

Kehittämisprojekti (YAMK)

Kliininen asiantuntija, mielenterveys- ja päihdetyö

2019

Tuulia Laaksonen

**MONIAMMATILLISUUTTA JA
TYÖHYVINVOINTIA TUKEVA
RYHMÄKEHITYSKESKUSTELU**

Tuulia Laaksonen

MONIAMMATILLISUUTTA JA TYÖHYVINVOINTIA TUKEVA RYHMÄKEHITYSKESKUSTELU

Sosiaali- ja terveysalaan kohdistuu suuria muutospaineita. Sosiaali- ja terveysalalla työskentelevien jaksaminen ja työhyvinvointi ovat merkittäviä kysymyksiä yhteiskunnalle. Työhyvinvointia voidaan lisätä erilaisilla kehittämistoimenpiteillä, kuten ryhmäkehityskeskustelulla. Tämä kehittämisprojekti sisältyy kaksivuotiseen Sotenavi hankkeeseen, jonka päätarkoituksena on lisätä työhyvinvointia ja tuottavuutta valtakunnallisesti sote-alan yrityksissä ja järjestöissä.

Tämän kehittämisprojektin tavoitteena on kehittää yksityisen mielenterveyskuntoutujien hoitokodin henkilökunnan työhyvinvointia, moniammatillista yhteistyötä ja osaamisen jakamista ryhmäkehityskeskustelumallin avulla. Kehittämisprojekti mukaillee toimintatutkimusta ja etenee spiraalimallin mukaisesti. Ryhmäkehityskeskustelumalli on luotu sekä teorianäkökulmista pohjautuen, että hoitokodin henkilökunnalle tehdyn osaamiskartoituksen ja teemahaastattelun avulla.

Ryhmäkehityskeskustelu toteutettiin hoitokodissa neljä kertaa 7-10 hengen ryhmissä hoitokodin esimiehen vetäminä. Ryhmäkehityskeskustelujen jälkeen kerätyissä kirjallisissa arvioinneissa todettiin, että ryhmäkehityskeskustelut koettiin enimmäkseen tarpeellisiksi ja hyödyllisiksi. Ryhmäkehityskeskustelussa on tärkeää valmistautuminen, avoimuus, luottamus ja arviointi.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että moniammatillista kehittymistä ja työhyvinvointia voidaan tukea ryhmäkehityskeskustelun avulla. Dialogin hyödyntäminen vuorovaikutuksessa, luottamuksellisuus ja ratkaisukeskeisyys periaatteet edesauttavat työhyvinvointia tukevaa ryhmäkehityskeskustelua. Keskusteluihin valmistautuminen, esimiehen kannustava ote, keskustelutilaisuuden rauhallisuus ja riittävä ajan varaaminen vaikuttavat ryhmäkehityskeskustelujen onnistumiseen. Jatkokehityskohteena esitän yksilökehityskeskustelujen ja ryhmäkehityskeskustelujen yhdistämisen, jolloin henkilökunnan osaamisen kehittäminen voisi toteutua paremmin.

ASIASANAT:

kehityskeskustelu, ryhmäkehityskeskustelu, työhyvinvointi, moniammatillisuus, osaamisen kehittäminen

Tuulia Laaksonen

GROUP DEVELOPMENT DISCUSSION SUPPORTING MULTIPROFESSIONALISM AND WELLBEING AT WORK

The social and healthcare organization is under a lot of pressure to change these days. The well-being of people working in this sector is a relevant question to the whole society. It is possible to increase well-being at work by different kinds of development procedures such as group discussions. This development project is a part of the two-year Sotenavi project. The main goal of the Sotenavi project is to increase the productivity and work well-being in companies and organizations inside the social and healthcare industry.

The goal of this development project is to improve the work well-being of personnel working in a private mental health care nursing home. The other two goals are improving multi-professional co-operation and sharing of knowledge and all these three goals are achieved by the help of a group discussion model. The development project adapts the activity analysis and proceeds according to the spiral model. The group development interview model is based on theory and on a questionnaire and a theme interview that was made to the personnel of the nursing home.

The group discussions were held in the nursing home totally four times in groups of 7-10. The supervisor of the nursing home held the discussions. The personnel considered the group discussions to be mostly useful and needed. This result was found out in written evaluations that were collected after the discussion. It is important to prepare the group discussions well in advance and to create an open atmosphere with trust. Evaluation is important.

As a conclusion one can say that multi-professional co-operation and work well-being can be supported by the help of group discussion. Using dialogue in interaction, creating an atmosphere of trust and concentrating in principles in problem solving help to support a group discussion focusing in work well-being. Preparing the discussions well in advance, having an encouraging supervisor, calming the discussion situation and having enough time for the conversation all affect the result of the group discussion. As a further development project, It might be useful to combine personal development discussions and group development discussions in order to increase the know-how of the personnel.

KEYWORDS:

development discussion, group development discussion, work well-being, multi-professional co-operation, developing know-how

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 KEHITTÄMISPROJEKTIN TARVE JA LÄHTÖKOHDAT	8
3 KEHITTÄMISPROJEKTIN TARKOITUS JA TAVOITE	11
4 KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA	12
4.1 Kehityskeskustelut	12
4.2 Dialogi kehityskeskusteluissa	15
4.3 Työhyvinvointi	17
4.4 Moniammatillisuus	21
4.5 Työyhteisön osaamisen kehittäminen	23
5 KEHITTÄMISPROSESSIN KUVAUS	26
5.1 Kehittämisprojektin menetelmälliset valinnat	26
5.2 Kehittämisprojektin vaiheet	27
5.3 Aineiston kerääminen	29
5.4 Aineiston analysointi ja arviointi	31
6 RYHMÄKEHITYSKESKUSTELUMALLIN SISÄLTÖ JA SEN TOTEUTUMINEN	34
6.1 Ryhmäkehityskeskustelumallin suunnittelu	34
6.2 Teemahaastattelun tulokset	35
6.3 Ryhmäkehityskeskustelumalli	36
6.4 Ryhmäkehityskeskustelumallin toteutus ja osallistujien palautekyselyn tulokset	37
7 ARVIOINTI, POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	39
7.1 Eettisyys ja luotettavuus	39
7.2 Kehittämisprosessin tarkastelua	40
7.3 Jatkokehittäminen	41
LÄHTEET	43

LIITTEET

- Liite 1. Teemahaastattelurunko
- Liite 2. Taulukko ryhmittelystä ja käsitteellistämisestä.
- Liite 3. Dialogin periaatteet.
- Liite 4. Esimiehen valmistautumislomake.
- Liite 5. Ryhmädokumentti.
- Liite 6. Työntekijän valmistautumislomake.
- Liite 7. Ryhmäkehityskeskustelun arviointilomake.

KUVIOT

Kuvio 1. Ryhmäkehityskeskustelun sisältö (Aarnikoivu 2010.)	14
Kuvio 2. Työhyvinvoinnin portaat, mukaillen Rauramo (2008)	18
Kuvio 3. Työhyvinvoinnin laaja-alainen viitekehys Marja-Liisa Mankan (2010) mukaan.	19
Kuvio 4. Kehittämisprojektin vaiheet.	27
Kuvio 5. Osaamiskartoituksen tuloksia.	28
Kuvio 6. Haastateltujen henkilöiden taustatiedot.	30
Kuvio 7. Tutkimuksen analyysiprosessi mukailtuna Tuomen & Sarajärven (2018) mukaan.	32
Kuvio 8. Aineiston ryhmittely ja käsitteellistäminen.	33

1 JOHDANTO

Terveys- ja sosiaalialalla on käynnissä suuri muutosprosessi, jossa uudistetaan rakenteita ja palveluja. Tavoitteena on kaventaa ihmisten hyvinvointi- ja terveyseroja, parantaa palvelujen yhdenvertaisuutta ja saatavuutta sekä hillitä kustannuksia.(Valtioneuvosto 2018.) Työelämään kohdistuu suuria muospaineita ja sosiaali -ja terveysalalla työssäkäyvien työhyvinvointi ja moniammatillisen yhteistyön kehittäminen ovat merkittäviä kysymyksiä organisaatioita kehitettäessä.

Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ koetaan mielekkääksi ja sujuvaksi ja se voidaan toteuttaa terveyttä edistävässä ja sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. Työhyvinvoinnin katsotaan ilmenevän henkilön työhön paneutumisena, toimivana yhteistyönä ja se heijastuu myös työn laadukkuuteen ja tuloksellisuuteen. (Puttonen ym. 2016,22.) Työelämä 2020-hankkeessa tavoitellaan Euroopan parasta työelämää vuoteen 2020 mennessä. Hankkeessa pidetään kaikki osapuolet huomioon ottavaa dialogista vuorovaikutusta erinomaisena tapana parantaa suomalaista työelämää, työtä ja myös työpaikkoja. Dialogia pidetään tuloksen, työhyvinvoinnin ja innovoinnin lähteenä, dialogisuus on myös liitetty vahvasti työelämän kehittämiseen ja johtamiseen. (Syvänen ym. 2015, 15.)

Työhyvinvointiin vaikuttaa työntekijän terveyden lisäksi organisaation toimintatavat, ilmapiiiri, johtaminen ja esimiesten toiminta. Hyvään johtamiseen kuuluu työntekijöiden mahdollisuus itsensä ja oman työnsä kehittämiseen. Työhyvinvointia voidaan lisätä myös erilaisilla kehittämistoimenpiteillä, sekä työn mielekkyyttä lisäämällä. (Manka ym. 2007,8-9.)

Moniammatillisuudessa on kyse siitä, että eri alojen asiantuntijat täydentävät toinen toisensa osaamista (Katajamäki 2010, 26). Hyvän ja toimivan tiimin on todettu olevan merkityksellistä työhyvinvoinnille. Tiimi toimii sekä turvaverkkona että työohjauksen paikkana. Sujuva yhdessä työskentely vaatii yhteisiä, jaettuja merkityksiä siitä, miten yhteistoiminnan kuuluisi tapahtua, kuten perusperiaatteet ja arvot, joiden mukaan toimitaan yhdessä. Hyvin toimiva moniammatillinen tiimityö tuo työyhteisöön myös sosiaalista tukea. Tiimissä voidaan jakaa moraalisesti, eettisesti sekä tunnetasolla vaikeita asioita. (Isoherranen 2012; Katajamäki 2010.)

Yksi keino lisätä omaa ja työryhmän hyvinvointia ja osaamista on ryhmäkehityskeskustelu. Ryhmäkehityskeskustelua voi kuvata strategioiden ja visioiden yhteensovittamiseksi, joka mahdollistaa sekä merkitysten rakentamisen, että aikaisemman kokemuksen jakamisen. Ryhmäkehityskeskustelu voi ratkaista monia työhön ja oppimiseen liittyviä ongelmia, kuten motivoitumisen, osallistumisen ja sitoutumisen vastuun ottamista omista ja yhteisistä tehtävistä. Onnistuneen ryhmäkehityskeskustelun tuloksena on parhaimmillaan ymmärrys ja käsitys omasta työstä suhteessa muiden ja koko organisaation työhön. (Poikela 2005, 42-43.)

Tämä opinnäytetyö on työelämän kehittämisprojekti, joka toteutettiin yksityisessä mielenterveyskuntoutujien hoitokodissa. Kehittämisprojekti sisältyy kaksivuotiseen Sotenavi hankkeeseen (Sotenavi 2018), jonka tarkoitus oli lisätä työhyvinvointia ja tuottavuutta valtakunnallisesti sote-alan yrityksissä ja järjestöissä. Kehittämisprojektini tavoitteena oli kehittää mielenterveyskuntoutujien hoitokodin henkilökunnan työhyvinvointia, moniammatillista yhteistyötä ja osaamisen jakamista ryhmäkehityskeskustelun avulla. Ryhmäkehityskeskustelut toteutettiin hoitokodissa neljä kertaa suunnitellun mallin mukaisesti. Kehittämisprojektissa selvitettiin työryhmän kokemukset käydyistä ryhmäkehityskeskusteluista. Hoitokoti on motivoitunut ja sitoutunut henkilökunnan hyvinvoinnin edistämiseen ja osaamisen vahvistamiseen. Kehittämisprojekti suunniteltiin ja toteutettiin yhdessä hoitokodin johdon ja henkilökunnan kanssa ja he ovat tukeneet hanketta kaikissa sen vaiheissa.

2 KEHITTÄMISPROJEKTIN TARVE JA LÄHTÖKOHDAT

Sosiaali- ja terveystalvvelujärjestelmän rakennemuutos aiheuttaa hyvinvointialan yrityksille haasteita. Kaksivuotinen SoteNavi- hanke tarjoaa apua yrityksille ja järjestöille. (Sotenavi 2018.) Kehittämiprojekti kuuluu SoteNavi-hankkeeseen, jonka päätavoite on lisätä työhyvinvointia ja tuottavuutta sote-alan yrityksissä ja järjestöissä Suomessa. Kehittämiprojekti suuntautuu yksityisen hoitokodin työhyvinvoinnin kehittämiseen ryhmäkehityskeskustelumallin luomisen muodossa.

SoteNavi-hanke (2017-2019) on pienten ja keskisuurten hyvinvointialan yritysten ja järjestöjen sosiaali- ja terveystalvvelun rakennemuutoksen valmennushanke. Sen tavoitteena on lisätä työhyvinvointia ja tuottavuutta ja tarkoituksena kehittää monipuolisesti osaamista yrityksissä ja järjestöissä. Tarkoituksena on myös luoda ja rakentaa verkostoja, suunnitella, kehittää ja arvioida yhdessä erilaisia käytänteitä ja hyviä toimintamalleja työhyvinvoinnin ja tuottamisen lisäämiseksi. SoteNavi-hankkeen toimenpiteitä ovat kartointus, valmennus, teemapäivien järjestäminen, mentorointiohjelman luominen, verkostojen rakentaminen ja suunnittelu, toteutus ja arviointi erilaisten parhaiden käytänteiden toteuttamiseksi työhyvinvoinnin ja tuottavuuden parantamiseksi. Hankkeen tuotoksena syntyy digitaalinen navigaattori, joka sisältää kohderyhmälle suunniteltuja välineitä. SoteNavi keskittyy tulevan sote-rakennemuutuksen haasteisiin ja tarjoaa navigointiapua yrityksille ja järjestöille kehittää monipuolista osaamista sekä mahdollistaa yhteistyötä erilaisten toimijoiden kesken. SoteNavi-hanketta koordinoi Turun ammattikorkeakoulu (Sotenavi 2018.) *Moniammatillisuutta ja työhyvinvointia tukeva ryhmäkehityskeskustelu kehittämiprojektissa* tuotetaan työhyvinvointiin liittyvää valmennusmateriaalia SoteNavi-hankkeelle.

Kehittämiprojektin ohjausryhmään kuuluvat Turun Ammattikorkeakoulusta yliopettaja, lehtori ja tuntiopettaja, jotka kaikki toimivat myös SoteNavi-hankkeen toimijoina, sekä allekirjoittanut projektipäällikkönä. Projektiryhmään kuuluvat kaksi muuta Yamk opiskelijaa SoteNavi-hankkeesta. Mentorointisuunnitelma on laadittu keväällä 2018, ja mentorointi sopimus on allekirjoitettu asianmukaisesti tammikuussa 2018, työelämän mentorina toimii opettaja Turun ammattikorkeakoulusta.

Kehittämistyö tehdään ”case-pohjaisesti” yksityiseen hoitokotiin, joka tarjoaa palveluasumista mielenterveyskuntoutujille. Asiakaspaiikkoja on lähes 100 ja henkilökuntaa reilu 30.

Tutustuessani hoitokotiin olen todennut heidän tarjoavan ympärivuorokautista, kodinomaista ja virikkeellistä palveluasumista mielenterveyskuntoutujille. Hoitokodissa noudatetaan henkilökunnan kanssa muodostettuja arvoja joihin kuuluu asiantuntijuus, luottamus, työn ilo ja ahkeruus.

Kehittämishankkeeni on työelämälähtöinen ja nousee hoitokodin käytännön tarpeesta. Hoitokodin asiakaskunta on muuttunut ja työhyvinvointia ja moniammatillisuutta halutaan vahvistaa. Tehtäväksi muodostui ryhmäkehityskeskustelumallin muotoilu. Hoitokoti on osallistunut SoteNavi-hankkeen työpajoihin. Hoitokodille on tehty vuonna 2016 laaja osaamiskartoitus kyselylomake, joka toteutettiin tänä keväänä, kyselyyn osallistui 22 henkilöä hoitokodin henkilökunnasta, tulokset on viety excel-taulukoihin hoitokodin laatu-päällikön toimesta. Minä projektipäällikkönä olen saanut anonyymit tulokset käyttööni saadakseni niistä tietoa varsinaista ryhmäkehityskeskustelu mallia varten.

Työyhteisö on tuloksellinen ja yhteistyö toimii, kun työyhteisö tiedostaa yhteiset tavoitteet ja myös sen, että tavoitteisiin pääsy edellyttää panostusta kaikilta työyhteisön jäseniltä. Näitä asioita kirkastetaan ryhmän kehityskeskusteluissa. Ryhmäkehityskeskustelussa tavoitteena on myös kartoittaa, toimiiko ryhmä siten, että se tukee parhaalla mahdollisella tavalla tavoitteiden savuttamista, sekä yksilöiden hyvinvointia ja kehittymistä. Aiidosti hyödyllisessä kehityskeskustelussa toteutuu avoin vuorovaikutus, sen merkitystä ei voi kehityskeskustelujen osalta liikaa korostaa. Henkilökohtaista kehittymistä käsitellessä on olennaista arvioida henkilöstön osaamisen nykytila ja kehityskohteet, tätä tukee osaamiskartoituksen laadinta. Osaamiskartoituksen anti voi toimia kehityssuunnitelman tukena. Ryhmän kehityskeskustelu tuo lisäarvoa toimintaan vahvistamalla yksilötason keskusteluita sekä luomalla ryhmätasolla yhteistä ymmärrystä ja yhteisöllisyyttä. (Aarvikoivu 2010, 100 -121.)

Osaamisen yhteys tuloksellisuuteen on tosiasia. Yritysten tärkeimpänä menestystekijänä onkin alettu pitää osaamista ja sen jatkuvaa uusiutumista ja kehittymistä. Täten voidaan sanoa, että monitaitoinen ja hyvät yhteistyötaidot omaava henkilökunta parantaa yrityksen tuloksellisuutta. (Manka & Mäenpää 2010, 21.)

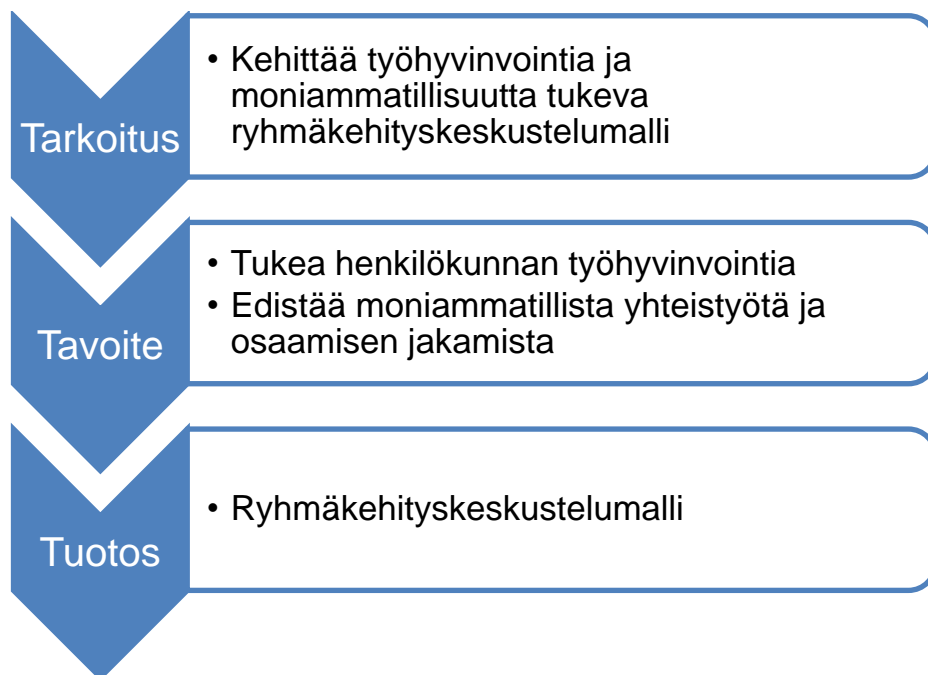
Työhyvinvoinnista löytyy paljon erilaisia tutkimuksia ja teoksia, (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010; Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007; Manka & Manka 2016; Manka & Mäenpää 2010.) Kehityskeskusteluja ja sen vaikuttavuutta on tutkittu (Aarnikoivu 2010; Asmuss 2008; Mikkola 2006; Poikela 2005 ja Rouranen 2011) ryhmäkehityskes-

kustelun vaikutuksista kehittäjä ei löytänyt tutkimuksia. Kehityskeskustelut ovat Aarnikoin (2016) mukaan tärkeä johtamisen työkalu, jolla on suuri merkitys organisaation menestymiseen ja työhyvinvointiin. Laadukkaasti käyty kehityskeskustelu perustuu luottamukseen ja rakentaa kivijalan olennaiseen keskittymiselle sekä esimiehen ja työntekijän väliselle hyvälle yhteistyölle.

Marja-Liisa Manka (2015) on kehittänyt työhyvinvoinnin mallin, jossa otetaan huomioon eri osa-alueet, jotka työhyvinvointiin vaikuttavat. Malli on voimavarakeskeinen ja siinä pohditaan, mitkä organisaation, työyhteisön, työn, johtamisen ja yksilön piirteet mahdollistavat työhyvinvoinnin siten, että sekä organisaatio toimii, että työntekijä on samanaikaisesti hyvinvoiva ja työniloa kokeva. Malli koostuu työhyvinvointia edistävästä piirteistä ja työntekijästä itsestään. Työntekijä tulkitsee työpaikkaansa omien asenteiden pohjalta ja siihen vaikuttaa oma psykologinen pääoma, oma terveys ja fyysinen kunto, sekä mahdollisuus vaikuttaa työhön ja työyhteisöönsä. Mitä useampi työyhteisössä tuntee itsensä hyvinvoivaksi, sitä vahvemmin se vaikuttaa myös ryhmän hyvinvointiin. Työhyvinvointi on varsin moniulotteinen kokonaisuus, jossa eri osat vaikuttavat toisiinsa. (Manka 2015, 105-107.) Kehittämishankkeen pohjautuu tälle jo olemassa olevalle tiedolle ja pyrin ottamaan koko projektin ajan kaikki eri työhyvinvoinnin osa-alueet huomioon. Kehittämishanketta on suunniteltu yhdessä hoitokodin esimiesten kanssa ja he ovat tukeneet hanketta kaikissa sen vaiheissa.

3 KEHITTÄMISPROJEKTIN TARKOITUS JA TAVOITE

Kehittämiprojektin tarkoituksena oli kehittää yksityiselle mielenterveyskuntoutujien hoitokodin henkilökunnalle ryhmäkehityskeskustelumalli. Ryhmäkehityskeskustelumallin tavoitteena on tukea henkilökunnan työhyvinvointia, moniammatillista yhteistyötä ja osaamisen jakamista. Ryhmäkehityskeskustelumalli luodaan yksityiselle mielenterveyskuntoutujien hoitokodille ja lisäksi SoteNavi hankkeen navigaattoriin..



Kehittämiprojektin tehtävänä on vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Mistä asioista rakentuu työhyvinvointia ja osaamisen kehittymistä tukeva ryhmäkehityskeskustelu?
- Miten moniammatillista kehittymistä voi tukea ryhmäkehityskeskustelun avulla?

Tuotoksena luodaan ryhmäkehityskeskustelumalli kirjallisessa muodossa, joka viedään myös sähköiseen muotoon, jotta se on paremmin hyödynnettävissä jatkossa.

4 KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA

4.1 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat lähtöisin Yhdysvalloista. Alun perin keskustelujen painopiste on ollut lähinnä alaisen työsuorituksen arvioinnissa, mihin viittaa myös englanninkielinen nimitys, performance appraisal interview (suorituksen arviointikeskustelu). Pohjoismaissa taas kehityskeskustelujen erityispiireeksi on mainittu se, että niissä käsitellään työssä suoriutumisen ohella alaisen kehittymismahdollisuuksia ja suunnitellaan tulevaisuutta. Pohjoismaissa kehityskeskustelut ovat vakiinnuttaneet asemansa 1990-luvun alkupuolella. (Mikkola 2016,5.) Suomessa yritykset ottivat tavoite/tuloskeskustelut käyttöön 1960 -70 luvuilla syntyneen tavoite/tulosjohtamisen seurauksena. Tämän tyyppinen 1970-luvun johtaminen toi johtamisprosessiin esimiehen ja alaisen väliseen viestintään tehokkuusvaatimuksen. (Wink 2007, 50.) Kehityskeskustelua voidaan Poikelan (2005) mukaan pitää eräänlaisena työelämän sosiaalisen pääoman mittarina. Kun positiivista pääomaa on paljon, kommunikointi on helppoa ja kehityskeskustelut käydään hyvässä ilmapiirissä sopien tavoitteista, tuloksista ja niiden saavuttamisen keinoista.

Hyvin toimiva kehityskeskustelujärjestelmä voi antaa voimavaroja organisaatiolle ja jokaiselle siellä työskentelevälle (Autio ym. 2010, 154 -155). Tätä käsitystä tukee Raija Ruorasen (2011) tekemä väitöskirja, jossa pyritään lisäämään ymmärrystä kehityskeskusteluista ja varsinkin niiden suhteesta organisaation strategiaan ja johtamiseen. Tutkimuksesta ilmeni myös, että henkilökunta pitää kahvihuonekeskusteluja osittain ensisijaisempina kuin kehityskeskusteluja, mitä tulee strategian tavoitteisiin ja työyksikön sisäiseen toimintaan. Mielenkiintoista tutkimuksessa oli myös havainto siitä, että ammattiryhmittäin katsottuna hoitohenkilöstö näytti käsittelevän aiheita laajemmin ja monipuolisemmin kuin lääkärihenkilöstö. Kehityskeskustelujärjestelmän avulla voidaan suunnata organisaation jäsenten mielenkiintoa ja yhteisiä ponnisteluja kulloinkin tärkeiksi koettuihin asioihin. Yleisesti ottaen ihmiset haluavat onnistua työssään ja vaikuttaa myönteisellä tavalla organisaation toimintaan. Hyvin hoidettujen kehityskeskustelujen seurauksena osallistujat motivoituvat hyvien tulosten saavuttamiseen. Keskusteluihin tulee kummankin osapuolen valmistautua tahollaan ja pohtia sille asetettavia tavoitteita. (Autio ym. 2010, 154 -155.)

Kehityskeskustelun keskeisenä piirteenä voidaan pitää sitä, että se on ammatillinen ennalta sovittu vuorovaikutustilanne, jossa osallistujilla on tietoa työhön liittyvistä aihepiireistä. Lyhyesti sanottuna kehityskeskusteluissa on tyypillisesti kyse siitä, että alainen tarkastelee ja pohtii omaa työsuoritustaan ja kehittymistään tietyllä aikavälillä ja esimies tarjoaa alaiselle palautetta työsuorituksesta. Vuonna 2013 suomalaisista 61 prosenttia oli osallistunut kehityskeskusteluihin edeltävän vuoden aikana. Kehityskeskusteluilla nähdään olevan organisaatioille monenlaista arvoa, niillä voidaan vaikuttaa tiedonkulkuun, toiminnan kehittämiseen ja esimiestyöhön. (Mikkola 2006, 4-6.)

Kehityskeskusteluissa käydään läpi työn tuloksia, selkeytetään tehtäväkuvaa, annetaan palautetta, määritetään tavoitteita, pyritään tunnistamaan kehitystarpeita, suunnitellaan kehitystoimenpiteitä ja lopuksi edistetään yhteistyötä ja hyvää ilmapiiriä työpäivällä. Kehityskeskustelu on myös tilanne, jossa pystytään keskustelemaan odotuksista, toiveista, ideoista ja omista kehittymisen kannalta oleellisista asioista. Kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden myös esimiehelle välittää tietoa ja ohjata työntekijää tavoitteiden mukaisesti. (Mikkola 2006,8.)

Kehityskeskusteluja on myös sanottu aliarvostetuiksi ja usein kapeasti hyödynnetyksi työntekijöiden ja johdon kohtaamisen ja dialogisuuden tilaksi (Syvänen ym. 2015, 167 -170). Toisaalta kehityskeskusteluja on väitetty hyväksi johtamisen välineeksi varsinkin kunta-alan organisaatioissa (Karvonen 2016,2). Usein vuosittainen kehityskeskustelu on ainoa tilaisuus, jossa voi kohdata esimiehensä ja pysähtyä oman työnsä ja ammatillisuutensa äärelle. Kehityskeskusteluissa kannattaa kuunnella työntekijöiden työhyvinvoinnin tilaa ja siten saada selville työn ilon lähteitä ja myös kuormitustekijöitä. (Syvänen ym. 2015, 167 -170.) Aidossa keskustelussa molemmat osapuolet antavat toisilleen palautetta, sillä niin työntekijä kuin esimieskin tarvitsevat sitä kehittyäkseen. Hyvät suoritukset ja onnistuneet toimintatavat ansaitsevat kiitoksen ja epäonnistumisista pitää voida keskustella rakentavasti. Vaikeiden asioiden esiintuominen kehityskeskusteluissa vaatii luottamusta keskustelijoiden kesken. Onnistuneeseen kehityskeskusteluun kuuluu selkeät päätökset ja sovittujen asioiden systemaattinen seuranta. (Lindholm & Salminen 2014, 178 -183.)

Ryhmäkehityskeskustelujen tavoitteena on vahvistaa ryhmän jäsenten yhteistä näkemystä koko organisaation ja oman ryhmän arvoista, visiosta, strategiasta, tavoitteista ja pelisäännöistä. Toisin sanoen keskusteluilla kirkastetaan kuvaa ryhmän perustehtävästä ja sen roolista organisaation kannalta. Ryhmän jäsenten oman työn liittäminen osaksi

suurempaa kokonaisuutta pitäisi keskustelun myötä olla helpompaa. Ryhmäkehityskeskustelu tarjoaa mahdollisuuden tarkastella prosesseja ja työn tekemisen erilaisia tapoja, sekä ryhmän jäsenten osaamista ryhmän tavoitteiden kannalta. (Lindholm & Salminen 2014, 131.)

Ryhmäkehityskeskustelu mahdollistaa sekä merkitysten rakentamisen, että aikaisemman kokemuksen jakamisen. Samalla voidaan yhteensovittaa työryhmän strategioita ja visioita. Ryhmäkehityskeskustelu voi ratkaista parhaimmillaan monia työhön ja oppimiseen liittyviä ongelmia, kuten motivoitumisen, sitoutumisen, osallistumisen ja vastuun ottamisen omista ja yhteisistä tehtävistä. Onnistuneen ryhmäkehityskeskustelun tuloksena voi syntyä ymmärrys ja käsitys omasta työstä suhteessa muiden ja koko organisaation työhön. (Poikela 2005,33.)

Ryhmäkehityskeskustelu voidaan sisällöltään rakentaa organisaation perustehtävän ja tavoitteiden sekä tulevaisuuden haasteiden ja näihin liittyvän työnjaon ympärille (Aarnikoivu 2010, 109). Seuraavassa kuviossa on (kuvio 1) ryhmäkehityskeskustelun sisältö Aarnikoivun (2010) mukaan.

- ”Ryhmän perustehtävä ja rooli organisaatiossa
- Edellytykset ja vaatimukset perustehtävän täyttämiseksi
- Onnistuminen tavoitteiden saavuttamiseksi. Missä oltiin hyviä? Missä on onnistumisen varaa?
- Ryhmän työtehtävien organisointi ja työnjako
- Ryhmän työskentelyilmapiiri ja yhteistyösuhteet
- Yhteiset, toimintaa ohjaavat pelisäännöt
- Ryhmän erityiset haasteet tulevaisuudessa
- Seuraavan kauden tavoitteiden ja niiden saavuttamisen edellytysten määrittäminen
- Ryhmän toimintapuitteiden (työolosuhteet, sidosryhmäyhteistyö jne.) kehittäminen
- Palaute esimiehelle: edistääkö esimies omalla toiminnallaan ryhmän tavoitteiden toteutumista, esimiestoiminnan vahvuudet ja kehityskohteet ryhmänäkökulmasta.”

Kuvio 1. Ryhmäkehityskeskustelun sisältö (Aarnikoivu 2010.)

Työyhteisö on tuloksellinen ja yhteistyö toimii, kun työyhteisö tiedostaa yhteiset tavoitteet ja myös sen, että tavoitteisiin pääsy edellyttää panostusta kaikilta työyhteisön jäseniltä. Näitä asioita kirkastetaan ryhmän kehityskeskusteluissa. Ryhmäkehityskeskustelussa

tavoitteena on myös kartoittaa, toimiiko ryhmä siten, että se tukee parhaalla mahdollisella tavalla tavoitteiden savuttamista, sekä yksilöiden hyvinvointia ja kehittymistä. Aidosti hyödyllisessä kehityskeskustelussa toteutuu avoin vuorovaikutus, sen merkitystä ei voi kehityskeskustelujen osalta liikaa korostaa. Henkilökohtaista kehittymistä käsitellessä on olennaista arvioida henkilöstön osaamisen nykytila ja kehityskohteet, tätä tukee osaamiskartoituksen laadinta. Osaamiskartoituksen anti voi toimia kehityssuunnitelman tukena. Ryhmän kehityskeskustelu tuo lisäarvoa toimintaan vahvistamalla yksilötason keskusteluita sekä luomalla ryhmätasolla yhteistä ymmärrystä ja yhteisöllisyyttä. (Aarvikoivu 2010, 100-121.)

Ryhmäkehityskeskustelun onnistuminen on sidoksissa ryhmädialogin tasavertaisuuteen, luottamuksen saavuttamiseen, keskustelun kohteena olevien asioiden merkityksiin. *”Millaista osaamista meillä on ja miten sitä pitäisi kehittää uusien strategioiden ymmärtämiseksi ja jalkauttamiseksi?”* Ryhmäkehityskeskustelu osoittautuu monella tavalla organisationaalisen tiedon luomisen ja työssä oppimisen lähteeksi ja resurssiksi. (Poikela 2005,50.) Heini Winkin (2007) tutkimuksessa todetaan, että tämän päivän organisaatioissa kehityskeskustelun johtamispuheeksi ei riitä pelkkä tavanomaisen keskustelun käyminen. Siinä ei riittävän suoraan ja selvästi sanota, mitä alaiselta odotetaan, vaan käytetään usein epäsuoria vihjauksia. Tavanomainen keskustelu ei myöskään kehitä uutta, vaan siinä toistetaan vanhoja hyviksi koettuja ajatuksia ja tekoja. Tavoitteena hyvälle kehityskeskustelulle Winkin (2007) mukaan tämän päivän organisaatioissa on dialogi, jos halutaan synnyttää uutta ajattelua, uusia merkityksiä ja luoda uutta toimintaa. Dialogiin tarvitaan luottamusta ja luottamuspuhe rakentaa dialogia.

4.2 Dialogi kehityskeskusteluissa

Dialogi on käsitteenä vanha, jonka juuret ulottuvat kauas filosofiseen perinteeseen, sillä jo Sokrates käytti ihmisten välistä vuoropuhelua keskeisenä totuuden etsimisen välineensä (Syvänen ym. 2015, 31). Sana dialogi perustuukin kreikan kielen sanoihin *dia* ja *logos*. *Dia* tarkoittaa ”läpi”, ”kautta” ja *logos* ”sanaa” tai ”merkitystä”. Sanasta dialogi on käytetty myös ”merkitysten virtausta” ilmaisua, mutta sillä on myös laajempi merkitys. Dialogi kehottaa etsimään jo olemassa olevaa kokonaisuutta ja luomaan uudenlaisen yhteyden, jossa kuuntelemme ja pyrimme ymmärtämään uusia näkemyksiä. Dialogi siis ohjaa meitä kuuntelemaan ja näkemään enemmän kuin yksittäisten mielipiteiden summan. (Isaacs 2001, 40.)

Dialogi on sekä suhde että prosessi, eli yhdessä tapahtuvaa tekemistä. Dialogi on vuorovaikutussuhde, jota parhaimmillaan luonnehtivat keskinäinen kunnioitus, tasavertaisuus ja avoimuus. Silloin osapuolet ovat dialogisessa suhteessa keskenään ja voivat jakaa yhdessä kokemuksiaan ja merkitysmaailmaansa. (Haarakangas 2008, 26.) Dialogisen kohtaamisen keskeinen ajatus on Roos & Mönkkösen (2015) mukaan se, että kaikki toimijat ovat vastavuoroisesti rakentamassa yhteistä tulkintaa tilanteesta, kenenkään näkökulmia ei selitetä pois tai osoiteta pätemättömäksi eikä keneltäkään odoteta tyhjentävää vastausta. Heikkilä & Heikkilä (2001) kuvaavat hyvin toimivassa avoimessa dialogissa olevan mahdollista tuottaa merkittäviä uusia lähestymistapoja sekä ratkaisuja toistaiseksi tavoittamattomiin ongelmatilanteisiin.

Viime vuosina dialogiset käytännöt ovat nousseet enemmän kansan tietoisuuteen. Dialogi on ollut näkyvästi esillä erilaisissa työelämän kehittämisohjelmissa, kuten Työelämä 2020-hankkeessa. Siinä kaikki osapuolet huomioon ottavaa dialogista vuorovaikutusta pidetään erinomaisena tapana parantaa suomalaista työelämää, sitä pidetään tuloksen, työhyvinvoinnin ja innovoinnin lähteenä. (Syvänen ym. 2015, 15.) Dialoginen suhde tarkoittaa vastavuoroista suhdetta, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat ja ymmärrystä tilanteesta rakennetaan yhdessä. (Roos & Mönkkönen 2015, 36 -37.) William Isaacs (2001), kuvaa dialogiin olevan ”keskustelu, jossa on ydin ja jossa ei valita puolta”. Dialogi on vuoropuhelua, jossa ihmiset ajattelevat yhdessä. Tämä tarkoittaa, että yksilö ei enää pidä kantaansa lopullisena, vaan askeleena kohti lopputulosta. Dialogi ohjaa meitä kuuntelemaan ja näkemään muutakin kuin yksittäisten mielipiteiden summan. (Isaacs 2001, 39 -40.)

Dialoginen keskustelu on kuuntelevaa keskustelua. Osapuolten on oltava halukkaita ja valmiita kuuntelemaan muita. Dialogiselle keskustelulle ominaista on avoimuus. *Olen avoimesti läsnä tässä hetkessä sinulle ja olen kiinnostunut mielipiteistäsi. Arvostan mielipiteitäsi, vaikka en välttämättä olekaan samaa mieltä.* Kuunteleminen on vaikea taito, voimme kuulla toisen puhuvan, mutta emme silti välttämättä kuuntele, mitä hän sanoo, kuuntelu vaatii keskittymistä. Dialoginen keskustelu on siis kuultuun vastaamista. Dialoginen keskustelu on myös merkitysten jakamista yhdessä ja reflektiivinen tapahtuma, eli asioita voidaan yhdessä pohdiskella eri näkökulmista. (Haarakangas 2008, 28 -30.)

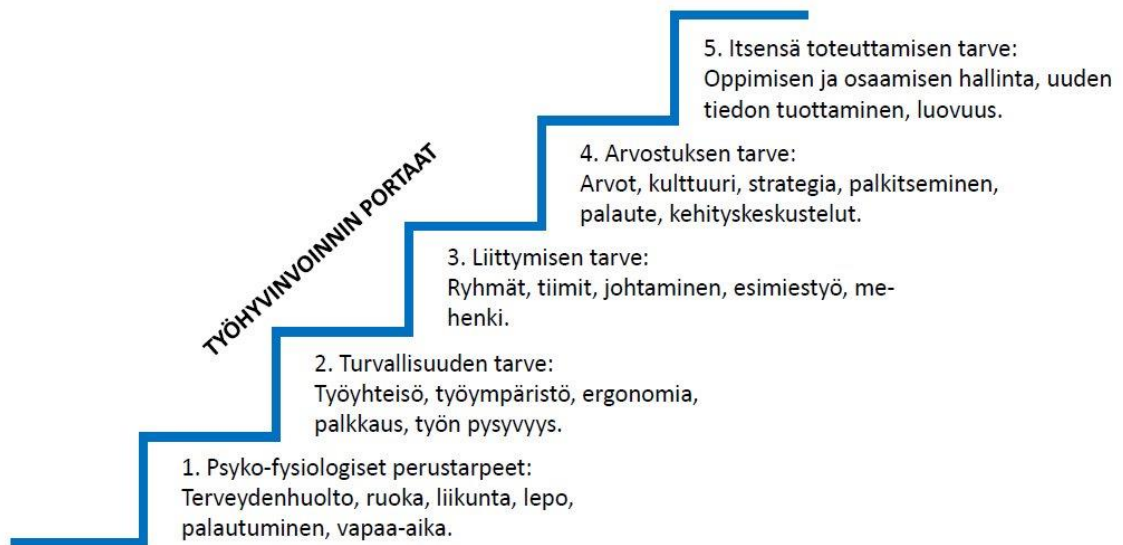
Palautteen antamisella ja saamisella on suuri merkitys. Keskeistä on myös annetun palautteen sisällöstä keskusteleminen avoimessa dialogissa. Onnistunut palautevuorovaikutus käsittää tilanteen, palautteen sisällölle annettavien merkitysten sekä rakentavan ja kannustavan vuorovaikutuksen yhteispeliä. (Berlin 2008, 202.) Tutkimuksessa (Berlin

2008) on havaittu, että positiivisesta ja negatiivisesta palautteesta koostuva ”palautehampurilainen, jossa ensin annetaan positiivista palautetta, sitten negatiivista ja lopulta tilaisuus päätetään palautteen antamisen positiiviseen palautteeseen, saattaisi toimia. Tällaiselle kokonaispalautteelle selitykset löytyvät toki myös toimivista tavoitteista, systemaattisesta palautteen keräämisestä eri lähteistä sekä luontevasta vuorovaikutuksesta palautetapahtumassa ja päivittäisessä esimiehen ja alaisen välisessä kanssakäymisessä. (Berlin 2008, 202.)

4.3 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin tutkimusta on ollut olemassa runsaat sata vuotta. Tutkimus lähti liikkeelle lääketieteellisestä ja fysiologisesta stressitutkimuksesta 20-luvulla. Työntekijää haluttiin tällöin suojella terveyttä uhkaavilta vaaroilta, näiltä ajoilta voidaan katsoa työsuojelun lähteneen liikkeelle. (Manka & Manka 2016, 64.) Vuosikymmenten aikana työhyvinvointia on tutkittu myös paljon työpahoinvointina, tutkimustuloksia löytyy runsaasti työntekijän sairauksien ja jaksamattomuuden näkökulmasta. Työperäisen stressin ja masennuksen todettiin olevan kasvussa vuonna 2005. Vähitellen on alettu kiinnittämään huomiota siihen, että tieto kokonaisuudessaan ei tule esiin, jos tutkitaan vain kielteisiä ilmiöitä. Viime vuosina on kiinnitetty huomiota myös ihmisten ja työyhteisöjen vahvuuksiin ja ihmisyyden toteuttamista tukeviin rakenteisiin. Pikkuhiljaa ollaan siis siirtymässä positiivisen työhyvinvoinnin tutkimukseen. (Suonsivu 2014, 103-104.)

Rauramon (2008) mukaan ihmisen työhyvinvoinnissa keskeistä on ihmisolemuksen näkeminen psykofyysisenä kokonaisuutena. Rauramo esittää työhyvinvoinnin eri tasoja Abraham Maslowin motivaatioteoriaa mukaillen (kuvio 2). Maslowin motivaatioteorian mukaan ihminen pyrkii jatkuvaan henkiseen kasvuun ja luovuuteen. Ihmisen tarpeet muodostavat hierarkian, jossa ylimpänä tavoitteena ja eettisenä ihanteena on itsensä toteuttamisen motiivi. (Nyssönen 2003.)



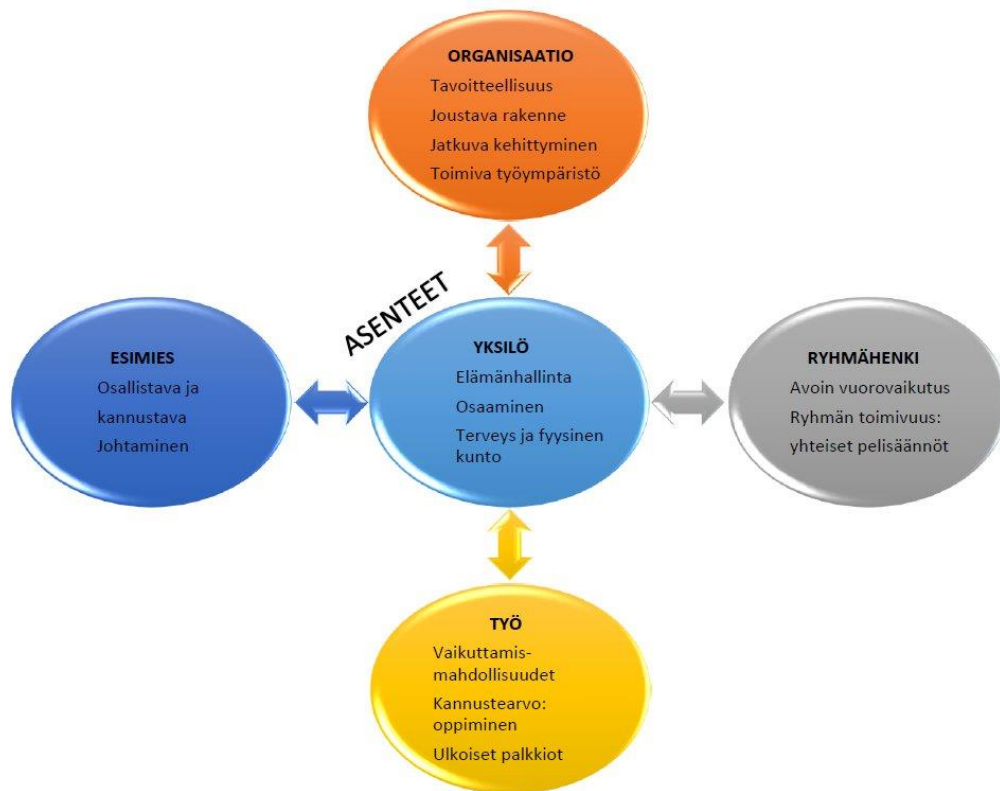
Kuvio 2. Työhyvinvoinnin portaat, mukailen Rauramo (2008)

Työhyvinvoinnin käsitteessä näkyvät työn sisältöön, yksilöön, ilmapiiriin ja johtamiseen sekä organisaatioon liittyvät tekijät. Viime aikoina työhyvinvoinnin yhteydessä on puhuttu sekä työn ilon että myös työuupumuksen käsitteistä. Näyttää siltä, että töiden sisällöt ovat muuttuneet luonteeltaan henkiseksi ja sosiaalista vuorovaikutusta sisällään pitäviksi. Työhyvinvointi on nykyään niin yksilön kuin organisaation kannalta keskeinen tekijä. (Juuti 2010, 47-50.) Krista Pahkin (2015) toteaa väitöskirjassaan, että vahva elämänhallinnan tunne ja sosiaalinen tuki olivat yhteydessä sekä työhyvinvointiin että myönteiseen muutokokemukseen organisaatiomuutoksessa. Tutkimuksen tulokset tukevat myös käsitystä siitä, jonka mukaan niin yksilölliset kuin työhön liittyvät voimavaratekijät vaikuttavat terveyteen ja henkiseen hyvinvointiin. Muutokokemus, eli yksilön oma kokemus muutoksesta ja sen vaikutuksista osoittautui työhyvinvoinnin kannalta merkittäväksi tekijäksi. Henkilöstön osallistumismahdollisuudet suunnitteluun luovat pohjaa myönteisille kokemuksille. Zheng ym.(2015) toteavat tutkimuksessaan, että työntekijät joilla työ- ja yksityiselämä ovat tasapainossa, ovat vähemmän stressaantuneita. Tutkimuksessa nousi esiin, että iällä, työajalla, koulutustasolla ja kotitalouksien tuloilla on vaikutuksia terveyteen ja hyvinvointiin.

Modernein viitekehys on ns. laaja-alainen työhyvinvoinnin käsite, mikä on tuonut mukaan aiemmista stressimalleista puuttuneet ulottuvuudet: työmotivaation ja työn imun, toiminnan teorian ja transformatiivisen oppimisen. Laaja-alaisen käsityksen mukaan työorganisaatiossa, työn organisoinnissa, esimiestoiminnassa tai ryhmän toiminnassa ilmenevät

kehittämistarpeet toimivat työhyvinvointiin pyrkivän muutoksen käynnistäjinä ja oppimisen mahdollistajina. (Manka ym. 2007,6-7

.) Työhyvinvointi näyttäytyy laaja-alaisesti (kuvio 3) Marja-Liisa Mankan(2010) mukaan ja siihen kuuluu yritykseen, työyhteisöön ja yksilöön liittyviä tekijöitä. Työhyvinvointi rakentuu hyvästä johtamisesta ja esimiestyöstä, työn organisoinnista, työyhteisön soviuista pelisäännöistä, osaamisesta, vuorovaikutuksesta ja myönteisestä yrityskulttuurista. (Manka ym. 2010,7.)



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin laaja-alainen viitekehys Marja-Liisa Mankan (2010) mukaan.

Työterveyslaitoksen(2018) mukaan työhyvinvointi on sekä työnantajan että työntekijän vastuulla. Molemmat osapuolet ylläpitävät ja kehittävät työhyvinvointia yhdessä. Työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla tapahtuu aina johtajien, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyönä. Muita keskeisiä toimijoita ovat työsuojeluhenkilöstö ja luottamusmiehet ja työterveyshuolto. Valtiokonttorin (2009) kaiku-ohjelmassa korostetaan sitä, että työhyvinvointi syntyy töissä, töitä tekemällä ja se on sekä yksilön että yhteisön kokemus. Työhyvinvointi pohjaa johtamiseen, osaamiseen ja työn hallintaan sekä osallisuuteen. Työhyvinvointi nostattaa innostusta, yhteisöllisyyttä ja antaa puhtia matkalla kohti määritettyä ja yhteisesti ymmärrettyä tavoitetta, tuloksellisesti ja innovatiivisesti.

Työhyvinvointi on pitkälti lailla säädettyä toimintaa. Työhyvinvointia koskevia lakeja on useita, joista viittaan tässä kehittämissuunnitelmassa muutamaa keskeisimpään lakiin. Työturvallisuuslaki vuodelta 1958 määritteli työnantajan ja työntekijän yleiset velvollisuudet. 2000-luvulla työturvallisuuslakia 738/2002 laajennettiin koskemaan näkyvämminkin myös henkistä työsuojelua. (Suutarinen 2010, 14-16.) Työterveyshuoltolaki 1383/2001 velvoittaa työnantajan järjestämään työterveyshuollon. Työterveyshuolto sisältää työhön liittyvien tapaturmien ja sairauksien ehkäisyä. Työterveyshuollon kuuluu edistää sekä työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, että työntekijöiden terveyttä ja työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa.

Työhyvinvointi syntyy hyvissä olosuhteissa työtä tekemällä (Roos & Mönkkönen 2015,82). Hyvässä työyhteisössä ihmisten roolit ovat selkeät ja oikeudenmukaiset, heillä on kokemus yhteisöllisyydestä, mutta sen lisäksi he uskovat voivansa vaikuttaa rooliinsa (Tuominen & Pohjakallio 2012, 113 -115). Työyhteisön toimivuus on edellytys työn tekemiselle ja vuorovaikutus sekä organisaation sisällä että ulkopuolella on välttämätöntä tulosten aikaansaamiseksi ja työhyvinvoinnin takaamiseksi (Roos & Mönkkönen 2015, 143 -144). Työhyvinvoinnin kehittämisen lähtökohdaksi on, että ihminen voi hyvin henkisesti, fyysisesti kuin sosiaalisestikin. Työssään hyvin voiva ja terve ihminen kykenee suorituksiin, jotka hyödyttävät asiakkaita, organisaatiota ja häntä itseään. (Juuti & Vuorela 2015, 85.) Vuonna 2010 julkaistussa artikkelissa työhyvinvoinnista on tunnistettu kolme määräävää tekijää hyvinvoinnin suhteen; työperäiset tekijät, ihmisen elämäntavat ja persoonallisuus. Samassa artikkelissa tuodaan myös esiin se, että hyvinvoinnin kehittämisessä pitäisi ehkä keskittyä enemmän työperäisiin seikkoihin, kuin vain parantamaan työhyvinvointia. (Shulte & Vainio 2010, 424-426.)

Heikkilä - Tammi ym. (2015) toteavat tutkimuksessaan, että organisaation johtamiskäytäntöjen on todettu olevan yhteydessä työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Tutkimuksessa käy ilmi, että johtamiskäytäntöjen avulla voidaan tukea työhyvinvointia edistävien voimavarojen syntymistä. Heikkilä - Tammi ym. (2015) toteavat yhteenvetona tutkimuksessaan, että vuorovaikutteiset johtamiskäytännöt merkitsevät ennen kaikkea molempipuolista esimiehen ja työntekijän välistä arvostavaa kuuntelua, jolloin osataan ottaa paremmin huomioon eri-ikäisten odotukset ja tarpeet.

Työyhteisössä tarvitaan monenlaista johtajuutta. Johtajan persoona tai koulutus ei ole ratkaiseva, vaan se, miten hän auttaa omalta osaltaan työyhteisöä pääsemään tavoitteisiinsa ja kehittymään. (Roos & Mönkkönen 2015,143 -144.) Hyvät johtamiskokemukset

kiinnittyvät erilaisiin esimiehen ja työntekijän välisiin vuorovaikutus ja kohtaamistilanteisiin. Nuutisen ym. (2013) tekemässä toimintatutkimuksessa selvisi, että nuorilla alle 30-vuotiailla korostui tukea antavan esimiestyön merkitys, keski-ikäiset taas korostivat yhteisen keskustelun ja työhön liittyvien vaikutusmahdollisuuksien merkitystä. Yli 50-vuotiailla korostui arvostava esimiestyö, jossa tehty työ huomioidaan ja osoitetaan arvostusta.

Keskusteleva esimiestyö on työyhteisön hyvinvoinnin tärkeimpiä tekijöitä. Keskustelevan esimiestyön keskeisimpiä apuvalineita ovat kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluissa luodaan perusteet organisaatiossa tapahtuvalle yhteistyölle. Niiden avulla sekä poistetaan työnjakoon ja tehtäviin liittyviä epäselvyyksiä, että luodaan perustaa esimiehen ja hänen vastuualueellaan olevien ihmisten jokapäiväiselle kanssakäymiselle ja työhön sitoutumiselle. Kehityskeskustelujen avulla luodaan puitteet sopivan työmäärän tekemiselle, että kunkin henkilön jatkuvalla kehittymiselle. (Juuti & Vuorela 2015, 96 -97.)

4.4 Moniammatillisuus

Moniammatillisuus saatetaan tulkita herkästi vain tiimin toiminnaksi. Moniammatillinen osaaminen ei kuitenkaan ole sama asia kuin moniammatillisen tiimin toiminta, vaikkakin tiimi on mahdollisuus moniammatillisen osaamisen kehittämiseksi. (Katajamäki 2010, 26.) Tiimi-käsitettä käytetään hyvin monenlaisista työryhmistä ja yhteistyön muodostelmista. Tiimi on moniammatillisen yhteistyön ydinkäsite, ja sitä käytetään sosiaali -ja terveysalalla yleisesti samanmerkityksisesti moniammatillisen yhteistyön kanssa. Tiimin muodostaa pieni joukko ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen tarkoitukseen, suoritustavoitteisiin ja lähestymistapaan, mistä he kokevat olevansa vastuussa. (Isoherranen 2012, 31.) Työyhteisöt ja organisaatiot ovat laajoja ryhmiä, joiden sisällä työ on usein organisoitu tiimimuotoiseksi. Ryhmätyö on onnistuneinta vahvuus- ja voimavarakeskeisenä, sekä muiden onnistumisia esille nostavana. Ratkaisukeskeisyys ei kuitenkaan tarkoita ongelmien kieltämistä tai välttämistä, mutta pääpaino ratkaisukeskeisessä ryhmätyöskentelyssä säilytetään ratkaisupuheella. (Paananen 2018,9.)

Yhteistyöllä ja yhteistyöhön sitoutumisella on merkitystä moniammatillisen asiantuntijuuden kehittämisessä Monialaisuuden ja moniammatillisuuden käsitteet liittyvät toisiinsa. Moniammatillisuus- käsitteellä on sekä yhteisöllinen että yksilöllinen luonne. Yhteisön näkökulmasta katsottuna se tarkoittaa sitä, että yhteisö tuottaa vaadittavan osaamisen

sen jäsenten osaamisen avulla. Yksilön kohdalla moniammatillisuus kuvaa sellaisia pätevyksiä, joissa korostuvat yleiset työelämävalmiudet tai yleiset taidot, kuten asenteet, päätöksentekotaidot, ongelmanratkaisutaidot, sosiaalisessa kanssakäymisessä tarvittavat taidot ja tavoitteellisen oppimisen taidot. Moniammatillisuudessa on kyse siitä, että eri alojen asiantuntijat täydentävät toinen toisensa osaamista. (Katajamäki 2010, 26, 115.) Tiirinki ym. (2016) kuvaavat moniammatillisuuden tarkoittavan erilaisen koulutuksen saaneiden ammatti-ihmisten kyvykkyyttä tuoda oma erityisosaamisensa ja tietonsa yhteiseen käyttöön sekä joustavaan kohtaamiseen sekä asiakkaiden että toisten ammattiryhmien kanssa.

Moniammatillisuutta on kuvattu seuraavasti: ” moniammatillista yhteistyötä voidaan kuvata sosiaali -ja terveysalalla asiakas/potilaslähtöisenä työskentelynä, jossa pyritään huomioimaan potilaan elämän kokonaisuus ja hänen hoito- ja hoivapolkunsu. Yhteisessä tiedonkäsittelyssä eri asiantuntijoiden tiedot ja taidot kootaan yhteen. Vuorovaikutusprosessissa rakennetaan tapauskohtainen tavoite ja yhteinen käsitys potilaan tilanteesta, tarvittavista toimenpiteistä ja ongelmien ratkaisuisista. Tiedon kokoaminen yhteen tapahtuu joustavasti, sovituilla välineillä ja/tai foorumeilla sovituin toimintaperiaattein. Asiakas/potilas ja/tai hänen läheisensä ovat tarvittaessa mukana keskustelussa”(Isoherranen 2012,22.) Myös Katajamäki (2010) toteaa tutkimuksessaan moniammatillisuuden tarkoittavan yhdessä tekemisen taitoa. Sekä Isoherranen (2012) että Katajamäki (2010) toteavat hyvän ja toimivan tiimin olevan hyvin merkityksellistä työhyvinvoinnille. Tiimi toimii sekä turvaverkkona että työohjauksen paikkana. Sujuva yhdessä työskentely vaatii yhteisiä, jaettuja merkityksiä siitä, miten yhteistoiminnan kuuluisi tapahtua, kuten perusperiaatteet ja arvot, joiden mukaan toimitaan yhdessä. Hyvin toimiva moniammatillinen tiimityö tuo työyhteisöön myös sosiaalista tukea. Tiimissä voidaan jakaa moraalisesti, eettisesti sekä tunnetasolla vaikeita asioita.

Moniammatillinen toimintatapa on nykypäivän haaste. Tutkimustulosten perusteella moniammatillisuuden oppiminen on tärkeää. Moniammatillisuuden oppiminen on sekä yhteisöllinen että yksilöllinen ilmiö. Sen oppiminen rakentuu erilaisuuden kunnioittamiselle, motivaatiolle, yhteisöllisen oppimisen mahdollisuuksille, moniammatillisen pätevyyden oppimiselle sekä ohjaukselle ja arvioinnille. Moniammatillisen oppimisen ydin on siinä, miten arvot ilmenevät omassa toiminnassa. (Katajamäki 2010, 5.) Tiimityön ja joustavuuden parantamisella on yhteys hoitotyön laatuun 2017 Yhdysvalloissa tehdyn tutkimuksen mukaan (Tawfik ym. 2017, 105-112). Tutkimuksessa kuvataan ryhmätyön parantamisen

terveydenhuollossa olevan tunnistettu haaste. Siirtyminen työryhmästä toiseen esimerkiksi sairaalan sisällä vaatii erilaisia taitoja, joita ei usein pystystä järjestämään peruskoulutuksen kautta. Kehitys tällä saralla on kasvanut, mutta haasteita riittää silti. Yhdysvalloissa terveydenhuollon asioissa toimiva komitea on tunnistanut seitsemän pääkomponenttia, jotka ovat oleellisia ryhmätyöskentelyssä:

- Yhteistyö; joka riippuu keskinäisestä luottamuksesta ja tiimityösuuntautuneesta ajattelumallista
- Koordinointi; joka vaatii yhteistä valvontaa, sopeutumista ja tukea
- Tiedonkulku; jonka täytyy olla selkeää, tarkkaa ja ajankohtaista
- Kognitio; jossa yhteinen käsitys rooleista ja kollegan kyvyistä
- Valmennus; johdon tärkeä rooli
- Konflikti; tulos erittäin riippuvainen ihmistenvälisistä taidoista, psykologinen turvallisuuden tunne
- Olosuhteet; ryhmät tarvitsevat johdon tukea

Tutkimuksen (Tawfik ym. 2017) mukaan nämä tekijät hyvien vuorovaikutustaitojen kanssa voivat luoda erinomaiset edellytykset hyvälle ryhmätyöskentelylle. Ryhmätyöllä ja työilmapiirillä, sekä henkilökohtaisella joustavuudella on valtava merkitys. Työn laatu paranee, kun parannetaan ryhmätyötaitoja. (Tawfik ym. 2017, 105-112.) Organisaatiot arvostavat ryhmä- ja yhteistyötä tavoitellessaan päämääriään. Urheilu tarjoaa hyödyllisen keinon päästä tutkimaan ryhmätyötä. Breitbach ym. 2017 julkaisivat artikkelin, jossa kuvataan kuinka urheilijat ovat sitoutuneet joukkueovereihin hyväksyen samalla sosiaalisen sopimuksen ehdot, vaikkapa yhteisen tavoitteen tavoittelussa. Terveysthuollon ammattilaisten keskuudessa tulee vahvasti esiin velvollisuus ja yhteiskunnalliset odotukset, tästä roolista voisi olla syytä siirtyä enemmän ammattikohtaisempaan ympäristöön. (Breitbach ym. 2017.) Thomson ym. (2014) kuvaavat tutkimuksessaan terveydenhuollon ammattilaisten välisen viestinnän merkitystä. Yhteiset tavoitteet ja tehokas kommunikatio vähentävät kilpailun tarvetta ja lisää arvostusta eri ammattiryhmien kesken.

4.5 Työyhteisön osaamisen kehittäminen

Työn kehittämisen yhtenä perusasiiana on työntekijän oman osaamisen päivittäminen. Ammatillinen kehittyminen on elinikäinen prosessi, jossa peruskoulutuksen jälkeen osaamista uudistetaan jatkuvasti. Päivittämänsä tiedon ja taidon työntekijä reflektoi kyvykkyudeksi. Osana uuden tiedon reflektointia työntekijä oppii tunnistamaan itsessään

olevaa ja omia rajojaan. Työhyvinvoinnin eräs perustekijä on, että ihminen kokee osavansa työnsä. (Suonsivu 2014, 48.) Paloniemen (2004) tekemässä väitöskirjassa todetaan, että työssä tärkeimpinä pidettyjen sisältöalueilla koettiin myös eniten kehittämistarvetta. Tutkimuksessa ilmeni, että työntekijöiden käsitykset osaamisen ja kehittämisen ylläpidosta korostivat työssä tapahtuvaa oppimista. Varsinkin työyhteisön monipuolinen hyödyntäminen, työyhteisön merkitys sosiaalisena ja kulttuurisena oppimisympäristönä ja työn tarjoamat haasteet nähtiin tärkeinä.

Osaamisen yhteys tuloksellisuuteen on tunnustettu tosiasia. Yritysten tärkeimpänä menestystekijänä on alettu pitämään osaamista ja sen jatkuvaa kehittymistä sekä uusiutumista. Hyvät yhteistyötaidot ja monitaitoinen henkilöstö parantaa yrityksen tuloksellisuutta, osaamisen kehittäminen on siis kaikin puolin kannattavaa. (Manka & Mäenpää 2010,21.) Terveystieteiden ammattilaisilla on voimakas tarve työskennellä yhdessä, tehokkaalla tiimityöllä ja osaamisen jakamisella on etuja sekä potilaan että organisaation kannalta. (Derouin ym. 2018,223-225.)

Osaamista voidaan eOsmo-työkirjan (2011) mukaan tarkastella kolmella tasolla. Yksilötasolla osaamista kuvataan työntekijän tiedoilla, taidoilla ja asenteilla. Yksilötasoon kuuluu lisäksi työntekijän osaamisen kokemukset, uskomukset, arvot sekä sosiaalinen verkosto. Toiminnallisella tasolla osaaminen on työtehtävien eli prosessien suorittamista. Ylimmällä eli organisaatiotasolla osaaminen muodostuu työyhteisön kaikkien yksilöiden osaamisesta ja heidän yhdessä suorittamistaan prosesseista. Osaaminen on työryhmän tai yrityksen historian tulosta. Työkirjan mukaan osaaminen kasvaa ennen kaikkea niiden ongelmien tai tarpeiden ratkaisemisesta tai täyttämistä, joita yritys on aikanaan lähtenyt asiakkaiden puolesta tekemään.

Työpaikkaoppiminen voidaan jakaa kolmeen luokkaan yleisellä tasolla. Suurin osa ammattimaisesta kehityksestä perustuu työpaikalla tapahtuville kokemuksille, sisältäen ongelmanratkaisukyvyyn. Toiseksi eniten opitaan muilta, kolmanneksi tulee oppiminen koulutuksista ja seminaareista. (Fabritius 2015, 54.) Osaamisen yhteys tuloksellisuuteen on laajasti tunnettu tosiasia, kuten aiemmin on jo todettu. Yritysten tärkeimpänä menestystekijänä onkin alettu pitää osaamista ja sen jatkuvaa kehittymistä sekä uusiutumista. Ydinosaamiset eli ne keskeiset osaamiset, joita organisaatiossa tällä hetkellä on, nousevat menneisyyden onnistumisista eli tekijöistä, joiden avulla on menestytty aiemmin. Ydinosaaminen tarkoittaa osaamista, joka kehittyy pitkällä aikavälillä ja joka omaksutaan organisaatiossa laaja-alaisesti. Puhutaan myös sekä näkyvästä, että hiljaisesta tiedosta. (Manka & Mäenpää 2010, 21-23.)

Hiljainen tieto karttuu kokemusten myötä ja se edistää osaltaan asiantuntijuuden rakentumista. Hiljainen tieto ja osaamisen kehittäminen auttaa erottamaan epäolennaisen olennaisesta, arvioimaan omaa osaamista ja sen puutteita, sekä helpottaa teoreettisen tiedon ymmärtämistä ja syventämistä. Toisaalta hiljainen tieto ei ole vain yksilön omaisuutta, vaan hiljainen tieto sitoutuu myös työyhteisöön, toimintatapoihin ja työprosesseihin. Vaikka hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen on vaikeaa, olisi tärkeää pyrkiä saamaan sitä näkyväksi, erityisesti silloin, kun on kyseessä osaamisen siirtäminen ikääntyneiltä nuoremmille kollegoille. (Manka & Mäenpää 2010, 23.)

Hiljaisen tiedon uskotaan siirtyvän parhaiten epävirallisesti, sen vaikean hahmotettavuuden ja kuvailtavuuden takia. Eräissä tutkimuksissa havaittiin, että reilu kolmannes työn teon kannalta hyödyllisestä tiedosta kuullaan virallisissa yhteyksissä, vajaa kolmannes puolivirallisissa tilaisuuksissa ja vajaa kolmannes epävirallisissa yhteyksissä kuten kahvitauoilla, lounailla ja satunnaisissa käytäväkeskusteluissa. (Manka & Mäenpää 2010, 23.)

Osaamisen kehittäminen on asetettu monilla ammattialoilla tärkeäksi tavoitteeksi, sillä muutokset edellyttävät uudenlaisia työ- ja ajattelutapoja, joissa edistetään yhteistyötä eri toimijoiden kanssa. Vuorovaikutusosaaminen ja sitä arvioivien käsitteiden hallinta on yksi näistä erityisosaamisen alueista, jota nykyään korostetaan. Dialogisuus on vuorovaikutusosaamisen arvioinnissa yksi keskeinen käsite. Dialogia kuvataan eräänlaisen asenteellisena rohkeutena astua toisen kanssa samalle tietämättömyyden ja hämmästyksen alueelle ja löytää sieltä uusia oivalluksia. Organisaation oppiminen ja kyvykkyys kehittyvät vain vuorovaikutuksessa. (Mönkkönen & Roos 2010, 201-224.)

Dialogi ja ratkaisukeskeinen toimintatapa ovat kehittämisen ja ongelmatilanteiden selvittämisen keinoja. Dialoginen keskustelu tarkoittaa vuorovaikutteista, toista arvostavaa puhumista, jolla on tavoite. Dialogissa ei valita puolta, vaan jatketaan ajatusta, kunnes tavoite saavutetaan. Ratkaisukeskeisesti toimivassa työyhteisössä kysytään suoraan, miten asioiden haluttaisiin olevan. Ratkaisukeskeinen työyhteisö suuntautuu tulevaisuuteen ja hakee voimavaroja työyhteisön vahvuuksista ja aiemmista onnistumisista. Työyhteisössä on myös tärkeää löytää positiivisia yhteisiä tavoitteita, joita kohti ponnistella. Toisin sanoen mietitään mikä lisäisi hyvinvointia sen sijaan, että valitettaisiin siitä mikä ei toimi. (Manka ym. 2010, 34-36.)

5 KEHITTÄMISPROSESSIN KUVAUS

5.1 Kehittämiprojektin menetelmälliset valinnat

Kehittämiprojekti mukailee toimintatutkimusta, jossa korostetaan vuorovaikutusta ja pyritään tunnistamaan ja hyödyntämään henkilökunnan osaamista ja lisäämään moniammatillista yhteistyötä. Toimintatutkimus on tutkimusote, jossa samanaikaisesti toteutetaan sekä tutkimus että käytännön tilanteen muutos. Toimintatutkimuksen ideana on hankkia tietoa, jolla ohjataan käytäntöä muuntelemalla jotakin tutkimusprosessin osana olevaa todellisuutta. Käytäntöön suuntautuvan toimintahankkeen tärkein lopputulos ei ole kirjallinen tutkimusraportti, vaan todellinen käytännöllinen tulos, usein parantunut toimintamalli tai fyysinen tuote, joka ilmentää sille asetettuja päämääriä parhaalla mahdollisella tavalla. (Anttila 2014.)

Projektin kehittämismenetelmäksi olen valinnut spiraalimallin mukaisen etenemisen. Kehittämistoiminnan tehtävät muodostavat kehän, jossa perusteluvaihetta seuraavat organisointi, toteutus ja arviointi. Prosessi jatkuu ensimmäisen kehän jälkeen, jolloin seuraa uusia kehiä perusteluineen, organisoimisineen, toteutuksineen ja arvioimisineen. Kehittämistoiminnan tulokset asetetaan spiraalimallissa aina uudestaan arvioitavaksi. Kehittämistoiminta on jatkuva prosessi. Erityisesti toimintatutkimuksen, jota tämä kehittämisprosessi mukailee, yhteydessä, korostetaan kehittämispöytäkirjan spiraalimaista rakennetta. (Toikko & Rantanen 2009, 66.)

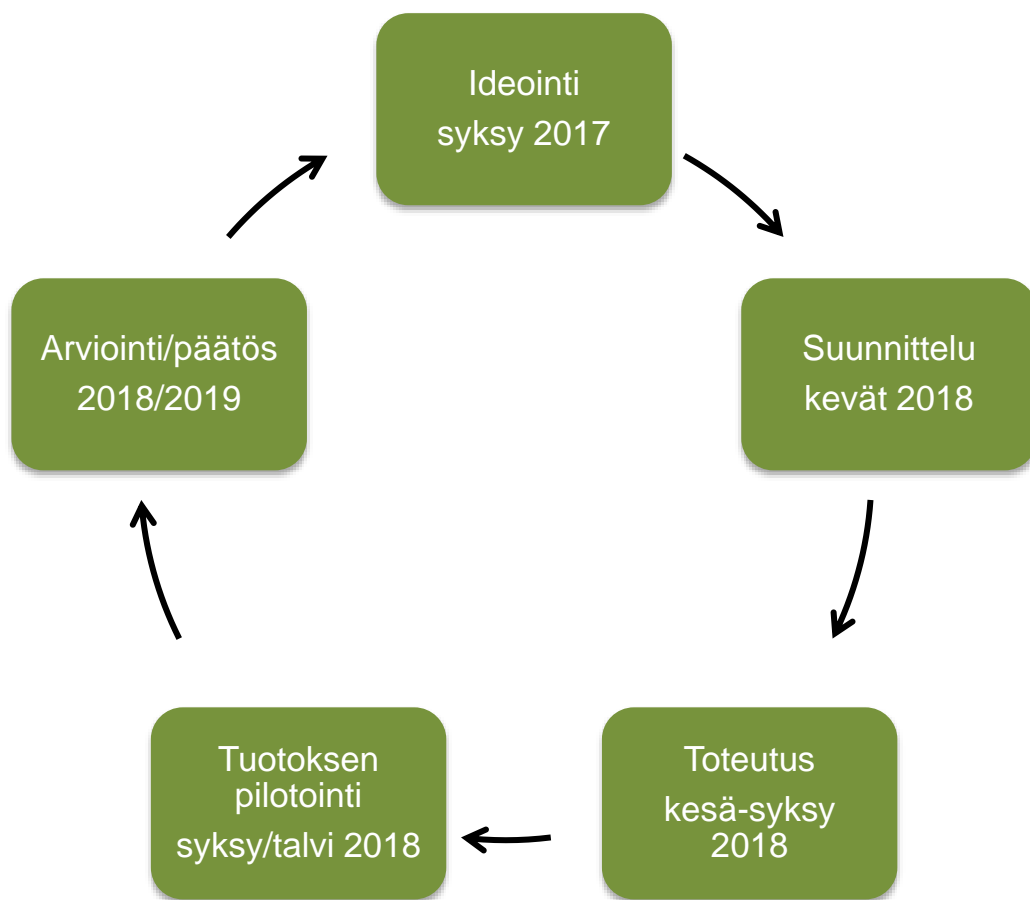
Kehittämiprojektini eteni konstruktivisesti eteenpäin, jolloin työskentelyyn liittyi reflektio ja myös inhimillisten tekijöiden huomioon ottaminen. Tämä tarkoittaa pysähtymistä, arviointia ja eteenpäin suuntautumista sekä tasavertaista keskustelua. (Salonen ym. 2017, 53.) Kehittämiprojektin aikana pidin yhteyttä hoitokotiin vastaavan sairaanhoitajan ja henkilöstöpäällikön kautta, lisäksi haastattelin yksiköiden henkilökuntaa kesän 2018 aikana. Tavoitteena oli saada aikaiseksi avoin vuorovaikutus hoitokodin henkilökunnan ja projektipäällikön välille.

Hoitokodissa toteutettiin jo olemassa olevan laajan osaamiskartan mukainen kysely henkilökunnalle ja sen ja teoriaan pohjautuvan tiedon pohjalta luotiin ryhmäkehityskeskustelumalli työhyvinvoinnin parantamiseksi ja moniammatillisen osaamisen kehittämiseen. Osaamiskartoituskyselyssä keskityin tiettyihin aihepiireihin; organisaatio-osaamiseen ja

yhteisöllisyys ja vuorovaikutusosioihin. Nämä kohdat pitivät sisällään kysymyksiä oman työn, osaamisen ja ammattitaidon kehittämisestä sekä työhyvinvoinnista

5.2 Kehittämisprojektin vaiheet

Kehittämisprojektini eteni vaiheittain (kuvio 4), käytännön työskentely eteni kehittämistarpeen tunnistamisesta syklisenä prosessina tulosten levittämiseen saakka. Työskentelyn vaiheet olivat seuraavat:

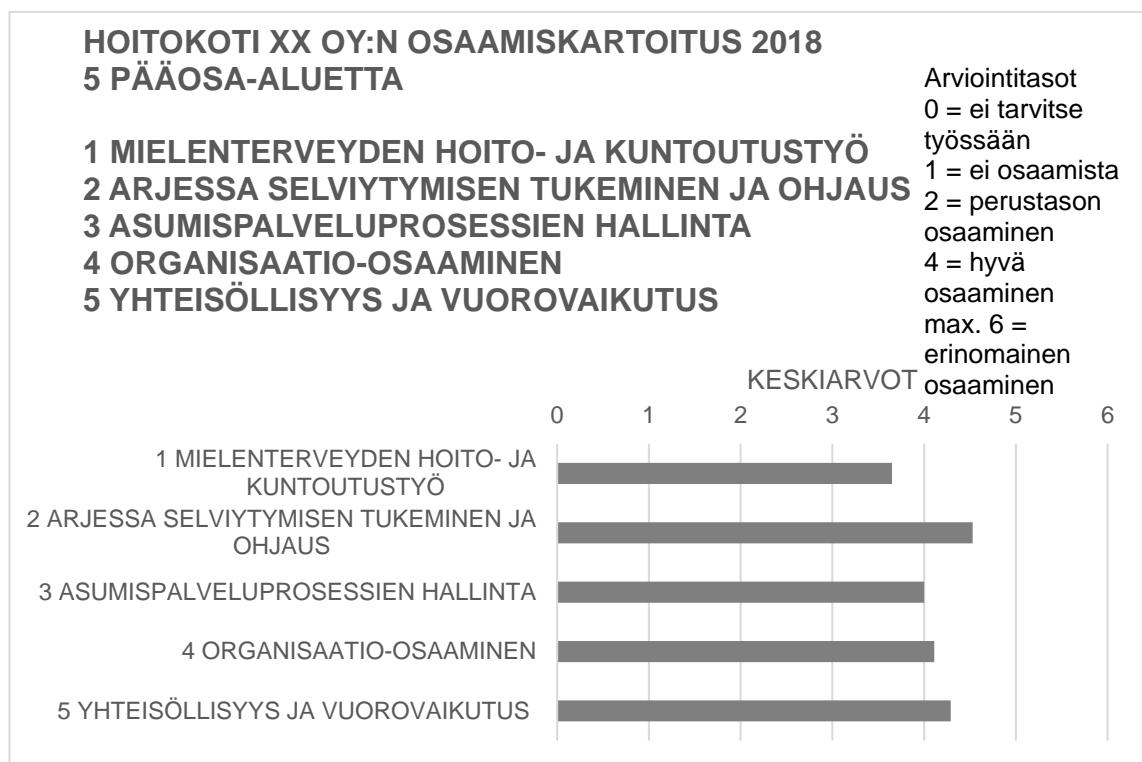


Kuvio 4. Kehittämisprojektin vaiheet.

Kehittämisprojekti starttasi **Ideointivaiheessa** SoteNavi työpajalla lokakuussa 2017, jonka jälkeen hahmottelin alustavan ideapaperin. **Suunnitteluvaiheessa** teimme hankkeessa mukana olevan opettajan kanssa kaksi käyntiä hoitokotiin kehittämisprojektin puitteissa. Tähän vaiheeseen kuuluu lisäksi teoriaosuuden kirjoittamista ja aineistoon

tutustumista. Alustava työn esittely hoitokodin henkilökunnalle tapahtui huhtikuussa 2018 ja ohjausryhmän kanssa jatkoimme suunnittelua toukokuussa 2018.

Toteutusvaihe alkoi osaamiskartoitusten keräämisellä hoitokodissa toukokuussa 2018. Osaamiskartoitukset henkilökunnalle tehtiin vuonna 2016 kehitetyn osaamiskartan mukaan, joka on kehitetty henkilöstön yhteisissä työpajoissa. Kysely oli laaja ja siinä käydään läpi perusteellisesti osaamisen eri osa-alueet. Aineiston analysoinnin teki hoitokodin laatupäällikkö. Projektipäällikkönä sain aineiston tulokset käyttöni kesäkuun lopulla 2018. Muokkasin tuloksia helpommin esitettävään muotoon powerpoint esitykseksi (kuvio 5) henkilökunnalle.



Kuvio 5. Osaamiskartoituksen tuloksia.

Hoitokodin henkilökunnan teemahaastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna elokuun lopussa 2018, haastattelutilanteeseen osallistui 9 hoitohenkilökunnan jäsentä eri yksiköistä. Henkilökunnalle oli lähetetty etukäteen teemahaastattelun runko. Haastattelusta ja sen analysoinnista on kerrottu seuraavassa luvussa. Hoitokodin osastopalaverin yhteydessä syyskuussa 2018 kävin esittelemässä lyhyesti powerpoint esityksenä kehittämistyöni tarkoitusta ja osaamiskartoituksen keskiarvoja. Kehittämiprojektin seuraava vaihe oli varsinaisen ryhmäkehityskeskustelumallin luominen. Kehittämiprojektin väli-

seminaari toteutettiin hoitokodissa 1.11.2018. Väliseminaarissa arvioin kehittämisprojektin tietoperustaa, käyttämäni kehittämisotetta ja yhteistyötä keskeisten toimijoiden kanssa, tarkoituksena on myös tunnistaa kehittämiskohteet. Havaitsin väliseminaarissa, että ryhmäkehityskeskustelumalli vaatii yksityiskohtaiset valmistautumislomakkeet sekä esimiehelle, että työntekijöille. Ryhmäkehityskeskustelu oli uusi asia koko työryhmälle yhtä henkilökunnan jäsentä lukuun ottamatta.

Tuotos eli ryhmäkehityskeskustelumalli pilotoitiin hoitokodissa 2.11.2018 alkaen ja malista kerättiin palautetta pilotoinnin jälkeen myös kirjallisesti. **Arviointi** kehittämisprojektiin liittyen oli jatkuvaa ja tapahtuu myös kirjallisessa muodossa lopulliseen raporttiin. **Päätös** eli kehittämisprojektin tuotoksen siirtäminen SoteNavin navigaattoriin ja lopullinen raportti valmistuu keväällä 2019.

5.3 Aineiston kerääminen

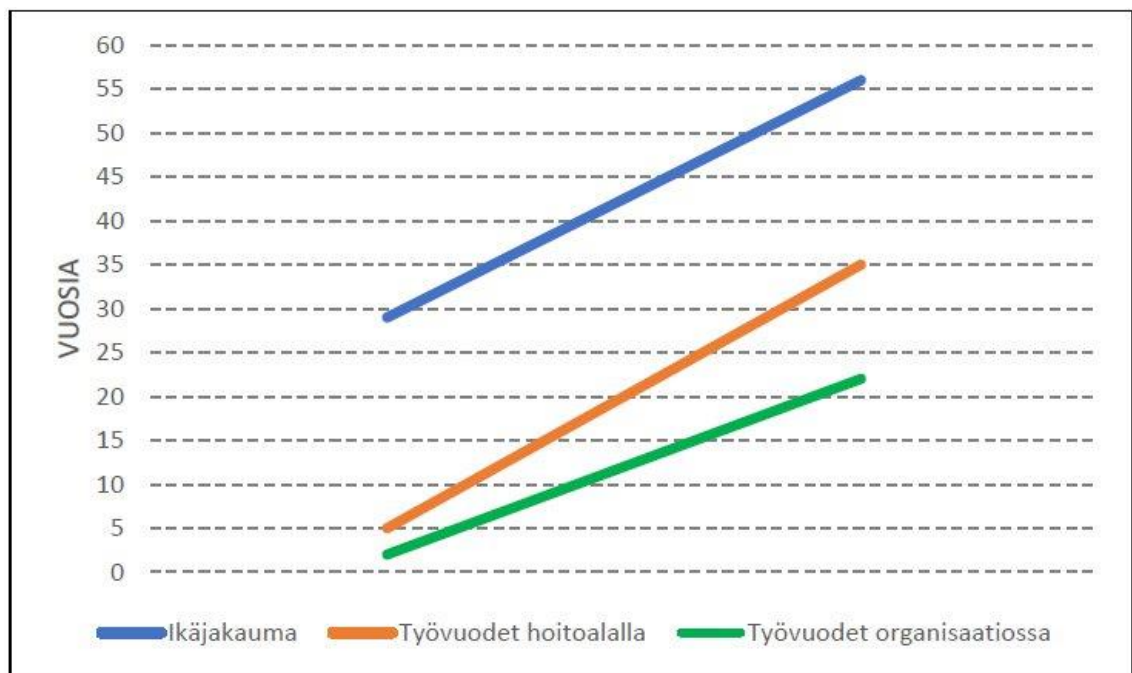
Haastattelin hoitokodin henkilökuntaa saadakseni tarkempaa tietoa heidän ajatuksistaan työhyvinvoinnista, kehityskeskusteluista ja moniammatillisuudesta. Haastatteluun osallistui sovitusti henkilökuntaa hoitokodin eri yksiköistä ja heille oli etukäteen lähetetty haastattelurunko (Liite 1). Haastattelijalla oli mukanaan tarkentavat kysymykset ja nauhuri. Haastattelutilanne nauhoitettiin kaikkien osallistujien suullisella luvalla.

Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jossa saadaan tutkimuksen kannalta merkityksellistä tietoa. Haastattelut tehdään tavallisesti arkikielellä ja haastattelijalla toimii tilanteessa tehtäväkeskeisesti, osoittaa luottamuksellisuutta, on samalla sekä osallistuva että tutkiva persoona ja toimii pikemminkin diplomaattina kuin teknikkona. Yksinkertaisin tapa määrittellä haastattelu on nimetä se keskusteluksi, jolla on ennalta päätetty tarkoitus. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 42, 98-103.)

Teemahaastattelu voidaan toteuttaa joko yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastattelussa haastatellaan useampaa henkilöä kerralla, jolloin myös haastattelu-aikaa tarvitaan vähemmän. Ryhmähaastattelu tuo mukanaan myös ryhmän vaikutuksen haastattelutilanteeseen. Haastattelijalla on oltava kykyä hoitaa tilanne niin, että kaikkien mielipiteet ja ajatukset tulevat tasapuolisesti huomioitua. (Kananen 2015, 148-149.) Teemahaastattelua varten laaditaan haastattelurunko, joka sisältää keskusteltavat aiheet. Haastattelua ei kuitenkaan toteuteta orjallisesti suunnitelman mukaan, vaan se toimii runkona haastattelulle. Tällöin ei laadita yksityiskohtaisia kysymyksiä, vaan teema-

alueluettelo. Haastattelutilanteessa teema-alueet tarkennetaan kysymyksillä. (Kananen 2015, 153; Hirsjärvi & Hurme 2001, 66.)

Haastattelu suoritettiin hoitokodin tiloissa ennalta sovittuna ajankohtana. Hoitokodin esimies oli lähettänyt etukäteen kutsun haastateltaville henkilöille. Haastatteluun saapuneet henkilöt edustivat eri yksiköitä ja he olivat valikoituneet pitkälti työvuorojen ja kattavan työhistoriansa perusteella, jolloin otantaa voidaan kutsua tarkoituksenmukaiseksi otannaksi. Siinä osallistujat on valikoitu tarkoituksenmukaisesti, heillä on paljon tietoa ja kokemusta, joukkoon voi valita myös vastakohtia kokonaisuuden ymmärtämisen parantamiseksi. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 85.) Valinnan osallistujista suoritti hoitokodin esimies. Haastatteluhuone oli rauhallinen, tarkoitukseen sopiva, ihmiset asettuivat ympyrän muotoiseen istumajärjestykseen, kaikilla näköyhteys toisiinsa. Hoitokodin puolesta oli järjestynyt myös kahvi/tee tarjoilu. Alun perin haastatteluun piti osallistua 8 henkilöä, haastattelun alkaessa paikalla oli kuitenkin etukäetiedosta poiketen 9 henkilökunnan jäsentä (kuvio 6). Haastattelun alussa varmistin kaikilta osallistujilta luvan haastattelun nauhoittamiseen.



Kuvio 6. Haastateltujen henkilöiden taustatiedot.

Haastateltavat asettuivat hyvin luonnollisesti ja avoimin mielin tilanteeseen, ilmiselvästi haastateltavat tuntevat toisensa pitkältä ajalta, kuten työvuodet organisaatiossa kes-

kiarvo (10,1 vuotta) osoittaa. Työvuosia hoitoalalla keskiarvoksi tuli 16,8 vuotta ja haastateltavien iän keskiarvoksi tuli 43 vuotta. Osallistujilla oli suurimmalla osalla mukanaan etukäteen lähetetty teemahaastattelun runko ja tilanteeseen asettumisen jälkeen aloitimme varsinaisen ryhmähaastattelun. Haastateltujen henkilöiden ammattinimikkeet olivat lähihoitaja, sairaanhoitaja, kuntahoitaja, mielenterveyshoitaja ja toimintaterapeutti. Minä haastattelijana johdin keskustelua ja ohjasin tarvittaessa takaisin aiheeseen. Ryhmä keskusteli avoimesti ja rohkeasti, muutama henkilö nousi voimakkaammin esille ajatuksineen, kaikki haastateltavat kuitenkin osallistuivat keskusteluun.

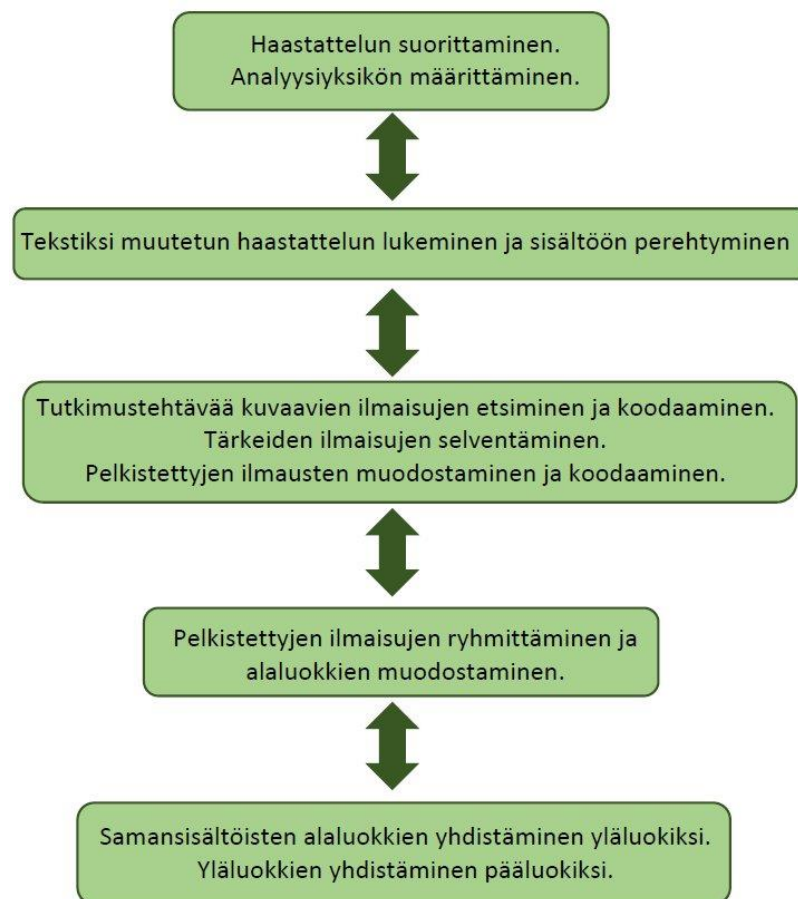
5.4 Aineiston analysointi ja arviointi

Haastatteluaineiston tallentamisen jälkeen se voidaan purkaa kahdella tavalla; aineisto joko kirjoitetaan tekstiksi joko sanasanaisesti puhtaaksikirjoittaen eli litteroiden, tai se voidaan tehdä myös valikoiden, eli esimerkiksi vain teema-alueista. Toisena vaihtoehtona on, että aineistoa ei kirjoiteta tekstiksi, vaan päätelmiä tehdään suoraan tallennetusta aineistosta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 138.) Litteroinnissa voidaan erottaa tarkkuuden suhteen eri tasoja; sanatarkka, yleiskielinen ja propositiotason litterointi. Tässä työssä käytin propositiotason litterointia, jossa kirjataan sanoman tai havainnon ydinsältö. (Kananen 2015, 160-161.) Päädyin tähän menetelmään, koska haastattelussa saattoi ajoittain puhua monta ihmistä samaan aikaan, sanatarkan litteroinnin suorittaminen olisi ollut hankalaa. Teemoja eli keskeisiä aiheita muodostetaan usein etsimällä yhdistäviä tai erottavia seikkoja. Litteroinnin jälkeen aineisto voidaan järjestellä teemoittain, joskus teemat muistuttavat aineistonkeruussa käytettyä teemahaastattelurunkoa, joskus taas löytyy uusia teemoja, litteroitua tekstiä tuleekin tarkastella ennakkoluulottomasti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemojen muodostamisessa voidaan käyttää apuna koodausta ja/tai kvantifiointia, sekä tyyppikertomuksia. Kun aineistoa järjestellään teemojen mukaan, kunkin teeman alle kootaan ne kohdat, joissa puhutaan teemasta. Tutkimusraportissa esitetään yleensä teemojen käsittelyn yhteydessä näytepaloja, sitaatteja. Niiden on tarkoitus antaa havainnollistavia esimerkkejä ja nautaa lukijalle todiste siitä, että tutkijalla todellakin on ollut jokin aineisto. Jokaisen sitaatin käyttö tulee kuitenkin olla harkittua. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Sisällönanalyysi on perusmenetelmä, jonka avulla voidaan tehdä monenlaista tutkimusta. Voidaan sanoa, että useimmat eri nimillä kulkevat laadullisen tutki-

muksen analyysimenetelmät perustuvat tavalla tai toisella sisällönanalyysiin, jos sillä tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysiä väljänä teoreettisena kehyksenä. Tästä näkökulmasta sisällönanalyysia ei voida myöskään pitää pelkästään laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmänä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103.) Ennen analyysin aloittamista tulee määrittää analyysiyksikkö, joka voi olla yksittäinen sana, lause tai ajatuskokonaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122). Tässä kehittämistehtävässä tutkimuskysymykset ohjasivat aineiston analyysiä; ”Mistä asioista rakentuu työhyvinvointia ja osaamisen kehittymistä tukeva ryhmäkehityskeskustelu ”ja” miten moniammatillista kehittymistä voi tukea ryhmäkehityskeskustelun avulla”. Seuraavassa kuvassa (kuvio 7) tämän kehittämisprojektin analyysiprosessi.

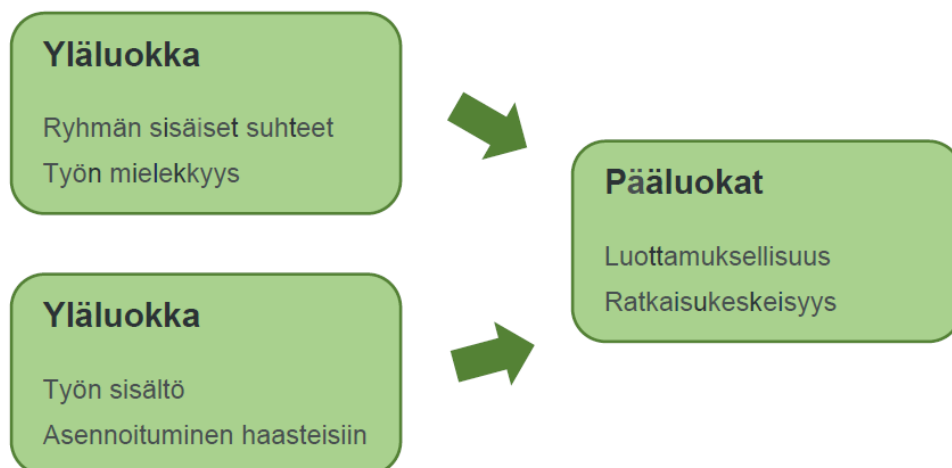


Kuvio 7. Tutkimuksen analyysiprosessi mukailtuna Tuomen & Sarajärven (2018) mukaan.

Ensimmäiseksi kehittäjä kuunteli haastattelun useaan kertaan läpi, jonka jälkeen haastattelu kirjoitettiin tietokoneelle. Kirjoitettuja tekstiliuskoja syntyi 4 kpl jotka tulostettiin.

Kehittäjä luki tekstin läpi useaan kertaan ja alkoi etsiä tekstistä tutkimuskysymyksiä kuvaavia ilmaisuja. Tämä pelkistäminen karsii aineistosta epäolennaisia pois. Kehittäjä käytti tässä vaiheessa erivärisiä tusseja alleviivaukseen, joilla samaa kuvaavat ilmaisut sai eroteltua. Seuraavaksi löydetyt pelkistetyt ilmaukset listattiin erilliselle paperille ja niitä yhdistettiin omiksi ryhmiksi. Samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet yhdistettiin eri luokiksi, joista muodostuvat alaluokat, tätä vaihetta kutsutaan klusteroinniksi, eli ryhmittelyksi. Alaluokat nimetään sisältöä kuvaavalla käsitteellä ja luokitteluyksikkönä voi olla ominaisuus, piirre tai käsitys. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123-124.)

Aineiston klusterointia seurasi aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen, jossa erotellaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja valitun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Abstrahointia jatketaan niin kauan kuin se sisällön näkökulmasta on mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 125). Koko analyysin ajan pitää tarkkailla, että aineistossa säilyy polku alkuperäisdataan. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä siis yhdistellään käsitteitä ja saadaan vastaus tutkimustehtävään. Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään asteittain. Analyysin kaikissa vaiheissa tutkijan pitää pyrkiä ymmärtämään tutkittavia heidän näkökulmastaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 126-127.) Koko sisällönanalyysi vaihe oli työläs ja vaati keskittymistä ja tarkkuutta. Kehittäjä joutui palaamaan useasti varsinaisen materiaalin alkulähteille ja pohtimaan sen sisältöä. Varsinainen taulukko ryhmittelystä ja käsitteellisistä on liitteenä (liite 2), seuraavana osa taulukosta, jossa on kuvattu yläluokat ja pääluokat (kuvio 8).



Kuvio 8. Aineiston ryhmittely ja käsitteellistäminen.

6 RYHMÄKEHITYSKESKUSTELUMALLIN SISÄLTÖ JA SEN TOTEUTUMINEN

6.1 Ryhmäkehityskeskustelumallin suunnittelu

Aloitin ryhmäkehityskeskustelulomakkeen suunnittelun etsimällä tietoa aiemmin tehdyistä ryhmäkehityskeskustelumalleista. Huomasin nopeasti, että materiaalia oli suhteellisen vähän tarjolla. Valmistauduin lukemalla tutkimuksia ja artikkeleja kehityskeskusteluista, ryhmäkehityskeskustelu oli jälleen vähemmän edustettuna. Aloitin mallin luomisen suunnittelemalla paperille raakaversioita, työtä ohjasi pitkälle myös hoitokodissa käydyt keskustelut heidän toiveistaan, sekä teemahaastattelun tulokset.

Teoriaan tutustuminen vahvisti tekijän jo olemassa olevaa ajatusta dialogin mukaan ottamisesta malliin. Kävi ilmi, että kehityskeskustelut voivat olla dialogisia ja voimaannuttavia tai tavanomaisia keskusteluja. Työhyvinvointia edistävässä kehityskeskustelussa esimies ja työntekijät pohtivat yhdessä asioita pyrkien dialogiin, jossa liikutaan eri näkökulmien, kokemusten, tunteiden, odotusten ja merkitysten välillä, hakien yhteistä päämäärää. (Haarakangas 2008, 28 -30.)

Kiinnitin dialogisuuden periaatteen osaksi ryhmäkehityskeskustelumallia erillisillä liitteillä, joissa kuvataan lyhyesti dialogia ja dialogimenetelmille yhteisiä piirteitä (Liite 3). Tarkoituksena on, että esimies lähettää lomakkeet etukäteen tutustumista varten osallistujille. Liitteessä korostetaan suoraan puhumista, kuuntelua, kunnioittamista ja odottamista.

Dialogisuuden lisäksi teoria painotti etukäteen tilaisuuteen valmistautumista ja keskustelun arviointia ja seuranta. Lukemani perusteella päätin tehdä omat valmistautumiskaavakkeet sekä työnantajalle, että työntekijöille, sekä yhteisen seurantakaavakkeen, jonka nimeksi muodostui ”ryhmädokumentti”. Kehityskeskustelulomake on kirjallinen teksti, jossa lomakkeella on materiaallinen olomuoto. Kehityskeskusteluun osallistujat käyttävät lomaketta katsoessaan, käsitellessään, liikuttaessaan ja siirtäessään lomaketta. Erityisen tärkeässä asemassa keskustelulomakkeen materiaalisuus on kehityskeskustelussa silloin, kun keskustelijat valmistautuvat etenemään lomakkeen aihepiiristä seuraavaan. Kehityskeskustelulomakkeen käsittelyssä eteneminen edellyttää ei-kielellistä neuvottelua, jossa lomakkeella on tärkeä rooli. (Mikkola 2016, 51.)

6.2 Teemahaastattelun tulokset

Haastattelun tuloksista pääluokiksi tuli luottamuksellisuus ja ratkaisukeskeisyys. Saatamani tulokset vastaavat myös osittain tutkimuskysymyksiin. Luottamuksellisuus nousee tässä kehittämissuunnitelmassa esille useassa kohdassa, kuten hyvän työyhteisön- ja kulttuurin tunnusmerkkinä. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 113 -115.) Moniammatillisessa tiimissä tarvitaan luottamusta, samoin vaikeiden asioiden esiintuominen kehityskeskusteluissa vaatii luottamuksellisen ilmapiirin (Lindholm & Salminen 2014, 178 -183). Dialogiin sekä kehityskeskusteluun tarvitaan luottamusta. (Wink 2007; Poikela 2005.) Teemahaastattelussa luottamus nousi useassa kohdassa esille, haastateltavat korostivat varsinkin työväyryyden luottamisen merkitystä.

Ratkaisukeskeisyys liitetään usein voimavarakeskeisyyteen. Ratkaisukeskeisen ajattelun tuominen organisaatioon näyttäytyy mahdollisuutena vaikuttaa voimavarojen hyödyntämiseen. Ratkaisukeskeisyys tähtää aktiivisesti voimavarojen käyttöön ottamiseen ja aktiiviseen hyödyntämiseen, jota työyhteisöt harvoin onnistuvat hyödyntämään. (Paananen 2018, 40.) Manka ym. (2010) liittävät dialogisuuden ja ratkaisukeskeisyyden yhteen, molemmissa katsotaan tulevaisuuteen ja etsitään ratkaisua positiivisen ajattelun kautta. Ratkaisukeskeisyys nousi esille tekemässäni teemahaastattelussa ja haastateltaja teki havaintoja ratkaisukeskeisestä asennoitumisesta työryhmään ja itse työhön.

Haastattelun sisällöstä nousi esille myös työtovereiden tärkeys sekä työssä jaksamisessa, että osaamisen jakamisessa. Johdolta toivottiin enemmän palautetta ja henkilökunnan mukaan ottamista työn sisältöä koskeviin päätöksiin. Ryhmäkehityskeskustelun malliin mukaan ottamani palauteosio muodostui pitkälle tämän haastattelun antaman informaation perusteella. Työn muutokset puhuttivat ja herättivät keskustelua koulutuksen tarpeesta päihdeosaamiseen, myös turvallisuusasiat nousivat esille. Moniammatillisuus koettiin keskustelussa luonnollisena osana hoitokodin arkea, toisten auttaminen ja onnistumisen tunteet olivat jaettavissa. Tulevaisuus ja mahdollinen tuleva sote-uudistus koettiin positiivisina, hoitokodin tulevat palvelut mahdollisesti etenevissä määrin päihdepsykiatriasta osaamista vaativina herättivät toiveen koulutuksen kautta saatavista työkaluista. Kaiken kaikkiaan haastattelun perusteella muotoutui kuva hyvinvoivasta työyhteisöstä, jossa katsotaan tulevaisuuteen ja toimitaan yhdessä asiakkaan parhaaksi.

6.3 Ryhmäkehityskeskustelumalli

Ryhmäkehityskeskustelumallin sisältö koostuu neljästä aihepiiristä ja palauteosiosta. Nostin keskeisiksi asioiksi lukemani teorian ja haastattelussa nousseiden asioiden perustella; strategia ja tavoitteet, työyhteisön tila, osaamisen kehittäminen ja työhyvinvoinnin edistäminen

Wink (2007) korostaa aloitusvaiheen tärkeyttä kehityskeskusteluissa. Työnantajan valmistautumislomakkeeseen (Liite 4) syntyi tämän perusteella kohta, ”vapauta ilmapiiriä” tavanomaisista asioista keskustellen. Ryhmäkehityskeskustelutilanne, jossa kehittäjä oli mukana, ilmapiirin vapauttaminen oli ratkaistu hoitokodin taholta erinomaisella keinolla. Tilassa jossa kokoonnuimme, oli iso pöytä. Pöydälle oli aseteltu kopioita hoitokodin arvoista ja visioista. Keskustelutilaisuus aloitettiin sillä, että jokainen otti sivupöydältä kuvakortin, jonka koki kuvaavan päivän ”fiilistä”. Jokainen kertoi miksi otti kyseisen kortin ja kertoi lyhyesti tunnetilastaan. Tämä osoittautui hyväksi pelinavaukseksi, tunnelma oli rento ja hyväksyvä.

Työnantajan lomakkeessa on myös kuvattuna lyhyesti ryhmäkehityskeskustelun tavoitteet ja keskusteluprosessin toteutus. Valmistautuminen on yhtä tärkeää sekä esimiehelle, että työntekijälle. Esimiehen rooliin kuuluu lähettää kutsut osallistujille, tarvittavien lomakkeiden toimittaminen, ajan ja paikan varaaminen. Esimies myös joutuu miettimään ajankäyttöä etukäteen, minkä verran on aikaa kullekin aiheelle ja ”kellottamaan” varatun ajan. Ryhmädokumenttiin (Liite 5) tehtävät kirjaukset ovat myös esimiehen vastuulla. Esimiehen rooli keskustelun vetäjänä on hyvin intensiivinen ja siihen liitetään paljon odotuksia. Ryhmäkehityskeskustelujen toimivuus paraneekin kertojen myötä.

Työntekijän valmistautumislomake (Liite 6) ryhmäkehityskeskusteluun poikkeaa vain vähän esimiehen lomakkeesta. Työntekijän lomakkeessa kehoitetaan valmistautumaan etukäteen annettuihin aiheisiin ja kerrotaan ryhmäkehityskeskustelun tavoitteet ja toteutus. Dialogisuuden periaatteisiin tutustuminen on tärkeässä asemassa. Lomakkeessa toivotaan työntekijän pohtivan aiheita omasta ja ryhmän näkökannasta etukäteen. Kaikille osallistujille on jaettu liitteenä myös kehityskeskustelun arviointilomake (liite 7), mikä on toivottu täytettävän mahdollisimman pian keskustelun päätteeksi.

6.4 Ryhmäkehityskeskustelumallin toteutus ja osallistujien palautekyselyn tulokset

Ryhmäkehityskeskustelu toteutettiin hoitokodissa neljä kertaa. Sain kutsun osallistua viimeiseen keskusteluun ja otin kutsun vastaan. Osallistuminen oli tärkeä lomakkeen lopullisen muotoilun kannalta, koska havaitsin keskustelun aikana, että mallia täytyy yksinkertaistaa ja tiivistää. Teoriapohjalta tehty ryhmäkehityskeskustelumalli oli liian runsas, kaikkia asioita ei ehdi/pysty keskustelemaan. Karsin kaikista aihepiireistä yhden tai kaksi kohtaa pois, ja jätin keskeisimmät kohdat. Ryhmäkehityskeskustelumalli selkiytyi ja napakoitui. Saamani kirjallisen palautteen (32 kpl) ja havaintojeni perusteella ryhmäkehityskeskustelumalli muotoutui lopulliseen muotoonsa. Kirjallisissa arvioinneissa nousi esiin, että ryhmäkehityskeskustelut koettiin enimmäkseen tarpeellisiksi ja hyödyllisiksi. Ajankäyttö (2,5 tuntia) koettiin riittäväksi, joskin perjantai iltapäivä ilmoitettiin vääräksi ajankohdaksi ryhmäkehityskeskustelulle. Kritiikkiä nousi myös siitä, että keskustelu ei tapahtunut oman yksikön sisällä, toivottiin myös pienempiä ryhmiä. Seuraavat lainausmerkeissä olevat lauseet ovat suoria lainauksia kirjallisista arvioinneista ryhmäkehityskeskusteluista. Esitän suorat lainaukset koska pidän niitä tärkeinä palautteina sekä oman oppimiseni, että ryhmäkehityskeskustelumallin toimivuuden arvioinnin kannalta.

"Kehityskeskustelu ei palvellut oman yksikön kehittämistä".

Joihinkin aiheisiin olisi toivottu lisää aikaa, suurin osa vastanneista oli kuitenkin tyytyväisiä käsiteltyihin asioihin.

"Välillä tuntui, että keskustelu loppui lyhyeen, mutta toisaalta aikataulutus piti keskustelun tiiviinä."

Ryhmäkehityskeskusteluissa koettiin, että jotain uutta kehitettiin. Useassa arvioinnissa nousi esiin vanhojen hyvien käytäntöjen palauttaminen ja niiden syventäminen. Hoitokodin näkyvyyden parantaminen oli myös keskustelujen aiheena.

"Mietittiin hoitokodin markkinointia, muutoksia ja uudistuksia ja sitä, mikä voisi olla hoitokodin valttikortti."

"Osaamisen lisäämistä työnkierroilla tai tutustumisella toistemme työnkuvaan, vahvistettiin tiimihenkeä ja työhyvinvointia."

Osallistujat kokivat keskustelleensa melko avoimesti tilaisuuksissa, varovaisuutta raportoitiin useammassa palautteessa.

"Melko avoimesti, pientä varovaisuutta oli ehkä havaittavissa."

Dialogisuuden toteutumisesta tuli hyvää palautetta, erityisesti siitä, ettei puhuttu toisten päälle ja maltettiin kuunnella.

"Kenenkään sanomisia ei vähätelty, vaan käsiteltiin asiana."

"Keskustelusta tuli hyvää ajatustenvaihtoa, ei väittelyä."

Ryhmäkehityskeskustelun hyötyinä nähtiin arjen työn kehittyminen, toisten ajatusten kuuleminen, avoimuuden lisääntyminen, palautteen saaminen ja antaminen. Myös johdon ajatukset tulevaisuudesta olivat palautteen mukaan tärkeitä.

"Paras anti oli kuitenkin johdon palaute työntekijöille"

"Antoi uusia ajatuksia ja tuki hyviä ideoita."

"Avoimuuden lisääntyminen, ryhmähengen paraneminen, dialogisuuden oppiminen (tai siihen tutustuminen.)"

"Paljonkin hyötyä! Uusi keskustelukulttuuri, avoimuuden ja me-hengen lisääntyminen, Yhteisten asioiden kehittäminen yhdessä."

"Ajattelen, että sen hyödyn tulee näkemään vasta pienen ajan kuluttua."

Jokaisella keskustelukerralla esimies on täyttänyt seurantaan toimivaa ryhmädokumenttia, johon kirjataan keskustelussa esiin tulevat mahdolliset tavoitteet/muutokset, toimenpiteet, vastuuhenkilöt ja seurannan. Jokaisella keskustelukerralla tilanne on myös hyvin ainutkertainen ja erilainen. Ryhmädokumentin tarkoitus on palvella niin sanottuna jatko-seurantakaavakkeena, jotta mahdollisesti yhdessä sovitut asiat myös toteutuisivat. Jatkossa ryhmädokumentti voisi palvella parhaiten digitaaliseen muotoon muutettuna. Ryhmäkehityskeskustelun arviointi lomake oli tarkoitettu pääasiassa tutkijan käyttöön, jatkossa esimies voi hyödyntää sitä ryhmäkehityskeskustelujen arvioinnissa.

7 ARVIOINTI, POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Eettisyys ja luotettavuus

Etiikan peruskysymyksiä ovat kysymykset oikeasta ja väärästä, hyvästä ja pahasta. Arkielämässä ihmiset ovat usein eri mieltä siitä, mikä on hyvää ja pahaa, mitä pitää tehdä ja mitä ei saa tehdä. Tiedon hankintaan ja julkistamiseen liittyvät periaatteet ovat yleisesti hyväksytyjä, noudatetaan hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Lähtökohtana voidaan pitää ihmisarvon kunnioittamista, perehtyneisyyttä ja suostumusta. Epärehellisyyttä on vältettävä ja huomioon otettava muun muassa seuraavia seikkoja; toisten tekstiä ei plagioida, tuloksia ei yleistetä kriittikittömästi, raportointi ei saa olla harhaanjohtavaa tai puutteellista, muiden mahdollisten osallistujien osuutta ei vähätellä. (Hirsjärvi ym. 2015, 23 -27.)

Kehittämiprojektia tehdessäni noudatin hyvää tieteellistä käytäntöä ja eettisiä periaatteita. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu noudattaa rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten arvioinnissa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 150.) Pysin käyttämään työssäni luotettavia ja eettisesti kestäviä ajankohtaisia lähteitä ja olemaan samalla lähdekriittinen. Pysin johdonmukaiseen ja tarkkaan työskentelyyn, joka perustuu keskinäiselle kunnioitukselle, demokraattiselle osallistumiselle ja vastavuoroisuudelle hoitokodin johdon ja henkilökunnan kanssa. Tutkimusetiikan mukaisesti tutkijan on pyrittävä tarpeettomien haittojen ja epämuikavuuksien minimointiin. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 177.) Haastatteluun osallistujat ovat olleet vapaaehtoisia ja heille on annettu mahdollisuus esittää kysymyksiä tai keskeyttää haastattelu. Tutkimustietoja ei ole luovutettu kenellekään ulkopuoliselle ja aineisto on säilytetty huolellisesti tutkimuksen ajan. Noudatin eettisiä periaatteita tehdessäni haastattelua ja sen analyysiä.

Yksinkertaisin tapa varmistaa luotettavuutta on luetuttaa aineisto sillä taholla, jota se koskee (Kananen 2015, 354). Toimin tiiviissä yhteistyössä hoitokodin edustajien kanssa ja toivoin heiltä palautetta tulosten ja tulkintojen oikeellisuudesta. Kehittämiprojektin raportoinnilla osoitan hallitsevani aiheen taustan ja kehittämisen menetelmät. Raportoinnin perusteella voidaan arvioida sen luotettavuutta ja uskottavuutta. Raportointi tulee tehdä huolellisesti, tarkasti ja rehellisesti, luotettavuutta lisää projektin tarkka kuvaus. Tämän

kehittämisprojektin luotettavuutta lisää suorat lainaukset tutkimusaineistosta. Ne auttavat lukijaa arvioimaan tutkijan tekemiä valintoja. Haastattelu aineiston sisällönanalyysi prosessi on nähtävissä liitteenä (liite 2) kokonaisuudessaan.

Kehittämisprojektin luotettavuutta lisää myös huomioiva ja keskusteleva kommunikointi, jossa käytetään kieltä, jota jokainen ymmärtää. Kehittämisprojektin luotettavuutta lisää sen sisältyminen hankkeeseen, jolloin käytettävissä on ohjausryhmään kuuluvien henkilöiden ammattitaito ja ohjaus, jota olen käyttänyt projektia toteuttaessani. Kehittämisprojektin vetäjänä minulla on vastuu toimia sovittujen aikataulujen sisällä ja noudattaa sovittuja pelisääntöjä.

7.2 Kehittämisprosessin tarkastelua

Ryhmäkehityskeskustelu ja kehittämisprosessi olivat uusia asioita tähän kehittämisprojektiin lähtiessäni. Tavallisista yksilökehityskeskusteluista kehittäjäällä on kokemusta sekä positiivisessa että negatiivisessa mielessä. Tätä projektia tehdessä olen oppinut paljon uutta sekä kehityskeskusteluista että kehittämisprojektissa toimimisesta. Kehittämissankkeen toteuttaminen on ollut haastava, antoisa ja opettavainen matka kehittämisen maailmaan. Ammatillinen osaaminen kehittämistyön näkökulmasta on syventynyt.

Projektin alkuvaiheessa uskoin saavani paljon materiaalia osaamiskartoituksen tulosten avulla, tämä ei toteutunut. Hoitokodissa tehdyn laajan osaamiskartoituksen tuloksia ei juurikaan voinut käyttää ryhmäkehityskeskustelumallin luomisen apuna. Kysely oli varsin laaja ja sen tulkinta oli hankalaa. Vastauksia sekoittivat niin sanotut ”0- vastaukset”, jotka saattoivat vääristää keskiarvoja, monella eri tavalla ymmärretyt kysymykset ja myös tutkijan kokemattomuus tulkita monimutkaisia taulukoita vaikuttivat asiaan. Teemahaastattelu tuotti paljon hyvää materiaalia kehittämisprojektia varten. Haastattelun analysointi oli työläs tutkijan kokemattomuuden takia, ohjauksen saaminen helpotti projektin loppuun saattamista. Viimeisessä ryhmäkehityskeskustelussa mukana oleminen hiljaisena tarkkailijana oli kenties paras tapahtuma kehittämisprojektin kannalta. Havaitsin alkuvaiheessa keskustelua, että ”vähemmän on enemmän”. Konkreettisesti tapahtumassa mukana olo antoi työlle myös jonkinlaisen ”leiman” siitä, että kehittämisprojekti on mennyt työelämän käyttöön, eikä jäänyt sanoiksi paperille.

Teemahaastattelussa ja osaamiskartoituksessa kävi ilmi, että työnohjausta ei ole osattu käyttää sen tarjoamaa hyötyä hyväksi käyttäen. Työntekijöillä ei ollut tarkkaa tietoa onko

työnohjaus käynnissä vai ei, sen tuoma hyöty herätti ristiriitaisia ajatuksia. Työnohjausta en kuitenkaan voinut liittää osaksi ryhmäkehityskeskustelua, jatkossa varsinkin ratkaisukeskeinen työnohjaus voisi palvella hoitokodin tarpeita. Ryhmäkehityskeskustelussa mukana ollessani jäin pohtimaan sitä, vaikuttaako esimiesten runsas mukana olo vuorovaiikutukseen ja ryhmädynamiikkaan. Keskustelussa jossa olin mukana, oli keskustelun vetäjän lisäksi läsnä useampi esimiesasemassa oleva henkilö. Jatkossa asetelma ehkä muuttuu.

Ryhmäkehityskeskustelumalli rakentui ja toteutui hyvin. Ryhmäkehityskeskustelumalli mahdollisti avoimen keskustelun ja dialogin työyhteisölle tärkeistä asioista. Ryhmäkehityskeskusteluissa muodostui yhteinen näkemys hoitokodin nykytilasta, tavoitteista ja kehittämistoimenpiteistä. Keskustelutilanteet koettiin avoimiksi ja luottamusta ja moniammatillisuutta edistäviksi.

Tämän kehittämisprojektin toteutumista on edesauttanut hoitokodin johdon osallisuus ja tuki, sekä koko henkilökunnan motivaatio ja sitoutuminen hankkeeseen. Kehittämisprosessin aikana olen oivaltanut, että kehittäminen rakentuu yhteistoiminnallisuudesta, dialogisuudesta ja motivaatiosta.

7.3 Jatkokehittäminen

Ryhmäkehityskeskusteluille löytyy tarve ja paikka tämän päivän yhteiskunnassa. Työelämä on muuttunut kiivaammaksi ja suorituskeskeisemmäksi. Hyvällä moniammatillisella ryhmätyöllä voi saavuttaa uudenlaisia tavoitteita kuin yksin puurtamalla. Työhyvinvointia ja osaamista kehittävä ryhmäkehityskeskustelu rakentuu säännöllisistä, avoimuuden, luottamuksellisuuden ja rehellisyyden periaatteita noudattavalle pohjalle. Keskustelujen säännöllisyys lisää luottamusta ja motivaatiota. Keskusteluihin valmistautuminen, esimiehen kannustava ote, keskustelutilanteen rauhallisuus, riittävä ajan varaaminen ja sen johdonmukainen hyödyntäminen vaikuttavat keskustelun onnistumiseen.

Moniammatillista kehittymistä voi tukea ryhmäkehityskeskustelun avulla hyödyntäen dialogin käyttöä ja ratkaisukeskeisyyden periaatteita. Dialogissa tapahtuvan kehityskeskustelun mahdollisuudet ovat erinomaiset. Dialogiin pohjautuvalla kehityskeskustelulle on ominaista, että keskustelijat hakevat yhteistä päämäärää. Ratkaisukeskeisyydessä

keskitytään voimavaroihin, tulevaisuuteen ja ollaan avoimia mahdollisuuksille. Nämä kaikki asiat auttavat moniammatillista kehittymistä.

Jatkotutkimuskohteena näen yksilökehityskeskustelujen ja ryhmäkehityskeskustelun yhdistämisen. Helsingin Yliopiston kirjastossa (Kumpulan kirjasto) otettiin käyttöön uusi käytäntö, joka nimettiin kehittäväksi dialogiksi. Käytäntö toimeenpantiin vuosina 2009-2010. Uudessa mallissa on kolme päävaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa pidetään työyhteisön ryhmäkeskustelu yhteisten haasteiden ja tulevaisuuden muutosten ennakkointiin. Kumpulan kirjastossa ryhmäkeskustelu toteutettiin nelikenttä-välineistön avulla. Toisessa vaiheessa esimies käy henkilökohtaiset kehityskeskustelut työntekijöiden kanssa. Keskusteluissa pohditaan, millainen suhde työntekijällä on työhönsä. Keskustelun jälkeen jokainen työntekijä laatii itselleen oppimissuunnitelman. Kun kaikki keskustelut on käyty, esimies organisoii yhdessä työyhteisön kanssa kolmannen vaiheen, oppimisen suunnitelmat kokoavan ryhmäkeskustelun. Palaverissa tarkastellaan, millaista oppimista tarvitaan ja miten se järjestetään. Käytännön tuotoksena on työyhteisön yhteinen oppimisen suunnitelma. (Ahonen & Fabritius 2015). Tämän toteutetun mallin käyttöönotto ja muokkaaminen omaa työyhteisöä palvelevaksi kokonaisuudeksi on tulevaisuuden visioni.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsingin kauppakamari. Helsinki: Edita Prima oy.

Ahonen, H & Fabritius, H. 2015. Kehityskeskustelusta kehittävään yhteisölliseen dialogiin. Signum 1/2015. Viitattu 15.1.2019 <https://journal.fi/signum/article/view/49758/14799>

Anttila, P 2014. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Viitattu 4.4.2018. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#7.4.5%20Toiminta-tutkimus%20ja%20systeemiteoria>

Asmuss, B.2008. Performance appraisal interviews. Preference organization in assessment sequences. Journal of business communication, volume 45, number 4. Viitattu 24.1.2018. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1023.2467&rep=rep1&type=pdf>

Autio, V-M.; Juuti, P & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Vantaa: Hansaprint oy

Berlin, S.2008. Innosta, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Monografia. Vaasa: Vaasan yliopisto. Acta wasaensia, 198. Viitattu 26.11.2018 https://www.univaasa.fi/ma-teriaali/pdf/isbn_978-952-476-245-8.pdf

Breitbach, A.; Reeves, S & Fletcher, S. 2017. Health care as a team sport? - Studying athletics to improve interprofessional collaboration. Viitattu 30.11.2018 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5968948>

Derouin, A.; Holtschneider, M.; McDaniel, K.; Sanders, K & McNeil, D. 2018. Lets Work Together. Interprofessional training of health professionals in North Carolina. NCM vol 79 no.4. Viitattu 22.4.2019 www.ncmedicaljournal.com/content/79/4/223.long

Fabritius, H 2015. Qualitative methods in workplace learning. Methods in libraries, vol.4,53-58. Viitattu 27.11.2018 https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/160092/416QQML_Journal_2015_Fabritius_53_58.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Haarakangas, K. 2008. Parantava puhe. Dialogisuus ihmissuhteissa, mielenterveys-työssä ja psykiatrisessa hoidossa. Helsinki: Magentum.

Heikkilä, J & Heikkilä, K.2001. Dialogi-Avain innovatiivisuuteen. 1. Painos. WSOY.

Heikkilä- Tammi, K.; Nuutinen, S.; Bordi, L & Manka, M-L 2015. Eri-ikäisten työssä jatkamista ja työhyvinvointia tukevat esimiestyön käytännöt. Hallinnon tutkimus 2/2015. Viitattu 30.3.2019 <https://elektra.helsinki.fi/ezproxy.turkuamk.fi/se/h/0359-6680/34/2/eriikais.pdf>

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino

Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Helsinki: Kauppakaari.

Isoherranen, K. 2012. Uhka vai mahdollisuus- moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Väitöskirja. Sosiaalitieteiden laitos. Sosiaalipsykologia. Helsinki: Helsingin yliopisto. Viitattu 26.11.2018 https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37493/iso-herranen_vaitoskirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Juuti, P.2010, Työhyvinvoinnin strategia-mitä sillä tarkoitetaan. Teoksessa työhyvinvoinnin johtaminen (toim.) Helsinki: Otava.

Juuti, P & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5 uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kaiku-ohjelma. 2009. Valtiokonttori. Strategia ja työhyvinvointi. Työhyvinvoinnin kestävä kehittäminen. Viitattu 29.11.2018 http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Tietoa_Valtiokonttorista/Julkaisut_ ja_tilastot/Julkaisut/Henkilostojohtamisen_tukeminen/Tyohyvinvointijulkaisut

Kananen, J.2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja- sarja. Juvenes Print.

Kankkunen, P & Vehviläinen-Julkunen, K. 2009.Tutkimus hoitotieteessä. 1. Painos. Helsinki: WSOYpro.

Katajamäki, E 2010. Moniammatillisuus ja sen oppiminen. Tapaustutkimus ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalalta. Väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 23.9.2018 <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66639/978-951-44-81529.pdf?sequence=1>

Karvonen, E. 2016. Käsiteltyjen aiheiden vaikutus kehityskeskusteluiden hyödyllisyyteen ja kokemukseen johtamisen oikeudenmukaisuudesta. Pro gradu- tutkielma. Psykologian ja logopedian laitos. Turku: Turun yliopisto. Viitattu 22.5.2019 <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/130795/KarvonenEssi.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Korpela, R. 2018. Kehityskeskustelua sosiaalityössä, Pyhien kasvojen pyhitetty hetki. Pro gradu-tutkielma. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 26.11.2018 <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/59761/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201810044341.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lindholm, T & Salminen, J. 2014. Keskustele ja kehity 2.0 – Kehityskeskusteluista vuoden paras työpäivä. 1. Painos. Helsinki: Multiprint Oy.

Manka, M-L.; Hakala, L.; Nuutinen, S & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua. Työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampereen yliopisto; Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Viitattu 20.1.2018 https://kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf

Manka, M-L.; Kaikkonen, M-L & Nuutinen, S.2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampereen yliopisto; Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Viitattu 20.1.2018. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/opaat/tyhyopas1.pdf>

Manka, M-L & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Manka, M-L & Mäenpää, M. 2010. Tulevaisuuden osaajaksi. Tulosta osaamistarpeiden tunnistamisella. Tampereen yliopisto. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Viitattu 20.1.2018. http://lato.poutapilvi.fi/p4_kuntoutussaatio/files/534/punk_osaamisopas_www.pdf

Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. 2. Painos. Helsinki: Talentum.

Mikkola, J. 2006. Kehityskeskusteluiden toimivuus. Pro gradu-työ. Johtamistieteiden laitos, yrityksen hallinto. Tampere: Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. Viitattu 20.1.2018. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/93483/gradu01105.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mäkisalo-Ropponen, M. 2012. Vuorovaikutustaidot sosiaali- ja terveysalalla. 1-2. Painos. Helsinki: SanomaPro Oy.

Mönkkönen, K & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. 2. Painos. UNIpress.

Nuutinen, S.; Heikkilä-Tammi, K.; Manka, M-L. & Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jaksamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampereen yliopisto. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampere: Tampereen offsetpalvelu Oy. Viitattu 9.4.2018. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/TSRloppuraportti.pdf>

Nyysönen, E. 2003. Inhimillisten perustarpeiden strategia. Käsitteen tausta, määrittely ja 1970-luvun poliittisen ilmaston vaikutus keskusteluun. Viitattu 23.3.2019 <http://www.merkitys.org/perustarpeet.html>

Paananen, P. 2018. Työyhteisöjen onnistumisen keinot- Ratkaisukeskeisyyden mahdollisuudet onnistumisen vahvistajana. Pro gradu-tutkielma. Psykologian laitos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 17.12.2018 <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/59051/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201808013679.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pahkin, K. 2015. Staying well in an unstable world of work- Prospective cohort study of the determinants of employee well-being. Väitöskirja. Valtiotieteellinen tiedekunta. Sosiaalitieteiden laitos. Helsinki: Helsingin yliopisto. Viitattu 9.4.2018. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153421/stayingw.pdf?sequence=1>

Poikela, E. 2005. Luottamusta luova kehityskeskustelu. Tampereen yliopiston julkaisuja. Viitattu 20.1.2018. http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68262/luottamusta_luova_kehityskeskustelu_2005.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Puttonen, S; Hasu, M & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Helsinki. Työterveyslaitos. Viitattu 20.1.2018. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Tyohyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1>

Raitio, K & Kuhanen, C. 2018. Perhe- ja verkostokeskeinen vuorovaikutus mielenterveys- ja päihdetyössä. Luentomateriaali 16.4.2018. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 1. Painos. Helsinki: Edita.

Roos, S & Mönkkönen, K. 2015. Ihmisiksi työssä. Työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta. UNIpress.

Ruoraniemi, R. 2011. Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin? Tutkimus kehityskeskusteluista. Väitöskirja. Lääketieteen tiedekunta, terveystieteiden yksikkö. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 10.4.2018. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66708/978-951-44-8346-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 9.10.2018 http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html

Salonen, K.; Eloranta, S.; Hautala, T & Kinos, S.2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun opimateriaaleja 108. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Sandlund, E.; Olin-Scheller, C.; Nyroos, L.; Jakobsen, L.; Nahmfeldt, C. 2011. The performance appraisal interview- An arena for the reinforcement of norms for employees. Nordic journal of working life studies; Roskilde. Vol.1, Iss2. Viitattu 23.1.2018. <https://search-proquest-com.ezproxy.turkuamk.fi/docview/1709309425?pq-origsite=gscholar>

Schulte, P & Vainio, H. 2010. Well-being at work – overview and perspective. Scand J Work Environ Health 2010;36(5): 422-429. Viitattu 27.11.2018 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/20686738>

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. EU: UNIpress

Suutarinen, M & Vesterinen, P-L. (toim.) 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava.

Sotenavi 2018. Sote uudistus tulee-oletko valmis? Viitattu 11.3.2018 <https://sotenavi.turkuamk.fi/>

Syvänen, S.; Tikkamäki, K.; Loppela, K.; Tappura, S.; Kasvio, A & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy. Viitattu 27.9.2018 <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/103680/978-951-44-9985-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Tawfik, D.; Sexton, J.; Adair, K.; Kaplan, H & Profit, J. 2017. Context in Quality of Care: Improving Teamwork and Resilience. Viitattu 30.11.2018 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5644508>

Thomson, K.; Outram, S.; Gilligan, C & Levett-Jones, T. 2014. Interprofessional experiences of recent healthcare graduates: A social psychology perspective on the barriers to effective communication, teamwork and patient-based care. Viitattu 22.4.2019 <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.3109/13561820.2015.1040873>

- Tiirinki, H.; Suhonen, M.; Lunkka, N & Turkki, L. 2016. Diversiteetin kohtaaminen moniammatillisessa terveystalouden johtamisessa. Teoksessa Syväjärvi, A & Pietiläinen, V. (toim) Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Tampere: Suomen yliopistopaino. Viitattu 17.12.2018 [file:///Users/tuuliaaaksonen/Downloads/622450%20\(2\).pdf](file:///Users/tuuliaaaksonen/Downloads/622450%20(2).pdf)
- Toikko, T & Rantanen, T 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy. Viitattu 4.4.2018. https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Tuominen, S & Pohjakallio, P. 2012. Työkirja. Työelämän vallankumouksen perusteet. Helsinki: WSOY.
- Työelämä 2020. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 6.11.2018 http://www.tyovelama2020.fi/tietoa_hankkeesta
- Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=tyoterveyshuoltolaki>
- Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. Viitattu 3.3.2018. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- Valtioneuvosto 2018. Maakunta- ja sote- uudistus. Sote- uudistuksen tavoitteet. Viitattu 20.9.2018 <https://alueuudistus.fi/soteuudistus/tavoitteet>
- Vähämäki, M. 2008. Dialogi organisaation oppimisessa. Itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä. Väitöskirja. Turku: Turun kauppakorkeakoulu. 27.8.2018 http://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/99382/Ae2_2008Vahamaki%20pdf.pdf?sequence=2
- Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatioissa. Väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 22.11.2018 <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67738/978-951-44-6995-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Zheng, C.; Molineux, J.; Mirshekary, S & Scarparo, S. 2015. Developing individual and organisational work-life balance strategies to improve employee health and wellbeing, Employee Relations, Vol. 37 Issue: 3, pp.354-379 Viitattu 22.4.2019 <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/ER-10-2013-0142>

Liite 1, teemahaastattelurunko

Teemahaastattelurunko Hoitokoti 30.8.2018 klo 13:00

Taustatiedot:

Ikä _____
Sukupuoli nainen _____ mies _____
Koulutus _____
Työvuodet hoitoalalla _____
Työvuodet organisaatiossa _____

Mitkä asiat tukevat työhyvinvointiasi?

- Ilmapiiri
- Työviihtyvyys
- Johtaminen
- Palaute
- Palkitseminen

Millä tavoin ylläpidät ja kehität ammatillista osaamistasi?

- Koulutus
- Työnohjaus
- Työnkierto
- Perehdytys
- Selkeät tavoitteet

Miten moniammatillisuus ilmenee työyhteisössänne?

- Roolit
- Työnjako
- Yhteistyö
- Arvot
- Sitoutuminen

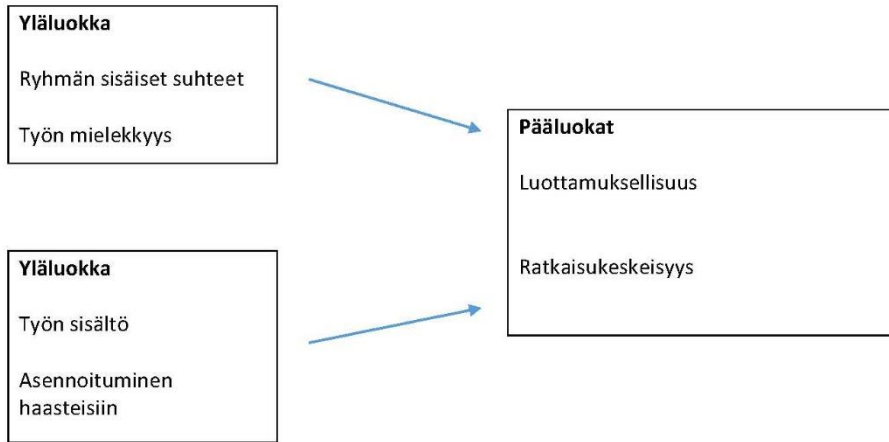
Odotukset ryhmäkehityskeskustelulle?

- Vuorovaikutus
- Luottamus
- Aiheet/teemat
- Vaikuttaako kehityskeskustelut työhyvinvointiin

Liite 2, taulukko ryhmittelystä ja käsitteellistämisestä

Suora lainaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<p>"Voi sanoa kollegalle, että voitko sä välillä, mä en enää vaan voi"</p> <p>"Hyvät työkaverit, tieto siitä, että työkaveriin voi luottaa"</p> <p>"Pieni ele työkaverilta"</p> <p>"Jaetaan tietoa, nuoriso kertoo uusimmat ja meillä on kokemusta"</p> <p>"Työskennellään ketjuna, reagoidaan nopeasti"</p> <p>"Omat roolit selkeät, keskusteluissa sovitaan työnjako"</p>	<p>Uskallus pyytää apua</p> <p>Kollegiaalisuus</p> <p>Joustava, sujuva tapa tehdä töitä</p> <p>Moniammatillisuus</p> <p>Yhteistyön sujuvuus</p> <p>Työnjako</p>	<p>Ilmapiiri</p> <p>Tiimityö</p>	<p>Ryhmän sisäiset suhteet</p>
<p>"Muutoksien kohdalla mukaan otto olisi kohteliasta, koska me tehdään tää työpaikka"</p> <p>"Rakentavaa palautetta toivotaan"</p> <p>"Vapaasti saadaan työtä tehdä"</p> <p>"Pitää panostaa työntekijöihin"</p> <p>"Johtaminen ja joustavuus vaikuttaa merkittävästi"</p> <p>"Toiveet menee todella hyvin läpi"</p>	<p>Mukaan otto päätöksiin</p> <p>Palautteen saaminen ja antaminen</p> <p>Työntekijän kunnioittaminen</p> <p>Työntekijöihin panostaminen</p> <p>Johtamisen merkitys</p> <p>Työvuorojen joustavuus</p>	<p>Johtajuus</p> <p>Työolosuhteet</p>	<p>Työn mielekkäisyys</p>

"Eihän me täällä muuten oltaisi, jos ei olisi tavoitteita"	Mahdollisuudet ja tavoitteet		
"Mielenkiinto alaa kohtaan ja haluaako ottaa selvää asioista"	Mielenkiinto alaa kohtaan	Motivaatio	
"Meillä on kirjoitetut arvot"	Arvot ja säännöt		
"Kysytään koulutustoiveja"	Koulutusmyönteisyys		Työn sisältö
"Kyky olla johtaja, uskaltaa sanoa oikeasta asiasta, tekee niin kuin sanoo, on joustava ja niinhän tää onkin"	Esimiestyöskentely	Kannustaminen	
"Mahdollisuus työnohjauksessa asioita puida"	Mahdollisuus työnohjaukseen		
"Miten tästä eteenpäin"	Tulevaisuuden näkymät		
"Välillä on poikki, kun yrittää pusertaa tuolla"	Työssä jaksaminen		
"iso muutos ja se yhdistettynä itsemääräämisoikeuteen"	Muutokset	Kehittyminen	
"Siinä itekin pysähtyy miettimään, että missä olen ja mitä haluan kehittää"	Ammatillinen kasvu	Vuorovaikutus	Asennoituminen haasteisiin
"Mä oon ollut tyytyväinen siellä on noussut jopa uusia tavoitteita"	Kehityskeskustelut		
"Se riippuu ryhmästä, toinen voi olla vaikka kuinka luottamuksellinen ja avoin, toinen ei"	Avoimuus		



Liite 3, dialogin periaatteet

Dialogi

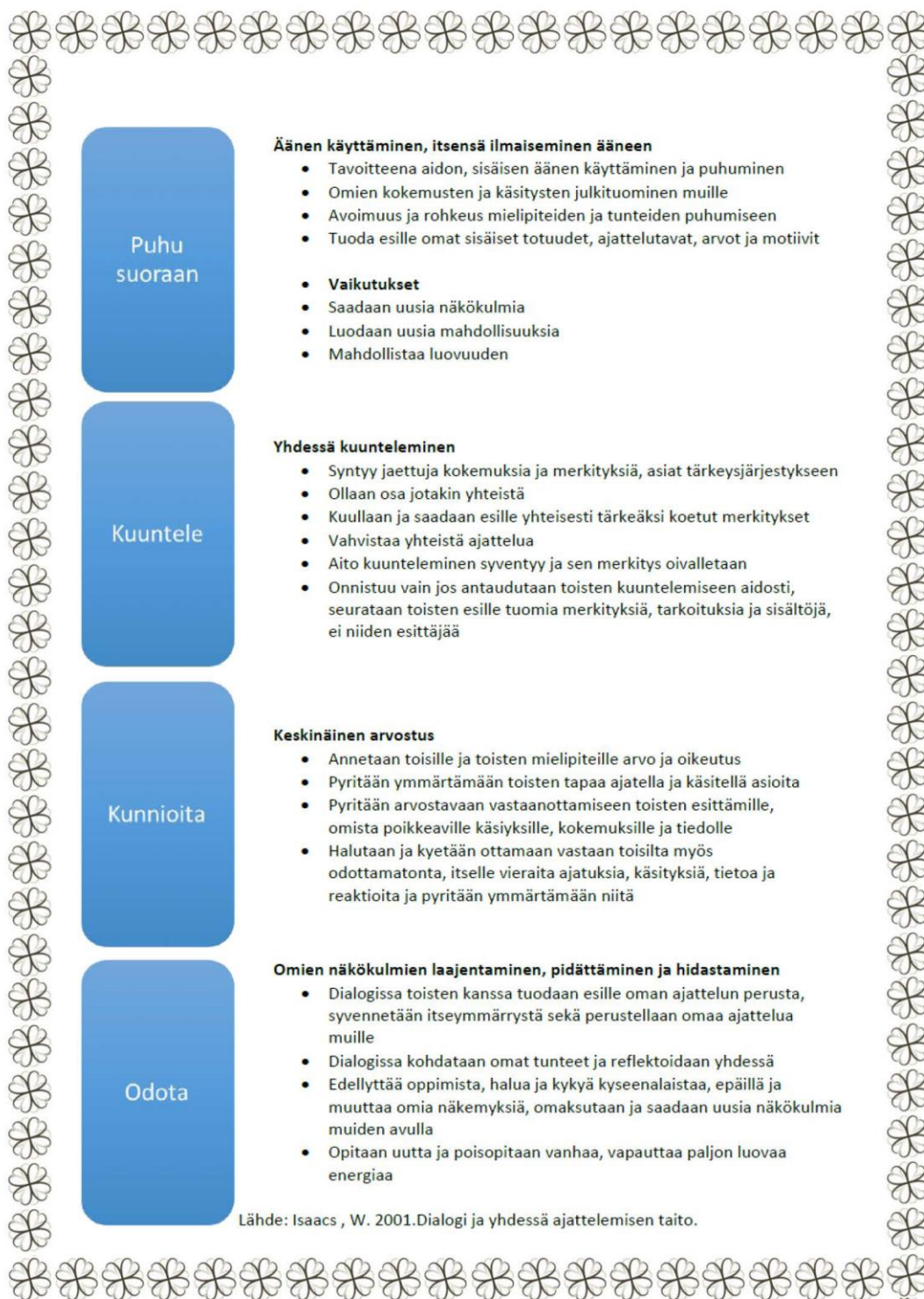
Dialogi: sanoista "dia" ja "logos". Dia tarkoittaa "läpi, "kautta" ja logos "sanaa" tai "merkitystä".

- Dialogi on keskustelua, jossa on ydin ja jossa ei valita puolia
- Dialogin tavoitteena on kuunnella ja arvioida erilaisia mielipiteitä lykäten omien mielipiteiden lausumista
- Kenenkään mielipidettä ei ole tarkoitus muuttaa, vaan tarkoitus saada osallistujat ymmärtämään muiden ajatuksia tuomitsematta niitä
- Dialogissa pyritään luomaan uutta ymmärrystä ja siihen uskotaan olevan parempi mahdollisuus ryhmässä
- Yhteinen ymmärrys kasvattaa luottamusta, jolloin ryhmä tekee päätöksiä yhdessä
- Dialogi ei ole mielipiteiden vaan ajatusten vaihtoa ja uusien ajatusten etsimistä yhdessä ajatellen

Dialogimenetelmille yhteisiä piirteitä:

- Kuuntele, mitä dialogissa olevat puhekumppanit sanovat
- Rakenna puheenvuorosi vastauksena edellä sanottuun
- Kysele, toista puhekumppanin sanoja, pyydä kertomaan tarkemmin
- Kaikki asiaan liittyvät asiat ovat oikeutettuja
- Pyrkimys kohti yhteistä ymmärrystä, yhteisten merkitysten luomista
- Luulo varmasta tiedosta lopettaa dialogin. Kun alat "tietää", menetät dialogisuutesi, säilytä siis mahdollisuutesi avoimena
- Keskustelusääntöjen noudattaminen

Lähteet: Isaacs W 2001, Kuhanen & Rautio 2018, Vähämäki, M 2008



Liite 4, esimiehen valmistautumislomake

**Esimiehen valmistautumislomake
ryhmäkehityskeskusteluun**

Tervetuloa ohjaamaan ryhmäkehityskeskustelua, joka toteutetaan 3-8 hengen ryhmissä ennalta sovittuna aikana. Esimies lähettää kutsun ja ennakkoon tutustumista varten materiaalin keskustelun sisällöstä (Työntekijän valmistautumislomake, liite 6). Tilaisuus kestää 2-3 tuntia, sen aikana ei ole tarkoitus tehdä varsinaisia työtehtäviä, kuten vastata työpuhelimiin.

Tavoitteet

- Toimia työkaluna, jolla systemaattisesti kehitetään ja arvioidaan toimintaa
- Tukea johtamista ja esimiestyötä
- Tukea työntekijöiden työtä ja vahvistaa yhteistyötä tiimin sisällä
- Selkeyttää töiden organisointia
- Harjoittaa vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja
- Lisätä työhyvinvointia
- Kehittää ja jakaa osaamista ja moniammatillisuutta

Toteutus

Keskustelu on prosessi, jossa on eri vaiheita

- Valmistautuminen
- Varsinainen keskustelu
- Molemminpuolinen palautteen anto ja käsittely
- Keskustelun arviointi
- Seuranta

Ryhmäkehityskeskustelussa sovittavat asiat kirjataan yhteiselle dokumenttipohjalle (Liite 5), joka toimii esimiehen ja ryhmän yhteisenä käsikirjana. Keskustelu pyritään käymään dialogisin periaattein (Liite 3). Lopuksi pyydetään palautetta arviointilomakkeelle (Liite 7), jonka perusteella mallia voidaan jatkuvasti kehittää.

Esimiehen valmistautumislomake

Valmistautuminen

- Kutsu henkilökunta keskusteluun hyvissä ajoin, esim. 1-2 viikkoa etukäteen, lähetä työntekijöille etukäteen tutustumista varten heille kohdennettu valmistautumislomake, sekä liitte 6.
- Varaa riittävästi aikaa keskustelulle (minimi 2h), riippuen ryhmän koosta, ryhmäkoko 3-8 henkilöä, varaa myös häiriötön tila. Huolehdi yksikön töiden sujuvuus keskustelun ajaksi.
- Hanki tarvittavat tiedot keskustelun pohjaksi kuten organisaation arvot ja tavoitteet. Huolehdi että työntekijöillä on samat tiedot käytettävissä.
- Mieti miten varattu aika jaetaan eri aiheiden kesken,ota tarvittaessa kello mukaan tilaisuuteen.
- Valmistaudu tekemään kirjaukset ryhmädokumenttiin (Liite 5).
- Katso tulevaisuuteen ja ole positiivinen.

Keskustelu

- Keskustelu kannattaa aloittaa alkulämmittelyllä, ”mitä meille kuuluu” ja tavanomaisista asioista lyhyesti puhuen, vapauta ilmapiiriä.
- Laita Dialogi-malli (Liite 3) esille ja kertaa lyhyesti sen sisältö, mitä tarkoittaa dialogisuus, pyritään dialogiseen keskusteluun.
- Kertaa henkilökunnalle lyhyesti hoitokodin arvot ja tavoitteet tulevaisuuteen.

Aloita keskustelu ensimmäisestä aiheesta > Strategia ja tavoitteet

- Ryhmän perustehtävä ja rooli organisaatiossa
- Mitkä ovat ryhmän mahdollisuudet ja vaatimukset perustehtävän täyttämiseksi
- Muutokset työn sisällössä, mikä mietityttää, tulevaisuuden suuntaus

Toinen aihe > Työyhteisön tila

- Ryhmän työskentely ilmapiiri, yhteistyöolosuhteet
- Mitkä ovat ryhmän yhteiset pelisäännöt
- Missä olimme hyviä, missä on kehittämisen varaa, mistä voimme oppia
- Mitä toivoisit ryhmältä, kun tulee vastoinkäymisiä

Kolmas aihe > Osaamisen kehittäminen

- Mikä on vahvaa ydinosaamistamme
- Miten varmistamme yhdessä onnistumisen jatkossa
- Miten hyödynnämme moniammatillisuutta
- Tulevat tavoitteet> mitä osaamista tarvitaan lisää, mitä pitää kehittää, mistä voimme luopua

Neljäs aihe > Työhyvinvoinnin edistäminen

- Mikä tukee meidän työhyvinvointiamme
- Mitä tekemällä voimme entistä paremmin
- Miten johto voisi edesauttaa työhyvinvointia
- Miten yksittäinen työntekijä voi edesauttaa työhyvinvoinnin toteutumista ryhmässä

Viides aihe > Palaute

Esimiehen palaute työntekijöille:

- Mikä yksikön toiminnassa on ilahduttanut erityisesti
- Mitä johto on valmis tekemään yksikön hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden parantamiseksi
- Millaisista asioista johto toivoo palautetta

Työntekijöiden palaute johdolle:

- Mikä johdon toiminnassa on erityisesti ilahduttanut
- Palautetta työskentelyedellytyksistä
- Palautetta vuorovaikutuksesta
- Palaute ryhmän välillä tiimityöskentelystä

Seuranta:

- Keskustelun aikana sovitut mahdolliset toimenpiteet ja vastuuhenkilöt kirjataan ryhmädokumenttiin, jotta varmistetaan tavoitteiden ja sovittujen toimenpiteiden toteutuminen
- Seurannan toteutuminen on esimiehen vastuulla
- Mahdollinen seurantakeskustelu esim. osastopalaverin yhteydessä/ seuraavassa ryhmäkehityskeskustelussa

Tilaisuuden päättäminen

- Päätä tilaisuus, kerro että mahdolliset toimenpiteet/muut huomiot käsitellään seuraavassa osastopalaverissa/ryhmäkehityskeskustelussa.
- Pyydä keskustelun lopuksi kaikkia osanottajia täyttämään arviointi kaavake (Liite 3) ja kerää ne mieluiten saman päivän aikana, kun käyty ryhmäkehityskeskustelu on tuoreena mielessä.
- Toimita saatu palaute myös projektipäällikölle.

Lähteet:

Tuominen Saku & Pohjakallio Pekka 2012. Työkirja. Työelämän vallankumouksen perusteet. WSOY

Meretniemi Irma 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Talentum Media

Liite 5, ryhmädokumentti

Ryhmädokumentti			
Keskustelun vetäjä:			
Yksikkö/ryhmä:			
Osanottajat:			
Ajankohta:			
Strategia ja tavoitteet:			
Tavoite/muutos	Toimenpide	Vastuhenkilö/t	Seuranta
Työyhteisön tila:			
Tavoite/muutos	Toimenpide	Vastuhenkilö/t	Seuranta

Ryhmädokumentti			
Keskustelun vetäjä:			
Yksikkö/ryhmä:			
Osanottajat:			
Ajankohta:			
Osaamisen kehittäminen:			
Tavoite/muutos	Toimenpide	Vastuhenkilö/t	Seuranta
Työhyvinvoinnin edistäminen:			
Tavoite/muutos	Toimenpide	Vastuhenkilö/t	Seuranta

Liite 6, työntekijän valmistautumislomake

Työntekijän valmistautumislomake ryhmäkehityskeskusteluun

Tervetuloa ryhmäkehityskeskusteluun, joka toteutetaan 3-8 hengen ryhmissä ennalta sovittuna aikana. Esimies lähettää kutsun ja ennakkoon tutustumista varten materiaalin keskustelun sisällöstä (Työntekijän valmistautumislomake, liite 6). Tilaisuus kestää 2-3 tuntia, sen aikana ei ole tarkoitus tehdä varsinaisia työtehtäviä, kuten vastata työpuhelimiin.

Tavoitteet

- Toimia työkaluna, jolla systemaattisesti kehitetään ja arvioidaan toimintaa
- Tukea johtamista ja esimiestyötä
- Tukea työntekijöiden työtä ja vahvistaa yhteistyötä tiimin sisällä
- Selkeyttää töiden organisointia
- Harjoittaa vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja
- Lisätä työhyvinvointia
- Kehittää ja jakaa osaamista ja moniammatillisuutta

Toteutus

Keskustelu on prosessi, jossa on eri vaiheita

- Valmistautuminen
- Varsinainen keskustelu
- Molemminpuolinen palautteen anto ja käsittely
- Keskustelun arviointi
- Seuranta

Ryhmäkehityskeskustelussa sovittavat asiat kirjataan yhteiselle dokumenttipohjalle (Liite 5), joka toimii esimiehen ja ryhmän yhteisenä käsikirjana. Keskustelu pyritään käymään dialogisin periaattein (Liite 3). Lopuksi pyydetään palautetta arviointilomakkeelle (Liite 7), jonka perusteella mallia voidaan jatkuvasti kehittää.

Työntekijän valmistautumislomake

Valmistautuminen

Valmistaudu tutustumalla etukäteen annettuihin aiheisiin. Pohdi aiheita omasta ja ryhmän näkökannasta, mieti työn merkitystä ja omaa rooliasi ryhmässä. Tee tarvittaessa itsellesi muistiinpanoja tärkeiksi katsomistasi aiheista. Tutustu dialogisuuden periaatteisiin. Motivoidu avoimeen tasa-arvoiseen keskusteluun.

Ryhmäkehityskeskustelun sisältö

Strategia ja tavoitteet

- Ryhmän perustehtävä ja rooli organisaatiossa
- Mitkä ovat ryhmän mahdollisuudet ja vaatimukset perustehtävän täyttämiseksi
- Muutokset työn sisällössä, mikä mietityttää, tulevaisuuden suuntaus

Työyhteisön tila

- Ryhmän työskentely ilmapiiri, yhteistyöolosuhteet
- Mitkä ovat ryhmän yhteiset pelisäännöt
- Missä olimme hyviä, missä on kehittämisen varaa, mistä voimme oppia
- Mitä toivoisit ryhmältä, kun tulee vastoinkäymisiä

Osaamisen kehittäminen

- Mikä on vahvaa ydinosamistamme
- Miten varmistamme yhdessä onnistumisen jatkossa
- Miten hyödynnämme moniammatillisuutta
- Tulevat tavoitteet> mitä osaamista tarvitaan lisää, mitä pitää kehittää, mistä voimme luopua

Työhyvinvoinnin edistäminen

- Mikä tukee meidän työhyvinvointiamme
- Mitä tekemällä voimme entistä paremmin
- Miten johto voisi edesauttaa työhyvinvointia
- Miten yksittäinen työntekijä voi edesauttaa työhyvinvoinnin toteutumista ryhmässä

Palaute

Esimiehen palaute työntekijöille

- Mikä yksikön toiminnassa on ilahduttanut erityisesti
- Mitä johto on valmis tekemään yksikön hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden parantamiseksi
- Millaisista asioista johto toivoo palautetta

Työntekijöiden palaute johdolle

- Mikä johdon toiminassa on erityisesti ilahduttanut
- Palautetta työskentelyedellytyksistä
- Palautetta vuorovaikutuksesta
- Palaute ryhmän välillä tiimityöskentelystä

Seuranta

- Keskustelun aikana sovitut mahdolliset toimenpiteet ja vastuuhenkilöt kirjataan ryhmädokumenttiin, jotta varmistetaan tavoitteiden ja sovittujen toimenpiteiden toteutuminen
- Seurannan toteutuminen on esimiehen vastuulla
- Mahdollinen seurantakeskustelu esim. osastopalaverin yhteydessä/seuraavassa ryhmäkehityskeskustelussa

Keskustelun arviointi (liite 7)

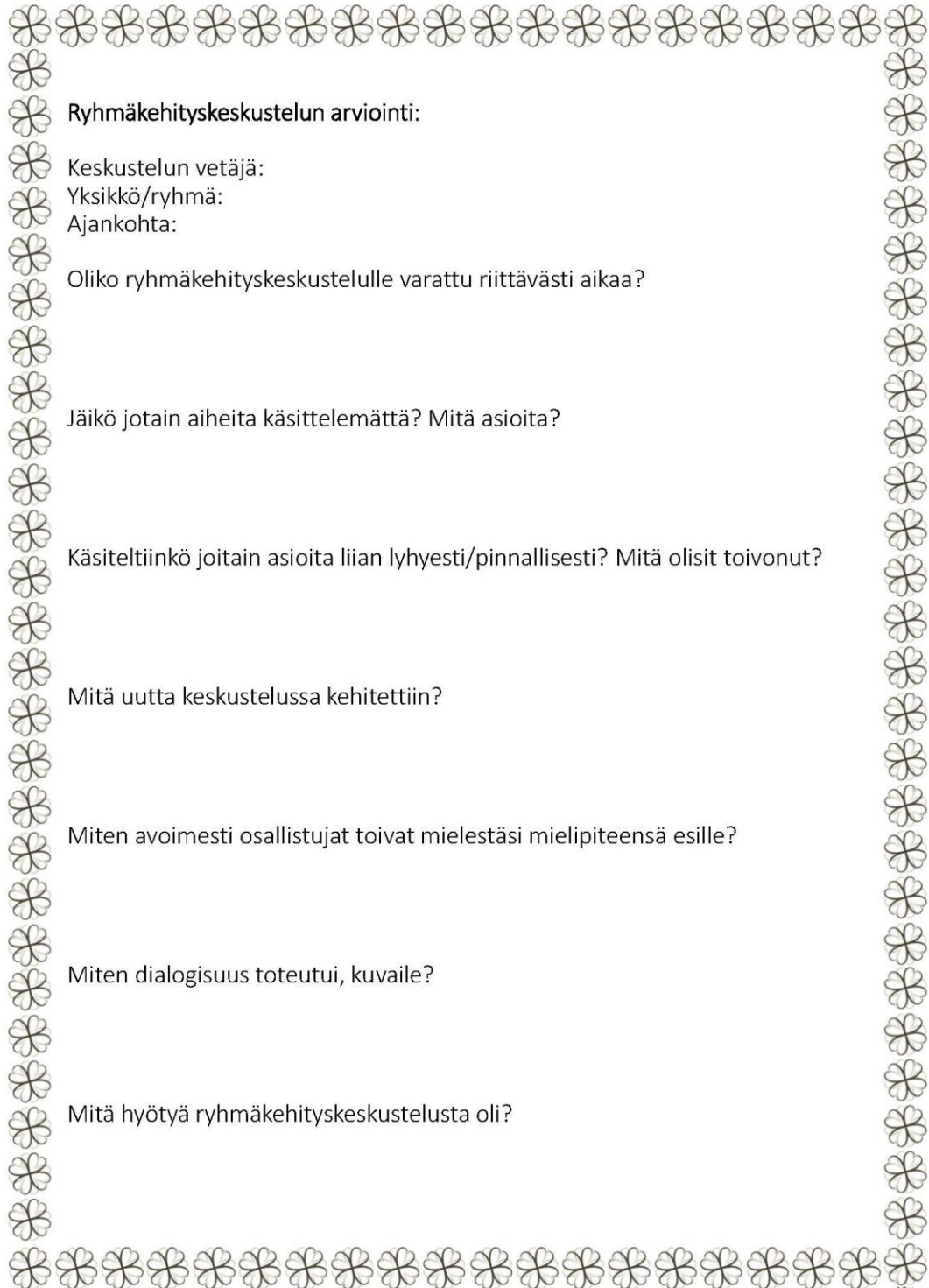
- Täytä arviointilomake mielellään samana päivänä heti keskustelun jälkeen ja toimita se keskustelun vetäjälle

Lähteet:

Tuominen Saku & Pohjakallio Pekka 2012. Työkirja. Työelämän vallankumouksen perusteet. WSOY

Meretniemi Irma 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Talentum Media Oy.

Liite 7, ryhmäkehityskeskustelun arviointilomake



Ryhmäkehityskeskustelun arviointi:

Keskustelun vetäjä:
Yksikkö/ryhmä:
Ajankohta:

Oliko ryhmäkehityskeskustelulle varattu riittävästi aikaa?

Jäikö jotain aiheita käsittelemättä? Mitä asioita?

Käsiteltiinkö joitain asioita liian lyhyesti/pinnallisesti? Mitä olisit toivonut?

Mitä uutta keskustelussa kehitettiin?

Miten avoimesti osallistujat toivat mielestäsi mielipiteensä esille?

Miten dialogisuus toteutui, kuvaile?

Mitä hyötyä ryhmäkehityskeskustelusta oli?