
IDEASTA TYÖKALUKSI

Konstruktiiivinen opinnäytetyö kehittämisestä Autismisäätiössä



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen

Visamäki, kevät 2015

Pia-Maria Ala-Kihniä



VISAMÄKI

Koulutusohjelman nimi

Tekijä

Pia-Maria Ala-Kihniä

Vuosi 2015

Työn nimi

Ideasta työkaluksi

TIIVISTELMÄ

Kehittäminen on pyrkimystä tehdä asioita paremmin. Onnistunut kehittäminen ja sen kautta innovaatioiden tekeminen on muuttuvassa sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristössä tärkeää, jotta toimijat kykenevät vastaamaan niin asiakkaiden, työntekijöiden kuin organisaatioiden ja järjestelmienkin muuttuviin tarpeisiin ja vaatimuksiin. Kehittämisen onnistumiseksi tarvitaan riittävästi kehittämistä ja innovointia edistävien tekijöiden luomista ja vahvistamista sekä kehittämistä estävien tekijöiden poistamista riittävien rakenteiden, kehittämistä ja innovoimista tukevan kulttuurin ja strategian sekä luovuutta synnyttävien ratkaisujen avulla.

Tämä opinnäyte työ on Autismisäätiön toimeksiannosta toteutettu konstrukttiivisen tutkimuksen keinoin toteutettu kehittämistyö kehittämisestä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli Autismisäätiön kehittämistoiminnan perustoiminnan kehittäminen luomalla kehittämistä edistäviä työkaluja ja ohjeistuksia sisältävä kehittämisen käsikirja organisaation sisäiseen käyttöön. Konstrukttiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on rakentaa konkreettinen ratkaisu todelliseen ongelmaan tutkivasta ilmiöstä kootun aikaisemman tiedon avulla. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta eri osiosta, joista ensimmäinen kuvaa kehittämistä käsitteenä ja sitä edistäviä ja estäviä tekijöitä. Viitekeh്യksen toinen osio kuvaa, miten kehittämistä edistäviä tekijöitä voidaan vahvistaa ja estäviä tekijöitä poistaa ohjatun, systemaattisen ja määrätietoisen kehittämisen avulla.

Ratkaisun eli Autismisäätiön kehittämisen käsikirjan rakentaminen toteutettiin kehittämisprojektina, joka eteni Demingin ympyrän mukaisesti hyödyntäen loogisen viitekeh്യksen lähestymistapaa. Opinnäytetyössä on kuvattu Autismisäätiön kehittämisen käsikirjan rakennetta ja sisältöä sellaisena, kun se teoreettisen viitekeh്യksen pohjalta rakentui kehittämisprojektin aikana. Käsikirja ohjeistaa ja antaa työkaluja Autismisäätiön työntekijöille kehittämiskulttuurin, jatkuvan kehittämisen sekä projektin vaiheistuksen ja toteuttamisen osalta.

Avainsanat kehittäminen, innovaatio, projekti

Sivut

45 s. + liitteet 5 s.

VISAMÄKI

Degree programme in Social and Health Care Development and Management

Author

Pia-Maria Ala-Kihniä

Year 2015

Subject of Master's thesis

From an idea to a tool

ABSTRACT

Development activities are aspirations to do things better. Successful development activities and creation of innovations through it, is important in the changing environment of social and healthcare services so that service providers can better measure to changing needs and demands of service users, employees, organizations and systems. In order to the development activities to be successful sufficient creation and strengthening of development promoting factors together with removing development preventing factors is needed. This is achieved by sufficient structures together with development supporting culture and strategy and creativity generating solutions.

This thesis is a development project executed as a constructive research contracted by Autismisäätiö, Autism Foundation Finland. Purpose of this thesis was to develop the development activities of Autism Foundation Finland by creating a handbook of developing including development promoting tools and directives for the organizations internal use. The objective of constructive research is to create a concrete solution to an actual problem through previous information. The theoretical frame of reference in this thesis consists of two parts, of which the first part describes development and its promoting and preventing factors. The second part describes how the promoting factors can be strengthened and preventing factors removed by controlled, systematic and purposeful development activities.

The development activities handbook of Autism Foundation Finland was constructed in a development project that was carried out in accordance with Deming's circle making use of logical framework approach. The thesis describes the structure of development handbook of Autism Foundation Finland as it was built from the theoretical frame of reference in the development project. The handbook provides instructions and tool for employees of Autism Foundation Finland with regards to development culture and continuous development together with phasing and execution of development projects.

Keywords Development, innovation, project.

Pages 45 p. + appendices 5 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	AUTISMISÄÄTIÖ.....	2
3	KEHITTÄMINEN SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA.....	3
	3.1. Innovaatiotoiminta	4
	3.2. Kehittämisen näkökulmat.....	5
	3.3. Uudistumistarpeet.....	6
	3.4. Kehittämisen haasteet.....	9
4	KOHTI INNOVAATIOTA	11
	4.1. Täydellinen innovaatiojärjestelmä	12
	4.1.1. Strategia ja kulttuuri	14
	4.1.2. Luovuus ja osaaminen	15
	4.1.3. Prosessit ja järjestelmät	16
	4.1.4. Toteutus ja arviointi.....	17
	4.2. Jatkuva kehittäminen.....	18
	4.3. Projektin vaiheet.....	19
	4.3.1. Tarpeen tunnistaminen ja määrittely	21
	4.3.2. Suunnittelu.....	22
	4.3.3. Projektisuunnitelma.....	24
	4.3.4. Projektin toteutus.....	26
	4.3.5. Projektin päättäminen ja arviointi	27
5	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TEHTÄVÄ JA TAVOITE.....	28
6	OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄT JA AINEISTO.....	28
7	KEHITTÄMISPROJEKTIN TOTEUTTAMINEN	31
	7.1. Sidosryhmäanalyysi	33
	7.2. Ongelma- ja tavoitepuu sekä toimintastrategian valinta	34
	7.3. Suunnittelu	35
	7.4. Toteuttaminen.....	36
	7.5. Tarkistaminen ja toiminta.....	37
8	KEHITTÄMISEN KÄSIKIRJA.....	37
9	POHDINTA.....	39
10	JOHTOPÄÄTÖKSET	42
	LÄHTEET	43

1 JOHDANTO

Kehittäminen on pyrkimystä tehdä asioita paremmin (Toikko & Rantanen 2009, 14-1.). Hyvässä kehittämisessä kehittäminen liitetään tutkimiseen, jolloin tutkimuksesta saatu tieto voi tarjota perusteita toiminnalle ja parantaa kehittämisen onnistumisen mahdollisuuksia (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 21). Kehittämisen toteuttamista voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta: organisaation, asiakkaan ja työntekijän. Erilaiset näkökulmat täydentävät toisiaan ja niiden kautta tarkasteltuna kehittämistarpeet voidaan ymmärtää laajemmin ja paremmin (Stenvall & Virtanen 2012, 99). Kehittämistä tulisikin toteuttaa aina kaikkien kolmen näkökulman kautta, yhdestä näkökulmasta tarkasteltuna kaksi muuta unohtuvat helposti, jolloin palvelun tasa-paino ja laatu vääristyvät ja tavoiteltu lisäarvo jää saamatta (Stenvall & Virtanen 2012, 238).

Kehittämisen kautta syntyneitä uutta tai parempaa asiaa, oli se sitten esimerkiksi tuote, palvelu, väline tai menetelmä, kutsutaan innovaatioksi (Solatie & Mäkeläinen 2013, 28-29). Sosiaali- ja terveystalalla nämä innovaatiot ovat yksilön tai yhteisön hyvinvointiin, terveyteen tai palvelujärjestelmään lisäarvoa ideoita (Hämäläinen, Jäppinen & Kivisaari 2011, 219). Innovaatioiden tuottamiseksi organisaatioissa tarvitaan systemaattista, määrätietoista ja ohjattua innovaatio- ja kehittämistoimintaa. Tämä vaatii organisaatiolta kehittämistä tukevia rakenteita, joita ovat kehittämisen tavoitteita ja toteutusta ohjaavat strategia ja kehittämiskulttuuri, luovuuden tunnistamista ja hyödyntäminen, toimivat prosessit ja järjestelmät sekä kykyä tehdä perusteltuja päätöksiä ja valintoja, kaupallistaa innovaatioita, palkita tekijöitä sekä kykyä oppia ja omaksua uutta. (Solatie & Mäkeläinen 2013, 141).

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Autismisäätiön kehittämistoiminnan aikaisempaa systemaattisempaan, määrätietoisempaan ja ohjatumpaan suuntaan. Tätä tarkoitusta varten tavoitteena oli rakentaa organisaatioon kehittämisen käsikirja, joka kuvaa Autismisäätiön kehittämisprosessia ja antaa työkalut kaikille Autismisäätiön työntekijöille kehittämistyöhön. Opinnäytetyössä halusin selvittää, mitkä ovat kehittämistä edistäviä ja estäviä tekijöitä, miten niitä vahvistetaan ja poistetaan sekä millaista tietoa ja työkaluja työntekijät tarvitsevat kehittämistyöhönsä.

Tätä tehtävää lähestyin opinnäytetyössä konstruktiiivisen tutkimuksen keinoin. Konstruktiiivisessä tutkimuksessa haluttu päämäärä on tiedossa ja konkreettinen ratkaisu päämäärän saavuttamiseksi rakennetaan olemassa olevan teoreettisen tietämyksen avulla. (Toikko & Rantanen 2009, 19-23; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 38.) Konstruktiiivinen tutkimus etenee kuuden vaiheen kautta. Ensimmäisessä vaiheessa etsitään tai tunnistetaan mielekäs ongelma, johon halutaan löytää konkreettinen ratkaisu. Toisessa vaiheessa etsitään syvällistä teoreettista ja käytännöllistä tietoa tutkimuksen ja kehittämisen kohteesta. Tutkimuksen kolmannessa vaiheessa laaditaan ratkaisu ensimmäisessä vaiheessa tunnistettuun

ongelmaan hyödyntäen toisessa vaiheessa kerättyä tietoa. Neljäs vaihe on ratkaisun toimivuuden testaus ja konstruktion oikeellisuuden osoittaminen. Viidennessä vaiheessa osoitetaan tehdyn ratkaisun sidonnaisuudet teoriaan, joka on toisessa vaiheessa rakennettu ja kuudennessa vaiheessa tarkastellaan tehdyn ratkaisun soveltamisalueen laajuutta. (Ojasalo ym. 2009, 67- 68.)

Tässä opinnäytetyössä konstruktiiivisen tutkimuksen toteuttamisen välineeksi valittiin kehittämisprojekti, jotta samanaikaisesti ratkaisun luomisen kanssa voitaisiin testata sen toimivuutta ja osoittaa sen oikeellisuutta. Kehittämisprojekti toteutettiin Demingin ympyrän vaiheiden mukaisesti. Demingin PDCA-ympyrä kuvaa jatkuvan kehittämisen syklistä luonnetta. Sen vaiheita ovat suunnittelu (Plan), toteutus (Do), tarkistaminen (Check) ja korjaaminen (Act) (Borgman & Packalén 2002, 22; Pitkänen 2009, 51). Tämä yleisesti tunnettu malli pohjautuu pohjimmiltaan oppimisen ja jatkuvan parantamisen filosofialle (Hokkanen & Strömberg 2006, 81). Opinnäytetyössä toteutettiin ympyrän suunnittelu ja toteuttamisvaiheet loogisen viitekehyksen lähestymistavan avulla. Tarkistamis- ja toimintavaiheet toteutetaan, mutta ne jäävät tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

Käsikirja on laadittu teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Kehittämiseen liittyvät keskeiset käsitteet on poimittu teoriasta ja rakennettu niistä käytännön kuvaus, ohjeistus ja tarvittaessa lomakkeet kyseisen asian toteuttamiseen Autismisäätiön kehittämistoiminnassa. Tässä työssä ilmiön ulottuvuuksista kertovat käsitteet on poimittu teoriasta teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla ja käsikirja on rakennettu näiden käsitteiden avulla. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aineiston luokittelu perustuu teoreettiseen viitekehykseen. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä teoreettiset käsitteet tuodaan valmiina teoriasta. Sisällönanalyysissä tutkittavasta ilmiöstä kertova teoreettinen viitekehys määrittelee, miten aineisto hankitaan, mitä asioita siitä analysoidaan sekä miten tuloksista raportoidaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96-100 ja 113-118.) Rakennetun ratkaisun eli kehittämisen käsikirja sidonnaisuus teoriaan osoitetaan teorialähtöisen sisällönanalyysin taulukon (liite 1) avulla. Kehittämisen käsikirja liitteineen on opinnäytetyön tausta-aineistoa, joka on määritelty luottamukselliseksi eikä sitä julkaista tämän opinnäytetyön yhteydessä.

2 AUTISMISÄÄTIÖ

Autismisäätiö on vuonna 1998 perustettu erikoistunut voittoa tuottamaton yleishyödyllinen palveluorganisaatio. Organisaatio tuottaa sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita henkilöille, joilla on autismin kirjon oireyhtymä tai muu kehityksellinen neuropsykiatrinen diagnoosi tai piirteitä sellaisesta. Autismisäätiön yleishyödyllinen palvelutoiminta koostuu asumispalveluista, ohjaus- ja valmennuspalveluista, terveydenhuollon palveluista sekä tuki- ja asiantuntijapalveluista. Autismisäätiön toimintaa johtaa toiminnanjohtaja ja ylintä päätösvaltaa käyttää Autismisäätiön hallitus. Autismisäätiö tarjoaa palveluita valtakunnallisesti. Palvelutoiminnan yksiköt sijaitsevat tällä hetkellä

Helsingissä, Vantaalla, Espoossa, Kotkassa, Tampereella ja Seinäjoella. (Autismisäätiö 2015.)

Toiminnan tavoitteena on valmentaa, ohjata ja kuntouttaa autismin kirjon henkilöitä sekä muita kehityksellisiä neuropsykiatrisia oireyhtymiä omaavia henkilöitä aikuiseen elämään, tunnistaa yksilölliset ja yhteiskunnalliset tarpeet ja vastata niihin osuvilla palveluilla sekä kehittää uusia toimintamalleja kohderyhmän kanssa työskentelyyn. Autismisäätiön toiminnalla on vahva arvoperusta ja arvot, vaikuttavuus, osallisuus ja hyvinvointi, ovat kaiken toiminnan, kehittämisen ja arvioinnin pohjana. (Autismisäätiö 2015.)

Autismisäätiössä, etenkin palvelutoiminnanyksiköissä, tehdään paljon kehittämistyötä, josta osasta muodostuu koko organisaatiota hyödyntävä toimintamalleja tai työkaluja, mutta osa jää joko yksikön omaan käyttöön tai unohtuu kokonaan. Jotta pärjäisimme tulevaisuudessakin koko ajan kiristyvässä kilpailussa ja kykenisimme tuottamaan laadukkaita palveluita monitarpeisille asiakkaille, tarvitaan innovaatiota ja hallittua, jäsenettyä, näkyvää ja juurtuvaa kehittämistä. Kehittäminen Autismisäätiössä kohdistuu kaikkeen toimintaan, kuten palvelutoiminnan sisällön ja laadun kehittäminen, osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittäminen sekä uusien toimintamallien kehittäminen niin organisaation sisällä kuin valtakunnallisestikin. (Autismisäätiö 2015.)

3 KEHITTÄMINEN SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA

”Autismisäätiön kehittämistoiminnan tehtävänä on kehittää sellaisia toimintamalleja ja rakenteita, jotka tukevat Autismisäätiön toimialueiden perustehtävien laadukasta toteutumista ja seurantaa.” (Autismisäätiö 2014, 15.)

Kehittäminen on tietoista pyrkimystä tehdä asioita entistä paremmin. Se voi olla toimintatavan tai toimintarakenteen kehittämistä, uuden asian keksimistä tai sen levittämistä käytäntöön. Kehittäminen voi olla rajattua tai laaja-alaista, sisältä tai ulkoapäin määriteltyä tavoitetta kohti kulkevaa, omaa tai tilattua kehittämistä. Tyypillisesti työyhteisössä on käynnissä samaan aikaan erilaisia kehittämistoimenpiteitä. (Toikko & Rantanen 2009, 14-16.) Parhaimmillaan kehittäminen liitetään tutkimiseen, jolloin tutkimuksesta saatu tieto voi tarjota perusteita toiminnalle ja parantaa kehittämisen onnistumisen mahdollisuuksia (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 21).

Kehittämisen tavoitteena on muutos parempaan tai tehokkaampaan. Tavoitteellisuus on keskeinen elementti kehittämisessä. (Toikko & Rantanen 2009, 16). Keskeistä on lisäksi rakentaa ja hyödyntää organisaation omien työntekijöiden voimavara kehittämisessä, jotta voidaan varmistaa kehittämistyössä saatujen ideoiden ja innovaatioiden hyödyntäminen käytännössä. Organisaatiossa tulee olla kehittämistyön onnistumiseksi kehittämismyönteinen johto, kehittämisosaajia sekä alttius muutoksille ja valmius tuottaa ja hyväksyä uudistuksia. (Stenvall &

Virtanen 2012, 75-79.) Kehittämistyö myös tuo organisaation uudenlaista osaamista. Kehittämistyön kautta opitaan uusia asioita ja työskentelytapoja aina kehittämiskohteiden tunnistamisesta, tavoitteellisesta työskentelystä ja vaikuttavuudesta tiedon tuottamiseen, arviointiin ja jakamiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 14-15.)

Uudistuminen kehittämisen kautta voi tapahtua vähitellen tai nopeasti. Se voi olla tietoista tai tiedostamatonta. Tiedostetussa kehittämisessä organisaatiossa pyritään toteuttamaan suunniteltu kehittämishanke, jolla on selkeät tavoitteet ja toteutus ja muutosta johdetaan hallitusti. Kehittäminen voi olla jatkuvaa ja toistuvaa (esimerkiksi toimintasuunnitelmassa vuosittain resursoitava jatkuva kehittäminen), strategista (esimerkiksi strategian yhteydessä päätettävät kehittämistoimet), operatiivista (esimerkiksi toiminnan laadun tai tehokkuuden parantaminen) tai nopeasti realisoituvaa projektimaista kehittämistä (esimerkiksi ulkopuolisella rahoituksella rahoitetut hankkeet tai työprosessin kehittäminen). (Stenvall & Virtanen 2012, 80-89.)

3.1. Innovaatiotoiminta

Tässä työssä kehittämistoiminta, kuten se Autismisäätiössä nähdään, liittyy läheisesti innovaatiotoiminnan käsitteeseen. Elinkeinoelämän keskusliitto EK näkee tutkimus- ja kehittämistoiminnan keskeisenä osana innovaatiotoimintaa (EK 2011), joka parantaa yritysten kilpailukykyä ja tuottavat innovaatioita. Suomen Akatemia (2009) näkee, että käytännön toiminnassa ero ei ole suuri tutkimus- ja kehittämistoiminnan ja innovaatiotoiminnan välillä. Ero tulee näkyviin kustannuksien arvioinnissa sekä julkisen sektorin innovaatiotoimintaa edistävästä toimenpiteistä puhuttaessa.

Laamanen (2005, 294) puolestaan näkee kehittämisen ja innovoinnin toisiaan täydentävinä, mutta eri näkökulmasta toteutettavana toimintana. Hän vertailee kehittämistä, innovointia ja oppimista keskenään viiden eri näkökulman kautta löytyvien tunnuspiirteiden kautta. Kehittämisen ja innovoinnin kohteet ovat hyvin samanlaisia, kuten toimintatapa tai prosessi. Lähestymistapa on kuitenkin erilainen: kehittämisessä muutoksen kohdetta lähestytään analyyttisesti, kun taas innovoinnissa lähestymistapa on ideoiva ja intuitiivinen. Innovointi lähtee liikkeelle toiveesta tai ideasta, kun taas kehittämisellä pyritään ratkaisemaan olemassa olevaa ongelmaa. Molemmissa pyritään löytämään toimiva ratkaisu, jonka onnistumista mitataan eri tavoin. Kehittämisessä mittaaminen tapahtuu usein kustannusten, aikataulujen ja parantuneen suorituskyvyn kautta, kun taas innovoinnissa mittareina toimivat usein ideoiden ja patenttien sekä uusiutuneiden tuotteiden määrä. (Laamanen (2005, 294.)

3.2. Kehittämisen näkökulmat

Kehittämisessä toimijoita voivat olla toiminnan mahdollistajat, tuottajat, kohteet tai käyttäjät, hyödyntäjät ja kehittäjät (Stenvall & Virtanen 2012, 98). Yksityisellä sektorilla näistä toimijoista muodostuneet innovaatioverkostot nähdään eräänlaisina jatkeina yritykselle. Näissä innovaatioverkostoissa pyritään yhteistyöllä kehittämään uudenlaisia tuotteita ja palveluita. (Jäppinen 2011, 68.)

Kehittämisen voi organisoida monin tavoin ja siinä voi hyödyntää myös muita kuin organisaation sisäisiä resursseja. Verkostoissa toteutettavat ns. avoimet innovaatiot tuottavat yhteistyösuhteiden kautta organisaatioille merkittävää lisäarvoa saadun tiedon ja ideoiden kautta. (Stenvall & Virtanen 2012, 75-79.)

Kehittämistoiminnan toteuttaminen voidaan nähdä kolmesta eri näkökulmasta: järjestelmän, asiakkaan ja työntekijän näkökulmasta. Nämä näkökulmat ovat erilaisia, mutta toisiaan täydentäviä näkökulmia kehittämiseen ja niiden tarkastelu voi auttaa ymmärtämään, millaista kehittämistä organisaatiossa tai sosiaali- ja terveysalalla ylipäätään tarvitaan. Järjestelmän näkökulmassa palveluita tarkastellaan erityisesti kokonaisuuden kannalta. Innovaatioiden tavoittelu edellyttää organisaatiolta ”kokonaisvaltaista toimintaa ja innovatiivisuuden todentamista koko organisaation tasolla”. (Stenvall & Virtanen 2012, 99.) Kestävä uudistuminen vaatii organisaatiolta uskollisuutta omalle olemassaolon filosofialleen ja sen toteuttamiselle sekä johtamisen uudistumista (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 267-268). Olemassaolon filosofia on organisaation tarkoitus, joka yhdessä organisaation toimintaa ohjaavien arvostuksien eli arvojen ja organisaation osaamisytimen kanssa muodostavan organisaation perimän (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 23). Tähän perimään liittyviä uudistamisvalintoja säätelee organisaation avaintoimijoiden käsitys siitä, mikä on organisaation uudistumisen tarkoitus (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 269).

Asiakaslähtöisyyden näkökulmasta tuotettujen palvelujen arvo perustuu aina asiakkaan yksilöllisiin kokemuksiin palvelusta. Asiakaslähtöinen kehittäminen vaatii, että organisaation kehittäjät tuntevat asiakkaiden tilanteen ja tarpeet. (Stenvall & Virtanen 2012, 100-101). Jäppinen toteaa tutkimuksessaan (2011, 161), että systemisesti käytettynä käyttäjälähtöinen kehittäminen näkyy paitsi palveluiden parempana kilpailukyknä, myös palveluiden tuottavuuden ja laadun paranemisena. Käyttäjälähtöinen kehittäminen kuntasektorilla lisää myös kuntalaisten luottamusta kunnan poliittiseen ja hallinnolliseen toimintaan ja tuottaa paremmin käyttäjien tarpeita vastaavia ja ennakkoivia palveluita. Jäppisen kehittämässä ideaalimallissa palveluprosessit ovat käyttäjälähtöisiä ja sen kautta käyttäjien oma vastuu korostuu: ”kansalainen muuttuu objektista subjektiksi ja vastuulliseksi palvelujen yhteistuottajaksi”. (Jäppinen 2011, 152.)

Asiakaslähtöisessä kehittämisessä on asiakkuutta tarkasteltava niin oikeuksien (millaisiin palveluihin ja kohteluun asiakkaalla on lakien ja

asetusten mukaan oikeus), kuluttajuuden (millaisia palveluita asiakkaat tarvitsevat ja haluavat) kuin hallinnollisesta (millainen rooli asiakkaalla on prosessien suunnittelussa) näkökulmasta (Virtanen, Suoheimo, Lamminmäki, Ahonen & Suokas 2011, 16-27). Olennaista asiakaslähtöisessä kehittämisessä on kasvattaa asiakkaiden tietoisuutta heidän oikeuksistaan ja velvollisuuksistaan asiakkaina, saada asiakkaasta toimija kohteen sijaan, palvelujen saatavuuden ja jakelun kehittäminen, tiedon ja asiakasymmärryksen kehittäminen, asennemuutoksen edistäminen sekä johtamisen kehittäminen. Tärkeintä on muistaa, että asiakaslähtöisyyden määrittelee asiakkaan kokemus palveluiden kokonaisuudesta eikä se, kuinka asiakaslähtöisesti mitään palvelua tuotetaan. (Virtanen ym 2011, 58-61.)

Työntekijälähtöisessä näkökulmassa lähdetään siitä, että työntekijöillä on selkeä näkemys asiakkuuden erilaisista ulottuvuuksista oman ammatillisuutensa ja osaamisensa kautta. Sosiaali- ja terveysalan henkilöstö on alan tärkein voimavara, rakennetaanhan palvelu heidän henkilökohtaisen työpanoksensa varaan. (Stenvall & Virtanen 2012, 101-102). Työyhteisön kannalta kehittämisen ulottuvuuksia ovat osaamisen, verkosto- ja asiakastyön sekä työhyvinvoinnin haasteet. Työyhteisöt tarvitsevat kehittämistyön toteuttamiseen tilaa ja foorumeita, joissa voidaan toteuttaa yhteistä reflektiota ja tiedon rakentamista, hyödyntää yhteistoiminnallisia menetelmiä sekä orientoitua aktiivisesti muutokseen ja kehittämiseen (Sallinen 2012, 57-62.)

Käytännön kehittämistyössä pitäisi edetä aina kaikkien näkökulmien keinoin. Jos kehittämistä tarkastellaan vain yhdestä näkökulmasta, kaksi muuta unohtuvat helposti ja palvelun tasapaino ja laatu vääristyvät ja tavoiteltu lisäarvo jää saamatta. (Stenvall & Virtanen 2012, 238.)

3.3. Uudistumistarpeet

Kehittäminen on nykyaikana organisaation elinehto (Paasivaara, Suhonen & Virtanen 2011, 32, Syvänen ym. 2012, 9). Kilpailijoiden toiminnan kehittyminen, asiakkaiden kasvavat vaatimukset ja resurssien niukkeneminen muuttavat jatkuvasti toimintaympäristöä ja innovaatioiden synnyttäminen ja luovuuden hyödyntäminen ovat muutoksessa selviytymiseksi välttämättömiä (Solatie & Mäkeläinen 2013, 17-26; Syvänen ym. 2012, 9). On kyettävä reagoimaan nopeasti, mutta ennen kaikkea on kyettävä ennakoimaan tulevaisuutta. Toiminnan kehittäminen on organisaatiolle kannattavaa esimerkiksi taloudellisen kasvun, kilpailukyvyn, imagon sekä työn mielekkyyden vuoksi. (Solatie & Mäkeläinen 2013, 17-26.)

Sosiaali- ja terveyspalveluita on kehitetty viimeisten vuosikymmenien aikana aktiivisesti, mutta tuloksena on ollut jossain määrin pirstaleinen palveluiden kenttä. Kehittämistoiminta on usein muodostunut henkilöstön ja johdon kannalta hallitsemattomaksi, kehittämistyötä on tehty irrallaan käytännön työstä eikä kehittämistyön tulokset ole vaikuttaneet ja juurtuneet käytännön työhön. Kehittämisalotteita, ideoita ja impulsseja

tulee jatkuvasti eri suunnista, asiakkailta, johdolta, työntekijöiltä, poliittisilta päätöksentekijöiltä sekä lainsäädännön muutoksista ja rahoittajilta. Pyrkinessään vastaamaan näihin erilaisiin impulsseihin, kehittämistoiminta jää vaille kokonaissuunnitelmaa ja strategiaa: kehittämistoiminta suuntautuu vallalla olevan ideologian, uusimman suuntauksen tai jopa yksittäisten henkilöiden kiinnostuksen kohteiden mukaan. Kehittäminen jää pintapuoliseksi, kun vaikutus ja toteutus käytännön työssä jää miettimättä. Nyt tarvitaan kehittämistä ja uudistamista, joka perustuu näyttöperusteisiin ja arviointiin parantaen sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteita laadultaan paremmiksi ja kustannustehokkaammaksi ilman merkittävää lisäresurssointia. (Stenvall & Virtanen 2012, 11-21.)

Tällainen systemaattinen ja jäsentynyt kehittäminen ja uudistuminen vaatii, että organisaatiossa on sekä malli, jolla innovointia, kehittämistä ja uudistamista vietäisiin eteenpäin että kulttuuria, jossa innovointi on yrityksen tapa toimia eikä muusta toiminnasta erillinen prosessi. Systemaattisessa, määrätietoisessa ja ohjatussa kehittämiskulttuurissa innovoinnissa eli kehittämisessä on selkeät tavoitteet, esimerkiksi johtava johto, koko organisaation osallistuminen, erilaisten ihmisten yhteistyötä, asiakaslähtöisyyttä, riittävästi resursseja, avointa ja puolueetonta arviointia, jännevä aikataulu sekä menestyksen palkitseminen. (Solatie & Mäkeläinen 2013, 57-73.)

Sosiaali- ja terveysministeriön linjauksessa sosiaali- ja terveysalan tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnasta (TKI-toiminta) (2011) esitellään suomalaisen sosiaali- ja terveystalouden strategian ”Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020” päätavoitteet TKI-toiminnalle, jolla pyritään vahvistamaan hallinnonalan asiantuntijuutta ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Hallinnonalan asiantuntijalaitosten TKI-toiminnalla pyritään hyvinvoinnin perustan vahvistamiseen ja hyvinvoinnin turvaamiseen kaikille sekä terveen ja turvallisen elinympäristön tukemiseen. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi TKI-toiminnalla pyritään edistämään talouden kasvua, osallisuutta, työurien pidentämistä, elämän eri osa-alueiden tasapainoa sekä sosiaaliturvan kestävä rahoitusta. Lisäksi pyritään vähentämään hyvinvointi- ja terveyseroja ja vahvistamaan yhteenkuuluvuutta ja eheyttä, uudistamaan palvelujärjestelmää sekä edistämällä terveys- ja lääkeinnovaatioita ja sosiaalisia innovaatioita. TKI-toiminnalla halutaan myös ehkäistä ja torjua terveysuhkia ja sosiaalisia riskejä parantamalla tiedonhallintaa ja tuomalla esille näyttöön perustuvia ratkaisuja. (Investointi kestäväan terveyteen ja hyvinvointiin 2011, 9.)

Aulikki Kananoja toteaa prologissaan kirjaan ”Kehittämistyön risteyskäsiä” (Kananoja 2008,14), että arjessa muutokset toteutuvat monesta suunnasta tulevien kehitysimpulssien tuloksena. Tämä edellyttää kehittämistyöltä myös induktiivista lähestymistapaa: yksittäisestä arjen työn kokemuksesta voi kehittyä yleinen innovaatio. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2009, 12-13) näkevät, että kehittämistä tarvitaan organisaatiossa monista eri syistä: kannattavuuden parantamiseen, kasvun aikaansaamiseen, uusien tavaroiden ja palveluiden kehittämiseen, testaamiseen ja kaupallistamiseen, toimivan organisaatorakenteen luomiseen ja

henkilöstön motivoimiseen, asiakkaiden mieltymysten muutoksen ymmärtämiseen, tulevaisuuden ennakoimiseen, toiminnan tehostamiseen ja prosessien kehittämiseen, uusille kohdemarkkinoille laajenemiseen, kansainvälistymiseen sekä ongelmien ratkaisemiseen. Parhaiten ovat menestyneet ne organisaatiot, jotka ovat kyenneet arvioimaan niin nykyistä toimintaa kuin myös tulevaisuuden kehitysnäkymiä ja toimimaan aktiivisesti kehittäjinä ja näin vastaamaan nopeasti muuttuvan toimintaympäristön tarpeisiin.

Toimintaympäristön muuttuviin tarpeisiin vaikuttavat myös heikot signaalit ja globaalit megatrendit. Heikko signaali ovat ilmiöitä, jotka kertovat, mihin maailma voi mahdollisesti olla menossa. Jos ilmiö vahvistuu ja leviää, siitä voi tulla megatrendi. Solatie ja Mäkeläinen (2013, 193-195) esittävät heikon signaalin olevan vastaanottajalleen uusi ja yllättävä varoitusmerkki, idea tai trendi, joka vaikuttaa organisaation sisäiseen tai ulkoiseen toimintaympäristöön. Heikkoja signaaleja voi olla vaikea havaita ja niiden merkitys organisaatiolle jää usein asiantuntijoiden arvioitavaksi. Heikot signaalit voivat olla organisaatiolle uhka tai mahdollisuus, mutta ne edustavat aina mahdollisuutta oppia, kasvaa ja kehittyä, jos ne tunnistetaan oikein ja niitä osataan käyttää tehokkaasti hyväksi.

Megatrendi on usein globaali, yhteiskuntien rakenteita muuttava ilmiö. Erityisesti Suomen näkökulmasta näitä muutosilmiöitä on tulkittu Sitran trendilistalla 2014-2015 (Hartikainen 2014). Trendilista sisältää yhden tulkinnan megatrendeistä, koska niiden tulkinta on aina subjektiivista ja todellisuudesta ilmiöt ovat monien asioiden yhteisvaikutuksesta syntyneitä. Sitra nostaa 13 keskeisimmän muutosilmiön listalle keskinäisriippuvuuden lisääntymisen, joka näkyy vahvoina heijastusvaikutuksina yhteiskunnallisten tapahtumien yhteydessä, digitaalisaation mahdollistamina laajempina ja monipuolisempina virtuaalisina verkostoina sekä kansainvälisen muuttoliikkeen kasvuna sekä yhteisöjen voimaantumisen, joka näkyy yksilöiden vallan kasvuna, avoimempana tietona sekä uudenaikaisina omistamisen malleina. Valtasuhteiden siirtyminen, joka näkyy taloudellisen vallan siirtymisenä Aasiaan sekä erilaisten yhteistyösuhteiden tiivistymisenä ja viilentymisenä sekä ilmastonmuutoksen seurausten laajeneminen, joka näkyy ruokapulana, elinkelvottomina alueina sekä sääolosuhteiden muuttumisena ovat myös Sitran mukaan keskeisiä muutosilmiöitä. Lisäksi listalla ovat hyvinvoinnin korostuminen, joka näkyy hyvinvointipalveluiden lisääntymisenä ja hyvinvointikäsitteen päivittymisenä sekä Euroopan rakenteiden rapistuminen, joka näkyy kasvavina haasteina byrokratiassa, taloudessa ja kansalaisten tyytyväisyydessä. Keskeisiä muutosilmiöitä ovat myös venyvät eliniät, jotka näkyvät väestörakenteen muutoksena ja kasvavina terveydenhuollon kuluina, teknologian integroituminen arkeen, joka näkyy teknologian muutoksena, ihmisten ja koneiden välisenä yhteistyönä, uusien tuotteiden valmistusmenetelminä ja terveydenhuollon tehostumisena sekä taitojen ja tiedon suhteen muutos, joka näkyy innovaatioiden ja yritteliäisyyden lisääntymisenä. Listalle nousevat myös eriarvoisuuden kasvu, joka näkyy tuloerojen kasvuna yksilötasolla, sosiaalisena eriarvoisuutena ja ihmisoikeuksien loukkauksina, työn

vakauden murentuminen, joka näkyy pitkien työurien katoamisena, työn merkityksellisyyden tärkeys kasvaa, ammattien digitalisoitumisena sekä globaalin liiketoiminnan laajentumisena sekä kaupunkien roolin korostuminen, joka näkyy megakaupunkien lisääntymisenä sekä kaupunkien suunnittelun muuttumisena. Myös ekologinen kriisi, joka näkyy biokapasiteetin suurempana ylittämisenä sekä raaka-aine- ja energiapulana on Sitran näkemyksen mukaan keskeinen muutosilmiö.

Näillä trendeillä on tietysti myös riskinsä, ns. vastatrendinsä, esimerkiksi vähemmistökulttuurien uhkaaminen, autoritaaristen vallankäyttäjien tiukempi ote uutismediasta, globaalin turvallisuuden turvaamisen haasteet, päästöttömän energiatuotannon kasvu, psyykkisten oireiden lisääntyminen, senioreiden asema kuluttajina ja osajina, yleissivistyksen käsitteen muutos, oppimisen muutos, osaamisen eriarvoisuuden vähentyminen, fyysisesti kevyempi elämä, kiertotalouden lisääntyminen ja resurssien niukentuminen. (Hartikainen 2014.) Innokylän kehittämissoppaassa (Pohjola, Aalto-Kallio, Englund, Heikkinen, Koivisto, Korhonen, Lyytikäinen, Peränen, Pitkänen & Virtanen 2014, 7-9) nähdään muutoksen suuntaviivoina megatrendeistä esimerkiksi kuluttajuuden ja yksilöllisyyden vahvistumisen, teknologian valtavan käyttöönottovauhdin, väestöön liittyvät muutokset, luonnonvarojen niukkenemisen ja sen seurauksena tulevan elinkeinorakenteen muutoksen sekä talouden globaaliuden. Kirjoittajat tarkastelevat megatrendejä erityisesti kehittämisen näkökulmasta: megatrendit haastavat kehittäjät pohtimaan, mitä ja erityisesti miten tulisi kehittää.

3.4. Kehittämisen haasteet

Solatie ja Mäkeläisen (2013, 41-57) mukaan kehittämistä ja erityisesti merkittävien ja mullistavien innovaatioiden syntymistä hankaloittaa pelko, oletukset, tieto, tavat ja tottumukset, laiskuus, sivukonttorisyndrooma, kompensoimattomuus, aika ja johtaminen. Epäonnistumisen ja virheiden pelko estävät meitä yrittämästä. Asioita pidetään usein itsestään selvyyksinä ja totuuksina, kunnes joku ylittää pelkonsa ja todistaa toisin. Kehittämiseen tarvitaan tietoa, mutta myös sen tunnistamista, mitä emme tiedä. Kulttuurit ja perintönä saatu toimintamalli voivat tappaavaa innovatiivisuuden, kuten myös liiallinen tyytyväisyys nykytilaan. Sivukonttorisyndroomasta kärsivä työyhteisö sysää vastuun kehittämisestä ja innovoinnista ylemmille tahoille. Palkintojen ja kannustimien puute sekä kokemus ajan puutteesta eivät kannusta kehittämään ja muutoksen tahdissa pysymätön johto halvauttaa kehittämisen alkuunsa. (Solatie & Mäkeläinen 2013, 41-57.)

Sosiaali- ja terveysalan uudistumiselle on monenlaisia haasteita. Henkilöstön saatavuus, osaaminen ja ikääntyminen haastavat johtamisen ja henkilöstön tulevaisuudessa. Uuden niin sanotun y-sukupolven saapuminen työmarkkinoille on ominaisuuksiltaan, työkokemukseltaan, mieltymyksiltään ja arvoiltaan erilainen kuin nyt eläkeikää lähestyvä sukupolvi. Y-sukupolven edustajat ovat tottuneet hakemaan ja soveltamaan tietoa, saamaan tuloksia ja arvostamaan omaa

ammattitaitoaan. (Stenvall & Virtanen 2012, 27). Y-sukupolvi on vahvasti verkosto-orientoitunut, joten lähtökohdat yhteisölliselle tiedon tuottamiselle, esimerkiksi kehittämistyönä ovat hyvät (Ahonen, Hussi & Pirinen 2010). Erityisen muutospaineen tuottavat väestön ikärakenteen muutoksen myötä kasvavat asiakasmäärät ja julkisten resurssien määrä suhteessa tehtävään työhön (Virtanen, Suoheimo, Lamminmäki, Ahonen & Suokas 2011, 7). Sosiaali- ja terveydenhuollon innovaatioista on haettava kasvua, tuottavuutta ja vaikuttavuutta ja niiden kautta laaja-alaista kestävyyttä.

Toinen uudistumisen haaste löytyy rahoituksesta ja kumppanuuksista. Tämän hetkinen rahoitusmalli on kehittämistyön tapaan pirstaleinen ja lyhytjänteinen. Kehittämispulssit määräävät myös rahoituksessa eikä eri rahoittajien välillä ole kokonaiskoordinointia, jolloin rahoituksenkin avulla voitaisiin ohjata sosiaali- ja terveysalan kehittämistä kokonaisvaltaisempaan, pitkäjänteisempään ja pysyviä tuloksia tuottavampaan suuntaan. (Stenvall & Virtanen 2012, 28-31).

Sosiaali- ja terveysalan perinteinen tuotanto- ja sektorilähtöinen ajattelutapa on suuri haaste kehittämisen asiakaslähtöisyydelle. Se vaikeuttaa uusien hyvien toimintatapojen levittämistä koko alalle, koska asiakkaan asema nähdään aina sektorilähtöisesti. Tuotanto- ja sektorilähtöinen ajattelu tuottaa spontaania ongelmanratkaisua, sen sijaan, että pyrittäisiin ratkaisemaan ja ennaltaehkäisemään ongelmia pidemmällä tähtäimellä muuttamalla palvelurakennetta niin, että yhteneväinen asiakasymmärrys ja – osaaminen ulottuisi koko palvelukokonaisuuden läpi. Tämä vaatii asiakkaan näkemistä kokonaisuutena, palvelunkäyttäjänä, aidosti tasavertaisena kumppanina palveluprosessissa. Ammatillisen asiantuntijuuden tulee muuttua niin, että ammattilaiset käyttävät asiantuntijuuttaan työvälineenä yhteistyössä muiden asiantuntijoiden ja palvelunkäyttäjien kanssa sen sijaan, että toimisivat asiantuntijaroolissa irrallaan muista. Asiantuntijuuksia hyödyntäen on muovattava uusi näkemys asiakkuudesta ja löydettävä uusia tapoja tuottaa palvelua vähenevien resurssien ja tuottavuusvaateiden paineessa. Askel kohti tällaista tehokkaampaa ja asiakkaan näkökulmasta parempaa palvelua on otettu jo 1980- ja 1990-luvulla moniammatillisen yhteistyön saavutettua jalansijaa sosiaali- ja terveysalalla. Myös sosiaali- ja terveysalan johtaminen on ollut hyvin omaan sektoriin ja sen tuotantoprosesseihin keskittynyttä. Nämä kaikki johtavat siihen, että kokonaisuuksia on vaikeaa hahmottaa, jolloin myös erilaiset rajapinnat muodostuvat ongelmallisiksi: tarvitaan verkostoissa tapahtuvaa kollektiivista innovaatioiden johtamista, jotta saadaan aikaan aidosti vaikuttavia ja juurtuvia innovaatioita. (Stenvall & Virtanen 2012, 31-35).

Asiakaslähtöinen kehittäminen vaatii yhteistyötä ammattirajojen lisäksi myös sektorirajojen ylittämistä. Usko asiakaslähtöisen toiminnan laatua ja vaikuttavuutta parantavaan vaikutukseen on jonkin verran suurempi järjestö- kuin yksityisellä tai julkisella sektorilla. Kehittämistyötä tehdään jokaisella sektorilla, mutta kehitetyt käytänteet eivät usein leviä sektorista toiselle yhteistyön ja yhteisen asiakaslähtöisyysnäkökuvan puutteen vuoksi. Yksityisen ja julkisen sektorin kumppanuutta on voimakkaasti

kehitetty viime vuosina, mutta kumppanuusajattelua ollaan kehittämässä suuntaan, jossa asiakkailla ja palvelun käyttäjillä on entistä merkityksellisempi rooli. Tämä vaatii sektorirajat ylittävään visioon asiakaslähtöisyydestä perustuvan kehittämistyön toteuttamista kokonaisvaltaisesti ja palveluja integroiden. (Virtanen ym 2011, 9-10).

Kehittämisellä pyritään vahvistamaan organisaation sisäistä tai ulkoista toimintakykyä ja ratkaisemaan konkreettisia käytännön ongelmia. Stenvall ja Virtanen (2012, 75) näkevät, että uudistaminen on parhaiten toteutettavissa kehittämisen ja innovaatioiden kautta, joiden toteuttaminen vaatii muutosjohtamista. Muutoksen johtaminen on sekä asioiden hallintaa että ihmisten johtamista. Muutosjohtaja suunnittelee, toimeenpanee, mittaa, ja todentaa muutosta innostaen, kannustaen ja motivoiden muutokseen osallisia ihmisiä. Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2010, 274) kuvaavat kestäväen uudistumisen johtamista ”kaksikätesen johtamisen” eli uuden kehittämisen ja olemassa olevan johtamisen hallitsemisen (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 189-190) että ”kutsumusjohtajuuden” eli johtamisen kokemisen merkityksen kokemisen (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 239-240) yhdistymisenä.

4 KOHTI INNOVAATIOTA

Uutta tai parempaa tuotetta, palvelua, välinettä tai menetelmää kutsutaan usein innovaatioksi. Innovaatio on uutta arvoa luovaa tuotetta ajattelua, keksintö, uusi tai parannettu tuote, palvelu, järjestelmä, prosessi, toimintamalli, toimintatapa, brändi tms. Innovaatio on uuden luomista. (Solatie & Mäkeläinen 2013, 28-29). Hämäläinen, Jäppinen ja Kivisaari ottavat innovaatioiden tarkastelun sosiaali- ja terveysalalla määritelmän ”Innovaatio on sosiaali- ja terveysalalla yksilön, ryhmän ja/tai verkoston luovan toiminnan tuloksena syntynyt uusi idea, joka johtaa lisäarvoa tuottavaan tulokseen yksilön tai yhteisön hyvinvoinnissa, terveydessä tai palvelujärjestelmässä.” (Hämäläinen ym., 2011, 219). Paasivaara ym. näkevät luovuuden ja innovatiivisuuden avainasemassa organisaation uudistamisessa. Ne eivät kuitenkaan ole sama asia, luovuus voi ilmetä monin tavoin ja työyhteisön toiminnalla on suuri merkitys sille, miten luovuus menestyy siinä. Innovatiivisuutta syntyy vasta, kun luova ajattelu sallitaan ja se muunnetaan tavoitteelliseksi toiminnaksi. (Paasivaara ym. 2011, 32-34.)

Suurin osa tehtävistä innovaatiosta ovat ylläpitäviä innovaatioita, parannuksia olemassa oleviin tuotteisiin, jotka kasvattavat myyntiä, lisäävät asiakastytyväisyyttä tai tehostavat olemassa olevia prosesseja. Nämä innovaatiot eivät vaadi suuria muutoksia organisaation toiminnassa ja niiden toteuttaminen on melko vaivatonta ja riskitöntä. Merkittävät ja mullistavat innovaatiot puolestaan ohjaavat toimintaa jo aivan uuteen suuntaan. Merkittävät ja mullistavat innovaatiot ovat elintärkeitä organisaation menestymiselle. Useiden ylläpitävien innovaatioiden samanaikainen tuottaminen eri osa-alueilla organisaation toimintaa voi vaikutukseltaan kuitenkin vastata merkittävän tai mullistavan innovaation vaikutusta. Erilaisia innovaatiolajeja ovat esimerkiksi tuote- ja

palveluinnovaatiot, teknologiset innovaatiot, desinginnovaatiot, markkinointi-innovaatiot, prosessi- ja kulttuuri-innovaatiot, jakeluinnaatiot sekä strategiainnovaatiot. (Solatie & Mäkeläinen 2013, 28-41.)

Innovaatio on siis keskeisessä asemassa palveluiden kehittämisessä. Innovaatiot voivat liittyä uusiin palveluihin, uusiin asiakkaisiin, olemassa oleviin palveluihin ja olemassa oleviin asiakkaisiin. Innovaatioiden syntymiseksi organisaatiossa tulee olla kehittämiskapasiteetin lisäksi innovaatiokapasiteettia, innovaatiokyvykkyyttä ja kykyä edesauttaa innovaatioiden syntymistä organisaatiossa mahdollistamalla luovuutta, johtamalla kehittämishankkeita osaavasti, hankkimalla rahoitusta kehittämiselle sekä mallintamalla kehitettyjä innovaatioita. Innovaatioiden lähteenä voi toimia periaatteessa lähes kaikki organisaation tekeminen ja toiminta. Innovaatiot tulisi linkittää organisaatiossa aina isompaan kokonaisuuteen ja niiden merkitystä koko organisaation toiminnalle tulisi aina pystyä tarkastelemaan. Kehittämistoimintaa tulisi aina myös arvioida tavoitteiden tarkoituksenmukaisuuden, käytettyjen resurssien sekä saatavien tulosten ja vaikutusten näkökulmasta. Niiden kautta tarkasteltuna kehittämistoiminnasta voidaan tehdä kokonaisvaltaista arviointia sen vaikuttavuudesta. (Stenvall & Virtanen 2012, 93-96.)

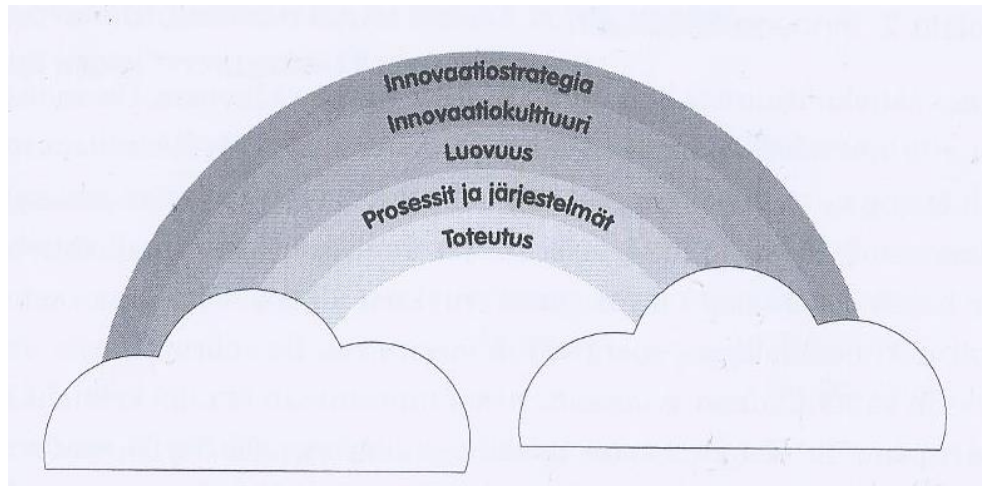
Innovaatiot ja niiden johtaminen ovat kansainvälisessäkin keskusteluissa ajankohtaisia teemoja. Sosiaali- ja terveysalalla innovaatiot tulisi nähdä keskeisenä välineenä palveluiden tehokkuuden ja saatavuuden lisäämiseksi sekä palveluiden laadun ja vaikuttavuuden kehittämiseksi. Tähän tarvittaisiin kokonaissuunnitelmaa, strategiaa. Asiakkaiden moninaistuvat palvelutarpeet, palveluihin kohdistuvat laatuvaatimukset sekä tiukentuvat resurssit vaativat kehittämään innovaatioita, jotka kohdistuvat niin yksittäisiin palveluihin, palvelutuotteisiin, teknologian hyödyntämiseen kuin erilaisiin sosiaalsiin innovaatioihin. Johtamiselta tällainen uudistaminen vaatii johtamisajattelun perustaksi asiakaslähtöisyyden, innovatiivisuuden, kyvykkyyden muutokseen ja prosessien johtamisen merkityksen ymmärtämisen. Asiakaslähtöisyys tulee näkymään asiakkaan vahvempana roolina palvelutoiminnan suunnittelusta. (Stenvall & Virtanen 2012, 37-42). Myös Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2009, 13-14) näkevät asiakkaan roolin keskeisenä puhuttaessa sosiaalisista innovaatioista eli palveluinnovaatioista ja palveluiden synnystä.

4.1. Täydellinen innovaatiojärjestelmä

Jotta kehittämiskelpoiset sisäiset kehittämisideat ja tunnistetut kehittämistarpeet tulevat kerätyksi talteen, tulee organisaatiolla olla määrämuotoinen ideoiden keräämismenettely (Kettunen 2009, 50). Innovoinnin tulee siis tapahtua systemaattisesti, määrätietoisesti ja ohjatusti. Tämä ei tarkoita rajoituksia vaan innovointia tukevia rakenteita, jotta innovaatiot ja luovuus kiinnittyvät organisaation päivittäisen toiminnan luonnolliseksi osaksi. Rakenteiden puute johtaa innovaatioiden vähenemiseen ja vaipumiseen unohduksiin jo ennen kuin niille tehdään

mitään. Jotta innovaatiot ja luovuus kukoistaisivat organisaatiossa, tarvitaan jatkuvaa, systemaattista ja määrätietoista innovointia, jolla on selkeät tavoitteet. Hyvä innovaatiotoiminta vaatii, että johto näyttää esimerkkiä toiminnallaan, koko henkilöstön osallistumista kehittämiseen sekä riittävän erilaisista ihmisistä koostuvia tiimejä rikastuttamaan kehittämistä erilaisten lähestymistapojen ja ajattelumallien kautta. Innovoinnin tulisi olla asiakaslähtöistä ja sitä tulisi uskaltaa toteuttaa myös organisaation ulkopuolella. Innovointi vaatii tietysti riittävää resursointia, mutta myös avointa ja puolueetonta ideoiden arviointia. Syntyneet innovaatiot tulisi kaupallistaa riittävän nopeasti ja juhlia ja palkita onnistuneita innovaatioita ja niiden tekijöitä. (Solatie & Mäkeläinen 2013, 58-59.)

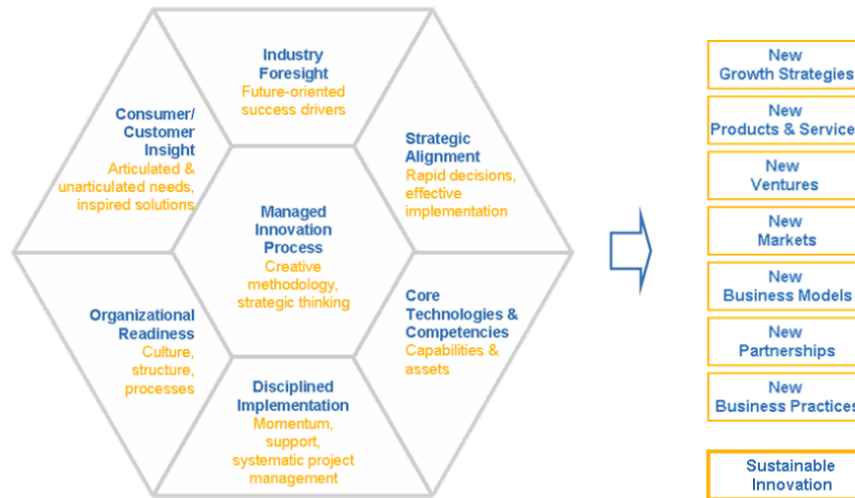
Solatie ja Mäkeläinen (2013, 186) kuvaavat toimivaa kehittämisjärjestelmää täydellisen innovaatiojärjestelmän kautta. Täydellinen innovaatiojärjestelmä koostuu heidän mukaansa viidestä kaistasta, joissa toimitaan hallitusti. Viisi kaistaa muodostavat yhdessä sateenkaarimallin (Solatie & Mäkeläinen 2013, 140-145).



Kuva 1. Sateenkaarimalli: innovaatiotoiminnan viisi kaistaa (Solatie & Mäkeläinen 2013, 141)

Sateenkaarimallin innovaatiotoiminnan viisi kaistaa ovat 1) strategia: pohjalla vahva visio, joka perusteella rakennetaan tavoitteellisen innovaatiotoiminnan mahdollistava, selkeästi kuvattu ja viestitty strategia, jossa riskinotto kyky on määritelty ja riittävät resurssit innovaatiotoimintaan taattu; 2) kulttuuri: systemaattinen, määrätietoinen ja ohjattu kehittämiskulttuuri; 3) luovuus: tunnustetaan luovuus kaikissa ihmisissä ja erilaisissa toiminnoissa, uskaltaudutaan etsimään luovia ratkaisuja ja seurataan heikkoja signaaleja; 4) prosessit ja järjestelmät: innovaatiotoimintaa inspiroivat toimivat prosessit ja järjestelmät innovaatiotoiminnalle, hallitaan innovaatioiden elinkaari, selkeät roolit ja vastuut; sekä 5) toteutus: organisaation kyky tehdä päätöksiä ja valintoja selkein, läpinäkyvin ja objektiivisin perustein, innovaatioiden kaupallistaminen, ihmisten innostaminen ja palkitseminen sekä uutta oppiva ja omaksuva organisaatio. (Solatie & Mäkeläinen 2013, 141).

Palmer ja Kaplan (n.d., 7) tunnistavat strategisen innovaation koostuvan seitsemästä eri ulottuvuudesta, jotka kohtaavat Solatien ja Mäkeläisen näkemyksen. Palmerin ja Kaplanin näkemyksen mukaan strategisen innovaation ulottuvuudet ovat johdettu innovaatio prosessi (managed innovation process), strateginen suuntautuneisuus (strategic alignment), alan ennakointi (industry foresight), asiakasymmärrys (consumer / customer insight), ydinteknologia ja –osaaminen (core technologies and competencies), organisaation valmius (organizational readiness) ja kurinalainen toteutus (disciplined implementation).



Kuva 2. Strategisen innovaation seitsemän ulottuvuutta (Palmer & Kaplan n.d., 9)

Molemmissa näkemyksissä nousevat strategian toteuttaminen innovaatiotoiminnan avulla sekä systemaattinen, määrätietoinen ja ohjattu kehittämiskulttuuri hyvän kehittämisjärjestelmän ytimiksi. Muutoshaasteiden tunnistaminen, ennakointi, osaaminen, innostaminen ja palkitseminen sekä luovuus muodostavat innovaatiotoiminnan lihan näiden ytimien ympärille. Innovaatiotoimintaa voidaan toteuttaa monin eri tavoin, toteuttamisen malli voidaan rakentaa vakaan kehittämisen, säästävän kehittämisen, yhteisöllisen kehittämisen tai nopean kehittämisen innovaatiotoiminnan mallille riippuen muutosta ajavista voimista, toimijakentästä innovaatioprosessin tasosta sekä yhteydestä kansalliseen innovaatiostrategiaan (Ahola & Rautiainen 2009, 95-99).

4.1.1. Strategia ja kulttuuri

Solatie ja Mäkeläinen toteavat, että strategia on elintärkeä innovaatiotoiminnassa: jos strategiaa ei ole määritelty riittävän selkeästi, ei innovaatio- eli kehittämistoimintaa tapahdu. Innovaatiostrategian tehtävä on ohjata kehittämistä oikeaan suuntaan, niin että siitä saadaan paras mahdollinen hyöty. Innovaatiostrategian avulla kuvataan, mitä kehittämisellä halutaan saada aikaan, millaisia tuloksia, millaisella riskillä ja millaisilla resursseilla. Hyvä innovaatiostrategia innostaa ja kannustaa innovoimaan ja varmistaa, että parhaat innovaatiot tulevat myös käyttöön. Jos organisaation strategia ei tue tavoitteellista innovaatiotoimintaa, se voi pahimmillaan estää innovaatioiden syntymisen ja kehittämisen. (Solatie & Mäkeläinen 2013, 141-151.)

”Uudenlainen toiminta vaatii uudenlaista kulttuuria”, toteavat Pohjola ja muut (Pohjola ym. 2014, 10). Organisaation kulttuuri on ainakin kokoelma toimintatapoja, sääntöjä, käytäntöjä, sanoja, merkityksiä ja asenteita. Kehittämisen kulttuurin tulisi olla avointa, moninäkökulmaista ja tarvelähtöistä. Kaikkien asian kannalta tärkeiden osapuolten tulisi päästä osallistumaan kehittämiseen, jota ohjaavat konkreettisten tarpeiden kautta määritellyt tavoitteet. Kehittämisen tulosten tulisi olla avoimesti hyödynnettävissä ja ne tulisi jakaa myös muille toimijoille. (Pohjola ym. 2014, 10-16.)

Solatie ja Mäkeläinen näkevät innovaatiokulttuurin enemmän organisaation sisällä olevana asiana. On tärkeää, että innovaatiokulttuuri rohkaisee ottamaan hallittuja riskejä ja sallii välillä epäonnistumisenkin. Hyvässä innovaatiokulttuurissa epäonnistumisista opitaan ja onnistumisista palkitaan. Innovaatiokulttuurin perimmäinen tarkoitus onkin kannustaa ihmisiä kehittämään toimintaansa. (Solatie & Mäkeläinen 2013, 151-158.)

4.1.2. Luovuus ja osaaminen

Pelkkä strategia ja kulttuuri eivät kuitenkaan riitä systemaattisen, ohjatun ja määrätietoisen kehittämisen ja innovaatiotoiminnan syntymiseksi. Tarvitaan myös luovuutta. Luovuuden tärkein tehtävä kehittämistoiminnassa on antaa etumatkaa kilpailijaan tuottamalla erilaisia ideoita kuin kilpailija. Toiminnan kehittämiseen tarvitaan niin uusia ajatuksia kuin näiden uusien ajatusten uudenlaista yhdistämistä organisaatiossa. Uudenlainen keskustelu tapahtuu usein uusien keskustelijoiden osallistamisella. Kehittämisen ja innovointitoimintaan otetaan mukaan erilaisia ääniä, asiakkaita, asiantuntijoita, tutkijoita ja muita oman toimialueen ulkopuolelta tulevia näkemyksiä. Näin näkökulmaa saadaan laajennettua ja luovuutta lisättyä moniäänisyyden kautta. (Solatie & Mäkeläinen 2013, 158-163.)

Avoimuus on kehittäjälle sekä mahdollisuus että haaste. Toisaalta avoin kehittäminen mahdollistaa esimerkiksi palvelujen tuottamisen tehokkaammin ja paremmin asiakkaan tarpeisiin kohdistuvasti. Toisaalta avoin kehittäminen voi johtaa kilpailuaseman vaarantumiseen sekä näkökulmien ja mielipiteiden sekamelskaan. (Pohjola ym. 2014, 10-16). Solatie ja Mäkeläinen näkevät saman ongelman, he toteavat, että usein avoimen innovaation nähdään olevan synonyymi ilmaisen kanssa. Kohderyhmältä ja asiakkailta saatu panostus on usein pientä ja riittää vain ylläpitävien innovaatioiden tekemiseen ja pieniin tuoteparannuksiin. Mullistavien innovaatioiden tekeminen avoimessa innovaatiotoiminnassa vaatii organisaation panostusta tarpeen taustoitukseen sekä osallistujien ohjaukseen, kannustukseen ja palkitsemiseen. (Solatie & Mäkeläinen 2013, 161-163.)

Innovaatiotoiminta vaatii siis luovia kehittäjiä. Kehittäjän on omattava osaamista omasta substanssistaan sekä luovuutta. Hän osaa yhdistellä aikaisempaa, keksiä uutta ja soveltaa löydettyjä ratkaisuja. (Stenvall &

Virtanen 2012, 256.) Haastateltuaan lähes sataa innovaatiotoimijaa eri aloilta, Dyer, Gregersen ja Christensen löysivät tutkimuksessaan (2011, 2-3, 12) viisi kehittäjän tärkeintä taitoa: assosiointi, kyseleminen, tarkkaileminen, verkostoituminen ja kokeileminen. He toteavat, että hyvä kehittäjä, innovator, osaa sekä ajatella eri tavalla että toimia eri tavalla. Hyvä kehittäjä kykenee yhdistämään ideoita, jotka eivät ole ilmiselvästi toisiinsa yhteydessä. Erilainen, assosioiva, yhdistelevä ajattelu ei kuitenkaan riitä, vaan kehittäjän täytyy myös toimia eri tavoin. Erilaisen ajattelun käynnistämiseksi hänen täytyy kysellä ja kyseenalaistaa, tarkkailla, verkostoitua ja kokeilla. Dyer, Gregersen ja Christensen toteavat, että kyky tuottaa innovaatioita ei ole vain ajattelun toiminto, vaan myös käyttäytymisen toiminto, jolloin muuttamalla käyttäytymistämme, tapaamme toimia, voimme parantaa luovuuttamme. (Dyer ym. 2011, 3). Innovaatioiden tuottamiseen on olemassa lukuisia erilaisia menetelmiä, joiden keskeisenä tavoitteena ei ole tuottaa tietoa, vaan ideoita (Ojasalo ym 2009, 78).

Laamanen (2005, 299) näkee, että tehokas kehittäminen tapahtuu projektien avulla, joten kehittämisosaamisen lisäksi tarvitaan myös projektisaamista. Projekti osaaminen koostuu liiketoimintaosaamisen ja ammatillisen osaamisen lisäksi johtamisesta ja valvonnasta, projektin osittamisesta ja aikatauluttamisesta, määrittelyosaamisesta, organisoinnista, moniprojektihallinnasta, viestinnästä itsensä johtamisesta sekä laadunvarmistuksesta ja muutoksen hallinnasta. Projektin johtaminen ja valvonta vaatii taitoa antaa selkeitä toimeksiantoja, rakentaa yhteisiä tavoitteita sekä ryhmähenkeä, kykyä keskittyä olennaiseen ja puuttua ongelmatilanteisiin. Osittaminen ja aikataulutus on taitoa analysoida kokonaisuuksia ja jakaa se hallittaviin osiin sekä suunnitella aikatauluja, etenemistä, kontrollipisteitä, analysioida riskejä ja laskea tuottoja ja kustannuksia. Määrittelyosaaminen on taitoa selvittää sidosryhmien tarpeita ja muuttaa ne konkreettisiksi tuotoksiksi ja tavoitteiksi. Organisointi on projektiorganisaation, selkeiden vastuukokonaisuuksien ja osaamisvaatimusten rakentamista. Moniprojektihallinta tarkoittaa projektien välisen yhteistyön ja projektisalkun hallintaa sekä resurssien ohjaamista projektien käyttöön. Viestintäosaaminen on taitoa rakentaa toimivia viestintäkanavia, esitellä projektia, pitää yhteyttä sidosryhmiin sekä raportoida projektin etenemisestä. Kyky ohjata henkilökohtaista kehittymistä, kestävää hyvinvointia sekä sietää paineita on itsensä johtamisen osaamista. Laadunvarmistuksen ja muutosten hallinnan osaaminen käsittää dokumenttien hallinnan menettelyt sekä muutoksiin liittyvien rutiinien ja katselmuksien luomisen. (Laamanen 2005, 299.)

4.1.3. Prosessit ja järjestelmät

Tulokselliseen kehittämiseen tarvitaan myös systemaattisia toimintatapoja, kuten innovaatioprosesseja ja – järjestelmiä. Toimintatapojen tulee olla riittävän joustavia ja yksinkertaisia, että niiden oppiminen ja käyttäminen on helppoa. Kehittämisprosessi tulisi olla yksi organisaation pääprosesseista ja tarjota jokaiselle organisaation työntekijälle yhteinen kehittämisen kieli ja toimintatapa. Toimintatavan tulee käsitellä ideoita järjestelmällisesti, jotta hyvät ja luovat ideat lähtevät elämään ja

kehittymään. Suurimpia haasteita innovaatioprosesseissa ovat prosessien hitaus ja jäykkyys, kasvuajan puute, ajoitus, tietotulva sekä kriteereiden ja mittareiden puute. Nämä haasteet johtavat siihen, että hyvät ideat jäävät käsittelemättä tai niihin suhtaudutaan liian kriittisesti liian aikaisessa vaiheessa. Lisäksi kehittämistarpeiden tunnistaminen voi olla vaikeaa ja ideoiden ohjaaminen oikeille ihmisille haasteellista. Ideoita ja ajatuksia voi myös tulla tulvimalla, jolloin kehittämisen arvoisten ideoiden löytämiseen tarvitaan kriteereitä ja mittareita, joilla voidaan arvioida mahdollisten innovaatioiden hyötyä ja arvoa suhteessa siihen käytettäviin resursseihin. Ideoista ja ajatuksesta tulee siis pystyä suodattamaan elinkelpoiset, organisaation arvojen, mission, vision ja strategian kannalta olennaiset innovaatioaihiot. Järjestelmän tulisi kuitenkin olla joustava, jotta myös ideat, jotka perustuvat vahvaan intuitioon, saavat mahdollisuuden kehittyä, vaikka ne eivät täyttäsikään kaikkia annettuja kriteerejä. (Solatie & Mäkeläinen 2013, 164-173)

Toteuttamisen arvoisten ideoiden löytäminen ja hyödyntäminen vaatii siis innovaatioprosessin, jonka tärkeimpiä ominaisuuksia ovat käytön miellyttävyys, kyky käsitellä paljon ideoita samaan aikaan, kriteereiden sisältyvyys ja ideoiden parantaminen prosessin aikana. Lisäksi hyvä innovaatioprosessi ei tasapäistä ideoita eikä tee kompromisseja ideoiden suhteen. (Solatie & Mäkeläinen 2013, 173.)

4.1.4. Toteutus ja arviointi

”Hyvä idea ei merkitse mitään, ellei sitä toteuteta onnistuneesti.”, toteavat Ojasalo ja Mäkeläinen (2013, 178)

Onnistuneessa innovaation toteutuksessa huomioidaan esimerkiksi innovaation innostavuus ja uutuusarvo sekä niiden ylläpitäminen pitkässäkin innovaatioprosessissa, viestintä innovaatiosta sisäisesti, organisaation johdon sitouttaminen innovaation toteuttamiseen, muutostarpeen ymmärtäminen ja määrittely, muutosprosessin suunnittelu, muutoskyvystä huolehtiminen, resursointi, osaaminen, muutoksen johtaminen ja innovaation tuotteistaminen ja kaupallistaminen. (Solatie & Mäkeläinen 2013, 179.)

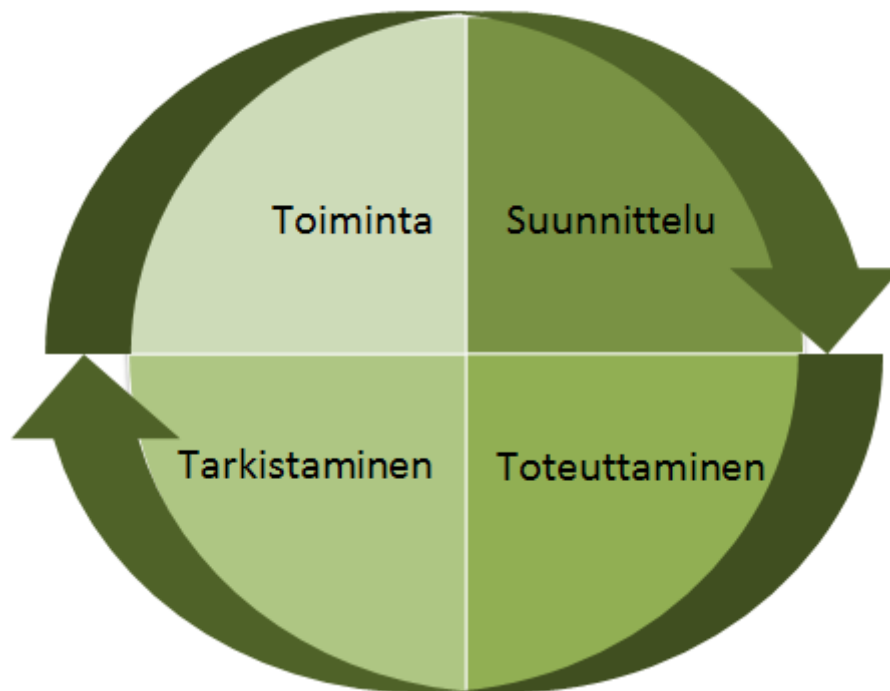
Kun innovaatioprosessi on toteutettu ja uusi innovaatio tai paranneltu tuote on valmis, on tarpeellista arvioida sen onnistumista. Taloudellisen tuloksen lisäksi asiakkaiden reaktiot, kilpailuaseman vahvistuminen, uusien alueiden valloittaminen sekä ansaitut palkinnot ja julkisuus voivat olla onnistumisen mittareita. Myös asiakkaiden ja henkilöstön tyytyväisyys kertovat innovaatioprosessin onnistumisesta. (Solatie & Mäkeläinen 2013, 179-180) Onnistuneen innovaatioprosessin seurauksena tulisi olla palkitseminen (Solatie & Mäkeläinen 2013, 180.)

Kehittämisen vetäjä voi olla kuka tahansa pätevä ja visionäärinen henkilö, mutta kehittämisen tulisi olla hänen päätyötään, jotta kehittämistä voidaan toteuttaa systemaattisesti. Kehittämisideoiden ja innovaatioaihioiden luominen ei voi olla sidoksissa esimies-alais-asetteluun, vaan jokaisen innovointiin osallistujan ideat ja aihiot käsitellään saman prosessin

mukaisesti. Osaamisen kehittäminen ja ylläpito on tärkeää yhteisen kehittämiskielen ja – kulttuurin luomiseksi ja osaamisen kehittämisen, esimerkiksi koulutuksen, tulisi sisältää niin luovuus- kuin innovaatio-osaamisen kehittämistä. Lisäksi kehittämisen vetäjät tulisi kouluttaa luovan ongelmanratkaisun ammattilaisiksi sekä ylläpitää ja parantaa heidän osaamistaan jatkuvan koulutuksen ja harjoituksen avulla. Itse innovaatiojärjestelmän tulee olla helppokäyttöinen ja saavutettavissa kaikille kehittämiseen osallistuville. Organisaation tulisi ylläpitää useita kehittämisprosesseja yhtä aikaa ja niitä tulisi johtaa systemaattisesti ja jatkuvasti. Prosessien onnistumista tulee seurata ja mitata, jotta tiedetään, onnistuvatko prosessit ja toimiiko innovaatiojärjestelmä. Innovaatiojärjestelmän avulla voidaan kehittää niin ylläpitäviä, merkittäviä kuin mullistaviakin innovaatioita ja organisaation tulisi tavoitella kaikkien näiden tasojen innovaatioiden toteutumista. (Solatie & Mäkeläinen 2013, 189-192.)

4.2. Jatkuva kehittäminen

Autismisäätiössä on määritelty kehittämisen periaatteeksi jatkuva kehittäminen. Sitä kuvataan organisaatiossa Demingin PDCA-ympyrän avulla, joka kuvaa jatkuvan kehittämisen syklistä luonnetta. Sen vaiheita ovat suunnittelu (Plan), toteutus (Do), tarkistaminen (Check) ja korjaaminen (Act) (Borgman & Packalén 2002, 22; Pitkänen 2009, 51). Tämä yleisesti tunnettu malli pohjautuu pohjimmiltaan oppimisen ja jatkuvan parantamisen filosofialle (Hokkanen & Strömberg 2006, 81).



Kuvio 1. Demingin ympyrä

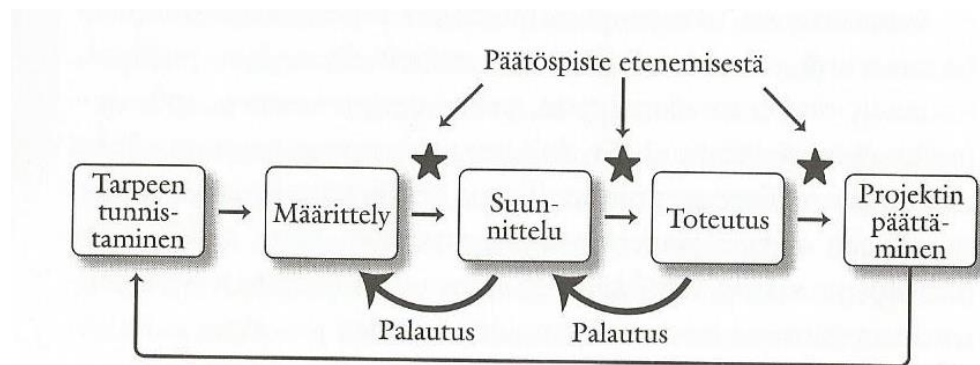
Deminin ympyrän ydinajatus on jatkuva kehittäminen ja parantaminen. Ympyrän vaiheet seuraavat toisiaan aina uudestaan spiraalinomaisesti, johtuen toiminnan jatkuvaan arviointiin ja kehittämiseen. Suunnitteluvaiheessa (Plan) käsillä olevaan ongelmaan, ideaan tai

innovaatioaihioon perehdytään, hankitaan tietoa aiheesta, arvioidaan nykytilannetta ja ideoidaan ratkaisuja). Suunnittelun jälkeen siirrytään kohti ideoitua muutosta testaamalla ja toteuttamalla (Do) suunnitteluvaiheessa ideoitu prosessi. Toteutusta seuraa arviointi ja tarkistaminen (Check) ja niiden pohjalta korjaavien ja parantavien toimenpiteiden toteuttaminen (Act). (Borgman & Packalén 2002, 24-26; Sarala & Sarala 2001, 100-101)

Kun kehittämisprosessi on käynyt Demingin ympyrän vaiheet läpi riittävän monta kertaa ja tavoite on saavutettu, on saatu parannellun tai aivan uuden innovaation lisäksi aikaan tieto- ja taitokertymää. Tämä kertymä on uuden prosessin lähtökohta, joka toimii uuden prosessin osaksi esiprosessina. (Borgman & Packalén 2002, 24-26) Demingin ympyrän mukainen kehittäminen etenee prosessina, joka noudattaa elinkaareltaan projektien elinkaarta (esimerkiksi Kettunen 2009, 41; Anttonen 2003)

Projektin olemus ainutlaatuisena, rajattuna ja määriteltynä toimintana, jolla on ennalta määritellyt tavoitteet ja jonka tarkoituksena on tuottaa suunnitelmallisesti uutta liitettäväksi olemassa olevaan (Paasivaara ym. 2011, 17-18). Tämä kuvaa hyvin Autismisäätiön niin pienimuotoisia sisäisiä kehittämisprosesseja kuin laajoja kehittämishankkeita, joten käytän niistä jatkossa nimitystä projekti.

4.3. Projektin vaiheet



Kuva 3. Projektin yleinen kulku (Kettunen 2009, 43)

Projektin eteneminen jakautuu vaiheisiin, jotka seuraavat toisiaan. Projektilla on selkeä alkua- ja päätöspiste ja jokainen projektin vaihe siinä välissä on yhtä tärkeä ja merkittävä projektille. Projekteissa tunnistetaan vaihteleva määrä erilaisia vaiheita, yleensä kolmesta yhdeksään eri vaihetta (vrt. Paasivaara ym. 2011, 81-83; Kettunen 2009, 43; Laamanen 2005, 305; Leponiemi ym. 2012, 50-52; Heikkilä ym. 2008, 57-58).

Vaiheet voivat olla myös osittain päällekkäin ja tarvittaessa voidaan myös palata edelliseen vaiheeseen (Kettunen 2009, 43; Heikkilä ym. 2008, 58-59). Projekti lähtee liikkeelle tunnistetusta tarpeesta tai ideasta (esimerkiksi Paasivaara ym. 2011, 85 ja Kettunen 2009, 43). Tarve tai idea viedään määrittelyvaiheeseen, jossa arvioidaan, onko se riittävän hyvä ja kannattava toteutettavaksi. Jos kehittämisaihio todetaan toiminnan ja

talouden kannalta kannatettavaksi, siirrytään suunnitteluvaiheeseen kun määrittely on saatu riittävän tarkaksi, jotta se voidaan muuttaa tavoitteiksi. (Kettunen 2009, 43-44)

Määrittely voidaan tehdä myös osana projektin suunnittelua ja hyvin selkeissä projekteissa sen rooli on pienempi. Hyvä suunnitelma elää projektin mukana, joten se ei ole koskaan valmis. Kun projektin suunnitelmaa päivitetään projektin edetessä, se toimii projektin yhtenä ohjausmekanismina. (Kettunen 2009, 51-58).

Suunnitteluvaiheessa kehittämisaihiota tarkennetaan ja hahmotellaan tavoitteet sen pohjalta. Tuloksena syntyy projektisuunnitelma, joka kertoo, miten tavoitteeseen päästään annetuilla resursseilla, aikataululla ja budjetilla. Projektin toteutus voidaan aloittaa, kun suunnitelmat ovat valmiina ja niiden pohjalta on päätetty käynnistää projekti. Toteutusvaiheen lopputuloksena on tavoitteeksi asetettu tulos. Kun tulos on saavutettu, on aika raportoida projektin eteneminen, purkaa projektiorganisaatio sekä tuoda esille jatkokehittämisideoita. (Kettunen 2009, 43-45). Projektin vaikuttavuuden arviointi ja tulosten käyttöönottovaihe päättävät projektin elinkaaren (Paasivaara ym. 2011, 82).

Autismisäätiön projektit toteutetaan käyttäen apuna loogisen viitekehyksen lähestymistapaa soveltuvien osien suunnittelun, toteutuksen, raportoinnin ja arvioinnin apuna. Loogisen viitekehyksen lähestymistapa eli Logical Framework Approach (LFA) on kokonaisvaltainen strategiseen ajatteluun perustuva malli, joka tähtää kehittämisen vaikuttavuuteen. Se on tavoiteorientoitunut tekniikka, jolla analysoidaan lähtötilannetta, asetetaan tavoitteita sekä määritellään toimenpiteet, joilla haluttu muutos saadaan aikaan. (Heikkinen & Lyytikäinen 2012).

Loogisen viitekehyksen lähestymistavassa suunnittelussa on kaksi päävaihetta, analyysi ja suunnittelu. Nämä kaksi vaihetta toteutetaan projektin määrittelyn ja suunnittelun aikana. Tämä auttaa varmistamaan suunnittelun laadun ja sitä kautta laadun myös toteutuksen ja arvioinnin aikana. Analyysivaiheessa tunnistetaan ja määritellään tärkeimmät sidosryhmät, analysoidaan tärkeimmät ratkaistavat ongelmat, rajoitteet, mahdollisuudet ja syy-seuraus-suhteet, määritellään tavoitteet eli ratkaisut ongelmiin sekä tunnistetaan erilaiset toimintatavat tavoitteisiin pääsemiseksi sekä valitaan paras toimintastrategia. Analyysivaihe tulisi toteuttaa jatkuvan oppimisprosessin omaisesti ja siihen tulisi palata aina tarvittaessa. Suunnitteluvaiheessa analyysivaiheen tulokset muutetaan suunnitelmaksi, joka on valmis toimeenpantavaksi ja laaditaan loogisen viitekehyksen matriisi ja projektin aikataulu sekä määritellään tarvittavat resurssit. Suunnitelmaa muutetaan projektin etenemisen myötä tarvittaessa, kun esimerkiksi projektin resurssit ja budjetti tarkentuvat. (Guide to the Logical Framework Approach 2011, 12-13; Looginen viitekehys suunnittelun apuvälineenä n.d.)

4.3.1. Tarpeen tunnistaminen ja määrittely

Kaikissa projekteissa on lähtökohtana tunnistettu tarve. Tarve voi olla asiakkaan tilaus, sisäinen kehittämisidea tai sisäinen kehittämistarve. Sisäisten kehittämisideoiden ja – tarpeiden systemaattinen, ohjattu ja määrätietoinen kerääminen ja käsittely on välttämätön kehityskelpoisten kehittämisaihioiden erottamiseksi (esimerkiksi Kettunen 2009, 50 ja Solatie & Mäkeläinen 2013, 59). Idea projektiin voi syntyä pikkuhiljaa kypsyen tai nopeasti. Ideaa kehitellään yleensä muutaman henkilön yhteistyöllä eteenpäin, jonka jälkeen idean pohjalta lähdetään joko rakentamaan projektisuunnitelmaa tai pienemmissä projekteissa jo toteuttamaan. (Paasivaara ym. 2011, 84). Projektilla tulisi lisäksi olla omistaja, taho jolle projektin onnistuminen on erityisen tärkeää ja joka saa esimerkiksi projektin lopputuloksen käyttöönsä ja on siten kiinnostunut projektin onnistumisesta (Kettunen 2009, 49).

Tutkimuksessaan kuntien kehittämistoiminnasta Leponiemi ym (Leponiemi ym. 2012, 20-39) toteavat, että pääosin kehittämisaloitteet syntyvät käytännön työstä, strategiasta ja säästöjen tavoittelusta sekä toimintaympäristön ja lainsäädännön muutosten ohjaamina. Vaikka suuri osa aloitteista syntyykin kuntien toimijoiden toimesta, ollaan kaupungeissa erityisesti avoimia verkostoitumisen ja asiakaslähtöisyyden kautta syntyville ideoille. Ongelmaksi muodostuu kuitenkin kehittämisideoiden systemaattisen analysoinnin puute, jolla kyettäisiin kiinnittämään ideoita tuottavia järjestelmiä toisiinsa sekä käytäntöön. Lisäksi eri toimijoiden väliset valtapelit, yksilölähtöinen kehittäminen sekä kehittämisestä saatavan hyödyn omiminen hankaloittavat kehittämisideoiden hyödyntämistä kunnissa. Kehittämisideoiden hyödyntäminen kaipaisi lisäksi tulevaisuussuuntautuneisuutta ja pitkäjännitteisyyttä.

Loogisen viitekehyksen lähestymistavassa määrittelyvaihe eli analyysivaihe aloitetaan sidosryhmäanalyysillä. Sidosryhmäanalyysissä määritellään ne henkilöt, ryhmät, instituutiot tai organisaatiot, joille projektilla ja sen onnistumisella on merkitystä, joko toteuttajina, fasilitaattoreina, hyötyjinä tai vastustajina. Sidosryhmäanalyysin lähtökohta on, että eri sidosryhmillä on erilaisia näkökulmia, voimavaroja ja intressejä, jotka tulee tunnistaa ja ymmärtää määrittelyvaiheessa, tavoitteiden asettelussa sekä toimintastrategian valinnassa. (Guide to the Logical Framework Approach 2011, 14.)

Ongelma-analyysivaiheessa määritellään nykytilanteen negatiiviset puolet ja niiden väliset syy-seuraus-suhteet yhdessä edellisessä vaiheessa tunnistettujen sidosryhmien kanssa. Kun ongelmat, joihin projektilla pyritään vaikuttamaan, on tunnistettu, määritellään projektin tavoitteet. Hyvin suoritettu ongelma-analyysivaihe tekee tavoitteiden asettelusta helpompaa. Tavoitteen asettelussa pyritään kuvaamaan tilannetta ongelmien ratkaisemisen jälkeen, määrittelemään eri tavoitteiden välinen hierarkia sekä kuvata toimenpiteiden vaikuttavuutta. Tavoitteiden asettelussa on tärkeää luoda realistisia tavoitteita yhdessä sidosryhmien kanssa. Tavoitteiden selkeydyttyä valitaan toteutettavissa oleva toimintastrategia. Toimintastrategian valinnassa joudutaan usein tekemään kompromisseja sidosryhmien tarpeiden ja intressien mukaan.

Toimintastrategian valinnan kriteereitä voivat olla esimerkiksi strategiset näkökulmat (organisaation oma strategia, missio ja visio; muut meneillään olevat hankkeet), rahoitus, taloudellisuus tai ekologisuus. (Guide to the Logical Framework Approach 2011, 17-23.)

Määrittelyvaiheessa hahmottuu, kannattaako projektia lähteä viemään eteenpäin suunnitteluvaiheeseen. (Kettunen 2009, 51-53, Paasivaara ym. 2011, 85). Olennaista kannattavuuden arvioinnissa on kirkastaa projektin tavoite ja keskeinen idea suhteessa organisaation perustehtävään (Paasivaara ym. 2011, 85). Lisäksi on hyvä määrittellä, mitä projektissa ei tehdä eli rajata projektin sisältöä. Rajauksen tarkoituksena on pitää projektin koko aisoissa ja jakaa vastuuta projektin tehtävistä. (Kettunen 2009, 111-112.)

Määrittelyvaiheessa tulee myös pysähtyä pohtimaan kehittämisprojektiin vaikuttavia tekijöitä. Apuna voi käyttää esimerkiksi SWOT- eli nelikenttäanalyysiä, jossa tarkastellaan projektia sisäisten ja ulkoisten tekijöiden kautta. Sisäisiä tekijöitä ovat vahvuudet (S = strenghts) ja heikkoudet (W = weaknesses). Ulkoiset tekijät ovat ympäristön tarjoamia mahdollisuuksia (O = opportunities) ja uhkia (T = threats). Ulkoisiin tekijöihin ei juuri voida vaikuttaa, toisin kuin sisäisiin, mutta ulkoisten mahdollisuuksien hyödyntäminen voi auttaa hanketta menestymään paremmin. (Heikkilä ym. 2008, 63)

<i>Sisäiset</i>	Vahvuudet (S) Osaaminen on vahvaa	Heikkoudet (W) Osaaminen on puutteellista tai resursseja ei ole
<i>Ulkoiset</i>		
Mahdollisuudet (O) Hyvät onnistumisen mahdollisuudet	Miten muutetaan vahvuudet menestystekijöiksi?	Miten muutetaan heikkoudet menestystekijöiksi?
Uhat (T) Huonot onnistumisen mahdollisuudet	Miten uhat muutetaan vahvuuksiksi?	Miten ratkaistaan näköpiirissä olevat kriisit ja uhkatilanteet?

Kuvio 2. Nelikenttäanalyysi (Heikkinen ym. 2008, 63)

4.3.2. Suunnittelu

Suunnitteluvaiheessa asetetaan konkreettiset tavoitteet projektille, joihin prosessin edetessä edistymistä verrataan. Hyvää suunnittelua pidetään yleensä kehittämiselle ja projekteille olennaisena lähtökohtana (esimerkiksi Borgman & Packalén 2002, 86-87; Kettunen 2009, 41; Paasivaara ym. 2011, 83-85; Heikkilä 2008, 69).

Projektin suunnittelua edeltää ideointi eli alkuperäisen idean kehittelyä eteenpäin. Pienempi projekti voi alkaa heti toteutua ideoinnin jälkeen,

mutta laajemmat projektit vaativat enemmän suunnittelutyötä. Suunnittelu keskittyy tavoiteltavan lopputuloksen ja sen saavuttamiseksi tarvittavien keinojen hahmottamiseen. (Paasivaara ym 2011, 83-84, Kettunen 2009, 54-55.) Paasivaara ym. (2011, 85) näkevät projektin suunnittelun tärkeimpinä vaiheina projektin ideoinnin, alustavien tavoitteiden ja päämäärien hahmottelun, tehtävien suunnittelun, projektiorganisaation suunnittelun, projektisuunnitelman alustavan suunnittelun, projektiorganisaation kokoamisen ja sen toiminnan käynnistämisen suunnitelman laatimiseksi sekä mahdollisen rahoituksen hakemisen.


Projektin keskeisten sidosryhmien osallistaminen projektin suunnitteluun jo alkuvaiheessa on tärkeää projektin onnistumisen kannalta. Osallistujien saaminen mukaan jo suunnitteluvaiheessa sitouttaa tekijät projektiin. Tärkein kysymys on kuitenkin projektin odotettu tulos ja sen vaikutukset. Hyvä projektisuunnitelma lähtee liikkeelle tavoitteiden asettelusta ja keskittyy vasta sitten projektiryhmän, toteuttamissuunnitelman, budjetin ja ohjaussuunnitelman laatimiseen. Lisäksi suunnitteluvaiheessa on hyvä pohtia jo etukäteen projektin riskejä ja niiden välttämistä sekä tulosten hyödyntämistä käytännössä. (Paasivaara ym. 2011, 86-88.)

Projektin alkuvaiheessa arvioidaan työmääriä, valitaan ohjausmenetelmiä, mietitään projekti, kilpailutetaan, markkinoidaan, kartoitetaan riskejä ja varaudutaan niihin, suunnitellaan ja toteutetaan toimintamenetelmiä ja fyysisiä tiloja, tehdään alustava käyttösuunnitelma koneille, laitteille ja henkilöille sekä tietysti laaditaan ja hyväksytetään projektisuunnitelma (Kettunen 2009, 59).

Projektin suunnittelua määrittelee jokin lähtökohta, joka vaikuttaa korostetusti projektiin. Lähtökohdat asettavat pohjan ja reunat suunnittelulle ja projektin suunnitteluun voi vaikuttaa useat eri lähtökohdat. Lähtökohdista voi olla aikataulu, tavoite, budjetti toimintatapa tai tekijät. Aikataulun ollessa lähtökohdaksi projekti tulee olla valmiina tiettyyn ajankohtaan mennessä, jolloin esimerkiksi resurssien käyttö määräytyy aikataulun mukaan. Kun lähtökohdaksi on tavoite, projekti jatkuu, kunnes tavoite on saavutettu, kun taas budjetin ollessa lähtökohdaksi tavoitteena on saada aikaan niin paljon kuin annetulla budjetilla on mahdollista. Toimintatavan ollessa lähtökohdaksi toimintaa määrittää tietty kaava, kuten tutkimusmenetelmä ja tekijöiden näkökulmasta lähdettynä tavoitteet suunnataan valittujen toteuttajien osaamisalueiden ja vahvuuksien mukaisesti. (Kettunen 2009, 94-97.)

Autismsäätiön kehittämisessä projektin tavoitteet asetellaan GAS-menetelmän mukaiseen taulukkoon. GAS (Goal Attainment Scaling) on tavoitteen asettamisen ja saavuttamisen arvioinnin menetelmä, joka on alun perin kehitetty 1960-luvulla mielenterveysasiakkaiden kuntoutuksen vaikuttavuuden arviointiin. Suomessa GAS on kuulunut Kansaneläkelaitoksen (Kela) kuntoutuksen standardeihin vuodesta 2011. Vaikka menetelmä onkin alun perin kehitetty yksittäisen kuntoutujan kanssa käytettäväksi, on sitä sittemmin sovellettu erilaisten interventioiden ja ohjelmien vaikuttavuuden arvioinnissa. (Autti-Rämö, Vainiemi, Sukula & Louhenperä n.d., 5-7.)

GAS-menetelmässä tavoite tulisi olla mahdollisimman hyvin määritelty, mitattavissa ja saavutettavissa oleva, realistinen ja merkityksellinen sekä mahdollinen aikatauluttaa. Tavoitteen asettelu aloitetaan sen nimeämisellä (vrt. loogisen viitekehyksen näkökulman analyysivaihe) ja indikaattorin eli mitattavan asian valinnalla. Tämän jälkeen laaditaan asteikko, johon tavoitteen toteutumista verrataan indikaattorien avulla. Asteikko rakentuu tavoitetason (0) ylä- ja alapuolelle viisi asteisena. (Autti-Rämö ym., n.d., 7-11.)

Muutoksen suunta	GAS-asteikko		Muutoksen laatu
	-2	Selvästi odotettua matalampi	Muutoksella ei toiminnalle merkitystä, tilanne ennallaan tai huonontunut
	-1	Jonkin verran odotettua matalampi	Lopputulos odotettua vähäisempi, mutta muutos on oikeansuuntainen
	0	Tavoitetaso	Realistinen saavuttaa
	+1	Jokin verran odotettua korkeampi	Tavoite realistinen, lopputulos enemmän kuin odotettiin
	+2	Selvästi odotettua korkeampi	Saavutettavissa optimaalisissa olosuhteissa

Kuvio 3. GAS-asteikko ja muutoksen kuvaaminen (Autti-Rämö ym. n.d., 10)

GAS-asteikon avulla siis projektille pyritään asettamaan mitattavat tavoitteet. Laamanen (2005, 293-294) korostaa mittaamisen tärkeyttä muutoksen yhteydessä. Mittaamista tarvitaan niin tarpeen tai mahdollisuuden osoittamiseen kehittämistyön alussa, kuin erilaisten toimintavaihtoehtojen arviointiin sekä tietysti tarvittavien muutosten toteuttamisen seuraamisen ja vaikutuksen näkemiseen.

4.3.3. Projektisuunnitelma

Jokaiselle projektille laaditaan sille sopiva projektisuunnitelma, joka koostuu yleensä useasta eri dokumentista, kuten aikataulukaaviot, budjetti sekä työsuunnitelmat (esimerkiksi Kettunen 2009, 98 ja Laamanen 2005, 303).

Hyvä projektisuunnitelma kertoo ainakin projektin tavoitteet eli mitä ja miksi tehdään, mihin projekti liittyy ja mitä vaikutuksia projektilla odotetaan saatavan. Suunnitelmassa tulisi ilmetä myös projektityöryhmän kokoonpano sekä tärkeimmät sidos- ja tukiryhmät. Lisäksi suunnitelma tulisi sisältää toteutussuunnitelma, jossa ilmenevät aikataulu, vaiheet, tehtävät, resurssit sekä budjetin eli kustannuslaskelman ja projektin ohjaussuunnitelman sisältäen kokouskäytännöt, tiedottamisen, seurannan ja arvioinnin. (Paasivaara ym. 2011, 87.)

Projektin tavoitteen jakaminen välitavoitteisiin helpottaa projektin johtamista ja hallinnoimista. Välitavoitteen saavuttaminen edesauttaa projektin etenemistä, kun tiedetään, että tietyn vaiheen tehtävät on

suoritettu eikä niihin ole tarvetta enää palata. Lisäksi välitavoitteiden saavuttaminen auttaa motivoitumaan projektin toteuttamiseen. Lisäksi välitavoitteet helpottavat projektin etenemisen seurantaan ja työmäärän arviointia, kun projekti on jaettu pienempiin kokonaisuuksiin, joiden toteutumista on helpompi visioida ja arvioida. (Kettunen 2009,108-111.)

Projektin realistinen aikataulutusta voi olla haasteellista. On tärkeää määrittellä projektille selkeät aloitus- ja lopetuspäivät, jotta projekti ei venyisi turhaan. Välitavoitteiden aikataulutusta näiden päivämäärien väliin auttaa etenemisen seuraamisessa. Aikataulutuksessa on hyvä ottaa huomioon arjen haasteet, kuten lomat ja muut ajankäyttöön vaikuttavat seikat sekä projektiin osallistujien mahdollisen muun työn kuormitus ja aikataulutusta, jotka voivat vaikuttaa projektin tehtävien etenemiseen. Myös projektin sisällä tehtävät voivat vaikuttaa toisiinsa aikataulullisesti: joitakin tehtäviä ei voida aloittaa ennen kuin toiset ovat valmiita. Aikatauluun kannattaa varata joustovaraa, jotta mahdolliset yllätykset eivät heikennä projektin onnistumisen mahdollisuuksia liikaa. (Kettunen 2009, 113-115.)

Aikataulun lisäksi toinen projektin onnistumiseen vaikuttava ja paljon seurattu mittari on yleensä projektin budjetti. Usein budjetissa pysyminen on yksi tärkeimpiä projektin onnistumisen mittareita, mutta budjetti on hyvin muutosherkkä. Jos projektin tavoitteet, aikataulu tai organisointi muuttuu, se näkyy budjetissa. Onkin järkevää varata myös budjettiin joustovaraa. Kettunen (2009, 117) suosittelee budjettiin 5-10 % ylitysvaraa, joka mahdollistaa joustavamman toiminnan.

Projektiin kohdistuvien riskien sekä muutosten ennakointi ja hallinta on myös tärkeää projektin suunnittelussa (esim. Paasivaara ym. 2011, 87 ja Kettunen 2009, 121-122). Riskien kartoittaminen tarkoittaa sitä, että pohditaan jo etukäteen, mikä voi aiheuttaa projektin epäonnistumisen ja miten se voitaisiin välttää (Paasivaara ym. 2011, 87). Riskit ja muutokset voivat vaikuttaa erityisesti aikatauluun, budjettiin ja resursseihin. Projektisuunnitelmaan tulisi aina sisällyttää riskianalyysi, jossa riskien vakavuus ja varotoimenpiteet määritellään. Suuret muutokset projektin aikana on hyvä dokumentoida ja tarvittaessa hyväksyttävä projektin ohjausryhmällä. (Kettunen 2009, 121-122)

Projektisuunnitelmassa tulee myös ilmetä, miten projekti dokumentoidaan ja miten siitä viestitään. Viestintä voi pienemmissä projekteissa olla suullista tai sähköistä raportointia etenemisestä ja muutoksista projektin omistajalle. Suuremmissa projekteissa viestintä on laajempaa niin projektin työryhmälle, ohjausryhmälle kuin sidosryhmillekin. Pienempien projektien dokumentointi voi rakentua projektisuunnitelmasta, muutosdokumenteista sekä loppuraportista. Suuremmissa projekteissa dokumentoidaan lisäksi projektin aineistoa, kuten työryhmien muistioita ja väliraportteja sekä projektin tuloksia. (Kettunen 2009, 122-125). Viestintä on myös tärkeä muutosvastarintaa helpottava ja ehkäisevä tekijä projektin suunnitteluvaiheessa. Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien luominen auttavat muutoksen onnistumisessa ja henkilöstön sitoutumisessa (Paasivaara ym. 2011, 88.)

Projektin tulosten luovuttaminen omistajalle ja niiden hyväksymisen menetelmä sekä projektin päättäminen on myös hyvä kirjata projektisuunnitelmaan (Kettunen 2009, 125). Paasivaara ym (2011, 88). nostavat esille suunnitteluvaiheessa keskustelun sidosryhmien kanssa myös tulosten hyödyntämisestä ja toiminnan kytkemisestä päivittäiseen työhön.

4.3.4. Projektin toteutus

Suunnittelun jälkeen tehdään päätös projektin käynnistämisestä ja lähdetään toteuttamaan projektia. Projektin tehtävät toteutetaan usein projektityöryhmän avulla. Pienissä projekteissa projektityöryhmää ei välttämättä nimetä, vaan tehtävät hoidetaan ilman tarkkaa vastuunjakoa. (Paasivaara, Suhonen & Virtanen. 2011, 92). Jos mukana on projektityöryhmä, on projekti hyvä käynnistää työryhmän tutustuttamisella toisiinsa ja projektin tavoitteisiin ja sisältöön. Projektista vastuussa oleva henkilö alkaa johtaa projektia, tekee päätökset ja huolehtii projektin etenemisestä ja toteutumisesta suunnitellun mukaisesti yhdessä työryhmän kanssa huolehtien projektin eri osapuolista, kuten tilaajasta tai sidosryhmistä, resursseista, muutoksista ja kustannuksista. (Kettunen 2009, 156-169.)

Projektin toteuttaminen vaatii projektin ohjausta. Projektin ohjaus käsittää johtamisen lisäksi suunnittelun, päätöksenteon, seurannan, valvonnan ja arvioinnin koko projektin elinkaaren ajan. Ohjaus on niin ihmisten kuin toisaalta asioidenkin johtamista. Ihmisten johtamisessa korostuu osallistuminen ja yhteistyö, asioiden johtamisessa ajan, kustannusten, resurssien ja toteutuksen näkökulma. Ohjaus voi olla laadullista tavoitteiden, toiminnan ja tulosten jatkuvaa tarkastelua sekä toiminnan suuntaamista uudelleen muutosten myötä. Ohjaus voi olla myös määrällistä, jolloin olennaista on projektisuunnitelman noudattaminen. Joustavassa ohjauksessa projektisuunnitelmaa päivitetään tarpeen mukaan muutosten ja etenemisen mukaan. (Paasivaara ym. 2011, 88-91.)

Projektin johtajan, esimerkiksi projektipäällikön, rooli projektin onnistumisessa on erittäin suuri. Hyvinvointipalvelualalla, kuten sosiaali- ja terveysalalla, projektit toteutetaan usein päivittäisen työn ohella. Tällöin johtamisessa haasteena on erityisesti projektin kytkeytyminen osaksi perustyötä työtä sekä henkilöstön sitouttaminen projektiin. Projektipäällikön tehtävänä on sekä päivittäisen projektityön johtaminen että projektin hallinta kokonaisuudessaan. Projektipäällikkö toimii projektin pääsuunnittelijana laatien projektisuunnitelman tavoitteineen, toimintaympäristöineen, riskianalyyseineen, toiminnan kuvauksineen, aikatauluineen, resursoineen ja budjetineen. Hän toimii projektin moottorina, innostajana ja sitouttajana sekä hahmottaa sidosryhmien toiveet ja motivaatiot johtaen ihmisiä, asioita ja tilanteita. Projektipäällikkö on myös projektin arvioija, etenkin projektin itsearvioinnin osalta ja ottaa vastaan palautteet ja toimii niiden pohjalta. (Paasivaara ym. 2011, 95-97). Projektin johtajan tukena projektin ohjauksessa voi toimia ohjausryhmä, joka seuraa projektin etenemistä ja

budjettia, hyväksyy muutoksia ja välitavoitteita, käsittelee ongelmatilanteita, tukee projektin johtajaa ja lopulta hyväksyy projektin päättyneeksi. (Kettunen 2009, 156-169.)

4.3.5. Projektin päättäminen ja arviointi

Projektin aikana on aiheellista käydä jatkuvaa keskustelua siitä, millaiseen tulokseen ollaan pääsemässä, mutta projektin loppuvaiheessa konkreettinen tulos alkaa hahmottua. Projektin johtajan, esimerkiksi projektipäällikön, tehtävä on varmistaa, että projektilla saavutetaan tavoiteltu tulos. Päättämisvaiheen tärkein tehtävä on projektin toiminnan lopettaminen, jottei projekti jää ”ikuisuus-projektiksi”, jossa ei ole enää varsinaista toimintaa, mutta ei myöskään loppua, mikä heikentää huomattavasti projektissa toimivien innostusta ja voi vaikuttaa negatiivisesti myös tuleviin projekteihin. Toinen päättämisvaiheen päätehtävä on tulosten käyttöönotto ja levitys mahdollisimman laajalle. (Paasivaara ym. 2011, 93-94.)

Projektin päättäminen ei ole vain loppuraportin kirjoittamista, projektin on päätyttävä myös päätöksenteon tasolla ja henkisesti. Projektin päättämiseen kuuluvat tulosten luovuttaminen, dokumentointi sekä päättäjäiset. Tulosten luovuttamis- ja dokumentointitavasta sovitaan jo projektin suunnitteluvaiheessa. Dokumentointi voi tapahtua niin projektin tilaajalle kuin organisaation sisälläkin. Dokumentointiin kuuluu myös projektin tuloksista tiedottaminen ulospäin sekä kokemusten ja opittujen asioiden kirjaaminen. Hyvä dokumentointi vähentää projektin jälkeistä työtä, kun vastaukset kysymyksiin on kirjattu ja saatavilla. (Kettunen 2009, 181-184.)

Projektin arviointi auttaa pitämään projektin oikeassa suunnassa ja projektin toimijat tietoisina sen etenemisestä. Se on tehokas ja vaikuttava tapa ohjata projektia pitkin sen etenemistä, ei siis vain projektin loppuvaiheessa, toteavat Heikkilä ja kumppanit. Arvioinnin tarkoitus määrittää, millaisilla menetelmillä ja millaista tietoa kerätään. Arvioinnin tarkoitus ja tavoite, kohderyhmä, menetelmä ja ajankohta on hyvä kirjata projektin arviointisuunnitelmaan. (Heikkilä ym. 2008, 88-89.)

Projektia voidaan arvioida sen päättyessä eri näkökulmista. Tilannenäkökulma kertoo, millä tavalla ajankohtainen tilanne vaikutti projektin tavoitteiden asettamiseen ja projektin toteutumiseen. Vaikuttavuusnäkökulmasta pohditaan kuinka tavoitteet toteutuivat, mitä tehtiin ja mitä projektista hyödyttiin. Oppimisen näkökulmasta ilmenee miten eri ryhmät oppivat kehittämään toimintaansa ja tulevaisuuden näkökulmasta jäikö projektista jotain pysyvää ja miten sitä voidaan kehittää jatkossa. (Multanen, Bredenberg, Koskensalmi, Lauttio & Pahkin. 2004, 64.)

Projektia voidaan arvioida erilaisten kriteereiden avulla. Niitä voivat olla esimerkiksi alkuvaiheen arvioinnin onnistuminen, oleellisen tiedon löytyminen käynnistysvaiheessa, sidosryhmien realistinen kuva projektin tavoitteista, organisaation kehittämisprosessin soveltaminen, resurssien

käyttö, suunnittelun onnistuminen ja suunnitelman päivittäminen, yllättäviin muutoksiin reagointi, projektin etenemisestä ja osallistujiin kohdistuvista odotuksista tiedottaminen, aikaansaannos, tarkoituksen toteutuminen ja tavoitteiden saavuttaminen sekä mitä ei saavutettu tai mitä hyötyä ja haittaa projektista koitui. (Laamanen 2005, 307.)

5 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TEHTÄVÄ JA TAVOITE

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Autismisäätiön kehittämistoiminnan perustoimintaa. Sen tehtävänä oli rakentaa organisaatioon sen toivomuksesta kehittämisen käsikirja. Tutkimustehtävänäni oli selvittää, mitkä tekijät edistävät ja estävät kehittämistä, miten niitä voidaan vahvistaa ja poistaa ja millaisia työkaluja ja ohjeita työntekijät tarvitsevat kehittämistyönsä tueksi ja rakentaa näiden vastausten perusteella konkreettinen ratkaisu Autismisäätiön kehittämistoiminnan kehittämiseen. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda konkreettinen ratkaisu eli käsikirja, jonka avulla Autismisäätiön kehittämistoimintaa voidaan rakentaa ohjatumpaan, systemaattisempaan ja määrätietoisempaan suuntaan.

Tutkimuskysymyksiä olivat:

Mitkä asiat edistävät kehittämistä ja miten niitä voidaan vahvistaa?

Mitkä asiat estävät kehittämistä ja miten niitä voidaan poistaa?

Millaisia työkaluja ja millaista tietoa työntekijät tarvitsevat kehittämistyöhönsä?

6 OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄT JA AINEISTO

Tämän opinnäytetyön ydin on kehittävän tutkimuksen toteuttaminen soveltavan tutkimuksen keinoin eli tutkimuksessa sovelletaan olemassa olevaa tietoa tuottaen uusia asioita ja uutta tietoa käytännön työhön. (Toikko & Rantanen 2009, 19-23). Tutkimustehtävää lähestyin konstruktiiivisen tutkimuksen keinoin. Konstruktiiivinen tutkimus on soveltavaa tutkimusta, jossa tutkimuksen haluttu päämäärä, tässä tapauksessa kehittämisen käsikirja, on tiedossa. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa luodaan konkreettinen ratkaisu olemassa olevaan ongelmaan teoreettisen tietämyksen avulla. Tämä tutkimustyö on laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta, jonka tarkoituksena on tuottaa ymmärrystä lisäävää tietoa organisaation kehittämistoiminnasta ja löytää kehittämistä parantavia keinoja ja rakenteita. (Ojasalo ym 2009, 38.) Konstruktiiivinen tutkimus voidaan nähdä myös yhtenä case-tutkimuksen muotona, joka on rinnastettavissa etnografiseen tutkimukseen, teoriaa havainnollistavaan case-tutkimukseen, teoriaa testaavaan case-tutkimukseen ja toimintatutkimukseen. Konstruktiiivinen tutkimus menetelmänä lisää edellä mainittuihin verraten voimakasta ongelmanratkaisuun tähtäävän elementin sekä yrityksen tehdä teoreettisia johtopäätöksiä empiirisen työn perusteella. Konstruktiiivisen tutkimuksen käyttöä tässä opinnäytetyössä on perusteltua tutkimusongelman relevanssin varmistumisella heti alkuvaiheessa, tilaajan eli Autismisäätiön

toivomana vaihtoehtona kuvaavalle tutkimukselle sekä toteutuskelpoisen ratkaisun rakentamisella. (Lukka 2001.)

Konstruktiiivisessa tutkimuksessa on olennaista sitoa käytännön ongelma ja sen ratkaisu teoreettiseen tietoon. Ratkaisu eli tutkimuksen tuotos on uusi tai aiempaa parempi ratkaisu todelliseen ongelmaan. Konstruktiiivisen tutkimuksen ja saadun ratkaisun avulla pyritään muuttamaan organisaation toimintaa ja käytänteitä silloin, kun ongelman ratkaisemiseksi tarvitaan ehdottomasti myös teoreettista tietoa. (Lukka 2001; Ojasalo ym. 2009, 67-68) Tunnusomaista konstruktiiivisen tutkimuksen avulla rakennetulle ratkaisulle on, että se ei ole löydetty, vaan ratkaisu keksitään ja kehitetään. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa tutkija vaikuttaa voimakkaasti tosielämään rakentaessaan uutta rakennetta, jonka avulla käytännön toiminta muuttuu, tuottaen kontribuution sekä käytännön että teorian näkökulmasta kuvaamalla prosessin ja mikä toimii ja mikä ei toimi (Lukka 2001).

Konstruktiiivinen tutkimus etenee kuuden vaiheen kautta. Ensimmäisessä vaiheessa etsitään tai tunnistetaan mielekäs ongelma, johon halutaan löytää konkreettinen ratkaisu. Toisessa vaiheessa etsitään syvällistä teoreettista ja käytännöllistä tietoa tutkimuksen ja kehittämisen kohteesta. Tutkimuksen kolmannessa vaiheessa laaditaan ratkaisu ensimmäisessä vaiheessa tunnistettuun ongelmaan hyödyntäen toisessa vaiheessa kerättyä tietoa. Neljäs vaihe on ratkaisun toimivuuden testaus ja konstruktion oikeellisuuden osoittaminen. Viidennessä vaiheessa osoitetaan tehdyn ratkaisun sidonnaisuudet teoriaan, joka on toisessa vaiheessa rakennettu ja kuudennessa vaiheessa tarkastellaan tehdyn ratkaisun soveltamisalueen laajuutta. (Lukka 2001; Ojasalo ym. 2009, 67- 68.)

Konstruktiiivinen tutkimus ei rajaa pois mitään tutkimusmenetelmää (Ojasalo ym. 2009, 68) ja tässä opinnäytetyössä menetelmäksi valittiin kehittämisprojekti, jotta samanaikaisesti ratkaisun luomisen kanssa voitaisiin testata sen toimivuutta ja osoittaa sen oikeellisuutta. Kehittämisprojekti toteutettiin Demingin ympyrän vaiheiden mukaisesti suunnittelu ja toteuttamisvaiheet. Tarkistamis- ja toimintavaiheet toteutetaan, mutta ne jäävät tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

Ratkaisu konkreettiseen ongelmaan eli kehittämistoiminnan perustoiminnan kehittämiseen on kehittämisen käsikirjan laatiminen. Käsikirja on laadittu teoreettisen viitekehyksen pohjalta, poimimalla keskeiset käsitteet teoriasta ja rakentamalla käytännön kuvaus, ohjeistus ja tarvittaessa lomakkeet kyseisen asian toteuttamiseen Autismisäätiön kehittämistoiminnassa. Tässä työssä ilmiön ulottuvuuksista kertovat käsitteet on poimittu teoriasta teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla ja käsikirja on rakennettu näiden käsitteiden avulla. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aineiston luokittelu perustuu teoreettiseen viitekehykseen. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä teoreettiset käsitteet tuodaan valmiina teoriasta. Sisällönanalyysissä tutkittavasta ilmiöstä kertova teoreettinen viitekehys määrittelee, miten aineisto hankitaan, mitä asioita siitä analysoidaan sekä miten tuloksista raportoidaan. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 96-100 ja 113-118.) Rakennetun ratkaisun eli kehittämisen

käsikirja sidonnaisuus teoriaan osoitetaan teorialähtöisen sisällönanalyysin taulukon (liite 1) avulla.

Tutkimuksen aineiston muodostavat teoreettinen viitekehys, kehittämisprojektin aineistot eli alkukysely ja kehittämisen etenemisestä kertovat muistiot sekä ratkaisusta tehty teorialähtöinen sisällönanalyysi. Aineisto kuvaa, miten ja miksi kehittämisiongelma valikoitui, miten ratkaisu rakennettiin ja testattiin sekä osoittaa ratkaisun teoriasidonnaisuuden.

Taulukko 1. Konstruktiiivisen tutkimuksen vaiheiden (Ojasalo ym. 2009, 67) eteneminen opinnäytetyössä

Vaihe	Toteutus	Menetelmä	Aineisto
1. Mielekkään ongelman etsiminen	Tutkimusongelma, kehittämistoiminnan kehittäminen on määritelty yhdessä organisaation toiminnanjohtajan ja kehittämisspäällikön kanssa.	Keskustelu	
2. Syvällisen teoreettisen ja käytännöllisen tiedon hankinta tutkimuksen ja kehittämisen kohteesta	Teoreettisen viitekehysten laatiminen opinnäytetyöhön hyödyntäen sekä tutkimustietoa että aikaisempia sovelluksia. Teoreettinen tieto perustelee rakennettua uutta rakennetta ja käytännön ongelma ja sen ratkaisu sidotaan teoreettiseen tietoon. Sitä hyödynnetään käsikirjan suunnittelussa ja käsitteellisessä mallintamisessa sekä käsikirjan toteuttamisessa.	Kirjallisuuskatsaus	Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys
3. Ratkaisujen laatiminen	Autismisäätiön kehittämisen käsikirjan	Kehittämisprojekti	Kysely, kehittämisprojektin muistiot,

	laatiminen		kehittämisen käsikirja
4. Ratkaisun toimivuuden testaus ja konstruktion oikeellisuuden osoittaminen	Käsikirjan osioiden testaaminen kehittämisprojektissa, jatkuva palaute työryhmältä ja organisaatiolta.	Kehittämisprojekti	Kehittämisprojektin muistiot, kehittämisen käsikirja
5. Ratkaisussa käytettyjen teoriakytkentöjen näyttäminen ja ratkaisun uutuusarvon osoittaminen	Käsikirjan sisällönanalyysin toteuttaminen	Teorialähtöinen sisällönanalyysi	Teorialähtöinen sisällönanalyysi (liite 1)
6. Ratkaisun soveltamisalueen laajuuden tarkastelu	Opinnäytetyön pohdinta		

7 KEHITTÄMISPROJEKTIN TOTEUTTAMINEN

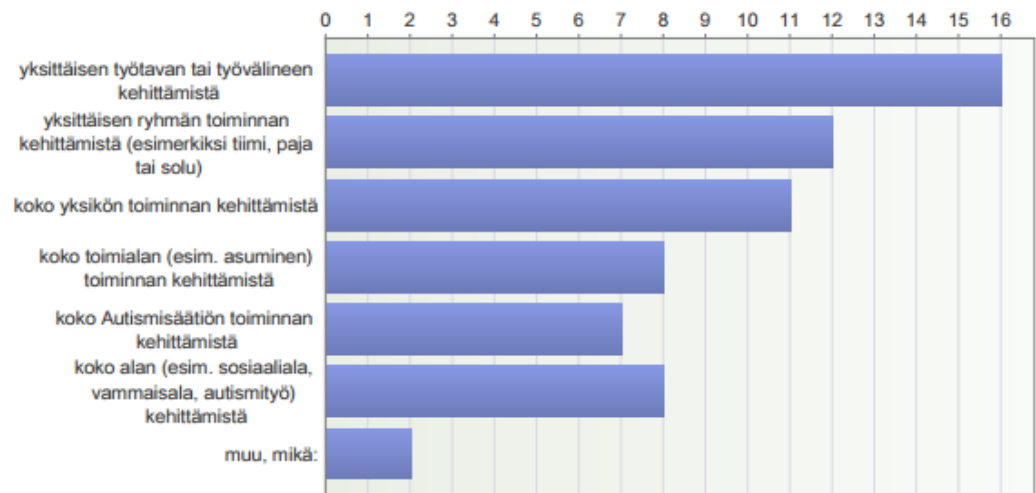
Opinnäytetyön konstruktiiivinen tutkimus toteutettiin kehittämisprojektina, jonka toteuttaminen tapahtui toukokuusta 2014 alkaen. Työryhmä kokoontui suunnittelu- ja toteuttamisvaiheessa kolme kertaa. Tapaamissa määriteltiin käsikirjan sisältöä, analysoitiin olemassa olevaa tietoa sekä laadittiin työnjakoa työskentelylle. Sisällön määrittelyn pohjana käytettiin aiemmin muodostettua teoreettista viitekehystä ja työryhmän jäsenten hankkimaa tietoa.

Kehittämisprojektin vastuuhenkilönä toimi kehittämiskoordinaattori, jonka opinnäytetyön tutkimuskohteena kehittämisen käsikirjan laatiminen oli. Projektin ohjaajana toimi organisaation kehittämispäällikkö. Kehittämiskoordinaattori raportoi kehittämisprojektin etenemisestä kuukausittain kuukausiraportin yhteydessä sekä tarvittaessa sähköpostitse ja kasvokkain. Kehittämispäällikkö ohjasi projektin etenemistä kehittämiskoordinaattorin kanssa keskustellen tuoden etenkin Autismisäätiön käytänteiden ja prosessien näkökulmaa projektin toteuttamiseen.

Kehittämistarpeen toteamiseen ja projektin analyysivaiheeseen osallistuivat kehittämistyön vastuuhenkilön lisäksi organisaation edustajana kehittämispäällikkö ja työntekijöiden edustajana kehittämysyksikön työntekijä. Kehittämistarve ja idea kehittämisen syntyi keskustelussa organisaation kehittämistoiminnan päällikön kanssa.

Kehittämistarpeen tarkentamiseksi ja analyysivaiheen aineistoksi toteutettiin sähköinen kysely, joka toimitettiin kaikille Autismisäätiön työntekijöille (noin 200 henkilöä). Kyselyyn vastasi 21 henkilöä. Kuusi kyselyyn vastannutta henkilöä työskenteli asumispalveluissa, seitsemän ohjaus- ja valmennuspalveluissa (entinen työ- ja päivätoimintapalvelut) ja kahdeksan muissa palveluissa. Vastajat kokivat kehittämisen oman työnsä kannalta hyvin tärkeäksi, keskiarvo vastauksissa oli 4,6, (asteikko 1=ei lainkaan tärkeää, 5= erittäin tärkeää). Oman työn suorittamisen kannalta kehittämisen tärkeys sai keskiarvon 4,62 ja työntekijän itsensä kannalta keskiarvo oli 4,57.

Kyselyyn vastanneista kaikki kokivat, että kehittäminen osa heidän arjen työtään. Vastaukset jakaantuivat tasaisesti vaihtoehtojen 1) alle 20 %, 2) alle 50 % ja 3) yli 50% kesken, seitsemän vastaajaa jokaisessa. Suurin tehtävästä kehittämisestä oli yksittäisen työtavan tai työvälineen kehittämistä tai yksittäisen ryhmän toiminnan kehittämistä. Kysymyksessä oli mahdollista valita useampi vaihtoehto.



Kuvio 4. Kysely: Millaista kehittämistä työhösi sisältyy?

Kyselyssä kysyttiin myös avoimien kysymysten avulla, mitkä asiat vastaajan mielestä edistävät ja estävät kehittämistä Autismisäätiössä. Kehittämistä edistäviä tekijät olivat. työntekijöihin, organisaatioon, osaamiseen sekä prosesseihin ja järjestelmiin liittyviä asioita. Työntekijöihin liittyviksi edistäviksi tekijöiksi tunnistettiin erityisesti kehittämisinnostus ja korkea motivaatio kehittämiseen. Organisaatioon liittyviksi edistäviksi tekijöiksi nousivat kehittämiseen kannustava organisaatiokulttuuri, hyvä työilmapiiri, johdon tuki, henkilöstön osallistaminen, kehittämisen näkyväksi tekeminen, yhteistyö yksiköiden välillä, matala vaikuttamiskynnys sekä asiakaslähtöisyys. Osaamisen osalta kehittämistä edistäväksi nähtiin erityisesti vahva substanssiosaaminen ja jäsentämisen taito. Prosesseista ja järjestelmistä kehittämistä edistäväksi nähtiin erillisen kehittämisyksikön olemassaolo.

Kehittämistä estävät tekijät olivat työntekijöihin, johtamiseen, strategiaan ja kulttuuriin liittyvät tekijät, kuten kehittämiskielteisyys, kehittämiseen osoitetun työajan puute, suunnitelmallisuuden puute, organisaation

jäykkyys ja hitaus sekä esimiesten heikko osaaminen. Lisäksi prosesseihin ja järjestelmiin liittyvät toimivien työkalujen puute ja viestinnän puute sekä päättämiseen liittyvä palkitsemisen puute koettiin kehittämistä estäviksi tekijöiksi.

Suunnitelmallisuuden ja rakenteiden puutteen ilmeneminen kyselyn vastauksissa vahvasti kehittämistarpeen ajatusta ja kehittämisprojektin keskeisimmäksi tarpeeksi nousi Autismisäätiöllä tehtävän kehittämistyön rakenteiden kehittäminen.

Seuraava askel kehittämisprojektissa oli tiedon etsiminen. Teoreettista näyttöä etsin tutkimuksista, kirjallisuudesta ja erilaisista raporteista sekä keskustelemalla asiasta organisaatiomme kehittämispäällikön ja kehittämisyksikön työntekijöiden kanssa. Sosiaalialan kehittäminen on hyvin ajankohtainen haaste sosiaali- ja terveysalalla sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistuksen, sosiaalihuoltolain ja siihen liittyvien erityislakien ja säädösten muutosten, kiristyneen taloustilanteen sekä kilpailutusten myötä (Autismisäätiö 2013). Hakukanavana käytin pääkaupunkiseudun yleisten kirjastojen kirjastoverkkoa HELMETiä, Nelli-portaalia, Google-hakukonetta sekä Google Scholar-palvelua. Hakusanoina käytin ”sosiaaliala”, ”sosiaali- ja terveysala”, ”kehittäminen”, ”kehittämis työ”, ”kehittämisprosessi”, ”innovaatio”, ”uudistaminen”, ”Demingin ympyrä”, ”loogisen viitekehyksen lähestymistapa” ja ”projekti”. Hakujen kielinä käytin suomea ja englantia. Hyväksyin aineistooni yleisesti luotettavina pidettyjen tahojen julkaisemia julkaisuja sekä niissä esiintyneitä lähteitä. Tämä aineisto muodostaa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen.

7.1. Sidosryhmäanalyysi

Sidosryhmäanalyysiin kehittämisprojektin sidosryhmiksi tunnistin Autismisäätiön sekä Autismisäätiön työntekijät.

Sidosryhmä ja sen kuvaus	Ratkaistavan ongelman ja/tai ratkaisun vaikutus sidosryhmään	Intressi projektissa	Voimavarat ja motivaatio
Työntekijät	Kehittämisen helpottuminen yhdenmukaisten käytäntöjen ja rakenteiden avulla	Kehittäminen on osa jokaisen työntekijän perustehtävää	Työntekijät, jotka ovat kehittämismyönteisiä ovat motivoituneita parantamaan prosessia. Osallistettu kyselyn kautta. Tärkeä kohderyhmä

			viestinnälle.
Autismisäätiö	Kehittämistyön muuttuminen ohjatummaksi, systemaattisemmaksi ja määrätietoisemmaksi	Käsikirja tulee Autismisäätiön omistukseen.	Kehittäjien työpanoksen antaminen, johto osallistuu aktiivisesti kehittämistyöhön.

Kuvio 5. Kehittämisprojektin sidosryhmäanalyysi

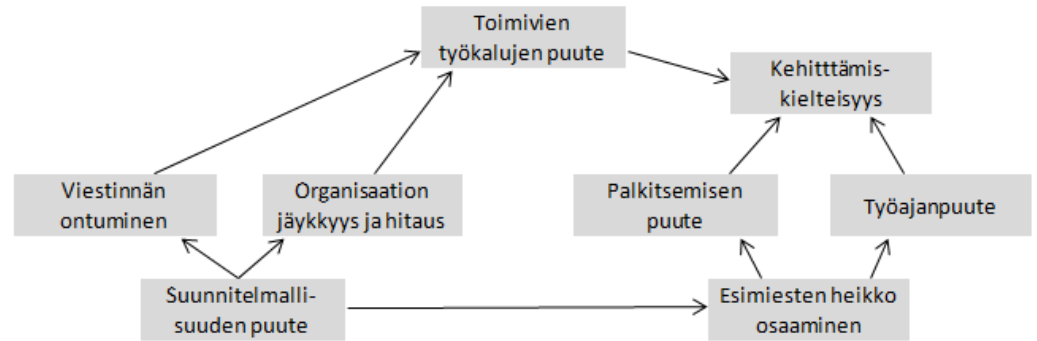
Kehittämisprojektin riskejä ja oletuksia kartoitin SWOT-analyysin avulla.

<i>Sisäiset</i>	Vahvuudet (S)	Heikkoudet (W)
<i>Ulkoiset</i>	Substanssiosaaminen ja motivaatio kehittää on vahvaa	Kehittämiselle ei koeta jäävän riittävästi aikaa
Mahdollisuudet (O) Toiminnan kehittäminen on toimintaympäristön vaatimus	Panostetaan kehittämiseen osaamista ja resursseja. Lisätään kehittämisosaamista.	Tehtävänkuvien päivittämisen yhteydessä kiinnitetään huomiota kehittämisen vaatimaan työpanokseen.
Uhat (T) Kirstyvä kilpailutilanne niukentaa resursseja	Tuodaan esille kehittämiseen panostettuja resursseja sekä erityisen vahvaa osaamista	Tehdään kehittämisestä yksi ydinosaamisalueista ja myyntivalteista.

Kuvio 6. Kehittämisprojektin SWOT-analyysi

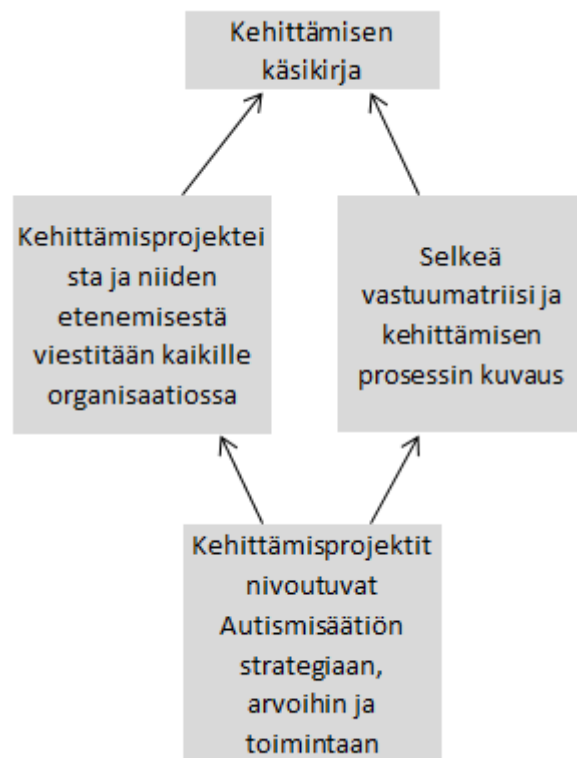
7.2. Ongelma- ja tavoitepuu sekä toimintastrategian valinta

Kehittämisprojektin keskeiseksi ratkaistavaksi ongelmaksi nousi toimivien työkalujen puute. Suunnitelmallisuuden puute johtaa viestinnän ontumiseen sekä organisaation jäykkyyteen ja hitauteen, josta johtuu se, että toimia työkaluja kehittämiseen ei ole luotu, kun työntekijöiden tarpeet eivät tule kuulluksi. Esimiesten heikko osaaminen ja siitä johtuvat palkitsemisen ja työajanpuute sekä kehittämiskielteisyys erottuivat selkeästi omaksi ongelmapolukseksi, joihin toimivien työkalujen puute kuitenkin selkeästi vaikuttaa.



Kuvio 7. Kehittämisprojektin ongelmapuu

Ongelmapuun avulla rakennetun tavoitepuun tarkoituksena on muuttaa todetut ongelmat konkreettisiksi ja realistisiksi tavoitteiksi. Tavoitepuun avulla kehittämisprojektin toimintastrategian valinta oli hyvin helppoa, koska alatavoitteet mukautuivat hyvin päätavoitteen, kehittämisen käsikirjan laatimisen osaksi.



Kuvio 8. Kehittämisprojektin tavoitepuu

7.3. Suunnittelu

Kehittämisprojektin suunnittelu aloitettiin valitsemalla projektiin osallistujat yhdessä kehittämisspällikön kanssa. Kehittämisprojektiin haettiin 3-4 vapaaehtoista tiedottamalla kehittämistyön aloittamisesta organisaation sisäisen viestinnän suunnitelman mukaisesti sähköpostilla ja

intranetissä. Työryhmään ilmoittautui kolme henkilöä. Työryhmän jäsenet edustivat moninaisesti eri näkökulmia ja henkilöstoryhmiä. Mukana oli kehittämiskoordinaattorin lisäksi yksi asumispalveluiden työntekijä, yksi asumispalveluiden esimies ja yksi ohjaus- ja valmennuspalveluiden päällikkö.

Työryhmä toteutti kehittämisprojektin suunnittelun loogisen viitekehysten lähestymistavan mukaisesti rakennetun suunnittelulomakkeen avulla, joka oli jo olemassa oleva työkalu. Kehittämisprojektin päätavoitteeksi asetettiin, että hyväksytty kehittäminen käsikirja löytyy Autismisäätiön toimintakäsikirjasta. Alkutilanne tavoitteen suhteen oli, että yhtenäistä ohjeistusta kehittämistyöhön ei ollut, mutta toimintakäsikirjasta löytyy kehittämisen ydinprosessin kuvaus sekä suunnittelu- ja arviointilomakkeet, joiden ei arvioitu olevan aktiivisessa käytössä. Päätavoitteeseen pääsemisen toimenpiteiksi kuvattiin taustateorian haku, konkreettisten mallien rakentaminen sekä käsikirjan kirjoittaminen. Käsikirjaa hyödynnettäisiin kaikessa organisaatiossa tapahtuvassa kehittämisessä käytännön työkaluna ja sen juurruttamisen kanavaksi määriteltiin organisaation laaja johtoryhmä, johon kuuluvat kaikki esimiehet ja päälliköt. Kehittämiskoordinaattori raportoi kehittämisprojektin etenemisestä sen hyväksymisestä vastaavalle kehittämisspällikölle.

Päätavoitteen lisäksi kehittämisprojektille määriteltiin ja aikataulutettiin osatavoitteita: sisällön ja työnjaon määrittely, tiedon hankinta, käsikirjan kirjoittaminen, hyväksyttäminen sekä jakaminen organisaatiossa. Kehittämisprojektin erityisiksi riskeiksi tunnistettiin erityisesti resursointiin liittyvät riskit eli työryhmän jäsenien ajan puute tai työryhmän hajoaminen. Lisäksi riskinä pidettiin, että työstettyä käsikirjaa ei hyväksytä organisaation johdossa ja että käsikirjasta ei tule riittävän helpokäyttöinen ja tehokas, mikä vaikeuttaa juurruttamista.

-2	-1	0	1	2
Käsikirjaa ei ole olemassa	Käsikirjaa ei ole hyväksytty	Hyväksytty kehittäminen käsikirja löytyy IMSistä	Käsikirja on käytössä joissakin paikoissa	Malli on päivittäisessä käytössä koko säätiön tasoisesti

Kuvio 9. Kehittämisprojektin päätavoitteen GAS-asettelu

7.4. Toteuttaminen

Ensimmäisellä tapaamisella kehittämiskoordinaattori esitteli kehittämisen käsikirjan ideaa ja teoreettista viitekehystä. Työryhmä laati projektisuunnitelman loogisen viitekehysten matriisin. Todettiin, että matriisiin tarvitaan enemmän projektin etenemistä edistäviä elementtejä sekä konkreettisempaa kieltä, jotta täyttäminen helpottuu. Pienemmissä projekteissa, kuten käsikirja, osatavoitteita tulisi ohjata enemmän konkreettisten saavutusten suuntaan, jotta se ohjaus työn etenemistä.

Käsikirjan sisältöön työryhmä toivoi konkreettisia työkaluja kehittämisen toteuttamiseen ja jalkauttamiseen. Työryhmä toivoi käsikirjan myös ohjaavan johtamista niin, että arjessa syntyneitä ideoita tunnistettaisiin paremmin sekä muutosjohtaminen helpottaisi. Seuraavan tapaamisen tavoitteeksi asetettiin käsikirjan sisällysluettelon hahmottelu ja työryhmän jäsenten sovittiin pohtivan ideoita käsikirjan sisällöksi.

Toisella tapaamisella työryhmä hahmotteli sisältörunkoa käsikirjalle ja teki työnjakoa eri osioista. Työryhmän jäsenten sovittiin etsivän tietoa ja kirjoittavan kuvausta omasta osiostaan. Käsikirjan rungon osioiksi ensimmäisessä hahmotuksessa tulivat kehittämisen merkitys ja tavoite, idean ja innovaation käsitteet, projektin vaiheet sekä toiminnan viitekehys sekä tehdyn kehittämistyön juurruttaminen organisaatioon.

Kolmannella työryhmätapaamisella todettiin, että työryhmän jäsenet eivät olleet ehtineet hakea tietoa eikä kirjoittaa tekstejä. Käytiin läpi täydennettyä teoreettista viitekehystä ja keskusteltiin tarpeista täydentää käsikirjan runkoa. Työryhmä totesi, että projektin alussa määritellyistä riskeistä projektin resursseihin kohdistuva riski oli toteutumassa: työryhmän jäsenillä ei ollut aikaa paneutua käsikirjan kirjoittamiseen. Sovittiin, että kehittämiskoordinaattori eli tutkimuksen tekijä jatkaa käsikirjan kirjoittamista yksin ja luetuttaa käsikirjaa työryhmällä, joka kommentoi ja muokkaa käsikirjaa.

7.5. Tarkistaminen ja toiminta

Kehittämiskoordinaattori etenee tarkistamis- ja toimintavaiheisiin kevään 2015 aikana. Käsikirjaa on testattu koko kehittämiskoordinaattorin ajan toteuttamalla kehittämiskoordinaattorin vaiheita sen avulla, mutta käsikirjasta tullaan keräämään palautetta jatkuvasti palautelinkin avulla sen julkaisun jälkeen. Ennen julkaisua käsikirja esitellään kehittämiskoordinaattorille ja toiminnanjohtajalle hyväksyttäväksi. Tarvittavien korjausten jälkeen kehittämiskoordinaattori esitellään organisaation laajalle johtoryhmälle ja siitä laaditaan tiedote, joka jaetaan kaikille Autismisäätiön työntekijöille. Käsikirja julkaistaan organisaation sähköisessä toimintakäsikirjassa. Projektityöryhmä toteuttaa projektin arvioinnin käsikirjan arviointilomakkeen avulla ja projekti päätetään vuoden syyskuussa 2015.

8 KEHITTÄMISEN KÄSIKIRJA

Kehittämiskoordinaattorin käsikirjassa kuvataan kehittämisessä tarvittavaa osaamista ja esitellään työkaluja kehittämiseen liitettynä nimenomaan Autismisäätiön toimintaan ja toimintaympäristöön. Käsikirjan kirjoittaminen toteutui maaliskuussa 2015. Käsikirja rakentui Demingin ympyrän mukaan jaotelluksi ja sen sisältö työryhmän pohdintojen, loogisen viitekehäksen lähestymistavan sekä organisaation kehittämisen ydinprosessin ja muiden käytäntöjen pohjalta.

Otsikko	Alaotsikko
Johdanto	
Kehittäminen ja innovointi	
Suunnittelu	
	Kehittämistarve ja – idea
	Analyysivaihe
	Suunnittelu
Toteuttaminen	
Tarkistaminen	
Toiminta	
	Projektin arviointi ja päättäminen

Kuvio 10. Kehittämisen käsikirjan otsikot

Kehittämisen käsikirjan johdantoluvussa kuvataan kehittämistä Autismisäätiössä sekä käsikirjan tarkoitusta ja rakennetta. Kehittäminen ja innovointi luvussa kuvataan Demingin ympyrää, joka on kehittämisen etenemistä kuvaava malli sekä yleisesti loogisen viitekehyksen lähestymistapaa ja sen kahta päävaihetta, analyysia ja suunnittelua.

Suunnittelu-luvussa kuvataan tarkemmin loogisen viitekehyksen analyysi- ja suunnitteluvaihetta. Luku aloitetaan määrittelemällä, miten kehittämistarpeet ja – ideat syntyvät ja miten ne toimivat koko projektin lähtökohtana. Kehittämistarpeen tai – idean arviointia suhteessa Autismisäätiön strategiaan, arvoihin, tehtävään ja sääntöihin tukemaan on laadittu taulukko, jossa erilaiset näkökulmat on esitelty. Tämän määrittelyn jälkeen siirrytään loogisen viitekehyksen lähestymistavan mukaisesti sidosryhmäanalyysiin, ongelma-analyysiin, tavoiteanalyysiin sekä toimintastrategia-analyysiin, jotka on yksityiskohtaisesti ohjeistettu käsikirjassa ja joiden toteuttamiseen tarvittavat lomakkeet löytyvät käsikirjasta.

Käsikirjasta löytyy myös yksityiskohtainen ohjeistus ja lomakkeisto seuraavaa vaihetta, projektin suunnittelua varten. Projektin suunnittelulomake on loogisen viitekehyksen matriisista Autismisäätiön kehittämisyksikössä muokattu lomake, jossa määritellään projektin tavoitteet ja niiden alkutilanteen kuvaus, mittarit, toimintastrategia, raportointi, aikataulu, vastuuhenkilöt sekä tulosten hyödyntäminen, tiedottaminen ja juurruttaminen. Lisäksi lomakkeesta löytyy GAS-asteikko tavoitteiden asettamista varten.

Toteuttaminen-luvussa kuvataan projektin toteutuksen etenemistä, projektioorganisaation muodostamista, projektin johtamista ja ohjausta sekä aktiivisen seurannan ja raportoinnin käytäntöjä Autismisäätiössä. Tarkistaminen-luvussa annetaan konkreettiset ohjeet kehittämisprojektin testaus, esittely- ja hyväksyttämiskäytäntöihin kuvaten myös kehittämisen kohteen mukaan määräytyvän vastuumatriisin. Toiminta-luvussa kerrotaan kehittämisprojekti tarvittavien korjausten tekemisestä, uudelleen testauksesta sekä hyväksyttämisestä. Lisäksi toimintaan kuuluvat tärkeänä osana kehittämisprojektin ja sen tulosten esittely organisaatiolle,

juurruttaminen, tiedottaminen ja julkaisu. Luvussa ohjeistetaan myös kehittämisprojektin jatkuvasta arvioinnista ja seurannasta jatkossa sekä kehittämisprojektin arvioinnista ja päättämisestä. Kehittämisprojektin arviointia varten käsikirjassa on lomake, joka on myös muokattu loogisen viitekehyyksen matriisista kehittämysyksikön toimesta. Lomakkeessa jokaista tavoitetta arvioidaan saavutetun GAS-asettelutason, keskeisten tulosten, haasteiden ja ratkaisujen sekä keskeisten tulosten näkökulmasta. Arviointilomakkeessa ohjataan arvioijaa myös pohdintamaan tulosten hyödyntämistä ja jatkokehitystä.



Kuvio 11. Autismsäätiön kehittämisen käsikirjan rakenne ja sisältö

9 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Autismsäätiön kehittämistoiminnan perustoimintaa. Tätä tarkoitusta varten halusin selvittää, mitkä ovat keskeisiä kehittämistä edistäviä ja estäviä tekijöitä, miten edistäviä tekijöitä vahvistetaan ja miten estäviä tekijöitä poistetaan sekä millaista tietoa ja millaisia työkaluja työntekijät tarvitsevat kehittämistyöhön. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentui näiden neljän kysymyksen ympärille. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys toimii tässä työssä konstruktiiivisen tutkimuksen vaatimana teoreettisena tietona tutkimuksen ja kehittämisen kohteesta, kehittämisestä.

Jaoin teoreettisen viitekehyyksen kahteen pääosaan kysymysten mukaan. Ensimmäisessä osassa, joka käsittelee kehittämistä sosiaali- ja terveysalalla, pyrin kuvaamaan erilaisia kehittämiseen vaikuttavia ilmiöitä ja rakenteita, kehittämistä edistäviä ja estäviä tekijöitä. Kehittämisen

määritelmä tietoisena pyrkimyksenä tehdä asioita entistä paremmin sisältää jo ensimmäiset viitteet edistävistä ja estävistä tekijöistä. Kehittäminen ei tapahdu itsestään, on tehtävä päätös, että asioiden halutaan olevan paremmin ja että siihen panostetaan. Tämä päätös on tehtävä niin yksilön kuin yhteisönkin tasolla. On sitouduttava työskentelemään eri tavoin kuin aikaisemmin.

Muuttuva toimintaympäristö ja maailma vaativat muuttamaan toimintaa niiden tarpeita paremmin vastaavaksi, ei pelkästään muutosten aikana vaan niitä jo ennakoiden. Oli haasteena sitten niukkenevat resurssit tai väestörakenteen muutos, on sosiaali- ja terveysalan toimijoiden ja työntekijöiden opittava tunnistamaan mitä ja miten tulisi kehittää. Kehittäminen ei kuitenkaan ole aivan helppoa, Osaavan henkilöstön saatavuus, rahoituksen ja kumppanuuksien löytyminen, perinteisten palvelurajojen ylittäminen ja asiakkaiden uudenlainen rooli palveluiden kehittämisessä vaativat sosiaali- ja terveysalan kehittäjiltä ja johtajilta aivan uudenlaista toimintaympäristön tuntemisen ja ennakoinnin osaamista.

Kehittämisen käsikirjan perusajatus on tietoisessa pyrkimyksessä. Kehittämisen käsikirjan rakentaminen on yksi askel sen pyrkimyksen konkretisoimisessa ja systemaattisen, määrätietoisen ja ohjatun kehittämisen ja kehittämisjärjestelmän luomisessa. Käsikirjan on tarkoitus toimia Autismisäätiön kehittämisen prosessin osana, joka sekä ohjaa kehittämistä että pakottaa kehittäjät tietoisempaan kehittämisen tarkasteluun.

Kehittämistä tulisi oppia tarkastelemaan myös hyvin monenlaisista lähestymistavoista ja näkökumista. Kehittämisen kohde tai tapa, jolla sitä lähestytään voi muuttaa niin kehittämisen lopputuloksen kuin koko prosessin ja kokemuksen kehittämisestä. Kehittämistä edistävä tekijä motivaation lisäksi olisi siis tieto, jonka avulla suunnitella loogisia ja tehokkaita polkuja kehittämiseen. Miten kehitetään, riippuu siis siitä, mitä kehitetään ja kenen näkökulmasta katsotaan. Organisaation, työntekijän ja asiakkaan erilaisten intressien tunnistaminen tuo kehittämiseen laaja-alaisemmin rakennettuja ratkaisuja, jotka eivät palvele vain yhden ryhmän tarpeita. Esimerkiksi vain organisaation tarpeista ja toiveista kehitetty työväline ei välttämättä täytä työntekijöiden tai asiakkaiden tärkeimpiä tarpeita. Laadukkaan palvelun kehittäminen vaatii kaikkien näkökulmien huomioimista.

Kehittämisen käsikirjassa erilaisten näkökulmien huomioimiseen ohjataan niin kehittämistarpeen yhteyksien arvioimisen kuin sidosryhmäanalyysin avulla. Kehittämistarpeen yhteyksien arvioiminen suhteessa Autismisäätiön arvoihin, strategiaan, toimintaan ja sääntöihin ohjaa kehittäjää peilaamaan kehittämistarvetta tai – ideaa sekä Autismisäätiön sisäiseen että ulkoiseen toimintaympäristöön ja etsimään yhteyttä suurempiin kokonaisuuksiin. Sidosryhmäanalyysi puolestaan ohjaa kehittäjää asettumaan eri näkökulmiin ja pohtimaan, mitä vaikutuksia, hyviä tai huonoja, kehittämistyöstä on eri toimintaympäristön toimijoille.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen toinen osa käsittelee kehittämistä ja innovointia konkreettisena toimintana. Tällä osalla pyrin vastaamaan kysymykseen millaista osaamista ja millaisia työkaluja tarvitaan kehittämistyöhön. Se lähtee liikkeelle innovaation käsitteestä, joka on parhaimmillaan kehittämisen tulos. Innovaatioon liitetään ehkä turhaan odotuksia jostakin uudesta, ihmeellisestä ja maailmoja mullistavasta, kun todellisuudessa innovaatio voi olla millaista vain kehittämisen kautta syntyvää uutta arvoa luovaa tuotetta ajattelua. Innovaatio voi olla ylläpitävää, olemassa olevaa parantavaa kehittämistä tai se voi olla mullistavasti toimintaa muuttava keksintö.

Innovaatiot eivät synny itsestään. Ne tarvitsevat niin toimivia rakenteita kuin osaavia tekijöitäkin. Toimivat rakenteet mahdollistavat ohjattua, määrätietoista ja systemaattista kehittämistä ja innovointia, joilla on selkeät tavoitteet. Toimivat rakenteet mahdollistavat myös osaavien tekijöiden löytymisen ja toimimisen, kun johto näyttää esimerkkiä kehittämiseen luoden koko henkilöstölle osallistumisen mahdollisuuksia ja hyödyntäen resursseja monipuolisesti. Toimivat rakenteet johtavat onnistuneeseen kehittämiseen ja innovointiin, jota juhlietaan ja palkitaan. Kehittämisen tekijöiltä vaaditaan vahvan substanssi- ja kehittämisosaamisen lisäksi luovuutta. Luovuutta voidaan edistää rakenteiden avulla esimerkiksi muodostamalla riittävän erilaisista ajattelijoista koostuvia tiimejä, mutta tekijän on itse osattava yhdistellä, kysellä, tarkkailla, verkostoitua ja kokeilla sekä toimia ja käyttäytyä eri tavalla pelkäämättä perinteisten rajojen rikkomista.

Kehittämisen käsikirjan avulla pyrin luomaan Autismisäätiön kehittämiseen sekä toimivia rakenteita että tuomaan lisää osaamista kehittämisen tekijöille sekä ohjaamaan heidän ajatteluaan ja toimintaansa. Kehittämisen käsikirja ei yksin rakenteena riitä, vaan sitä tukemaan tulee rakentaa myös muita kehittämistä tukevia rakenteita.

Palkitsemisjärjestelmän rakentaminen ja kehittämisosaamisen lisääminen organisaation osaamisen kehittämisen suunnitelmaan ovat esimerkkejä muista tarvittavista rakenteista kehittämisen ja innovoimisen vahvistamiseksi Autismisäätiössä. Kehittämisideoiden joustava, mutta tehokkaampi keräys- ja käsittelyjärjestelmä varmistaisi, että kaikki kehittämiskelpoiset ideat tulevat käsitellyiksi ja tarpeet huomioiduiksi. Käsikirja vastaa etenkin sisäisen kehittämisen toteuttamisen tarpeisiin. Käsikirja mahdollistaa kehittämisen vetämisen kenelle tahansa Autismisäätiön työntekijälle, vaikka tekisikin muuta kuin kehittämistä päätyönään, kuten lähes kaikki Autismisäätiön työntekijät tekevät. Autismisäätiössä on kehittämysyksikkö, jossa on noin 10 työntekijää, joiden työ on pääsääntöisesti kehittämistä. Kaikki muut Autismisäätiön työntekijät tekevät kehittämistä osana perustehtäväänsä, joka useimmiten on asiakkaiden ohjaus- ja valmennustyötä asumispalveluissa tai ohjaus- ja valmennuspalveluissa. Tämä ymmärrettävästi voi vaikeuttaa kehittämistä ja saada sen tuntumaan vaikealta. Siksi kehittämisen käsikirja on pyritty tekemään mahdollisimman konkreettiseksi ja helpoksi käyttää.

10 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyötä tehdessä koin selvästi, että toteuttajan ennakkokäsitykset ja tulkinnat vaikuttavat konstruktiiivisessa tutkimuksessa selkeästi tutkimuksen luotettavuuteen ja toistettavuuteen. Aloitin teoreettisen viitekehyksen rakentamisen tutkimuskysymyksistäni ja niiden keskeisistä käsitteistä, kuten kehittäminen, kehittämistoiminta, estävät ja edistävät tekijät. Näiden käsitteiden selventämisen kautta löysin lisää käsitteitä, jotka mielestäni tukivat Autismisäätiön kehittämistoiminnan kehittämistä ja sopivat sen toimintaympäristöön, arvoihin ja tavoitteisiin. Teoreettiset valinnat hyväksyttiin käsikirjatyöryhmällä, mutta ne ovat kuitenkin valittu minun toimestani.

Opinnäytetyössä olen pyrkinyt noudattamaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvää tieteellistä käytäntöä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, n.d.). Erityistä huomiota olen kiinnittänyt muiden tutkijoiden työn kunnioittamiseen erottamalla tarkasti opinnäytetyössä ja kehittämisen käsikirjassa huolellisesti teoreettisen viitekehyksen tiedon ja omat johtopäätökseni ja sovellutukseni tiedosta. Tarvittavat tutkimusluvut on haettu hyvissä ajoin Autismisäätiön ja Hämeen ammattikorkeakoulun käytänteiden mukaisesti.

Koska kysymyksessä on Autismisäätiön käyttöön tuleva työkalu, sen toteuttamista ohjaa vahvasti Autismisäätiön arvot, strategia ja muut ohjeistukset. Olen pyrkinyt tuomaan esiin tätä sidonnaisuutta koko työn ajan. Tämä tietysti vaikuttaa myös tulosten hyödynnettävyyteen. Varsinainen käsikirja on Autismisäätiön toivomuksesta salainen eikä sitä liitetä opinnäytetyöhön, mutta olen pyrkinyt kuvaamaan tekemiäni ratkaisuja ja sovelluksia yleisellä tasolla, jotta samanlaisen haasteen edessä olevat organisaatiot ja tekijät voivat hyödyntää työtäni ainakin esimerkkinä ja ajattelun ohjaajana rakentaessaan organisaation sisäisiä työkaluja kehittämistyön perustoiminnan kehittämiseen.

Tutkimuksen aikana löysin useita eri polkuja, joille tutkimusta olisi ollut mielenkiintoista jatkaa, mutta jouduin tekemään hyvin tarkkaa rajausta, jotta käsikirja voisi palvella sellaisena käytännön työkaluna Autismisäätiön työntekijöille, kuin alkuperäinen toive oli. Yksi tällaisista poluista, jonka näkisin tärkeäksi tutkia jatkossa, on johtamisen rooli kehittämisen estäjänä ja edistäjänä. Autismisäätiössä on aloitettu dialogisen johtamisen mallin käyttöönotto strategiakaudella 2014-2017 ja kehittämisen, innovoinnin ja muutoksen johtaminen olisi rakenne, joka täydentäisi kehittämisen käsikirjan tuomaa kehittämisen kulttuuria.

LÄHTEET

- Ahola E. & Rautiainen A-M. 2009. Globalisoituvaa innovaatiotoimintaa. Teoksessa Ahola E. & Rautiainen A-M. (toim.) Globlisoituvaa innovaatiotoimintaa. Innovaatiotoiminnan uudet trendit. Tekesin katsaus 250/2009. Helsinki: Tekes.
- Ahonen G., Hussi T. & Pirinen H. 2010. Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä – syrjäytymisen kustannukset ja tulevaisuuden työelämään liittyvät mahdollisuudet. Työpoliittinen aikakauskirja 4/2010. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Anttonen K. 2003. Tehosta projektityötä. Johda hanketta 80/20-periaatteella. Helsinki: Talentum.
- Autismisäätiö 2014. Toimintasuunnitelma 2014. Helsinki: Autismisäätiö.
- Autismisäätiö 2015. Toimintasuunnitelma 2015. Helsinki: Autismisäätiö
- Autti-Rämö I., Vainiemi K., Sukula S. & Louhenperä A. N.d. GAS-menetelmä. Käsikirja. Versio 2. Helsinki: Kela.
- Borgman M. & Packalén E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Dyer J., Gregersen H. & Christensen C.M. 2011. The Innovator's DNA. Mastering the five skills of disruptive innovators. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Elikeinoelämän keskusliitto 2011. Tutkimus- ja kehittämistoiminta. Viitattu 30.1.2015. http://pda.ek.fi/www/fi/innovaatiot/tutkimus_kehitys.php .
- Guide to the Fogical Framework Approach. 2011. Belgrad: Republic of Serbia Government, European Integration Office.
- Hartikainen E. 2014: Megatrendit. Sitra 2014-2015. Helsinki: Sitra. <http://www.sitra.fi/uutiset/tulevaisuus/sitran-trendilista-2014-2015-valmistunut>
- Heikkilä A., Jokinen P. & Nurmela T. 2008: Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY.
- Heikkinen H. & Lyytikäinen M. 2012: Logical Framework Approach. Viitattu 30.1.2015. <https://www.innokyla.fi/web/malli111677> .
- Hokkanen S. & Strömberg O. 2006: Laatuun johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development Oy.

Hämäläinen H., Jäppinen T. & Kivisaari S. 2011. Mihin innovaatioita tarvitaan sosiaali- ja terveysalalla? Yhteiskuntapolitiikka 76 (2011):2, 219-226.

Investointi kestäväan terveyteen ja hyvinvointiin. Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan linjaukset. 2011. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Jäppinen T. 2011. Kunta ja käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta. Kunnan ja kuntalaisten vuorovaikutus palveluja koskevassa päätöksenteossa ja niiden uudistamisessa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Acta-väitöskirja.

Kananoja A. 2008. Prologi. Teoksessa Seppänen-Järvelä R. & Karjalainen V. (toim.) Kehittämistyön risteyskiä. Helsinki: Stakes.

Kettunen S. 2009. Onnistu projektissa. Helsinki: WSOYpro.

Kirjavainen P. & Laakso-Manninen R. 2010. Kestävä uudistuminen - kuinka hyödyntää ja uudistaa yrityksen perimää. Helsinki: WSOYpro.

Laamanen K. 2005: Johda suorituskykyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan. Helsinki: Suomen Laatukeskus Oy.

Leponiemi U., Rannisto P-H., Stenvall J., Lumijärvi I. & Harisalo R. 2012: Kehittämistoiminta kunnissa. Kuntien kehittämisprosessien hallinnan nykytila ja käytännöt. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Looginen viitekehys suunnittelun apuvälineenä. N.d. Viitattu 6.4.2014. <http://www.polkka.info/projektisuunnittelu.html> .

Lukka K. 2001: Konstruktiiivinen tutkimusote. Viitattu 26.4.2015. http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/02_metodiartikkelit/luokka_const_research_app/?tree:D=&tree:selres=168562&hrpDelimChar=%3B&parentCount=1 .

Multanen L., Bredenberg K., Koskensalmi S., Lauttio L-M. & Pahkin K. 2004. Parempi työyhteisö. Helsinki: Työterveyslaitos.

Ojasalo K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista kehittämistoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Paasivaara L., Suhonen M. & Virtanen P. 2011. Projektijohtaminen hyvinvointipalveluissa. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Palmer D. & Kaplan S. n.d. A Framework for Strategic Innovation. Blending strategy and creative exploration to discover future business opportunities. InnovationPoint LLC. Viitattu 2.2.2014. <http://www.innovationpoint.com/Strategic%20Innovation%20White%20Paper.pdf> .

Pitkänen R. 2009: Mahdollisuuksien johtaminen – kehittämisestä metakehittämiseen. Espoo: Suomen Laatu keskus Oy.

Pohjola P., Aalto-Kallio M., Englund K., Heikkinen H., Koivisto J., Korhonen S., Lyytikäinen M., Peränen N., Pitkänen N. & Virtanen K. 2014: Kohti avointa kehittämistä – matkaoppaana Innokylä! THL Opas 38. Helsinki: THL.

Sallinen S. 2012. Mistä löydämme kehittämisen avaimet? Vaikuttamisen mahdollisuuksia ja jatkuvuutta työn kehittämiseen työyhteisön voimavaroja yhdistämällä. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Sarala U. & Sarala A. 2001. Oppiva organisaatio - oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsinki: Palmenia-kustannus.

Solatie J. & Mäkeläinen M. 2013. Ideasta innovaatioksi. Luovuus hyötykäyttöön. Helsinki: Talentum.

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

Suomen Akatemia 2009. Vaikuttavuuskehikko ja indikaattorit (VINDI). Viitattu 30.1.2015. <http://www.aka.fi/fi/A/Paatokset-ja-vaikutukset/arviointi/Vaikuttavuuskehikko-ja--indikaattorit-VINDI/2-Peruskasitteet-ja-naiden-keskinaissuhteet/>.

Syvänen S., Kasvio A., Loppela K., Lundell S., Tappura S. & Tikkamäki K. 2012. Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Tutkimusohjelman teoreettiset lähtökohdat, tutkimuskysymykset ja toteutus. Helsinki: Työterveyslaitos.

Toikko T. & Rantanen T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta, n.d.: Hyvä tieteellinen käytäntö. Viitattu 15.4.2015. <http://www.tenk.fi/fi/htk-ohje/hyva-tieteellinen-kaytanto>

Virtanen P., Suoheimo M., Lamminmäki S., Ahonen P. & Suokas M. 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämiseen. Helsinki: Tekes.

Liite 1

TEORIAKYTKENNÄT KEHITTÄMISEN KÄSIKIRJASSA

Taulukko 2. Teoriakytkennät kehittämisen käsikirjassa, teorialähtöinen sisällönanalyysi

Alkuperäisilmaisu kehittämisen käsikirjassa	Pelkistetty ilmaisu	Alakategoria teoreettisessa viitekehyksessä	Yhdistävä kategoria
Kehittämisen käsikirjan tarkoituksena on tuoda yhtenäinen runko kaikkeen Autismisäätiön kehittämiseen, tapahtuipa se jonkin yksikön työntekijän toimesta yhden työkalun kehittämiseksi tai kehittämisyksikön toimesta koko säätiön toimintaa ohjaavan menetelmän kehittämiseksi. Tavoitteena on yhdenmukaistamalla käytäntöjä saavuttaa systemaattisempaa, määrätietoisempaa ja ohjatumpaa kehittämistyötä Autismisäätiössä.	Käsikirja ohjaa Autismisäätiön kehittämistä systemaattisempaan, määrätietoisempaan ja ohjatumpaan suuntaan.	Kehittämiskulttuuri	Innovaatio
Autismisäätiössä on määritelty kehittämisen periaatteeksi jatkuva kehittäminen. Sitä kuvataan organisaatiossa Demingin PDCA-ympyrän avulla, joka kuvaa jatkuvan kehittämisen syklistä luonnetta.	Demingin ympyrä määrittelee kehittämisprosessien etenemistä.	Jatkuva kehittäminen	Innovaatio
Projektin olemus ainutlaatuisena, rajattuna ja	Kehittämisprosessit toteutetaan projekteina.	Projektin vaiheistus	Innovaatio

<p>määriteltynä toimintana, jolla on ennalta määritellyt tavoitteet ja jonka tarkoituksena on tuottaa suunnitelmallisesti uutta liitettäväksi olemassa olevaan (Paasivaara ym 2011, 17-18), kuvaa hyvin Autismsäätiön niin pienimuotoisia sisäisiä kehittämisprosesseja kuin laajoja kehittämishankkeita, joten käytetään niistä jatkossa nimitystä projekti.</p>			
<p>Autismsäätiön projektit toteutetaan käyttäen apuna loogisen viitekehyksen lähestymistapaa soveltuvin osin suunnittelun, toteutuksen, raportoinnin ja arvioinnin apuna.</p>	<p>Loogisen viitekehyksen lähestymistapa määrittelee kehittämisprojektien suunnittelua, toteutusta, raportointia ja arviointia.</p>	<p>Projektin vaiheistus</p>	
<p>Projekti lähtee liikkeelle tunnistetusta tarpeesta tai ideasta.</p>	<p>Kehittämistarpeen tunnistaminen</p>	<p>Tarpeen tunnistaminen ja määrittely</p>	<p>Innovaatio</p>
<p>Kun tarve on tunnistettu tai idea ilmaistu, on tarpeen määrittellä, mitä projektin lopputuloksena halutaan saada, millaisilla erilaisilla toimintamalleilla se voitaisiin saada aikaan ja kenen toimesta.</p>	<p>Projektin määrittely</p>	<p>Tarpeen tunnistaminen ja määrittely</p>	<p>Innovaatio</p>
<p>Autismsäätiön kehittämistyössä kehittämistarvetta tai</p>	<p>Kehittämistarpeen liittyminen organisaation</p>	<p>Uudistumistarpeet, Täydellinen innovaatiojärjestelm</p>	<p>Kehittäminen ja kehittämistoiminta</p>

Ideasta työkaluksi – konstruktiiivinen tutkimus kehittämisestä Autismsäätiössä

–ideaa tulee arvioida suhteessa Autismsäätiön strategiaan, arvoihin, toimintaan ja sääntöihin.	toimintaan	ä	Innovaatio
Kehittämistarpeeseen voivat vaikuttaa myös toimintaympäristö ja sen muutokset, kuten lainsäädännön tai kilpailutusten muutokset. Toimintaympäristön muuttuviin tarpeisiin vaikuttavat myös heikot signaalit ja globaalit megatrendit.	Kehittämistarpeen liittyminen toimintaympäristön tarpeisiin	Uudistumistarpeet	Kehittäminen ja kehittämistoiminta
Kehittämiprojektin suunnittelun määrittelyvaihe aloitetaan loogisen viitekehyksen lähestymistavan mukaisesti analyysivaiheella.	Analyysivaihe	Projektin vaiheistus, Tarpeen tunnistaminen ja määrittely	Innovaatio
Suunnitteluvaiheessa analyysivaiheen tulokset muutetaan suunnitelmaksi, joka on valmis toimeenpantavaksi ja laaditaan loogisen viitekehyksen matriisi ja projektin aikataulu sekä määritellään tarvittavat resurssit.	Suunnitteluvaihe ja projektisuunnitelman laatiminen	Projektin vaiheistus, Suunnittelu, Projektisuunnitelma	Innovaatio
GAS-menetelmässä tavoite tulisi olla mahdollisimman hyvin määritelty, mitattavissa ja saavutettavissa oleva, realistinen ja merkityksellinen sekä mahdollinen aikatauluttaa.	Tavoitteiden GAS-asettelu	Suunnittelu	Innovaatio
Suunnittelun jälkeen	Toteuttaminen	Projektin vaiheistus	Innovaatio

Ideasta työkaluksi – konstruktiiivinen tutkimus kehittämisestä Autismsäätiössä

tehdään päätös projektin käynnistämisestä ja lähdetään toteuttamaan projektia.			
Projektin ohjauksen määrittely	Projektin ohjauksen määrittely	Projektisuunnitelma, Toteutus	Innovaatio
Projektisuunnitelman hyväksyttämisen yhteydessä hyväksyjän kanssa.			
Projektipäällikön tehtävänä on sekä päivittäisen projektityön johtaminen että projektin hallinta kokonaisuudessaan.	Projektin johtaminen	Toteutus	Innovaatio
Projektin etenemistä raportoidaan aktiivisesti Autismsäätiön projektisalkkuun sekä projektin hyväksyvälle taholle.	Jatkuva raportointi ja seuranta	Toteutus	Innovaatio
Projektin toteuttamisessa aikaansaatu tulos, uusi toimintatapa tai väline, on syytä testata. Uutta tietoa analysoidaan ja uutta tapaa kokeillaan käytännössä, jotta nähdään, onko tulos halutun lainen.	Testaus	Tarkistaminen, Päätäminen	Innovaatio
Tässä vaiheessa valmis tuotos myös esitellään hyväksyvälle taholle Autismsäätiön kehittämisprosessin vastuumatriisin mukaisesti.	Esittely ja hyväksyttäminen	Tarkistaminen, Päätäminen	Innovaatio
Projektin valmistumisesta tiedottaminen tapahtuu Autismsäätiön	Tiedottaminen	Toiminta, Päätäminen	Innovaatio

Ideasta työkaluksi – konstruktiiivinen tutkimus kehittämisestä Autismisäätiössä

sisäisen viestinnän periaatteiden sekä suunnitteluvaiheessa sovittujen käytäntöjen mukaisesti.			
Projektin vetäjä on vastuussa projektin viestinnästä ja tulosten juurruttamisesta sille kohderyhmälle, johon projekti on suunnattu.	Juurruttaminen	Toiminta, Päätäminen	Innovaatio
Projektin arviointi ja raportointi tapahtuu loogisen viitekehyksen lähestymistavan mukaan rakennetun arviointilomakkeen pohjalle.	Arviointilomakkeen täyttäminen, raportointi	Päätäminen	Innovaatio