössä on jäseniä eri koulutustaustoista, on työyhteisön edun mukaista jakaa olemassa olevaa osaamista ja sen myötä luoda kompetenssi osaamista työyhteisöön.

Toivon työryhmämuotoisen kehittämistyön toimintamallin luoneen uudenlaista kehittämistyönkulttuuria. Asumispalveluyksikössä oli jo olemassa kehittämismyönteinen kulttuuri, mutta kehittämistyön toimintamalli oli puutteellinen. Tuloksista on havaittavissa viitteitä siitä, että kehittämisprojektin aikana laadittu työryhmätoiminnan toimintamalli on muuttunut vakiintuneeksi käytänteeksi. Työryhmätoiminnan manuaali on poistanut monia käytännön ongelmia työryhmätoimintaan liittyen. Kehittämistyönkulttuurin muovaamisella asumispalveluyksikössä on saatu luotua kompetenssiosaamista työskentelyyn ja toimintamalleihin, jotka eivät ole kiinni yksittäisistä työntekijöistä. Voidaan siis katsoa, että yksittäisten työntekijöiden lisäksi organisaatio on oppinut (Niiranen ym. 2010, 94).

Toimintatutkimuksen syklit jatkoivat kulkuaan projektin päättymisen jälkeen, mistä viitteitä näkyi seurantakyselyn vastauksissa. Osa vastauksista esiin tulleista ilmiöistä jäi opinnäytetyön tekijälle avoimiksi siirryttyäni projektin päättymisen jälkeen toisiin tehtäviin. Lähtötilanteen kuvauksessa sekä arviointikyselyn vastauksissa tuli esiin näkemys siitä, että työmäärä ei jakaudu tasaisesti työryhmän jäsenien kesken, mikä nähtiin haasteellisena. Puoli vuotta projektin päättymisen jälkeen tehdyssä arviointikyselyssä työmäärän nähtiin edelleen jakautuvan epätasaisesti, mutta sen ei koettu olevan ongelma vaan eriävät työpanokset nähtiin sopivan työryhmätyöskentelyyn, kunhan työnjaosta on yhteisesti sovittu. Eriävät työpanokset työryhmissä tuovat todennäköisesti lisäarvoa kehittämistoimintaan, koska kynnys liittyä työryhmään madaltuu. On luontevaa, että työryhmän aiheesta erityisesti kiinnostuneet ovat halukkaita panostamaan työskentelyyn enemmän. Mielenkiintoisia projekteja voi ilmaantua myös, kun omia resursseja on työryhmätyöhön vähemmän käytössä. Kyselyissä ei käynyt ilmi se, että onko työryhmän jäsenen työpanoksista ollut keskustelua työyhteisössä. Vaikutelma näkemyksen muuttumisesta voi olla seurausta kyselyiden matalasta vastausmäärästä ja siitä että kyselyihin vastasivat mahdollisesti eri henkilöt

Toimintatutkimuksena toteutettu työryhmä toiminnan kehittämisprojektin tavoite oli luoda juuri Pitäjänmäen asumispalveluyksikölle sopiva työryhmätoiminnan toimintamalli. Vastaava kehittämisprojekti olisi mahdollista toteuttaa myös Suomen Pelastusarmeijan Säätiön muissa asumispalveluyksiköissä yhteistä intraa hyödyntämällä. Lähtötilanteen kuvauksen voisi toteuttaa samoilla eläytymismenetelmän kehyskertomuksilla, mutta tämä edellyttäisi sitä että, aineiston analyysin ja yhteenvedon työstämiseen olisi valittuna henkilö, jolla on riittävä osaaminen aineiston käsittelyyn. Lisäksi kyseisen henkilön tulisi ymmärtää työyhteisön vakiintunut terministö aineistosta saadun tiedon oikeellisuuden varmistamiseksi.

Projekti on mahdollista toteuttaa myös muita aineiston keruumenetelmiä hyödyntäen, mutta näen projektin toteutuksen edellyttävän projektille aiheeseen perehtyneen vastuuhenkilön sekä koko työyhteisön sitoutumista projektin toteuttamiseen. Samoja menetelmiä hyödyntäenkin projekti olisi, organisaation toisessa yksikössä toteutettuna, varsin eri näköinen kuten toimintatutkimukselle on tyypillistä. Näin ollen toimintatutkimuksella saavutetut tulokset ovat ainutkertaisia, eivätkä näin ollen ole sovellettavissa muissa yhteyksissä.

Työyhteisöjen sekä niissä tehtävä kehittämis työ ei aiheena rajaudu ainoastaan asumispalveluyksiköihin ja sosiaalialalle. Kehittämis työ on varmasti osa kaikkia työyhteisöjä ja sen monimuotoisuuden kirjo on valtava. Pitäjänmäen asumispalveluyksikön työryhmä muotoisen kehittämistyön projekti koski nimenomaan yhtä työyhteisöä ja sen toimintaa kehittämistyössä. Projektin tutkimustehtävän, toiminta sekä sen myötä saavutetut tulokset ovat sidonnaisia aikaan, paikkaan ja projektiin osallistuneisiin henkilöihin. Projektin tulokseen on myös vaikuttanut se, että kaikki projektiin osallistuneet työskentelevät sosiaalialalla, jonka myötä alalle tyypillinen toimintakulttuuri heijastuu vahvasti läpi kehittämisprojektin. Projekti ja sen tulokset eivät ole siirrettävissä, mutta sen projektin kulkua ja tuloksia voidaan tarkastella työyhteisön kehittämistyön menetelmiä kehittäessä.

Kehittämisprojekti kattoi toimintatutkimuksen kaksi ensimmäistä sykliä ja tavoite kehittämistyön toimintamallin vakiinnuttamisesta asumispalveluyksikköön muuntaa projektin prosessiksi. Projektin aikana laadittu manuaali on laadittu vastaamaan työyhteisön tarpeita, mutta jatkuvan kehityksen myötä myös työyhteisön tekemän kehittämistyön on muututtava tarpeiden mukaan. Manuaalista jätettiin tietoisesti muokattavat tiedostot, jotta yksityiskohtia on helppo päivittää. Projektin päätyttyä selkeimmäksi kehittämiskohteeksi jäi palautteen antaminen ja arviointi, josta laadittiin lisäosa manuaalin seurantakyselyn perusteella.

Palautteenantaminen ja sen merkitys korostui opinnäytetyöprojektin aikana, mikä osaltaan voijuontaa siitä, että palautteenanto on ollut työyhteisön kehittämiskohteena. Tämä puolestaan saattoi aiheuttaa palautteenannon kriittisempää tarkastelua. Palautteenannon kehittämisen myötä huomio siihen kiinnittyi herkemmin sekä palautteen merkitys on tunnistettu

työyhteisössä. Perusta palautteenannon kehittämiseksi on näin ollen luotu myös työryhmätoiminnan osalta.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprojekti oli varsin onnistunut. Kehittämistehtävä toteutui projektin aikana varsin hyvin ja kehittämisen syklit jatkavat kulkuaan opinnäytetyöprojektin jälkeenkin. Opinnäytetyön suunnitelma teoriaosuuksineen ja realistisine aikatauluineen tuki osaltaan projektin toteuttamista sekä yhdessä toiminnallisen osuuden kanssa tukivat opinnäytetyön tekijän ammatillista kasvua.

Työryhmätoiminnan struktuurin ja yhtenäisen dokumentoinnin myötä asumispalveluyksikössä tehtävää kehittämistyötä on jatkossa helpompi seurata. On mielenkiintoista tarkastella, mikäli käytänteet pysyvät, millaista työryhmämuotoista kehittämistyötä asumispalveluyksikössä tulevien vuosien aikana tehdään. Yhtenäinen dokumentointi avaa mahdollisuuksia kehittämistyön niin määrälliseen kuin laadulliseen tarkasteluun ja sen myötä toiminnan kehittämiseen.

Lähteet

Painetut

- Eskola, J. & Wallin, A. 2015. Eläytymismenetelmä: perusteet ja mahdollisuudet. Teoksessa Eskola, J. & Wallin, A. 2015. Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu. Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva: Bookwell Oy. 56 - 69
- Eskola J., Mäenpää T. & Wallin A. ym. 2017. Eläytymismenetelmä 2017: Perusteema ja 11 muunnelmaa. Tampere: Tampereen Yliopistopaino
- Hakanen, J. 2014. Onnellisena työssä? 8½ kysymystä työn imusta. Uusitalo-Malmivaara L. (toim.) Positiivisen psykologian voima. Juva: Bookwell Oy, 340-365.
- Harisalo, L. 2011. Luovuuden teknologia - Ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print
- Huttunen, R., Kakkori, L. & Heikkinen, H. 1999. Toiminta, tutkimus ja totuus. Teoksessa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.). Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena Kustannus. 25 -62
- Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä L. (toim.) 2008. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi
- Holma, T. 2009. ITE - itsearviointia ja laadunhallintaa. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.) Työyhteisö uusille urille - Kehittäminen osaksi arjen työtä. Helsinki: PS-kustannus
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Helsinki: PS-kustannus.
- Järvilehto, L. 2014. Kohti kutsumustyötä ja joukkokokoistavaa yhteiskuntaa. Uusitalo-Malmivaara L. (toim.) Positiivisen psykologian voima. Juva: Bookwell Oy, 366-381.
- Kaipio, K. & Murto, K. 1980. Toimiva yhteisö. Jyväskylä: Gummerus.
- Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Liettua: Balto print.
- Katzenbaum, J. & Smith, D. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Jyväskylä: Gummerus
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus - Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino

- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka - aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino
- Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Luoma, M. 2011. Organisaation toiminnan kehittäminen - monta tietä yksi päämäärä. Teoksessa Juuti, P. (toim.). Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa: Hansaprint.
- Manka, M-L. 2009. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talenum
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen. Keuruu: Otavan kirjapaino
- Murto, K. 2009. Työyhteisölliset ilmiöt osana kehittämistyötä. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.) Työyhteisö uusille urille - Kehittäminen osaksi arjen työtä. Helsinki: PS-kustannus
- Niiranen, V., Seppälä-Järvelä, R., Sinkkonen, M., & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Hakapaino.
- Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet. Kohti parempaa muutosta. Kopijyvä Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro.
- Salminen, J. 2013. Taitava tiimivalmentaja. Helsinki: Multiprint oy
- Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Tampere: Esa Print Oy.
- Seppälä-Järvelä, R. & Vataja K. 2009. Mitä työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen on? Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.) Työyhteisö uusille urille - Kehittäminen osaksi arjen työtä. PS-kustannus Helsinki
- Seppälä-Järvelä, R. 2009. Työpaikka - yksilö, yhteisö ja organisaatio kehittämisen ytimessä. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.) Työyhteisö uusille urille - Kehittäminen osaksi arjen työtä. PS-kustannus Helsinki
- Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Hansaprint Oy: Vantaa

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yli-opistopaino Oy Juvenes Print.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi: Gummerus kirjapaino Jyväskylä.

Uusitalo, H. 1995. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. 2.painos. Porvoo: WSOY

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4.painos. Juva: Bookwell oy

Sähköiset

Asunto ensin. Viitattu 10.5.2016. http://www.asuntoensin.fi/asunto_ensin.

Asunnottomuuden ennaltaehkäisyn toimenpideohjelma http://www.asuntoensin.fi/files/5525/Asunnottomuusohjelma_periaatepaatos_rahakunta_ja_valtionuevosto_09.06.2016.pdf

Aubry, T., Tsemberis, S., Adair C., Veldhuizen, S., Streiner, D., Latimer, E., P Sareen, J., Patter-son, M., McGarvey, K., Kopp, B., Hume, C. & Goering, P. 2015. One-Year Outcomes of a Randomized Controlled Trial of Housing First With ACT in Five Canadian Cities. <http://ps.psychiatryonline.org/doi/pdf/10.1176/appi.ps.201400167>

Hakanen, J. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? - Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahaston tilaama selvitys https://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf

Innokylä. Viitattu 11.6.2018. <https://www.innokyla.fi/web/malli2825539>.

Kaakinen, J. 2012. Pitkäaikaisasunnottomuuden vähentämishjelma 2008-2011- loppuraportti . Ympäristöhallinto. http://www.asuntoensin.fi/files/2648/PAAVO_I_loppuraportti_J_Kaakinen_2012.pdf

Karppinen, J. & Fredrikson, P. 2016. Pitkäaikaisasunnottomuuden vähentämishjelma 2012-2015, PAAVO 2- loppuraportti. Ympäristöministeriö. http://asuntoensin.fi/assets/files/2016/10/Paavo_2_loppuraportti.pdf

Linturi, H. 2003. Toimintatutkimus. Verkkoartikkeli/NexusDelfix. http://nexusdelfix.internetix.fi/fi/sisalto/materiaalit/2_metodit/5_actix?C=61566&C:selres=61566

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostavuus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. <https://filosofianakatemia.fi/tiedos-tot/sisainen-motivaatio.pdf>. Viitattu 10.5.2018

Nayar, V. 2015. Employees first, customers second. Luento TEDxAix. Viitattu 10.5.2018. https://www.youtube.com/watch?v=cCdu67s_C5E

Pathways to housing 2015. <http://www.pathwayshousingfirst.org/home>. Viitattu 10.11.2016.

Suomen kuntaliitto. <http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/soster/sote-kehittamisty/ty%C3%B6yksik%C3%B6n-itsearviointi-ja-laadunhallintamenetelm%C3%A4/Sivut/default.aspx>. Viitattu 30.4.2016.

Suomen Pelastusarmeijan Säätiö. <https://www.pelastusarmeija.fi/>. Viitattu 4.3.2016.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Hyvä tieteellinen käytäntö. <http://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanta>

Kuviot

Kuvio 1: Toimintatutkimus prosessina (Linturi 2003).....	19.
Kuvio 2: Aineiston analyysi (mukailten Tuomi & Sarajärvi 2009, 110 - 112)	23
Kuvio 3: Kehittämisprosessin vaiheet	29

Liitteet

Liite 1: Saatekirje.....	66
Liite 2:Tutkimuslupa	67
Liite 3: Manuaali	68
Liite 5: Palautekysely	71
Liite 6: Seurantakysely.....	73

Liite 1: Saatekirje

Arvoisa työtoveri,

Suoritan sosionomi YAMK opintoja Laurea-ammattikorkeakoulussa Sosiaalialan ja rikosseuraamusalan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelmassa. Osana opintojani teen opinnäytetyötutkimuksen, jonka kohteena on työyhteisössämme tehtävä kehittämistyö.

Opinnäytetyön tavoitteena on, koko Pitäjänmäen asumispalveluyksikön työyhteisön voimin, luoda yksikkömme toiminnalle sopiva kehittämistyönmalli. Kehittämistyönmallin tarkoitus on tehostaa ja sujuvoittaa tekemäämme kehittämistyötä.

Opinnäytetyötutkimus toteutetaan toimintatutkimuksena, jossa toimin itse sekä tutkijana että osallistun työyhteisön jäsenen roolissa kehittämistyönmallin luomiseen. Toimintatutkimus on luonteeltaan prosessimainen, jossa suunnittelu, kokeilun ja arvioinnin vaiheet toistuvat sykleittäin. Tieto ja ymmärrys lisääntyvät prosessin aikana ja yksikölle sopivan kehittämistyönmallin on tavoite syntyä prosessin aikana.

Toimintatutkimus toteutetaan yhdistettynä asumisyksikön henkilökunnan päivittäiseen työhön. Tutkimusaineistoa kerätään kirjallisena, haastatteluina, havainnointina sekä koko työyhteisön ja työryhmien työskentelyn muodossa. Tavoitteena on luoda pysyviä toimintamalleja työryhmän käyttöön. Lisäksi tuotan tutkimuksesta kirjallisen raportin, joka on julkinen. Raportissa ilmenee yksikkö, jossa toimintatutkimus on toteutettu, mutta eivät osallistujien henkilöllisyydet. Aineisto käsitellään siten, etteivät yksittäiset osallistujat ole tunnistettavissa.

Vastaan mielelläni opinnäytetyötäni koskeviin lisäkysymyksiin.

Yhteistyöstä etukäteen kiittäen,

Saija Vähäkuopus

Liite 2:Tutkimuslupa



PELASTUSARMEIJA FRÄLSNINGSARMÉN

TUTKIMUSLUPA

Myönnetään tutkimuslupa sosiaaliohjaaja Saija Vähäkuopuksen YAMK opinnäytetyön tutkimuslupahakemukselle opinnäytesuunnitelman mukaisesti.

Helsinki 24.5.2016

Saga Lippo
Ohjelmasihtööri

Työryhmän perustaminen & työskentely

5.1.2017

1(2)

Työryhmätoiminta on jäsenetty seuraavassa ohjeistuksessa perustamis- ja työskentelyvaiheeseen: Kaaviot 1-2. Ajatuksena on, että perustamisvaiheen arviointia ja tiedon avoimuutta painottavat työtavat rakentavat pohjan motivoituneelle sekä itseohjautuvalle työryhmätyöskentelylle. Syyskuussa 2016 käynnistyneen kehittämistyön tavoitteena on ollut synnyttää keskustelua ja luoda toimintamalli, jonka avulla työryhmätyöskentelyä yhtenäistetään ja tehostetaan.

Kaavio 1.) Työryhmän perustamisen 5 vaihetta



Perustamisvaiheiden jälkeen käynnistyy varsinainen työryhmätyöskentely, jota kuvataan kaaviossa 2.

Kaavio 2.) Työryhmätyöskentelyn 5 muistisääntöä

2(2)

<p>1.) Tapaamiset</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Työskentelyn lykkäämistä vältetään ja tarvittaessa työskentely aloitetaan sähköpostitse koollekutsujan toimesta. ❑ Perinteisten kokousten pohjalta laaditaan muistio driveen. 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Esimerkkejä työryhmän työskentelymuodoista: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Perinteinen kokous kasvotusten (jos työryhmään osallistuu asukkaita niin käytetään tätä työskentelymuotoa). ✓ Sähköpostin käyttö on toisinaan joustavampaa ja järkevämpää. ✓ Drive -tiedostot yhteiseen kirjoittamiseen.
<p>2.) Drive</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Työryhmä laatii työryhmän toiminnasta, tarkoituksesta, jäsenistä ja yhdyshenkilöstä lyhyen kuvauksen ja lisää sen työryhmien esittelytiedostoon drivelle. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Driveen lisättyjä tiedostoja ei tietoturvasyistä jaeta asukkaiden kanssa. 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Työryhmälle laaditaan oma kansio, jonne sisällytetään: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Muistiot ✓ Muut kirjalliset tuotokset ✓ Tiedosto avointa keskustelua varten, "sana on vapaa": <ul style="list-style-type: none"> • Toimii vapaana keskustelufoorumina aiheeseen liittyen koko työyhteisölle. • Kaikki työryhmän jäsenet käyvät lukemassa ja kommentoimassa "sana on vapaa"-osiota ja kuittaavat kommentit luetuiksi esim. nimikirjaimilla ja päivämäärällä.
<p>3.) Työnjako ja arviointi</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Koollekutsuja toimii työryhmän yhteyshenkilönä, mutta ei ole pysyvä puheenjohtaja. Sihteerin ja puheenjohtajan vuorot työryhmässä ovat kiertäviä. 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Työnjako pidetään mahdollisimman tasapuolisena. Tarvittaessa koollekutsuja huolehtii työnjaosta. ❑ <u>Jokaisen kokouksen lopussa</u> (sähköpostissa sovituin väliajoin) <u>pidetään arviointikierrros</u>, jossa jokainen työryhmän jäsen voi tuoda esiin arvionsa ja antaa palautetta työryhmän yhteisestä työskentelystä.
<p>4.) Asukkaat ja "vierailijat tähtiä"</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Asukkaita osallistetaan työryhmään mahdollisuuksien mukaan. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Asukasvalinta tehdään työryhmän tarpeen mukaisesti. 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Hyödynnetään tarpeen mukaan "vierailijia tähtiä" eli henkilöitä, joilla on tietoa / osaamista, joka voi edesauttaa työryhmän työskentelyä. ❑ Vierailijat kutsutaan joko tapaamisiin tai konsultoidaan esim. sähköpostilla. Käytetään myös talon ulkopuolisia kontakteja hyödyksi.
<p>5.) Työyhteisön tiedottaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Viikkopalaverin esityslistassa on kiinteä Työryhmät -otsikko, joka toimii ensisijaisena tiedotusväylänä. ❑ Työyhteisölle tuodaan tiivistetyksi esiin ajankohtaiset asiat. Työyhteisön jäsenet eivät ole velvoitettuja lukemaan työryhmien muistioita. 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Työryhmä voi pyytää työyhteisöltä palautetta toiminnasta ja sen tuotoksista. Ilmoitetaan palautepyyntö esim. edellisen viikon viikkopalaverissa ja lisätään palauteosio seuraavaan palaverin Työryhmät -otsikon alle. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Suullinen palaute annetaan viikkopalaverissa. ✓ Lisäksi drivellä olevaan "sana on vapaa" -tiedostoon voi kirjata palautetta, jos ei pääse paikalle kokoukseen tai jotain tulee mieleen jälkikäteen.
<p>6.) Työryhmän päättäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Kun työryhmän jäsen lopettaa tai vaihtaa työryhmää, niin tehdään se näkyväksi ja kerrotaan syy työyhteisölle. 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Kaikkien päättyneiden työryhmien materiaalit arkistoidaan drivellä olevaan arkistokansioon, jotta työryhmät kansio itsessään ei ruuhkautu. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Työryhmän jäsenet huolehtivat siitä, että työryhmä siirretään arkistoon toiminnan päättymisen jälkeen.

<p>1.) Kysymyslista arvioinnin tueksi</p> <p><input type="checkbox"/> Vastauksista nousi esille ehdotus yhtenäisestä kysymyslistasta, jota työryhmät voisivat hyödyntää arvioinnin tukena.</p>	<p><input type="checkbox"/> Jokaisen kokouksen päätteeksi pidetään arviointikierron seuraavin kysymyksin:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ryhmän keskinäinen kommunikointi? ✓ Itsearviointi ja oma osuus keskusteluun? ✓ Onko puhuttu oikeista asioista? ✓ Jakautuiko tehtävät tasaisesti osallistujien kesken?
<p>2.) Työryhmien tilan arviointi</p> <p><input type="checkbox"/> Työryhmien säännöllinen arviointi koettiin hyväksi, jotta hiljentyneet työryhmät voivat elvyttää toimintaansa tai vaihtoehtoisesti lakkauttaa tarpeettomina.</p>	<p><input type="checkbox"/> Säännöllisten arviointien toteutustapa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Työryhmille lähetetään sähköpostiviesti ja ohjeet arvioinnista 2-3 viikkoa etukäteen: <ul style="list-style-type: none"> • Arviointi toteutuu "missä mennään" -periaatteella. • Mitä suunnitelmia ja onko aiheet jatkon kannalta ajankohtaisia / tarpeellisia? ✓ Ajoitus puolenvuoden välein huhti- ja lokakuussa. ✓ Paikkana talon viikkokokous sovitun kuukauden aikana.

[1] Lokakuussa 2017 pidettyyn työryhmätoiminnan seurantakyselyyn vastasi 11 työyhteisön jäsentä. Kyselyn tavoitteena oli kartoittaa työryhmätoiminnan sen hetkinen tilanne, kun varsinaisen projektin päättymisestä oli kulunut puoli vuotta.

Liite 5: Palautekysely

Palautekysely 23.1-2.2.2017

1. Muodostuvatko työryhmät mielestäsi vapaaehtoisista
 - a. kyllä
 - b. ei
2. Pääsevätkö kaikki mielestäsi osallistumaan työryhmä toimintaan?
 - a. kyllä
 - b. ei
3. Koetko kiinnostusta työryhmätoimintaa kohtaan?
 - a. kyllä
 - b. ei
 - i. Miksi koet mielenkiintoa työryhmä toimintaa kohtaan?
4. Onko työryhmätapaamisten lopuksi pidetty arviointikierros
 - a. kyllä
 - b. ei
5. Jakautuuko työmäärä tasaisesti työryhmän sisällä?
 - a. kyllä
 - b. ei
6. Onko koollekutsujan nimeäminen vaikuttanut työryhmätyöskentelyyn?
 - a. kyllä
 - b. ei
 - i. Miten koollekutsujan rooli on vaikuttanut työryhmätyöskentelyyn?
7. Tukeeko muistioiden kirjoittaminen työryhmätyöskentelyä
 - a. kyllä
 - b. ei
8. Mitä mieltä olet työryhmien vastualueiden näkyväksi tekemisestä (työryhmän tarkoitus ja työryhmään osallistujat)?
9. Oletko saanut työryhmäsi toimintaa esitellessä palautetta työryhmäsi toiminnasta?
 - a. kyllä
 - b. ei
10. Onko asukkaita mahdollista osallistaa enemmän työryhmän toimintaan?
 - a. kyllä
 - b. ei
11. Koetko että esimiehet ovat kiinnostuneita työryhmien toiminnasta?
 - a. kyllä
 - b. ei
12. Oletko kiinnostunut mahdollisuudesta vaihtaa työryhmää?
 - a. kyllä
 - b. ei

13. Oletteko käyttänyt työryhmä toiminnan manuaalia työryhmässä, johon kuulut?
- a. kyllä
 - b. ei
 - c. en kuulu mihinkään työryhmään
14. Koetko että työryhmä toiminnan kehittämisprojekti on ollut työyhteisölle tarpeellinen?
- a. kyllä
 - b. ei
 - i. Miksi työryhmätyöskentelyn kehittäminen on ollut työyhteisölle tarpeellinen?
15. Muuta (risut, ruusut, kehitysehdotukset.)

Liite 6: Seurantakysely

Seurantakysely lokakuu 2017

- 1) Muodostuvatko työryhmät mielestäsi vapaaehtoisista?
 - a) kyllä
 - b) ei

- 2) Pääsevätkö kaikki mielestäsi osallistumaan työryhmä toimintaan?
 - a) kyllä
 - b) ei

- 3) Koetko kiinnostusta työryhmä toimintaa kohtaan?
 - a) kyllä
 - b) ei
 - (i) Miksi koet/et koe kiinnostusta työryhmätoimintaa kohtaan?

- 4) Onko työryhmätapaamisten lopuksi pidettyarviointikierros, jossa arvioidaan sekä omaa osallistumista että työryhmän yhteistä työskentelyä?
 - a) kyllä
 - b) ei

- 5) Jakautuuko työmäärä tasaisesti työryhmän sisällä?
 - a) kyllä
 - b) ei
 - (i) Miten työmäärän jakautumista tasaisesti voisi tukea työryhmissä?

- 6) Onko koollekutsujan nimeäminen edesauttanut työryhmän toimintaa?
 - a) kyllä
 - b) ei
 - (i) Miten koollekutsujan nimeäminen on vaikuttanut työryhmän toimintaan?

- 7) Tukeeko muistioiden kirjoittaminen työryhmätyöskentelyä?
 - a) kyllä
 - b) ei

- 8) Palveleeko Driven-työryhmäosio tarkoitustaan?
 - a) kyllä
 - b) ei
 - (i) Miten driveä voisi kehittää työryhmätyöskentelyn osalta?

- 9) Oletko saanut viikkopalaverissa (tai muussa vastaavassa yhteydessä) työyhteisöltä palautetta esitellessäsi työryhmän toimintaa?
 - a) kyllä
 - b) ei

- 10) Onko työryhmässä, jonka jäsenenä olet, osallistettu asukkaista työryhmän toimintaan viimeisen 6 kuukauden aikana?
- a) kyllä
 - b) ei
- 11) Koetko että esimiehet ovat kiinnostuneita työryhmien toiminnasta?
- a) kyllä
 - b) ei
- 12) Oletko hyödyntänyt mahdollisuutta vaihtaa työryhmää?
- a) kyllä
 - b) en
- 13) Oletteko käyttäneet työryhmätoiminnan manuaalia työryhmässä, johon kuulut?
- a) kyllä
 - b) ei
- 14) Onko viimeisen 6 kuukauden aikana perustetut työryhmät muodostettu manuaalia noudattaen?
- a) kyllä
 - b) ei
- (i) viimeisen 6 kuukauden aikana ei ole perustettu työryhmiä
- 15) Koetko kehittämisprojektin muuttaneen työyhteisön vakiintuneita käytäntöjä työryhmä toiminnan suhteen?
- a) kyllä
 - b) ei
- 16) Millaiseksi koet työyhteisössä tehtävän työryhmä toiminnan nykytilan (mitä hyvää, mitä kehitettävää)?
- 17) Yleinen palaute työryhmä toiminnan kehittämisprojektista (risut, ruusut, kehitysehdotukset jne.)