

KEHITTYVÄ LASTENPSYKIATRIA

Neuropsykiatrinen kuntoutus osaksi hoitotyötä Päijät-Hämeen
sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymässä
– toimintatutkimus kehittämisprosessista

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysalan laitos
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulu-
tusohjelma
Opinnäytetyö
Kevät 2008
Katja Varjos

Lahden ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveystieteiden laitos
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Terveystieteiden kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

KATJA VARJOS: KEHITTYVÄ LASTENPSYKIATRIA Neuropsykiatrisen kuntoutuksen osaksi hoitotyötä Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymässä – toimintatutkimus kehittämisprosessista

Terveystieteiden kehittämisen ja johtamisen opinnäytetyö: 62 sivua, 20 liitesivua
Kevät 2008

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata tutkimuksen keinoin lastenpsykiatrisen hoitotyön kehittämisprosessia Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän lastenpsykiatriassa. Kehittämisprosessi käynnistettiin keväällä 2007. Kehittämisen kohteena olivat kaikki lastenpsykiatrian yksiköt: poliklinikka, kotihoitotiimi ja osasto. Kehittämisen tavoitteena oli saada neuropsykiatrisia kuntoutusmenetelmiä ja tietotaitoa käyttöön ja osaksi hoitotyötä.

Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa, miten kehittämisprosessin keinoin lastenpsykiatrisen hoitotyön kehittäminen neuropsykiatristen kuntoutus- ja ohjausmenetelmien osalta vuoden 2007 aikana Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymän lastenpsykiatrian yksikössä onnistui ja mikä osuus työryhmätyöskentelyllä oli siinä. Toimintatutkimuksen tutkimustehtävät olivat: kuvata työryhmätyöskentelyä työyhteisössä, kuvata työryhmän jäsenten kokemuksia kehittämisprosessista ja kuvata kehittämisprosessin aikaansaamaa muutosta sen päättyessä.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin toimintatutkimusta. Aineisto kerättiin osallistuvan havainnoinnin menetelmällä työryhmän tapaamisista. Tapaamisten asialistat ja muistiot, tutkijan pitämä tutkimuspäiväkirja ja työryhmälle tehty osaamiskartoitus olivat myös osa aineistoa. Aineisto analysoitiin käyttämällä aineistolähtöistä sisällön analyysia.

Tutkimustulokseksi tutkimustehtävien mukaisesti kysymyksiin saatiin kehittämisen keinot hoitotyön kehittämisprosessissa. Keinoja ovat kehittämismenetelmät, vertaistuki, motivaatio ja kehittyminen. Kehittämismenetelmät sisältävät kehittämisen syklin ja työryhmätyöskentelyn struktuurit. Vertaistuki käsittää vertaistuen kehittämisen tukena. Motivaatio koostui motivaatiosta kehittämiseen. Kehittyminen koostui kehittämisprosessin haastavuudesta, kehittymisen kerroksellisuudesta, toteutuneesta kehittämisestä sekä työryhmätyöskentelystä kehittämisen tukena.

Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että kehittämisprosessin huolellinen suunnittelu ja strukturointi tukevat prosessin toteuttamista, muutosjohtamista ja työntekijöiden sitoutumista prosessiin. Työryhmätyöskentely tuo kehittämiseen vertaistuen ja motivaation, jotka puolestaan tukevat uuden oppimista.

Avainsanat: toimintatutkimus, muutosinterventio, kehittämisprosessi, muutosjohtaminen

Lahti University of Applied Sciences
Faculty of Social and Health Care
Master's Degree in Social and Health Care
Degree Programme of Development and Leadership in Social and Health Care

KATJA VARJOS: DYNAMIC CHILD PSYCHIATRY Neuropsychiatric rehabilitation to a part of health care in Joint Authority for Päijät-Häme Social and Health Care Child psychiatry - action research about the developing process

Master's thesis of Development and Leadership in Social and Health Care:
62 pages, 20 pages of appendices
Spring 2008

ABSTRACT

The purpose of this master's thesis is to describe the developing process in child psychiatry in Joint Authority for Päijät-Häme Social and Health Care. The developing process started in spring 2007. Developing was directed to all the units in child psychiatry: the polyclinic, home care team and the ward. The aim of developing was to get neuropsychiatric rehabilitation methods to be used as part of health care.

The aim of this research was to find new knowledge how developing in neuropsychiatric rehabilitation methods succeeded in Joint Authority for Päijät-Häme Social and Health Care child psychiatry and what the proportion of work group was in it. The tasks of the research were: to describe working in a work group in the work community, to describe the group members' experiences of the developing process and to describe the change at the end of the developing process.

The method of the research was action research. The research material was collected by using participatory observation at the meetings of the group. The agendas and memos of the meetings, the researcher's research diary and the survey directed to the group about the know-how were also part of the research material. The data were analyzed by using the qualitative content analysis.

The result of the tasks of the research was developing methods in the developing process in health care which are: developing methods, peer group support, motivation and developing. The developing methods include the cycle of developing and the structures of working in a work group. Peer group support means peer group support in developing. Motivation includes motivation to developing. Developing included the challenges of the developing process, the phases of developing, the realisation of developing and the work group working supporting developing.

The results of the research show that careful planning in developing process and structuring support the process, the management of change and the commitment of the employees. Working in work group brings the peer group support and motivation to the developing which support learning of new.

Keywords: action research, change intervention, developing process, management of change

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TOIMINTATUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAUSTA	2
2.1	Toimintatutkimuksen tarkoitus	2
2.2	Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän lastenpsykiatrian yksikkö	3
2.3	Lastenpsykiatrian neuropsykiatriset palvelut Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymässä	5
2.4	Muutosprosessit työyhteisöissä	7
2.4.1	Kehittäminen prosessina	12
2.4.2	Oppimisen hyödyntäminen muutoksissa	13
3	TOIMINTATUTKIMUKSEN TAVOITTEET	23
4	TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO	24
4.1	Toimintatutkimus	24
4.2	Toimintatutkija	27
4.3	Tutkijan esiymmärrys	27
4.4	Aineiston kerääminen	30
4.5	Sisällön analyysi	31
4.6	Toimintatutkimuksen aineiston analyysi	33
5	TUTKIMUSTULOKSET	34
5.1	Työryhmätyöskentely työyhteisössä	35
5.2	Työryhmän jäsenten kokemuksia kehittämisprosessista	37
5.3	Kehittämisprosessin aikaansaama muutos	40
5.4	Osaamiskartoitus ja sen tulokset	42
6	POHDINTA	44
6.1	Pohdintaa tuloksista	46
6.2	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	50
6.3	Tutkimuksen eettisyys	54
6.4	Tutkimuksen hyödynnettävyys	56
	LÄHTEET	58

LIITTEET		64
LIITE 1:	Osaamiskartoitus työryhmätyöskentelyn alussa	64
LIITE 2:	Tiedote ja suostumus tutkimukseen osallistumisesta	66
LIITE 3:	Tutkimuslupa	67
LIITE 4:	Neuropsykiatrian työryhmän tavoitteet kehittämisprosessille	68
LIITE 5:	Osaamiskartoituksen tulokset työryhmätyöskentelyn alussa	69
LIITE 6:	Osaamiskartoitusten tulosten erot alussa ja lopussa	72
LIITE 7:	Sisällön analyysin luokittelutaulukot	80
LIITE 8:	Neuropsykiatrian työryhmän tapaamiset ja niiden aiheet	84

1 JOHDANTO

Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän lastenpsykiatriassa perhdyttiin vuosina 2005–2006 lasten neuropsykiatria Tampereen yliopistollisen sairaalan erityisvastuualueen (ERVA) kehittämishankkeen johdolla. Tämän jälkeen yksikössä aloitettiin oma neuropsykiatrinen toiminta. Projektin aikana tapahtunut kehittyminen ei kuitenkaan jatkunut odotetulla ja toivotulla tavalla vaan alkoi osoittaa jopa pysähtymisen merkkejä. Tarve lasten neuropsykiatriselle hoitotyön osamiselle kuitenkin kasvoi koko ajan.

Keväällä 2007 käynnistettiin kehittämisprosessi vauhdittamaan neuropsykiatrisen kuntoutusohjauksen tietotaidon siirtymistä osaksi hoitotyötä. Kehittämisprosessi toteutettiin työryhmätyöskentelynä. Kehittämisprosessia suunniteltaessa ja toteutettaessa haettiin tietoa muutosjohtamisen, kehittämisen ja työssä oppimisen teoriaperustasta. Kehittämisprosessi oli rakenteeltaan ajallisesti rajattua, ennalta suunniteltua ja strukturoitua toimintaa.

Tässä toimintatutkimuksessa kehittämisprosessia tarkastellaan muutosjohtamisen näkökulmasta, kuinka saada henkilöstö innostumaan ja sitoutumaan oman työnsä kehittämiseen. Toimintatutkimuksen avulla käynnistettiin muutosinterventio ja pyrittiin saamaan tietoa niistä tekijöistä, jotka kehittämisprosessissa vaikuttivat. Tutkimustuloksia pohditaan suhteessa tietoperustaan; mitkä tekijät tukivat tai estivät kehittymistä ja uuden oppimista. Toimintatutkimuksen pohdinnassa paneudutaan tapahtuneen kehittämisen haasteisiin ja mahdollisuuksiin.

Kehittämisprosessista tehdyssä toimintatutkimuksessa tutkija itse on toimijatutkijana osallistuen yhtenä työryhmän jäsenenä kehittämiseen. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on kuvata kehittämisprosessia ja tuottaa tietoa työryhmätyöskentelyn ja kehittämisen yhteydestä toisiinsa. Tutkimusaineisto kerättiin osallistuvan havainnoinnin menetelmällä ja aineisto analysoitiin sisällön aineistolähtöistä analyysia käyttäen.

Tutkimustuloksissa näkyy työryhmätyöskentelyn merkitys tapahtuneessa kehittämisessä. Työryhmätyöskentely koettiin vertaistukea, kehittämismenetelmiä ja motivaatiota sisältävänä ja työskentelyn koettiin aikaansaaneen kehittymistä. Työryhmän jäsenet kokivat työryhmätyöskentelyn tukeneen oppimista ja kannustaneen kehittämiseen.

2 TOIMINTATUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAUSTA

2.1 Toimintatutkimuksen tarkoitus

Tämän toimintatutkimuksen tarkoituksena on kuvata lastenpsykiatrisen hoitotyön kehittämisprosessia Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän lastenpsykiatriassa. Kehittämisprosessi käynnistettiin keväällä 2007. Kehittämisen kohteena olivat kaikki lastenpsykiatrian yksiköt: poliklinikka, kotihoitotiimi ja osasto. Kehittämisen tavoitteena oli saada neuropsykiatrisia kuntoutusmenetelmiä ja tietotaitoa käyttöön ja osaksi hoitotyötä. Toimintatutkimuksen otsikkona oleva ajatus ”Kehittyvä lastenpsykiatria - neuropsykiatrisen kuntoutus osaksi hoitotyötä Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymässä”, oli ajatus kehittämisprosessin lähtökohdaksi ja työskentelylle asetettu laajempi päätavoite, jonka sisällä kehittämisprosessia toteuttava työryhmä työsti useita pieniä osatavoitteita.

Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymän lastenpsykiatrian yksikössä on perehdytty vuosina 2005–2006 lasten neuropsykiatriaan Pirkanmaan sairaanhoitopiirin erityisvastuuprojektin johdolla. Lasten neuropsykiatriseen kuntoutukseen ja ohjaukseen on projektin myötä kouluttauduttu ja harjaannuttu asteittain. Vuoden 2006 alusta on käynnistetty yksikön omaa toimintaa neuropsykiatrisille potilaille poliklinikalla. Toimintaa on pyritty laajentamaan myös osastolle ja kotihoitotiimiin. Kehittämisprosessin alkaessa oltiin siinä vaiheessa, että lastenpsykiatrian poliklinikalla toimii neuropsykiatrian tiimi ja potilaita voidaan diagnosoida ja kuntouttaa poliklii-

nisesti, osittain myös muissa yksiköissä. Tavoitteena on saada kuntouttavat ja ohjaavat menetelmät osaksi hoitotyötä myös lastenpsykiatrian viikko-osastolla ja kotihoitotiimissä. Tätä varten perustettiin neuropsykiatrinen työryhmä, joka koostuu hoitotyöntekijöistä joka yksiköstä sekä yksiköiden osastonhoitajasta.

Hoitotyön näkökulmasta sekä kuntoutuksen kannalta katsoen diagnoosin nimi ei ole oleellista, vaan auttaako hoito (Roto & Schopp 2006, 3, Kasanen 2005, 19). Tässä toimintatutkimuksessa puhutaan lasten neuropsykiatriasta siinä muodossa kuin se hoitotyön yhteydessä ilmenee Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyhtymän lastenpsykiatriassa. Autismin kirjon häiriöistä kärsivien lasten kuntoutuksesta on kirjoitettu runsaasti teoksia, joissa tarjotaan hyvin perusteellista tietoa kuntoutusmahdollisuuksista ja keinoista (Greene 2006, Kerola, Kujanpää & Timonen 2000, Lehtokoski 2004, Attwood 2005). Tämän toimintatutkimuksen tarkastelun kohteena olevan kehittämisprosessin haaste ei ole tiedon saatavuus, vaan sen käyttöönotto, miten työryhmä pystyy hyödyntämään olemassa olevaa tietoa ja ottamaan sen osaksi käytäntöä.

Tämä toimintatutkimus tarkastelee neuropsykiatrisen työryhmän toimintaa toukuusta joulukuuhun 2007. Työryhmän tavoitteena oli omalla työskentelyllään kehittää ja ottaa käyttöön uusia työmenetelmiä hoitotyön välineiksi. Toimintatutkimuksella tutkittiin tätä kehittämisprosessia sekä havainnoitiin toiminnassa tapahtuvaa muutosta prosessin aikana.

2.2 Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän lastenpsykiatrian yksikkö

Päijät-Hämeen lastenpsykiatrian tulosalueen perustehtävänä on erikoissairaanhoidon keinoin edistää alueen lasten mielenterveyttä tarjoamalla lapsille ja heidän perheilleen tutkimusta, hoitoa ja kuntoutusta. Lastenpsykiatriset palvelut on tarkoitettu alle 13 -vuotiaille lapsille ja heidän perheilleen. Palvelujen piiriin tullaan pääsääntöisesti lääkärin läheteellä. Poliklinikka ja osasto tuottavat erikoissairaanhoidon-tasoisia lastenpsykiatrian palveluja tutkimalla ja hoitamalla lapsen kehitykseen,

käyttäytymiseen, tunne-elämään, vuorovaikutussuhteisiin ja elämän kriiseihin sekä somaattiseen sairastamiseen liittyviä ongelmia, oireita ja häiriöitä. (Lastenpsykiatria 2008.)

Tutkimus ja hoito toteutetaan lapsen yksilöllisten tarpeiden mukaan perhekeskeisyyden periaatetta noudattaen. Työmuotoina ovat eri yksilö-, perhe- ja ryhmätyömenetelmät. Tarvittaessa tehdään tiivistäkin yhteistyötä perusterveydenhuollon, sosiaalitoimen ja alueen perheneuvoloiden kanssa tutkimusta ja hoitoa porrastaen. (Lastenpsykiatria 2008.)

Sairaalapoliklinikka toimii lähete- ja poliklinikkana toteuttaen lastenpsykiatrisia tutkimuksia ja hoitoa. Poliklinikan konsultaatiopalvelut suuntautuvat sekä erikoissairaanhoidon muille erikoisaloille että erityisesti kuntien sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Osastolla on kahdeksan vuodepaikkaa ja toiminta-aika on sunnuntaista perjantaihin ympäri vuorokauden paitsi tiistai-iltaisin, jolloin osasto suljetaan yöksi. Hoitajakset ovat eripituisia lähtien lapsen yksilöllisistä tarpeista. Tutkimusjakso kestää pääsääntöisesti kuusi viikkoa ja kriisijakso noin kaksi viikkoa. (Lastenpsykiatria 2008.)

Kotihoitotiimi toimii polikliinisesti hoitaen lastenpsykiatrisia potilaita ja heidän perheitään joko suoraan kotiin erilaisten kotikäyntien muodossa tai poliklinikalla erilaisia työmuotoja ja terapioita käyttäen. Potilaat käyvät omaa kouluunsa hoidon aikana. Kotihoitajakset ja tavoitteet määritetään yhdessä perheen kanssa. Kotihoitotiimi käyttää samoja työmenetelmiä kuin muutkin lastenpsykiatrian yksiköt. (Saarenpää 2007.)

Lastenpsykiatrian toimialaan kuuluu myös osallistuminen lastenpsykiatrian koulutukseen sairaanhoitopiirin alueella järjestämällä koulutustilaisuuksia ja tekemällä koulutus- ja konsultaatioyhteistyötä eri yhteistyötahojen kanssa.

2.3 Lastenpsykiatrian neuropsykiatriset palvelut Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymässä

Tämän toimintatutkimuksen kohteena oleva kehittämisprosessi liittyy jatkotoimenpiteenä Tampereen yliopistollisen sairaalan erityisvastuualueen kehittämishankkeeseen. Hankkeen loppuraportissa esitetyissä ehdotuksissa jatkotoimenpiteille toivotaan mahdollisuuksia kunkin miljoonapiirin keskussairaalan aloittaa ja kehittää neuropsykiatrista työskentelyään. Raportissa todetaan erikseen myös tarve neuropsykiatrisen ajattelun mukanaan tuomien hoitomallien tarkastelulle ja työstämiselle keskussairaaloiden omissa yksiköissä. (Roto & Schopp 2007.)

Tampereen yliopistollisen sairaalan miljoonapiirin lasten neuropsykiatrian erityisvastuualue -projekti (ERVA) käynnistettiin Päijät-Hämeen keskussairaalan osalta joulukuun 2004 loppupuolella. Tuolloin lastenpsykiatri ja kuntoutusohjaaja Tampereen yliopistollisen sairaalan lasten neuropsykiatrian poliklinikalta kävivät kertomassa projektista ja sen tavoitteista. Projektiin valittiin Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveisyhtymän projektivastuuhenkilöiden lisäksi kolmihenkinen projektiryhmä lastenpsykiatrian henkilökunnasta. Perehdytys neuropsykiaatriaan käynnistyi tammi-kuussa 2005 erikoislääkärin koulutuksella koko lastenpsykiatrian henkilökunnalle. Koulutus käsitteli lasten neuropsykiatristen diagnoosien, autismin kirjon ja ADHD:n, etiologiaa, pääoireita ja diagnosointia. (Lastenpsykiatrian osallistuminen ERVA -projektiin 2006.)

Projekti jatkui vuoden 2005 ajan konsultaatioina kaksi kertaa kuukaudessa. Konsultaatioissa käsiteltiin Päijät-Hämeen keskussairaalan lastenpsykiatrian yksikön potilastapauksia. Tarkoituksena oli, että lastenpsykiatrin konsultaatioissa potilaille tarkentui mahdollinen neuropsykiatrinen diagnoosi ja se kerrottiin myös perheelle. Diagnoosin vahvistuttua perheelle tarjottiin kuntoutusohjaajan konsultaatiota, jossa perhe sai käytännön ohjausta ja neuvoja, miten toimia lapsen kanssa kotona ja koulussa. Lastenpsykiatrian projektiryhmän tehtävänä oli osallistua mahdollisimman moneen konsultaatioon ja kerätä niistä oppia ja kokemusta, jotta neuropsykiatrinen asiantuntijuus siirtyisi vähitellen myös omien yksiköiden käyttöön. (Lastenpsykiatrian osallistuminen ERVA -projektiin 2006.)

Konsultaatioiden edetessä kuntoutusohjaaja toi mukanaan ohjausmateriaalia työntekijöiden ja perheen käyttöön. Projektiryhmäläiset kopioivat materiaalit yksiköiden käyttöön ja opastivat muita niiden käytössä. Projektiryhmä kokosi kesän 2005 aikana molemmille osastoille ja poliklinikoille omat kuntoutusohjauskansiot sekä kouluille suunnatun yleistietopakettin kuntoutusohjaajan tuoman kuntoutusmateriaalin mukaisesti. Ajatuksena oli, että aineisto toimisi myös materiaalipankkina työntekijöille. (Lastenpsykiatrian osallistuminen ERVA -projektiin 2006.)

Vuoden 2006 alussa lastenpsykiatrian poliklinikalla aloitti kokopäiväisenä kuntoutussairaanhoitaja. Aluksi sairaanhoitaja kuului tiimiin, joka hoiti päiväosastolle menevien potilaiden asioita, mutta tiimiin tuli enenevässä määrin myös neuropsykiatrisia lähetteitä. Kuntoutussairaanhoitajan toimenkuvaan kuuluvat ensikäynnit kotona tai poliklinikalla läheteiden perusteella, kuntoutusohjaus perheisiin, kouluneuvottelut ja kuntoutusohjaus kouluihin, yhteistyö osastojen kanssa, kuntoutusmateriaalin suunnitteleminen ja tekeminen sekä ajankohtaisen ja uuden tiedon hankinta ja käyttöönotto. Jatkossa myös alueellisen koulutuksen määrä lisääntynee. (Lastenpsykiatrian osallistuminen ERVA -projektiin 2006.)

Elokuussa 2006 aloitti toimintansa neuropsykiatrian tiimi. Neuropsykiatrian tiimiin kuuluu erikoislääkäri, psykologi, toimintaterapeutti, kuntoutusohjaaja ja sairaanhoitaja. Tiimissä tutkitaan, diagnosoidaan ja hoidetaan lapsia, joilla on todettu neuropsykiatrisia häiriöitä. Ylilääkäri seuloo vastaanottamistaan läheteistä neuropsykiatrisiin ongelmiin viittaavat potilastapaukset tähän tiimiin, joka suunnittelee jatkotoimenpiteet. (Lastenpsykiatrian osallistuminen ERVA -projektiin 2006.) Neuropsykiatrisia oireyhtymiä ja häiriötä lapsilla ovat aktiivisuuden ja tarkkaavaisuuden häiriöt (ADHD) sekä autismin kirjon häiriöt, joihin kuuluvat lapsuusiän autismi, lapsuuden laaja-alaiset kehityksen erityisvaikeudet, Asperger -oireyhtymä ja Touretten oireyhtymä (International Classification of Diseases 10th ed.).

Vuoden 2006 alussa perustettiin myös neuropsykiatrinen työryhmä, johon kuului hoitotyön edustajia kaikista lastenpsykiatrian yksiköistä sekä yksiköiden osastonhoitaja. Työryhmän tarkoituksena on ollut miettiä, suunnitella ja toteuttaa neuropsykiatrista kuntoutusta ja ajattelua kaikissa yksiköissä. Keskeisin ajatus työryhmän

toiminnasta on ollut, että kussakin yksikössä olisi vähintään yksi henkilö, joka vastaa neuropsykiatrisesta osaamisesta ja kehittää sitä työryhmän avulla eteenpäin. Henkilövaihdosten takia tähän ei ennen kehittämisprosessia ollut täysin päästy, mutta tavoitteena on, että jatkossa kaikissa yksiköissä on neuropsykiatrista osaamista. (Lastenpsykiatrian osallistuminen ERVA -projektiin 2006.)

2.4 Muutosprosessit työyhteisöissä

Mikään työyhteisö nykyaikana tuskin säästyy jatkuvilta muutoksilta. Sanotaankin, että varmaa on ainoastaan muutos. Muutokset syntyvät erilaisten olosuhteiden muuttuessa, mutta niihin pyritään myös tavoitteellisesti kehittämisen kautta. Kehittäminen on uuden kokeilemistä, tutkimista, uusien ja parempien toimintatapojen etsimistä. Kehittämistyön kautta muutoksen vahvuus on parhaimmillaan sen kiinteä yhteys käytäntöön ja arkeen. (Seppänen-Järvelä & Karjalainen 2006, 3-6, Green 2007, 34.)

Muutosjohtamisesta ja kehittämisprosesseista on kirjoitettu useita teoksia, joiden myötä molemmat aiheet tunnustetaan tärkeiksi elementeiksi nykypäivän organisaatioissa (mm. Partanen & Wiklund 1999, Järvinen 2000, Mäkisalo 2004, Jalava & Virtanen 2000, Venkula 2005, Green 2007). Aihe on hyvin laaja ja koskettaa kaikkia organisaatioita kaikilla aloilla. Tässä suhteessa sosiaali- ja terveydenhuoltoala tai hoitotyön organisaatioympäristöt eivät juuri eroa muista organisaatioista ja siten samaa tietoperustaa voidaan soveltaa myös tässä yhteydessä. (Karjalainen 2006.)

Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyöntekijöiden lastenpsykiatria on ollut viime vuosina monenlaisen kehittämisen ja muutoksen kohteena. Vuonna 2001 viikko-osastolla käynnistettiin ”Kotiin tehtävä hoitotyö” -kehittämisprosessi, jossa lähdettiin muuttamaan lastenpsykiatrisella hoitajaksolla olevan lapsen hoitoa enemmän kodin kanssa yhteistyössä tehtäväksi. Kotiin tehtävä hoitotyö vakiintui kokeiluvaiheen jälkeen pysyväksi toiminnaksi, jota jatketaan edelleen. (Kotiin tehtävän hoitotyön kehittämisprosessi 2003.)

Päiväosastolla aloitettiin samoihin aikoihin kokeilut perheilloista ja perhejaksoista. Näitä toteutettiin erilaisina versioina ja ne jatkuivat osana osaston toimintaa vuoden 2007 alkuun saakka, jolloin päiväosaston toiminta projektiluonteisesti lopetettiin ja kotihoitotiimi aloitti toimintansa. Kotihoitotiimi on ”Kohti seinätöntä sairaalaa” -kehittämishankkeesta syntynyt yksikkö, jossa päiväosaston resurssit suunnattiin polikliiniseen kotihoitoon. Kehittämishanke oli luontevaa jatkoa aiemmille projekteille ja kokeiluille, joista oli kertynyt kokemusta ja hiljaista tietoa kotiin suunnatun hoidon hyödyistä.

Tampereen yliopistollisen sairaalan miljoonapiirin erityisvastuualue -projektin (ERVA) puitteissa aloitettiin lasten neuropsykiatrisen osaamisen kehittäminen vuoden 2004 lopulla. Myös pikkulapsipsykiatriaa kehitettiin ERVA -projektin puitteissa vuonna 2006 ja Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän lastenpsykiatriaan muodostettiin pikkulapsipsykiatriatiimi, jonka toiminta resursseista johtuen jouduttiin supistamaan osaksi kotihoitotiimiä vuonna 2007.

Lisäksi lastenpsykiatria on ollut mukana yhteistyössä oman organisaation lastenneurologian ja nuorisopsykiatrian kanssa kehittämässä neuropsykiatrisen osaamisen yhteistoimintaa. Muutosprosessia on ollut myös suuri vaihtuvuus yksikön henkilökunnassa aina johtoa myöten viimeisen reilun kolmen vuoden aikana. Lastenpsykiatrisen tavoitteissa vuodelle 2007 oli edellä mainittujen lisäksi henkilökunnan hyvinvoinnin edistäminen ja koulutuksen lisääminen.

Työyhteisön kannalta kehittämistyön tärkeimmät työvälineet ovat muutosjohtaminen ja koulutus. Molemmat ovat organisaation sisällä tapahtuvaa toimintaa, jossa toimijat ovat läheisessä vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa. Vain vaikuttamalla henkilöstöön saadaan muutos toteutettua. Olennaista ja tärkeää on myös se, miten organisaatio suhtautuu henkilöstön lisääntyvään osaamiseen. Kun henkilöstö kokee, että sitä arvostetaan ja kehittymiselle annetaan tilaa, koetaan myös organisaatioon osallistuminen mielekkäänä. (Kirjonen 2006, 117-120, Green 2007, 169.)

Laakkonen (2004) on tarkastellut aihetta väitöskirjassaan ”Hoitohenkilöstön ammatillinen kasvu hoitokulttuurissa”. Väitöskirjatutkimuksen tarkoituksena oli laa-

jentaa ymmärrystä hoitokulttuurista ammatillisena kasvuympäristönä. Tutkimustuloksista nousi esiin hoitajien ammatillista kasvua heikentävinä tekijöinä mm. kehittymistarpeiden nouseminen lääketieteellisestä hoidosta, kehittämishankkeiden lyhykestoisuus ja ohjaajavetoisuus sekä keskittyminen yksittäisiin tehtäviin. Tutkimuksessa todettiin myös, että hoitotyön organisointi ei tukenut kehittämiseen osallistumista eikä ammatillista kasvua. Tutkimuksen kohteena ollut hoitokulttuuri arvioitiin heikoksi ja sen mahdollisuudet vastata terveydenhuollolle asetettuihin tavoitteisiin puutteellisiksi. (Laakkonen 2004.)

Pietilä (2004) on tutkinut pro gradu -tutkielmassaan kehityskeskusteluja sairaanhoitajan työssä oppimisen tukijana. Tutkimustuloksista ilmeni tasavertaista ja esimiesjohtoista vuorovaikutusta. Tasavertaisuus ilmeni avoimuutena, joka mahdollisti sairaanhoitajien kehittymistarpeiden esille oton. Sairaanhoitajan tekemää työtä ja kehittymistarpeita arvioitiin suhteessa sairaanhoitajan omiin kehitymispyrkimyksiin ja organisaatiossa ilmeneviin tarpeisiin. Esimiesjohtoinen vuorovaikutus ilmeni etäisyshakuisena ja hierarkkisena vuorovaikutuksena, joka ei tukenut sairaanhoitajan kehityksen ja muutoksen mahdollistumista. (Pietilä 2004.)

Henkilöstön suostumus ja hyväksyntä kehittämiselle ovatkin välttämätön lähtökohhta muutoksen toteutumiselle. Etenkin, jos kehittäminen kohdistuu suoraan henkilöstöön, tarvitaan taitavaa muutosjohtamista, joka ottaa huomioon ihmisten luonnollisen muutosvastarinnan uuden edellä. (Lämsä 2004, 190, Green 2007,172.) Myös epävarmuus on läsnä muutostilanteissa. Hyvä muutosjohtajuus keskittyykin juuri epävarmuuden kohtaamiseen suuntaamalla siihen voimavaroja jo ennen varsinaista muutosprosessia. (Venkula 2005, 10, Maak & Pless 2006, 48.)

Lahden (2005) ”Osaamisen johtaminen urakehitysohjelman käyttökokeilussa terveydenhuollon organisaatiossa” -opinnäytetyötutkielmassa kuvataan terveydenhuollon lähi- ja keskijohtajien kokemuksia urakehitysohjelman käyttökokeilusta. Tutkimuksessa tuli esiin osaamisen edistäminen ihmettelyn kautta, millä tarkoitettiin suunniteltua toisen työn seuraamista ja lupaa ihmetellä sekä esittää kysymyksiä. Työntekijöiden ymmärrys omasta perustehtävästään ja siihen sitoutuminen lisääntyi urakehitysohjelman avulla ja se nähtiin ammatillisen kehittymisen apuvälineenä.

Urakehitysohjelman käyttöönotossa ongelmina nähtiin puutteellinen ennakkosuunnittelu sekä johdon sitoutumattomuus hankkeeseen. Tutkimuksen tulokset ovat hyödynnettävissä otettaessa käyttöön systemaattista osaamisen kehittämistä terveydenhuollon organisaatioissa. (Lahti 2005.)

Muutoksen läpivientiä ja muutosvastarintaa tarkastellaan toiminnan ja vallan näkökulmista kolmen suomalaisen suuryrityksen henkilöstön kokemusten kautta Pekka Mattilan väitöskirjassa. Tutkimus rakentuu kolmen avainkysymyksen ympärille: miksi organisaation, työn ja työyhteisön muutoksia vastustetaan tai kannatetaan ja miten näihin kantoihin päädytään, minkälaisia ovat muutoksen edistämisen ja sen vastustamisen erilaiset toimintamuodot ja milloin niihin turvaudutaan sekä kolmantena miten osalliset kokevat ja esittävät oman paikkansa ja toimintansa muutostilanteessa. Tutkimuksen perusteella keskeisinä osatekijöinä henkilöstön muutossuhteen syntymiselle ovat yhtäältä organisaatiosta saadut aiemmat kokemukset ja toisaalta odotukset tulevasta. Muutossuhteen pohjalta rakentuu muutosrooli, jonka lähtökohdista organisaation jäsenet ajautuvat erilaisiin strategisiin ja taktisiin kuvioidiin, jotka voivat olla käytössä sekä muutosta edistettäessä että vastustettaessa. (Mattila 2006.)

Tämän toimintatutkimuksen yhteydessä muutosjohtajuutta ja sen merkitystä kehittämisprosessissa tarkastellaan kehittämisen lähtökohdan sekä olosuhteiden muuttumisen kautta. Tässä kehittämisprosessissa on muutosjohtamisen näkökulmasta käsin kysymys tilanteesta, josta lastenpsykiatrian ylilääkäri vuoden 2005 vuosikertomuksessa toteaa, että organisaatioon kohdistuu ulkopuolelta paineita vastata lisääntyvään neuropsykiatristen potilaiden hoidon tarpeeseen. Myös organisaation ja oman yksikön sisältä nousee lisääntyneen tietotaidon myötä paineita ottaa enenevässä määrin käyttöön hyväksi havaittuja menetelmiä näiden potilaiden kohtaamisessa. Uudet käytänteet on kuitenkin saatava sopeutettua nykyisiin resursseihin mistään aiemmasta vähentämättä. (Patrikainen 2006.)

Erityisen haasteelliseksi kehittämisen muutosjohtamisen kannalta tekee sen suhde organisaatiokulttuuriin. Organisaatiokulttuuritutkimuksen mukaan muodollisilla muutoksilla ei saada aikaan tavoitteiden mukaista pysyvää muutosta, mikäli organi-

saatiossa toimivien ihmisten ajattelutapaa ei myös saada muutettua. Erityisesti silloin, kun muutokset ja kehittäminen kohdistuvat teknisiin uudistuksiin, on vaarassa, että ihmisten ajattelutavat eivät muutu lainkaan mukana. (Mäkisalo 2004, 77.)

Tämän toimintatutkimuksen kohteena olevan kehittämisprosessin haasteena on paljolti juuri muutosten suhde kulttuurisen ajattelun muuttumiseen. Neuropsykiatrisen tietotaidon lisääntyminen ERVA -projektin myötä toi hoitotyöhön paljon myös teknisiä menetelmiä. Neuropsykiatrinen kuntoutusvälineistö sisältää monenlaisia kuvallisia ohjeita ja ohjelmia, palkkio- ja tavoitetaulukoita, toiminnanohjauskortteja, lapsen ohjaamiseen käytettäviä liikennevaloja sekä muita välineitä.

Välineiden käyttö on sinänsä melko helppoa ja niillä saadaan monesti nopeitakin näkyviä tuloksia lapsen käyttäytymisen muuttuessa toivottuun suuntaan. Menetelmien käytössä piilee kuitenkin vaara, että ne jäävät ”vinkkivakan” tasolle eli näppäriksi teknisiksi keinoiksi helpottaa lapsen ja hänen perheensä arkea. Tällöin saattaa käydä niin, että mikäli käyttöön otettu menetelmä ei tuotakaan enää toivottua vaikutusta, todetaan väline huonoksi. Kyseessä on kuitenkin syvemmällä oleva syy, joka tulee ymmärrettäväksi vasta koko neuropsykiatrisen teoriaperustan ymmärtämisen myötä. Mikäli näin ei tapahdu, voi henkilökunta kokea koko muutoksen hyödyttömäksi ja vähitellen palataan entisiin toimintamalleihin.

Kehittämisen ja sitä kautta muutoksen tulee siten lähteä laajasta kokonaisuudesta, johon siihen sitoutetut työntekijät perehdytetään. Koulutus on tietenkin hyvä väline perehdyttämiselle, mutta se ei yksin riitä. Johtamisen kannalta muutos tulisi aina suunnitella huolellisesti koko kokonaisuutta ajatellen. Miten tuleva muutos on suhteessa perustehtävään ja miten muuttuvien käytänteiden mukana muuttuvat tavoitteet esitellään suhteessa perustehtävään. Onnistuneen muutosjohtamisen taustalla on tavoitteellinen ja suunniteltu henkilöstön osallistuminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. (Mäkisalo 2004, 81, Green 2007, 48-49, Sarala & Sarala 1999,135.)

Tämän kehittämisprosessin taustalla on tilanne, jossa kehittämisen kautta tavoiteltu muutos oli vielä kesken. Monista tekijöistä johtuen (mm. henkilövaihdokset, re-

surssipula) kehittäminen yksiköissä hidastui ja jopa pysähtyi. Keskeneräisyyden taustalla oli toisaalta sen ajallisesti lyhyehkö kesto (vv. 2005–2007), mutta osittain myös edellä kuvatut syyt. Tämän toimintatutkimuksen kohteena olevan kehittämissuorituksen myötä pyrittiin siihen, että kehittämisessä oli alusta asti mukana siihen nimetty työryhmä, joka itse suunnitteli ja toteutti prosessia sille asettamiensa tavoitteiden mukaisesti. Edelleen suuret haasteet prosessille löytyvät samoista asioista jotka edellä mainittiin: muutosvastarinnasta, sopeutumisesta, riittävästä koulutuksesta ja johdon tuesta.

2.4.1 Kehittäminen prosessina

Kehittämisen prosessi on usein näkymätön. Työyhteisöissä tapahtuu jatkuvasti kehittämistä ilman, että sitä edes rekisteröidään. Toisaalta kehittämistä tapahtuu myös erittäin tietoisesti erilaisina hankkeina ja projekteina, joskus vuosienkin mittaisina. Molemmat prosessin ilmenemismuodot ovat työyhteisön kannalta haastavia. Toisessa jää mahdollisesti palaute ja kiitokset saamatta ja toisessa monesti uuvutaan jatkuvan prosessin alle.

Kehittämistyössä ajatellaan helposti vain tavoitteena olevia tuloksia. Kehittämisen kohdistuessa henkilöstöön tulisi lähtökohtaisen kysymyksenasettelun olla toimijoiden näkökulmasta. Ensimmäiseksi kehittämisen lähtökohdaksi tulisi asettaa kysymys, mitä koulutusta juuri tässä kohtaa tarvitaan. Hyvä henkilöstökoulutus oikeaan aikaan ja paikkaan sijoitettuna edistää toimijoiden asiantuntijuutta ja antaa siten todellisia työkaluja kehittämiselle ja sitä kautta pysyvällekin muutokselle. (Kirjonen 2006, 121, Sarala & Sarala 1999, 127.)

Kehittämistyössä tulisi kuitenkin aina säilyttää kirkkaana ajatus organisaation perustehtävästä ja palauttaa kehittämisen pyörteissä ajatukset kysymykseen, miten kehittäminen parantaa valmiutta hoitaa perustehtävää. Tällä on myös merkittävä vaikutus työyhteisön jaksamiseen kehittämissuorituksen vaativassa ympäristössä. (Partanen & Wiklund 1999, 30; Mäkisalo 2004, 19, Garratt, 2000,68.) Tämän toi-

mintatutkimuksen kohteena olevan kehittämisprosessin haasteet löytyvät edellä kuvatuista asioista: miten saada työryhmän jäsenet sitoutumaan ja jaksamaan uusin toimintamallien kehittämiseen siten, että se tukee perustehtävää? Miten ja mitä koulutusta työryhmälle tulisi osoittaa sekä miten työryhmän saisi suorastaan voimaantumaan nääntymisen sijasta prosessin aikana?

2.4.2 Oppimisen hyödyntäminen muutoksissa

Organisaatioiden kehittämis- ja muutostilanteissa on kysymys aina jonkinasteisesta oppimisesta. Tässä yhteydessä oppimista tarkastellaan syklinä, jossa vaikuttavat kokemus, arviointi, ymmärtäminen ja soveltaminen. Työssä tapahtuvien muutosten johtamisessa ja läpikäymisessä auttaa, kun tunnistetaan oppimiseen liittyviä vaiheita. Tällöin voidaan keskittää erilaisia tukitoimia niihin kohtiin, jotka edesauttavat oppimisen toteutumista. (Stahl, Nyhan & D'Aloja 1993, 11, Sydänmaanlakka 2003, 21.)

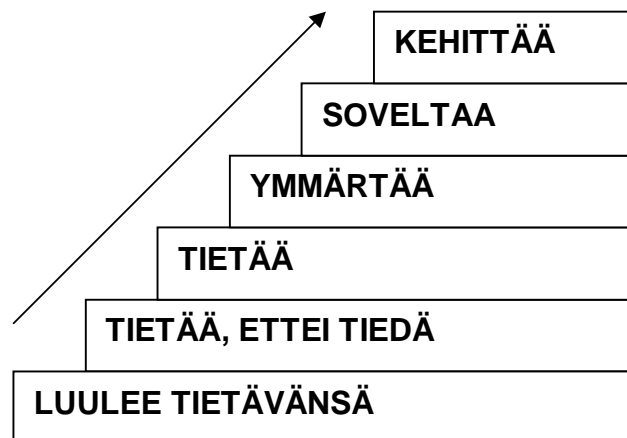
Muutoksen hallinta edellyttää uudenlaista suhtautumista ja ymmärtämistä niin yksilöiltä kuin organisaatioltakin. Osa tätä suhtautumista on ennen kaikkea epävarmuuden sietäminen ja epätietoisuuden hyväksyminen muutosprosessin aikana. Yksi tapa hallita muutoksen aiheuttamaa kaaosta onkin juuri epävarmuuden hyväksyminen. (Sydänmaanlakka 2003, 22, Venkula 2005, 110.)

Mitä oppiminen sitten on, kun puhutaan muutosprosesseista ja oppimisesta niiden sisällä? Oppiminen edellyttää aina aikaa reflektoinnille ja omien kokemusten näkyväksi nostamiselle. Omia kokemuksia tarkastellaan ja tietoa suodatetaan niiden läpi. Oppimisen ja muutoksen kautta luodaan vasta uusia toimintamalleja. Pelkästään paperilla niitä tuskin koskaan voidaan tuottaa. (Sarala & Sarala 1999, 139, Sydänmaanlakka 2003, 30.)

Ihmisen oppimiseen vaikuttavat hänen asenteensa ja tunteensa uutta kohtaan. Uusi tieto itsessään ei ole tähän verrattuna läheskään niin tärkeä tekijä. Oppimisena voi-

daan ajatella muistiin painamista, taitojen oppimista, sisäistämistä. Kaikki ne ovat hyvin eritasoisia ja erilaista oppimista vaativia. Ymmärtäminen oppimisen muotona on laajin, sisäistämistä vaativa muoto. Se edellyttää aina pidempää reflektioaikaa kuin pelkkä muistiin painaminen. (Sydänmaanlakka 2003, 30.) Tämä on tärkeää huomioida, kun esimerkiksi kehittämisprosessien tuloksia tai saavutuksia arvioidaan.

Oppimisessa ovat aina nähtävissä oppimisen portaavat (kuvio 1) Työssä tapahtuvissa kehittämis- ja muutosprosesseissa nämä portaavat ovat hyvin nähtävissä. Portaavat ja niillä eteneminen näkyvät työntekijän kehittämisessä aloittelijasta asiantuntijaksi pidemmän ajan kuluessa, mutta myös lyhyemmällä aikavälillä voidaan samat portaavat nousta alhaalta ylös. Uuteen asiaan perehdyttäessä on tavallista, että käytyään läpi kolme ensimmäistä porrasta, yksilö alkaa ymmärtää, mistä uudessa asiassa on kysymys ja pian hän jo pystyykin soveltamaan oppimaansa. Kun uusi opittu asia on otettu haltuun ja siitä on kertynyt kokemuksia, sitä voidaan ryhtyä kehittämään tai sen pohjalta tuotetaan kehittämisideoita. (Sydänmaanlakka 2003, 32.)



KUVIO 1. Oppimisen portaavat. (Sydänmaanlakka 2003,32)

Tämän toimintatutkimuksen kohteena olevaa kehittämisprosessia toteuttavassa työryhmässäkin nämä portaavat olivat hyvin esillä. Kehittämisprosessin alkaessa suu-

rin osa työryhmän jäsenistä oli toisella tai kolmannella portaalla useamman kehittämisprosessin alueeseen kuuluvan aiheen osalta. Kehittämisprosessin aikana edettiin tavoitteen mukaisesti yksi tai kaksi porrasta ylöspäin, jonkun osa-alueen kohdalla jopa ylimmälle portaalle.

Sydänmaanlakan (2003, 71) mukaan työssä oppimisessa voidaan tarkastella myös perusmallia, jonka osa-alueet ovat: **suunnittelu, toiminta, arviointi, ymmärtäminen, soveltaminen, opitun siirto, tietojärjestelmät ja oppimista tukevat tekijät.**

Ihmiset tekevät työtä aina suorittamalla jotain: työtehtävää, prosessia, ajankäyttöä, suunnittelua. Suorittaminen nähdään tässä siis ajallisena tapahtumana: jotain tehdään jonkin ajan kuluessa. Työllä on yleensä aina selkeät tavoitteet, jotka nojaavat perustehtävään. Siten myös työssä oppimisella tulisi olla sama rakenne, jotta se olisi mielekästä ja selkeää. Työssä oppimisen perusmallissa Sydänmaanlakan (2003, 71) mukaan **suunnittelu** koostuu suunnitelmallisuudesta ja asioiden ennakoinnista, jotka muodostavat perusasenteen toimintaan.

Oppimisprosessin alkaessa tulee olla selvää, mikä on oppimisen tehtävä ja mitkä ovat sen tavoitteet. Mitä osaamista oppimisprosessissa tarvitaan ja miten oppimisesta saadaan ja annetaan palautetta prosessin aikana. Työssä oppimisessa on lähes aina kysymys työn kehittämisestä ja siten olennainen kysymys on myös miten osaamista pyritään ja voidaan kehittää. Toinen tarkasteltava asia on kysymys siitä, miten opimme uusia asioita. (Sydänmaanlakka 2003, 71-74, Sarala & Sarala 1999, 139.)

Näitä osioita tarkastellen voidaan sanoa, että työyhteisön muutostilanteissa ja kehittämisprosesseissa **suunnittelu** on alun alkaen erittäin tärkeässä roolissa. Tämä on hyvin olennainen asia, sillä hyvin usein törmätään erilaisiin kehittämisprosesseihin ja muutosten johtamisiin, joissa on lähdetty enemmän tai vähemmän toiminnasta liikkeelle. On todettu muutostarve ja nähty siihen joitain ratkaisumalleja, joita on lähdetty kokeilemaan. Kuitenkin on jätetty suunnittelematta aikataulu, seuranta,

reflektio, palaute ja uudelleenarviointi, joiden pohjalta vasta kannattaisi oikeasti miettiä uusia toimintamalleja. (Sydänmaanlakka 2003, 71-74.)

Työntekijöiden on paljon helpompaa ja motivoivampaa sitoutua muutos- tai kehittämisprosessiin, kun heille on alusta asti selkeää, mikä on prosessin tehtävä ja tavoitteet. Erityisesti kysymys osaamisen kehittämisestä saa täsmennetyn suunnan, kun pystytään vastaamaan kysymykseen miksi näin tehdään. Samalla saadaan myös vastaus kysymykseen miten opimme, kun tiedetään miten pyrimme kehittämään osaamista. (Sydänmaanlakka 2003, 71-74, Ruohotie 1999, 45.)

Työssä oppimisen perusmallissa suunnittelua seuraa **toiminta**, jonka nähdään olevan määrätietoista ja ripeää. Niin työntekijöiden kannalta kuin tietysti myös organisaation kannalta on mielekästä, että prosessin käynnistyttyä päästään toteuttamaan suunniteltua. Toiminta voi olla määrätietoista ja ripeää vain, jos se on perusteellisesti suunniteltu ja sillä on selkeät tavoitteet. Kun toimintaa päästään toteuttamaan, kertyy myös jatkuvasti havaintoja ja kokemuksia, joita voidaan jatkossa reflektoida ja arvioida. (Sydänmaanlakka 2003, 71–74.)

Arviointi on työssä oppimisen seuraava kohta ja se perustuu juuri tuolle oppimisen kannalta elintärkeälle reflektoinnille. Riippuen kehittämisprosessin laajuudesta ja kestosta, on myös arviointikohtia vaihteleva määrä. Ne voivat olla suunniteltuja ja aikataulutettuja etappeja tai ne voivat olla spontaanimpia tarpeen mukaan otettuja tarkastelukohtia. Olennaista on kuitenkin se, että niitä on ja että niistä kertyy tietoa, jota hyödynnetään seuraavissa vaiheissa. (Sydänmaanlakka 2003, 71-74.)

Oppimisessa tavoiteltu **ymmärtäminen** nähdään Sydänmaanlakan (2003, 71-74) perusmallissa yhteenvetona, joka syntyy arvioinnin pohjalta. Tämä on oivallinen näkemys, koska siitähän ymmärtämisessä pohjimmiltaan on kysymys. Ymmärtäessään ihminen tajuaa asioiden rakenteet, suhteet toisiinsa, vaikutukset, tekijät ja painopisteet. Työssä oppimisessa ymmärtäminen on sitä, että uusi tieto integroituu aiempien kokemusten kanssa ja näyttää muutoksen suhteessa niihin. Myös muutoksen tai kehittämisen tarve tulee näkyväksi ja toiminnan ja arvioinnin kautta joko tarpeelliseksi tai tarpeettomaksi.

Ymmärtämisestä siirrytään työssä oppimisen perusmallissa (Sydänmaanlakka 2003, 72) **soveltamiseen**, jossa opittua testataan käytännössä. Tämä eroaa toiminnasta siinä, että toiminnalla tarkoitetaan oppimisen toimintaa, oppimiseen ryhtymistä, prosessia, kun taas soveltamisessa jo opittu otetaan käyttöön. Soveltamisesta seuraava vaihe on opitun siirto, joka käsittää opitun asian dokumentoinnin, jolloin opittu asia pystytään hyödyntämään myöhemminkin. Olennaista on myös, että dokumentoinnilla uusi osaaminen saatetaan kaikkien ulottuville työyhteisössä tai jopa sen ulkopuolella.

Tietojärjestelmät ovat dokumentoinnissa tärkeitä ja seuraava vaihe perusmallin mukaan. Tietojärjestelmien käyttö tulisi nähdä tärkeänä osana organisaation osaamista. Valitettavasti edelleen nähdään liian vähäistä tietojärjestelmien ja ATK:n käyttöä ja osaamista organisaatioissa. Usein tietojärjestelmien käyttö on suorastaan kompastuskivi ja este kehittymisen tiellä. Tietojärjestelmäosaamista tulisikin tarkastella yhtenä tarvittavana osaamisalueena kaikissa prosesseissa ja suunnata siihen tarvittavaa koulutusta. (Sydänmaanlakka 2003, 73, Sisättö 2004, 28.)

Viimeisenä vaiheena työssä oppimisen perusmallissa on **organisaatiota tukevat tekijät**, joita ovat organisaation rakenne, suotuisa oppimisympäristö, kulttuuri ja arvot, henkilöstöjohtaminen ja organisaatiota tukevat työkalut. Työkaluina ovat **suorituksen johtaminen, osaamisen johtaminen ja tiedon johtaminen**. (Sydänmaanlakka 2003, 72.)

Tämän toimintatutkimuksen kohteena olevaa kehittämisprosessia suunniteltaessa käytettiin myös edellä kuvattua työssä oppimisen perusmallia. Prosessin alkaessa kehittämisprosessille määritettiin tehtävä: saada kehittämisprosessin avulla neuropsykiatrista osaamista käyttöön ja osaksi hoitotyötä. Työryhmän ensimmäisissä tapaamisissa määriteltiin työskentelylle tavoitteet (Liite 4).

Kehittämisprosessissa on tarkasteltu ja pohdittu miten neuropsykiatrista osaamista voitaisiin kehittää Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän lastenpsykiatriassa ja miten kehittämisessä tarvittavia uusia asioita opitaan. Tämä on tullut näkyväksi toimintatutkimuksen sykleissä, joissa on arvioitu kokeiltua toimin-

taa ja kehitetty jälleen uusia tapoja oppia ja kokeilla asioita. Uusia asioita on opeteltu niin koulutuksen, referoinnin, itseopiskelun kuin verkkoaineistonkin avulla.

Työryhmän toimintaa tukemaan rakennettiin toimintaympäristö Verkkosalkku-ohjelmaan. Verkossa sijaitsevan toimintaympäristön tarve syntyi siitä havainnosta, että oppimiseen ja käytäntöön tarvittavaa materiaalia oli niin paljon, että sen hallitsemiseksi tarvittiin jokin foorumi. Aluksi tämä foorumi oli käytännön syistä neuropsykiatrisen kuntoutussairaanhoitajan huoneessa hyllyille ja kansioihin koottuna. Työryhmä koostui kuitenkin työntekijöistä eri yksiköistä ja heidän mahdollisuutensa käyttää työhuoneessa sijaitsevia materiaaleja oli vaihteleva ja materiaalien saatavuutta häiritsi myös kuntoutussairaanhoitajan työskentely asiakastapaamisissa huoneessaan. Verkkosalkun toimintaympäristön luominen mahdollisti myös erilaisten aineistojen jatkuvan saatavuuden sekä myös tavallaan koko neuropsykiatrisen teoriaperustan esittelyn: mitä kaikkea tähän ajatellaan tässä yhteydessä kuuluvan.

Suorituksen johtaminen

Työssä oppimisen työkaluja ovat suorituksen johtaminen, osaamisen johtaminen ja tiedon johtaminen. Työyhteisön oppimisprosesseissa suorituksen johtamisella tarkoitetaan tavoitteista sopimista, ohjausta, tulosten arviointia, kehittämistä, jatkuvaa prosessia, jolla parannetaan suorituksia. (Sydänmaanlakka 2003, 75.) Suorituksen johtamisessa palataan jälleen sen peruskysymyksen äärelle, mikä on tämän toiminnan tarkoitus (Garratt 2000,68). Tämä lähtee luonnollisestikin aina perustehtävästä, josta käsin määritellään myös meneillään olevan prosessin tehtävä. Tavoitteita tarkasteltaessa nostetaan esiin avaintavoitteet eli ne kohdat, joilla on painavin merkitys; miten palautejärjestelmät toimivat, mitä osaamista tarvitaan.

Suorituksen johtamista yksilön näkökulmasta voidaan tarkastella seuraavan kuvion mukaisesti jälleen portaina (kuvio 2). Työyhteisössä työskentelevän yksilön kannalta on tärkeää, että hän hahmottaa oman toimintansa suhteessa organisaation tarkoitukseen. Sen avulla hän pystyy näkemään olennaiset asiat, joilla tavoitteisiin pääs-

tään. Työn tarkoituksenmukaisuus kirkastuu. (Sydänmaanlakka 2003, 81, Ingersoll, Witzel & Smith 2005, 86.)



KUVIO 2. Portaat tulokselliseen toimintaan yksilötasolla. (Sydänmaanlakka 2003, 82)

Tämän toimintatutkimuksen tarkastelun kohteena olevan kehittämisprosessin kannalta katsottuna edellä esitellyt portaavat ovat myös prosessissa näkyvissä. Koko organisaation visio on olemassa ja työntekijöiden tiedossa ainakin yleisellä tasolla. Työyhteisössä on määritelty yksikön tavoitteet, arvot ja kulttuuri ja ne ovat kaikkien työntekijöiden tiedossa. Työyhteisön oman yksikön eli lastenpsykiatrian tehtävän tarkoitus on määritelty yksikön toiminta-ajatuksessa: lastenpsykiatria on dynaaminen auttaja. Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyöryhmän lastenpsykiatrian perustehtävänä on erikoissairaanhoidon keinoin edistää alueen lasten mielenterveyttä tarjoamalla lapsille ja heidän perheilleen tutkimusta, hoitoa ja kuntoutusta.

Kehittämisprosessia suunniteltaessa ja aloittaessa tarkasteltiin, mitä osaamista kehittämisessä tarvitaan. Työryhmälle tehtiin osaamiskartoitus (Liite 1), jonka tulosten mukaan kehittämisprosessin koulutuksellisia sisältöjä suunniteltiin ja toteutettiin. Työryhmän toiminnan ja kehittämisprosessin mahdollistavat avaintehtävät määriteltiin kehittämisprosessin tarkoituksen (kehittää lastenpsykiatriasta hoitotyötä neuropsykiatrisen kuntoutus- ja ohjausmenetelmien osalta) mukaisesti. Avaintehtä-

vänä oli työryhmätyöskentelyn avulla kehittää lastenpsykiatrista hoitotyötä neuro-psykiatristen kuntoutus- ja ohjausmenetelmien osalta.

Yksilön sitoutuminen on suorituksen johtamisen tärkeimpiä tavoitteita. Kehittämisprosessin työryhmässä yksilön sitoutumista pyrittiin varmistamaan työskentelyn selkeällä struktuurilla. Yksi strukturoinnin osa olivat selkeät tavoitteet. Yksilön on helpompi sitoutua työskentelyyn, kun hänellä on selvä käsitys työskentelyn päämäärästä (Sydänmaanlakka 2003, 81, Ruohotie 1999, 45). Toinen strukturoitu alue oli työskentelylle suunnatut resurssit. Nämä selvennettiin heti työryhmätyöskentelyn alkaessa, jolloin työntekijöille muodostui kuva siitä, mitä heiltä odotettaisiin ja toisaalta, mitä resursseja (esim. koulutus) heihin kohdistettaisiin.

Osaamisen johtaminen

Edelleen työyhteisön oppimisprosesseissa tarkastellaan johtamisen työkaluja, joista osaamisen johtaminen on suorituksen johtamisen ohella toinen. Osaamisen johtamisprosessissa lähdetään liikkeelle organisaation vision, strategian ja tavoitteiden kirkastamisesta. Pohditaan, mikä on juuri tämän organisaation tarkoitus ja minkälaista osaamista se tarvitsee toteuttaakseen omaa tarkoitustaan. Kehitystarpeet saadaan selvittämällä, mitä osaamista meillä on, mitä pitäisi olla ja mistä pitäisi luopua. (Sydänmaanlakka 2003,122, Ruohotie 1999, 37.)

Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän visio on hyvin hoidettu potilas (Hyvin hoidettu potilas 2003). Lastenpsykiatrian visio on eettisesti, luottamuksellisesti ja holistisesti hyvin hoidettu potilas. Kehittämisprosessia suunniteltaessa tarkasteltiin osaamisen johtamista visiolähtöisesti siten, että pohdittiin, mitä osaamista tarvitaan, jotta neuropsykiatrinen kuntoutus ja ohjaus saadaan osaksi hoitotyötä, jolloin potilaan holistinen hyvä hoito toteutuu.

Työryhmällä jo olevaa osaamista ja toisaalta tarpeita osaamisen kehittämiseksi selvitettiin myös osaamiskartoituksella ennen työryhmätyöskentelyn alkamista. Osaamiskartoituksen tulosten mukaan työryhmätapaamisten sisältöjä suunniteltiin koh-

distumaan osaamista kehittäviin alueisiin. Tekemällä sama osaamiskartoitus myös työryhmätyöskentelyn päättyessä saatiin tietoa osaamisen kehittymisestä arvioinnin tueksi.

Tiedon johtaminen

Tiedon johtaminen on kolmas työssä oppimisen johtamisen työkalu. Sillä voidaan tehostaa ja järkevöittää toimintaa. Se on prosessi, jossa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan tietoa. Hyvä tiimitoiminta on yksi tiedon johtamisen perusedellytys. Jos tiedon jakaminen onnistuu hyvin tiimissä, todennäköisesti se onnistuu myös koko työyhteisössä tai yksikössä. Organisaation kulttuuri ja arvot tukevat tiedon jakamista: jatkuva oppiminen, avoimuus, yksilön kunnioittaminen, osallistuva johtaminen, avoin ja epämuodollinen kommunikaatio, runsas palaute. (Sydänmaanlakka 2003,164, Ruohotie 1999, 37.) Tiedon johtamisessa näkyvät myös alaprosessit, joiden mukaan uusi tieto jäsentyy osaksi työyhteisön toimintaa (kuvio 3).

- | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. LUOMINEN: uuden tiedon luominen, ryhmässä ideointia 2. HANKINTA: tiedon hankinta, lukeminen, internet-haut 3. VARASTOINTI: käsiteltävään muotoon saattaminen 4. JAKAMINEN: varastointi, web-sivut, ajatusten jakaminen 5. SOVELTAMINEN: tulee varmistua, minkälaisia toimintatapoja on jo olemassa, ettei keksitä pyörää uudelleen |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

KUVIO 3. Tiedon johtamisen alaprosessit (Sydänmaanlakka 2003, 172)

Voidaan todeta, että tiedon johtamisesta on 80 % muutosjohtamista sekä ihmisten johtamista ja 20 % tietotekniikkaa (Sydänmaanlakka 2003, 172). Tämän toiminta-

tutkimuksen tarkastelun kohteena olevan kehittämisprosessin suunnitellussa kiinnitettiin erityisesti huomiota tiedon johtamiseen. Neuropsykiatriseen kuntoutukseen ja ohjaukseen liittyvää tietoa oli jo aiemmin luotu, hankittu, varastoitu ja jaettu. Kehittämisprosessin myötä asetettiin tavoitteeksi jatkaa tätä sekä lisätä tiedon jakamista ja soveltamista. Kehittämisprosessin toteuttamisen välineeksi suunniteltiin työryhmätyöskentelyä juuri tiimitoiminnan hyötyjä ajatellen. Toimintaa suunniteltaessa ajateltiin, että tiedon jakaminen työryhmässä on enemmän kuin esimerkiksi luennon pitäminen kohderyhmälle. Työryhmässä arveltiin syntyvän reflektointia, keskustelua ja pohdintaa jaetusta tiedosta, jolloin tiedon sisäistäminen siirtyy aivan eri tasolle kuin pelkän luennon vaikutuksesta.

Kehittämisprosessilla oli alusta alkaen oman organisaation selkeä tuki. Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyöryhmän lastenpsykiatriassa vallitsee kulttuuri, joka kannustaa tiedon jakamiseen. Yksikön käytänteisiin kuuluvat viikoittaiset tiedon jakamisen tilaisuudet viikkopalaverin yhteydessä. Yksikön arvoihin kuuluu uuden tiedon opiskelu, eikä sen nähdä työntekijöiden keskuudessa olevan toisilta pois, koska johtoajatukseksi koulutukseen osallistuttaessa on juuri tiedon jakaminen toisille.

Lastenpsykiatrian osastonhoitaja osallistui kehittämisprosessin työryhmän toimintaan osallistuvan johtamisen muodossa. Hän ei ollut varsinaisesti työryhmän jäsen vaikka osallistuikin lähes jokaiseen työryhmän tapaamiseen. Työryhmän jäsenten tehtävänä oli tiedon omaksuminen ja jakaminen sekä kehittämistoiminnan toteuttaminen. Osastonhoitajan osallistumisen merkitys oli juuri prosessin tukemisessa ja johtamisen ominaisuudessa kokonaisuuden hallinta muutostilanteessa. Hänen tehtävänä oli myös huolehtia kehittämisprosessille suunnatuista resursseista.

Tiedon johtamisessa tärkeinä nähdään avoin ja epämuodollinen kommunikaatio ja siihen sisältyvä runsas palaute (Sydänmaanlakka 2003, 164). Työryhmätyöskentely tuntui kehittämisprosessia suunniteltaessa mielekkäältä työmuodolta juuri epämuodollisen rakenteensa vuoksi. Työryhmän jäsenet olivat toisilleen melko tuttuja ja heitä yhdisti kiinnostus samaan asiaan. Lastenpsykiatriassa jo ennestään vallitseva avoin ilmapiiri oli ajateltavissa olevan läsnä myös työryhmätyöskentelyssä.

Työryhmän toiminnan suunniteltiin olevan melko tiheästi toteutuvia tapaamisia, joilla ei aluksi ollut tarkkaan määriteltyä rakennetta ajan ja paikan lisäksi. Suunniteltaessa toimintaa, ajateltiin, että työryhmän jäsenten kokoontuessa yhteen syntyy keskustelua. Kun syntyy keskustelua, syntyy myös palautekeskustelua ja reflektointia. Näin suunnittelussa ajateltiin työryhmätyöskentelyn mahdollistavan oppimisprosessin syklimäisen rakenteen, joka tukisi uuden oppimista ja kehittämistä (Sydänmaanlakka 2003, 21, Sarala & Sarala 1999, 139).

3 TOIMINTATUTKIMUKSEN TAVOITTEET

Tämän toimintatutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa miten lastenpsykiatrisen hoitotyön kehittäminen onnistui kehittämisprosessin keinoin neuropsykiatristen kuntoutus- ja ohjausmenetelmien osalta vuoden 2007 aikana Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyöryhmän lastenpsykiatrian yksikössä ja mikä osuus työryhmätyöskentelyllä oli siinä. Toimintatutkimus oli osa sitä prosessia, jonka ERVA -projekti käynnisti ja osa lastenpsykiatrian kehityksen jatkumoa. Toimintatutkimus tutki ajallisesti ja määrällisesti yhtä osaa tästä jatkumosta ja tarkoituksena on kuvata toteutunutta kehittämisprosessia.

Toimintatutkimuksen tutkimustehtävät ovat:

1. Kuvata työryhmätyöskentelyä työyhteisössä
2. Kuvata työryhmän jäsenten kokemuksia kehittämisprosessista
3. Kuvata kehittämisprosessin aikaansaamaa muutosta sen päättyessä

4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

Tutkimus toteutettiin vuonna 2007 toukokuun ja joulukuun välisenä aikana Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystieteiden lastenpsykiatrian yksikössä. Kehittämisprosessin toteutti neuropsykiatrisen työryhmä. Työryhmä kokoontui yhdeksän kertaa lastenpsykiatrian poliklinikalla ja tapaamiset videoitiin osallistuvan havainnoinnin tueksi. Tapaamisista tehtiin myös muistiot ja seuraavasta tapaamisesta asialista etukäteen. Työryhmän jäseniltä pyydettiin kirjallinen lupa (Liite 2) työskentelyn havainnointiin. Tutkimuksen tekoon pyydettiin lupa psykiatrian ylihoitajalta (liite 3).

Työryhmä laati toisella tapaamiskerralla tavoitteet työskentelylleen (Liite 4). Tapaamisten sisältö ja aiheet suunniteltiin ja valittiin tavoitteiden ohjaamina (Liite 8). Työryhmälle tehtiin ennen ensimmäistä tapaamista osaamiskartoitus Webropol -ohjelmalla (Liite 1) heidän neuropsykiatrisen kuntoutusohjauksen tuntemuksestaan. Tapaamisten aiheita ja tavoitteita rakennettiin myös osaamiskartoituksen tulosten (Liite 5) ohjaamina. Osaamiskartoitus tehtiin myös kehittämissprosessin lopussa. Osaamiskartoitusten tulosten erot ovat osa tutkimusaineistoa (Liite 6) ja ne esitetään tässä raportissa tuloksien yhteydessä.

Työryhmätyöskentelyn alkaessa sovittiin, että työryhmä käyttää sähköpostia viestittelyyn tapaamisten välillä. Viestit kerättiin talteen ja niitä käytettiin myös tutkimusaineistona. Toimintatutkija piti tutkimuspäiväkirjaa, jota on myös käytetty aineistona.

4.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus on valittu tämän kehittämissprosessin tutkimusmenetelmäksi, koska toimintatutkimuksessa pyritään toiminnan ja teoreettisen tutkimuksen vuoropuheluun. Toimintatutkimuksessa tarkastellaan todellisuuden toistuvia kokemuksia ja niiden merkitystä oppimiseen ja tiedon kertymiseen. Toimintatutkimus pyrkii todellisuuden kuvaamisen sijasta muuttamaan sitä. (Aaltola & Syrjälä 1999.)

Toimintatutkimus edellyttää aina jonkinasteista sosiaalista tilaa, jossa toiminta tapahtuu. Toimintaan osallistuvat ihmiset ovat oman yhteisönsä jäseniä, jotka havainnoivat ja refleктоivat toimintaansa ja sen seurauksia. Toimintatutkimuksen kautta tämä osallistuminen voi olla yhteistä oppimisprosessia. Kun toimintatutkimus kohdistaa tarkastelun käytäntöihin, voidaan yhteisessä sosiaalisessa kontekstissa pohtia yksilöiden käsityksiä ja arvostuksia suhteessa tarkasteltavaan aiheeseen. (Aaltola & Syrjäjä 1999, Rissanen 2003.)

Toimintatutkimuksen keskeisiä piirteitä ovat juuri refleksiivisyys, käytännönläheisyys, muutosinterventio ja ihmisten aktiivinen osallistuminen hankkeeseen. Nämä piirteet ovat myös keskeisiä kehittämissprosessin elementtejä ja työkaluja. Kehittämisen pyrkimys etenee hyvin samankaltaisesti kuin toimintatutkimuksen spiraali, jossa suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi seuraavat toisiaan. (Aaltola & Syrjäjä 1999, Coghlan & Brannick 2002, McNiff & Whitehead 2002, 40-41.)

Seuraava kuvio (kuvio 4) toimintatutkimuksen syklistä prosessista havainnollistaa kehittämisen jatkuvaa liikettä ja tämän toimintatutkimuksen kohteena olevan kehittämissprosessin vaiheita siinä. Kehittämissprosessin voidaan nähdä tulleen sykliin mukaan * - merkityssä kohdassa. Yksittäisten erilaisten menetelmien osalta sykliä mentiin ympäri prosessin aikana useampikin kierros. Tämä kehittämissprosessi kulki varsinaisesti yhden syklin verran.



KUVIO 4.

Toimintatutkimuksen syklinen prosessi teoreettisena mallina
(Kerola 1997, 74 Morganin mukaan)

Kuten tutkimuksen yleensä, myös toimintatutkimuksen tulee tuottaa uutta tietoa. Kehittämisprosessi voidaan toteuttaa myös sellaisenaan ilman siihen liitettävää tutkimusta. Mutta kuten aiemmin jo on todettu, tutkimus voi tuoda struktuuria kehittämisprosessiin. Toimintatutkimuksen ominaispiirre ja pääajatus on tutkia toimintaa, jotta sitä voidaan muuttaa ja toisaalta muuttaa toimintaa, jotta sitä voidaan tutkia. Toimintatutkimus muutosinterventiona tuo yhteisöstä esiin jotain uutta ja sen tarkasteleminen tutkimuksen valossa voi tuoda myös uutta tietoa julkiseksi. (Heikkinen & Jyrkämä 1999.)

4.2 Toimintatutkija

Tässä toimintatutkimuksessa tutkija on selvästi toimija-tutkija eli tutkija, joka ryhtyy kehittämään omaa työtään tai muuta kohdetta, jossa hän on kiinteästi mukana (Huovinen & Rovio 2006, 94, Kuula 2001, 122). Tutkimuksen aihe on käynnistynyt paitsi kehittämisprosessin tarpeesta myös tutkijan omasta halusta kehittää jo alkanutta toimintaa edelleen. Tämän työn tekijällä on ollut kokemus siitä, että uusin käytäntöjen käyttöön otto ei ole ollut helppoa eikä ole sujunut takeltelemana. Toimintatutkimuksen avulla tekijä voi toimija-tutkijana paitsi olla mukana kehittämässä uusia käytänteitä edelleen, myös tutkia mitkä tekijät edesauttavat niiden käyttöön ottoa (Huovinen & Rovio 2006, 94, Kuula 2001, 122).

Tässä kehittämisprosessissa tekijän haaste toimia toimintatutkijana on siinä, että ollessaan osa työryhmää, tekijä on samalla työryhmän jäsenten kollega sekä kehittämisprosessiin osallistuja että vielä toimintatutkija. Tämä haaste voi näyttäytyä työryhmässä epätietoisuutena siitä, mitä tai ketä tutkija toiminnallaan palvelee tai tukee. Työryhmä tai joku ryhmästä voi myös kokea tutkijan ensisijaisesti kollegana ja kokea siten vaikeaksi asetelman, jossa työkaveri tekee tutkimusta työryhmän jäsenistä. Haaste säilyy, vaikka asioista puhutaankin tutkimusta aloitettaessa ja sen kuluessa, ja siksi siitä on hyvä olla tietoinen pitkin matkaa (Huovinen & Rovio 2006, 94, Kuula 2006, 108, Baker 2006).

4.3 Tutkijan esiymmärrys

Tämän tutkimuksen tutkijan esiymmärrys on, että neuropsykiatrisen kuntoutuksen osaamisen kehittyminen Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyhtymän lastenpsykiatriassa on edennyt siten, että ERVA -projektin alkaessa työyhteisössä ei tiedetty aiheesta juuri mitään. Alkuorientaatiossa oma organisaatio ei pystynyt kertomaan tavoitteita tai suunnitelmaa tulevasta. Ensimmäisen koulutuksen jälkeen työryhmässä heräsi ajatuksia aiheen ympäriltä ja saatiin myös ensimmäisiä materiaaleja nähtäväksi. Konsultaatioiden myötä neuropsykiatrisen tunnistaminen ja diagnosointi

alkoivat selkiytyä ja kuntoutusohjauksen seuraaminen antoi paljon virikkeitä ja ideoita.

Koko aihepiiri herätti myös eriasteista vastustusta. Joku puhui aiheeseen hurahdamisesta, joku neuropsykiatrisilla silmälaseilla katsomisesta. Osaa ärsytti, kun yhtäkkiä lähes kaikkia potilaita tarkkailtiin neuropsykiatrisen ajattelun kautta. Diagnoseja tuntui tulevan lähes jokaiselle. Psykoanalyttinen ja neuropsykiatrinen ajattelu törmäsivät aika voimakkaastikin yhteen. Työyhteisössä oli levotonta oloa. Uusien asioiden omaksuminen aiheutti ahdistusta. Tutkijan oma osallistuminen projektiin perustehtävän ohella aiheutti osastolla kritiikkiä ja epäiltiin, että perustehtävä unohtuu tai että ainakin osallistujilta jäävät potilaat hoitamatta.

Projektiryhmäläisten osallistumista ERVA -projektiin ei oltu resursoitu eikä ajankäyttöä oltu laskettu. Myöhemmin mietittiin sitä, voisiko projektirahoista saada henkilöstömenoihin jotain edes takautuvasti. Siinä vaiheessa laskettiin tunteja ja ajankäytön määrä konkretisoitui. Kysymys ei ollut suurista määristä ja jos ne olisi etukäteen laskettu, olisi voitu käyttää sijaisia tiettyinä päivinä.

Projekti vietiin läpi ja loppuun, mutta jotain huonoja muistoja siitä kenties jäi. Tutkija itse siirtyi poliklinikalle toteuttamaan opittua hyvässä hengessä, mutta hänen lähdettyä osastolta jäi neuropsykiatrinen ajattelu siellä vähäiseksi. Hetken aikaa vallitsi tilanne, jossa poliklinikalla oli hyvä työrauha. Oli saatu neuropsykiatrinen kuntoutushoitajan toimi ja myöhemmin myös oma tiimi. Samaan aikaan päiväosastolla pyrittiin myös aktiivisesti ottamaan käyttöön kuntoutusmenetelmiä. Tutkijan oma käsitys on kuitenkin, että keinot jäivät aluksi lähes kokonaan pinnalliselle tasolle. Kaikki oli hyvin siihen asti, kun keinot toimivat. Kun ne eivät toimi, tarvitaan laajempaa ja syvällisempää ymmärtämystä autistisesta ajattelusta ja sen taustoista, jotta päästään kiinni siihen, missä on vika ja voidaan miettiä, miten muuttaa menetelmiä.

Tätä ei esiyymmärryksen mukaan vielä ole juuri ollut neuropsykiatrisen tiimin ulkopuolella. Päiväosaston perehtymistä hidasti ja häytti tiimin työskentelyn hajoaminen moneen asiaan. Yhtä aikaa tehtiin Theraplay® -vuorovaikutusterapiaa, neuro-

psykiatrasta kuntoutusohjausta, psykoanalyttista hoitoa sekä kehitettiin pikkulapsipsykiatriaa ja kotihoitoa. Kaikkea tätä toteutettiin vain viidellä hoitotyön työntekijällä. Viikko-osastolla puolestaan työntekijät vaihtuivat, eikä kukaan oikein kokenut omakseen neuropsykiatrista ajattelua.

Ei ollut ehkä kiinnostusta, uskallusta, uteliaisuutta tai rohkeutta hypätä uuteen asiaan. Tämä oli erittäin ymmärrettävää tilanteessa, jossa työntekijöiden vaihtuessa uudet joutuivat keskittymään perusperehtymiseen ja vanhat joutuivat jatkuvasti perehdyttämään. Neuropsykiatrisen ajattelun omaksuminen edellyttää tutkijan käsityksen mukaan sitä, että ensin ymmärtää lastenpsykiatrian teoriaperustan ja sitten vasta neuropsykiatrian sen sisällä. Täytyy myös tuntea lapsen normaali kehitys, jotta voi nähdä poikkeavuudet.

Paineet neuropsykiatrisen ajattelun ja menetelmien käyttöön kuitenkin vain kasvoivat ja menetelmiä piti ottaa käyttöön. Tässä oli esiyymmärryksen mukaan suurin uhka: jos käytetään vain menetelmiä ymmärtämättä ja sisäistämättä teoriaperustaa, voidaan toimia väärin. Tähän näkemykseen tutkija sai vahvistusta toukokuussa 2007 ”Voimaa autismikuntoutukseen” -seminaarissa, jonka aiheena oli autismi kontekstisokeutena. Neuropsykiatrisessa kuntoutuksessa ei ole kysymys vain behavioristisesta käyttäytymisen muokkaamisesta, vaan kompensoivien taitojen opettamisesta, ”sokean silminä olemisesta” ja erilaisuuden ymmärtämisestä.

Hoitotyössä käytetään perinteisesti erilaisia apuvälineitä ja neuropsykiatriset kuntoutusmenetelmät voidaan nähdä työkaluina, joita pelkästään käyttämällä lapsi hoidetaan. Tämän ajattelun olemassaolon pienenkin mahdollisuuden tutkija halusi oikaista ja muuttaa suuntaa. Haaste voi näyttää pieneltä, mutta tutkijan mielestä se on suuri. Tutkijan oma kokemus tähänastisesta omasta oppimisen polusta neuropsykiatristen asioiden parissa on se, että kahden ja puolen vuoden aikana oma ymmärrys oli asteittain lisääntynyt koulutusten, konsultaatioiden, keskustelujen, kirjallisuuden, käytännön ja kokemuksen myötä. Sellaista tietoa ei voi siirtää tai monistaa pelkän päätöksen voimalla. Haaste on siis siinä, miten saada muutkin asianomaiset kulkemaan tätä polkua.

Tämän toimintatutkimuksen tekijän esiymmärryksen keskeisin ajatus oli, kuinka saada neuropsykiatrista kuntoutusta tekevät työntekijät sisäistämään aihe siten, että heillä olisi tietotaitoa myös kehittää toimintaa edelleen. Esiymmärryksen mukaan tätä sisäistämistä haittasivat erilaiset tekijät ja toisaalta esiymmärryksen mukaan oli myös ajateltavissa, että voisi olla tekijöitä, jotka voisivat edesauttaa oppimista ja sisäistämistä.

4.4 Aineiston kerääminen

Toimintatutkijan keskeisimpiä tiedonkeruun menetelmiä ovat **osallistuva havainnointi ja tutkimuspäiväkirja**. Muita aineistoja voivat olla tutkimuksen aikana kerätty kirjallinen materiaali, kuten työryhmän muistiot ja sähköpostiviestit. (Huovinen & Rovio 2006, Kylmä & Juvakka 2007, 76–100.) Tässä toimintatutkimuksessa on käytetty näitä kaikkia aineistoa kerättyäessä.

Osallistuvalla havainnoinnilla tutkija pyrkii ymmärtämään työryhmän toimintaa mahdollisimman laajasti. Toimintatutkija ei havainnoi pelkästään vaan pyrkii myös vaikuttamaan tutkimansa työryhmän toimintaan. Tutkija on tällöin samanaikaisesti sekä osallinen että ulkopuolinen. Osallistuessaan toimintaan tutkija joutuu kirjamaan havaintonsa jälkikäteen ja tällöin on syytä käyttää tukena tapaamisten tai toiminnan videointia. (Huovinen & Rovio 2006, Janhonen & Nikkonen 2001, 63, Tuomi & Sarajärvi 2002, 84, Kylmä & Juvakka 2007, 95.)

Tämän toimintatutkimuksen kohteena olevassa kehittämisprosessissa tekijä on yksi työryhmän jäsen ja siten toimija-tutkijana osallistuvassa havainnoinnissa täysin osallistuva jäsen. Tämä on varsin haasteellinen asetelma niin tutkijalle kuin tutkittavillekin. Tutkittavien kannalta kyseessä on edellä pohdittu kollegiaalisuus suhteessa tutkijaan ja tutkittaviin ja tutkijan kannalta oman roolin kompleksisuus. Ollessaan täysin osallistuva jäsen, tutkijan voi olla vaikeaa vuorotella kahdessa eri roolissa oman itsensä ja tutkijana olemisen välissä. Täysipainoinen osallistuminen itse toimintaan voi häiritä havainnoijan ja tutkijan roolia jopa siinä määrin, että tutkijasta tuntuu, ettei hän pysty nostamaan havaintoja esiin. Tämän tiedostaminen ja pohti-

minen on tutkimuksen kannalta hyvin tärkeää ja lisää osaltaan tutkimuksen validiutta. (Baker 2006, Kuula 2001, 117.)

Tutkimuspäiväkirjan pitäminen on myös tärkeä havainnoinnin väline. Tutkimuksen aikana tutkija havainnoi sekä keskusteluja että toimintaa työryhmän kanssa mutta paljon muutakin. Tutkimuksen kuluessa niin työryhmän jäsenten väliset sähköpostikeskustelut, kommentit, palautteet kuin myös tutkijan omat ajatuksetkin ovat kaikki osana samaa prosessia, jota on hyvä saada kirjalliseen muotoon myöhemmää käsittelyä varten. Tutkimuspäiväkirja on myös hyvä väline tutkijalle itselleen jäsentää ajatuksiaan tutkimuksen aikana. (Huovinen & Rovio 2006, Janhonen & Nikkonen 2001,67.)

Tämän toimintatutkimuksen aineisto kerättiin kehittämisprosessin aikana ajalla 8.5. – 18.12.2007. Kehittämisprosessia toteuttamaan valittu työryhmä kokoontui tuona aikana yhdeksän kertaa. Kaikki tapaamiset videoitiin osallistuvan havainnoinnin tueksi. Videot on purettu kirjoittamalla auki tapaamisissa puhutut asiat. Tarkkaa sanasta sanaan litterointia ei ole tehty, koska tarkoitus oli havainnoida työskentelyä, ei haastatella tai tarkastella tarkkoja ilmaisuja. Tapaamisista kertyi videoilta purettua tekstiä 33 sivua rivivälillä 1,0 kirjoitettuna.

Työryhmän tapaamisista tehtiin jokaisella kerralla myös asialistat ja muistiot, joita kertyi 18 kappaletta, yhteensä 21 sivua. Työryhmä kävi kehittämisprosessin aikana viestittelyä keskenään sähköpostin muodossa yhteensä 45 viestiä. Tutkija piti tutkimuspäiväkirjaa tapaamiskerroilta. Tutkimuspäiväkirjaa kertyi kahdeksan sivua.

4.5 Sisällön analyysi

Toimintatutkimusprosessissa kertyy helposti melko runsaasti aineistoa. Tutkija ei voi etukäteen tietää, miten ja millaista aineistoa hän tarkalleen saa kerättyä prosessin aikana. Toimintatutkimuksen tekemiseen liittyy aina arvaamattomuuden elementti eikä olekaan syytä pyrkiä rajaamaan liian tarkasti tutkimusongelmia tutkimuksen alussa. Kehittämisprosessin etenemisen myötä voi nousta uusia kysymyksiä

ja tutkimus voi edetä niiden suuntaan. Silti on hyvä määritellä tutkimuskysymykset suunnitelmaan ja aloittaa selkeästi niistä. (Huovinen & Rovio 2006, 96, Kiviniemi 1999,76.)

Toimintatutkimuksen aineistoa voidaan luokitella, teemoitella tai kvantifioida. Aineiston luokittelussa ja teemoittelussa voidaan käyttää laadullista sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi soveltuu hyvin tapauksiin, joissa aineistoa kertyy runsaasti, kuten toimintatutkimuksessa. Laadullinen sisällönanalyysi sopii hyvin myös, koska kysymyksessä on aineisto, josta nousevat teemat ohjaavat analyysia. (Hirsjärvi & Hurme 1991, Tuomi & Sarajärvi 2002, 105, Kylmä & Juvakka 2007, 112.) Toimintatutkimuksen keskeisenä tavoitteena on kehittämisprosessin myötä toimintakäytäntöjen kehittäminen, jota temaattinen kokonaisrakenne palvelee. Aineiston analysoinnin yhtenä tavoitteena onkin löytää ne perusulottuvuudet, jotka kuvaavat tutkittavaa käytäntöä ja joiden varaan tulosten analysointi voidaan rakentaa. (Kiviniemi 1999,76.)

Laadullinen sisällönanalyysi on menetelmä, jolla järjestetään, kuvaillaan ja kysytään kuinka monta kertaa jokin asia ilmenee aineistossa. Analyysin lopputuloksena syntyy tutkittavaa ilmiötä kuvaavia kategorioita ja käsitejärjestelmiä. Sisällön analyysi voidaan toteuttaa joko aineistolähtöisesti (induktiivisesti) tai ennalta määritellystä käsitejärjestelmästä lähtien (deduktiivisesti). Laadullisessa tutkimuksessa käytetään useimmiten induktiivista sisällönanalyysia, koska lähtökohtana ei ole hypoteesien testaaminen, vaan aineiston yksityiskohtainen tarkastelu. (Kyngäs & Vanhanen 1999, Tuomi & Sarajärvi 2002, 100, Kylmä & Juvakka 2007, 113.)

Induktiivisessa sisällön analyysissa aineistoa pelkistetään ensin sellaisiksi ilmaisuiksi, joita voidaan seuraavassa vaiheessa kerätä yhteen tutkimustehtävän mukaisiin ryhmiin. Pelkistetty aineisto abstrahoidaan eli luokitellut ilmaisut nimetään sisällön mukaan. Ryhmät nimetään sisältöä kuvaavalla käsitteellä ja ne muodostavat ensin alaluokkia. Samansisältöiset alaluokat kerätään seuraavaksi yhteen yläluokaksi ja nimetään se luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Viimeiseksi muodostuvat pääluokat. Abstrahointia jatketaan niin kauan kuin se on mielekästä ajatellen aihetta ja aineiston sisältöä. Pääluokat nimetään yhdellä yhdistävällä luokalla, jonka sisältöä

kuvaava nimi on myös vastaus tutkimustehtävään. (Kyngäs & Vanhanen 1999, Tuomi & Sarajärvi 2002,112, Janhonen & Nikkonen 2001,26, Kylmä & Juvakka 2007, 113.)

Toimintatutkimukselle on tyypillistä tietty henkilökohtaisuus myös aineiston käsittelyssä. Vaikka aineiston analysoinnin lähtökohtana on kehittää käsitteellisesti mielekkäitä ydinteemoja, jotka nousevat aineistosta, ei toimintatutkimuksesta voida eritellä mitään tarkkarajaista tutkimuksellista kuvausta. Tutkimuksen tekeminen ja sen raportointi on aina tutkijan kirjallinen tulkinta ja siten henkilökohtaisesti väritynyt. Tämä seikka onkin mielenkiintoisesti yhteydessä siihen, että toimintatutkimusta tehdään lähes aina yhteisöllisistä lähtökohdista ja se tulee ottaa huomioon pohdittaessa tutkimuksen validiutta. (Kiviniemi 1999,77.)

4.6 Toimintatutkimuksen aineiston analyysi

Tämän toimintatutkimuksen aineiston analyysia ohjasi tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin laadullista sisällön analyysia. Sisällön analyysi toteutettiin induktiivisesti eli aineistosta lähtien. Analyysiyksiköksi valittiin lausekokonaisuus ja analysoitiin aineistosta vain se, mikä oli selvästi ilmaistu dokumentissa. Piilossa olevia viestejä ei analysoitu.

Sisällön analyysin ensimmäinen vaihe oli aineiston lukeminen moneen kertaan läpi. Aineistoa oli kertynyt kaikista aineiston keruumuodoista yhteensä 79 sivua. Lukeminen oli aktiivista ja aineistoa lukiessa kysyttiin tutkimustehtävien mukaisia kysymyksiä. Seuraavassa vaiheessa aineistoa luettiin edelleen läpi kirjoittaen tehtävien mukaisia ilmaisuja ylös. Seuraavaksi ilmaisut kirjoitettiin pelkistettyinä käyttäen kuitenkin mahdollisimman tarkkaan samoja termejä kuin aineistossa.

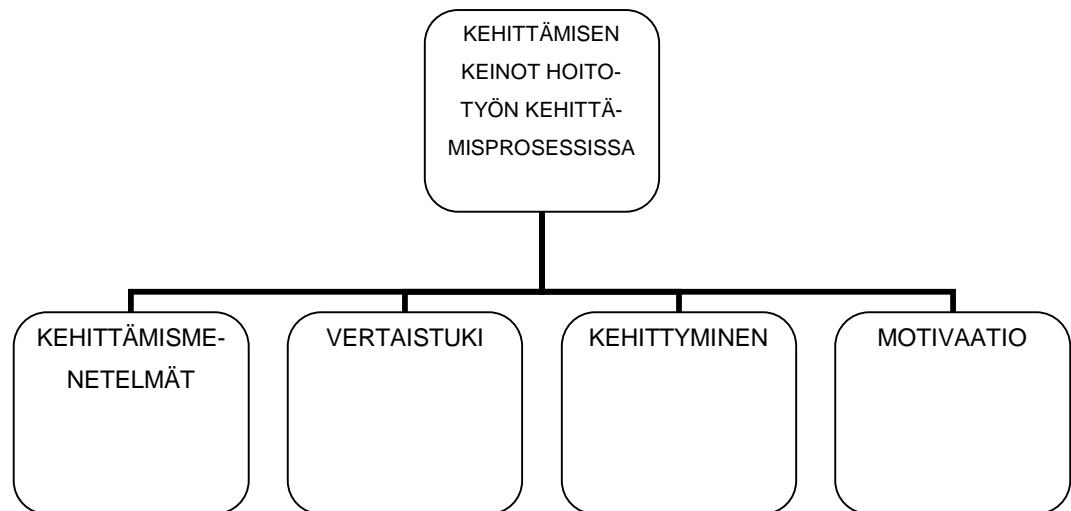
Kolmannessa vaiheessa kerättiin kirjoitetut ilmaisut listoiksi, joita voidaan kutsua aineiston pesulistoiksi tai tarkistuslistoiksi. Kun ilmaisut olivat selkeinä listoina, niistä oli helpompi hahmottaa samoihin kategorioihin kuuluvia ilmaisuja. Tämä olikin analyysin seuraava vaihe eli ryhmittely. Samaa tarkoittavat ilmaisut kerättiin

aina omaksi listakseen ja sille annettiin sisältöä kuvaava nimi. (Kyngäs & Vanhanen 1999, Janhonen & Nikkonen 2001, 24- 29, Kylmä & Juvakka 2007, 113.)

Listoista muodostuivat aineiston analyysin alaluokat. Seuraavaksi alaluokkia yhdistettiin ryhmiä, joille annettiin taas niiden sisältöä kuvaava nimi ja muodostettiin näin yläluokkia. Yläluokista muodostettiin yhteensä neljä pääluokkaa, jotka yhdistävä luokka nimesi vastaukseksi tutkimustehtävään. (Liite 7)

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tämän toimintatutkimuksen tutkimustehtävänä oli kuvata työryhmätyöskentelyä, työryhmän jäsenten kokemuksia kehittämisprosessista sekä kehittämisprosessin aikaansaamaa muutosta sen päättyessä. Sisällön aineistolähtöistä analyysia menetelmänä käyttäen vastauksena kaikkiin tutkimustehtävien kohtiin saatiin analysoinnilla tuotettu yhdistävä luokka: **kehittämisen keinot hoitotyön kehittämisprosessissa** (Liite 7). Kehittämisen keinot tarkoittivat kehittämismenetelmiä, vertaistukea, kehittymistä ja motivaatiota (kuvio 5).



KUVIO 5. Yhdistävä luokka ja pääluokat.

Työryhmätyöskentely on kehittämisen keino hoitotyön kehittämisessä. Työryhmän jäsenten kuvaamat asiat olivat myös kehittämisen keinoja tässä kehittämisprosessissa. Toimintatilan muuttumista kuvaava kehittyminen on myös kehittämisen keino. Seuraavassa käydään tutkimustulokset läpi tutkimustehtävien mukaan ja tuodaan esiin tulosten sisältämiä tekijöitä.

5.1 Työryhmätyöskentely työyhteisössä

Työryhmätyöskentelyä havainnoimalla ja asialistoja, muistioita ja sähköposteja analysoimalla tuli näkyväksi, että työryhmätyöskentely työyhteisössä koostuu tämän tutkimuksen mukaan **kehittämismenetelmistä** ja **vertaistuesta**. **Kehittämismenetelmät** sisältävät kehittämisen syklin ja työryhmätyöskentelyn struktuurit. Kehittämisen syklissä oli nähtävissä materiaaliin ja aiheeseen perehtymistä, koulutusta sekä myös ideointia, suunnittelua, toteutusta, arviointia ja reflektointia.

”ideoidaan työryhmätyöskentelyä”

”sovitaan, että materiaali, josta puhuttiin, kopioidaan nyt kaikille”

”arvioidaan kehittämisideoita”, ”arvioidaan kehitettyä toimintaa”

”reflektoidaan kokemuksia”, ”reflektoidaan kehittämisideoita”

”koulutuksen käytännön järjestelyjä suunnitellaan”, ”toteutetaan koulutusta”

(Lainaukset tutkimusaineistosta)

Työryhmässä pidettiin referaatteja koulutuksista ja esiteltiin neuropsykiatriseen kuntoutukseen liittyvää teoriaperustaa ja menetelmiä. Kaikkea työryhmässä käsiteltyä yhdistettiin keskustelujen ja reflektoinnin avulla käytäntöön. Monet asiat toistuivat useita kertoja keskusteluissa ja pohdiskeluissa siirtyen vähitellen osaksi työryhmäläisten oppimista. Oppimista tuki toiminnan jatkuva arviointi tapaamisten aikana. Edellisen kerran aiheeseen ja mahdollisiin toteutuksiin palattiin ja arvioitiin onnistumista ja vaikutuksia. Työryhmä osallistui myös kokonaisuudessaan kaikkien toimintansa suunnitteluun, joka oli iso osa kehittämisen sykliä.

Työryhmätyöskentelyn struktuurit koostuivat aikatauluista, tavoitteista, tiedottamisesta, asialistoista, muistioista ja strukturoinnista yleensä.

”käydään läpi asialista ja edellisen kerran muistio”

”ajatuksia tavoitteista”, ”tavoitteita täydennetään”

”työryhmän aikataulusta puhutaan”

”keskustelua käytännön järjestelyistä”

Työryhmätyöskentelyä suunniteltaessa oli jo päätetty, että työskentelylle rakennetaan mahdollisimman tukevat struktuurit. Jokaisesta tapaamisesta tehtiin asialista ja muistio ja niitä käytiin tapaamisissa tarkasti läpi. Myös tavoitteet määriteltiin heti työskentelyn alussa ja työskentelyn sisällöt rakennettiin niiden mukaisiksi. Struktuuria oli myöskin täsmällinen eteneminen, jossa pohdittiin aluksi ongelmaa ja ratkaisuja siihen ja sen jälkeen lähdettiin toteuttamaan suunniteltua. Aiheiden esittely ja niihin liittyvä tiedottaminen olivat myös selkeitä.

Vertaistuki käsittää tässä kohdassa *vertaistuen kehittämisen tukena*. Vertaistuki muodostui työryhmätyöskentelyssä keskustelusta, kuuntelusta, kysymyksistä, kannustuksesta, tukemista, opastuksesta ja jutustelusta.

”selventävää puhetta käsitteistä”, pohdiskelevaa keskustelua”

”kannustetaan tutustumaan materiaaleihin”, ”kannustetaan perehtymiseen”

” keskustelua potilastapauksista”

”reflektoidaan omia kokemuksia”, ”jaetaan kokemuksia”

”kannustetaan toiminnan kehittämiseen”

Vertaistuki tuli hyvin selkeästi esille työryhmätyöskentelyssä. Alun orientoitumisvaiheen jälkeen työryhmä muotoutui luontevaksi ja tiiviiksi yhteisöksi, jossa asioiden jakaminen oli helppoa. Työryhmässä keskusteltiin laajasti aiheeseen liittyvistä asioista: diagnooseista, menetelmistä, potilaista ja vaikkapa lääkityksestä. Keskustelun ja kuuntelemisen lomassa työryhmän jäsenet kannustivat ja tukivat toisiaan niin asioihin perehtymiseen, opiskeluun, työskentelyyn kuin kehittämiseenkin. Ver-

taistuki näyttäytyi jopa työnohjauksellisena muotona, jossa käsiteltiin työn vaatavuuteen ja puitteisiin liittyviä haasteita.

Tutkimustuloksissa vertaistuki tuli esille työryhmätyöskentelyssä ja työryhmän kokemuksissa. Työryhmätyöskentelyssä vertaistuki näyttäytyi kehittämisen tukena olevana välineenä ja työryhmän jäsenten kokemuksissa kehittymisen tukena olevana asiana. Kehittämisen keinoksi voidaan kuitenkin nimetä vertaistuki kokonaisuudessaan.

5.2 Työryhmän jäsenten kokemuksia kehittämisprosessista

Tähän tutkimustehtävän kysymykseen nousi aineistosta varsin runsaasti vastauksia. Työryhmän jäsenet kuvasivat laajasti ja monipuolisesti kokemuksiaan kehittämisprosessista. Tämän tutkimuksen mukaan tarkastelun kohteena olleen kehittämisprosessin koettiin sisältävän neuropsykiatrisessa osaamisessa **kehittymistä, motivaatiota ja vertaistukea**.

Kehittyminen koostui kehittämisprosessin haastavuudesta, kehittymisen kerroksellisuudesta, toteutuneesta kehittymisestä sekä työryhmätyöskentelystä kehittämisen tukena. Haastavuus näkyi asiakkaiden, resurssien, kehittymisen ja työn haastavuutena. Kerroksellisuus koostui kehittymisen vaihteellisuudesta, tietoperustan kerrostumisesta, ajallisista resursseista ja omasta ammatillisesta kasvusta. Toteutunut kehittyminen sisälsi toiminnan kehittymisen ja oman ammatillisen kehittymisen. Työryhmätyöskentely kehittämisen tukena oli työryhmätyöskentelyn toimivuutta, antoisuutta ja koulutuksellisuutta.

”neuropsykiatrisen kuntoutuksen tuomat menetelmät koetaan haastavina”

”niukat resurssit koetaan haasteena”

”koetaan, että perehtyminen vaatii aikaa ja paneutumista”

”tapaamiset koettiin selkeinä”

”tapaamisten koulutuksellisuus on koettu hyvänä itselle”

”työryhmätyöskentelyn koetaan tykkivän kehittymään”

Kehittämiproessin haastavuus näkyi monilta osin työryhmätyöskentelyn aikana. Haastavuus eri alueilla toi esiin kehittämisen realiteetteja, asioita, jotka väistämättä ovat läsnä ja vaikuttavat kehittämisessä. Kehittymisen tukena tämä haastavuuden näkyminen toimi siten, että työryhmä pohti realistisesti mahdollisuuksiaan ja toisaalta hyväksyi esimerkiksi ajallisesti rajatut resurssit. Myös potilastyön haastavuus todettiin ja käytiin pohdiskelevia keskusteluja käytännön mahdollisuuksista vaikuttaa asioihin.

Kehittymisen kerroksellisuus tuli esiin syklimäisenä samoin kuin työryhmätyöskentelyä kuvattaessa. Työryhmätyöskentely mahdollisti asioihin palaamisen ja reflektoinnin, joiden myötä oppimisen ja asioiden omaksumisen kerrostumista tapahtui. Työryhmätyöskentelyn struktuurin myötä kerrostuminen oli myös systemaattista ja vaiheittaista, joka puolestaan tuki oppimista.

Kerroksellisuus näkyi myös työryhmässä keskeneräisyyden sallimisena. Työryhmätyöskentely toi näkyväksi työntekijöiden oman oppimisen vaiheita. Aiheeseen perehtymisen myötä työryhmän jäsenet saattoivat havaita, mitä jo osaavat ja mikä on vielä vierasta. Tapaamisten myötä myös tapahtunut oppiminen tuli työskentelyn kautta näkyväksi.

Työryhmä koki kehittymistä tapahtuneen tapaamisten myötä. Kehittyminen näkyi konkreettisten asioiden, välineiden ja toimintojen kehittymisenä sekä oman ammatillisuuden kehittymisenä. Työntekijät ottivat tapaamisissa käsiteltyjä menetelmiä käyttöön omassa työssään ja kokeilivat uusia tapaamisten aikana ideoituja keinoja hoitotyössään. Työryhmätyöskentelyn aikana kehitettiin virtuaalinen toimintaympäristö organisaation Intranetin Verkkosalkku -ohjelmaan. Kehittyminen näkyi myös keskusteltaessa tavoitteista ja niiden saavuttamisesta.

Työryhmätyöskentely kehittämisen tukena näyttäytyi työryhmän jäsenten kokemuksissa eniten työskentelyn antoisuutena. Antoisuus muodostui työskentelyn toimivuudesta ja koulutuksellisuudesta. Työryhmä koki strukturoidun työskentelyn toimivana ja luotettavana ja siihen oli helppo sitoutua. Tapaamisten koulutukselli-

suus koettiin henkilökohtaisella tasolla hyvänä ja kehittymistä edistävänä. Työryh-
mätyöskentelyyn osallistumisesta koettiin tyytyväisyyttä.

Motivaatio koostui motivaatiosta kehittämiseen, joka oli mielekkyyttä, hyödylli-
syyden kokemusta, epäkohtien huomaamista ja työskentelyyn motivoitumista.

”yhteistyön koetaan onnistuneen hyvin yli osastorajojen”

”koetaan tyytyväisyyttä osallistumisesta”

”kehittämispöytäkirjan aihe on koettu tärkeäksi”

” menetelmien taustojen ymmärtäminen ja hyväksyminen koetaan tärkeäksi”

Motivaatio tuli esille työryhmän keskusteluissa erilaisten asioiden kautta. Neuro-
psykiatrisen kuntoutusohjauksen teoriaperustaan ja menetelmiin perehtyminen lisäsi
aihetta kohtaan koettua mielekkyyttä. Aiheeseen perehtyminen toi myös esiin sen
hyödyllisyyttä, joka puolestaan lisäsi motivaatiota oppimiseen. Tapaamisissa käy-
dyissä keskusteluissa käytiin läpi myös aiempia tapahtumia oma yksikön neuropsy-
kiatrisen kuntoutuksen alueella ja huomattiin niissä olleita epäkohtia. Epäkohtien
huomaaminen sai työryhmän pohtimaan, miten asian voisi tehdä toimivammin. Tä-
mä lisäsi myös työskentelyä kohtaan koettua motivaatiota.

Vertaistuki muodostui *vertaistuesta kehittymisen tukena*, joka sisälsi asioiden ja-
kamista, tukea, kannustamista ja keskustelua.

”vertaistuki on koettu hyvänä”

”oma ja toisten keskeneräisyys koetaan hyväksyttävänä”

”refleктоivat keskustelut koettiin oppimista tukevina”

”asioiden jakaminen on koettu hyväksi”

”vertaistuen koetaan auttavan asioiden sisäistämässä”

Vertaistuen syntyminen ja kasvaminen näkyi työryhmän jäsenissä prosessin aikana.
Vertaistuellla oli myös selkeä vaikutus motivaatioon, joka lisääntyi prosessin aika-
na. Erityisen antoisaksi työryhmä koki kokemusten vaihtamisen kollegojen kesken.
Vertaistuen koettiin auttavan asioiden sisäistämässä. Myös kannustaminen oli iso

osa vertaistukea. Ryhmässä oli neuropsykiatrisen osaamisen suhteen eri tasoilla olevia työntekijöitä. Pidemmälle edenneet kannustivat omien kokemustensa pohjalta toisia uuteen asiaan perehtymiseen.

5.3 Kehittämisprosessin aikaansaama muutos

Kehittämisprosessin aikana kertynyt aineisto kuvasi toimintaa ja vastasi suoraan ensimmäiseen ja toiseen tutkimustehtävään. Kolmanteen tutkimustehtävään etsittiin vastausta samoista ilmaisista kuin edellisiin. Kolmas tutkimustehtävä oli *kuvata kehittämisprosessin aikaansaamaa muutosta sen päättyessä*. Kehittämisprosessi päättyi selkeästi tietynä päivämääränä ja sitä ennen kertynyt aineisto kuvaa mahdollista muutosta. Kehittämisprosessille on kuitenkin luontaista juuri prosessimaisuus, siksi toimintatilan muuttumisen kuvaaminen sen *päättyessä* on haasteellista.

Aineistosta pyrittiin poimimaan ne kuvaukset ja ilmaisut, jotka kuvasivat muutosta suhteessa aikaan ennen kehittämisprosessia. Jotta tutkimustulos olisi mahdollisimman objektiivinen ja suora, kerättiin ilmaisut kriittisellä otteella ja valittiin vain aivan selkeää muutosta kuvaavat.

Kehittämisprosessin aikaansaamaa muutosta kuvaa pääluokka **kehittyminen**. Tämä luokka sisältää käynnistyneen kehittämisprosessin, toteutuneen kehittämisen ja osallistujien oman ammatillisen kehittymisen. Käynnistyneellä kehittämisprosessilla tarkoitetaan tutkimusaineiston mukaan toistojen merkitystä, keskeneräisyyttä ja kehittämisen vaiheita ja sykliä. Toteutunut kehittäminen kuvasi kaikkea sitä kehittämistä, mikä selkeästi toteutui prosessin aikana. Kehittämisprosessin aikana otettiin uusia välineitä ja menetelmiä käyttöön, omaksuttiin uutta tietoa sekä kehitettiin oma toimintaympäristö Verkkosalkku -ohjelmaan. Myös työryhmän osaaminen kehittyi ja yhteistyö yli osastorajojen onnistui.

Kehittämisprosessin käynnistyminen näkyi työryhmätyöskentelyssä ja tapaamisissa keskusteluina siitä, missä kulloinkin mennään ja vaiheiden ääneen toteamisena. Tapaamisissa arvioitiin myös tarkasti läpi jo toteutettua kehittämistä ja meneillään

olevaa kehittämistä. Keskustelujen pohjalta toimintaa suunnattiin edelleen tarkemmin tavoitteita kohti.

Toteutunutta kehittämistä esiintyi monella alueella. Työryhmässä oli havaittavissa uuden oppimista ja sen myötä uusien toimintatapojen käyttöönottoa. Koulutusten ja referaattien tuoma tieto tuli osaksi käytäntöä ja sitä oli opittu soveltamaan. Kuntoutusohjauksessa käytettyjä välineitä osattiin arvioida aiempaa syvemmin ja niiden käytöstä oli saatu hyviä kokemuksia. Toteutunutta kehittämistä katsottiin olevan myös yli osastorajojen tapahtunut työskentely, joka oli koettu onnistuneeksi. Aiemmin yhteistyö yli osastorajojen ei ollut tässä muodossa ollut näin intensiivistä.

Työryhmän jäsenet kokivat oman ammatillisuutensa kehittyneen kokemuksen lisääntymisen, oppimisen syventymisen, osaamisen lisääntymisen ja ajattelun jäsentymisen myötä. Ammatillisuuden kehittyminen näkyi myös ammatti-identiteetin vahvistumisena sekä oman aktiivisuuden lisääntymisenä uuden oppimisessa.

Työryhmätyöskentelyn myötä työntekijät lisäsivät omassa työssään neuropsykiatristen kuntoutusohjausmenetelmien käyttöä ja saivat niistä kokemuksia. Työryhmän jäsenten oma oppiminen syventyi keskustelujen, teoriaan perehtymisen ja reflektoinnin myötä. Osaamisen lisääntyminen näkyi myös osaamiskartoitusten tulosten eroissa (Liite 6) monissa kohdissa. Työryhmätyöskentelyn tapaamisten sisältämät eri osiot jäsensivät työntekijöiden ajattelua neuropsykiatrisesta kuntoutusohjauksesta.

”arvioidaan jo toteutettua oman työn kehittämistä”

”suunnitellaan lisää kehittämistä jo aloitettuun toimintaan”

”kehitetään omaa tietotaitoa”

”tutustumiskäynti vahvisti omaa ammatti-identiteettiä”

”koetaan, että kehittämistä on tapahtunut prosessin aikana”

”tapaamisten on koettu syventävän oppimista”

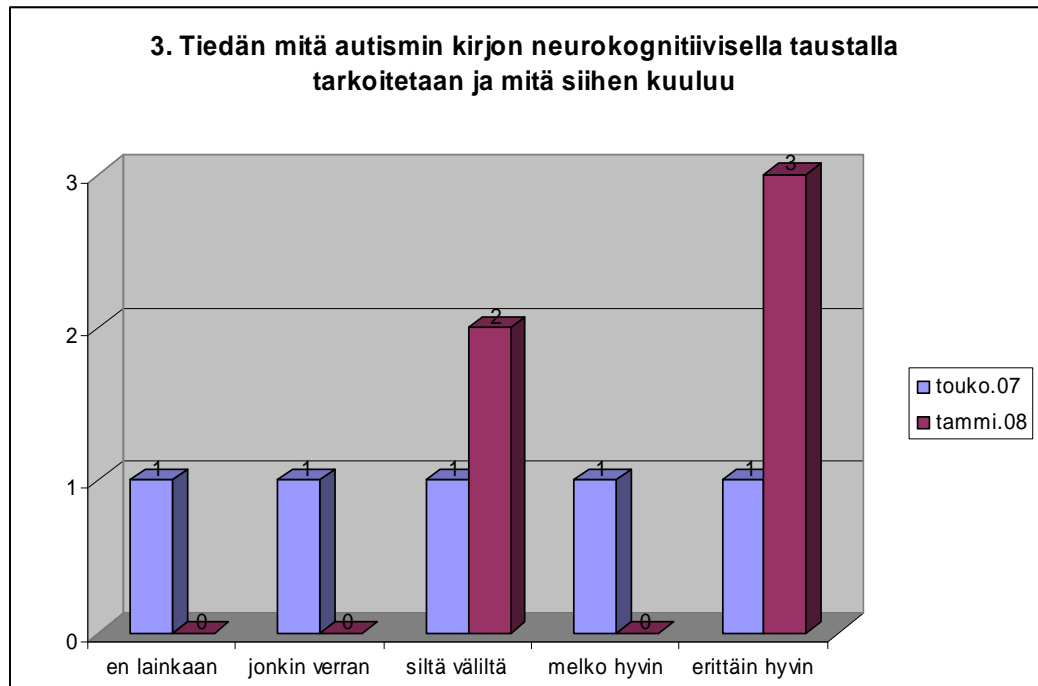
”koulutusten tuoma tieto on siirtynyt käytäntöön”

5.4 Osaamiskartoitus ja sen tulokset

Työryhmän jäsenille tehtiin osaamiskartoitus työryhmätyöskentelyn alkaessa ja sen päätyttyä (Liite 6). Tutkija itse ei täyttänyt osaamiskartoitusta, kuten ei myöskään osastonhoitaja. Osaamiskartoituksella haluttiin selvittää, mitä työryhmän jäsenet jo osaavat ja tietävät neuropsykiatrisen kuntoutuksen alueelta ja mihin he kokevat tarvitsevansa koulutusta ja perehtymistä. Osaamiskartoituksen tuloksia käytettiin myös osana työryhmätyöskentelyn tavoitteiden laadintaa. Osaamiskartoitus rakennettiin tarkoituksella suppeaksi, koska kehittämisprosessille oli varattu rajallinen aika ja resurssit eikä perehtymisaluekaan siten voinut olla kovin laaja. Kysymyksillä kartoitettiin neuropsykiatriseen kuntoutukseen kuuluvia perusasioita (Liite 1).

Työryhmätyöskentelyn alussa työryhmän jäsenet vastasivat kysymykseen ”Miten sinulla on mielestäsi tietoa seuraavista asioista (kohdat 1-5)” keskimäärin (ka 3,8) tietävänsä siltä väliltä ja melko hyvin (Liite 5). Kysymyksen alueissa (Liite 1) kysyttiin tietämystä autismin kirjon diagnooseista, tunnistamisesta, taustasta, kuntoutuksesta, ohjauksesta, menetelmistä ja välineistä. Hajonta ulottui eri kysymysten osalta ”en tiedä lainkaan” - ”tiedän erittäin hyvin” vastauksiin.

Työryhmätyöskentelyn lopussa tähän kysymykseen vastausten keskiarvo oli 4,4. Työryhmän jäsenet kokivat tietävänsä melko hyvin ja erittäin hyvin kysytyistä asioista. Työryhmän jäsenten tietämys siis lisääntyi selvästi kehittämisprosessin myötä. Tämä tukee toimintatutkimuksen aineiston tuottamaa tulosta, jossa työryhmä sekä koki että havaittiin tapahtuneen ammatillista kehittymistä (kuvio 6).



KUVIO 6. Diagrammi osaamiskartoituksen tulosten eroista 1. kysymyksen 3. kohdassa.

Toisessa kysymyksessä osaamiskartoituksessa kysyttiin yksityiskohtaisesti mitä kuntoutusohjauksen välineitä ja menetelmiä työryhmän jäsenet tunnistavat ja osaavat käyttää. Kysymyksessä kysyttiin kymmenen keskeisen välineen käyttöä. Työryhmätyöskentelyn alussa vastausten keskiarvo oli 4,1 ja sen päättyessä 4,4. Tässä kohtaa hajonta ei ollut kovin suurta, vaan välineet koettiin melko tutuiksi jo alussa ja tuntemus lisääntyikin lähinnä niiden välineiden kohdalla, joista oli vastattu, että osataan käyttää jonkin verran tai ei lainkaan. Vastauksissa tapahtui myös siirtymistä kohdasta osaan melko hyvin kohtaan osaan erittäin hyvin.

Osaamiskartoitusta laadittaessa tiedostettiin, että nämä alueet pitäisivät olla työryhmäläisille melko tuttuja ja kartoituksella haluttiinkin selvittää, onko jostain kohdasta jäänyt selviä aukkoja, joita olisi ehdottomasti käytävä läpi. Näitä oli kaksi kohtaa ja niitä käsiteltiin tapaamisissa ja jälkimmäisen osaamiskartoituksen mukaan tietämys näissä kohdissa oli lisääntynyt.

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin kuinka paljon työryhmäläiset mielestään käyttävät työssään neuropsykiatrista kuntoutusohjausta ja menetelmiä. Vastaukset ke-

hittämisprosessin alussa ja lopussa olivat samat. Keskimäärin (ka 4) työryhmäläiset kokivat käyttävänsä melko paljon ohjausta ja menetelmiä työssään. Hajonta jakautui kuitenkin välille siltä väliltä - melko paljon - erittäin paljon. Tässä näkyikin selvästi myös yksiköiden erot. Poliklinikalla ja kotihoitotiimissä kuntoutusohjausta tarvitsevia potilastapauksia on enemmän kuin osastolla. Tämän kysymyksen perimmäinen tarkoitus oli herättää työryhmäläiset huomaamaan tämä asia. Vastaus toki kertoi myös aiheen tarpeellisuudesta, mutta tulos oli odotettu.

Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin edelliseen kysymykseen liittyen, kuinka paljon työryhmäläiset mielestään tarvitsevat työssään neuropsykiatrisia kuntoutusmenetelmiä. Kuten kysymysten asettelukin jo oletti, vastaukset olivat lähes samat kuin edelliseen, eivätkä eronneet alussa ja lopussa. Keskiarvo oli sama (4) eli kun menetelmiä käytetään, niitä myös tarvitaan. Ainoa ero oli, että yksi vastaaja koki menetelmien käytön tarpeen lisääntyneen kehittämisprosessin päättyessä. Tämä tukee tutkimustuloksissa näkyvää kehittymisen prosessimaisuutta. Perehtyminen ja kouluttautuminen lisäävät tietämystä ja tuovat siten myös uusia tarpeita näkyväksi.

Viimeisessä kysymyksessä kysyttiin työskentelyn alussa, mistä neuropsykiatriaan tai kuntoutusohjaukseen liittyvästä työryhmäläiset kokivat tarvitsevansa eniten tietoa. Lopussa kysyttiin samasta asiasta, että mihin he kaipaisivat vielä lisää tietoa. Vastaukset olivat sanallisia ja siten yksilöllisiä, mutta alussa aiheita oli enemmän ja ne liittyivät enemmän perusasioihin. Lopussa tietoa kaivattiin syventävämmällä tasolla. Kokonaisuudessaan osaamiskartoituksissa näkyy selvästi työryhmäläisten ammatillinen kasvu ja osaamisen kehittyminen. Tulos tukee selvästi toimintatutkimuksen aineistosta nousevia tuloksia, jotka osoittavat samaa.

6 POHDINTA

Tutkimuksen ja kehittämisen yhdistäminen on mielenkiintoista ja antoisaa. Käytännöstä saadaan suoraan tutkittavaksi empiriaa ja tutkimus puolestaan luo tukevat struktuurit kehittämiselle. (Seppänen-Järvelä & Karjalainen 2006,4.) Kummankin prosessin tavoitteena ovat organisaation käytäntöjen muuttuminen ja uudet menet-

telytavat. Kehittämistyön tulee olla hyvin kohdistettua, jolloin myös strukturointi saadaan tarkaksi ja toimivaksi. Kehittämistyön voi myös nähdä läheisenä sukulaisena toimintatutkimukselle, jossa edetään reflektion kautta tunnustellen ja etsien oikeaa suuntaa. (Kirjonen 2006,124.)

Tämän tutkimuksen hyöty on sen refleksiivisyydessä, mikä paljastaa näkymätöntä näkyväksi ja lisää siten ymmärrystä toisiinsa vaikuttavista tekijöistä työryhmätyöskentelyssä ja kehittämisprosessissa. Tuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa erilaisia kehittämishankkeita suunniteltaessa ja luotaessa.

Kehittämisprosessin käynnistäminen ja siitä toimintatutkimuksen tekeminen lähtivät ajatuksesta, että kehittämisen tulisi olla hyvin strukturoitua ja suunniteltua. Tämä ajatus perustui tutkijan esiymmärrykseen ja tutkimuksen sekä myös kehittämisprosessin teoriaperustaan. Toimintatutkimus loi puitteet ja struktuurin prosessille, jonka myötä kehittymistä ajateltiin tapahtuvan. Työntekijöiden motivoituminen ja sitoutuminen olivat myös tärkeitä tekijöitä, joihin haluttiin vaikuttaa prosessilla. (Sydänmaanlakka 2003, 81, Ruohotie 1999, 45.)

Kehittämisprosessi rakennettiin käyttämällä elementteinä työryhmätyöskentelyä, selkeää struktuuria, tavoitteita ja riittävää koulutusta. Työryhmätyöskentelyn käyttö perustui ajatukselle oppimisen rakenteista, joissa jakamisen ja refleктоivan keskustelun merkitys on suuri. (Sydänmaanlakka 2003, Ruohotie 1999, Sarala & Sarala 1999.) Strukturi koostui ennalta sovitusta ajallisesta kestosta, tapaamisista työskentelymuotona, tapaamisten kestosta ja rakenteesta, asialistojen ja muistioiden käytöstä ja tiedottamisesta. Tavoitteet määriteltiin heti kehittämisprosessin alussa ja niihin pyrittiin johdonmukaisesti. Tapaamisten sisältö suunniteltiin osamiskartoituksen ja työryhmän toiveiden ja ideoinnin pohjalta tavoitteita tukevaksi (liite 8).

6.1 Pohdintaa tuloksista

Tämän toimintatutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa siitä, miten hoitotyön kehittäminen onnistui ja mikä osuus työryhmätyöskentelyllä oli siinä. Tutkimustulosten ja osaamiskartoituksen mukaan kehittämistä ja kehittymistä tapahtui. Työryhmä lähti kehittämään omalla työskentelyllään lastenpsykiatrissa hoitotyötä siten, että työryhmäläisten neuropsykiatrinen tietotaito ja osaaminen lisääntyivät. Työryhmän avulla kehitettiin myös uusia toimintamuotoja ja välineitä.

Selkeä ero aiempaan kehittymiseen ERVA -projektin aikana oli se, että nyt toiminta tapahtui ohjatun työryhmätyöskentelyn avulla. Säännölliset kokoontumiset toivat kaivattua struktuuria ja jäsensivät oppimista ja kehittämistä. Erittäin mielekkäitä olivat myös yhdessä käydyt pohdiskelevat ja reflektoivat keskustelut, jotka tuottivat paitsi sisäistynyttä oppimista myös uusia innovatiivisia ideoita kehitettäväksi.

Toimintatutkimuksen tulokseksi tuli tietoisuus kehittämisen keinojen merkityksestä hoitotyön kehittämisprosessissa. Kehittämisen keinot koostuivat tulosten mukaan kehittämismenetelmistä, vertaistuesta, motivaatiosta ja kehittymisestä. Kehittämismenetelmät sisältävät tämän tutkimuksen mukaan kehittämisen syklin ja työryhmätyöskentelyn struktuurin. Näiden tiedostaminen ja näkyväksi tekeminen on erityisen tärkeää, koska niihin sisältyy juuri muutosjohtamisen ja työssä oppimisen tukemisen kannalta olennaisia elementtejä (Stahl, Nyhan & D'Aloja 1993, 11, Sydänmaalakka 2003, 21-22, Venkula 2005, 110).

Työryhmätyöskentelyn aikana näyttäytyi hyvin selkeästi se, että kehittymiselle on varattava aikaa, koska se mahdollistaa kehittymisen syklimäisyyden ja kerrostumisen, jotka puolestaan ovat oppimisen välineitä. Tässä onkin yksi työyhteisöjen heikoimpia kohtia. Kehittämiselle varatut resurssit ovat monesti niukkoja. Kehittämistä pyritään tekemään työn ohessa usein ilman mitään lisäresursseja. Tässä tutkimuksessa tuli kuitenkin näkyväksi, että myös tukevan struktuurin avulla voidaan niukoillakin resursseilla saada kehittämistä aikaiseksi.

Kehittämisen tuloksena työryhmässä omaksuttiin uutta tietoa, otettiin uusia välineitä ja menetelmiä käyttöön sekä kehitettiin oma toimintaympäristö Verkkoalku -ohjelmaan. Työryhmän osaaminen kehittyi ja yhteistyö yli osastorajojen onnistui. Kehittämisen käynnisti aiemman kehittämistoiminnan siitä, mihin se oli jäänyt ERVA -projektin päätyttyä. Toimintatutkimuksella tehdyllä muutosinterventiolla oli tarkoitus saada työryhmä aktivoitumaan ja kehittymään siinä määrin, että toiminta jatkuisi tutkimuksen jälkeenkin.

Työryhmän riittävän useat ja tiheät tapaamiset mahdollistivat sen, että työryhmän työskentelylle muodostui rutiinit. Työryhmä on sopinut jo kaksi uutta tapaamista keväälle 2008. Uudet tapaamiset ja syntyneet toimintatavat mahdollistavat kehittämisen jatkumisen ja ylläpitämisen intervention jälkeenkin. Tässä näkyy myös työryhmätyöskentelyn vahvuus. Yhdessä ollaan enemmän kuin yksin. Työryhmän jäsenillä on nyt foorumi, johon nojata ja jolta hakea tukea ja neuvoja omaan toimintaansa.

Kehittäminen ja sen myötä kehittyminen edellyttävät uuden oppimista. Uuden oppiminen sisältää oppimisprosessin vaiheet ja kerroksellisuuden. Uusien asioiden oppiminen tuo muutoksen entiseen nähden. (Sarala & Sarala 1999, 139, Sydänmaanlakka 2003, 30.) Tämä kehittäminen toteutettiin siitä lähtökohdasta käsin, että kehittyminen tapahtuu vähitellen ja kerrostuen. Oppiminen edellyttää ymmärtämistä ja sisäistämistä. Tutkimuksen tulosten mukaan kehittämisen sykli sisälsi aiheeseen ja materiaaliin perehtymistä ja koulutusta. Sykli koostui myös ideoinnista, suunnittelusta, toteutuksesta, arvioinnista ja reflektoinnista. Tutkimustuloksissa näkyi työssä oppimisen teoriaperustasta löytyvä suorituksen johtaminen ja siihen sisältyvät tekijät kehittämistoiminnassa. (Sydänmaanlakka 2003, 75.)

Kehittäminen suunniteltiin huolellisesti ajankäytön ja resursoinnin osalta. Työryhmän jäsenille esiteltiin prosessin struktuurit ja puitteet heti työskentelyn alussa. Työryhmä laati itse tavoitteet työskentelynsä tapaamisten alussa. Näillä kaikilla tekijöillä oli suuri vaikutus prosessin onnistumiseen. Työryhmän jäsenten oli helppoa sitoutua työskentelyyn, kun heillä oli selkeä kuva siitä, mitä tehdään. Tapaamisten ja työskentelyn struktuuri koettiin hyväksi, toimivaksi ja tehokkaaksi.

Tämä vaikutti myönteisesti myös epävarmuuden sietoon ja mahdolliseen muutosvastarinnan kokemukseen. (Venkula 2005, 10, Maak & Pless 2006, 48, Mäkisalo 2004, 81, Green 2007, 48-49, Sarala & Sarala 1999,135.)

Näissä tekijöissä näyttäytyi työryhmätyöskentelyn hyöty. Työryhmä kokoontui säännöllisin väliajoin, jolloin syklin vaiheita toteutettiin. Tutkijan osuus toimijatutkijana ja osallistujana oli pitää huolta, että syklimäisyys mahdollistui. Asioista keskusteltiin, niitä pohdittiin ja refleктоitiin. Omia kokemuksia työstä tuotiin esiin, vertailtiin ja kommentoitiin. Uutta opittua peilattiin aiempiin kokemuksiin ja saatiin siten integroitua perustehtävään.

Vertaistuki näkyi kehittämisen keinona merkittävänä tekijänä, voi sanoa jopa työkaluna. Työryhmäläiset kuvasivat kehittämisprosessia arvioidessaan, että työryhmätyöskentelyllä oli ollut suuri merkitys kehittämisessä, kehittymisessä ja oppimisessä. Työryhmätyöskentelyn elementtien: kehittämismenetelmien ja vertaistuen koettiin olleen ratkaisevassa asemassa tuloksiin päästäessä. Yhdessä tekeminen motivoi kehittymiseen. Näissä tuloksissa tuli näkyväksi teoriaperustan käsite tiedon johtamisesta, jossa hyvä tiimitoiminta nähdään yhtenä sen perusedellytyksistä. (Sydänmaanlakka 2003,164, Ruohotie 1999, 37.)

Toimintatutkimuksen tulosten mukaan on selkeästi nähtävissä tapahtuneen kehittymisen ja työryhmätyöskentelyn välinen yhteys. Työryhmässä mahdollistui yhdessä pohtiminen ja refleктоiminen, joka tuki oppimisprosessia ja auttoi ymmärtämään opittua. (Sydänmaanlakka 2003, 30.) Työryhmässä toteutunut vertaistuellinen refleктоinti palautti opitun aina myös perustehtävän äärelle. Työryhmän keskustelut sisälsivät paljon kokemusten ja ajatusten vaihtoa todellisista potilastapauksista ja niissä käytetyistä keinoista. (Partanen & Wiklund 1999, 30, Mäkisalo 2004, 19, Garratt, 2000, 68.)

Koko kehittämisprosessin kaarta ajatellen voidaan nähdä eri tekijöiden osuuksia ja tarkastella niitä. Tutkijan oma osallistuminen prosessiin tapahtui usealla alueella. Hän oli sekä osallistuja, muutosintervention käynnistäjä että tutkija. Tutkimuksen lähtökohtana oli tutkijan oma kokemus aiemmasta kehittämisprojektista ja sen hy-

vistä ja huonoista puolista. Toimintatutkimuksen tekeminen kehittämisprosessista antoi tutkijalle tilaisuuden toteuttaa interventio tilanteessa, jossa kehittäminen oli hidastunut ja jopa pysähtynyt (Huovinen & Rovio 2006, 94, Kuula 2001, 122). Toimintatutkimuksen tekeminen toi kehittämisprosessiin kaivattua struktuuria ja suunnitelmallisuutta. Tämä aihe oli myös tutkimuksen kohteena. (Heikkinen & Jyrkämä 1999.) Työssä oppimisen teoriaperusta antoi välineitä oppimis- ja kehittämisprosessin kulun suunnitteluun (Sydänmaanlakka 2003, 71-74).

Tutkijan kokemuksen perusteella sekä aineistosta nousevien tulosten mukaan, tämän kehittämisprosessin aikana koettiin, toteutettiin ja voitiin todeta merkittäviksi tekijöiksi niitä asioita, joita teoriaperustastakin nostettiin esiin. Hyvä muutosjohtajuus keskittyy ensimmäiseksi henkilöstön motivointiin ja sitoutumiseen. (Lämsä 2004, 190, Green 2007,172.) Muutoksen edellä olevaan epävarmuuteen ja muutostavastarintaan tulee myös paneutua. Huolellinen suunnittelu ja strukturointi edesauttavat näiden kohtien johtamista. (Venkula 2005, 10, Maak & Pless 2006, 48.)

Tutkijan oma kokemus oli, että alusta asti selkeä strukturi asialistoinen ja muistioinen auttoi sekä itseä että työryhmän jäseniä pysymään hyvin mukana muutosprosessissa. Tärkeää oli myös se, että tavoitteet mietittiin täysin työryhmän sisällä, jolloin ne olivat työntekijälähtöisiä eivätkä ylhäältä asetettuja (Mäkisalo 2004, 81, Green 2007, 48-49, Sarala & Sarala 1999,135, Laakkonen 2004). Työryhmällä oli selkeä johdon tuki työskentelylle, mikä puolestaan myös tuki sitoutumiseen.

Oikea-aikainen ja oikein kohdistettu koulutus on myös onnistuneen muutosjohtamisen tekijöitä ja nähdään työssä oppimisen työkaluna osaamisen johtamisessa (Sydänmaanlakka 2003,122, Ruohotie 1999, 37). Tässä kehittämisprosessissa kartoitettiin, mitä osaamista tarvittiin ja suunnattiin koulutusta siihen. Työryhmän jäsenet saivat koulutusta mm. Boardmaker -tietokoneohjelman käytöstä. Työryhmän sisällä jaettiin tietoa koulutuksellisten luentojen muodossa. Koulutuksen merkitys kehittymisessä näkyi tutkimustuloksissa. Työryhmän jäsenet kokivat koulutuksellisuuden hyvänä ja olivat kokeneet oppineensa uutta.

Toimintatutkimuksen tulokset tuovat hyvin esiin niitä asioita ja ajatuksia, joita niin tutkijan esiymmärryksestä kuin teoriaperustastakin nousee. Tämän tutkimuksen tarkastelun kohteena olevan kehittämisprosessin vahvuuksia olivat selkeä ja tavoitteellinen suunnitelma, hyvä struktuuri ja työryhmätyöskentely sekä johdon tuki.

6.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Toimintatutkimuksen lähestymistapa on aina subjektiivinen ja arvosidonnainen. Varsinkin, jos toimintatutkimus toteutetaan siten, että tutkija itse on toimintatutkijana, on hän osallisena kaikessa keskustelussa ja toiminnassa, josta tekee myös tulintoja tutkimusaineistossa. Toimintatutkimuksen tuottama tieto ei ole objektiivista siten kuin perinteisesti tieteessä on totuttu tutkittu tieto ymmärtämään. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 46, Kuula 2001, 126.)

Toimintatutkimuksen raportissa onkin tärkeää selvittää huolellisesti ne kytkökset, joilla tutkija liittyy tutkimuskohteeseensa. Myös oma esiymmärrys ja omat ennakkokäsitykset on olennaista tuoda esille raportissa. Toisaalta toimintatutkimuksen hyödynnettävyys ja arvo ovatkin juuri myös tässä tutkijan osallisuudessa. Tutkija on muutosintervention käynnistäjä, joka tutkimuksellaan tuottaa uutta tietoa kehittämisestä ja muutoksesta. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 48, Goghlan & Brannick 2002, 48.)

Toimintatutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia tarkastellaan laadullisen tutkimuksen lähtökohdista. Toimintatutkimuksen luonteen ja ominaisuuksien vuoksi ei kuitenkaan ole luotettavinta puhua juuri näillä määritelmillä. Reliabiliteetilla tarkoitetaan (perinteisesti määrällisessä tutkimuksessa) tutkimuksen luotettavuutta, riippumattomuutta sattumanvaraisuudesta eli kuinka samana tutkimustulos pysyy, jos tutkimus toistetaan uudelleen. (Huttunen, Kakkori & Heikkinen 1999, 113.)

Toimintatutkimus pyrkii muutokseen ja interventioon, jolloin kyseessä on aina pro-

sessi, joka jatkuu toimintatutkimuksen jälkeenkin väistämättä. Tällöin ei voida ajatella, että toimintatutkimuksen voisi toistaa täysin samanlaisena, koska toimintatutkimuksen tuoma muutos on muuttanut todellisuutta siitä tilanteesta, missä tutkimuksen alkaessa oltiin. Reliabiliteetin määritelmän mukainen tulosten totuudellisuus on toimintatutkimuksessa totta vain tietyssä ajassa ja paikassa. (Huttunen, Kakkori & Heikkinen 1999, 114.)

Validiteetilla tarkoitetaan tieteellisessä tutkimuksessa sitä, kuinka hyvin tutkimustulos vastaa asioiden tilaa todellisuudessa. Totuus nähdään tässä korrespondenssi-teorian varassa eli väitteen ajatellaan olevan tosi, jos se vastaa ulkomaailman todellisuutta. Ensin on kuitenkin päätettävä, miten ja kuka määrittelee, mitä todellisuus on. Nykytieteessä tiedon ja totuuden ajatellaan olevan yhä kontekstuaalisempaa, ajallisiin ja paikallisiin asiayhteyksiin liittyvää. Näin ajatellen toimintatutkimuksen intervention avulla hankittu tieto on pätevää siinä ajan ja paikan määrittämässä hetkessä, jossa se saavutettiin. Tutkimustieto on siten totta, vaikkei se täyttäisikään validiteetin määritelmää perinteisessä muodossa. (Huttunen, Kakkori & Heikkinen 1999, 114.)

Toimintatutkimuksen pätevyyttä arvioitaessa tuleekin tarkastella enemmän sen seurauksia, mitä ja miten toimintatutkimuksen avulla on muutettu tai kehitetty (Huttunen, Kakkori & Heikkinen 1999, 118, Coghlan & Brannick 2001, 10). Laadullisen tutkimuksen ja siten myös toimintatutkimuksen pätevyyttä voidaan arvioida sen luotettavuudella. Koska luotettavuutta ei kuitenkaan ole mielekästä arvioida perinteisen reliabiliteettikäsityksen mukaan, tarvitaan muita arviointikriteerejä. Laadullisessa tutkimuksessa näitä ovat uskottavuus, vahvistettavuus, refleksiivisyys ja siirrettävyys. (Kylmä & Juvakka 2007, 127.)

Toimintatutkimuksen uskottavuutta arvioidaan sillä, kuinka hyvin tutkimustulokset vastaavat tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden käsityksiä tutkimuskohteesta. Vastaavuutta voidaan selvittää eri tavoin, kuten palauttamalla tutkimustulokset osallistujille ja pyytämällä heitä arvioimaan vastaavuutta. Tutkija voi myös keskustella tutkimustuloksista samaa aihetta tutkivien ihmisten kanssa. Tutkimuksen uskottavuutta vahvistaa myös se, kuinka hyvin tutkija tuntee aiheensa ja kuinka pit-

kään on sen parissa työskennellyt. Tämä lisää erityisesti tutkittavan näkökulman ymmärtämistä ja siten myös uskottavuutta. (Kylmä & Juvakka 2007, 128, Janhonen & Nikkonen 2001, 36.)

Toimintatutkimuksen luotettavuutta osoittaa myös tutkimuksen vahvistettavuus. Vahvistettavuus ulottuu koko tutkimusprosessiin ja tarkoittaa sitä, että tutkija kirjaa koko prosessin siten, että ulkopuolinen voi seurata prosessin kulkua pääpiirteissään. Tutkimuspäiväkirjan hyödyntäminen on tässä oleellista, kuten myös kaikkien tutkimusten eri vaiheiden ilmaiseminen raportissa. Myös aineiston käsittelyn kuvaaminen tulee esittää siten, että lukija pystyy näkemään, miten tutkija on päätenyt tuloksiinsa. Vahvistettavuuden ongelma laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin siinä, että toinen tutkija voi saman aineiston ja tutkimuksen perusteella päätyä eri tuloksiin ja tulkintaan. Tämä on kuitenkin laadullisen tutkimuksen piirre, eikä siten tarkoita, etteivätkö molemmat tulkinnat voisi olla oikeita. (Kylmä & Juvakka 2007, 129, Tuomi & Sarajärvi 2002, 137.)

Tutkimuksen refleksiivisyys lisää luotettavuutta sillä, että tutkija on tietoinen lähtökohdistaan ja siitä, miten hän itse tutkijana vaikuttaa aineistoonsa ja tutkimusprosessiinsa. Refleksiivisyys tulee esiin raportissa, kun tutkija kuvaa esiyymmärryksenä ja lähtökohtansa tutkimukselle tarkkaan ja pohtii niiden suhdetta tuloksiin lopuksi. Tutkimuksen tulosten tulee olla myös siirrettävissä. Tutkimuksen luotettavuutta lisää, kun raportissa kuvataan tutkimukseen osallistujat ja tutkimusympäristö niin tarkasti, että lukija voi arvioida tutkimuksen siirrettävyyttä toiseen ympäristöön. (Kylmä & Juvakka 2007, 129.) Siirrettävyyden määritelmä ei kuitenkaan toimi sellaisenaan toimintatutkimuksessa, koska siinä on kyse interventiosta, joka tapahtuu tietyssä ajassa ja paikassa tietyin ehdoin. Siirrettävyyttä voidaan kuitenkin arvioida pohdinnan tasolla.

Tämän toimintatutkimuksen aihe ja tutkittava ilmiö on kehittämisen haasteet työyhteisössä. Haaste on pyritty tunnistamaan ja nimeämään selkeästi ja tutkimus on rajattu koskemaan vain yhtä kehittämisprosessia. Tutkimuksen merkitystä on perusteltu niin sisällöllisesti aiheen kautta kuin menetelmällisesti toimintatutkimuksen tuoman hyödyn kautta. Tutkimuksen tarkoitus on ilmaistu selvästi ja se on perus-

teltu kehittämisprosessin näkökulmasta. Kehittäminen on tärkeää ja välttämätöntä, siksi on hyvä myös tarkastella kehittämisen menetelmiä ja tuoda näkyväksi niissä esiintyviä ongelmia ja mahdollisuuksia. (Kylmä & Juvakka 2007, 131, Tuomi & Sarajärvi 2002, 135.)

Tutkimustehtävät on määritelty laadullisen tutkimuksen menetelmiä noudattaen toimintatutkimukseen soveltuviksi. Tutkimustehtävät pyrittiin rakentamaan riittävän väljiksi ja selkeiksi. Tutkimustehtävät tarkentuivat tutkimuksen aikana vielä tarkkarajaisemmiksi. Tutkimusaineistoa kerättiin usealla eri menetelmällä ja aineiston keruu on kuvattu raportissa. Tutkimukseen osallistujat olivat kehittämisprosessia toteuttavia työryhmän jäseniä, jotka olivat siten avainasemassa tutkimuksen aihetta ajatellen. Heidän toimintansa ja kokemuksensa antoivat sitä tietoa, josta saatiin vastauksia tutkimustehtävään. (Kylmä & Juvakka 2007, 131, Tuomi & Sarajärvi 2002, 138–142.)

Aineistoa kertyi riittävästi ja sen kerääminen päättyi luontevasti tapaamisten päättyessä. Osaamiskartoitus tehtiin vielä tapaamisten päättymisen jälkeen. Analyysimenetelmäksi valittu sisällönanalyysi on perusteltu valinta tutkimuksen aineistoa ajatellen. Aineiston luokitteluvaiheet on kuvattu raportissa sekä esitetty liitteenä. Analyysin tueksi raportissa on esitetty myös alkuperäislainauksia videoilta puretuista sisällöistä. Aineisto oli riittävä ja siinä oli nähtävissä saturoituminen. Samoja asioita esiintyi aineiston loppuvaiheessa useita kertoja ja aineisto alkoi toistaa itseään. Tässä näkyi aiheen hyvä rajaus: aineisto kattoi vain sen, mitä oli ajateltukin tutkittavan. (Kylmä & Juvakka 2007, 132, Janhonen & Nikkonen 2001, 36.)

Tutkimusprosessi on pyritty kuvaamaan raportissa selkeästi liittäen se samalla tarkastelun alla olevaan tietoperustaan. Tutkimuksen tekijän lähtökohdat tutkimukselle on kuvattu tutkimuksen taustan ja tutkijan esiymmärryksen avulla. Tutkimustulokset kuvaavat tutkittavaa ilmiötä sellaisena kuin se esiintyi. (Kylmä & Juvakka 2007, 133, Janhonen & Nikkonen 2001, 37.) Tulokset on esitelty tutkimukseen osallistujille ja he ovat kommentoineet ja arvioineet, että tulokset heidän mielestään kuvaavat heidän kokemaansa prosessia ja sen ilmiötä.

6.3 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksen eettisyyden tarkastelun voi aloittaa aiheen valinnasta. Kuten jo aiemmin on todettu, tutkimuksen aiheen tulee olla hyvin perusteltu. Tutkimuksen hyvää eettisyyttä on se, ettei tutkita turhaan. (Kylmä & Juvakka 2007, 144, Tuomi & Sarajärvi 2002, 126.) Tämän toimintatutkimuksen aihe ja siitä tutkimuksen avulla saadut tulokset hyödyttävät suoraan omaa organisaatiota ja sovellettuna mahdollisesti myös muitakin työyhteisöjä. Tutkimustulokset tuovat näkyväksi sellaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat kehittämisprosesseissa. Tuntemalla nämä tekijät, voidaan uusia kehittämisprosesseja toteuttaa entistä tietoisemmin, suunnitelmallisemmin ja paremmin.

Tutkimusmenetelmiä valittaessa on mietitty niiden vaikutusta tutkittaviin. Osallistuvan havainnoinnin videointi ei ole helpoimpia tai huomaamattomimpia menetelmiä. Tutkija pohti sitä, vaikuttaako videointi häiritsevästi työryhmän työskentelyyn tai nähdäänkö se vakoilemisena. Hyvää eettisyyttä osoittaa se, että menetelmät esiteltiin ja niistä keskusteltiin työryhmän jäsenten kanssa. Heiltä pyydettiin havainnoimiseen kirjallinen suostumus (liite 2) ja heillä oli halutessaan mahdollisuus kieltäytyä havainnoinnista. (Kylmä & Juvakka 2007, 146, Tuomi & Sarajärvi 2002, 128.)

Työryhmän jäsenten osuus tutkimuksen toimijoina pidettiin anonyyminä. Osallistuvan havainnoinnin tueksi kuvattuja videonauhoja ei purettu auki sanasta sanaan, vaan poimittiin vain keskusteluissa puhutut asiat. Tuloksia esiteltäessä niitä selvittämään ja analysointia kuvaamaan poimitut lainaukset eivät ole siis kenenkään puheesta suoria lainauksia, vaan tutkijan poimimia asiasisältöjä keskusteluista. (Kylmä & Juvakka 2007, 152.)

Osaamiskartoituksen ongelmana oli työryhmän pieni koko (5), jolloin vastausten henkilöityminen oli mahdollista, vaikka kyselyt lähetettiin ja ne palautuivat anonyymisti Webropol -ohjelman avulla. Varsinkin, kun työryhmän jäsenet ja tutkija tunsivat toisensa ja toistensa työskentelymenetelmät melko hyvin, saattoi olla mahdollista päätellä, kuka mitäkin oli vastannut. Tämä ei ollut kuitenkaan epäeettistä,

sillä osaamiskartoituksen sisällöistä ja vastauksistakin puhuttiin avoimesti työryhmän tapaamisissa. Työryhmän jäsenet pohtivat itse kukin omaa osaamistaan ja siinä olevia asioita osana kehittymistään. (Kylmä & Juvakka 2007, 152.)

Tutkijan osallistuminen työryhmätyöskentelyyn yhtenä jäsenenä on myös eettisyyden kannalta pohdittava asia. Tutkijan asema tuotiin työskentelyä käynnistettäessä selkeästi esille. Tutkija esitteli tutkimussuunnitelmansa ja aiheensa työryhmälle ja kertoi, miten tutkimuksen tekeminen voisi näkyä tai vaikuttaa kehittämisprosessissa. Työryhmä ei kokenut ongelmana sitä, että yksi työryhmän jäsen tutkii työryhmän toimintaa kehittämisprosessin aikana. Tutkija itse pyrki osallistumaan työskentelyyn yhtenä tasavertaisena jäsenenä siltä osin kuin se oli mahdollista. Tutkijalla oli kehittämisprosessissa kuitenkin vetovastuu koollekutsujan ja sihteerin ominaisuudessa.

Osallistuva havainnointi toteutettiin videoinnin avulla, mikä osoittautui hyväksi muodoksi. Tutkija pystyi ottamaan etäisyyttä ja havainnoimaan työskentelyä melkein ulkopuolisen silmin, koska tapaamisen videoinnin ja sen purkamisen välissä oli runsaasti aikaa. Tämä tukee eettisyyttä siten, että tutkijan havainnot eivät ole niin omakohtaisia kuin ne olisivat suoraan tapaamisissa kirjattuina. Tutkija pystyi videoinnin avulla myös paremmin keskittymään itse työryhmätyöskentelyyn ja olemaan sitä kautta myös tasavertaisempi jäsen. Tutkimuspäiväkirjaa tutkija kirjoitti kuitenkin mahdollisimman pienellä viiveellä tapahtuneesta, mikä puolestaan lisää havainnoinnin peilattavuutta todellisuuteen. (Kylmä & Juvakka 2007, 152.)

Aineiston analysoinnin eettisyydessä vaikuttavat tutkijan lähtökohtien tiedostaminen ja tietenkin laadukas ja huolellinen analyysin tekeminen. Analyysia tehdessään tutkija oli tietoinen omasta esiymmärryksestään ja sen pohjalta nousevista mahdollisista oletuksista, mitä tutkimustulokset voisivat olla. Tutkimustuloksiksi tuli kuitenkin sellaisiakin asioita, joita tutkija ei ollut osannut ajatella etukäteen. Osa tuloksista oli ennalta arvattavissa osittain, mikä johtunee aiheen tuttuudesta tutkijalle ja toisaalta aiheen teoriaperustaan perehtymisestä. Huolellinen analyysin tekeminen takasi sen, ettei tutkimustuloksia tarvinnut arvailla, vaan ne ovat sisällön analysoinnin kautta muodostuneita pääluokkia. (Kylmä & Juvakka 2007, 153.)

6.4 Tutkimuksen hyödynnettävyys

Tämä toimintatutkimus toi näkyväksi asioita, jotka esiintyvät ja vaikuttavat useimmissa työyhteisöissä. Kehittämistä vaaditaan ja toteutetaan jatkuvasti ja siihen liittyy omat haasteensa. Organisaatioille työntekijän aika on arvokasta eikä sen käytössä soisi olevan hukkakäyntiä. Kehittämistoiminnan tehostaminen varmistaa toivottujen tulosten saavuttamisen ja pysyvyyden.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan kehittämistoiminnan rakenteisiin kannattaa kiinnittää huomiota. Kun toiminta on hyvin suunniteltu ja strukturoitu ja siihen on suunnattu tarvittavat resurssit, työntekijät motivoituvat ja sitoutuvat paremmin toimintaan. (Ruohotie 1999, 45.) Tutkimustulokset vahvistivat teoriaperustasta nousevia väitteitä työssä oppimiseen ja kehittämiseen vaikuttavista tekijöistä.

Kehittämistoiminnassa on hyödyllistä paneutua suorituksen, osaamisen ja tiedon johtamiseen, joiden avulla kehittämistoimintaa viedään systemaattisesti eteenpäin kohti tavoitteita (Sydänmaanlakka 2003, 73). Kehittämiseen sisältyy aina muutos ja se asettaa organisaation johdolle omat haasteensa. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan muutokseen sopeutuminen ja sitoutuminen tulivat helpommiksi, kun muutos suunniteltiin ja toteutettiin huolellisesti käyttäen aiheesta olevaa tietoa hyväksi.

Kaikki kehittämishankkeet ovat erilaisia, mutta tiettyjä yhtäläisyyksiä niissä voidaan aina nähdä. Yksi keskeisimmistä tekijöistä on työntekijöiden sitoutuminen ja motivoituminen, koska ilman niitä tuloksia voidaan ehkä saavuttaa, mutta niiden vaikutukset eivät välttämättä jää pysyviksi. Motivaatiota ja sitoutumista lisäävät kehittämistyön perusteltavuus. Tähän kohtaan olisi hyvä kiinnittää huomiota uusien projekteja käynnistettäessä. Kun pohjatyö on hyvin tehty, työntekijöille on paljon helpompaa perustella miksi juuri tämä projekti toteutetaan tässä ja nyt. Perusteltavuus tukee myös prosessin rakenteiden suunnittelua ja tavoitteiden asettamista.

Tämä toimintatutkimus käsitteli yhtä ajallisesti rajattua kehittämisprosessia, joka toteutti yhden erikoisalan osaamisen kehittämistä. Kehittämistoiminnassa vaikuttavia tekijöitä on runsaasti, eikä kaikkia voida aina ennustaa tai tunnistaa. Tässä pro-

sessissa pyrittiin katsomaan jo tehtyä ja analysoimaan siinä olleita vahvuuksia ja heikkouksia. Uutta prosessia käynnistettäessä suunnattiin interventio niihin alueisiin, joiden toimivuudessa oli ollut parantamisen varaa. Tätä menetelmää voidaan soveltaa muissakin työyhteisöissä kehittämistä suunniteltaessa.

LÄHTEET

- Aaltola, J. & Syrjälä L. 1999. Tiede, toiminta ja vaikuttaminen teoksessa H. Heikkinen, R. Huttunen & P. Moilanen (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Jyväskylä. Atena Kustannus.
- Attwood, T. 2005. Aspergerin oireyhtymä. Jyväskylä. Haukkarannan koulu.
- Baker, L. 2006. Observation: A Complex Research Method. Library Trends. Vol. 55. No. 1. 171-189.
- Garratt, B, 2000. The Learning Organization, Developing Democracy at work. London. HarperCollinsBusiness.
- Goghlan, D. & Brannick, T. 2002. Doing action research in your own organization. London. Sage Publications
- Green, M. 2007. Change Management Masterclass. London and Philadelphia. Kogan Page.
- Greene, R. 2006. Tulistuva lapsi. Helsinki. Finn Lectura.
- Heikkinen, H. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus teoksessa H. Heikkinen, R. Huttunen & P. Moilanen (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Jyväskylä. Atena Kustannus.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1991. Teemahaastattelu. Helsinki. Yliopistopaino.
- Huovinen, T. & Rovio, E. 2006. Toimintatutkija kentällä teoksessa H. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Helsinki. Kansanvalitussseura.

- Huttunen, R., Kakkori, L. & Heikkinen, H. 1999. Toiminta, tutkimus ja totuus teoksessa H. Heikkinen, R. Huttunen & P. Moilanen (toim.) Siinä tutkijamissä tekijä. Jyväskylä. Atena Kustannus.
- Hyvin hoidettu potilas. 2003. Päijät-Hämeen sairaanhoitopiirin visio ja strategiset tavoitteet vuoteen 2010. Päijät-Hämeen sairaanhoitopiiri. Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä.
- Ingersoll, G., Witzel, P. & Smith, T. 2005. Using Organizational Mission, Vision, and Values to Guide Professional Practice Model Development and Measurement of Nursing Performance. *The Journal of Nursing Administration*. Vol. 35. No. 2. 86-93.
- International Classification of Diseases (10th ed.) by the World Health Organisation 1990. Geneva.
- Jalava, U. & Virtanen, P. 2000. Innovatiiviseen projektijohtamiseen. Helsinki. Tammi.
- Janhonen, S. & Nikkonen, M. 2001. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Helsinki. WSOY.
- Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo. WSOY.
- Karjalainen, P. 2006. Prosesseja, vaikuttavuutta ja muutosmekanismeja teoksessa R. Seppänen-Järvelä & V. Karjalainen Kehittämistyön risteyskiä. Vaajakoski. Stakes.
- Kasanen, A. 2005. Asperger-nuoret, sosiaaliset taidot ja kokemus vertaisryhmästä. Jyväskylän yliopisto. Erityispedagogiikan laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Kerola, K. 1997. Strukturoitu opetus autistisesti käyttäytyvien lasten perheperustaisessa varhaiskuntoutuksessa. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.

- Kerola, K., Kujanpää, S. & Timonen, T. 2000. Autismikuntoutus. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Kirjonen, J. 2006. Kehittäminen asiantuntijatyönä kirjassa Seppänen-Järvelä R. & Karjalainen V. (toim.) Kehittämistyön risteysksiä. Vaajakoski. Stakes.
- Kiviniemi, K. 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä prosessina teoksessa H. Heikkinen, R. Huttunen & P. Moilanen (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä. Atena.
- Kotiin tehtävän hoitotyön kehittämisprosessi. 2003. Päijät-Hämeen sairaanhoitopiiri. Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä, lastenpsykiatria. Loppuraportti.
- Kuula, A. 2001. Toimintatutkimus. Tampere. Vastapaino.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Tampere. Vastapaino.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki. Edita.
- Kyngäs, H., & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede* 1/99. 3-12.
- Laakkonen, A. 2004. Hoitohenkilöstön ammatillinen kasvu hoitokulttuurissa. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Väitöskirja.
- Lahti, M. 2005. Osaamisen johtaminen urakehitysohjelman käyttökokeilussa terveydenhuollon organisaatioissa. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden- ja talouden laitos. Opinnäytetutkielma.
- Lastenpsykiatria. 2008. [Verkojulkaisu] Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä. [Viitattu 4.2.2008] Saatavissa:
<http://www.phsotey.fi/sivut/sivu.php?id=1440&vy=2060&ryhma=317>

- Lastenpsykiatrian osallistuminen ERVA-projektiin: Lasten neuropsykiatria. 2006. Päijät-Hämeen sairaanhoitopiiri. Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä, lastenpsykiatria. Loppuraportti.
- Lehtokoski, A. 2004. Aikuisen ADHD ja aivojen arvoitus. Helsinki. Tammi.
- Lämsä, A-M & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki. Edita.
- Maak, T. & Pless, N. M. 2006. Responsible Leadership. London and New York. Routledge.
- Mattila, P. 2006. Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa: Tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Väitöskirja.
- McNiff, J., Whitehead, J. 2002. Action Research: Principles and Practice. London. RoutledgeFalmer.
- Mäkisalo, M. 2004. Yhdessä onnistumme. Helsinki. Tammi.
- Partanen, I. & Wiklund, M. 1999. Entistä tietoisempaan johtamiseen. Saarijärvi. Lastensuojelun keskusliitto.
- Patrikainen, P. 2006. Lastenpsykiatriassa voimakkaan kehityksen vuosi. Päijät-Hämeen sairaanhoitopiirin kuntayhtymä. Vuosikertomus 2005. Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä, lastenpsykiatria.
- Pietilä, N. 2004. Kehityskeskustelu sairaanhoitajan työssäoppimisen tukijana. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Rissanen, R. 2003. Työelämälähtöinen opinnäytetyö oppimisen kontekstina: Fenomenografisia näkökulmia tradenomin opinnäytetyöhön. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Väitöskirja.

- Roto, A-K & Schopp, L. 2006. Lasten neuropsykiatrinen kuntoutusohjaus. 2. Kuntoutuksen ja ohjauksen periaatteet. Tampere. Pirkanmaan sairaanhoitopiiri.
- Roto, A-K & Schopp, L. 2007. Lastenpsykiatrinen erityisvastuukonsultaatio. Tampere. Pirkanmaan sairaanhoitopiiri.
- Ruohotie, P. 1999. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Helsinki. WSOY.
- Saarenpää, J. 2007. Powerpoint-esitys Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän lastenpsykiatrian TYHY-päivässä Pajulahdessa 20.4.2007.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1999. Oppiva organisaatio: oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsinki. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Seppänen-Järvelä, R. 2006. Suunnittelurationalismista hyviin käytäntöihin teoksessa R. Seppänen-Järvelä & V. Karjalainen Kehittämistyön risteyskiä. Vaajakoski. Stakes.
- Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. 2006. Kehittämistyön risteyskiä. Vaajakoski. Stakes.
- Sisättö, S. 2004. Internet taskussa. Tampere. Inforviestintä.
- Stahl, T., Nyhan, B. & D'Aloja, P. 1993. The Learning Organisation. Brussels. Commission of European Communities.
- Sydänmaanlakka, P. 2003. Älykäs organisaatio tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki. Talentum.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.

Venkula, J. 2005. Epävarmuudesta ja varmuudesta. Johdantoa epävarmuuden kohtaamiseen. Helsinki. Kirjapaja.

LIITTEET

LIITE 1: Osaamiskartoitus työryhmätyöskentelyn alussa

1) Miten sinulla on mielestäsi tietoa seuraavista asioista?

	1= en lainkaan	2= jonkin verran	3= siltä väliltä	4= melko hyvin	5= erittäin hyvin
1. Tiedän, mitä autismin kirjon diagnooseja on.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Osaan tunnistaa autismin kirjon lasten oireita ja piirteitä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Tiedän, mitä autismin kirjon neurokognitiivisella taustalla tarkoitetaan ja mitä siihen kuuluu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Tiedän, mitä tarkoitetaan autismin kirjon kuntoutuksen ja ohjauksen toimintaperiaatteella.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Tiedän, mitä menetelmiä autismin kirjon kuntoutuksessa käytetään (pääpiirteissään).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Tunnen yleisimmät autismin kirjon kuntoutuksessa käytettävät välineet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2) Tiedätkö mitä ovat ja miten käytetään:

	1= en lain- kaan	2= jonkin ver- ran	3= siltä välil- tä	4= melko hyvin	5= erittäin hyvin
7. liikennevaloja?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. päiväohjelmaa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. porttikirjaa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. vireystilamittaria?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. toiminnanohjauskortteja?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. osittamista?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. rauhoittumispaikkaa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Timetimer-kelloa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. sarjakuvitettua keskuste-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

lua?

16. palkkiojärjestelmää?

3) 17. Kuinka paljon mielestäsi käytät tällä hetkellä neuropsykiatrisia kuntoutusmenetelmiä tai ohjausta hoitotyössäsi?

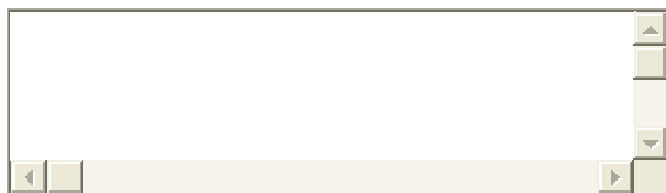
1= en lainkaan 2= jonkin verran 3= siltä väliltä 4= melko paljon 5= erittäin paljon

4) 18. Kuinka paljon mielestäsi tarvitset hoitotyössäsi neuropsykiatrisia kuntoutusmenetelmiä?

1= en lainkaan 2= jonkin verran 3= siltä väliltä 4= melko paljon 5= erittäin paljon

5) 19. Mistä neuropsykiatriaan tai neuropsykiatriseen kuntoutusohjaukseen liittyvästä tarvitsisit mielestäsi eniten tietoa/taitoa/menetelmiä?

Voit nimetä useita eri asioita.



LIITE 2: Tiedote ja suostumus tutkimukseen osallistumisesta

Hyvä neuropsykiatrisen työryhmän jäsen!

Olet mukana Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymän lastenpsykiatrian kehittämisprosessissa, jonka tarkoituksena on kehittää lastenpsykiatrista hoitotyötä neuropsykiatristen kuntoutus- ja ohjausmenetelmien käyttöönoton osalta ajalla 5/2007 - 3/2008.

Olen itse saman työryhmän jäsen ja olen tekemässä opintoihini liittyen opinnäytetyönä toimintatutkimusta tästä kehittämisprosessista. Opiskelen Lahden ammattikorkeakoulussa Sosiaali- ja terveysalan laitoksella ylempää AMK -tutkintoa varten terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa.

Opinnäytetyöni aihe on ”Kehittyvä lastenpsykiatria, neuropsykiatrisen kuntoutus osaksi hoitotyötä Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymässä - toimintatutkimus muutosinterventiosta ja kehittämisprosessista”. Toimintatutkimuksen tavoitteena on tarkastella kehittämisprosessin vaikutuksia kehittämisen välineenä työryhmätyöskentelyssä. Tutkimuksen aineisto kerätään osallistuvan havainnoinnin menetelmää käyttäen työryhmän tapaamisista, muistioista, sähköposteista sekä tutkijan pitämästä tutkimuspäiväkirjasta. Osallistuvan havainnoinnin tukena käytetään videointia. Tapaamiset kuvataan videonauhalle, josta tutkija poimii keskustelun sisältöjä havainnoinnin tueksi. Videonauhoja ei ole tarkoitus litteroida sanasta sanaan auki eikä niitä säilytetä tutkimuksen jälkeen. Mikäli työryhmä niin päättää, nauhoja voidaan käyttää myös työskentelyn tukena. Lisäksi työryhmälle tehdään osaamiskartoitus prosessin alussa ja lopussa. Osaamiskartoituksen avulla voidaan kartoittaa kehittämisaalueita ja arvioida tuloksia prosessin lopussa.

Toimintatutkimuksen ohjaajana Lahden ammattikorkeakoulun puolelta toimii lehtori, TtT Heli Potinkara ja organisaation puolelta osastonhoitaja Regina Leppänen. Tutkimukselle on haettu psykiatrian tulosryhmän ylihoitajalta tutkimuslupa. Tutkimuksen tarkoitus ja kehittämisprosessin tavoitteet esitellään lastenpsykiatrian johtotiimissä 6.6.2007. Tutkimussuunnitelma on luettavissa lastenpsykiatrian poliklinikan kansliassa. Tutkimuksen havainnoinnin kohteeksi suostuminen on vapaaehtoista.

Lahdessa 5.6.2007 Katja Varjos

SUOSTUMUS

Suostun siihen, että osallistumistani Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän lastenpsykiatrian neuropsykiatrisen työryhmän työskentelyyn ja tapaamisiin havainnoidaan ja havaintoja käytetään edellä esitellyn toimintatutkimuksen aineistona. Osallistumisella työryhmätyöskentelyyn tarkoitetaan työryhmän tapaamisia, työryhmän välistä sähköpostittelua sekä työryhmälle tehtävää osaamiskartoitusta. Suostun myös siihen, että työryhmän tapaamiset videoidaan osallistuvan havainnoinnin tueksi.

Lahdessa 5.6.2007

Allekirjoitus ja nimenselvennys

LIITE 3: Tutkimuslupa



PÄIJÄT-HÄMEEN SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON KUNTAYHTYMÄ

HAKEMUS/LUPA

Opinnäyte- ja tutkimustyö

Päätös § /200

1. HAKIJA TAI HAKIJAT	Nimi / nimet Katja Varjos	
	Oppilaitos ja koulutusohjelma Lahden ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysalan laitos, ylempi AMK, Terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma	
	Oppilaitoksen osoite Hoitajankatu 3	
	Ohjaajan nimi oppilaitoksessa TtT Heli Potinkara	Puhelin 03-828789
	Opinnäyte- / tutkimustyön nimi Kehittyvä lastenpsykiatria - neuropsykiatrinen kuntoutus osaksi hoitotyötä Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymässä, toimintatutkimus kehittämissuunnitelmasta	
	Opinnäyte- / tutkimustyön arvioitu valmistumisajankohta toukokuussa 2008	
	Opinnäyte- / tutkimustyön tavoitteet, aineiston keruu ja kohderyhmä Opinnäytetyön tavoitteena on kehittämissuunnitelman keinoin lastenpsykiatrisen hoitotyön kehittäminen neuropsykiatristen kuntoutus- ja ohjausmenetelmien osalta vuoden 2007-2008 aikana. Opinnäytetyö tehdään toimintatutkimuksena, jonka aineisto kerätään kohderyhmänä olevan työryhmän toiminnasta osallistuvan havainnoinnin keinoin sekä tutkimuspäiväkirjaa, muistioita ja sähköposteja hyödyntämällä.	
	Osoite, puhelin ja sähköposti (ryhmästä yhden henkilön) Huvilakatu 19, 15150 Lahti, 050-412 4425, katja.varjos@phsotey.fi	
	Pvm ja hakijan allekirjoitus (ryhmästä yhden henkilön) 1.6.2007	
	2. PÄÄTÖS	<input checked="" type="checkbox"/> Lupa opinnäyte- / tutkimustyöhön myönnetään hakemuksen mukaisesti <input type="checkbox"/> Lupa edellyttää eettisen toimikunnan käsittelyä <input checked="" type="checkbox"/> Hakemus palautetaan, koska <input type="checkbox"/> Lupa myönnetään seuraavin ehdoin <input type="checkbox"/> Lupaa ei myönnetä
Sopimus opinnäyte- / tutkimustyön raportoinnista: <input checked="" type="checkbox"/> Raportti toimitetaan ylihoitajalle <input type="checkbox"/> Raportti toimitetaan julkaisusarjan toimituskunnalle <input checked="" type="checkbox"/> Raportista pidetään osastokokous/koulutus <input type="checkbox"/> Jokin muu tapa, mikä?		
Kustannuksista vastaa: <input checked="" type="checkbox"/> Opiskelija/tutkija <input type="checkbox"/> PHSOTEY osallistuu kustannuksiin. Miten?		
Yhdys henkilön/ohjaajan nimi PHSOTEY:ssä Osastonhoitaja Regina Leppänen		Puhelin 03-819 2620
Luvan myöntäjä PHSOTEY:ssä ylihoitaja Kimmo Mustonen		Puhelin 03-819 3127
Pvm ja allekirjoitus, nimenselvennys 15.6.2007		

Kopio myönnetystä luvasta lähetetään:
 -yksikön osastonhoitajalle / esimiehelle
 -kehittämissuunnittelijalle (sisäisen postin osoite SHALL)

LIITE 4: Neuropsykiatrian työryhmän tavoitteet kehittämisprosessille

- Kokeilla ja havainnoida neuropsykiatrisia kuntoutusmenetelmiä käytännössä
 - Käyttää Verkkosalkkua keskusteluun ja palautteen antoon ryhmän kesken

- Autismiystävällisen vuorovaikutuksen harjaannuttaminen ja toteuttaminen
 - Sisäistää neuropsykiatrisia liittyvää tietoa ja kartuttaa osaamista Verkkosalkun avulla
 - Kirjareferaatit

- Yhteistyö muiden yksiköiden ja sairaanhoitopiirien kanssa
 - Verkkosalkun laajentaminen?
 - Yhteiset tapaamiset ja koulutukset

- Kehittää taitoa kerätä ja havainnoida informaatiota potilaasta anamneesin ja diagnosoinnin tueksi
 - Tutkimusjaksotyöskentelyssä menetelmien ja materiaalien aktiivinen käyttö
 - Ensikäynnit

LIITE 5: Osaamiskartoituksen tulokset työryhmätyöskentelyn alussa

Kokonaisvastaajamäärä: 5

1. Miten sinulla on mielestäsi tietoa seuraavista asioista?

Kysymykseen vastanneet: 5

	1= en lainkaan (arvo: 1)	2= jonkin verran (arvo: 2)	3= siltä väliltä (arvo: 3)	4= melko hyvin (arvo: 4)	5= erittäin hyvin (arvo: 5)
1. Tiedän, mitä autismin kirjon diagnooseja on. (ka: 4; yht: 5)	0%	20%	0%	40%	40%
	0	1	0	2	2
2. Osaan tunnistaa autismin kirjon lasten oireita ja piirteitä. (ka: 3,4; yht: 5)	0%	20%	20%	60%	0%
	0	1	1	3	0
3. Tiedän, mitä autismin kirjon neurokognitiivisella taustalla tarkoitetaan ja mitä siihen kuuluu. (ka: 3; yht: 5)	20%	20%	20%	20%	20%
	1	1	1	1	1
4. Tiedän, mitä tarkoitetaan autismin kirjon kuntoutuksen ja ohjauksen toimintaperiaatteella. (ka: 4,2; yht: 5)	0%	0%	20%	40%	40%
	0	0	1	2	2
5. Tiedän, mitä menetelmiä autismin kirjon kuntoutuksessa käytetään (pääpiirteissään). (ka: 4,2; yht: 5)	0%	0%	20%	40%	40%
	0	0	1	2	2
6. Tunnen yleisimmät autismin kirjon kuntoutuksessa käytettävät välineet. (ka: 4,4; yht: 5)	0%	0%	0%	60%	40%
	0	0	0	3	2
ka: 3,867; yht: 30	3,3%	10%	13,3%	43,3%	30%
	1	3	4	13	9

2. Tiedätkö mitä ovat ja miten käytetään:

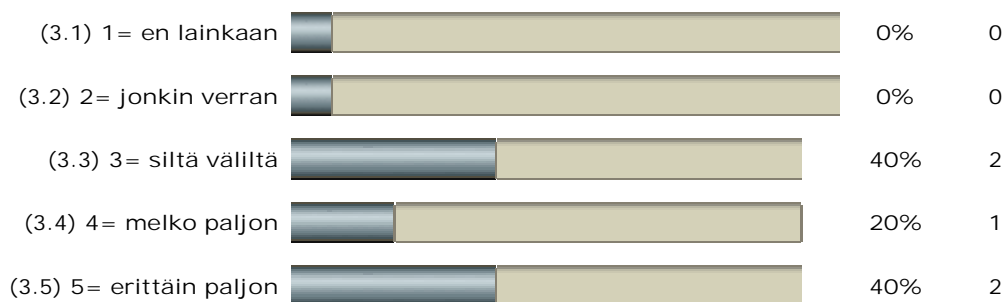
Kysymykseen vastanneet: 5

	1= en lainkaan (arvo: 1)	2= jonkin verran (arvo: 2)	3= siltä väliltä (arvo: 3)	4= melko hyvin (arvo: 4)	5= erittäin hyvin (arvo: 5)
7. liikennevaloja? (ka: 4,8; yht: 5)	0%	0%	0%	20%	80%
	0	0	0	1	4
8. päiväohjelmaa? (ka: 4,6; yht: 5)	0%	0%	0%	40%	60%
	0	0	0	2	3
9. porttikirjaa? (ka: 3; yht: 5)	20%	0%	40%	40%	0%
	1	0	2	2	0
10. vireystilamittaria? (ka: 3,8; yht: 5)	0%	0%	40%	40%	20%
	0	0	2	2	1
11. toiminnanohjaukortteja? (ka: 3,8; yht: 5)	20%	0%	0%	40%	40%

5)	1	0	0	2	2
12. osittamista? (ka: 3,8; yht: 5)	20%	0%	0%	40%	40%
	1	0	0	2	2
13. rauhoittumispaikkaa? (ka: 4,4; yht: 5)	0%	0%	0%	60%	40%
	0	0	0	3	2
14. Timetimer-kelloa? (ka: 4,6; yht: 5)	0%	0%	0%	40%	60%
	0	0	0	2	3
15. sarjakuvitettua keskustelua? (ka: 3,6; yht: 5)	0%	20%	20%	40%	20%
	0	1	1	2	1
16. palkkiojärjestelmää? (ka: 4,4; yht: 5)	0%	0%	0%	60%	40%
	0	0	0	3	2
ka: 4,08; yht: 50	6%	2%	10%	42%	40%
	3	1	5	21	20

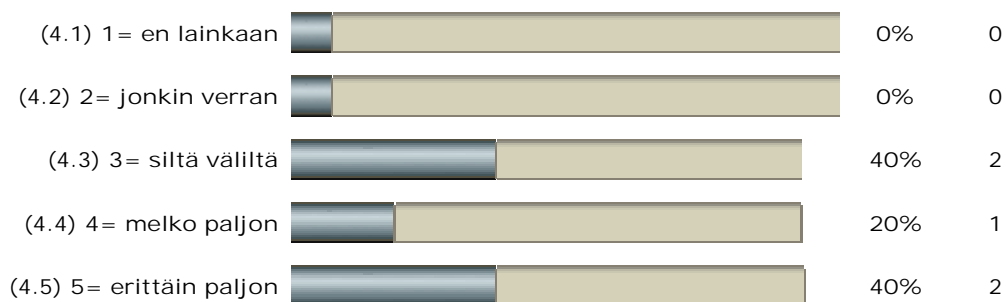
3. 17. Kuinka paljon mielestäsi käytät tällä hetkellä neuropsykiatrisia kuntoutusmenetelmiä tai ohjausta hoitotyössäsi?

Kysymykseen vastanneet: 5 (ka: 4)



4. 18. Kuinka paljon mielestäsi tarvitset hoitotyössäsi neuropsykiatrisia kuntoutusmenetelmiä?

Kysymykseen vastanneet: 5 (ka: 4)



5. 19. Mistä neuropsykiatrisia tai neuropsykiatrisen kuntoutusohjaukseen liittyvästä tarvitsisit mielestäsi eniten tietoa/taitoa/menetelmiä?

[\[Vastaukset](#)

1

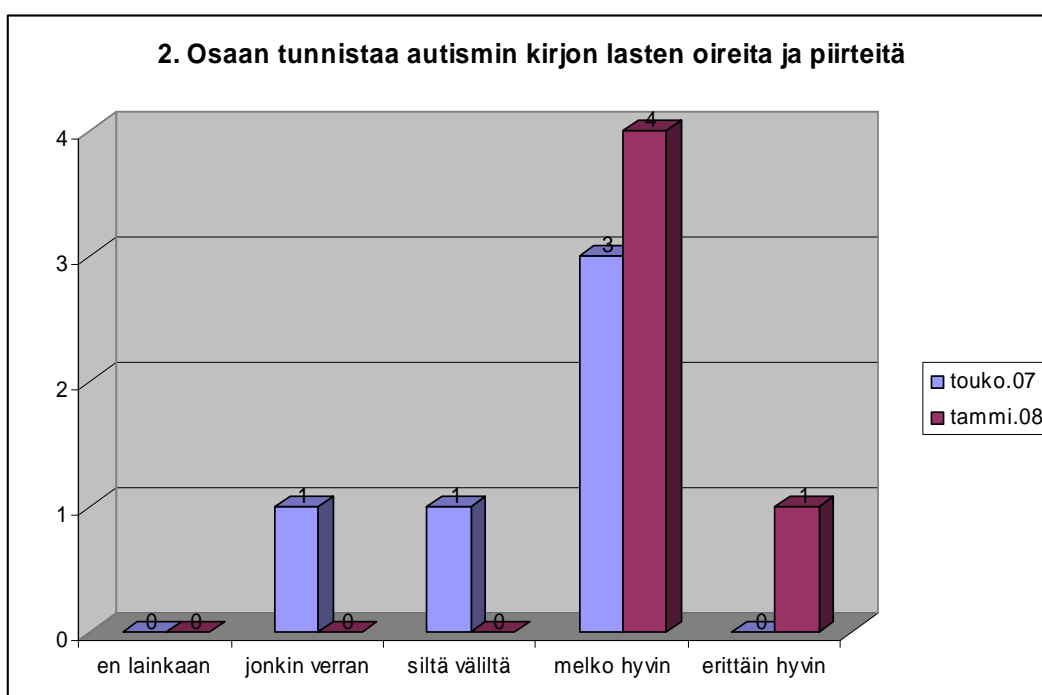
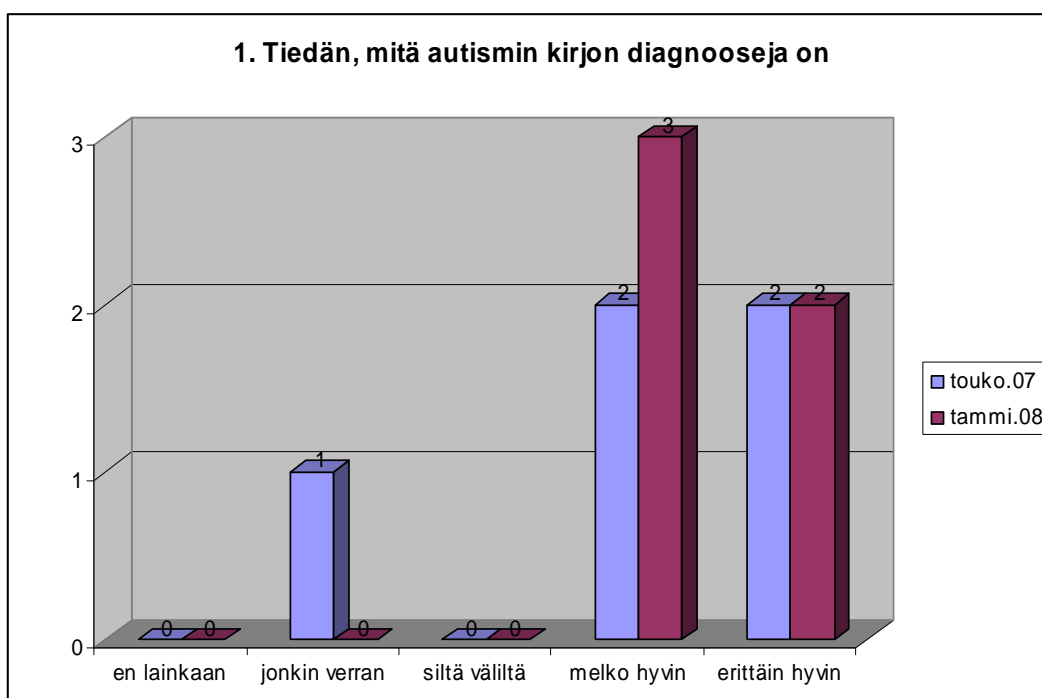
Kysymys [5] (19. Mistä neuropsykiatriaan tai neuropsykiatriseen kuntoutusohjaukseen liittyvästä tarvitsisit mielestäsi eniten tietoa/taitoa/menetelmiä?)

1. No ehkä noita neurokognitiivisia faktoja täytyy aika ajoin päivitellä. Porttikirjaa pitäisi alkaa työstää käytännössä, olen kyllä tietoinen periaatteesta.
2. vaikea nimetä mitään, mutta jäävuori-teorian "hoksaaminen" ja sen hyödyntäminen olisi mielekästä oppia. Kaikesta on syytä saada/hankkia enemmän tietoa, niin keltanokka vielä olen.
3. -Erotusdiagnostiikka, -Tiedon ja etenkin YMMÄRRYKSEN saattaminen dianoosiin ja kuntoutusohjaukseen liittyvistä asioista asiakkaan ympärillä oleviin sidosryhmiin, -Miten yhdistää asiakkaan neuropsykiatrinen kuntoutusohjaus sellaisissa tapauksissa, kun käyttäytyminen/oireilu on neurologisen oireilun lisäksi muista seikoista johtuvaa (esim. traumatisoitumiset)

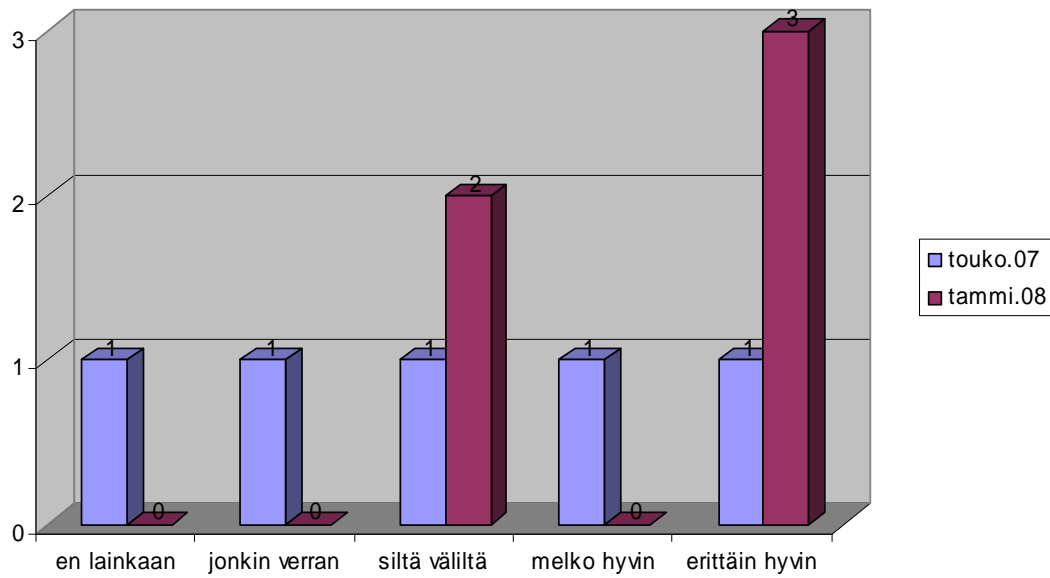
LIITE 6: Osaamiskartoitusten tulosten erot alussa ja lopussa

**NEUROPSYKIATRISEN TYÖRYHMÄN OSAAMISKARTOITUS
TULOSTEN VERTAILU 2007 / 2008**

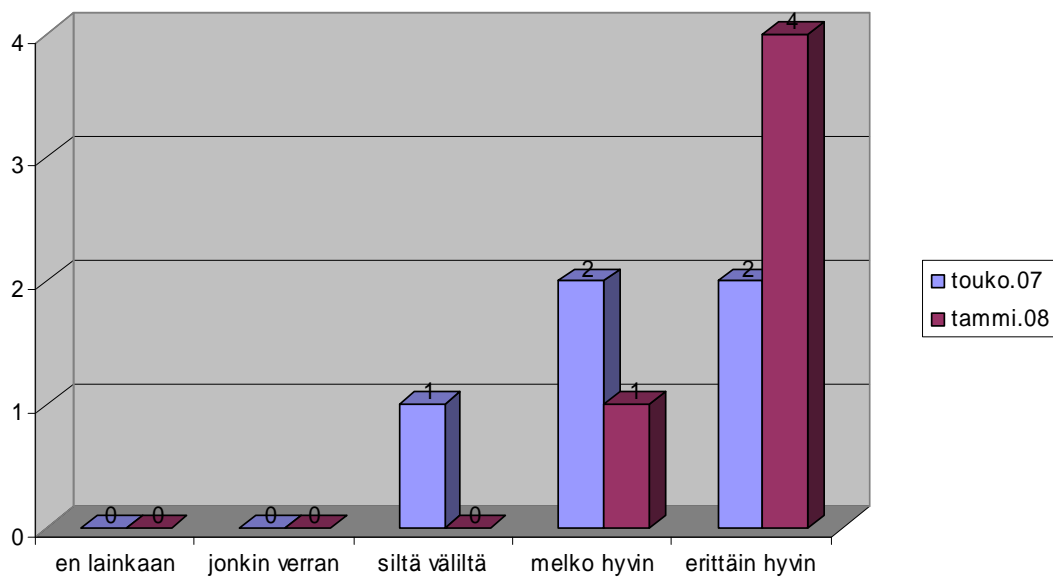
1. Miten sinulla on mielestäsi tietoa seuraavista asioista?



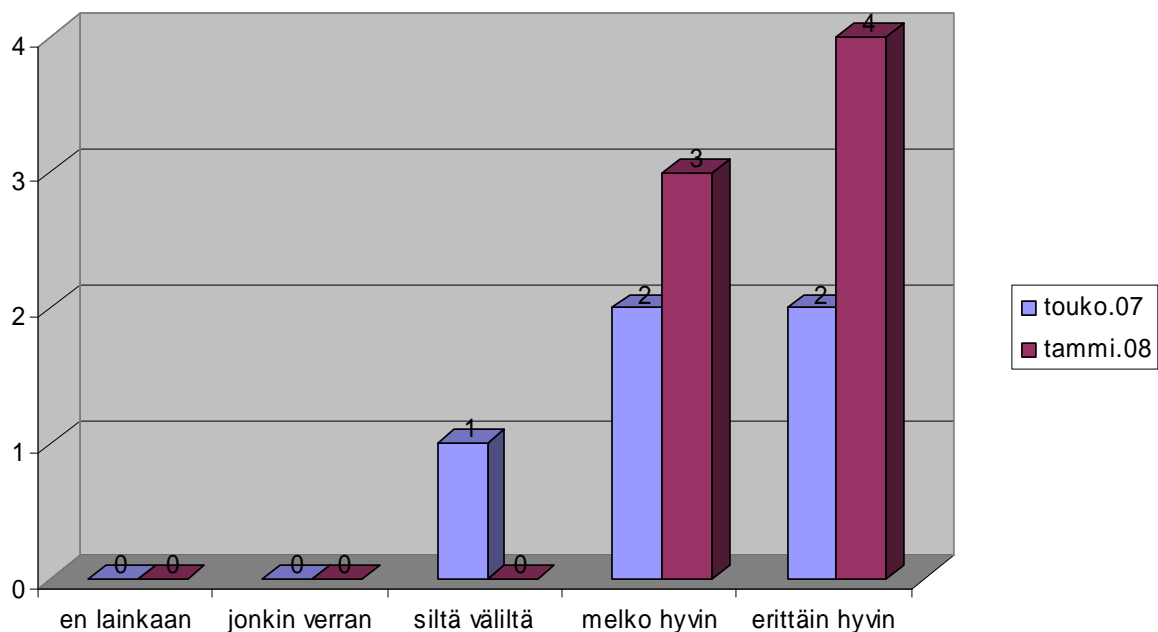
3. Tiedän mitä autismin kirjon neurokognitiivisella taustalla tarkoitetaan ja mitä siihen kuuluu



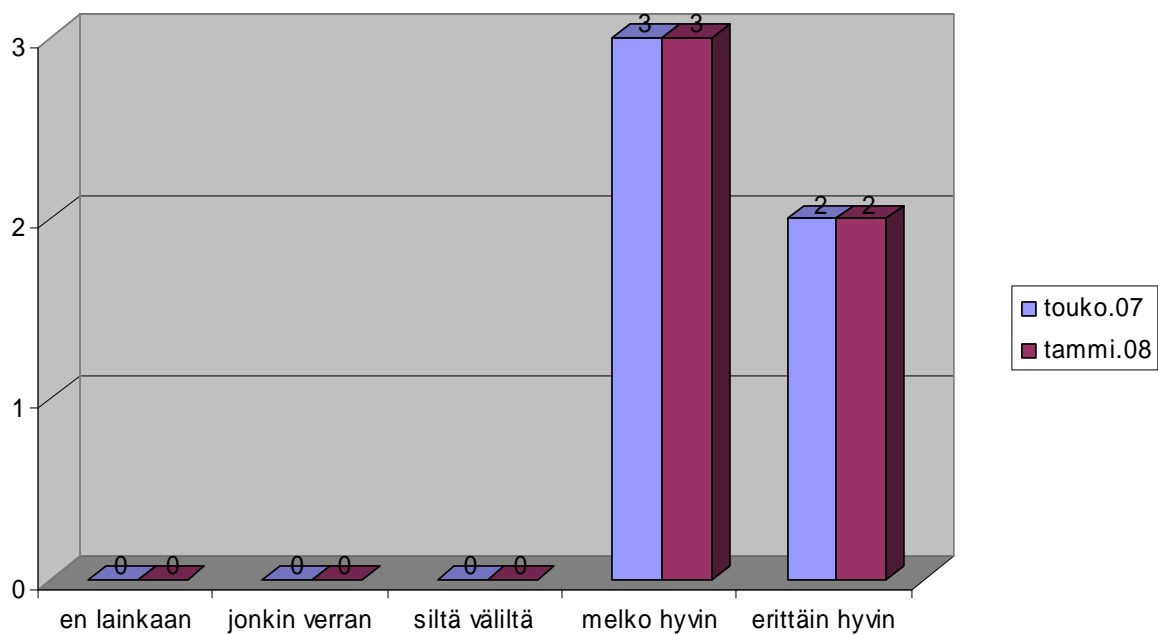
4. Tiedän, mitä tarkoitetaan autismin kirjon lasten kuntoutuksen ja ohjauksen toimintaperiaatteella



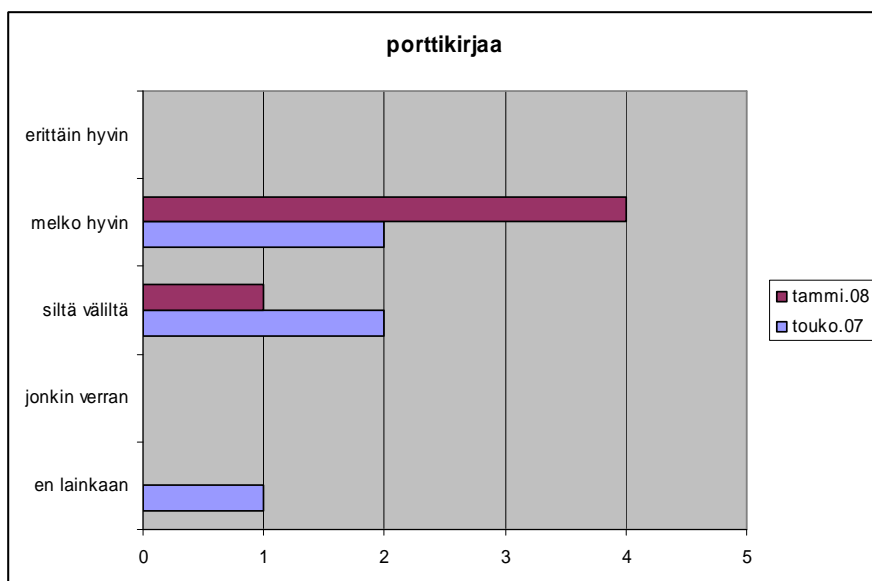
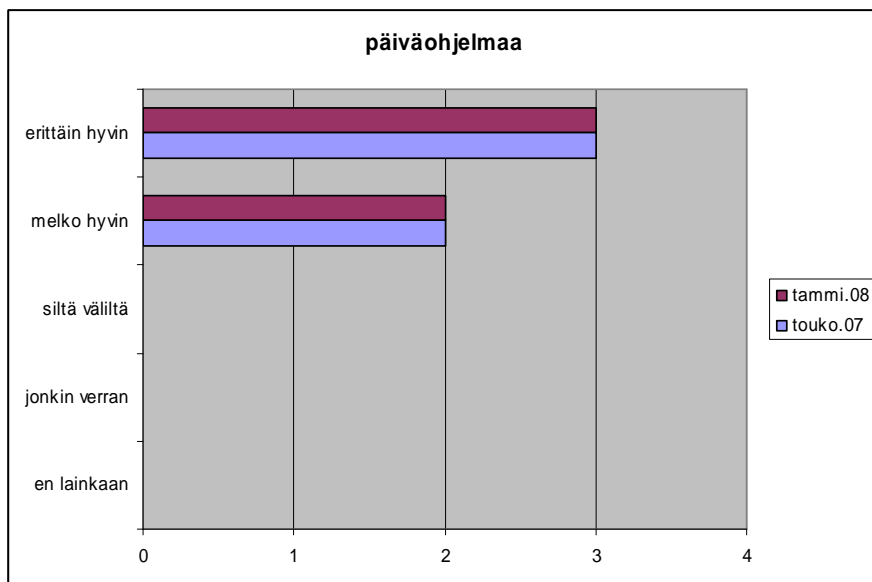
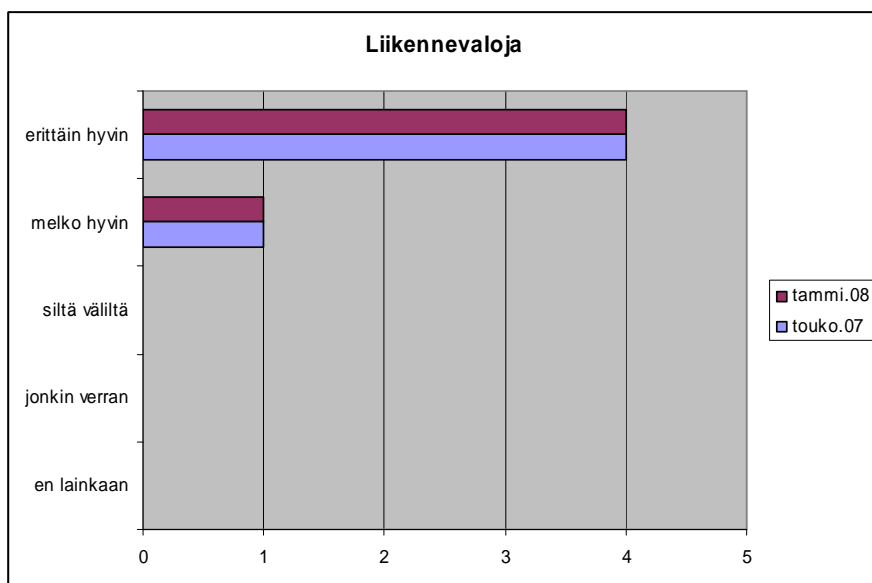
5. Tiedän, mitä menetelmiä autismin kirjon kuntoutuksessa käytetään

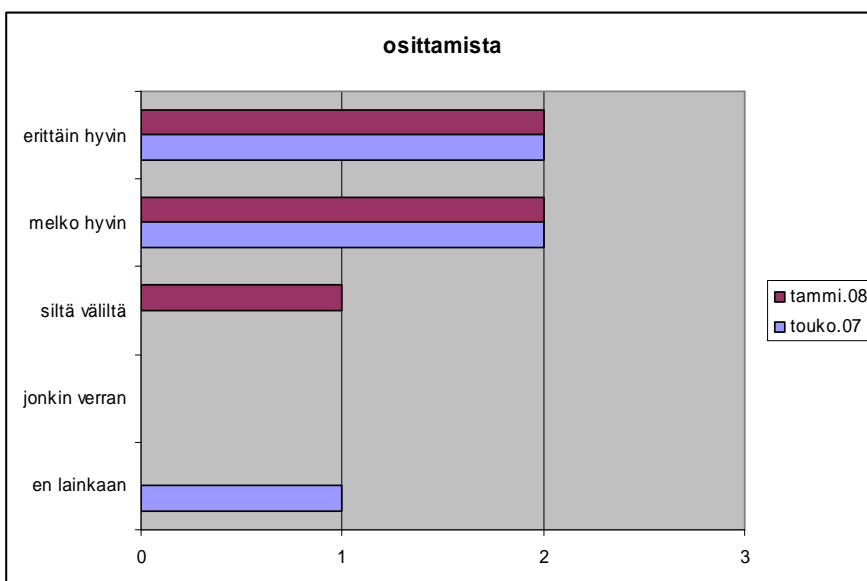
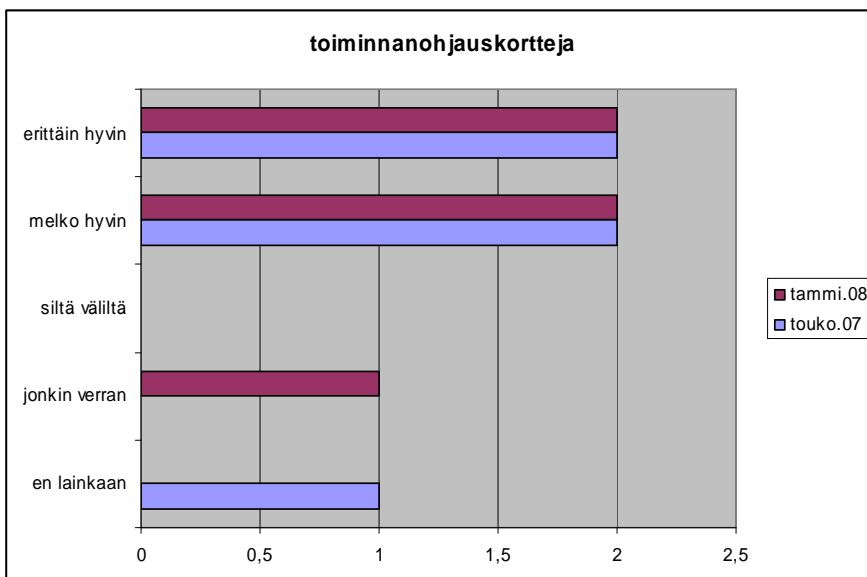
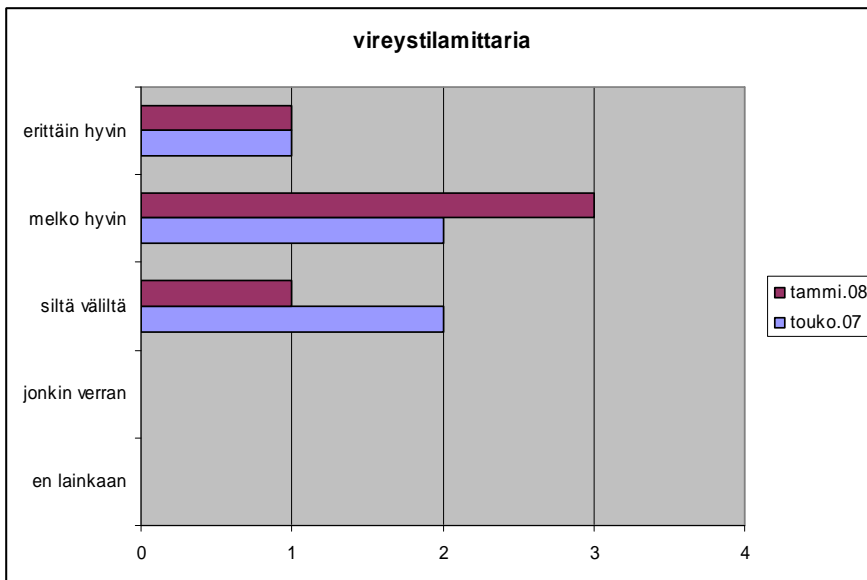


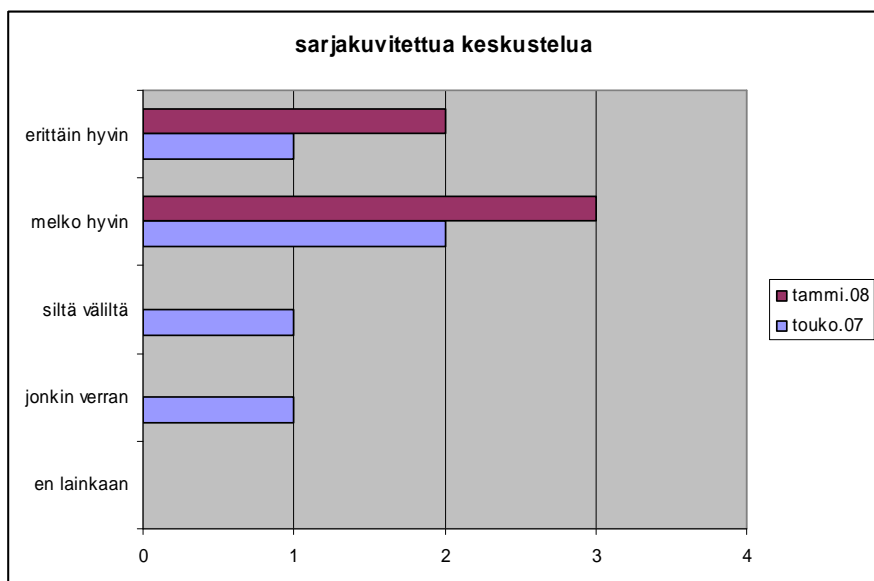
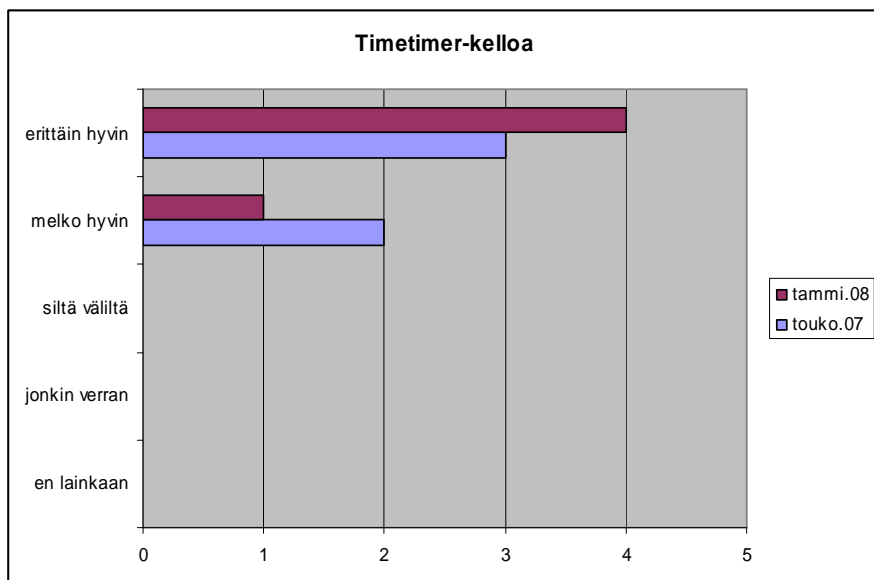
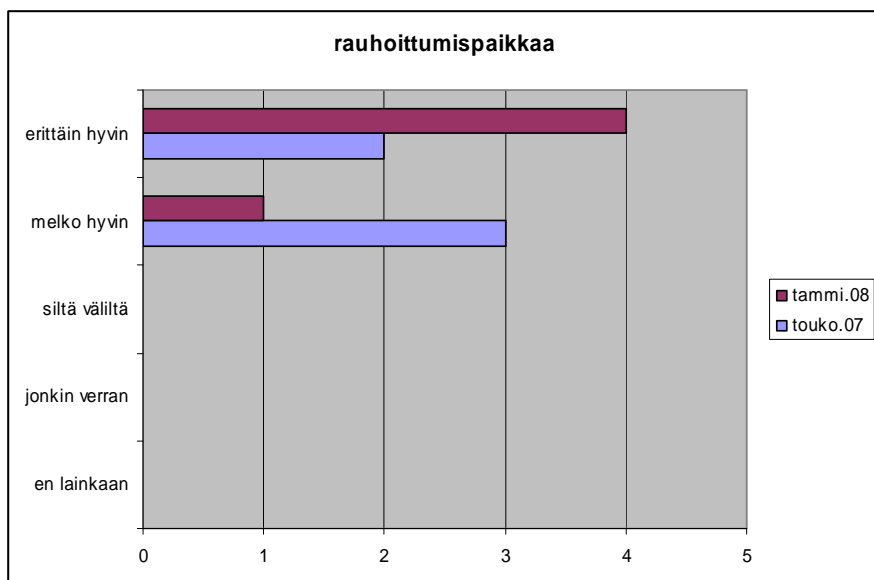
6. Tunnen yleisimmät autismin kirjon kuntoutuksessa käytettävät välineet

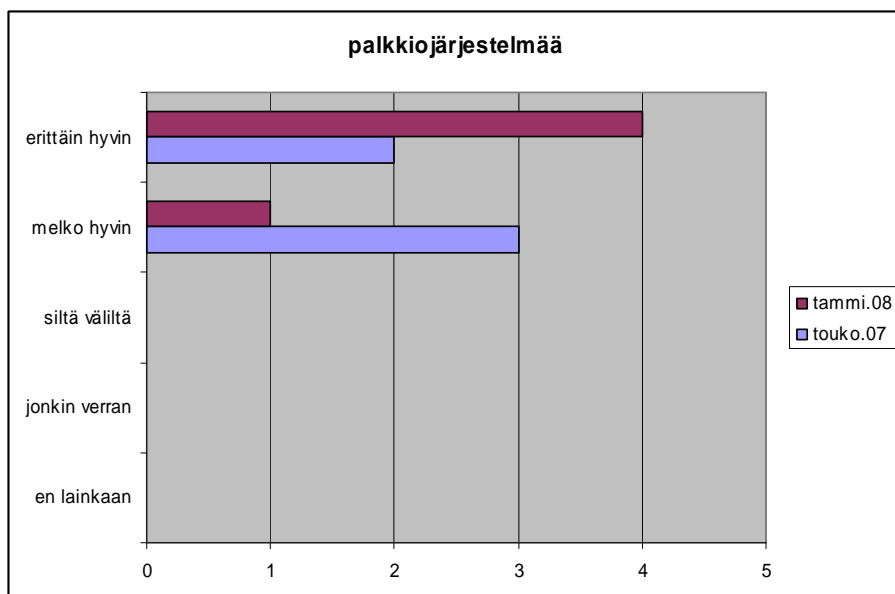


2. Tiedätkö mitä ovat ja miten käytetään

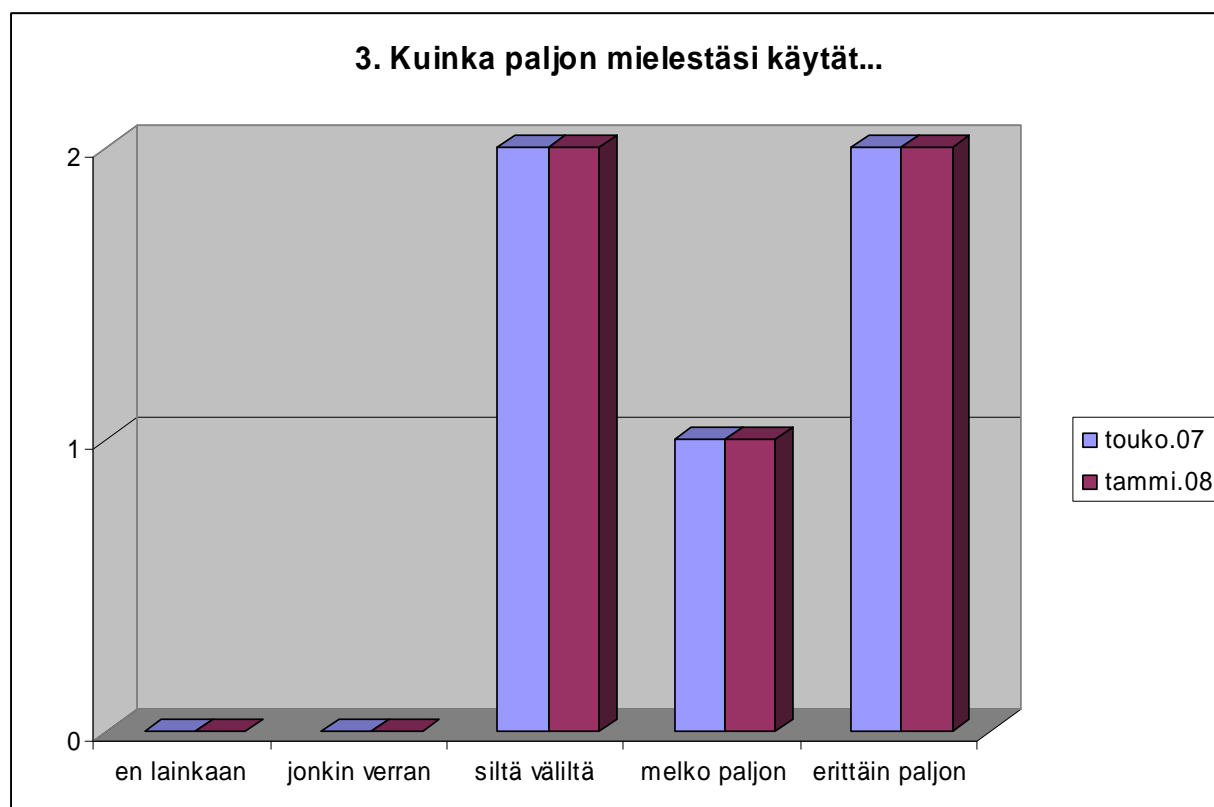




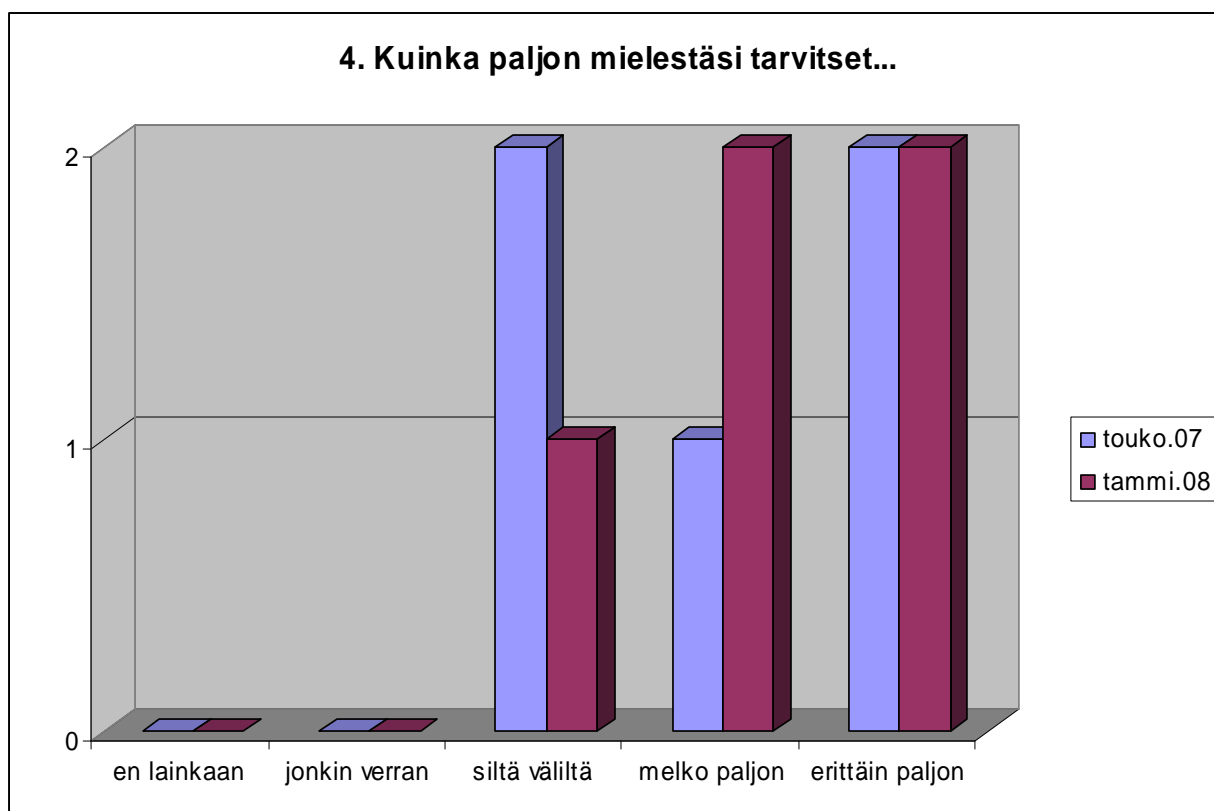




3. Kuinka paljon mielestäsi käytät tällä hetkellä neuropsykiatrisia kuntoutusmenetelmiä tai ohjausta työssäsi?



4. Kuinka paljon mielestäsi tarvitset hoitotyössäsi neuropsykiatrisia kuntoutusmenetelmiä?



LIITE 7: Sisällön analyysin luokittelutaulukot

TYÖRYHMÄTYÖSKENTELEY TYÖYHTEISÖSSÄ

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
materiaaliin perehtymistä aiheeseen perehtymistä ideointia koulutusta reflektointia suunnittelua toteutusta arviointia	kehittämisen sykli	KEHITTÄMISMENETELMÄT
aikataulutusta aiheen esittelyä tavoitteet tiedottamista asialistat muistiot strukturointia	työryhmätyöskentelyn struktuurit	
keskustelua vertaistukea kuuntelua kysymyksiä kannustusta opastusta jutustelua	vertaistuki kehittämisen tukena	VERTAISTUKI

TYÖRYHMÄN JÄSENTEN KOKEMUKSIA KEHITTÄMISPROSESSISTA

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
asiakkaiden haastavuus resurssien haastavuus kehittymisen haastavuus työn haastavuus	kehittämiproessin haastavuus	KEHITTYMINEN
kehittymisen vaiheittai- suus/prosessi tietoperustan kerrostuminen kehittymisen ajalliset resurssit oma ammatillinen kasvu	kehittymisen kerroksellisuus	
toiminnan kehittyminen oma ammatillinen kehittyminen	toteutunut kehittyminen	
työryhmätyöskentelyn toimi- vuus työryhmätyöskentelyn antoi- suus työryhmätyöskentelyn koulu- tuksellisuus	työryhmätyöskentely kehitty- sen tukena	
mielekkyyys motivoituminen hyödyllisyys epäkohdat toiminnassa	motivaatio kehittämiseen	MOTIVAATIO
asioiden jakaminen vertaistuki kannustaminen keskustelut	vertaistuki kehittymisen tukena	VERTAISTUKI

KEHITTÄMISPROSESSIN AIKAANSAAMAA MUUTOS

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
kehittämisen prosessi toistot keskeneräisyys	käynnistynyt kehittymisprosessi	KEHITTYMINEN
uutta otettu käyttöön tieto on tullut eläväksi osaaminen kehittynyt kehitetty uusi väline uusja ajatusmalleja yhteistyö yli rajojen	tapahtunutta kehittymistä	
kokemus lisääntynyt oppiminen syventynyt ammatti-identiteetti vahvistunut ajattelu avartunut/jäsentynyt osaaminen lisääntynyt aktiivisuus uuden oppimiseen lisääntynyt	oma ammatillinen kehittyminen	

AINEISTON ABSTRAHOINNIN MUODOSTETTU YHDISTÄVÄ LUOKKA

YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA	YHDISTÄVÄ LUOKKA
kehittämisen sykli työryhmätyöskentelyn struktuurit	KEHITTÄMISMENETELMÄT	KEHITTÄMISEN KEINOT HOITOTYÖN KEHITTÄMISPROSESSISSA
vertaistuki kehittämisen tukena vertaistuki kehittymisen tukena	VERTAISTUKI	
kehittämisen haastavuus kehittämisen kerroksellisuus toteutunut kehittyminen työryhmätyöskentely kehittämisen tukena	KEHITTYMINEN	
motivaatio kehittämiseen	MOTIVAATIO	
kehittämisen prosessi on käynnistynyt tapahtunutta kehittämistä oma ammatillinen kehittyminen	KEHITTYMINEN	

LIITE 8: Neuropsykiatrian työryhmän tapaamiset ja niiden aiheet

8.5.2007

Työryhmän esittely, ajatuksia työryhmätyöskentelystä ja kehittämisprosessista, kehittämisprosessin yhteys toimintatutkimukseen, tavoitekeskustelua, keskustelua aikatauluista ja osallistumisesta

5.6.2007

Kertaus työryhmästä ja sen tarkoituksesta, neuropsykiatrisen kuntoutuksen periaatteet - yleistietopakettin esittely, tavoitekeskustelua, kehittämisideoita

21.8.2007

Työryhmän tavoitteet, osaamiskartoituksen tulokset, verkkosalkku -toimintaympäristön käyttöönotto, työryhmän sisäinen viestittely, koulutusten suunnittelua, tutustumiskäynnin suunnittelua, kehittämistoiminnan suunnittelua, todetaan jo tapahtunut kehittäminen

11.9.2007

Keskustelua verkkosalkun käyttökokemuksista, koulutusasioita, tulevien kertojen sisältöjen suunnittelua ja aikataulun tarkistusta

2.10.2007

Potilastapausten käsittelyä ja keskustelua kuntouttavista menetelmistä, tiedotetaan tulevasta koulutuksesta ja tutustumiskäynnistä,

16.10.2007

”Voimaa autismituntoutukseen” -koulutuksen referointi, keskustelua kokeilluista menetelmistä, esitelty hankittuja apuvälineitä

13.11.2007

Vireystilan säätelyn ongelmista esitys, tutustumista aiheeseen liittyvään materiaaliin, keskustelua omakohtaisista kokemuksista ja potilastapauksista aiheeseen liittyen

4.12.2007

Tulevan toiminnan suunnittelua, arviointikeskustelua työryhmätyöskentelystä ja kehittämisprosessista, keskustelua ja ideointia verkkosalkun toimintaympäristön laajentamisesta, tutustumiskäynnin reflektointia, kehittämisideoita

18.12.2007

Keskustelua tulevaisuuden suunnitelmista, toiminnan ideointia, sovitaan kaksi tapaamista keväälle 2008, sovitaan yhteydenpidosta ja tiedottamisesta jatkossa, aistipulmat & autismitutkimus - tietopakettiesitys