
**AKTIIVINEN JOHTAJUUS KOLMANNEN SEKTORIN
TOIMINNAN KEHITTÄJÄNÄ**

Innovatiivisuus tarttuu koko työyhteisöön



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen

YAKJAI08A3.2008

Raija Kangas

Raija Kangas



Koulutusohjelma
Visamäki
13100 Hämeenlinna

Työn nimi Aktiivinen johtajuus kolmannen sektorin toiminnan kehittäjänä
Innovatiivisuus tarttuu koko työyhteisöön

Tekijä Raija Kangas

Ohjaava opettaja Anna-Riitta Myllärinen

Hyväksytty _____ . _____ .20_____

Hyväksyjä

VISAMÄKI

Sosiaali- ja terveystalouden kehittäminen ja johtaminen

Tekijä

Raija Kangas

Vuosi 2010**Työn nimi**

Aktiivinen johtajuus kolmannen sektorin toiminnan kehittäjänä – Innovatiivisuus tarttuu koko työyhteisöön

Työn säilytyspaikka

HAMK, Visamäki

TIIVISTELMÄ

Tämän työn toimeksiantajana on Hämeen Sininauha ry, joka toimii kolmannella sektorilla päihde- ja mielenterveysongelmaisten ja yhteiskunnasta syrjäytyneiden keskuudessa. Työn kehittyminen vaatii aktiivisen johtajuuden kautta tehtyä laatuarviointia, jolla voidaan vastata yhteiskunnan asettamiin kilpailutushaasteisiin. Työn tavoitteena on ollut laadunarviointimenetelmän käyttöönoton avulla jalkauttaa aktiivista johtajuutta eri työyksiköihin. Teoriaosuudessa on avattu toimintatutkimuksen käsitettä tieteilisestä näkökulmasta, käsitelty johtajuutta henkilöstön kehittämisen näkökulmasta, eettisyyttä tutkimustyössä sekä eettistä johtajuutta, sekä esitelty eri laadunarviointimenetelmiä.

Työ on toteutettu osallistavana toimintatutkimuksena, jossa tutkimusaineisto muodostui henkilökunnan kehityspäivien annista, henkilökunnan koulutuspäivistä ITE-arviointi-tutkimuksista, joita tehtiin kaksi kertaa. Merkittävän osan aineistoa muodostavat kehittämistyön tueksi muodostetun Hanska-tiimin toiminnan kuvaus. Aktiivisen johtajuuden jalkautuminen työyksikötasolle käynnisti koko yhteisöön monella tasolla toteutuvan innovatiivisen kehitysprosessin. Muutos toimii positiivisena voimavarana. Tämän kehitysprosessin aikaansaamaa tulosta voi konkreettisesti tarkastella kahden eri ITE-kyselyn välisellä muutoksella.

Kehittämistehtävän tarkka kuvaus ja analysointi ovat hyödyllisiä mille tahansa kolmannen sektorin toimijalle. Toteutetun tehtävän tarkka raportointi auttaa oman toiminnan kehittämisessä. Kyselyjen tuloksia analysoidessa näkee tapahtuneen työyhteisön sisällä tapahtunutta kasvua samansuuntaiseksi ymmärtämykseksi laatutyötä kohtaan. Aito kiinnostus oman tulosityksikön työn kehittämiseen on selvästi lisääntynyt. Kehitysprosessin aikana johtoryhmätyöskentely on löytänyt paikkansa merkittävänä työn selkeyttäjä. Uusien toimintamallien ideointi ja kokeilu on rikastunut. Yhteistyö muiden toimijoiden kanssa on vahvistunut verkostoitumisen kautta.

Avainsanat Arviointi, muutosjohtajuus, toimintatutkimus, innovatiivisuus**Sivut**

81 s. + liitteet 24 s.

VISAMÄKI

Management and development of social service and health

Author

Raija Kangas

Year 2010**Subject of Bachelor's thesis**

Active Leadership as a Developer of the Third Sector – Innovativeness Latches on to the Whole Workplace

ArchivesHAMK University of Applied Sciences, Visamäki

ABSTRACT

This thesis was commissioned by Hämeen Sininauha ry, which works in the third sector with clients who have problems with substance abuse and mental health and who are marginalized in society. The development of working practices requires a quality assessment done in accordance with active leadership to respond to the competitiveness challenges presented by society. The aim of this thesis has been to introduce active leadership to various working units through a quality assessment process. In the theory section light has been shed on the term action research from a scientific viewpoint and leadership has been discussed from a personnel development perspective. The theory section also deals with the ethical approach to research and ethical leadership as well as introducing a number of quality assessment methods.

This thesis has been implemented as a participatory action research, where the research material was gathered from a staff development day and two separate staff training days where ITE-assessment surveys were carried out. The description of the work of the 'hanska'-team, which was created to assist in the development work of Hämeen Sininauha ry, is a significant part of the material. The introduction of active leadership to working unit level began a process of innovative development which influenced the whole workplace on many levels. Change acts as a positive strength reserve. The result of this development process is concretized in the difference between the two ITE-surveys.

The exact specification and clear analysis of a development task are of immense help for any actor in the third sector. A meticulous report of the performed task gives good opportunities for assessing development. When analyzing the results of the surveys one saw that the workplace's understanding of quality work had moved in the same direction. A genuine interest in the improvement of the individual units' work was fostered in the workplace. During the development process the board of directors found its place as a clarifier of work. Toying with new ideas and frameworks has increased. Finally, co-operation with other actors and partners has increased via networking.

Keywords Assessment, Change Leadership, Action Research, Innovativeness**Pages** 81 p. + appendices 24 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN.....	5
2.1	Muutos vaatii aktiivista johtajuutta.....	7
2.2	Laadunarviointimenetelmiä.....	11
2.3	Toiminnan muutoksen koulutus.....	15
2.4	Muutoksen tulosten mittaaminen.....	18
2.5	Työhyvinvointi organisaatiossa.....	19
3	KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT EETTISESTÄ NÄKÖKULMASTA.....	23
3.1	Eettisyys tutkivassa kehittämisessä.....	24
3.2	Eettisen johtamisen merkitys työyhteisön hyvinvoinnille.....	26
4	KEHITTÄMISTEHTÄVÄ JA SEN TUTKIVA ARVIOINTI.....	30
5	OSALLISTAVA TOIMINTATUTKIMUS TYÖN KEHITTÄMISESSÄ.....	32
5.1	Toimintatutkimuksen eteneminen.....	33
5.2	Tutkimuksen vaiheet visionäärisen skenaariotyöskentelyn VIS:n kautta.....	35
5.3	Arviointiaineiston hankkiminen.....	38
5.4	Toimintatutkimuksen luotettavuus.....	39
6	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMISPROSESSI.....	41
6.1	Kehittämistyön käynnistäminen.....	41
6.1.1	Lähtötilanteen kartoittaminen.....	42
6.1.2	Ensimmäinen ITE- kysely Vis-nykytilan arviointina.....	45
6.2	Kehitysohjelman suunnittelu.....	46
6.2.1	Ensimmäinen koulutuspäivä 29.9.2009.....	47
6.2.2	Toinen koulutuspäivä 20.10.20.....	49
6.2.3	Kolmas koulutuspäivä 27.10.2009.....	50
6.2.4	Hanska-tiimin palaveri Learning Cafén jälkeen.....	54
6.2.5	Toinen ITE-kysely.....	55
7	TUTKIMUSTULOKSET.....	56
7.1	Johtajuuden uudelleen määrittäminen työyhteisössä yhteisöllisyyden kautta..	56
7.2	Aktiivisen johtajuuden vaikutus työyhteisön kehittymiseen.....	57
7.2.1	ITE-arviointi, työyksiköiden toiminta-alueiden keskiarvot ja yhteys muihin laatujärjestelmiin.....	60
7.2.2	BSC-mittariston kytkäytyminen kyselyyn.....	61
7.2.3	ITE- itsearviointikysymysten jakautuminen EFQM- Euroopan laatupalkintomallin arviointialueisiin.....	62
7.2.4	ITE-itsearviointikysymysten jakautuminen ISO9001 - standardin pääkohtiin.....	63
7.3	Työyhteisön osallistuminen muutosprosessiin.....	64
8	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	65
9	POHDINTA.....	69

LIITE 1	Tutkimustaulukko
LIITE 2	ITE-arviointilomake perus
LIITE 3	Ohje ITE-arvioijalle
LIITE 4	Ensimmäisen ja toisen koulutuspäivän ohjelma
LIITE 5	Learning Cafén anti
LIITE 6	ITE-arvioinnin tulokset 17.3.2009 ja 9.2.2010

1 JOHDANTO

Suomessa on 1990-luvulta lähtien luovuttu pohjoismaisen hyvinvointimallin poliittisista ideologioista. Tuloerojen tasauksen sijaan puhutaan kansalaisten ja yritysten kilpailukyvyyn ja tuottavuuden parantamisesta. Kilpailukyvyyn ja tuottavuuden kautta ajateltu tuottavuus on varsin erilainen verrattuna perinteiseen pohjoismaiseen malliin sisältyneeseen oikeudenmukaisuuskäsitykseen. Valtion rooli on muuttunut hyvinvointivaltiosta markkinamekanismeja ylläpitäväksi valmentajavaltioksi. (Kananen & Kantola, 2009, 121–146.) Tämä muutos heijastuu kolmannelle sektorille palveluntuottamiseen. Kolmas sektori, joka toimii voittoa tavoittelemattomalta pohjalta, joutuu vastaamaan yhteiskunnan haasteisiin kapasiteettinsa täydellä volyyminä.

Vuoden 2009 Sosiaalibarometri nostaa terveyskeskusjohdon keskeisimmiksi huolenaiheiksi päihteiden käytön ja siihen kytkeytyvät ongelmat sekä elämäntapoihin liittyvät ongelmat. Barometrissä kumpuaa voimakkaasti esille hyvinvointipalvelujen ja niiden resurssien supistukset. Suurena haasteena nähdään se, kuinka pystytään välttämään 1990-luvun laman kaltaiset supistukset palveluissa, joiden vaikutuksia ihmisten elämäntilanteisiin korjataan vieläkin. (Eronen Londén, Perälähti, Siltaniemi, & Särkelä 2009, 156.)

Hämeen Sininauha ry on kolmannen sektorin paikallisesti merkittävä toimija, joka tekee päihdetyötä kristilliseltä arvopohjalta. Yhdistys on perustettu 1974 ja nykyisen kaltainen toiminta on käynnistynyt vuonna 1992. Työskentely kohdistuu päihde- ja mielenterveysongelmaisten ja yhteiskunnasta syrjäytyneiden auttamiseen. Toiminnan tavoitteena on ihmisen voimaannuttaminen yhteiskunnan aktiiviseksi jäseneksi.

Markkulantiellä ja Kauratiellä sijaitsevat toimintayksikkömme muodostavat laaja-alaisen yhteisön, jossa toteutetaan kristillistä päihdetyötä. Käytännön työtä toteutetaan Suur-Hämeenlinnan alueen lisäksi Hattulassa ja Janakkalassa. Asiakaskuntaa voisi kuvailla yhteiskunnan huono-osaisiksi. Heidän asemansa kohentamista ei ole priorisoitu korkealle poliittisissa päätöksenteoissa valtakunnallisesti eikä kuntatasolla. Tehtäessä valintoja niukkojen resurssien puitteissa syrjäytyneet jäävät selvästi vähemmälle, eikä heillä itsellään ole resursseja ja voimavaroja puuttua tähän tilanteeseen. Ihmisarvoisen elämän mahdollisuuksien takaaminen kaikille on jäänyt kilpailukyvyyn kasvattamisen jalkoihin. Lyhyen tähtäimen säästöt voivat kasvattaa kilpailukykyä, mutta pitkäaikaisina ja vaikutukseltaan kertautuvina ne voivat muuttua traumaattiseksi yksilötasolla. Yksilötason negatiivisten vaikutusten korjaamiseen sijoitettavat rahat kääntävät säästöillä saavutetun taloudellisen hyödyn moninkertaisiksi tappioiksi.

Varsinaista palkattua henkilökuntaa yhdistyksellä on 16 henkeä. Toimintaan osallistuu myös vapaaehtoistyöntekijöitä merkittävällä työpanoksella. Yhteisön kokonaishenkilövahvuus päivittäin on 65 - 160 henkilöä. Tässä

ovat mukana myös vapaaehtoistyöntekijät, ulkopuoliset ruokailijat, päiväkeskuksissa kävijät, ruokakassien hakijat ja kirpputoriasiakkaat. Asiakaskuntaamme leimaa yhteiskunnasta jostakin syystä syrjäytymien. Myös henkilökunta on saanut vahvaa käytännön kokemusta syrjäytyneen kohtaamisesta elämän eri tilanteissa. Tuossa kokemuksessa on monella läsnä omaa tai läheisten marginalisoitumista tänä päivänä tai menneisyydessä.

Arkea eletään keskellä sitä marginalisoitumisen rajoilla liikkuvaa sosiokulttuurista todellisuutta, mikä monesti halutaan unohtaa ja siirtää omasta elinpiiristä näkymättömiin. Työtä määrittävät ja päiviä värittävät ne voimakkaat tunteet ääri laidasta toiseen, joiden kannattelemina rakennetaan omaa sosiokulttuurista todellisuutta.

Hämeen Sininauha ry nähdään ja tunnetaan merkittävänä kolmannen sektorin vaikuttajana ja yhteisö tulee kuulluksi ja nähdyksi myös hyväntekeväisyystyöntekijänä. Yhteisöllisyys rakentuu ja kehittyy yhteisön sisällä jatkuvasti aktiivisen dialogin kautta. Tätä keskustelua käydään niin yhteisön sisällä kuin myös ulkopuolella olevan yhteiskunnan kanssa. Sininauha hakee paikkaansa ja haluaa tehdä työtään ja asemaansa tietoiseksi ja tunnetuksi myös alueellisella ja kansallisella tasolla.

Työyhteisö elää haastavassa työympäristössä. Henkilökunnalla on hyvin erilaisia työtaustoja, osaamista ja koulutusta, mikä asettaa johtamisen jatkuvan kehityspaineen alaiseksi. Tämä antoi alkusysäyksen kehittämistehtävälle. Työyhteisössä on tämän kehittämistehtävän aikana otettu käyttöön ITE-laaturjärjestelmä. Tässä työssä tarkastellaan käyttöönoton mukanaan tuomia kysymyksiä ja niitä keinoja, joilla niihin on haettu vastauksia. Tarkastellaan myös, kuinka vastaaminen on tuonut vastetta arviointijärjestelmän kautta. Työ on toteutettu osallistavana toimintatutkimuksena. Osallistavan toimintatutkimuksen ideanahan on se, että toteutettua menetelmää voidaan hyödyntää toisaalla. Siksi työn toteutus on tuotu esille varsin seikkaperäisesti. Toivon, että tätä työtä voidaan hyödyntää jossakin toisessa työyhteisössä vastaavassa yhteydessä.

Toimintatutkimus on paljon käytetty tutkimus- ja kehittämismenetelmä sosiaalialalla, koska se perustuu yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen edistämiseen. Toimintatutkimuksen avulla päästään kehittämään strategista työtä. Toimintatutkimuksessa on oleellista työyhteisön sisäinen pohdinta oman työyhteisön kehittämishaasteista. Motivaation kannalta on tärkeää antaa yhteisöllisesti positiivista palautetta onnistumisista. Yhteisön jäsenten osallistaminen esimerkiksi tutkimusteeman valintaan on ensimmäinen askel osallistavassa toimintatutkimuksessa. (Sirkkola 2005, 59.) Toimintatutkimuksessa on yleensä vaikea ilmaista yhtä selkeää painopistealuetta. Tutkimuksen ja kehittämisen tarvetta on yleensä sekä kohteena olevassa organisaatiossa ja siinä toimivissa ihmisissä että itse toimintaprosesseissa ja niiden tuotoksissa. (Suojanen 1992, 55.)

Yliopistomaailman perinteisiin on kuulunut vuosisatojen ajan sivistyksen, hengen, kulttuurin ja talouden itsearvoisuuden korostus. Tähän kytkeytyy autonomia suhteessa maalliseen mammonaan ja valtioon (Kantasalmi

1990, Koski 1993, Ylijoki 1998). Näiden vastakohtana toimintatutkimuksen lähestymistapa sitoutuu maailmassa olevaan sekä käytäntöihin tiiviisti liittyvään todellisuuteen. Toimintatutkimuksen sidoksia tiedemaailmaan ja rahoittavaan maailmaan voi verrata siten, kuinka tutkija kuvaa yksittäistä tutkimusta kaupankäynnin termein. Sama ilmaistaan toimintatutkimuksen valmistavassa tarinassa tieteen velkasuhteena sitä rahoittavalle maailmalle. (Kuula 1999, 203.) Toimintatutkimus pyrkii olemaan suoraan hyödyksi tutkittavalle todellisuudelle. Sosiaalisesti riittävää ei ole se, että tutkimuksen tuloksena on vain uusia tutkimuksia ja arkitodellisuus ei muutu.

Tulevaisuuden ennakointi nostaa painoarvoaan lähitulevaisuudessa kasvavalla nopeudella. Tämä on seurausta ympärillämme tapahtuvasta muutoksesta. Eteen avautuu jatkuvasti uusia tilaisuuksia ja uhkatekijöitä kiihtyvällä vauhdilla. Nopean muutoksen perusvaikutukset ovat kaikkialla samat. Ei ole varaa jäädä tyytyväisenä vallitsevaan olotilaan, vaan tulee omata muutostahtoa. Kotter (2009) luotsaa muutokseen lähtemällä liikkeelle helposta ja nopeimmin toteutettavista asioista. Hän painottaa tärkeänä sitä liikevoimaa, jolla asiat lähtevät tapahtumaan. Tämän muutoksenkäynnistymisvaiheen jälkeen on helpompi siirtyä haastavampiin juttuihin ja toimiin, joissa tarvitaan tarkempaa suunnittelua tai niukkoja resursseja. (Kotter 2009, 139 – 140.) Pienessä työyhteisössä resurssit ja taito ovat niukat, ja usein uudistusinto lamaantuu realiteettien latistamana. Uudistuksen pyörän liikkeelle saamiseksi on hyvä lähteä etenemään pienistä yksityiskohdista.

Tulevaisuuden ennakoinnissa haetaan toisinajattelemisen taitoa, mikä ei ole helppoa. On vaikea kuulla asioita ja uskoa uusia näkemyksiä silloin, kun ne rikkovat itselle tuttuja ajatusmalleja ja liikuttavat omaan tietämykseen sidottuja arvoja. Toisinajattelussa täytyy pystyä luopumaan omista oletuksista ja uskomuksista uusien mallien sisäistämiseksi. On uskallettava lähteä muutokseen yhteisten prosessien kautta, vaikka ei tiedä hallitseeko lopputulosta. (Ropo & kumpp. 2005, 164.)

Tulevaisuudentutkimuksen dosentti KTT Mika Mannermaa on käsitellyt yhteiskunnan tulevaan kehitykseen olennaisesti vaikuttavia tekijöitä. Näistä ilmiöistä voi tehdä erilaisia eettisiä arvovalintoja. Hän puhuu yhteiskunnan läpinäkyvyyden lisääntymisestä; mitkä asiat nousevat yksityisyyden suojan taakse ja miten taataan, että läpinäkyvyys koskettaa myös vallankäyttäjiä. Hänen mukaansa meillä on erilaisia arvomaailmoja ja niihin perustuvia hyvän tulevaisuuden malleja. Minimivaatimuksena hyväksyttävälle tulevaisuusmallille voi pitää sitä, että jokainen yhteiskunnan jäsen voi sanoa yhteiskuntaa omakseen. (Mannermaa 2008, 232.) Tähän päätökseen on otettava huomioon se, kuinka yksilöjen muodostama yhteisöllisyys syntyy nimenomaisesti yhdensuuntaisuutena suhteessa päämäärään, mutta myös siihen johtavina käytänteinä tai hyveinä. (Friman, 159.)

Kehittämistehtävää lähestytään kvalitatiivisella menetelmällä ja se toteutetaan osallistavana toimintatutkimuksena. Teoria käsittää viitekehysten, joka pohjautuu sosiaalipedagogiikkaan, kasvatustieteisiin sekä esimies- ja johtamistaidon teorioihin. Alkutilanteen kartoitukseen käytettiin kehittä-

mistyön ohjausryhmän Hanska-tiimin valitsemaa tulevaisuuden ennakointimenetelmää, VIS-analyysiä, jota käsitellään syvemmin kehittämistehtävän esittelevässä neljännessä luvussa.

Tässä työssä ei ole tarkoitus vain esitellä, kuinka jo tunnettua ITE-arviointimenetelmää käytetään järjestötyössä, vaan tuoda näkyväksi kuinka ITE-menetelmä on toiminut hyvänä apuvälineenä aktiivisen johtajuuden jalkauttamisessa käytännön työhön. Sen käyttöönoton myötä henkilöstön kehittäminen on käynnistänyt laatuajatteluprosessin. Työn kehittäminen on tärkeää työyhteisön sisäisen hyvinvoinnin kannalta, ja se tuo yhdistykselle vakuuttavuutta palveluntarjoajana. Työyhteisö on ottanut kehityshaasteen hyvin vastaan, ja siihen on pureuduttu koko työyhteisön voimin. Työn tuloksia nähdään eri työpisteiden toimintatapojen selkiytymisen, koko työyhteisön avoimuuden ja aktiivisuuden lisääntymisenä sekä keskustelukulttuurin vahvistumisena.

Kehittämistehtävä jatkuu ITE-kyselyn avulla käynnistyvällä alkutilanteen kartoituksella. Kyselyn tuloksia hyödynnettiin henkilökunnan koulutuksin tärkeäksi katsottuihin kehittämisalueisiin. Kehittämistehtävän toteuttamiseen koottu Hanska-tiimi valitsi koulutusaiheet ja tähän valintaan vaikutti tiimin tulkinta kehittämisen tärkeimmistä osa-alueista. Tässä hyödynnettiin ITE-kyselyn raporttiosuutta, jossa tuloksia tarkasteltiin muiden laatu-järjestelmien kautta. Syksyn 2009 aikana oli kolme koulutuskokonaisuutta. Helmikuussa 2010 järjestettiin toinen ITE-kysely, jonka tuloksia tarkastellaan työn loppuosassa. Tämä työ tuo esille sen, kuinka ITE toimii muutoksen työkaluna.

Toiminnan jatkuva kehittäminen ja uusien tulevaisuuden visioiden rakentaminen toimivat myös kolmannella sektorilla suunnan näyttäjänä nopeasti uudistuvassa yhteiskunnassamme. Tämä kehittämistehtävä toteutui yhdistystyössä.

2 HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN

Arjen rutiinien pyöritys työyhteisössä saa helposti aikaan tilan, jossa työn teko vie ajan uuden suunnittelulta ja kriittiseltä tehtävien tarkastelulta. Uusien työskentelytapojen kehittäminen voi tuntua tarpeettomalta ja omaan työympäristöön turhalta työskentelyenergian haaskaukselta. Kehityksen pyörän kääntäminen vaatii intoa ja rohkeutta kokeilla uutta ja saada muut mukaan innostuksen virtaan. Tämän kehittämistyön mukana olen saanut aitiopaikalta seurata työyhteisön intoa ja sen mukanaan esiin nostamaa tietotaitoa ja moniosaamista. Muutosvirroille pitää löytää oikeat kanavat ja voima tulee hyödyntää ja rikastaa koko työyhteisön parhaaksi.

Tämän luvun ensimmäisessä alaotsikossa käydään läpi erilaisia menetelmiä, joilla voidaan vaikuttaa henkilöstön kehittämiseen, muutoksien läpiviemisen helpottamiseen. Teoria nostaa vahvasti esille johtajuuden merkityksen muutosprosessin etenemisessä. Toisessa alaotsikossa on tuotu myös esille kehitystehtävissä mukana käytettyjä erilaisia laadunarviointimenetelmiä. Niiden esittely on kuitenkin paikallaan, koska ne ovat varsin laajasti tunnustettuja ja käytössä olevia laadunarvioinnin menetelmiä. Kolmannessa alaotsikossa on esitelty koulutuksen ja elinikäisen oppimisen merkitystä muutokseen. Kehittämistehtävän toteutusvaiheessa hyödynnettiin koulutuksia aktiivisuuden johtamisen kehittämisessä. Neljännessä alaotsikossa saadaan kuvaa muutosten tulosten hyödyntämisestä. Tämä luku on pieni, mutta sen sisältö on hyvin tärkeä lähdeettäessä tarkastelemaan kerättyjä mittareita. Helposti kerätään paljon tietoa siitä mitä pitäisi muuttaa, ja menetelmiä muutoksen toteuttamiseksi voi tulla runsaasti. Viidentenä alaotsikkona tarkastellaan työhyvinvoinnin elementtejä muutosprosessin näkökulmasta.

Työelämän joustavuusvaatimukset tulevat esille entistä tärkeämpinä ehtoina. Organisaatiot joutuvat järjestelemään toimintojaan vastatakseen ympäristön muuttuviin vaatimuksiin. Tämä joustavuus on toteutunut suomalaisissa yrityksissä pitkälti toiminnallisesti. Tämä asettaa johtamiselle tärkeän haasteen resurssien tarkoituksenmukaisessa kohdentamisessa. Joustavuutta haetaan työyhteisön sisältä erilaisten työn organisoinnin, henkilöstön kehittämisen ja työn muotoilun keinoin. (Huusko 2007, 25.) Tämä joustava vaatimus näkyy selkeästi myös päihdetyössä. Olemme jatkuvan muutoksen prosessissa, missä ympäröivä verkosto asettaa uusia vaateita työlle. Nämä vaateet on nähtävä nopeasti, jotta niihin kyetään vastamaan. Tämän myötä pystymme säilyttämään asemamme päihdetyön kentässä.

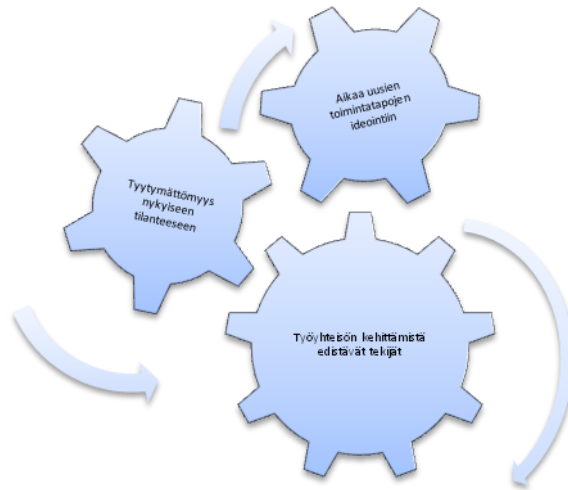
Vaateisiin vastaaminen edellyttää muuntuvaa työskulttuuria. Työskulttuurin muutos on pitkän aikavälin oppimistapahtuma, jossa on pitkälti kyse johtamiskulttuurista. Oppivassa organisaatiossa korostuu yhteisvastuu ja jatkuva oppiminen. Johtajan rinnalla työn suunnitteluun ja kehittämiseen vaikuttavat vahvasti myös työntekijät. Työyhteisöstä löytyy usein selvinä pidettyjä oletuksia siitä kuinka asioiden pitäisi olla. Nämä oletukset jarruttavat uusien ideoiden toteutumista. Kehittämisessä tulisi pureutua näihin mentaaliin malleihin. Näiden mallien tunnistaminen ja työstäminen avaavat reittiä tiimioppimiseen. Tiimioppimisessa haetaan synergiaa, mis-

sä monet aivot tuottavat yhdessä muokattua tietoa. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 10–11.)

Laamanen & Tinnilä (2009) kiteyttävät uudistumisen ja muutoksen aikaansaamisen toiminnan prosessiksi, jossa toiminnan parempia tuotoksia saadaan uudella tuottavammalla tavalla. Muutosta voidaan kuvata yksittäisen ihmisen mielen psykologisena kehitysprosessina ja yhteisön kehittämisen sosiaalisena prosessina. (Laamanen & Tinnilä 2009, 39.)

Yhtenä osallistumisen ja oppimisen muotona voi mainita Benchmarking-työskentelyn. Tällöin vaihdetaan kokemuksia toisen organisaation vastaavien henkilöiden kanssa. Näin saadaan käsitys siitä mitä on mahdollista saavuttaa. Menetelmä kannustaa ja motivoi jatkuvasti kehittämään ja kyseenalaistamaan nykyisiä toimintatapoja. Benchmarkin luo osallistumista ja oppimista, jonka avulla organisaatio ja työtoverit ottavat kokonaisuutena askeleen kohti oppivaa organisaatiota. Tarkoituksena on muuntaa saatu tietotaito tehokkaaksi oman yrityksen toiminnan kehittämiseksi. (Strömmer, Mäki-Hokkonen, 5.) Benchmarkin on luonteva tapa hakea uutta tietämystä työyhteisöön ja sen etu on usein kaksisuuntainen tiedon välitys. Tämän kautta työntekijä saa oivaltavaa oppimista.

Löfman (2006) on tutkinut osallistavan toimintamallin kehittämistä hoito-yhteisössä. Hän on koonnut niitä tekijöitä, jotka edistävät työyhteisön muutosprosessin käynnistämistä.



Tyytymättömyys nykyiseen tilanteeseen	Aikaa uusien toimintatapojen ideointiin
Yhdessä osallistuminen	Vastuun ottavat henkilöt
Sitoutuminen yhteistyöhön	Vapautuminen aikaisemmista traditioista
Avoin kommunikaatio osallistujien ja johdon välillä	Laadunvarmistus
Yhteinen näkemys tavoitteista	Kriittinen arviointi
Innovatiivinen työilmapiiri	Itse- ja vertaisarviointi
Resurssit ja tuki organisaation johdolta	Reflektiivinen arviointi
	Palaute kehittämisen edistymisestä osallistujille

KUVA 1 *Työyhteisön kehittämistä edistävät tekijät mukaillen Löfman, P (2006 s. 37)*
Hänen kehittämänsä kaaviota päihdetyöyhteisön kontekstissa tulkitsemalla saa esille sen, kuinka työn kehittämisen ohella toimintatutkimusmenetelmä on arvokas myös henkilökunnan kehittämisessä. Henkilökunnan ha-

lu muutokseen, joustavuus ja kriittinen arviointi sekä johdolta saatu tuki olivat keskeisiä työn kehittämistä edistäneitä asioita. (Löfman 2006, 85.)

Kuva organisaation tilasta ja uudistusvoimasta välittyy johdolle usean sanaan saattajan välityksellä ja tästä johtuen vääristyneenä keskiarvona. Johtamiseen liittyy aina tavoitteellisuuden elementti. Mistä tiedämme onko tavoite saavutettu, jos sitä ei ole johdonmukaisesti asetettu eikä ole mittareita tarkistamiseen? (Antola & Pohjola 2006, 15.) Arjen tohinassa jää helposti kiireen taakse asioita, jotka oikeasti käsittelemällä helpottaisivat kiirettä ja työn toteutusta. Paras tilanne muutokselle syntyy lähtötilanteen realistisesta ja tarkasta arvioinnista.

2.1 Muutos vaatii aktiivista johtajuutta

Muutosjohtamisessa johtajalla tulisi olla selkeä näkemys siitä, mihin muutoksella pyritään. Tämä näkemys – visio tulevasta - toteutuu tavoitteiden kautta. Tavoitteet antavat rytmin ja motivaation muutokselle. Tavoitteita joudutaan peilaamaan kehitysprosessin eri vaiheisiin ja tekemään tarvittavia tarkistuksia. Tänä päivänä tietoyhteiskunnassamme muutokset voivat olla niin nopeita ja globaaleja, ettei niitä pysty ennakoimaan, vaan tarvitaan luovuutta ja rohkeutta päästä vaikeiden aikojen yli. Pienessä työyhteisössä muutoksen tarpeen sisäistäminen tuntuu helposti etäiseltä asialta, vaikka sen läsnäolo on työyhteisön kehittymisen ja toimintojen jatkumisen ehto. Johtajan täytyy tiedostaa muutoksen välttämättömyys ja sen pohjalta suunnitella tulevaisuuden strategioita ja visioita.

Jatkuvuuden ja uudistumisen välisen jännitteen tiedostaminen ja sen positiivisen merkityksen oivaltaminen, ”monilogiikkaisuus”, auttaa johtoa varautumaan joskus nopeassakin tempossa tapahtuviin muutoksiin. (Tainio & Valpola, 13.) Muutokseen käyvä organisaatio ei muodostu pelkästään hierarkiaa paljastavista rakennekaavioista tai prosessien kuvauksista. Se ei myöskään muodostu sopimuksistaan tai rajapinnoistaan asiakkaisiin, omistajiin tai viranomaisiin. Organisaatio on nimittäin jatkuvasti muuntuva ja itseään korjaava kokonaisuus. (Mattila 2007, 15.) Vuorovaikutuksen merkitystä muutostilanteessa ei korosteta liikaa, sillä vain vuorovaikutuksella laajasti ymmärretty on merkitystä muutoksen läpiviennissä tai jatkuvassa kehittämisessä (Erämetsä, 254). Tämän todellisuuden hahmottaminen vaatii hyvää tiedonkulkua ja kriittistä tilanteiden analysointia.

Kanste (2008) on tutkinut väitöskirjassaan muutosjohtajuutta ja hän nostaa esille termin aktiivinen johtajuus. Hänen mukaansa muutosjohtajuuden ulottuvuudet ja palkitseminen ovat keskinäisessä vuorovaikutussuhteessa muodostaen aktiivisen johtajuuden faktorin. Toisen faktorin passiivisen johtamisen muodostaa työntekijöiden aktiivinen ja passiivinen valvominen. (Kanste 2008, 62.)

Mattila (2007) on tutkinut väitöskirjassaan organisaation ilmentymiä. Hän käyttää nimitystä *virallinen organisaatio* siitä osasta, joka hallitsee julkista keskustelua ja päätöksentekoa. Käytännössä tämä ilmenee organisaatiokaaviona, eri prosessien ja järjestelmien kuvauksina, fyysisinä puitteina

ja organisaation omana tiedotustoimintana. Kätketystä organisaatiosta hän käyttää nimeä *epävirallinen organisaatio*. Tämä on se osa organisaatiota, jota ei koskaan ole dokumentoitu. Sen olemassaolosta ei ole päätetty, mutta siihen nojautuu suuri osa organisaation toiminnasta. Tähän epäviralliseen organisaatioon lukeutuvat työyhteisöt ja kaveriporukat nokkimisjärjestyksineen, vakiintuneet työnjaot, käytäväpuheet, huhut ja hiljainen tieto. Siihen lukeutuvat myös tavat saada aikaan silloinkin, kun virallinen prosessi ei toimi tai on kankea, sekä ryhmäpaine ja muut ilmiöt, jotka ovat epävirallisen organisaation ydintä. (Mattila 2007, 42.) Nämä kaksi organisaation ilmentymää tulevat vahvasti esille siirryttäessä uuteen työpaikkaan. Myöhemmin kun näihin on päästy sisälle, niin varsinkin epävirallisen organisaation olemassaolo ja tietoisuus omasta sijainnista siinä hämärtyvät.

TAULUKKO 1 *Virallisen ja epävirallisen organisaation erilaiset luonteet (Mattila 2007.s.43.) mukailten.*

Virallinen organisaatio	Epävirallinen organisaatio
Organisaatiokaavio	Ihmisten verkostot
Johtamisjärjestelmä	Talon tavat
Johtoryhmä	Mielipidevaikuttajat
Viestintäosasto	Käytäväparlamentti
Prosessikaaviot	Vakiintuneet keinot
Työohjeet ja muut kuvaukset Toimenkuvat	Hiljainen tieto Vastuun kantaminen
Päätösvaltuudet	Nokkimisjärjestys
Pääkonttori ja toimipaikat	Kahvihuoneet ja käytävät
Työtilajärjestelyt	Työporukat

Virallinen ja epävirallinen organisaatio kohtaavat aidoimmillaan puhuttaessa talon tavoista tai organisaatiokulttuurista. Monesti organisaatiossa se, mitä ei ole dokumentoitu tai julkilausuttu, ohjaa voimakkaammin kuin usein vaihtuvat virallisen organisaation teesit. Voidaankin sanoa että epävirallinen koneisto kannattelee organisaation arkea. (Mattila 2007, 43.)

Johtamisen käsite jaetaan ihmisten johtamiseen (leadership) ja asioiden johtamiseen (management). Management-käsite korostaa organisaation johtamisessa jatkuvuutta, tavoitetietoisuutta ja järjestystä. Ihmisten johtamiseen puolestaan kytkeytyvä leadership-käsite korostaa, että johtaminen toteutetaan ihmisten välisen kanssakäymisen avulla. Muutoksen johtamisessa leadership-käsitteeseen kuuluvat ne menettelytavat, joilla pyritään varmistamaan, että työntekijät ymmärtävät muutoksen ja sitoutuvat sen mukaisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Kotter 1990, 82.) Muutosjohtaminen keskustelee näiden molempien johtamistapojen välimaastossa etsien tarvittavaa tasapainoa.

Muutosprosessi on usein suunniteltu paperilla hyvin toimivaksi ja järjestelmällisesti eteneväksi prosessiksi. Todellisuudessa ihmisten ollessa muutoksen keskellä he voivat käyttäytyä hyvin epäloogisesti. Tämä ristiriita kertoo muutosprosessin aaltomaisesta etenemisestä, joka vaatii erilaista johtamista eri vaiheissa. Parhaimmillaan esimies saa muutoksen tuntuun mielekkäältä. Vaikeimmillaan muutos on nopeutettua pakkosyöttöä, jonka tulokset ovat vain näennäisiä. Taitavasti toteutettu muutos saa pitkäkestoisia tuloksia, sillä muutoksen sisäistänyt ryhmä on tuottava ja sitoutunut. (Arikoski & Sallinen 2007, 9–115.)

Eräs parhaita tapoja sitouttaa henkilöstö mukaan muutokseen on ottaa heidät mukaan suunnitteluun ja toteutukseen. Ihmiset haluavat luonnostaan toimia organisaationsa hyväksi, ja tämä on huomionarvoinen seikka yrityksen menestykselle. Jyrki Juuselan, Outokumpu Oy:n toimitusjohtajan kommentoinnin (2003) mukaan useimmat ihmiset haluavat tehdä työnsä hyvin ja viihtyvät, kunhan saavat itse vaikuttaa työhönsä ja yksikkönsä menestykseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 99.)

Kotter, joka on Harvardin nuorimpia professuurin saaneita, on perehtynyt liiketalouden johtajuuteen kirjoittaen useita liiketalouden bestsellereitä vuodesta 1982 alkaen. Hän on tutkinut muutosjohtajuutta menestyksekkäästi. (Crainer 1998, 279.) Kotter käsittelee teoksessaan *Johtajuus menestystekijänä* muutosjohtajuuden tunnistamisen vaikeudesta, kuinka valmius johtajuuteen on suoraan seurausta yrityksen käytännöistä, ei mistään etäisistä henkilöstöohjelmista. Hän korostaa muuttuvan ympäristön havainnoinnin tärkeyttä. Kotter on laatinut liikejohdollisia voimavaroja kartoittavan kyselyn, mikä kuvastaa tuon ajan laatutyöskentelyn uusinta tietämystä. (Kotter 1990, 176.) Kotter on päätenyt tutkimuksessaan *Yritysjohhtajan profiili*-teoksessa tehokkaasta johtajakäyttäytymisestä tulokseen, jossa tehokas johtajakäyttäytyminen on suureksi osaksi tilannesidonnaista. Hän haluaa synnyttää ideoita merkitsevistä muuttujista ja suhteista, joihin tulevaisuudessa voidaan paneutua. (Kotter 1983, 159 – 160.)

Kotter on analysoinut onnistunutta muutosta ja päätenyt kahdeksanvaiheiseen prosessiin jossa seuraavat vaiheet:

1. Saa aikaan kiireen tuntu
2. Kokoa ryhmä vetämään muutosta
3. Kehitä muutokselle visio ja strategia

4. Selvitä visiosi ja kauppaa se muille
5. Valtuuta toiset toimimaan
6. Kehitä lyhyen aikavälin tavoite
7. Älä luovuta
8. Luo uusi kulttuuri

(Kotter & Rathgeber 2008, 125 – 126).

Kotter esittää teoksessa *Jäävuoremme sulaa* hyvin konkreettisesti onnistuneen muutosprosessin vaiheet. Hyvä valmistelu on kaiken perusta. Muutosprosessin käynnistyminen helpottuu, kun aikataulu sanelee käynnistymistä. Tämä auttaa muita havaitsemaan muutoksen ja pikaisen toiminnan tarpeen. Muutosprosessin vetoon tarvitaan vahva ryhmä. Tästä ryhmästä tulee löytyä johtajan taidot, luovuutta, kommunikointikyky, auktoriteetti, analyysikyky ja kiireen sisäistäminen. Täytyy päättää mitä tehdään selvitämällä, miten tulevaisuus poikkeaa menneisyydestä, ja millä tavalla pystytään toteuttamaan tulevaisuus.

Toteutusvaiheessa tulee varmistaa, että mahdollisimman moni ymmärtää ja hyväksyy vision ja strategian. Jatkossa tulee poistaa esteitä matkan varrelta niin, että halukkaat pääsevät toteuttamaan visiota. Muutosprosessissa tulisi saada nopeasti onnistumisen kokemuksia. Tämä vahvistaa uskoa tehtyihin ratkaisuihin. Ensimmäisen onnistumisen jälkeen muutostahtia tulee mahdollisuuksien mukaan nopeuttaa ja toteuttaa muutos toisensa jälkeen, kunnes visio on totta. Muutosta tulee juurruttaa yhteisöön niin kauan, että uudet toimintatavat ovat tarpeeksi vahvoja syrjäyttääkseen vanhat traditiot. (Kotter & Rathgeber 2008, 125 – 126.) Tämä muutosanalyysi on hyvin kiteytetty, ja näin muutos on helpompi hyväksyä erilaisissa työyhteisöissä.

Ajattelun ja tunteiden merkitys muutoksessa on vahvasti vaikuttava tekijä, joka tulee huomioida. Muuttamalla ajattelutapaa saattaa auttaa muuttamaan käytöstä ja näin johtaa runsampiin saavutuksiin. Tässä auttaa tiedon kokoaminen ja sen analysointi. Saatua tietoa tulee esittää loogisesti, jotta voi vaikuttaa ajattelutavan muuntumiseen. (Kotter & Rathgeber 2008, 128.) Monesti vanhat pinttyneet asenteet ohjaavat ajattelua ja vaikuttavat tiedostamatta toimintaan.

Tunteiden muuntuminen voi vaikuttaa vielä enemmän käytökseen ja tuloksetkin voivat olla merkittävämmät. Tähän voi vaikuttaa luomalla yllättäviä, haastavia, ja jos mahdollista visuaalisia kokemuksia. Nämä kokemukset muuttavat ihmisten tiettyyn tilanteeseen yhdistäviä tunteita. Tunteiden muuntuminen voi ohjata merkittävään käytösmuutokseen. (Kotter & Rathgeber 2008, 128.)

Nyky-yhteiskunnassa muutosvauhti on lisääntynyt kiihtyvällä tahdilla ja se tulee huomioida suunnittelussa toimintaa. Kotterin havaintojen mukaan 90 % organisaatioista sulkee silmänsä välttämättömiltä muutoksilta, tai yrittää sopeutua muutokseen väärin keinoin. Tämä johti ajan ja rahan kulumiseen turhauttavan heikoin tuloksin. Kyky käsitellä muutosta alkaa olla

yhä tärkeämpi taito, ei vain johtajalle vaan myös työntekijöille. (Kotter & Rathgeber 2008, 133.)

Työssä on tuotu esille muutosjohtajuuden elementtejä, joiden pohjalta muutosprosessin käynnistyminen mahdollistuu. Tarkasteluun on tuotu paljon Kotterin tutkimaa muutosprosessia. Hän tuo muutoksen elementit esille vahvasti liikemaailman näkökulmasta. Siinä näkyy kolmannen sektorin toimijan näkökulmasta vieraita, toimintatapoihin vähän yhdistettyjä elementtejä. Tässä työssä halutaan kuitenkin tuoda tätä näkökulmaa esille, sillä näitä Kotterin ajatuksia rohkeasti kokeillen ja kehittäen voidaan saada uudenlaista energiavirtaa järjestötyöhön.

2.2 Laadunarviointimenetelmiä

On hyvä aika ajoin pysähtyä tarkastelemaan omaa toimintaa. Kun työntekijä on sisällä järjestön toiminnassa, on vaikeaa saada etäisyyttä tarkastella oman toiminnan tasokkuutta ja tehokkuutta. Arjen rutiinien keskellä sokeutuu helposti omille puutteille ja epäkohdille. Laadunarviointi tuo tähän selkeitä puolueettomia menetelmiä käyttöön. Nämä menetelmät innostavat tutkimaan oman työyhteisön kehittämismahdollisuuksia.

Luvussa 2.2 tuodaan esille se, kuinka työyhteisössä päädyttiin ITE-laadunarviointi-menetelmään. Luvussa on esitelty myös CAF-laaturjestelmää, joka soveltuu myös työyhteisön ensimmäiseksi laaturjestelmäksi. Luvussa on lisäksi esitelty vaativampia laaturjestelmiä, joihin ITE-laadunarviointimenetelmässä on yhtymäkohtia. ITE-järjestelmästä on mahdollista myöhemmin laadunarviointityötaidon karttuessa siirtyä näihin vaativimpiin kansainvälisiin standardeihin.

Erilaisia laadunarviointimenetelmiä on tullut markkinoille useita, ja niiden kehittämisen sisältö on ollut jatkuvassa muutostilassa. Nämä menetelmät on kehitelty erilaisille työyhteisöille. Kansainvälisten menetelmien rinnalle on suunniteltu myös kotimaisia oloihimme soveltuvia muotoja. Laadunarviointimenetelmät rantautuivat maahamme teollisuuden ja liikelämän kautta. Laatu ja laatuajattelu ovat avartuneet käsittämään yhä suuremman osan organisaatioiden toiminnasta. (Tervonen, 2001.) Stakesin tutkimuksen mukaan sosiaali- ja terveydenhoitoalalla käytetyimmät mallit ovat ITE, EFQM, ISO 9000 standardit sekä SHQS. (Stakes, Aiheita 8/2001.) Julkiselle sektorille ja sosiaali- ja terveysalalle ne on otettu käyttöön EU:n myötä tulleiden kilpailutusten mukana. Yksityissektorilla yritykset ja järjestöt ovat oivaltaneet itsearviointin painoarvon lisääntyneen kilpailutuksen, pisteytysten ja tarjousten ollessa ajankohtaisia työtä määrittäviä tekijöitä.

TQM - Total Quality Management

Tervonen (2001) on tutkinut motiiveja, minkä vuoksi yritykset ovat ryhtyneet kehittämään laatuaan. Hän on myös tutkinut Total Quality Management (TQM) ajattelun soveltamisen syvällisyyden vaikutuksia, selvittänyt laadunkehittämistyön ajallisen keston vaikutuksia sekä yrittänyt saada ko-

konaiskuvaa keskeisimpien laadun kehittämiskeinojen toteuttamisesta ja menestyksellisyydestä. Tutkimuksessa nousivat asiakasvaatimukset ja oma kehityshalu yleisimmiksi tärkeimmistä laadun kehittämisen aloitusmotiiveista. Laatutyön ajallinen kesto näkyi vain vähän kehittämistyön eri sektoreilla. Laadunkehittämistyön kantavia tekijöitä olivat henkilöstön aktiivisuus, itsearviointien hyödyntäminen, toimintaprosessien kuvaaminen ja kehittäminen sekä asiakas- ja toimittajayhteistyö. Laadun kehittämiseen tarvitaan mukaan koko työyhteisö. Itsearviointilla työyhteisö kehittyy laaja-alaisesti. Mukaan kehittämistoimintaan kannattaa ottaa myös asiakkaat ja toimijat Tämä on kaikkien osapuolien yhteiseksi eduksi. (Tervonen, 2001)

ISO 9000 standardit - International Organization for Standardization

Laadunhallintajärjestelmä Iso 9000 on toimintajärjestelmä, jossa olevat ja organisaatioon liittyvät toiminnot vaikuttavat tuotteiden ja palveluiden laatuun. Siinä toteutetaan järjestelmällisesti yrityksen määrittelyt, tavoitteet ja suuntaukset laadun suhteen. Sen avulla johdetaan tehokkaasti yksikön organisaatioiden, prosessien, menettelyjen ja resurssien muodostamaa kokonaisuutta. Suomen standardisoimisliitto painottaa, ettei laadunhallintajärjestelmä saisi olla itsetarkoitus, vaan sen tavoitteena on parempi asiakasvaatimusten täyttäminen ja organisaation tehokkuuden parantaminen. (Suomen standardisoimisliitto 2009.) Näitä Iso-standardia oli Outinen, M & kumpp.(2007) mukaan sosiaalialalla käytössä vuonna 2000 23 % ja vuonna 2004 20 %.

EFQM - European Foundation for Quality Management

Euroopan laatupalkinto-mallissa organisaation toimintaa ja tuloksia tarkastellaan kokonaisuutena. Toiminnassa painottuvat organisaation määrittämät tärkeimmät asiakkaat ja asiakasryhmät, joille palveluja tuotetaan. Organisaatio selvittää asiakasryhmien nykyiset ja tulevat tarpeet ja kehittää palvelujaan niiden pohjalta. Organisaatio seuraa eri asiakasryhmien tyytyväisyyttä ja pyrkii ennakoimaan tyytyväisyyden kehitystä suorituskykyä mittaavilla tunnusluvuilla. Tuloksissa painottuvat asiakastulokset, suorituskykytulokset, henkilöstötulokset ja yhteiskunnalliset tulokset. Haasteellista tässä menetelmässä on, kuinka yhdistää ja analysoida eri lähteistä samanaikaisesti saatavia tuloksia päätöksenteon pohjaksi. (Opetushallitus 2009) Suomen laatupalkintoa / EFQM- mallia oli Outinen, M & kumpp. (2007) mukaan sosiaalialalla käytössä olevana menetelmänä vuonna 2000 25 % osuudella ja vuonna 2004 35 % osuudella kaikista tuolloin käytössä olleista laadunarviointimenetelmistä.

BSC - Balanced ScoreCard

Balanced Scorecardeista käytetään mm. seuraavia suomennoksia: tasapainotettu mittaristo, menestystekijämittaristo, tuloskortti, BSC ja tuloskortisto. Tasapainotetussa mittaamisessa organisaatiota tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta. Tässä valossa toiminnan ohjausta suunnataan pitkäaikaiseen visioon ja strategiaan. Nämä näkökulmat ovat taloudellinen näkö-

kulma, asiakasnäkökulma, prosessinäkökulma ja oppimisen ja kasvun näkökulma. (Opetushallitus 2009) Tämä järjestelmä soveltuu yhteisölle, jossa laatutyötä on jo aiemmin rakennettu.

CAF - Common Assessment Framework

CAF-malli on suunniteltu julkisen sektorin organisaatioille niin valtionhallinnossa kuin kunnissakin. Se soveltuu organisaatioille, mutta sitä voidaan käyttää myös kohdennetusti tiettyyn kehittämistarpeeseen. CAF sisältää neljä päätavoitetta: helpottaa laatujohtamisen käyttöönottoa julkisella sektorilla, auttaa paikantamaan julkisen sektorin organisaatioiden vahvuuksia ja parantamisalueita, yhdistää erilaisia käytössä olevia laadunhallintamenetelmiä ja edesauttaa julkisen sektorin organisaatioiden välistä vertailukehittämistä. Laatukeskuksen johtaja P. Strömmerin (2005) mukaan CAF soveltuu helposti myös organisaation ensimmäiseksi systemaattiseksi ja vertailun mahdollistavaksi laadunarviointimalliksi. (Heino, Levä, Tuominen 2005, 5.) Vaikka järjestelmää painotetaan julkiselle sektorille kehitellyksi, niin se soveltuu myös kolmannelle sektorille, jonka työ on voittoa tavoittelematonta toimintaa.

Stakesin tekemän tutkimuksen mukaan sosiaalihuollon organisaatioissa käytettiin yleisimmin Suomen Kuntaliiton ITE-menetelmää 2000 42 % ja 2004 32 %. (Outinen & Kumpp. 2007, 13.) Tämä tieto oli osaltaan vaikuttamassa ratkaisuun, kun valittiin Hämeen Sininauhan ensimmäistä laadunarviointimenetelmää.

Hanska-tiimi tutustui palaverissa sähköisen materiaalin pohjalta ITE- ja CAF- laatujärjestelmiin. Molemmat järjestelmät ovat sovellettavissa työyhteisön ensimmäiseksi laatujärjestelmäksi. ITE-menetelmästä löytyi selkeää helppotajuista materiaalia Internetistä. Kuntaliiton sivuilla oli selkeä esittely PowerPoint- muotoisena. Selvitettäessä Sininauhaliiton jäsenjärjestöjen käyttämiä menetelmiä, kertoi Sininauhaliiton arviointipäällikkö Niina K. Hyttinen, että eräissä jäsenjärjestöissä on käytössä ITE-menetelmä. Pirkanmaan Sininauha ry:n toiminnanjohtaja kertoi heidän käyttävän ITE-menetelmää. Hanskatiimi päätti tutustua ITE-menetelmään ja saadun materiaalin pohjalta halusi suorittaa ITE-kyselyn.

ITE – arviointi- ja laadunhallintamenetelmä

ITE- laadunhallintamenetelmä valloittaa helppokäyttöisyydellään. Se antaa kysymystensä kautta tietoa, josta on paljon hyötyä työyhteisön kehittämisessä. Tutkimuksella saatava informaatio ei ole ketään syyllistävää, vaan innoittaa koko työyhteisöä kehitystyön suunnitteluun ja toteutukseen. Parhaimmillaan ITE antaa työyhteisölle sellaisen positiivisen nosteen, joka käynnistää dialogia eri yksiköiden sisällä ja yksiköiden kesken tuottaen uusia innovatiivisia näkemyksiä työn mielekkääseen toteutukseen.

Suomen kuntaliiton kehittämä ITE- laadunhallintamenetelmä on yksinkertainen ja helppokäyttöinen. Se soveltuu työyhteisön itsearviointiin ja laadunhallintaan laatupolun alussa olevalle ja jo pidemmällä oleville työyhteisöille. ITE:ssä koko henkilöstö ja johto arvioivat strukturoidulla arviointilomakkeel-

la työyhteisönsä kykyä, edellytyksiä ja valmiuksia toimia suunnitelmallisesti ja järjestelmällisesti. ITE- menetelmän mukaisen itsearviointiprosessin (ks. kuvio 5) päämääränä on käynnistää työyhteisössä käyttämätöntä ajattelua, oppimista ja muutos sekä auttaa tunnistamaan muutosta vaativia ongelmia. Päämääränä on myös herättää tietoisuuteen alueita, jotka arjen toiminnassa muuten voisivat jäädä havaitsematta. (Vataja & Seppänen-Järvelä 2007, 17.) ITE soveltuu yksiköihin, jotka haluavat luoda omannäköisen toiminnan ohjausjärjestelmän ja kehittää sisältöjä oman asiakaskuntansa tarpeiden mukaan.



KUVA 2 ITE-arviointiprosessi Tupu Holman kuvaamana (Vataja, K. & Seppänen-Järvelä, P. 2007 s. 17.)

Kehitysprosessi käynnistyy menetelmään perehtymisellä ja arvioinnin toteutuksen suunnittelulla. Prosessi etenee itsearvioinnin suorittamiseen, mikä tapahtuu työntekijöiden täyttämällä arviointilomakkeen. Lomakkeella työntekijä arvioi työyhteisöä oman näkemyksensä kautta. Vastauksista kootaan yhteenveto, jossa syntyy yhteisön laatuprofiili sekä joukko tunnuslukuja. Menetelmässä on tärkeää pohtia yhdessä saatuja tuloksia ja niistä heijastuvia oman yksikön kehitystarpeita. Tässä vaiheessa tulee sopia mitä tehdään, kuka tekee ja milloin. (Vataja & Seppänen-Järvelä 2007, 16.)

ITE-menetelmään sisältyy jatkosuunnittelulomake, jota voidaan käyttää apuna kehittämistarpeiden ja -toimien tunnistamisessa. Työyhteisökohtaisesti voidaan sopia, mihin asioihin arviointituloksissa kiinnitetään huomioita. Viimeisessä vaiheessa suoritetaan vaadittavat parannustoimet. Itsearvioinnin toteuttamisen on oltava johdonmukaista ja uusi arviointi suoritetaan säännöllisin väliajoin. Menetelmää on käytetty terveydenhuollon organisaatioiden lisäksi viime vuosina lisääntyvässä määrin myös sosiaalipalveluja tuottavissa yksityisissä ja julkisissa organisaatioissa. ITE-menetelmää on käytetty organisaation laatutilanteen kartoittamiseksi, käynnistykseenä laadun kehittämiselle, toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä sekä muutoksen käynnistämiseksi. (Vataja & Seppänen-Järvelä 2007, 16.) ITE luo pohjan parannustoimien tunnistamiselle ja suunnittelulle. Se toimii myös hyvänä vuosisuunnittelun apuvälineenä, sillä sen

kautta pystytään hahmottamaan painoalueita ja kehittämisen paikkoja tullevalle kaudelle.

Holma (2006) sanoo ITE:n olevan kehittymisen ja oppimisen tuki työyhteisölle. Se toimii myös tulosmittarina, ja esimies pystyy näkemään tarkastettavia asioita. Sen kautta saa henkilöstö äänensä kuuluvulle. ITE antaa hyvän rungon laadunhallintajärjestelmän luomiselle ja tuen järjestelmällisen laatutyön kehittämiseksi. (Holma, 2006)

Laadunhallinta on osa yleistä johtamistoimintaa ja siihen sisältyvät laatu- ja laatutavoitteiden sekä laatuun liittyvien vastuiden määrittely. Siihen sisältyy myös laadun suunnittelu, - ohjaus, - varmistus ja - parantaminen. Hyvän laadunhallinnan myötä toiminnalla on yhteinen perusta, joka määrittää visioiden, perustehtävän, arvojen, laatutavoitteiden ja laatuksiteerien kautta. Hyvässä laadunhallintajärjestelmässä tunnetaan oman asiakaskunnan odotukset ja tarpeet sekä muut käyttötarkoitukseen suuntautuvat edellytykset. Tavoitteiden saavuttamiseksi tulee arvioida henkilökuntaresurssien riittävyys ja pätevyys. Toiminnan ydinprosessit ja palvelut on tehty näkyviksi ja avattu niin, että niitä voidaan analysoida parantaa. Käytetään yhtenäisiä menettelytapoja toiminnan suunnittelussa, seurannassa, arvioinnissa ja varmistamisessa. On laadittu ja käytössä ovat tarvittavat asiakirjat ja kirjauskäytännöt. (Holma 2003, 8.)

ORS-arviointijärjestelmä on asiakkaan kuluneen viikon muutosarviointias- teikko mittaava ORS – mittari = Outcome Rating Scale, yksinkertainen, visuaalinen mittari, joka kertoo kuntoutumisen edistyessä muutoksista hyvinvoinnissa. Tämä menetelmä on kehitteillä Mainiemen kuntoutuskes- kuksen Välittäjähankeissa. Hämeen Sininauha ry on mukana tässä kehit- tämistyössä kolmannen sektorin toimijan roolissa. (Heinonen & Rinta- Jaskari 2010)

Laadunhallinta luetaan Mäen (2001) mukaan osaksi johtamistoimintaa ja ilman johdon tukea ei laadunkaan kehittäminen onnistu. Toisaalta mitä kypsempi organisaation laadunhallintajärjestelmä on, sitä todennäköi- semmin laadunhallintajärjestelmän rakentamiseen osallistuvat sekä johto että työntekijät. (Holma 2003, 9.) Osaamisen kasvattaminen on kehittyvälle työyhteisölle keskeinen haaste, johon vastataan kouluttamalla ja kokei- lemalla.

2.3 Toiminnan muutoksen koulutus

Kehittämistehtävässä korostuu koulutuksen merkitys tärkeänä osana haet- tavaa muutosprosessia. Työn toteutukseen oli luontevaa ottaa koulu- tusosuus, sillä jatkuva elinikäinen oppiminen on tämän päivän todellisuut- ta. Yhteiskunta ympärillämme muuttuu nopeutuvassa tahdissa. Tämä muu- tos edellyttää vääjäämättä panostamista uuden oppimiseen. Työyhteisöjen tulee rakentua moniammatillisista osaajista, jotka ovat valmiita sitoutu- maan uudenlaisiin työmuotoihin. Täytyy löytyä rohkeutta kyseenalaistaa omaa osaamistaan ja rohkeutta kokeilla uutta. Esimiehen tulee nähdä alais- tensa kyvyt ja valjastaa ne käyttöön.

Nopea tietoyhteiskunnan kehittyminen on johtanut tiedon entistä nopeampaan vanhentumiseen. Nykyisen työelämän taidot puolittuvat kolmessa ja puolessa vuodessa. Tänä päivänä sillä, mistä joku on valmistunut viisi vuotta sitten, ei ole suurta merkitystä. Oppiarvot osoittavat ihmisen kyvyn oppia, mutta tietopääoma on pelkkä kuriositeetti. Varsinainen työssä tarvittava tieto hankitaan jatkuvan oppimisen kautta. Yrityksissä suoritettu jatkuva oppiminen tuottaa tuoretta ajan tasalla olevaa osaamista. Kilpinen, P. (2008) nimeää työyhteisön keskeisiksi taidoiksi luovuuden, rohkeuden ja kyvyn katsoa tulevaisuuteen, kun tähdätään innovaatioihin. Hänen mukaansa kaikissa näissä taidoissa pitäisi järjestää säännöllistä inspiroivaa ohjausta henkilökunnalle. (Kilpinen 2008, 156.)

Oman henkilöstön kouluttaminen on luonteva tapa lähteä kasvattamaan henkilöstöresursseja ja niiden osaamista. Haasteena on nostaa osaamista uudelle tasolle ja mahdollisesti laajentaa toimintoja uusille sektoreille. Tämän kautta voi mahdollistua myös työnkierto. (Simons & Hyötyläinen 2009, 271.) Valtaosa ihmisen pääomasta sisältyy kykyyn oppia muilta ja luoda uutta yhdessä muiden kanssa. Tähän päästään erityisesti nostamalla dialogin tasoa. (Kilpinen 2008, 89.) Dialogin merkitystä jokapäiväisessä kanssakäymisessä kannattaa kehittää työyhteisössä. Tämä kehitys avartaa näkemyksiä, lisää ymmärrystä ja kehittää työyhteisön hyvinvointia. Työyhteisön johtajalla on merkittävä asema dialogin herättämisessä ja sen jatkuvassa ylläpidossa.

Perinteisessä oppimisessa Honkasen (2006) mukaan oppimisen alueet jaetaan kolmeen osa-alueeseen: opiskellaan tietosisältöjä, harjoitellaan työssä tarvittavia taitoja tai pyritään muuttamaan työhön liittyviä asenteita. Stenberg (2003) tarkastelee älykkyyttä kolmesta aspektista: analyttinen älykkyys, kokemuksellinen - luova älykkyys ja kontekstuaalinen - käytännöllinen älykkyys. Perinteisissä älykkyysteorioissa on ajateltu älykkyuden asettavan tietyt reunaehdot oppimiselle. Stenbergin teoriassa älykkyys nähdään yksilön taidoksi, joka voi muuttua, kehittyä ja ilmetä eri tilanteissa eri tavalla. Ympäristö, tilanteet ja kokemukset määrittelevät pitkälle älykkyuden ilmenemisen. (Honkanen 2006, 283)

Metakognitio on uuden oppimiskäsityksen avainkäsite. Sillä tarkoitetaan oman älyllisen toiminnan tiedostamista, sen ohjaamista ja säätelyä, eli itsearviointin taitoja. Käytännössä metakognitiolla tarkoitetaan ihmisen kykyä asettua oman osaamisensa arvioijaksi ja oppimisen ohjaajaksi. Opiskelusta tulee tutkivaa oppimista. Esimerkiksi sisäisten perusmallien tutkimisesta, näkyväksi tekemisestä, ja muuttamisessa metakognitiiviset taidot sekä kyky itsearviointiin ja reflektioon ovat aivan keskeisiä. (Honkanen 2006, 284.) Kaikki kehittämistilanteet sisältävät haasteen oppia jotakin uutta ja tätä voidaan helpottaa luomalla muutokselle myönteinen oppimisympäristö ja tilanteita, jotka mahdollistavat omaehtoisen oppimisen.

Oppimista edistää palautteen antaminen ja reflektiivisen ajattelun tukeminen. Näiden avulla kehitetään yksilön itsearvostusta, joka on Pohjosen (2005) mukaan ratkaisevan tärkeä yksilölle uusien toimintamallien ja -

strategioiden kokeiluun. Oppimisprosessia säätelevät myös erilaiset persoonallisuustekijät. Uuden oppiminen ei tarkoita vanhojen faktojen korvaamista uusilla, vaan tapaa tarkastella asiaa uudesta näkökulmasta. Työssäoppiminen on monitahoinen periaate, jossa yksittäisten yksilöjen lisäksi huomioidaan koko yhteisö, jossa ihmiset toimivat. (Pohjonen 2005, 79.)

Muutosvastarinnan yksi tärkein syy on pelko osaamattomuudesta ja pätemättömyydestä (Mattila 2007, 171). Tähän pystytään pureutumaan oikeamuotoisen koulutuksen järjestämisellä oikeaan aikaan. Ihmisellä tulisi olla myönteinen asenne älyllistä, eettistä, moraalista ja sosiaalista kasvua kohtaan siten, että hän pystyy hankkimaan tiedot, taidot kyvyt ja sen ymmärryksen, jota hän tarvitsee muuttuvassa toimintaympäristössä. (Pohjonen 2005, 79.) Peter Drucker onkin kuvannut johtajan tärkeimmäksi työksi nostaa ihmisten parhaat puolet esiin, niin että heidän huonoimmat ominaisuutensa eivät pääse hankaloittamaan työntekoa. Tähän rooliin esimies pyrkii olemalla kyselevä opas. Tässä roolissa hän ei niinkään anna valmiita vastauksia vaan esittää kysymyksiä. Valmiilla vastauksilla suljetaan muiden ajattelua. Sen sijaan esittämällä kysymyksiä hän antaa tilaa keskusteluille, joiden kautta ihmisten omat näkökulmat nousevat esille. Esimies tietäessään tietämättömyytensä, on oikeilla jäljillä, koska hän on avoin kuulemaan muiden näkemyksiä. (Juuti 2006, 232.)

Oppivassa organisaatiossa taitavat esimiehet saavat alaiset puhumaan omista kokemuksistaan työssä. Avautumalla aidoista kokemuksista yhteisön jäsenet alkavat arvostaa toistensa näkemyksiä ja oppia muidenkin kokemuksista. Omista ja muiden kokemuksista oppiminen vaatii nöyrää ja arvostavaa mieltä. Tulevaisuuden organisaatiot eivät menesty ilman jatkuvaa omasta toiminnasta oppimista ja innovatiivista toimintaa. (Juuti 2006, 234 – 236.)

Muutoksen läpiviemiseksi oikein suunnattu ja kohdennettu koulutus luo perustan uusien menetelmien juurtumiselle. Koulutuksen kautta saadaan koko työyhteisö mukaan käynnissä olevaan prosessiin. Ruokolan (1998) mukaan koulutustapahtuman onnistuminen edellyttää, että on selvitetty koulutuksen tavoitteet, tiedollinen ristiriita, looginen asioiden käsittelyn runko, kytkentä toiminnan kokonaisuuteen sekä motivointi- ja kannustumahdollisuudet. Tiedollisella ristiriidalla kuvataan oppilaan tarvetta hallita uusi asia suhteutettuna hänen kykyynsä siihen; mitä hän on motivoitunut oppimaan. (Ruokola 1998, 228.)

Valittaessa opetuksen muotoa pääpaino keskittyy opetuksen sisältöön. Vasta sen jälkeen valitaan sopiva opetuspa. Opetuksen sisällön valinnan lähtökohtia ovat työn suorittajien ammattipätevyys, organisaation tavoitteet, ongelmat ja suunnitelmat, työkokemus, oppimis- ja opetustoiminnan mallit, oman toiminnan taustateoria ja niiden kehittyminen. Opetuksen pitää jäsentää koko toiminta ja osoittaa muutokset ja välineet sekä niiden merkitys. (Ruokola 1998, 231.)

Koulutuksen tulee luoda motivaatiota toimia uuden käytännön mukaisesti. Koulutuksen alussa motivaatio perustuu haluun ja asenteisiin toimia uuden

tavan mukaisesti. Oppimisprosessin aikana tietämys lisääntyy ja tunteet pysyvät positiivisina sekä vireyksyys hyvänä. Oppimisprosessin päättyessä tunnetaan, että voidaan aloittaa työskentely uudella tavalla ja itseluottamus on kasvanut. Koulutuksen lopuksi arvioidaan oppimisen ja oppimattomuuden johtaneet syyt. (Ruokola 1998, 236.) Muutoksen vaatiman osaamisen kehittämisen lisäksi on tärkeää luoda työpaikalle jatkuvan oppimisen malli. Elinikäinen oppiminen - sanonta on tuonut näkyväksi tämän merkityksen.

Tiedottaminen ja tiedonkulku nousevat toistuvasti kaikissa työyhteisöissä kritiikin kohteeksi. Huonoon palautteeseen tiivistyy tyytymättömyys niin lähiesimiehiin, ylimpään johtoon, viestinnän ammattilaisiin kuin avoimuuskulttuuriinkin. Viestinnän merkitys korostuu organisaation muutostilanteissa, joissa muutostilanteen jäsenyyksen ja etenemistahdin synkronointi on vasta hahmottumassa. Tiedonkulun ontuessa syntyy helposti luottamuspulaa ja sekaannusta. Muutoskykyisen ja –myönteisen organisaation kehittyminen edellyttää, että työntekijöille jaetaan riittävä kokonaiskuva uudistuksista sekä oman tehtäväkentän kannalta merkityksellistä täsmäviestintää. (Mattila 2007, 112 – 113.)

2.4 Muutoksen tulosten mittaaminen

Prosessi alkaa ja prosessi päättyy. Yhteisön tulisi juhlistaa näitä päättymiä. Nämä taitekohdat ovat merkityksellisiä yhteishengen rakentumisen kannalta. Tekemällä konkreettisesti näkyväksi saavutettuja tuloksia, luodaan uutta motivaatiota pyrkiä yhdessä eteenpäin. Suorittamalla uusi ITE - arviointi koulutusten jälkeen, nähdään konkreettisesti, millaista kehitystä työyhteisössä mahdollisesti on tapahtunut.

Henkilöstöjohtamista ja henkilöstöä koskevan mitattavan tavoiteasettelun käynnistänyt VTT asetti ensimmäisenä vuonna tutkimuksen tavoitteet henkilöstön johtamisen, keskeisten henkilöstöinvestointien, osaamistason, työkyvyn ja jaksamisen sekä tuottavuuden aihealueille. Mittareita otettiin yhteensä 13, joka oli aivan liian paljon. Myöhemmin tavoiteasettelu ja mittaustavat ovat vaihdelleet vuosittain. VTT:llä onkin systemaattinen mittaaminen ja henkilöstöraportointi viety erittäin pitkälle. (Sydänmaanlakka 2007, 258.)

Henkilöstö on organisaation tärkein voimavara ja organisaatio tulee rakentaa henkilöstön hyvinvointi huomioiden. Jatkuvassa muutoksessa oleminen ei aina ole hauskaa, mutta valittavana ei ole muita vaihtoehtoja. Muutostilanteessa joudumme pois omalta mukavuusalueeltamme. Todellista muutosta voikin kuvata hypyksi tuntemattomaan, johon on uskaltauduttava, jotta tavoittaisimme jotakin uutta. Mukaan muutokseen tarvitsemme riittävästi rohkeutta ja viisautta. Näitä tarvitsemme yksilöinä, tiiminä ja organisaatioina. (Sydänmaanlakka 2007, 260.)

2.5 Työhyvinvointi organisaatiossa

Hyvinvoivan työyhteisön ilmapiiri huokuu positiivista energiaa. Työntekijät antavat hyvän panoksen yhteisölle samalla saaden itse tyydytystä työstään. Tämä tila ei ole vakio, vaan sen ylläpitämiseksi pitää jokaisen työntekijän aktiivisesti työskennellä. Taitava johtaja löytää työntekijöiden vahvuudet ja nostaa niiden kautta sen voiman, jolle työhyvinvointi rakentuu.

Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen kokemus. Se perustuu mielekkäälle työlle, joka vastaa työntekijän tavoitteita ja ammatillisia kykyjä. Työ antaa mahdollisuuden järkevään kanssakäymiseen ja luo elämälle mielekkyyttä ja taloudellista turvaa. Viihtyminen mielekkäässä työssä heijastuu myös muuhun elämään sen positiivisena kokemiseen. (Vesterinen 2006, 8.) Tämä antaa suoran jatkumon eettisen johtamisen tarkasteluun.

Kuikon (2002, 9) mukaan yritysmaailman kehitys ja liiketoiminnassa tapahtuvat muutokset edellyttävät tehokkaita koulutus-, perehdyttämisen- ja informaatiojärjestelmiä. Samalla edistetään työyhteisön henkistä hyvinvointia ja henkilöstön motivaatiota. (Heiskanen 2008, 20.) Vesterinen (2006) puolestaan painottaa sitä kuinka jokaisessa työyhteisössä on omat voimavaratekijät, jotka toimivat eräänlaisina energisoijina. Nämä voimavaratekijät auttavat kohtaamaan työn vaatimuksia, mutta toimivat myös sisäisesti palkitsevina. Työyhteisön tulisikin osata paikantaa ja nimetä nämä erityiset voimavaratekijät, jotta niitä voidaan ylläpitää ja kehittää muuttuvissa olosuhteissa. (Vesterinen 2006, 9.) Työhyvinvoinnissa puhutaan samasta asiasta erilaisin termein eri työalojen sisällä. Näiden puheiden sisältä löytyy kuitenkin sama johtajuus: työhyvinvoinnissa on kyse ihmisestä, joka kokee voivansa hyvin työssään ja hänellä on voimaa myös muuhun elämään.

Henkilöstön suorituskykyä mitattaessa nousevat pysyvyys, lojaalisuus ja tuottavuus korkeammalle niissä organisaatioissa, joilla on selkeä linja ja julkistettuihin arvoihin perustuvat toimintatavat. Myös henkilöstön hyvinvointi ja jaksaminen ovat tutkitusti paremmalla tasolla eettisesti ja oikeudenmukaisesti johdetuissa organisaatioissa. Heiskanen (2008) mukaan vastuunannon sijaan annettaessa ohjausta ja kontrollia ihmisiltä jää vastuun oppiminen. Tämä johtaa herkästi siihen, että kontrolloija ja kontrolloitava ovat keskenään vastustajia. Eettisten toimintatapojen rakentaminen koostuu jämäköistä pelisäännöistä, esimerkin näyttämisestä, henkilöstön kunnioittamisesta ja arvostamisesta. (Heiskanen 2008, 28 - 32.) Aito kunnioittaminen lähtee nöyryydestä kohdata toinen yksilönä. Tästä lähtee keskinäisen luottamuksen rakentuminen, jolle työyhteisön hyvinvointi pohjautuu. Johtajuutta voikin sanoa rooliksi, jonka jokainen johtaja joutuu ansaitsemaan työyhteisönsä sisällä.

Salojärven (2006) mukaan organisaatioiden ja yksilöiden on yhteisvastuullisesti pidettävä huolta osaamisesta ja työhyvinvoinnista. Näin voidaan taata riittävä luovuus ja innovatiivisuus. Osaamista osana työhyvinvointia on tutkittu vielä vähän, mutta jo nyt on pystytty osoittamaan selkeästi osaamisen tärkeys työn hallinnan tunteen saavuttamiseksi. Työn hallitse-

misen tunne on työhyvinvoinnin perusta. On myös todettu, että hyvinvoivat ihmiset käyttävät koko osaamispotentiaaliaan. Tätä ilmiötä voi kuvata monisuuntaiseksi ja puhutaankin eräänlaisesta positiivisesta kiertestä, jossa osat vahvistavat toisiaan. Tällainen positiivinen ja innovatiivinen kierre löytyy useiden menestyneiden organisaatioiden taustalta. Tällaisen osaamisen, yhteisöllisyyden ja hyvinvoinnin edistämisen kierteen aikaansaamiseksi tarvitaan organisaatioiden, esimiesten ja yksilöiden tietoista ja innostunutta ponnistelua. (Salojärvi 2006, 58.) Työskentely tällaisessa positiivisen kierteen työyhteisössä tuo voimaa, mikä kantaa myös yhteisön ulkopuolelle.

Työsuojelu ja työhyvinvoinnin edistämisen johtaminen

Siinä vaiheessa, kun työhyvinvointi ei ole vielä korkealle kehittynyttä työyhteisössä, työsuojelun merkitys kontrolloijana korostuu. Työsuojelulla luodaan lainsäädännön kautta kriteeristö turvallisen työympäristön saavuttamiseksi. Työsuojelu toimii kontrolloimisen keinona ollen johtajan ohjenuorana. Hyvin toimivassa työyhteisössä työsuojelun merkitys nähdään työyhteisön hyvinvointia edistävänä voimavarana.

Työsuojelun lähtökohtana on, että vaarat ja riskit on mahdollisuuksien mukaan pyrittävä poistamaan ennakolta. Siksi kaikkien työelämän osapuolten on toimittava niin, että työn turvallisuus, työntekijöiden terveys ja työpaikan viihtyvyys säilyvät. Tämän saavuttamiseksi yhteistyö työpaikoilla on tärkeää. (Kuikko 2002, 24.)

Työsuojelu on lainsäädännöllinen keino työhyvinvoinnin edistämiseen työpaikalla. Se on lainsäädäntö- ja sopimusperusteista toimintaa yrityksessä. Työsuojelusta vastaa aina viime kädessä yrityksen ylintä toimivaltaa käyttävä elin, usein toimitusjohtaja itse.

Tärkeintä johdon toiminnassa on Kuikon (2002, 7) mukaan luoda yrityskulttuuri, jossa työsuojelutoimintaa arvostetaan yritystoimintaa tukevana kehittämistoimintana. Luodakseen mahdollisimman hyvät toimintaedellytykset on johdon tehtävä kytkeä työsuojelutoiminta yrityksen suunnittelu- ja ohjausjärjestelmiin sekä varmistaa, että organisaation tehtävät ja toimivalta on selkeästi määritelty.

Hyvinvoinnin edistäminen työpaikalla vähentää myös työpaikalla tapahtuvaa kiusaamista. Camilla Reinboth (2006, 15, 22) määrittelee työpaikkakiusaamisen yhden tai useamman henkilön epäasialliseksi käyttäytymiseksi, joka kohdistuu yhteen tai useampaan henkilöön, ja jonka kohde kokee loukkaavana ja häiritsevänä. Toiminta on jatkuvaa ja toistuvaa, ja sen kohteeksi joutuva kokee, ettei hän kykene puolustautumaan sitä vastaan. Kiusaaminen on aina oire työjärjestelyissä, työpaikan ilmapiirissä ja kulttuurissa tai johtamisessa olevissa puutteissa.

Kiusaamisen syitä löytyy niin työyhteisöistä ja organisaatiosta kuin johtajista, kiusaajista ja kiusatuista. Yksilön persoonaa ei voi kuitenkaan muuttaa. Ratkaisua tulee lähteä etsimään yhteisölliseltä tasolta. Organisaation

johtamiskulttuurin heikkoudet, puutteellisesti toteutettu henkilöstöpolitiikka ja esimiehen heikot johtamistaidot lisäävät kiusaamista. (Reinboth 2006, 25–26.) Erben & Güneser (2009) herättävät tutkimuksellaan pohtimaan, kuinka todelliseen kestäväan sitoutumiseen tarvitaan voimakasta johtajuutta. Löydettiin voimakas korrelointi eettisen ilmapiirin ja todellisen sitoutumisen välille.

Työnantajan on puututtava työpaikalla tapahtuvaan kiusaamiseen jo siitä syystä, että työturvallisuuslaki sitä edellyttää. Kun esimies syyllistyy kiusaamiseen, hän käyttää yleensä työnjohto-oikeuttaan hyväksi ja tulee samalla rikkoneeksi syrjintää kieltäviä lakeja. Tätä koskevaa lainsäädäntöä on työsopimus-, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslaissa. (Reinboth 2006, 68–69.) Työpaikkakiusaaminen aiheuttaa yksilötasolla tukahdutettua kärsimystä ja sairauspoissaoloja, mikä omalta osaltaan vaikuttaa kestäväan kehitykseen henkilöstövoimavarojen kuluttamisena.

Monissa organisaatioissa halutaan panostaa yhteiskuntavastuuseen. Yhteiskuntavastuu ei ole irrallinen fraasien kolonna, vaan sen tulee olla organisaation toimintaa ja johtamista ohjaava periaate. Kiusaamisen torjuntaan käytettävät keinot ovat hyvin samansuuntaisia kuin ne, joita vastuullisesti toimivat organisaatiot korostavat. Vastuulliseen toimintaan panostaminen on omiaan vähentämään myös työpaikkakiusaamista. Vastuullisessa organisaatiossa huolehditaan, että kiusaamistapauksiin puututaan tarvittaessa heti. (Reinboth 2006, 69 – 70.) Jokaiseen tapaukseen tulee puuttua mahdollisimman pikaisesti. Työyhteisö ei välttämättä näe kiusaamista, sillä se on usein hyvin subjektiivinen kokemus.

Kestävä tuloskehitys edellyttää, että henkilöstövoimavarat kehittyvät myönteisesti. Ahosen (2003) mukaan työyhteisön kehittäminen on tutkimusten valossa tehokkain yksittäinen työkyvyn edistämismuoto. Korppoon (2003) mukaan tutkittaessa ennen aikaista eläköitymistä ja työssä jaksamista työyhteisön ilmapiirin merkitys nousi selkeästi esille. Se on merkittävämpi työssä jaksamisen edellytys kuin työntekijän fyysiset rajoitteet, sairaudet ja vammat. (Reinboth 2006, 70.)

Investointi organisaatioon kannattaa, sillä hyvinvoivan henkilöstön ja toimivan organisaation lisäksi se parantaa organisaation kilpailukykyä. Positiivinen erottautuminen kilpailijoista kirkastaa organisaatiokuvaa niin asiakkaiden, henkilöstön kuin muidenkin sidosryhmien silmissä. Ihmisen erilaisuuden näkeminen rikkautena antaa organisaatiolle mahdollisuuden hyötyä monin tavoin henkilöstönsä erilaisista vahvuuksista. (Reinboth 2006, 74, 112.) Uhl-Bien & Carsten (2007) toivatkin tutkimuksessaan mielenkiintoisen lähtökohdan eettisyyden kehittämiseen työyhteisössä. Eettisessä johtajuudessa ei huomioida riittävästi tilannetta, jossa johtajat eivät käyttäydy eettisesti. Tilanteeseen voidaan vaikuttaa työntekijöiden kautta kehittämällä työntekijöiden voimavaroja tilannekohtaisesti. Näin työntekijät osallistuvat eettisyyden valvomiseen. Juuti (2006) on kuvannut johtamista yhteiseksi tuotteeksi, jonka tulokset ovat myös yhteisiä. Hyvä johtaminen heijastuu ihmisten väliseen yhteistyöhön ja hyviin työtuloksiin. Hyvän yhteistyön perusta on kuitenkin yhdessä rakennettu toiminta,

jota tarkastellaan jatkuvasti yhdessä keskustellen. Hyviä vaikutuksia saavuttava työyhteisö on keskusteleva ja hyvinvoiva työyhteisö. (Juutti, P. 2006. s. 90.)

Tämä luku kokosi teoriaosan henkilöstönäkökulmasta. Näiden pohjalta kehittämistehtävä lähtee osallistavaan toimintatutkimukseen, jossa halutaan määrittää johtajuutta uudelleen ja kiinnittää sitä työyhteisön aktiiviseen kehittämiseen. Eettisyyden tarkastelu johtamisen näkökulmasta tekee näkyväksi sitä viisautta, jota johtamisessa tarvitaan. Eettiset päätökset heijastuvat koko työyhteisön toimintoihin ja hyvinvointiin. Hyvä eettinen johtaminen tuottaa satoa vahvasta maaperästä, ja sato moninkertaistuu kerrannaisvaikutuksina työyhteisön ulkopuolelle.

3 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT EETTISESTÄ NÄKÖKULMASTA

Tutkivana työn kehittäjänä oma eettinen arvomaailma luo pohjan tehtävälle kehittämistyölle ja sen tarkasteltavuudelle. Hyvä eettinen työskentely kestää tarkinkin tarkastelun. Se tekee läpinäkyväksi tutkivan työn kehittäjän käyttämät menetelmät ja sallii puutteet ja erilaiset tukinnat, sillä se myös avaa tutkijan oman arvomaailman ja luo työn etenemiselle ja tarkastelulle selkeän näkökulman. Tutkija tarkastelee työtään oman kokemusmaailmansa kautta. Hän avaa omia valintaperusteitaan ja selvittää omia johtopäätöksiään. Työn uskottavuus tulee lukijan arvioitavaksi. Lukija suodattaa tiedon oman arvomaailmansa kautta tehden omat johtopäätöksensä tiedon luotettavuudesta ja yleistettävyydestä.

Tämä luku toimii tutkivan kehittämisen moraalisenä selkärankana. Tässä tuodaan näkökulmaa erilaisissa tutkimustilanteissa esille tuleviin eettisiin kysymyksiin. Tällaiset eettiset pohdinnat tuovat työhön läpinäkyvyyttä ja sen myötä uskottavuutta. Tutkijalla on kehittämistehtävän eri vaiheissa erilaisia eettisiä ongelmia ja vastuita. Nämä vastuut eivät pääty kehitystehtävän julkaisemiseen, vaan vastuu käynnistyneen prosessin jatkumisesta tai oikea-aikaisesta lopettamisesta ovat tärkeitä eettisiä kysymyksiä tutkijalle.

Tarkasteltaessa etiikkaa pääasiallisesti päätöksentekotaitona, se ilmenee arjesta nousevien kysymysten ja väittämien kautta. Eettisille kysymyksille on tyypillistä, ettei niille löydy selkeitä yksiselitteisiä vastauksia. Monesti tulee tilanteita, joissa itse kysymystä on vaikea hahmottaa, ja se voi muuttua ja tarkentua pohdinnan aikana. Kysymyksiin onkin vaikea löytää konkreettisia vastauksia. (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 24 – 25.) Eettinen ilmapiiri haastaakin työntekijät pohtivaan keskusteluun. Eettisiä kysymyksiä pitää tarkastella monesta eri näkökulmasta, jolloin kysymyksen moniulotteisuus mahdollistaa monta oikeaa ja väärää vastausta. Jokainen johtaja tekeekin omassa arkipäiväisessä työssään jatkuvasti ratkaisuja, jotka vaativat eettistä pohdintaa. Oppiessamme näkemään etiikan kykynä analysoida päätöksentekotilanteita, opimme myös tiedostamaan nämä prosessit.

Sosiaalisesti kestävä kehityksestä pohdittaessa tulee paneutua erityisesti etiikkaan, joka on olennainen osa johtamista. Sen konkretisoituminen on joskus vaikeaa, kun tehokkuuden nimissä päätöksentekoa suosii asiajohtaminen. Tuomalla työhön henkilöstön hyvinvointiin ja oikeudenmukaiseen kohteluun liittyviä seikkoja, saadaan näiden kautta peilattua johtajan päivittäistä eettistä työtettä.

Eettisyys ja eettinen työskentely ovat pohja, jolle kestävä kehityksen suunnittelu ja toteuttaminen rakentuu. Tätä eettisyyttä joutuu tarkastelemaan kaikissa kestävässä kehitykseen liittyvissä valinnoissa, ja se kertoo eettisestä näkökulmasta lähestyvää yhteiskunnan tarkastelua. Peräneva J.(2008) kuvaa etiikkaa osana normeja ja moraalialia sekä yhteisiä sopimuksia asioiden hoitamiseksi. Siitä käytetään ilmauksia oikeudenmukaisuus,

tasapuolisuus, vuorovaikutus, vastuu, rehellisyys, avoimuus, inhimillisyys ja luottamus. Myös kestävästä kehityksestä voidaan käyttää samoja ilmaisuja.

Yritysmaailmassa on perinteisesti ajateltu eettisten toimenpiteiden rajoittavan taloudellisten toimijoiden vapautta. Etiikka nähdään tällöin vanhaaikaisena siveysoppina, joka on täynnä kieltoja ja rajoituksia. (Niiniluoto, 2005, 55.) Kestävän kehityksen ajattelu on rikkonut näitä raja-aitoja ja pehmeät eettiset arvot nousevat esille. Ei yksin muoti-ilmiönä globaalien hyvinvoinnin puolesta, vaan huomataan myös sen jokapäiväiset vaikutukset kannattavuuteen, yritysimageeseen ja työyhteisön hyvinvointiin.

3.1 Eettisyys tutkivassa kehittämisessä

Tutkimuksen kohdistuessa pieneen työyhteisöön tutkiva työn kehittäjä joutuu koko tutkimus- ja kehitysprosessin ajan tarkastelemaan eri näkökulmista tutkimuksen vaikutusta yhteisötasolla. Työ etenee luontevasti, kun liikutaan turvallisessa ilmapiirissä ja tutkimuksen antamaa tietoa osataan tulkita rakentavasti. Tämä mahdollistuu koko tutkivan kehitysprosessin ajan käytävän avoimen dialogin avulla. Tutkivan työn kehittäjän täytyy osata tulkita myös nonverbaalista viestintää ja nähdä myös heikkoja signaaleja. Tässä kaikessa kulkee taustalla tutkivan työn kehittäjän omat intressit. Se, mitä hän haluaa tuoda työnsä kautta julki, heijastuu tehtäviin valintoihin ja määrittää tutkimuksen ja kehityksen luonnetta, suuntaa ja tuloksien tulkintaa.

Eettinen tarkastelu tutkivassa kehittämisessä alkaa jo silloin kun valitaan tutkimus- ja kehittämisaihe. Tutkimusongelman valinnassa tarvitaan eettisyyttä, sillä silloin kysytään kenen ehdoilla tutkimus- ja kehittämisaihe valitaan ja miksi tehtävää suoritetaan. Valitaanko aihe, joka on helposti toteutettavissa, mutta ei merkitykseltään tärkeä. Entä kuinka huomioidaan aiheen yhteiskunnallinen merkitys? (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 26.)

Kun tutkimusaineistona käytetään ihmisiltä kerättäviä tietoja, korostuu tutkimuksen teon aikana eettinen tarkastelu. Kuula (2006) toteaa, kuinka tutkimuksen eettisyyden arviointi on olennainen osa laadukasta tutkimustyötä. Eettiset ratkaisut ovat hyvin tilannesidonnaisia, ja siksi on mahdollista antaa valmiita pakettiratkaisuja. Kysymyksiä esittämällä herätetään pohdiskelevaa keskustelua, joka tukee arkipäivän päätöksentekoa.

Jaana Hallamaan (2002) mukaan tieteen etiikka rakentuu koko tiedeyhteisön peräänantamattomasta hiljaisesta sitoutumisesta tieteen ihanteisiin: rehellisyyteen, avoimuuteen ja kriittisyyteen. Tiede on inhimillistä toimintaa ja sitoutuminen esimerkiksi rehellisyyteen ei aina onnistu. Tiedettä tehdään yhä enemmän määräaikaisissa tehtävissä keskinäisen kilpailun vallitessa. (Kuula 2006, 29.) Valitettavasti tapauksia erilaisista vilpeistä tiedemaailman tutkimuksissa putkahtelee aika ajoin esille julkisuuteen kautta maailman.

Clarkeburnin ja Mustajoen (2007) mukaan tutkimusetiikan tavoitteena on nostaa pohdittavaksi sellaisia tutkijan arkipäivään liittyviä kysymyksiä, joihin ei ole yhteisön määrittelemää oikeaa vastausta ja joita ei aina edes mielletä eettisiksi. Heidän mukaansa tavoitteena on yleisempi eettisten kysymysten tunnistaminen. Tällainen taito on tärkeää, sillä kattavaa eettisten valintatilanteiden luetteloa on mahdoton laatia. (Clarkeburnin 2007, 10.) Tämä onkin hyvä katsantokanta tarkastella eettisyyttä, ja keskusteleva ilmapiiri työyhteisössä toimii otollisena perustana eettisyydelle ja erilaisille arvokeskusteluille.

Eettiset normit osoittavat tieteentutkijoiden keskinäistä arvostusta sekä tutkimuskäytäntöjen sisäistä itseohjautuvuutta. Pietarinen (1999) on eritellyt kaikkia tutkijoita sitovia vaateita. Näitä ovat hänen mukaansa tutkijoita velvoittava äyllisen kiinnostuksen, rehellisyyden ja tunnollisuuden vaatimus, vaaran eliminoiminen, ihmisarvon kunnioittaminen, sosiaalisen vastuun vaatimus, ammatinharjoittamisen edistäminen ja kollegiaalinen vaatimus. Näistä Pietarisen esittämistä vaatimuksista muodostuu konkreettisen tason tutkijan hyve-etiikka, jossa eettiset vaatimukset ulottuvat selkeästi myös tiede-elämän ulkopuolelle. (Kuula 2006, 30.)

Suomessa hyvää tieteellistä käytäntöä valvoo tutkimuseettinen neuvottelukunta, jonka ohjeiden lähtökohtana on näkemys siitä, että tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden takaa parhaiten hyvien tieteellisten menettelytapojen noudattaminen. Tutkimusetiikka läpäisee koko tutkimusprosessin. (Kuula 2006, 35.) Eettisesti kestävässä tutkimuksessa tutkija punnitsee tietoisesti tutkimusprosessinsa eri vaiheiden ratkaisujen kestävyuden, joita hänen tutkimuksensa on luomassa. Tutkija pohtii ratkaisujen merkitykset todellisuuskuvalle ja sen seurauksille. (Pohjola 2007, 12.) Korkea tutkimuseettisyys on vahva perusta, jolle tutkimustyö rakentuu. Tällainen pohdinta tuo tutkimukselle läpinäkyvyyttä eri tutkimusvaiheista ja niiden aikana käydyistä eettisistä pohdinnoista ja ratkaisuista. Se lisää tutkimustulosten luotettavuutta, antaa arvokasta tutkimustietoa sekä vahvistaa tutkijan omaa kuvaa.

Tutkimustyössä on tärkeää huomioida varsinaisen tutkimusprosessin seurauksena syntyvät eettiset haasteet, jota Soile Veijola (2003) on eritellyt. Tutkimuksen tuoma tieto tulee välittää yhteiskuntaan ja tällöin on punnitettava tiedon julkistamisen sekä saadun tiedon käyttämisen etiikka. Se, mistä lähtökohdista, mitä varten ja kenen hyödyksi tieto tuotetaan. Laajemmin pohdittaessa tutkimuksen oikeutusta, seurauksia ja vaikutuksia, tulee esille kysymys sosiaalisen vastuun etiikasta. Tutkimustyötä tehdessä tulee myös havainnoida toisten tutkijoiden työn sekä tiedeyhteisön huomioiminen. (Pohjola 2007, 12.) Nämä huomioidut voivat tuoda jännitteitä tutkimustyön eri vaiheisiin ja joskus joudutaan päättämään ratkaisuihin, joissa eri eettiset näkökulmat ovat ristiriidassa keskenään. Tällöin korostuu ratkaisuissa tutkijan omat intressit.

Tehtäessä tutkimusta tulee aina myös tarkastella kuka tutkimuksesta hyötyy. Tämä kysymys hyödyistä on arvovalinta kaikkien tutkimuksellisten valintojen tavoin. Tutkimuksella tulee olla yhteiskunnallista merkitystä ja

sen pitää tuottaa uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöiden saamiseksi paremmin haltuun käytännön toiminnan tasolla. Tosiasia on, ettei täysin neutraalia tai arvovapaata tutkimusta ole mahdollista tuottaa. Tutkimustavoitteiden asettelussa tulee nähdä asetettujen sitoumusten ja lähtökohtien eettinen punnitseminen. (Pohjola 2007, 29.) Päätös osallistua tieteelliseen tutkimukseen on samalla tietoinen astuminen julkisen ja yksityisen rajapinalle. Tällöin nousee esille uusia eettisiä valintoja kuten tunnistamattomuus, joka saatetaan mieltää ihmisten antamien tietojen mitätöimiseksi. Lauri Honko (2002) onkin kiteyttänyt asian: ” On tilanteita, joissa informantin nimi on syytä salata, mutta toisia, joissa salaisuus kaventaisi aiheettomasti informantin tekijänoikeutta.” (Kuula 2006, 203.)

3.2 Eettisen johtamisen merkitys työyhteisön hyvinvoinnille

Työyhteisön hyvinvointi heijastelee suoraan sitä eettisen johtamisen ilmapiiriä missä työskennellään. Eettiset peruslinjaukset heijastuvat arjen valintoihin ja työn sujuvuuteen. Eettiset johtamislähtökohdat vaativat asioiden moniulotteista tarkastelua. Tämä tarkastelu tulee suorittaa avoimessa ilmapiirissä kuitenkin kunnioittaen yksityisyyttä ja tietosuojaa. Johtajalla on ratkaiseva asema koko yhteisön eettisten käytäntöjen muotoutumisessa. Eettinen johtaminen näyttäytyy käytännön tasolla toteutuvina tekoina.

”Aamulla, kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän.” (Mies 57) (Heiskanen & Salo 2008, 175.)

Eettisyys tulee mieltää työn keskeiseksi sisällöksi eikä vain sovituiksi kirjatuuksi periaatteiksi. Sen tulee näkyä arkipäivässä kaikissa tilanteissa, palavereissa ja kohtaamisissa. Näin saadaan ulkoisia peilejä omalle toiminnalle ja ajattelulle. David Rodborne toteaa johtajuuden olevan keskeisessä asemassa organisaation eettisenä moottorina. Johtaja osoittaa omalla esimerkillään näyttävästi ja kuuluvasti yhteisten eettisten sääntöjen tärkeyden. Eettinen työyhteisö vaatii johtajan, joka toimii eettisesti kestäväällä käyttäytymisellä. Sinkkonen (2008) tuo esille sen, kuinka johtajan tekemät päätökset ovat aina arvosidonnaisia ja kontekstisidonnaisia. Esimies voi joutua asemaan, jossa hän on kolmen erilaisen eettisen ohjeiston piirissä: oman professionaalisen ammattietiikkansa, johtajan etiikan (hyvä hallinto ja virkamiesetiikka) ja yksikkökohtaisen eettisen koodiston. Henkilökohtaisten ominaisuuksien, johtamisen ammattipätevyyden ja sosiaalisen pätevyyden lisäksi yksi johtamispätevyyden osa-alue on eettinen pätevyys.

Mitä hyötyä eettisestä johtamisesta on organisaatiolle? Entä miten kauniit pohdinnat vaikuttavat tulokseen? Tai kuinka eettisten dilemموjen puntarointi vaikuttaa johtamiseen? Nämä tärkeät kysymykset kytkeytyvät johtajan kykyyn saada työyhteisönsä menestymään. Mc Kinseyn paljon lainattu *War for Talent*-tutkimus osoittaa sen, kuinka parhaat ihmiset ovat kiinnostuneita organisaatioista, jotka vastaavat syvään henkilökohtaiseen merkityksen kokemisen tarpeeseen ja kantavat yhteiskuntavastuunsa, joka menee ohi voiton tavoittelun. (Heiskanen 2008, 20.)

Heiskasen mukaan (2009) tämän päivän johtajilta vaaditaan aina monitahoisempien asioiden käsittelyä kiihtyvässä vauhdissa. Tällöin päätöksiä tehtäessä työn laatu ja ajattelun kehittäminen kulkevat käsi kädessä. Eettisen toimintatavan puuttuminen näkyy organisaatiossa yleisenä tehottomuutena, koska ihmiset väistävät vastuuta laajemmasta kokonaisuudesta. Onkin osoitettu että työn tuottavuus ja organisaation korkea moraalit korreloivat keskenään. Eettisen johtajuuden ydin löytyy laajakatseisuudesta, mikä on moniulotteisen horisontin hahmottamista. (Heiskanen & Salo 2008, 9.) Tämä laajakatseisuus on myös kunnioitusta ihmisten valintojen suhteen.

Johtamisen yhteisenä eettisenä nimittäjänä voi pitää Peränevan (2008) mukaan ihmisarvon kunnioittamista ja oikeudenmukaisuutta. Tähän liittyy arvokeskustelun käynnistyminen, sillä johtamista ohjaa työyhteisön yhteiset periaatteet ja arvovalinnat samoin kuin johtajan hyveet. Johtajan henkilökohtaiset arvovalinnat pitäisivät olla yhdensuuntaiset organisaation arvojen kanssa. Työyhteisön eettinen kunto syntyy yhteisten päätösten tuloksena.

Perinteisesti kovia arvoja edustavassa liike-elämässäkin on havahduttu pohtimaan eettisyyttä tärkeänä johtamistaidon elementtinä. Ciullan (1998) mukaan eettisesti toimiva työyhteisö lisää työhön sitoutumista ja työntekijöiden hyvinvointia. Tasa-arvoinen ja hyvä työyhteisö toimii eettisesti kestäväällä perinteellä. Pelkästään käsite ”hyvä” pitää sisällään eettisyyden merkityksen.

Liiketoiminnan moraalitutkineen Kujalan (2001) mukaan suomalaisten johtajien asenteet sidosryhmäsuhteiden moraalikäsitteitä kohtaan ovat muuttuneet. Tämä muutos on ollut selvästi positiivisempaa suhteessa sidosryhmiin. Moraalipohdinnat nousevat liiketoiminnassa taloudellisten kriteerien rinnalle. Tällöin sidosryhmäsuuntautumisen ja taloudellisen suuntautumisen välisen tasapainon etsiminen tulee tärkeäksi. Liike-elämässä on havahduttu pohtimaan, tarvitaanko liike-elämässä ja johtamisessa eettisten periaatteiden pohdintaa. Kujala tuokin esille moraalisen päätöksenteon muuttumisen moniulotteisemmaksi ja huomion kiinnittymisen eri osapuolien välisiin suhteisiin. Hän nostaakin esille vision jossa lähestytään uudempaa postmodernia etiikkakäsitystä. Tässä pidetään tärkeänä eri toimijoiden välistä vuorovaikutusta ja vuoropuhelua, jolloin moraalit liiketoiminnassa siirtyy periaatteista suhteisiin. Tämä onkin tärkeää huomioida muuntuvien verkostojen yhteiskunnassa.

Tarvitaan suvaitsevaa, ihmisten auttamiseen aidosti paneutuvaa ja konkreettiseen osaamiseen uteliaasti suhtautuvaa sosiaalialan ammatti- ja tehtävärakenteen analysointia. Se on parhaimmillaan yhteistä energiaa tuova prosessi. Asiantuntemusta on uskallettava johtaa uudistavasti niin kokonaisuutena kuin työprosessin eri vaiheissakin. (Kauppila, 34.) Varsinkin muutosten keskellä tarvitaan aitoa arvojohtamista.

Arvojohtamisen olennainen osa on eettinen toiminta. Yrityksen on hyvä tunnistaa oma lähestymistapansa eettisiin kysymyksiin. Arvojohtamisen

uusimman ajattelun mukaan on osattava yhdistää juridista korrektiutta, oikeudenmukaisuutta ja laillisuutta sekä vastuunkantamista ja huolenpitoa. On ilmeistä, että erilaiset luonteet painottavat hieman erilaisia arvoja. Myös ammattien vaikutus näkyy erilaisia eettisiä päätöksiä tehtäessä. (Aaltonen & Junkkari 1999, 277.)

Käytännön tasolla johtamisen vastuullisuus tai vastuuttomuus heijastuu koko organisaatioon. Tämä näkyy työntekijöiden vastuullisuutena tai vastuuttomuutena. Jos johtajat eivät piittaa yhteisistä asioista ja sovitusta pelisäännöistä, niin miksi työntekijätkään välittäisivät. Tulee muistaa, että jokainen meistä erehtyy joskus ja joutuu muuttamaan mieltään. Erheet on syytä korjata mahdollisimman pian vahinkojen minimoimiseksi. (Heiskanen 2008, 32, 143.) Vastuullisuuden tarkastelun kautta eettisyys nousee pohdittavaksi. Itsenäinen ajattelu sitoo hakemaan rakentavia ratkaisuja, joissa kaikki ovat voittajia. Tämä haastaa muita toimimaan samoin ja tulokset voivat olla yllättävän positiivisia.

Menestyksekkään päätöksentekoprosessin ideana on tehdä enemmän onnistuneita kuin epäonnistuneita päätöksiä. Tämän lisäksi tarvitaan päätöksien eliminointia päätöksentekoprosessin menestymiseen. Päätöksenteon nopeus ei ole sinänsä itseisarvo, vaan menestys pohjautuu riittävään tietoon ja relevanttiin intuitioon. (Lassila 2000, 83.) Johtajalta vaaditaan eettistä selkärankaa myöntää tehdyt virheet ja tehdä korjausliikkeet nopeasti. Tällainen taito kehittyy nöyrytyksen kautta.

Tulisi löytää asiakaslähtöisiä prosessijohtamiseen perustuvia organisaatioperiaatteita, jotka mahdollistavat aineellisten ja inhimillisten voimavarojen joustavan käytön tulosaluerajoja ylittäen (Kinnunen 2007, 15). Tähän pääsemiseen auttaa perustehtävän kirkastaminen. Se on työssä olennaista ja se saavuttamiseen tarvitaan keskitetyt voimavarat ja toisarvoisten asioiden rajaaminen työn ulkopuolelle. Vesterinen kuvaa työhyvinvointia tasapainoajattelun tekniikkana, jossa työn täytyy olla ymmärrettävää, merkittävää ja hallittavaa. Tämän seurauksena ihminen kokee viihtyvänsä ja voivansa hyvin työssään ja hänelle jää voimia myös muuhun elämään. (Vesterinen 2006, 48.)

Kauppila (2008) toteaa ennakoivan priorisointidialogin järjestämisen työpanosten oikein kohdentamiseksi sosiaalialalla olevan ongelmatonta, kunhan sen oivaltaa toteuttaa. Toki se vaatii sitoutumista, osallistumista ja riittävästi yhteistä aikaa. Moniammatillisen osaamisen johtaminen kutsuu tarkastelemaan ja edelleen kehittämään joukkueen ydinkyvykkyksiä sosiaalialalla siinä missä liike-elämässäkin. (Kauppila, 34.) Räsänen (2007) sanookin, että liiketoiminta ja hyvä etiikka eivät ole toistensa vastakohtia vaan kuuluvat kiinteästi yhteen.

Järvinen (2001) nostaa tarkasteltavaksi esimiestyössä tärkeän näkökulman töiden priorisoinnista ja delegointitaidosta. Tämä töiden siirtäminen alaisille ja heidän valtuuttamisensa niiden tekemiseen on esimiehenä kasvamisen koetinkiviä. Työssä on helppo sortua puuhastelemaan alaisille kuluvia tehtäviä kuvitellen saavansa arvostusta tämän kautta. Esimieheltä jää

ymmärtämättä se, kuinka hän viestittää työntekijöilleen epäluottamusta ja samalla laiminlyö varsinaista johtamistehtäväänsä. Esimies on onnistunut tehtävässään kohtuullisesti silloin, kun ei ole työntekijöidensä työnteon tai ammatillisen kehityksen tulppana. Erinomaista onnistuminen on silloin, kun hän kykenee tukemaan ja kannustamaan alaisiaan onnistumaan ja kehittymään työssään. (Järvinen 2001, 150.) Tämän asian oivaltaminen eettisen pohdinnan tasolla antaa voimia säästyä työuupumukselta.

Henkiseen hyvinvointiin työssä on parhaat mahdollisuudet silloin, kun kehitetään samanaikaisesti työntekijää, työtä ja työyhteisöä (Vesterinen 2006, 9.) Tulee kuitenkin muistaa ettei täydellistä johtajaa ole olemassakaan. Johtajan asemaan liittyy aina kritiikkiä, suoriutuipa hän tehtävästään kuinka hyvin tahansa. Hänen asemansa on kadehdittu, vaikka hän joutuu tekemään vaikeitakin päätöksiä ja joutuu kantamaan viime kädessä vastuun päätösten seurauksista. (Kaivola 2003,70.)

Tähän lukuun eettisestä vastuusta kiteytyy ihmisarvon kunnioittaminen ja oikeudenmukaisuus. Nämä ovat asioita, joita usein joutuu kohtaamaan kolmannella sektorilla. Kristilliseltä arvopohjalta nouseva työyhteisö rohkaisee kohtaamaan tätä näyttämöä ja haastaa ottamaan kantaa eettisyyden kysymysten laajaan kirjoon.

4 KEHITTÄMISTEHTÄVÄ JA SEN TUTKIVA ARVIOINTI

Tässä luvussa esitellään kehittämistehtävä. Jo opiskeluni ensimmäisen lukukauden aikana oli luonnollista valita kehittämistehtävä, joka käynnistäisi työyhteisön aktiivisen kehittymisen. Aiheen valintaan vaikutti se, että tehtävästä tulisi hyötyä järjestötyöhön. Työn kuluessa siitä nousi esille elementtejä yhteisöllisyyden hyödyntämisestä, aktiivisesta johtajuudesta ja muutosprosessista.

Kehittämistyötä rajattiin VIS- kaavion avulla. Visionaarinen skenaariotyöskentely pyrkii antamaan konkreettisen tuen yritysjohdon strategiselle ja operatiiviselle päätöksenteolle. Tämän tehtävän puitteissa päädyttiin toteuttamaan vaiheet I – V. Vaiheet VI ja VII toteutetaan myöhemmin. Toteutusta rajoittavat aikataululliset tekijät. Tällaisen työn toteutuminen on useiden vuosien prosessi ja ei ole tämän opinnäytetyön aikataulun puitteissa mahdollista toteuttaa.

Kehittämistehtävänä oli johtajuuden uudelleen määrittely kehittämistä tukevan muutoksen kautta ja sen kiinnittäminen työyhteisön aktiiviseen kehittämiseen. Kehittämisprosessissa tutkittiin

1. Kuinka työyhteisössä johtajuus määrittyy yhteisöllisesti uudelleen?
2. Kuinka aktiivinen johtajuus kehittää työyhteisöä?
3. Kuinka koko työyhteisö osallistuu muutosprosessiin?

Kehittämistehtävä käynnistettiin VIS-analyysin kautta tehdyllä tilannekartoituksella. Tämä toteutettiin henkilökunnan koulutuspäivällä marraskuussa 2008. Koulutuspäivän anti toi esille innostuneen yhteisöllisyyden rakentamisen elementtejä. Kaikki mukana olleet työntekijät pohtivat aktiivisesti koko työyhteisön osaamista. Tämän kokemuksen myötä toiminnanjohtaja ehdotti Hanska-tiimin perustamista.

Hanska-tiimi on viisihenkinen kehittämistyön ”työrukkanen”, joka suunnitteli toimintaa, toteutti sitä ja arvioi prosessin toteutumista. Hanskatiimi oli hyvä työväline osallistavan toimintatutkimuksen toteuttamisen kautta suoritettulle kehittämistehtävälle. Hanskatiimi valitsi ITE – arviointimenetelmän työvälineeksi kehittämisprosessin etenemisen havainnointiin. ITE-arviointimenetelmästä on sanottu, että se soveltuu hyvin pienten työyhteisöjen laadun arviointimenetelmäksi ja soveltuu hyvin myös työyhteisön ensimmäiseksi arviointimenetelmäksi.

ITE-arviointi panee tarkastelemaan aktiivista johtajuutta selkeästi ja huolella suunniteltujen kysymysten kautta. Kyselytulosten tulkinta on taitavasti rakennettu visuaalisesti toteutetuilla tulosten ristiin vertailuilla. Kysymyssarja on kehitetty siten, että se tuo vastauksissa näkyville ne tyypilliset ongelma-alueet, joihin kaikkien työyhteisöjen tulee kiinnittää huomiota. Näitä ongelma-alueita pystyy tarkastelemaan eri laadunarviointimenetelmien kautta.

ITE-kysely toimii yhtenä työkaluna muutosprosessin käynnistymisessä. ITE-arviointimenetelmässä korostuu se, kuinka kyseessä on koko työyhteisön tilan kohentaminen. Kenenkään työsuoritusta ei haluta olla arvostelemassa tai moittimassa, vaan halutaan kehittää yhteistä työhyvinvointia ja työn laatua. ITE-kyselyn kautta haetaan esille tämänhetkiset ongelmatkohdat, joiden kautta käynnistyy kehitysprosessi. Kehitystehtävän aikana pystyi selvästi kokemaan henkilökunnan aktiivisuuden lisääntymisen. Hanskatiimin lisäksi johtoryhmätyöskentely on käynyt vuorovaikutteista kehittävästä keskustelusta. Lisäksi koko toimintamme avoimuus ja läpinäkyvyys ovat lisääntyneet luoden samalla turvallisuutta ja selkeyttä työyhteisön arkeen.

Muutoksen juurruttamisessa on oleellista työyhteisön jäsenten osallistaminen muutosprosessiin. Tämä osallistamisen käyttäminen toi Hanskatiimille ja myös koko työyhteisölle uudenlaista työskentelymuotoa arjen rutiineihin. Hanska-tiimin jäsenet suunnittelivat ja toteuttivat koulutuspäivät yksilö- ja parityöskentelynä. Henkilökunnan ammattitaidon ja koulutuksen hyödyntäminen tuli positiivisena voimavarana esille. Osallistamisen kautta tuli näkyväksi myös paljon muun henkilökunnan hiljaista tietoa.

5 OSALLISTAVA TOIMINTATUTKIMUS TYÖN KEHITTÄMISESSÄ

Päätyminen osallistavaan toimintatutkimukseen oli selkeä valinta, sillä tutkimusmenetelmän reflektiivisyys soveltuu hyvin työyhteisön kehittämiseen. Tutkimustyö elää ja etenee vastavuoroisesti saadun tulosmateriaalin mukana. Kehittäminen on aitoa ja innostavaa. Myös tutkimuskohteen ajan tasalla pitäminen tuo mielekkyyttä työn etenemiseen ja avaa uusiin haasteisiin.

Osallistava toimintatutkimus on joutunut puolustautumaan ja näyttämään luotettavuuttaan perinteisessä yliopistomaailmassa muiden akateemisten traditionaalisten menetelmien rinnalla. Ehkä tämän vuoksi tässä työssä on haluttu avata näin runsaasti osallistavan toimintatutkimuksen teoriaa.

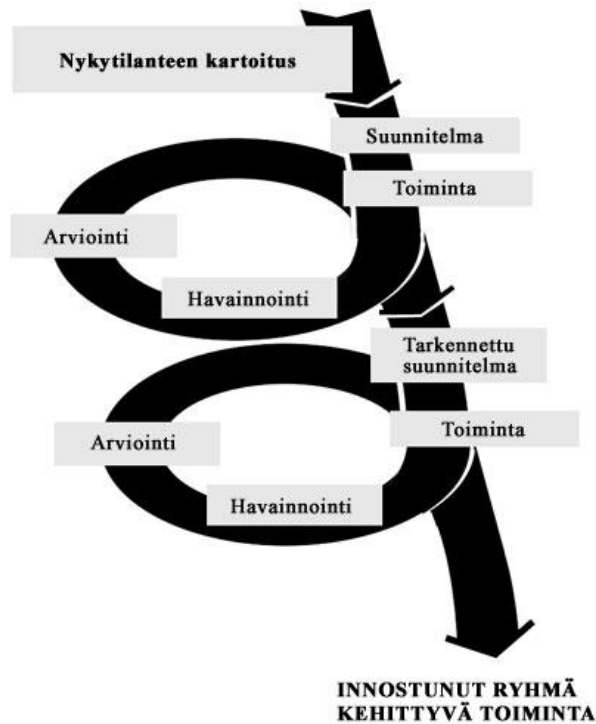
Tässä luvussa esitellään toimintatutkimusmenetelmää ja siihen on sisällytetty Mannermaan VIS-analyysi. VIS-analyysimenetelmällä tuodaan tutkimukselle pitkäjänteinen ote. Sen avulla tutkimus kiinnitetään aikajanaan hahmottaen vahvasti nykyhetkeä, mutta asettaen tutkimuksen suuntautumaan useamman vuoden jaksolle. VIS-analyysin kautta tutkimusprosessi jää vielä elämään tämän opinnäytetyön jälkeen. Luvun lopussa käsitellään toimintatutkimuksen luotettavuutta. Tutustuessa toimintatutkimusmenetelmällä toteutettuihin väitöskirjoihin nousee vahvasti esille tarve puolustaa menetelmän tieteellistä luotettavuutta.

Muutokseen tarvitaan riittävä ammatillinen oman toiminnan reflektointi ja havaintojen kirjaaminen. Apua saa verkostoitumalla muiden ammatillisten toimijoiden kanssa. Tarvitaan myös riittävät voimavarat ja ymmärrys kootun aineiston yhteiseen pohdintaan, merkitysten muodostukseen ja todellisen toiminnan muutokseen. (Sirkkola 2005, 60.)

Toimintatutkimuksessa kriittisen itsereflektion avulla kehitetään työyhteisöä. Toimintatutkimuksessa tarkastellaan Kemmisin (1985) mukaan tutkimuskohdetta kahdelta ulottuvuudelta: sekä ajattelun ja toiminnan että yksilön ja yhteisön välisenä vuorovaikutusprosessina. Parhaimmillaan toimintatutkimuksessa kohderyhmän jäsenet alkavat itse tutkia itseään ja ympäristöään tutkijan toimiessa käynnistäjänä ja muutosagenttina. Toimintatutkimukselle onkin tyypillistä suunnitelmien avoimuus. Toimintaa pitää voida tarpeen mukaan muuttaa tutkimuksen kuluessa. (Suojanen 1992, 10 – 21.) Nämä luovat tutkimustyölle antoisan pohjan, mutta samalla vaativat tutkijalta määrätietoista sitoutumista tutkimustyöhön.

Tutkimushankkeen alussa tutkijan on tärkeää kirjata toiminnan ammatillista havainnointia, omia kokemuksiaan tunnetasolla ja tapahtuneita huomioita. Tutkimuksessa on oleellista hiljaisen tiedon esille tuonti. Toimintatutkimuksen voi aloittaa hyvin sosiokulttuurisella innostamisella, arvopohdinnoilla ja motivoinnilla. Vasta yhteisöllinen oppiminen mahdollistaa toimintatapojen muuttumisen. Siihen tarvitaan koko yhteisön arvojen, asenteiden ja toimintakulttuurin uudelleen rakentuminen. (Sirkkola 2005, 60.)

Toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluu syklisyys. Yhteen suunnitelmaan perustuvaa kokeilua seuraa kokemusten pohjalta parannettu suunnitelma. Toimintaa hiotaan toistuvien perättäisten suunnittelu- ja kokeilusyklien kautta. Tätä prosessia voi kuvata kokeilujen ja tutkimuksen vuorovaikutuksena etenevänä spiraalina. (Heikkinen & kumpp. 2007, 19.)



KUVA 3 *Nykytilanteen kartoitus on havahtumisen paikka*

Nykytilanteen kartoitusta kuvataan selkeästi toimintatutkimusspiraalilla. (Omille poluille.) Tosin tätä spiraalia on arvosteltu kaavamaisuudesta, joka joskus jopa kahlitsee toimintatutkimuksen tekijää, sillä toiminnan eri vaiheita ei käytännössä pysty selkeästi erottelemaan. Kemmisin (1994) mukaan suunnittelun, toiminnan ja arvioinnin vaiheet etenevät lomittain ja ovatkin enemmän suuntaa näyttäviä määreitä. (Aaltola & Valli 2007, 204.) Tämä väite on ymmärrettävää, koska tutkimus pohjautuu reflektiiviseen vuorovaikutukseen, jossa tilanteet elävät ja voiva saada yllättäviä käännteitä

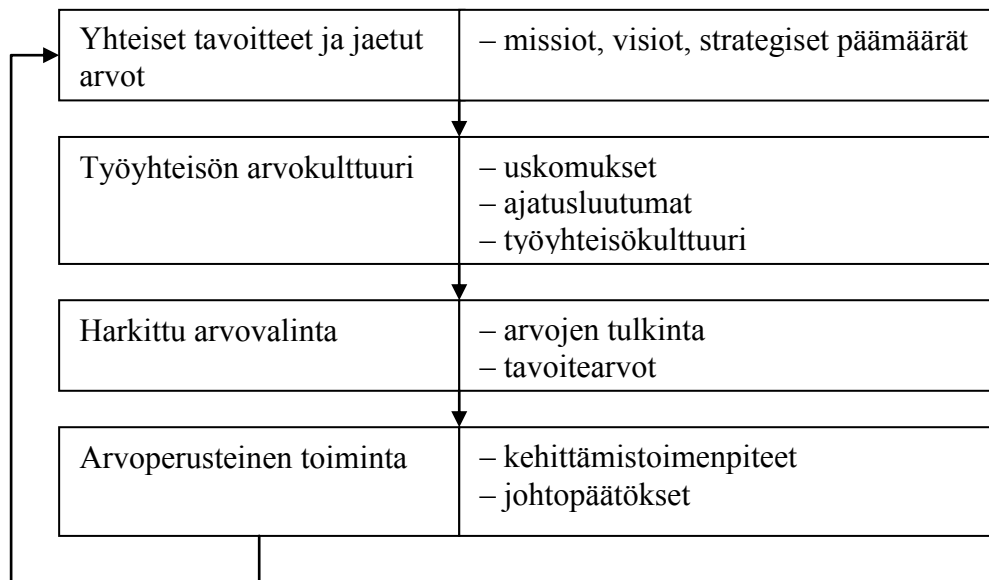
5.1 Toimintatutkimuksen eteneminen

Toimintatutkimus käynnistyy suunnitelman laatimisella. Hyvin laadittu suunnitelma asettaa työn toteuttamiselle selkeän rungon, johon tukeutulla työhön voi paneutua vaihe vaiheelta ja joka antaa aikataulun toteutukselle.

Työyhteisön kaiken toiminnan kulmakivenä voidaan pitää arvoja joihin yhteisö tukeutuu. Kun työntekijät ovat sisäistäneet yhteiset arvot, ne auttavat hahmottamaan laajempia kokonaisuuksia. Esimerkiksi jokin yksittäi-

nen päätös voi olla epätarkoituksenmukainen, mutta kokonaisuuden näkökulmasta tarkasteltuna se saa erilaisen merkityksen. Tällaisten näkökulmien saamiseksi tarvitaan yhteistä arvokeskustelua. (Nikkilä & kumpp. 2007, 113.)

Nykyjohtajalta vaaditaan vuorovaikutustaitoja, kykyä löytää yhteys elämän syvempiin merkityksiin, visioiden hahmottamisen taitoa, kykyä käyttää itse ja antaa myös muiden käyttää mielikuvitusta. Häneltä vaaditaan myös kykyä hahmottaa arvoja ja tehdä moraalisia valintoja. Työyhteisössä käytävää arvokeskustelua voi nimittää arvoprosessiksi. Usein päätökset ovat arvoisältöisiä ja oikeaa ratkaisua tehdessä kannattaa opetella kyselemään. Kysymyksiä pitää tehdä eri näkökulmista. Joudutaan tilanteisiin, jossa ei ole yhtä oikeaa tai väärää ratkaisua. Täytyy kuunnella sekä järkeä että tunteita. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 114.)



KUVA 4 *Harkittuihin arvoihin perustuva arvoprosessi mukailten Nikkilä 2007*

Johtaja rakentaa arvovalintansa koko yhteiskunnan taholta tuleviin arvoihin. Työyhteisön arvokeskustelun tulee olla jatkuva prosessi, jonka olemukseen kuuluu sen ankkuroituminen järkeen, tunteisiin, yhteisöön, elämäkokemuksiin ja tulevaisuuden odotuksiin. (Nikkilä & kumpp. 2007, 115.)

Arvoprosessia kannattaa lähteä analysoimaan yhteisistä tavoitteista ja jaetujen arvojen tiedostamisesta. Työyhteisön tulee pohtia yhteisiä strategisia tavoitteita ja sitä, mitä ne tarkoittavat jokapäiväisessä käytännössä. Työyhteisön tulee tiedostaa mitä arvot käytännössä tarkoittavat. Arvoprosessin tulee olla osa työyhteisön toimintaa, sillä se edistää työyhteisön toiminnan johdonmukaisuutta. (Nikkilä & kumpp. 2007, 116.) Arvokeskustelujen pohjalta luodaan yhteisiä visioita. Näistä tulee keskustella ja mahdollisia näkemyseroja tarkastellen synnyttää yhteistä näkemystä yhteisön toiminnasta.

Visio auttaa hakemaan yhteisiä päämääriä ja konkreettisia työn tavoitteita. Näky tulevastä antaa suunnan silloinkin, kun syntyy stressiä, turhautumista ja kärsimättömyyttä etenemisestä. Visio edesauttaa toiminnan suunnittelussa ja yhteisten linjausten teossa. (Hätönen 1998, 16.)

Sydänmaanlakka (2006, 90.) kiteyttää kaiken johtamisen lähtökohdaksi vision, päämäärän ja tavoitteet. Johtajan tärkeys korostuu arvojohtamisessa. Hänen on näytettävä, että uskoo visioon, toimii mallina, muutoksentekijänä ja yksikön kulttuurin muovaajana. Arvojohtaminen koskettaa jokaista työyhteisössä. Yhteisössä tulee käydä jatkuvaa keskustelua arvoista ja visioista. Tämä visio on mahdollista toteuttaa eri osapuolien välisellä yhteistyöllä.

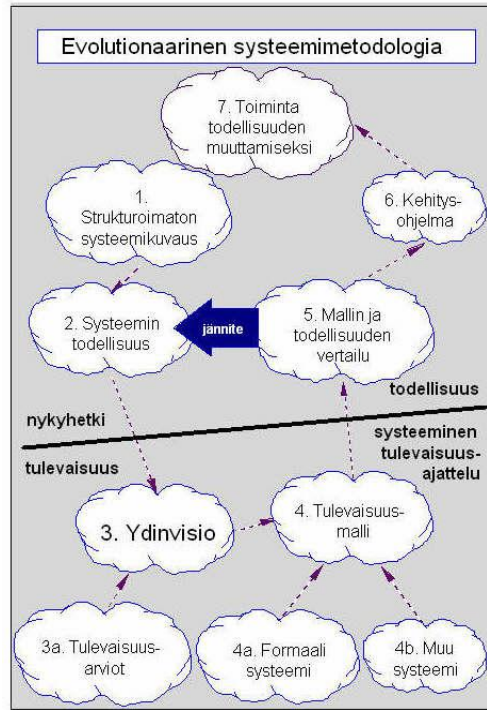
Tulevaisuuden toimintamallin vision hyvä hahmottaminen luo pohjan yhteiselle ymmärrykselle ja jatkuvale navigoinnille. Tässä täytyy nähdä heikkoja signaaleja ja tulkita niitä. Visio on työyhteisön pyrkimyksen kiteytys ja halutun tulevaisuuden kuvaus. (Nikkilä & kumpp. 2007, 116.) Tulee myös muistaa se, että työntekijä on yrityksen tärkein voimavara. Yhteistoiminta ja henkilöstön kehittäminen ovat avaimia työpaikkojen tuloksekkaaseen kehittämiseen. Työntekijöiden täytyy antaa kehittää työpaikkaansa. (Huttula 2008, 42.) Tällaisessa oppivassa organisaatiossa uudistuskäyky, innovatiivisuus ja menestys rikastuvat.

Huttula (2008) näkee inhimillisen pääoman arvostuksen työpaikalla kehittämistoimintaa tukevinä investointeinä ja yhteistoimintaa tukevinä toimintatapoina. Osaamisen kehittäminen tulee nähdä osana kiinteää toimintaa ja siinä huomioidaan henkilöstön erilaiset elämän ja työuran vaiheet. Tämä erilaisen osaamisen ammattitaitoinen kehittäminen ja yhdistäminen tukevat toiminnan tuloksellisuutta sekä työyhteisön kilpailukykyä. (Huttula 2008, 43.) Työyhteisö oppii reagoimaan organisaation sisäisiin ja ympäristön muutoksiin havainnoimalla ja korjaamalla vanhentuneita, virheellisiä toimintatapoja. Tämä tutkimus etenee hyödyntäen visionääristä skenaarioajattelua.

5.2 Tutkimuksen vaiheet visionäärisen skenaariotyöskentelyn VIS:n kautta

VIS-analyysi on haasteellinen tulevaisuuden ennustamismenetelmä, jota Suomessa on Mannermaa vienyt eteenpäin. Siinä käydään selkeä nykytilan analyysi, jonka pohjalle rakennetaan vertailun avulla tulevaisuuden visio. Tämän tutkimustyön aikataulu on vuosia. Tällainen tarkasteluprosessi innoittaa pitkäkestoiseen kehitystyöhön ja haastaa jatkuvaan muutokseen. VIS-analyysi on seitsenvaiheinen tutkimusprosessi, jonka kautta pystytään kehittämään tutkimuskohdetta hyvin pitkäjänteisesti. Kehittämistyön tulosten tarkastelu jakautuu aikaperspektiivissä usean vuoden osalle. Menetelmän eri vaiheissa peilataan nykytilaa menneeseen ja sen kautta haetaan uusia ratkaisumalleja toimiviksi käytännöiksi. (Mannermaa1999, 123.)

VIS-työskentely pyrkii jäsentämään yrityksen nykytilan systeemikäsitteiden avulla. VIS-prosessissa rakennetaan ydinvisioita ja tulevaisuusmalleja yrityksen mahdollisista ja toivottavista tai epätoivottavista tulevaisuudentiloista. Nykyhetkeä ja tulevaisuutta kuvaavien mallien välisen vertailun avulla tunnistetaan muutossuuntia ja rakennetaan strateginen kehitysohjelma yritykselle. VIS perustuu Peter Checklandin kehittämään niin kutsuttuun pehmeään systeemimetodologiaan.



KUVA 5 Pehmeä systeemimetodologia (Checkland, Mannermaa)

Ensimmäisessä vaiheessa hahmotetaan yrityksen nykytilaa ja sen jälkeen haetaan tietoa mahdollisimman monelta taholta: asiantuntijoilta, eri toimijatasoilta ja toimintaympäristöistä. Tarkoituksena on erilaisten tulkintojen kerääminen. Tämän jälkeen valitaan tietty näkökulma/tietyt näkökulmat, joita tarkastellaan hakien vastausta kysymykselle: *Mikä systeemi tämä yritys on?* Sen jälkeen hahmotetaan toiminnasta useimmiten panos-tuotos – tyyppinen systeemikuvaus. (Mannermaa 1999, 123.)

Seuraavassa vaiheessa tarkastellaan olennaisten systeemien Ydinvisiot, jotka ovat eräänlaisia hypoteeseja käytännön tämän hetken toiminnasta. Näiden avulla hahmotetaan tulevaisuutta. Tässä nostetaan esille sekä toivottavat että ei-toivottavat näkökulmat. Tässä huomioidaan myös skenaariot yhteiskunnallisesta kehityksestä. Tavoitteena on vastata kysymykseen: *Mitä tulevaisuuden systeemit voisivat olla?* Voidaan muodostaa myös vaihteittain toteutettava evolutionaarinen visio. (Mannermaa 1999, 126.)

Tämän jälkeen tapahtuu Tulevaisuusmallien laatiminen ja testaaminen. Tulevaisuusmallien tehtävänä on esittää looginen struktuuri ydinvisiolle. Tälle rakenteelle ydinvisiosta voidaan muodostaa useita toimintamalleja. Ydinvisio vastaa kysymykseen: *Mitä pitää tehdä, jotta tavoitteeseen pääs-*

tään? Mallia arvioidessa käytetään formaalimallia ja sen lisäksi voidaan käyttää mitä tahansa systeemeille soveltuvaa systeemiteoriaa. Formaalin mallin tehtävänä on paljastaa mahdollisia puutteellisuuksia ja riittävän hyvin määritellyt systeemirajat. (Mannermaa 1999, 129.)

Suunnatessa katse 10 – 15 vuoden päähän tulee esille Suomessa väestön ikärakenteen muuttuminen. Tämän myötä vanhusten määrä kasvaa, samoin on ennustettavissa alkoholin kulutuksen lisääntyminen vanhusten keskuudessa. Tämä antaa osviittaa tukiasuntojen rakentamiseen ja työn suuntaamiseen vanhusten päihdeongelmaan. Meidän pitää hankkia alan asiantuntemusta ja olla tarjoamassa vanhuksille suunnattuja päihdepalveluja kuten viriketoimintaa, tuettua asumista ja mahdollisesti vanhuksille suunnattu ”Lättähattujen vanhainkoti”.

Tulevaisuusmalleihin pääsemiseksi täytyy valita suunta ja rohkeasti laatia toimintastrategia, jota toteutetaan ja tarkastellaan matkan varrella vuosittain kriittisesti.

Nykytodellisuutta verrataan tulevaisuusmalleihin. Vertaamisen tavoitteena on nykytodellisuuden ja tulevaisuusmallien avulla tunnistaa ne muutokset, joita malleista mahdollisesti seuraa. Vertailutilanteessa ajaututaan helposti perimmäisten kysymysten äärelle: *Mitkä ovat ihmisten ja organisaation todelliset tarpeet?* Tässä vaiheessa nousee esille muutosvastarinta. (Mannermaa 1999, 131.) Tämän tutkivan kehittämistehtävän puitteissa toteutuvat vaiheet tähän asti. Seuraavat vaiheet tulevat realistiseksi toteuttaa lähivuosina. Tällainen prosessi on useiden vuosien projekti ja tämän tehtävän puitteissa se ei ole ajallisesti mahdollista toteuttaa viimeiseen vaiheeseen asti.

Vis-analyysin viimeisissä vaiheissa (6 ja 7) laaditaan kehitysohjelma ja toteutetaan sitä muuntamalla todellisuutta ohjelman suuntaamana. Edellisessä vaiheessa tavoiteltiin tulevaisuusmallin ja nykytodellisuuden vertailulla muutosmahdollisuuksien tunnistamista. Nämä voidaan jakaa kolmeen ryhmään: rakenteelliset muutokset, menettelytapamuutokset ja asennemuutokset. Näistä asennemuutokset ovat vaikeimpia viedä läpi. Tässä kannattaa hyödyntää ryhmän osallistamista. (Mannermaa 1999, 133.) Tulee lähteä liikkeelle ottamalla henkilökunta mukaan muutosprosessiin, jolloin saadaan aikaan asennemuutos.

Muutoksen toteuttaminen voidaan esittää strategisena kehitysohjelmana, jossa visionaarinen skenaariotyöskentely tarjoaa käytännönläheisen, kokonaisvaltaisen ja systemaattisen tuen hankkeen strategiselle ja operatiiviselle päätöksenteolle epävarmassa, kaoottisessa ja kompleksisessä maailmassa. (Mannermaa 1999, 132.)

Tulevaisuudentutkimuksen keskeinen anti on siinä, että vaihtoehtoisia tulevaisuuksia pohtiessa aikaistamme oppimista eli havaitsemme, mitä saattaa seurata, jos alamme toteuttaa hanketta johonkin valittuun suuntaan. Näin esimerkiksi visionaarisen skenaariotyöskentelyn (VIS) avulla voim-

me hallita paremmin tulevaisuuteen liittyvää epävarmuutta, joskaan emme voi poistaa sitä. (Mannermaa 1999, 133.)

5.3 Arviointiaineiston hankkiminen

Hämeen Sininauhassa havainnointiaineiston keruu tuo esille tutkimustietoa, joka muuten voisi unohtua vähämerkityksellisenä. Tutkimuksen edessä havainnoinnista muodostuu selkeä kokonaisuus, joka on edennyt prosessin omaisesti. Kun on itse tutkimusprosessissa sisällä, saa kirjaamalla havaintoja ja objektiivisemmän näkemyksen havaintojen kulusta.

Toimintatutkijan tärkeimpiä tiedonhankinnan menetelmiä on osallistava havainnointi, jonka pohjalta laaditaan tutkimuspäiväkirja. Aineistoja voivat olla myös tutkimuksen aikana tuotettu muu kirjallinen materiaali, kuten erilaiset palaverimuistot, pöytäkirjat, raportit tai sähköpostiviestit. Toimintatutkimuksessa voidaan myös hyödyntää erilaisia muita määrällisiä aineistoja kuten kyselylomakkeilla kerättyä tietoa. (Heikkinen, Roivio & Syrjälä 2007, 104.) Tutkimusprosessi tuotti suuren määrän erilaista aineistoa. Alkuvaiheessa käynnistyi tutkijan päiväkirja, jonka kautta työn etenemistä peilattiin koko tutkimusprosessin ajan.

Havainnoinnin tavoitteena on ymmärtää ja kuvata analyttisesti tutkimuskohdetta osallistuvalla havainnoinnilla ja haastatteluilla. Tutkija hakee laaja-alaista ymmärrystä yhteisön toiminnalle välttämättä rajaamasta jotakin oleellista pois. Käytännön kentällä tutkija on samanaikaisesti osallinen ja ulkopuolinen. Osallistumisen taso vaihtelee tutkimuksen eri jaksoissa. Toisinaan hän on ulkopuolisen tarkkailijan roolissa ja toisinaan toiminnan keskiössä. Tarkkailijana hän tekee muistiinpanoja kenttätilanteessa, mutta tilanteeseen osallistuessaan muistiinpanot on tehtävä jälkikäteen. (Heikkinen & kumpp. 2007, 106.)

Toimintatutkimus ajoittuu yleensä pitkälle aikavälille ja sen vuoksi on hyvä pitää tutkimuspäiväkirjaa. Tutkimuspäiväkirjassa selvitetään yksityiskohtaisesti tutkimuksen toteuttamisvaihe, havainnot toiminnan kulusta, tutkijan tuntemukset ja reaktiot sekä tapahtumien reflektointi ja selitykset. (Suojanen 1992, 60.) Keräämällä aineistoa järjestelmällisesti käsitteellisen viitekehänsä mukaisista teemoista, tutkija pystyy kiinnittämään huomionsa tutkimusongelmien kannalta tärkeisiin seikkoihin (Heikkinen & kumpp. 2007, 106). Tämä tutkimusprosessi käynnistyi syksyllä 2008 ja viimeiset analysoidut aineistot on tuotettu keväällä 2010. Itse kehitysprosessi jatkuu edelleen.

Toimintatutkimukseen liittyy usein monia yhteisiä suunnittelu- ja reflektointitilanteita, joissa keskustellaan tutkimuksen kulusta. Nauhoittamalla näitä tutkija pystyy analysoimaan tilanteita syvällisemmin jälkikäteen. (Suojanen 1992, 60.) Aineistoa voi myös käyttää sellaisenaan osana tutkimuksen analyysiä. Tallentamalla aineistoa tutkija jäsentää samalla ajatuksiaan. Tutkimusta tukevan Hanska-tiimin toiminta tuotti runsaasti erilaista materiaalia, joista voisi mainita kokousmuistiot, sähköisesti jaettavat tiedostot, nauhoitetut keskustelut prosessin eri vaiheissa, sekä ITE- kysely-

jen aineiston tuottaminen, tulkinta ja analysointi. Henkilökunnan kehittämis- ja koulutuspäivät tuottivat paljon analysoitavaa aineistoa. Tästä esimerkkinä on Learning Cafe materiaalien runsas määrä. Hanska-tiimi oli merkittävässä osassa analysoimassa kertynyttä aineistoa. Näiden tulosten pohjalta asetettiin kehittämisprosessin painopisteet ja tavoitteet, sekä seurattiin niiden toteutumista. Aineiston analysointi perustui osallistavan toimintatutkimuksen ideaan, jossa tuotettu tieto muokkaa tutkimuksen kulkua ja tiedon tuottajat ovat aktiivisesti mukana tutkimusprosessissa.

Toimintatutkimuksen keskeinen lähtökohta on reflektiivisyys. Reflektiivisen ajattelun avulla haetaan uudenlaista toiminnan ymmärtämistä ja sitä kautta kehittyvää toimintaa. Työyhteisössä voi olla sellaisia rutiineiksi kehittyneitä toimintatapoja, jotka voivat toimia ristiriitaisesti yhteisön julkilausuttujen tavoitteiden kanssa. Toimintatutkimus pyrkii kyseenalaistamaan toimintoja ja saamaan yhteisössä aikaan reflektiivisen tarkastelutavan, jossa tavanomaiset käytännöt nähdään uudesta näkökulmasta. (Aaltola & Valli 2007, 201.) Reflektiivinen tutkija voi avata oman tietämisen ja kirjoittamisen prosessinsa lukijalle havainnollistamalla omaa tulkintaansa. Tutkija voi tutkimuksellaan tuottaa hedelmällistä keskustelua lopullisten totuuksien sijaan. Tällaista kognitiivista vaatimattomuutta ja nöyryyttä Winter (2002) pitää tutkijan esikuvana. (Heikkinen & Kumpu 2007, 155.)

5.4 Toimintatutkimuksen luotettavuus

Toimintatutkijalla on aina käytettävissään eräänlaisia valtaoptioita, mitkä rakentavat tutkimuskäytännön perustan. Näitä hän käyttää tavalla tai toisella tutkimusprosessin kuluessa. Näihin optioihin kuuluu kaikki se aineisto, mitä hän tutkimuksen aikana tuottaa. Näiden kautta muodostuu tutkijanrooliin liittyvä epävarmuuden kolmitasoinen vyöhyke. Tämä vyöhyke nousee esille tutkijan suhteessa tutkittavan työyhteisön jäseniin erityisesti silloin, kun aloitteentekijänä on ollut kollektiivin johto. Tällöin yhteisöllä ei ole varmuutta siitä mitä tutkimuksen tuotos palvelee. Toisaalta vyöhyke on suhteessa organisaation johtoon, koska tutkija voi saada tietoja tai tuottaa toimintaa, joka horjuttaa olemassa olevia valta-asetelmia, hierarkioita, tai paljastaa valtarakenteita joita ei haluta päivänvaloon. (Kuula 1999, 222.)

Kolmas valtarakenne liittyy tutkijan oman aseman määrittelyyn. Tutkija joutuu väistämättä luopumaan ideaalitalanteesta, jossa palvelisi koko organisaatiota tai jotakin abstraktia organisaation hyvää, kuten tuloksellisuutta. Tutkija joutuu valitsemaan jonkun tietyn aseman – kenen etuja palvelee – tai vaihtamaan asemaansa eri tilanteissa. (Kuula 1999, 223.)

Tässä tutkimuksessa on oleellisessa osassa kerätty ITE-aineisto. Tässä henkilökunnan osallistumismäärä, tulkinta vastauksista, sekä tulkinta tutkivan kehittämistyön vaikutuksista aineiston sisältöön ovat merkittävä osa toimintatutkimustyön luotettavuuden arviointia.

Tiedemaailmassa on perinteisesti toimintatutkimuksen asemaa kyseenalaistettu ehkä juuri käytännönläheisyyden vuoksi. Tutkimuksen oletettua

päämäärää on vaikea määrittää, koska työ elää koko tutkimusprosessin ajan. Käytävä vuoropuhelu tutkittavan ilmiön tiimoilta luo maanläheisen lähestymistavan, mikä poikkeaa teoriapainotteisesta akateemisesta tutkimusprosessista. Toimintatutkimuksen idea sukeltaa käytännön läpi hakien uusia luovia ratkaisumalleja. Tutkimustuloksiin vaikuttavat tutkijan omat intressit yhtä vahvasti kuin muissakin tutkimuskäytännöissä.

Toimintatutkija ja tarkasteltavat sosiaaliset käytännöt ovat samaa kokonaisuutta. Tutkijan tuottama tieto on valtaa, joka on perusteltava eettisesti, yhteiskunnallisesti ja ekologisesti. Toimintatutkimuksesta tulee tiedettä vasta, kun se alistetaan julkisuuden kritiikille. (Heikkinen & kumpp. 2007, 142.)

Toimintatutkimuksen luotettavuuden (validiteetti) tekee hankalaksi se, että tutkittavat rakentavat sosiaalista todellisuutta. Silloin on mahdotonta verrata väitettä todellisuuteen. Testipysyvyys (reliabiliteetti) puolestaan on mahdotonta, koska toimintatutkimus tähtää nimenomaan muutoksiin eikä niiden välttämiseen. Saman tuloksen saavuttaminen uusintatutkimuksella olisi pyrkimysten vastaista. (Heikkinen & kumpp. 2007, 147.)

Heikkinen & Syrjälä (2007) ehdottavat toimintatutkimuksen validointiperiaatteita tarkoittaen termillä prosessia maailmasta, jossa ymmärrys kehittyy vähitellen. Tällä kuvataan toimintatutkimuksen prosessinomaista etenemistä. Totuus Kvalen (1996) mukaan on jatkuvaa neuvottelua, keskustelua ja dialogia, eikä se ole koskaan lopullisesti valmis. Tutkimusta ei voi arvioida kritiikki kerrallaan, vaan kokonaisuus on enemmän kuin osien summa, jossa monet laatuperiaatteet limittyvät keskenään. Kvalen määrittämät viisi periaatetta ovat: historiallinen jatkuvuus, reflektiivisyys, dialektisuus, toimivuus ja havahduttavuus. (Heikkinen & kumpp. 2007, 149.) Laadunkehittämistä toteutetaan oppivassa organisaatiossa.

Sengen (1999), joka on oppiva organisaatio -ajattelutavan keskeisiä vaikuttajia, mukaan oppivassa organisaatiossa ihmiset koko ajan kehittävät kyvykkyyttään saadakseen aikaan haluamiaan asioita. Organisaatiossa rohkaistaan yhteistoiminnallista tavoitteiden muodostamista ja ihmiset oppivat oppimaan yhdessä. Tämä kehittää kykyä vaikuttaa omaan tulevaisuuteen sen sijaan, että pitäydyttäisiin säilyttävään tai sopeutuvaan oppimiseen. (Ahonen & Pohjanheimo 2000,8.)

6 KEHITTMISTYÖN TOTEUTTAMISPROSESSI

Osallistavan toimintatutkimuksen perusideaan kuuluu käydyn menetelmän toistettavuuden mahdollistaminen. Tämän vuoksi toteutusvaihetta tulee esitellä suhteellisen yksityiskohtaisesti.

Työyhteisöön perustettiin toiminnanjohtajan aloitteesta marraskuussa 2008 Hanska-tiimi, joka toimi opinnäytetyön ohjaus- ja tukiryhmänä. Tiimin muodostavat toiminnanjohtaja, työtoiminnan vastaava ohjaaja, naisten työtoiminnan ohjaaja, matalankynnyksen talouspalvelun vastaava ohjaaja sekä tutkimusta tekevä kuntoutussuunnittelija, joka toimi tiimin koollektusujana ja puheenjohtajana. Tiimin viisihenkinen kokoonpano oli toimiva ja varsin kattava suhteutettuna 16 henkiseen henkilökuntaan. Tiimistä vaihtui yksi jäsen joulukuussa 2009 työntekijävaihdoksen seurauksena. Sosiaalisen isännöinnin ja Kauratien yksikön edustus toteutuivat välillisesti tiimin jäsenten kautta. Tiimi kokoontui aktiivisimmassa vaiheessa keskimäärin kerran kuukaudessa. Kokoontumisista pidettiin päiväkirjaa.

Hanska-tiimin perustaminen tuki tutkimusprosessia ja sitoutti tutkimuksen vahvasti työyhteisöön. Hanskan olemassaolo toi tutkimusprosessiin useita näkökulmia, ja vaati tutkijaa aina uudestaan selkeyttämään omaa ajatusprosessia sekä tekemään ymmärrettäväksi käsillä olevan tutkimusvaiheen.

Hanskatiimi osallistui täysipainoisesti koulutuksien toteutukseen, mikä oli koko työyhteisöä rikastuttava kokemus. Hanska-tiimin toiminnassa tuli näkyväksi aktiivisen johtajuuden kehittyminen.

Koko tutkimusprosessin ajan käytettiin tutkijan päiväkirjaa, joka muodostui muistiotyyppisistä tiedostoista. Aluksi päiväkirja oli tutkijan käytössä ja yhteisten tilaisuuksien materiaalia tuotettiin Internetiin Google docs-tiedostona, jota pystyivät Hanska-tiimiläiset lukemaan ja kommentoimaan. Päiväkirja sisälsi tiedot kehittämiskokouksista, päätöksistä ja kehittämisen edistymisestä. Päiväkirja toimi vahvistuksena toimintatutkimuksen aikana ja apuvälineenä asioiden analysoinnissa ja eri tilanteiden mieleen palauttamisessa.

6.1 Kehittämistyön käynnistäminen

Kehittämistehtävän toteutus, joka esitellään tässä työssä, jakautui kolmen kalenterivuoden ajalle. Tämän lisäksi VIS-skenaariotyöskentely jatkuu vielä prosessin omaisesti useiden vuosien ajan.



KUVA 6 Kehittämistehtävän aikataulu

Syksyllä 2008 hahmottuivat alustava kehittämiskohde ja tutkimusmenetelmä sekä käynnistyi Hanska-tiimin toiminta. Joulukuussa 2008 pidettiin ensimmäiset henkilökunnan koulutuspäivät 5.-6.12.2008.

Keväällä 2009 alkoi teorian synteesi, Hanska-tiimi kokoontui kerran kuukaudessa ja toteutettiin ensimmäinen ITE-kysely. Keväällä suunniteltiin syksyn koulutuksen toteutus. Kevään ja kesän aikana koottiin kirjallinen katsaus teemaan sekä suoritettiin tutkimusalueen rajausta.

Toukokuussa 2009 tehtiin tutustumiskäynnin Jyväskylän katulähetyksen toimintaan. Sieltä saatiin Benchmarking -konsultointia. Mukana oli Hanska-tiimi täydennettynä taloussihteerillä. Elokuussa tehtiin vastaavantuypinen käynti Raumalle tutustuen Rauman seudun katulähetyksen toimintaan. Toiminta Raumalla sisältää paljon samoja elementtejä kuin Hämeen Sininauhan toiminta. Käynnin aikana vaihdettiin tietoja saaden uusia ”työkaluja” toimintaan.

Syksyllä 2009 pidettiin henkilökunnalle kolme koulutuspäivää.

Helmikuussa 2010 toteutettiin toinen ITE-kysely. Kevään 2010 aikana suoritettiin tulosten analyysi ja tutkimustyön kirjallinen työstäminen VIS-analyysin pohjalta. Tutkimustyö kypsyi lopullisesti kesän 2010 aikana.

6.1.1 Lähtötilanteen kartoittaminen

Ensimmäisessä kokoontumisessa käytiin läpi työsuunnitelmaa ja alustavasti visionääristä skenaariotyöskentelyä. VIS sai kiinnostuneen vastaanoton ja tilanteessa nousi jo ideoita tiedonhakuun eri tahoilta.

Alkulähtökohtana työlle oli työtoiminnan kehittäminen kokonaisuutena. Ensimmäisessä kokouksessa esiteltiin suunnitelman toteuttamista työ teemahaastatteluna. Seuraava kerta pidettiin Hamk:n tutkimustyöpintoihin liittyvien Posterimessujen 25.10.2008 jälkeen. Tutkimusmuoto muuttui osallistavaan toimintatutkimukseen. Hanska-tiimi tutustui VIS-analyysiin ja päätti soveltaa sitä työyhteisöön. Tiimi päätti pitää henkilökunnan virkistys/koulutuspäivän, jossa lähdetään avaamaan tämän hetken toimintoja. Koulutuspäivä pidettiin 5.–6.12.2008 Evon Rahtijärvellä. Henkilökunta osallistui päivään innokkaana ja tilaisuudesta saatiin positiivista palautetta eri yksiköiden toimenkuvien avaamisesta. Päivien aikana koottiin myös SWOT-analyysia toiminnasta. (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

Hanska-tiimi käsitteli seuraavassa kokouksessa päivien antia. Päivien yhteenvedo oli tehty painottaen työtoiminnan tuloksia eri yksiköiden kuvaamana. Näiden palautteiden pohjalta lähdettiin hahmottelemaan tulevaisuuden visiota. Otettiin esille työyhteisön arvot joilla määritellään toimintaa:

”Ihmisen aito kohtaaminen, kuuleminen, rinnalla kulkeminen ja voimaannuttaminen ovat lähtökohtia työllemme, jota teemme kristilliseltä arvopohjalta.”

Hanska-tiimi tarkasteli toimintaympäristöä suhteessa asiakkaisiin, alihankkijoihin, kilpailijoihin ja julkiseen sektoriin. Kokouksen aikana keskusteltiin myös tulevaisuudennäkymistä pitkällä aikavälillä. Siinä nousivat esille negatiivisesti koettuina asioina ikääntyvien ja nuorten alkoholiongelmat, työtoiminnan kehitysnäkymät, yksinäisyys - yhteisöllisyys, yhteiskunnan polarisoituminen. Positiivisina asioina esille nousivat virtuaalitodellisuuden kehittyminen ja automatisoituminen sekä sen hyödyntämien työssä, elintason jatkuva kasvu, työikäisten rakennemuutoksen kautta kohderyhmän nuorentuminen päihteiden käytön muuntuminen, yhteisöllisyyden arvostuksen kohentuminen.

Hämeenlinnan kaupungin siirtyminen tilaaja-tuottajamalliin herätti innon laatuajattelun kehittämiseen. Hanska-tiimi joutui analysoimaan tämänhetkisen tilanteen, resurssit, kilpailijat, vahvuudet. Tämän jälkeen lähdettiin ideoimaan ideaalitulevaisuutta. Tällaisten visioiden ja strategioiden laatiminen oli vielä uutta ja haasteellista yhdistystoiminnassa. Se on koettu kuitenkin hyvin tärkeäksi. Toimintastrategioiden laadintaa vaikeuttaa toimiminen kolmannella sektorilla voittoa tavoittelemattomassa yhteisössä. Rahoitus tukeutuu pitkälle projektirahoitukseen, tukeen kaupungilta ja Raha-automaattiyhdistykseltä. Näiden rahoituslähteiden linjaukset ja päätökset linjaavat myös yhdistyksen toiminnan suuntaviivoja.

Nykytilaa kuvattiin kokoamalla koko henkilökunnan kanssa ydintehtävät ja arvottamalla näitä tehtäviä tärkeysjärjestykseen. Lisäksi hahmotettiin koko toimintaa konkretian tasolla. Lähtökohtana työssä nousi haasteeksi tarpeeseen vastaaminen, joka on reaaliaikaista toimintaa josta puuttuu ennakkoiva työote. Toiminta toteutuu asiakaslähtöisesti. Tässä näkyy päihde-

ongelmaisen asiakkaan lyhytjänteisyys. Tilanteita eletään tässä ja nyt. Seuraavassa suoria lainauksia Hanska-tiimin palaverista:

- ”Toiminta on lähinnä uinuvaa palvelun kysyntään vastaamista työtoiminnan puolella.”
- ”Kirpputorilla toiminta on vanhakantaista tätimäistä rätien pyörittelyä. Tässä tarvittaisiin rohkeaa tatsia, nuorekkuutta, paremman liikepaikan hakemista”
- ”Päiväkeskustoimintaa toteutetaan kahdessa pisteessä asiakaslähtöisesti – oikeastaan passiivisesti. Ruokalot tuottavat palvelua aattemme mukaan voittoa tavoittelematta.”
- ”Matalan kynnyksen talousohjaus tekee velkaselvityksiä enemmän passiivisesti ja hakee toiminnan ohelle multisensorista huonetta.”
- ”Asuntotoiminta vastaa eritasoisin tukimuodoin päihdeongelmaisen asumisen tukemiseen toiminnan hajautuessa eri puolille kaupunkia kuuteen rakennukseen neljässä eri yksikössä.”
- ”Sosiaalinen isännöinti on uusiin toimintamuotomme ja se on laajentunut kolmen taajaman alueelle.”
- ”Hallinto pyörii kolmen henkilön voimin.”

Seuraavana jouduttiin tarkastelemaan rakenteita joita oltiin muuttamassa. Työyhteisö tulisi muuttamaan muotoaan ja kaikkia muutoksen tuomia tilanteita on vaikea, jopa mahdotonta ennakoida. Hanska-tiimin työstämänä haettiin uusia tilanteita ja sopivia ratkaisuvaihtoehtoja niihin. Menettelytavat pohjautuvat näihin saatuihin vastauksiin.

Tässä vaiheessa Hanska-tiimin taholta tuli toivomus tutkimuksen laajentamisesta koko Hämeen Sininauhan toiminnan kehittämiseksi. Tämä palaute oli tutkimuksen kannalta positiivinen, sillä tutkijan näkökulman ominaisuudessa tuli samansuuntaista palautetta. Tiimi päätti, että jatkossa tutkimus käsittäisi koko yhteisön toiminnan kehittämistä.

Seuraavassa kokoontumisessa tutustuttiin pintapuolisesti erilaisiin itsearviointimenetelmiin. CAF-2006 ja ITE-menetelmistä oli jonkin verran materiaalia. Holman (2006) laatima ITE-arviointimenetelmään tutustuttava PowerPoint – esitys oli helppo tapa tutustua arviointimenetelmään. Ennakkoluuloja ja pelkoja menetelmää kohtaan hälvensi selvitys mitä oikein arvioidaan. Tarkoitus ei ole arvioida henkilökohtaista työn laatua, jonkin asian hyvyttä tai huonoutta, vuorovaikutusta, tuloksia tai asiakastytyvyyttä. Arvioinnin kohteena on yksilön kykyä ja keinoja esim. saada selville onko pystytty vastaamaan tarpeisiin ja odotuksiin. Arvioidaan myös yksilön kykyä toimia suunnitelmallisesti ja järjestelmällisesti.

Tiedustelujen mukaan ITE-menetelmä oli käytössä eräissä Sininauhaliiton alaisissa järjestöissä. Tiimi päätti tutustua syvemmin ITE-arviointimenetelmään. Menetelmästä tilattiin kuntaliitosta kirja ja arviointilomakkeet. Myöhemmin tilasimme myös cd-levyksen, jolla oli valmiit ohjelmat arviointitulosten hyödyntämiseen.

Tutkimuksen etenemistä kehittämisprosessin eri vaiheissa kuvaa tutkimuspäiväkirja. Suunnitteluvaiheen raportoinnissa oli tärkeää Hanskatiimin palaverien sisällöt, käsitellyt asiat, päätökset, tutkijan arviointi omasta toiminnasta, kehittämistyön edistymisestä sekä tiimin palautteista ja kehittämisehdotuksista.

Lisäksi pidettiin henkilökunnan yhteisiä kokouksia ja koulutuspäiviä. Koulutuspäivien materiaali siirrettiin Internet-dokumenttiin Google-doc:iin, jossa se oli Hanskatiimin tarkasteltavana. Osa Hanskatiimin kokouksista nauhoitettiin ja tutkijan yllätykseksi litterointivaiheessa kokouksien sisällöstä avautui uusia asioita, joita itse kokoustilanteessa ei ollut rekisteröinyt.

6.1.2 Ensimmäinen ITE- kysely Vis-nykytilan arviointina

Kyselyn toteuttaminen oli luontevaa sijoittaa viikoittaisen henkilökuntapalaverin yhteyteen.

Henkilökuntapalaveri kokoontuu tiistai-iltapäivisin kerran viikossa ja siihen osallistuu koko henkilökunta mahdollisuuksiensa mukaan. Henkilökuntapalaverissa 17.3.2009, jossa oli läsnä 12 / 15 työntekijää, tutustuttiin ITE-menetelmään. Kysely toteutettiin käyttämällä ITE-arviointilomake PERUS 2003:lla (Liite 2). Palaverissa käytiin yhdessä pintapuolisesti kysymykset läpi ja työntekijät saivat täytettäväkseen ITE-peruslomakkeen ja sen tueksi lomakkeen, jossa oli tarkennukset kysymyksiin (Liite 3). Aikaa oli varattu riittävästi kysymyksiin vastaamisen. Poissaolevat henkilökunnan jäsenet täyttivät lomakkeen myöhemmin. Yhteenvedo lomakkeista tapahtui vasta kaikkien lomakkeiden tutkijalle palauttamisen jälkeen.

Tuloksien vieminen valmiille ohjelmapohjille oli nopea tehtävä. Ohjelma tuotti suoraan graafiset esitykset (Liite 4), joista pystyi visuaalisesti tarkastelemaan tutkimuksen tuloksia. Tulokset käytiin läpi 28.4.2009 tutkijan ja toiminnanjohtajan kanssa. Tulokset käsiteltiin samana päivänä myös Hanskatiimissä, sekä henkilökuntapalaverissa.

Hanska-tiimi otti tulokset mielenkiinnolla vastaan. Tuloksia tarkasteltiin tiimissä. Keskustelua herätti aluksi suuri ”*en osaa sanoa / ei koske minua*” määrä, joka oli lähes 25 % kysymysvastauksista. Tämä tulos oli hämmentävä. Tutkijan ominaisuudessa nousi esille kysymys siitä, että oliko annettu kyselyn ohjeistus ollut huono. Ohjeistuksessa esiteltiin ITE-järjestelmää ja sitä, miksi sitä ryhdytään käyttämään. Aluksi käytiin kysymykset läpi ja annettiin lisäksi ohjemoniste, joka selvitti keskeisiä sanoja ja avasi kysymyksiä. Poissaolevien ohjeistus jäi ohjemonisteen ja muutaman ylimalkaisen lauseen varaa, joskin heillä oli enemmän aikaa perehtyä kyseeseen.

Työn tässä vaiheessa tutkijalla nousi ymmärrystä tutkimuseettisiä näkökohtia kohtaan. Ensimmäisenä reaktiona nousi ajatus siitä, kuinka seuraavalla kerralla lomakkeita tulisi täyttää, kysymyksiä yhdessä ääneen keskustellen ja tulkiten. Mitä kukin kysymys tarkoittaa yhteisön/ yksikön

kohdalla, jonka jälkeen kukin vastaa itsenäisesti kysymyksiin. Tutkimuseettiseltä kannalta on oikein toimia mahdollisimman läpinäkyvästi ja siksi asian esiin nostaminen on avoimuutta, joka tukee työn luotettavuutta.

Tilanteeseen tuli etäisyyttä keskustelusta esimiehen kanssa. Hän avasi tilanteessa uuden näkökulman: Tulos kertoo tiedon huonosta kulusta. Työyhteisön on laajennettava keskustelukulttuuria niin, että nämä laatuksymykset osataan tulkita oman työyhteisön kautta ja ollaan valmiimpia vaatimaan tietoa laajemmin koko yhdistyksen tasolla. Tiedonkulku ja keskustelujen dokumentointi tuli näkyväksi elementiksi, jolle kehitysohjelma perustuu.

Meidän tulee pitää keskustelua laadusta yllä ympäri vuoden avaten eri näkökulmia. Tästä nousi esimerkkinä kalibroitikysymys numero 11 (Liite 3), jota ei osattu tulkita, sillä tarkemmin pohdittaessa jokaisen yksikön sisällä on kalibroitavaa tai tulee olla tietoa kalibroinnista toisessa yksikössä. Nämä asiat kaipaavat keskustelua ja avaamista. Ratkaisu voisi olla käytäntöjen avaaminen ja uusien toimintamuotojen kehittäminen. Dokumentointi tuo puolestaan hyvää laatutyötä.

Kaikkien kysymysvastausten tulkinnassa tarkasteltiin hajontaa ja kysymyksiä, joiden vastaukset poikkesivat alle kahden tai yli kolmen. Seuraavassa vaiheessa tarkastelimme EFQM mallin mukaan tuloksia. Siellä nousi esille henkilöstönäkökulman jääminen heikoimpaan asemaan. Tästä päätimme ottaa kehittämiskohteen.

Hanskatiimissä sovittiin koulutuspäivien sisällöstä ja toteutuksesta syksyn 2009 aikana. Koulutuspäiviä sovittiin pidettäväksi kolme. Kesän 2009 aikana tiimi ei kokoontunut.

6.2 Kehitysohjelman suunnittelu

Kehitysohjelman suunnittelu käynnistyi ensimmäisen ITE-kyselyn tulosten tulkinnan pohjalta. ITE-kyselyn tuloksia analysoitiin Hanska-tiimin palaverissa. Tässä analysoinnissa nostettiin kehittämiskohteiksi seuraavat kohdat:

- EFQM-järjestelmän kautta näkyväksi tullut jatkuva oppiminen
- ITE-järjestelmän kautta esiin tullut kehittämishaaste: toiminnan arvio ja kehittäminen yksikötasolla.
- BSC-mittaristossa näkyvään henkilöstönäkökulmaan, jossa innovatiivinen ilmapiiri välittyy oppimisen, kehittymisen ja uudistumisen kautta.
- ISO9001-standardin kautta näkyväksi tulleisiin kehittämistarpeisiin joita olivat resurssin hallintaan, sekä mittaus ja parantaminen. Näitä ovat resurssien varaaminen, tietojen ja taitojen riittävyys, koulutuksen suunnittelu ja toteuttaminen, työympäristö, asiakastyytyväisyyden selvittäminen, prosessien suorituskyvyn mittaukset, seuranta, arviointi ja kehittäminen ylipäätään. (Holma ITE-2 CD,2008)

ITE-menetelmä toi runsaasti erilasia kehittämishaasteita, joista Hanskatii-
min piti valita sopiva kokonaisuus. Koulutuspäiviin pystyimme varaamaan
kolme päivää, joiden sisälle toteutettava koulutus tuli sisällyttää.

Tavoitteena koulutuspäivien suunnittelussa on säilyttää ITE-kyselyn hyvät
tulokset hyvinä ja paneutua kehittävällä otteella heikkoihin tuloksiin.
Hanska-tiimi päätti toteuttaa syksyn 2009 aikana kolme henkilökunnan
koulutuspäivää. Ajankohdaksi valitaan työpäivä. Näin halutaan varmistaa
mahdollisimman runsas henkilökunnan osallistuminen. Tiistai-iltapäivisin
klo 13.00 – 18.00 nousi sopivaksi ajankohdaksi. Näin henkilökuntapalave-
rin ajankohta laajentuisi tavallista pitkäkestoisemmaksi.

Päiviksi sovittiin 29.9.2009, 20.10. ja 27.10.2009. Viimeinen koulutuspäi-
vä oli alun perin suunniteltu pidettäväksi marraskuussa, mutta yhteensat-
tumien vuoksi ajankohtaa jouduttiin aikaistamaan. Tässä muutoksessa oli
toisaalta hyvää se, että koulutukset täydensivät toisiaan ja muodostivat tii-
viin paketin. Heikkoutena nousi koulutuspäivien vaikutus työntekijöiden
työsuunnitelmien toteutumiseen. Tämä aiheutti jonkin verran poisjääntiä
koulutuksista.

Hanska-tiimi analysoi palaverissaan ITE-kyselyn tuloksia useaan ottee-
seen ennen koulutus- / kehityspäivien järjestämistä. Hanska kokoontui li-
säksi edellisenä maanantaina ennen koulutusta tehden viimehetken tarkis-
tukset aikataulu- ja muista järjestelyistä. Koulutuspäivien jälkeen Hanska-
tiimi piti yhteenvetopalaverin, jossa käsiteltiin päivien aikana kertynyt ai-
neellinen materiaali. Se analysoitiin ja tehtiin tarvittavat johtopäätökset
jotka huomioitiin seuraavien koulutuspäivien toteutuksissa..

6.2.1 Ensimmäinen koulutuspäivä 29.9.2009

Koulutuspäivän ohjelma rakentui ITE-kyselystä nousseen EFQM -
järjestelmään peilaavaan jatkuvaan oppimiseen. Toisena teemana oli toi-
minnan arvio ja kehittäminen yksikkötasolla. Rakennettaessa päivän oh-
jelmaa huomattiin teemojen olevan liian laajoja saman päivän aikana käsi-
teltäväksi.

Hanska-tiimi osallistui Työ- ja Elinkeinokeskuksen Välke-koulutukseen
Uutta ajattelutapaa ohjaukseen ja työvalmennukseen 24.9.2009. Hyödyn-
simme saamaamme tietoa työyhteisön kehittämisessä ja tiimi valitsi jatku-
van oppimisen, jota syvennetään kysymyksellä *mitä on arjessa jatkuva
oppiminen?* Koulutuspäivien anti oli runsas, ja kaikkea aineistoa emme
voineet käyttää työyhteisössä lähinnä ajan rajallisuuden vuoksi.

Hanska-tiimi päätti kokouksessaan 21.9.2009 jakaa päivän esitykset kaik-
kien jäsenten valmisteltavaksi ja esitettäväksi. Tämä järjestely helpotti tut-
kijan toteutusvastuuta. Tämän kautta tiimi sitoutui aidosti teemoihin. Tällä
ratkaisulla saatiin käyttöön henkilökunnan piileviä voimavaroja ja intoa,
joka kulki läpi kaikkien koulutuspäivien. Tämä into tarttui koko työyhteis-
öön ja se kevensi päivien tunnelmaa. Kootun teemarunon pohjalta halut-
tiin avata päivien teemaa. 12.8.2009 pidetyssä kokouksessa saatiin viisi

teemaa ja sovittiin sisällöstä. Teemat ovat uusi oppimiskäsitys aikuisten oppimisessa, oppimistaidot, aikuinen oppijana, muistin mahdollisuudet ja hiljainen tieto näkyväksi. Koulutuspäivän ohjelma on liite 4.

Ensimmäinen koulutuspäivä toteutettiin otsikolla Jatkuva oppiminen arjessa. Aikataulua suunniteltaessa sovittiin että päivän teemoista pidettiin 20 minuutin alustukset ja varattiin työskentelyyn 25 minuuttia sekä tauko teemojen välille.

Toiminnanjohtaja piti alustuksen aiheesta uusi käsitys aikuisen oppimisesta, jossa tuotiin esille nykytietoon perustuva näkemys muuttuneesta oppimiskäsityksestä. Alustuksessa kävi ilmi se, kuinka teemasta löytyy esimerkiksi Internetin kautta helposti paljon tietoa. Aihetta kevennettiin lopussa visuaaliseen muistiin perustuvalla tehtävällä, jossa piti tunnistaa kuvien välinen ero.

Tutkiva työn kehittäjä piti alustuksen oppimistaidoista, jossa käsiteltiin oppimista aktiivisena vuorovaikutusprosessina. Oppiminen käsiteltiin muutoksena tiedoissa, taidoissa ja asenteissa. Alustuksessa tuotiin esille yksilön aikaisemmat kokemukset, ympäristön vaikutus, itsetuntemus ja siitä juontuvia itseohjautuvan oppijan piirteitä.

Motivaatiosta: Onnistumisen toivosta ja epäonnistumisen pelosta syntyy kaksi keskenään täysin erilaista vastausta. Ensimmäiseksi syntyy välitön motivaatioanaalinen tehtäväkohtainen vaikutus, jossa toivo onnistumisesta vahvistaa. Toiseksi syntyy pelko epäonnistumisesta, joka heikentää tulevaisuudessa samantapaisessa tehtävässä onnistumisen odotusta. (Yrjönsuuri 1993).

Teeman lopuksi varattiin aikaa tehdä minäkuvan arviointiin ja itsetuntemukseen liittyviä tehtäviä. Ryhmäläiset tekivät innolla tehtäviä ja vertailivat saamiaan tuloksia keskenään. Tehtävien suhteen painotettiin ryhmälle tulkinnan ongelmallisuutta ja vastausten tilannesidonnaisuutta.

Aikuinen oppijana aiheesta työtoiminnan vastaava ohjaaja käsitteli perinteisiä käsityksiä oppimisesta, oppimistyyliä ja kuinka tämä voidaan huomioida eri yksiköissä.

Matalankynnyksen talouspalveluyksikön vetäjä piti alustuksen muistin mahdollisuuksista työntekijän näkökulmasta sekä päihteiden vaikutuksesta muistiin.

Naistenpajan toiminnanohjaaja piti alustuksen aiheesta hiljainen tieto näkyväksi. Alustukseen liittyi keskustelutehtävä, jossa tehtiin näkyväksi työssämme omattavaa hiljaista tietoa. Vaikka tehtäväksiänto oli päivän viimeinen, niin se herätti runsaasti pohdiskeluvaa keskustelua vieden aikaa loppuyhteenvedolta.

Päivän ohjelma ja käytetyt menetelmät olivat monipuolisia ja herättivät innokasta mielipiteiden vaihtoa. Päivän loppukeskustelussa nousi esille

koulutusten tärkeys tiedon jakajana, kehittäjänä ja itsetuntemuksen avaajana. Negatiivisena palautteena saimme liian runsaan annin, jonka sulattamiseen ei annettu riittävästi aikaa. Myös ajankohtaa pidettiin hankalana, sillä monelle tuli todella pitkä työpäivä ja perheellisillä olikin ymmärrettävästi jo kovasti kiire kotiin. Työyhteisö odotti innolla järjestettäviä koulutuspäiviä ja osanotto oli hyvä. Vuosiloma aiheutti kahden hengen poisjäännin tilaisuudesta.

Kommentteina kuultua: ” Antaa tukea arjen toimintaan.” ”Opitaan yhdessä oppimaan.”

Koulutusympäristönä oli tavallisuudesta poikkeava ympäristö, jonka valitsimme tarkoituksellisesti avaamaan luovia ajatuksia. Kaikki Hanska-tiimiläiset olivat nähneet vaivaa omien alustuksiensa tekemiseen. Tiimin mielestä päivän annin olikin tarkoitus herättää prosesseja, joita voi kypsyttellä pidemmällä aikavälillä. Oppimisprosessit ovat yksilöllisiä, ja joku tarvitsee enemmän ääneen keskustelua ajatusten selkeyttämiseksi ja tiedon kiinnittämiseksi aiempiin kokemuksiin.

Seuraavan aamun henkilökunnan aamuraportilla kuultiin henkilökunnan kommentteja koulutuspäivästä. Osa henkilökunnasta koko päivän annin liian runsaaksi ja olisi kaivannut enemmän aikaa tiedon omaksumiseen. Toivottiin myös enemmän aikaa yhteisille keskusteluille päivän teemoista. Hanska-tiimi huomioi nämä toiveet suunnitellessaan seuraavia koulutuspäiviä.

6.2.2 Toinen koulutuspäivä 20.10.2009

Suunniteltaessa toista koulutuspäivää pyrittiin huomioimaan edellisestä koulutuksesta saatu palaute aikataulua suunniteltaessa. Toisen koulutuspäivän teemana oli innovatiivisuuden kehittyminen, jossa aihetta tarkasteltiin Innovoivan orientaation näkökulmasta suhteessa tulevaisuuden kehittämiseen. Taustalla on ITE-arvioinnin liittymäkohdat BSC – mittaristoon. Tässä haluttiin kehittää innovatiivista ilmapiiriä.

Teemaan haettiin materiaalia työterveyslaitoksen Duunitalkoot -internet-palvelusta. Lisäksi kävimme läpi *Työntekijän ammatilliset rajat* -ohjeistusta. Tähän haimme mallia Rauman seudun katulähetyksen vastaavista ohjeista.

Teemasta työyhteisön ilmapiirin ja yhteishengen parantaminen toiminnanjohtaja piti alustuksen. Toisessa osiossa käsitelimme työntekijän ammatillisia rajoja. Tässä käytettiin mallina Rauman seudun Katulähetyksen vastaavaa aineistoa, jonka johtaja Anne Babb oli tuonut mukanaan Englannin Bristolista. Aihe herätti runsaasti keskustelua, eikä suunnitellussa ajassa saatu käsiteltyä kaikkia kohtia. Aineisto siirtyi Hanska-tiimin jatkokäsittelyyn Internet-tiedostona, jossa voidaan käsitellä sitä prosessin omaisesti ja sieltä taas myöhemmin siirtyen yhdessä työyhteisössä tarkistettavaksi.

Seuraavaksi pidettiin alustus aiheesta Työtyytyväisyyden parantaminen. Tässä käsiteltiin tiedonkulkua työpaikalla. Osastojen välisen yhteistyön kehittämiseksi oli alustus ja tehtäväosiossa harjoittelimme tiedonkulkua konkreettisesti viestikapuloiden avulla. Tämän avulla tuli konkreettisesti esille se kuinka sama viesti tulkittiin eritavoin ja kuinka eritavoin toimittiin viestin eteenpäin viemiseksi.

Loppukeskustelussa pohdimme päivän tiivistä ohjelmaa ja sitä kuinka opittu tieto kypsyä vielä itse kunkin omissa ajatuksissa eteenpäin.

Päivän osanotto oli jälleen innostunutta ja aktiivista. Jälleen tiimiläiset yllätti luentomateriaalin runsaus. Osa valmistelluista materiaaleista jouduttiin jättämään suosiolla myöhempään ajankohtaan. Nämä järjestetyt koulutus/kehityspäivät toivat näkyväksi sen vahvan ammattitaidon, joka meillä löytyy työyhteisön sisältä. Hanska-tiimiläiset olivat kukin itsenäisesti valmistelleet hyvät alustukset ennalta sopimistamme aiheista. He toteuttivat myös tehtäväosiot luovasti ja taidokkaasti ohjaten ryhmätehtäväosiot. Päivän antia puitiin taas vielä seuraavan päivän aamupalaverissa.

6.2.3 Kolmas koulutuspäivä 27.10.2009.

Kolmannen koulutuspäivän teemoiksi nousivat toiminnan arviointi ja mitausten seuranta ja parantaminen. Tässä haimme ITE- arvioinnin liittymäkohdat ISO 9001- standardiin. Päivä toteutettiin neuvotteluhuoneessa, jossa pidettiin Learning Cafe istunto. Saliin oli katettu viisi kolmen hengen kahvipöytää. Paikalle saapui 14 työntekijää. Tunnelma oli jälleen innokkaan odottava.

Learning Cafe- menetelmä

Learning Cafe-menetellytavassa on keskeistä hiljaisen tiedon esiin saaminen, sen vaihtaminen ihmisten välillä (sosiaalistaminen) ja ulkoistaminen eksplisiittiseksi tiedoksi, joka on käsitteellistä, dokumentoitua ja hallittua tietoa. Uuden tiedon luominen edellyttää aina näiden vuorovaikutusta.

Menetelmä on omalla tavallaan rohkea ja rajoja rikkova. Tämä rajojen rikkomisen ja totutusta opetuskaavasta poikkeaminen toimivat hyvänä käynnistäjänä, kun haetaan uusia ideoita työyhteisön kehittämiseen. Menetelmä perustuu mielestäni multisensorisen ympäristön hyödyntämiseen. Multisensorisuushan on menetelmä, jossa saadaan aikaan uusia syvempiä tunnekokemuksia yhdistämällä samanaikaisesti useita aistiärsytyksiä. On tieteellisesti todennettu, kuinka aivojen eri lohkoja samanaikaisesti stimuloimalla saa suuremman reaktion. Menetelmä sopii mainiosti myös siksi, koska työyhteisömme ammatti- ja koulutustausta on hyvin heterogeeninen.

Learning cafe- menetelmä oli talossa vieras ja ensimmäistä kertaa käytössä. Koulutusympäristö muuntui asettamalla tutut pöydät erilaiseen järjestykseen. Pieniin pöytiin katettiin kahvit kuitukangaspöytäliinalle. Pöydässä oli tussit kaikille osallistujille.

Tavoitteet ja koulutuspäivän toteutus

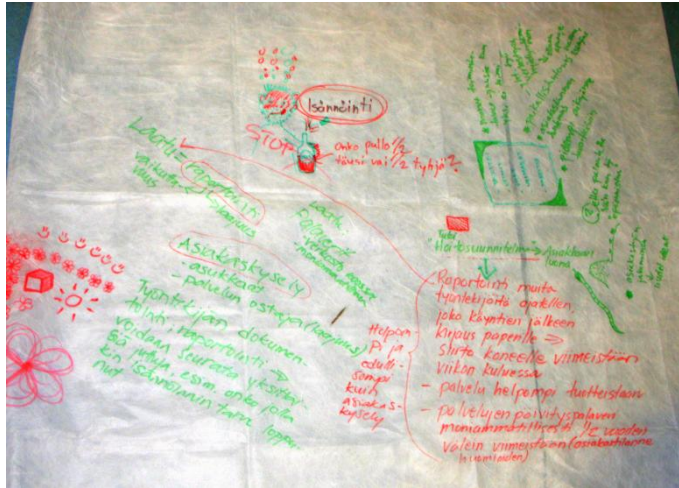
Tavoitteena ryhmällä oli tuottaa mittareita, joita jatkossa käytetään. Nämä konkretisoivat tuotettavia palveluja tilaajalle. Pöytäkuntien tuli pohtia, mitä havainnoidaan ja mistä tulee pitää kirjaa. Osallistujille muistutettiin vielä, että mittarit olisivat ensisijaisesti heitä varten ja toissijaisesti tuottavat ulospäin konkreettista näyttöä toiminnastamme.

Ennen varsinaista työskentelyä talouspäällikkö piti 30 minuutin alustuksen talouden seurannasta ja käyttämistään seurantamenetelmistä. Luennon aihe nousi talouspäällikön valitsemana. Tämän jälkeen pöydille annettiin isännät ja tehtäväkenttä mistä kulmasta teema tuli tarkastella: työtoiminta, isännöinti, talousohjaus, tukiasuminen ja päiväkeskustoiminta. Ryhmän työskentely käynnistyi kahvittelun lomassa käytävällä keskustelulla annettavasta teemasta. Käydyn keskustelun tuotoksia pystyi kirjoittamaan liinaan. Hanska-tiimi suunnitteli pöytäjaon siten, että pöytäkunnat rakentuisivat ”ensimmäisessä kattauksessa” henkilöistä, jotka tavallisesti eivät tee kovin paljon yhteistyötä. Istumajärjestyksessä halusimme hajauttaa eri yksiköt ja kokosimme pöytäkunnat muodostaen uusia kuppikuntia.

Pöytien teemat haettiin organisaation toimialueista: sosiaalinen isännöinti, työtoiminta, talousohjaus, tukiasuminen ja päiväkeskustoiminta. Teemat oli valmiiksi otsikoitu pöytiin. Aikataulutimme pöydissä istunnot: 1. pöytä 20 min, 2. pöytä 20 min, tauko 10 min, 3. pöytä 20 min, 4. pöytä 20 min, 5. pöytä ja koonti 20 min, sekä purku 60 min. Käytännön toteutuksessa pöytien vaihdon yhteydessä jäi yksi jäsen vanhaan pöytään ja hän kertoi lyhyesti käydyn keskustelun sisällön pöytäliinaan kirjoitettujen viestien kautta seuraavalle ryhmälle. Uusi ryhmä jatkoi aiheen parissa kirjoittaen ajatuksiaan ylös. Menetelmässä tällaisia kierroksia voidaan käydä tarpeellinen määrä, ja lopuksi käydyt keskustelut voidaan purkaa esimerkiksi puheenjohtajan avulla.

Kysymyksenä oli: *Kuinka mitataan tämän yksikön toimintaa, laatua, laajuutta ja vaikuttavuutta.* Alustuksessa korostettiin sitä, kuinka koottava saatu tieto on ensisijaisesti työyhteisöä varten ja toissijaisesti tietoa ulospäin. Tämän korostamisen avulla haluttiin avata luovuuden estoja.

Ryhmät lähtivät reippaasti liikkeelle ja jaksoivat kahvittelun lomassa luovasti pohtia pöydän teemaa. Keskustelu oli todella vilkasta ja se pysyi pöydän aiheessa loistavasti. Tässä aisti aidon kiinnostuksen ja innostuneisuuden oman työyhteisön kehittämiseen. Oheinen kuva on yksi pöytäliinaistunnostamme.



KUVA 7 Oheisessa kuvassa pöytäliina Learning Cafe- tilaisuudesta 27.10.2009.

Oheiset alla olevat tiedot on kirjattu suoraan pöytäliinoista. Learning Cafe- koulutus toi valtavan määrän tietoa yhden iltapäivän aikana. Tuosta tietomäärästä voi aistia sen innon, millä työntekijät pohtivat kaikkien yhteisömmme yksiköiden kehittämistä. Tässä pohdinnassa oli mukavaa se antaumus millä asioihin lähdettiin. Keskusteluissa ei kuulunut syyllistävää tai paheksuvaa äänenpainoa, vaan keskustelu oli rakentavaa ja mukaansa tempaavaa. Varmaan se, että kaikkien yksiköitä tarkasteltiin ja nähtiin, että jokaisella yksiköllä on parannettavaa, toi intoa kehittämiseen.

Päivän anti

Nämä kootut päivän annit eivät varmaan avaudu ulkopuoliselle, mutta yhteisön työntekijöille niissä on paljon pohdittavaa. Tämän tehtävän puitteissa ei ole järkevää tässä avata aineistoa tämän tarkemmin.

Learning Cafe- menetelmää onkin kritisoitu eri tahoilla siitä, että se antaa runsaasti materiaalia jatkokäsittelyyn. Tästä materiaalista tulisi osata nostaa keskeisin kehitettävä idea, jota lähdetään toteuttamaan, muuten materiaalin runsaus voi lamaannuttaa koko uudistamisinnon. Kolmannen koulutuspäivän sato on käsittelemättömässä muodossa (Liite 5) työn liitteenä.

Koulutuspäivän tuloksena työtoiminnan kehittämisessä nostettiin esille erilaisten kerättävien tilastotietojen hyödyntämisen kehittäminen. Kerättävästä asiakastiedoista voidaan kehittää asiakasprofilointia asiakkaiden läsnäolojen ja sopimustyyppien pohjalta. Tästä pystytään kehittämään asiakassegmentointia eri portaille ongelmien ja sopimustyyppien mukaan. Tällä on vaikutusta asiakastytyvyyden kautta poissaoloihin ja toiminnan minipuoisuuteen.

Työn laatua voidaan tarkastella asiakkaana olemisen kehittymisen tarkastelulla. Tähän voidaan käyttää välineenä alkuhaastattelua, väliarviota asiakaspolutuksen suunnittelussa. Tämän kautta päästään harjoittelemaan erilaisia vahvuuksia. Tärkeänä nousee myös asiakkaan tilanteen analysointi. Siinä keskeisiä ovat päihteettömyys, elämän laatu ja valmiudet työ- ja

kouluelämään. Asiakaspolun systemaattinen seuraaminen alusta loppuun asti on tärkeää. Tähän päästään kehittämällä yhteydenpitoa työnsä lopettaneisiin asiakkaisiin. Tällainen mielekäs työote nähdään vaikuttavan työn tuottavuutta parantavasti.

Sosiaalisessa isännöinnissä työn laatua ja vaikuttavuutta mitattaessa nähdään tärkeänä palvelusuunnitelman ja raportoinnin merkitys. Keskeinen osa työtä on työn purkaminen ja pohtiminen. Tämä on käytännössä palaverien pitoa ja yhteistyötä työtiimin sisällä, sekä yhteistyötä muiden verkostojen kanssa. Työ pohjautuu tilaussopimukseen kuntien ja kaupungin kanssa. Tässä nousee esille se, että on tärkeää vastata tilaajan pyyntöön. Se on laatua. Työssä on vastattava palautteeseen. Tässä nousee esille se kuinka laatua mitataan herkästi epäonnistumisten kautta ja hyvä laatu jää helposti noteeraamatta.

Sosiaalista isännöintiä toteutetaan ruohonjuuritasolla ja työssä henkilökunnan persoonan käyttäminen ja työntekijöiden vahvuuksien löytäminen ja karttunut työkokemus auttavat tuntemaan oman asiakaskunnan. Tämä antaa toimintakeinot ja paikallistuntemuksen kautta kosketuksen asiakkaiden ympäristöön. Työtä toteutetaan pitkällä aikajänteellä kohtuullisin tavoittein. Näitä voi olla asiakastyössä esimerkiksi raittiusasiat. Erillisten toteutuvien tavoitteiden kautta avautuu uusia näkymiä. Työtä tehdään kehdosta hautaan ”tuomari Nurmion” laulun sanoin. Työssä näkökulmat suunnataan tulevaisuuden rakentamiseen.

Päiväkeskustoiminnassa työn laatu ja vaikuttavuus tarkentuu kun määritellään selkeät raamit siitä mitä ja kenelle halutaan tuottaa. Tarkastellaan mitä on saatua aikaan ja mitä toivotaan tulevaisuudelta. Tähän tulee osoittaa selkeä rahoitus budjetissa.

Päiväkeskuksen sosiaalinen vaikuttavuus luo viihtyisyyttä koko Sinimäelle ja se heijastuu muiden yksiköiden toimintaan. Yhteistyötä tulee kehittää muiden yksiköiden kanssa. Tästä esimerkkinä voisi olla yhteisten elokuvailtojen käynnistäminen työtoiminnan kanssa.

Laadun mittauksessa asiakaskäyntiseuranta tapahtuu kirjaamisen avulla. Tätä seurantaa voidaan laajentaa työtoiminnan poissaolojen määrään tarkkailuun. Tapahtumien kirjaus ja raportointi ovat oma mittarinsa. Budjetin seuranta tapahtuu tuottavuutta ja hävikkiä tarkkailemalla. Laadun mittareita on myös ruuan laadun tarkkailu terveystieteiden mittauksin. Yleinen siisteys- ja viihtyvyydestä ovat myös mittareita. Asiakaskyselyt antavat omalta osaltaan arvokasta tietoa päiväkeskuksen tilasta.

Päiväkeskukset ovat hyvä vaihtoehto päihteidenkäytölle ja siellä vertaistuki tulee esille hyvin luontevana osana päiväkeskuksen toimintaa. Kehittämistavoitteissa mietitytti missä laajuudessa toimintaa tulisi markkinoida yhteisön ulkopuolella.

Tukiasumisen toiminnan mittaristoina nähdään kartoitukset ja haastattelut elämäntilanteesta tukiasumisen alussa ja päättyessä. Tilastojen avulla voi-

daan seurata mihin asukkaat siirtyvät Markkulantieltä. Vaihtoehtoina on itsenäinen asuminen tai Kauratien yksikkö. Elämänhallintaa pystytään mittaamaan kyvyllä suoriutua vuokranmaksusta. Aukastyytyväisyyskyselyjen ja palautelaatikon avulla kartoitetaan toiveet ja saadaan tietoa siitä kuinka päihitteettömyys on toteutunut.

Tukiasumisen laatua kuvaa asiakastiedote tukiasumiseen kuuluvista palveluista. Vaikuttavuus tulee esille terveydentilasta huolehtimisena. Tämä heijastuu eliniän pidentymisenä. Tämä vaatii työn kirjallista dokumentointia. Keskustelua herätti pohdinta yhteisöllisyyden laitostavasta olemuksesta. Tässä päädyttiin tulokseen jossa yhteisö toimii positiivisena voimavarana joka ei jumita vaan antaa myös voimia siitä omille jaloille ponnistamiseen.

Talousohjauksen laatua mitataan asiakkaiden tilastoitavan alkukyselyn avulla. Työstä tehdään raportointi palvelun tilaajalle/ rahoittajalle, talon sisällä, hallinto, oma käyttö Kehitteillä on myös loppukysely. Palvelun tilaajalta voidaan mitata palvelun vaikuttavuutta. Palvelun ostajalta voidaan kartoittaa kyselyn avulla mitä haluaa, missä laajuudessa ja kuinka usein? Tämän pohjalta voidaan kehittää palvelun laatua kysynnän mukaisesti.

Laatua, laajuutta ja vaikuttavuutta on myös koulutuspakettien tiedon ajan tasalla pitäminen, sekä työntekijöiden tietojen ajan tasalla pitäminen seuraamalla lakimuutoksia muita yhteiskunnan muutoksia. Asiakas saadaan suhtautumaan tilanteeseen realistisesti ja siten, ettei kyseessä ole maailmanloppu: se on laatua.

6.2.4 Hanska-tiimin palaveri Learning Cafén jälkeen

Hanska-tiimi käsitteli päivän antia viikon kuluttua Learning Cafen jälkeen. Aluksi käytiin saatua tietoa läpi. Pian huomattiin, kuinka oli saatu paljon tärkeää tietoa. Tiedon runsauden vuoksi on järkevää työstää antia eri yksiköissä sisällä. Hanska sopi pitävänsä kaikkien ”pöytäkuntien” kanssa omat kehittämispalaverit, jossa asetetaan kehittämistavoitteet yksiköstä itsestänousevien aloitteiden pohjalta. Koottu materiaali toimii hyvänä keskustelun avaajana, mutta se, että saatu tieto muuttuu sisäistetyksi toiminnaksi, vaatii työyhteisön sitoutumista. Sitoutuminen onnistuu paremmin jos kehitysideat kumpuavat yhteisön sisältä. Tästä esimerkkinä on asiakassegmentoinnin kehittyminen ja asiakaspalautteen kerääminen.

Koulutuspäivät toivat jokaiselle yksikölle useita hyviä ideoita. Ideoiden vieminen käytäntöön vaatii huolellista suunnittelua. Ilmeisesti kannattaa ottaa yksi tärkeä toteutettava idea ja toissijaiseksi muita ideoita. Näin säilyy mielekkyys ja asiat eivät unohdu arjen rutiinien taakse.

Koulutuspäivien antina huomattiin tarvittavan koulutusta tulevaisuudessa säännöllisesti. Hanska-tiimin tulee suunnitella aikataulu ja teemat, sillä muuten ne jäävät helposti arkirutiinien keskellä toteuttamatta. Tässä tiimillä on varaa kehittyä.

Seuraavalla kerralla koulutustapahtuman toteuttamisessa kannattaa hyödyntää enemmän ennakkoon valmistautumista. Ennakkovalmistautumisena voi olla jokin ”etätehtävä” joko yksikön sisällä, joka valmistaa ajattelua opiskeltavaan teemaan. Jos toteuttamistapaa ei rajaa liikaa, niin tämä voi tuoda työntekijöiden omia erityisosaamisen piirteitä esille yllättävilläkin tavoilla.

Helmikuussa 2010 pidettiin toinen ITE-kysely, jossa haluttiin tarkistaa mitä vaikutusta koulutuspäivillä oli työyhteisön laadunkehittämiseen

6.2.5 Toinen ITE-kysely

Toinen ITE-kysely pidettiin 9.2.2010 henkilökuntapalaverin yhteydessä. Tuolloin kyselyyn osallistui 12 henkilöä kahden työntekijän ollessa poissa töistä. Nämä kaksi puuttuvaa vastausta saatiin seuraavalla viikolla, jonka jälkeen vastaukset vietiin järjestelmän yhteenvedotaulukko-ohjelmaan. Ohjelmaan syötetyt vastaukset antavat suoraan valmiit kaaviot, joita voi verrata aiemman kyselyn tuloksiin.

Kysely toteutettiin samansuuntaisin ohjeistuksin kuin vuonna 2009 tehty kysely. Kyselyn jälkeen lähdettiin henkilökunnan toivomuksesta avaamaan kysymyksiä. Tässä käytettiin apuna ohjelman mukana tullutta jatko-suunnittelulomaketta sekä tarkistuslistaa sisäistä ja vertaisarviointia varten. Tarkistuslistaa kommentoitiin hyvänä lähtökohtana toiminnan edelleen kehittämisessä. Sen pohjalta on hyvä lähteä tekemään jatkosuunnitelmia laatutyön edelleen kehittämiseen.

Toteutusvaiheen kirjaaminen teki näkyväksi sen monitahoisen kehittämisprosessin, joka on toteutunut 1 ½ vuoden aikana. Osa toteutuksesta on esitetty varsin seikkaperäisesti ja mukaan on jätetty esimerkiksi lista henkilökunnan tuomista ideoista yhdessä koulutustilaisuudessa. Lista tuo näkyväksi sitä intoa, millä koko yhteisö on sukeltanut mukaan muutosprosessiin. Tutkija on joutunut uusien rikkaiden ja elävien tilanteiden keskelle ja joutunut pohtimaan omia eettisiä otteitaan prosessien eteenpäin saattamiseksi oikeassa mittasuhteessa.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa on tuotu esille tutkimustulokset asetettujen kehittämistehtävän kysymysten valossa. Tieto on pyritty tuomaan mahdollisimman todenperäisenä siten, kuin se tällaisessa osallistavassa toimintatutkimuksessa on mahdollista. Tutkijan työskennellessä sisällä tutkittavassa toimintaympäristössä hänen roolinsa on kaksitahoinen. Tutkijan omat tutkimukselliset intressit ja työyhteisön tutkimustulosten oikea oikeudenmukainen tulkinta tuovat työlle tutkimuksen eettisen arvopohjan pohdinnan.

Kehittämistehtävän ytimenä on tarkasteltu johtamista ja sen kiinnittämistä työyhteisön aktiiviseen kehittämiseen. Tämä tarkastelu ajoittuu aikavälille marraskuu 2008 – huhtikuu 2010. Käytetty aika on suhteellisen lyhyt näin laajan asian prosessointiin. Tämän työn puitteissa päästään tarkastelemaan prosessin käynnistymistä, ensimmäisiä tutkimustuloksia ja niistä tehtäviä johtopäätöksiä. Kehittämistehtävän tuloksien tarkastelu on tässä työssä jakautunut kolmeen näkökulmaan. Työssä tarkastellaan kuinka työyhteisössä johtajuus määrittyy yhteisöllisesti uudelleen. Tähän haetaan vastausta kysymyksillä, kuinka aktiivinen johtajuus kehittää työyhteisöä sekä kuinka koko työyhteisö osallistuu muutosprosessiin.

7.1 Johtajuuden uudelleen määrittäminen työyhteisössä yhteisöllisyyden kautta

Kehittämistehtävä käynnistyi VIS-analyysin avulla. Koko työyhteisö oli mukana tekemässä tilannekartoitusta. Henkilökunnan koulutuspäivät marraskuussa 2008 olivat tähän tehtävään sopiva tilaisuus hyödyntää yhteisön voimavaroja. Päivien aikana paneuduttiin innostuneesti tutkimaan työpisteiden toimenkuvia ja SWOT-analyysia. Toteutusmuoto hyödynsi kaikkien osaamista aktiivisesti. Yhtenä päivien antina voi pitää kohta tämän koulutuspäivän jälkeen perustettua Hanska-tiimiä, jonka perustamisen sanat lausui toiminnanjohtaja. Päivät toivat selkeästi esille sen, kuinka yhdessä rakennettu toiminnan tilannekartoitus koettiin positiivisena oman työn esilletuomisena.

Hanska-tiimin rooli

Tältä pohjalta oli mukava lähteä rakentamaan laatutyön perusteita. Hanska-tiimi oli työyhteisössä uusi työskentelymuoto. Tiimin työskentely lähti käyntiin aluksi varovaisen kuulostelevalla työotteella. Tiimi haki organisaatiossa paikkaansa ja kokosi uskottavuutta ja selkeyttä työn eteenpäin saattamiseksi. Pian tiimin toiminta muotoutui aktiiviseksi keskusteluksi ja sen myötä muutosjohtajuus käynnistyi toiminnan kehittämisenä. Hanska-tiimin rooli kehitystyössä oli varsin tärkeä ja se toimi kehittävän tutkijan peilinä analysoimalla prosessin eri vaiheita. Tämä toteutui osana osallistavaa toimintatutkimusta ja oli näin hyvä työväline suoritettulle kehittämistehtävälle. Tiimi teki päätökset arviointimenetelmistä, tulkitsi saadut tulokset ja teki niistä tarvittavat johtopäätökset, joihin henkilöstön kehittämisohjelma rakentui. Lisäksi tiimiläiset olivat suunnittelemassa ja toteut-

tamassa koulutuspäivien ohjelmatarjontaa ja kokoamassa yhteen koulutuspäivien antia. Tiimissä työyksikön kehittämisen johtajuus siirtyi viisihenkisen työryhmän käsiin.

Hanskatiimi edusti monipuolisesti työyhteisön toimintayksikköjä ja se pystyi näin toimimaan synergisesti saaden koko organisaation potentiaalisen voiman työyhteisön käyttöön. Koko organisaation eri ryhmien välille rakentui sidokset, jotka nostivat luovuuden edellyttämän toimintavapauden. Hanska-tiimiläisen kommentti: ”Niin on tärkeää semmoinen, että ei mene sitten keskinäiseen kinasteluun tai peliin vaan pystytään yhtenäisesti tukemaan vaikka eri tavalla toimitaan ja tehdään eri tavalla.”

Hanska-tiimi toteutti myös Benchmarking-työskentelyä tekemällä tutustumiskäyntejä Jyväskylän katulähteyksen ja Rauman seudun katulähteyksen toimintoihin. Näiltä tutustumiskäynneiltä saatiin käyttöön uusia työkaluja sekä tutustuttiin yksiköiden eri työmuotoihin.

Kehitystyön aikana organisaatiossa on vauhdittunut käyntiin aktiivinen johtoryhmätyöskentely. Johtoryhmä muodostui osin samoista henkilöistä Hanska-tiimin kanssa. Kehittämistehtävän loppuvaiheessa nämä kaksi ryhmää yhdistyivät johtoryhmäksi. Tähän yhdistymiseen vaikutti omalta osaltaan henkilökunnassa tapahtuneet kaksi työntekijävaihdosta. Johtoryhmän työskentely on varsin aktiivista ja kantaaottavaa. Tähän työskentelyyn on kytketty myös työyhteisön kehittäminen ja laatutyö.

7.2 Aktiivisen johtajuuden vaikutus työyhteisön kehittämiseen

Tämän kehittämisen seurantaan valittiin Hanska-tiimissä ITE-arviointimenetelmä, joka tuottaa selkeästi aktiivista johtajuutta huolella suunniteltujen kysymysten kautta.

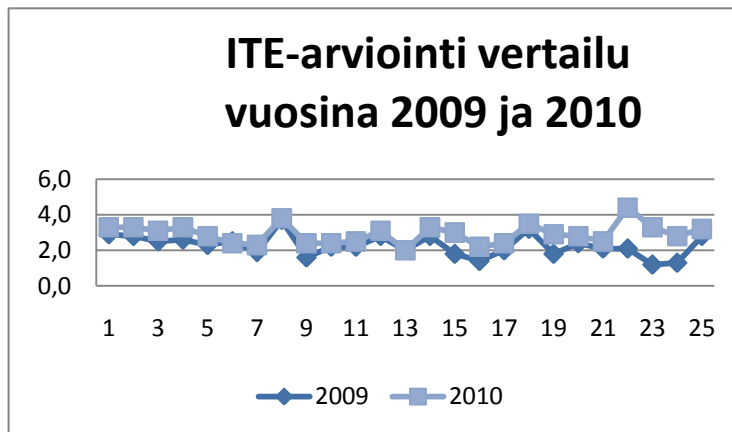
Ohessa on Hanska-tiimiläisen kommentti yhteisön kehittämisestä: ”itse taas ajattelee että työyhteisön pitää pärjätä hyvin niin kuin meillä on se yhteinen ajattelutapa, mistä me saadaan voimaa niin kuin auttaa, niin sieltä se lähtee etkä tulee tänne kuntoutukseen niin saa sen avun kun meillä on yhteisö kunnossa.”

Arjen rutiinien keskellä ollaan niin sisällä työssä, että sokeudutaan helposti työn epäkohdille. ITE-kyselyt antoivat selkeästi uutta tietoa työyhteisöstä, ja sitä oli hyvä käyttää tilanneanalysointiin. Sen pohjalta saattoi käynnistää kehitysprosessin, jolla kehitetään koko yhteisön hyvinvointia ja työn laatua.

Kehitysprosessin aikana pystyi selvästi kokemaan henkilökunnan aktiivisuuden kasvamisen. Hanska-tiimi toimi avainasemassa aktiivisen johtajuuden jalkauttamisessa työyhteisöön. Tiimin jäsenillä oli temperamentiltaan erilaisia lähestymistapoja asian työstämiseen. Toisille työskentely oli haasteellista ja jopa epämukavan hämmentävää. Toiset taas ottivat haasteen innolla vastaan ja vauhti oli kovaa. Hanska-tiimin lisäksi johtoryhmä on käynyt vuorovaikutteista kehittävästä keskustelua.

ITE- menetelmä antaa visuaalisesti konkretisoitavia tuloksia, joista seuraavassa kaaviossa näkyy ITE-arviointivertailu eri vuosina. Tässä näytetään kysymysvastausten keskiarvot asteikolla 0 – 4. Ensimmäisessä kyselyssä matalin tulos oli 1,2 ja korkein 3,7. Vuoden kuluttua tehdyssä kyselyssä vastaavat luvut olivat 2 ja 3,8.

TAULUKKO 1 ITE-arviointivertailu eri vuosina, Hämeen Sininauha ry.

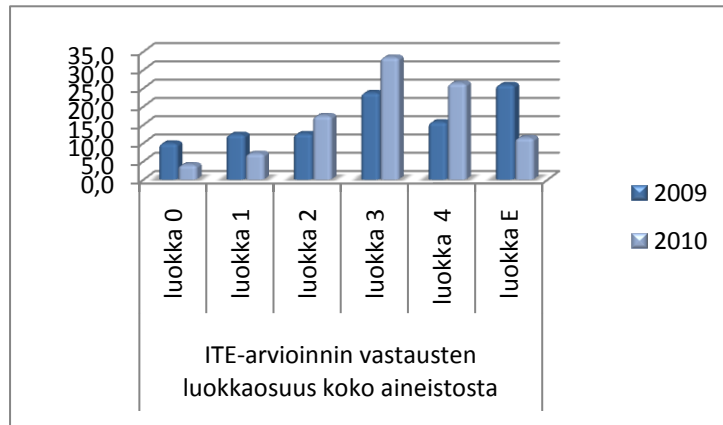


Kaiken kaikkiaan kyselyn vastaukset noudattelevat samansuuntaista linjaa, vaikka vastauskerrat ovatkin erotettavissa toisistaan.

”ITE- arvioinnin vastausten luokkaosuus prosentteissa koko aineistosta” - tulos oli ensimmäisessä tehdyssä kyselyssä (2009) hätkähdyttävä, sillä palkki ”en osaa sanoa”, tai ”ei koske minua” oli suhteellisesti hyvin hallitseva 25,9 %:n osuudella. Muutenkin kyselyt tulokset hajosivat eri palkkien kohdalle (palkit kertovat asteikolla 0 -4 arvioijan omasta käsityksestä laatutyön tuntemuksesta ja toteutumisesta). 9.2.10 suoritettussa toisessa kyselyssä on ”en osaa sanoa” tai ”ei koske minua” palkin osuus pudonnut 11,4 %:in. Muussa tapauksessakin vastausten luokkaosuus antaa myönteisemmän kuvan. Kyselyssä käytetty arviointiasteikko on nimetty luokkaosuuksiksi 0 – 4 ja sarake E. Liite 3 selventää käytettyjä termejä.

Tämä eri vuosien arviointikaavio antaa selkeän taulukon, josta voi seurata mahdollisia muutoksia pidemmällä aikavälillä. Taulukon tarkastelussa saa esille yleistilanteen ja syvempi tarkastelu edellyttää kysymysten tuntemista. Tätä voidaan käyttää keskustelun avauksena ja on hyvä esittää esimerkiksi koko henkilökunnalle. Tämän tutkimustyön aikana taulukon on nähnyt useampi henkilö eri yhteyksissä ja kommentit ovat olleet häkellyttävän samansuuntaiset. Voimakkaimmat poikkeamat keskiarvosta kiinnostavat, samoin kiinnostavat tulokset, jotka eivät ole muuttuneet. Tämän avulla on helppo käynnistää keskustelu laatutyöstä.

TAULUKKO 2 ITE-arvioinnin vastausten luokkaosuus % koko aineistosta. Hämeen Sininauha ry.

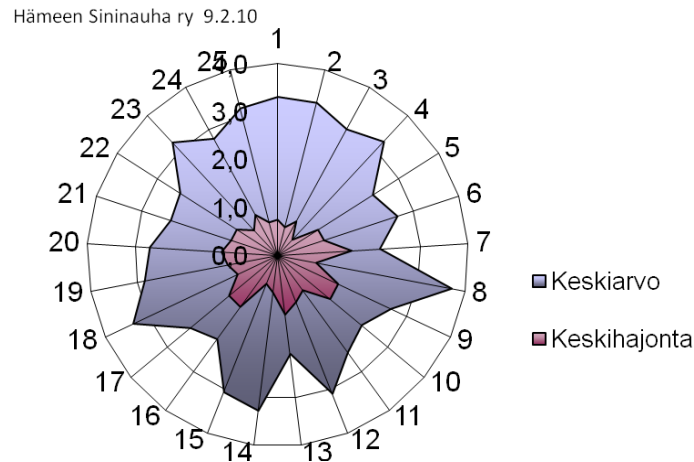


Luokkaosuus 0, ” arvioitava kohde ei ole toteutunut lainkaan, asia ei ole ollut esillä” muuttui 9,9 %:sta 4 %:in. Luokkaosuus 1, ”asia on ollut esillä ja pohdittavana” muuttui 12, 3 %:sta 7,1 %:in. Luokkaosuus 2, ”paraikaa kehitteillä, kokeiluja menossa tai toteutunut satunnaisesti” muuttui 12,5 %:sta 17,4 %:in. Luokkaosuus 3, ”käytössä, mutta toteutuu vain osittain” muuttui 23,7 %:sta 33,4 %:in. Luokkaosuus 4, ”käytössä, toteutuu kaikilla arviointikohteen osa-alueilla” muuttui 15,7 %:sta 26,3 %:in.

Hanskatiimi käsitteli kokouksessaan 19.5.2009 ensimmäisen ITE-kyselyn tuloksia ja keskustelusta poimittuna kannanottona on seuraava lainaus: ”selitys on että meillä on kuitenkin selkeästi eriytyneitä yksiköitä ja ihmiset tekevät omia hommiensa ... koskettaa silleen että ne eivät ihan oikeasti osaa sanoa ja sitten toinen asia että me ollaan aika paljon niinkö hallinnon puolella puitu sellaisia asioita tai itsestään selvyiksiä, joista ei ole kerrottu. Informaation lisäys olisi yksi tärkeä asia. Toinen on näiden eri yksiköiden tekemän työn jakaminen. Niin sekin on informaatiota. Että enempi pitäisi vaan puhua siitä. - - - Yksi sitten mitä kannattaisi miettiä, on että tehdään jonkun verran työn kierrätystä. Mehän ollaan tehty ihan henkilökunnankin kanssa ekskursioita Raumalle, Jyväskylään, Tampereelle. Niiden tarkoituksena on nimenomaan verrata ja ottaa oppia. Tällä kohtaa meidän väki on lisääntynyt ja uusia tulee, niin eihän niillä voi ollakaan sitä tietoa. Meidän täytyisi ottaa ihan uusi ”kierros”.

Hanskatiimi täydennettynä johtoryhmällä ja hallituksen jäsenillä teki kaksi järjestön tutustumiskäyntiä. Näiden käyntien antia hyödynnettiin yhdistyksen toiminnassa käynnistämällä yhteistyötä Sininauhan jäsenjärjestöjen kanssa. Näiltä käynneiltä saatiin uutta intoa ja näkemystä toiminnan kehittämiseen. Käyntien antia on myös saadut henkilökohtaiset kontaktit yhteistyökumppaneihin.

TAULUKKO 3 ITE- arvioinnin vastausten keskiarvot ja keskihajonta. Hämeen Sininauha ry.



Vertailtaessa tehtyjen kyselyjen tuloksia nousee esille vastausten keskiarvo - ja keskihajonta mittausten tuloksissa tapahtunut selkeä muutos. Vertailtaessa kyselyjen tuloksia keskiarvoluvut ovat laajentuneet säteittäisen kuvion reunojen suuntaisesti ja samanaikaisesti keskihajonta on kutistunut kehän keskiötä kohti. Vuotta aiemmin kuvio oli varsin repaleinen ja sen voi tulkita ristiriitaisiksi tiedoiksi ja tuntemuksiksi laatutyötä kohtaan.

Hanska-tiimin toteuttama kehitystyö on tuonut koko työyhteisön näkyväksi sitä tietotaitoa, jota hyvin koulutautunut henkilökunta toteuttaa työssään. Viestintään ja tiedotukseen pyritään paneutumaan aktiivisesti ja se tiedostetaan pullonkaulaksi moniin ongelmiin. Aktiivinen tiedottaminen on koko työyhteisön asia.

Edelleen Hanska-tiimin työskentely on nostattanut esille innostuneen ilmapiirin. Työtä kehitetään kaikilla saroilla. Toiminta pyrkii laajentumaan ja joudutaan tarkastelemaan mihin kaikkeen aika ja voimavarat riittävät.

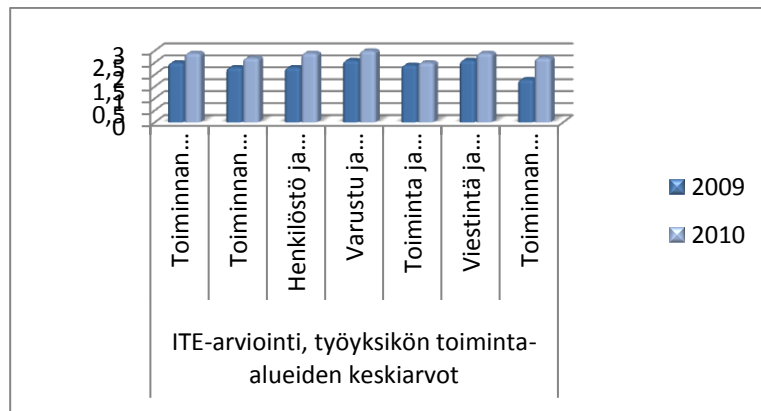
7.2.1 ITE-arviointi, työyksiköiden toiminta-alueiden keskiarvot ja yhteys muihin laatujärjestelmiin

Kysely on rakennettu siten, että tuloksia voidaan analysoida valmiin ohjelman kautta ja näin saada määrättyjä vastaustuloksia suodattamalla ja yhdistelemällä kysymysten pistemääriä. Näin toiminta-alueiden keskiarvo antaa arvokasta tietoa maallikolle helposti tulkittavassa muodossa. Tämän pylväikön kautta (taulukko 4) kiinnitettiin huomiota toiminnan arviointiin ja kehittämiseen. Tässä tarkasteltiin kysymyksiä, joiden perusteella kyseinen tulos oli saatu.

Kuluneen vuoden aikana lisätyillä henkilökunnan koulutuksilla ja tiedon jakamisella haluttiin kohottaa tätä osa-aluetta. Näitä vastauksia on tärkeää tulkita, jotta saadaan konkreettista tietoa koulutusten antamasta hyödystä. Ensimmäisessä kyselyssä toiminnan arviointi ja kehittäminen saivat 1,8

keskiarvon ja toisessa kyselyssä luku oli 2,7, nousua oli 0,9 asteikolla 0 - 4.

TAULUKKO 4 ITE-arviointi, työyksikön toiminta-alueiden keskiarvot. Hämeen Sininauha ry.



Yllä olevassa kaaviossa näkyy vasemmassa reunassa mittari vain lukemaan kolme, vaikka asteikko oli 0 – 4. Tämä voi vääristää visuaalista tulokintaa saaduista tuloksista.

Vuoden aikana tehty työ näkyy selvästi henkilökunnan muuttuneessa suhtautumisessa työyhteisön toiminnan arvioinnin ja kehittämisen toteutumiseen. Kyselyjen välinen ero kertoo kasvaneesta näkemyksestä tehtävään työhön ja myös tapahtuneesta kehityksestä arvioinnin ja kehittämisen saralla.

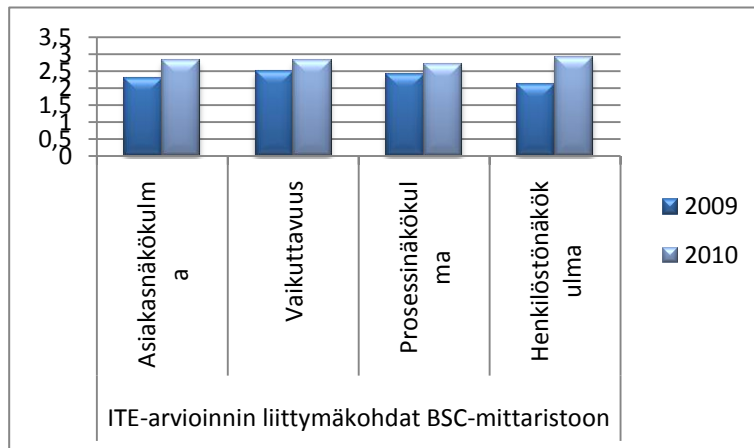
Hanska-tiimi pohti suunnitellessaan koulutuksia: ”Sitten on henkilöstönäkökulma josta tulisi lähteä ja sitten jatkuva oppiminen, parantaminen, innovatiivisuus joka on tämä ja siihen peilaa sitten nämä kysymykset ja sitten toiminnan arviointi ja kehittäminen johonka peilaa nämä kysymykset. - - - Otetaan mitä tietoa, mitä osaamista ja asioita meidän täytyisi henkilökunnalla sitten olla sen päivän jälkeen. Mitä sieltä puuttuu. Täällähän on niin kun toden näköisesti niin kuin tässäkin täällä on vahvuuksia, johon ei tarvitse silloin puuttua, mutta paneudutaan niihin asioihin, jotka vievät sitä keskiarvoa alas ja nostetaan tietämyksen ja osaamisen tasoa.” Pohdinnassa näkyy kuinka tuloksia tarkasteltiin hakemalla kysymyksiä, joiden vastauksista kyseiset pylväät koostuvat.

7.2.2 BSC-mittariston kytkeytyminen kyselyyn

BSC-laskentataulukossa esitetään ITE-arviointikysymysten liittyminen Balanced scorecard - mittaristoon. Tässä mittaristossa haluttiin kehittää henkilöstönäkökulmaa, jossa olivat taulukon matalimmat tulokset. Tämä tulos nousi esille myös edellisessä taulukossa. Henkilöstönäkökulmakohdan kehittämiseen keskeisesti vaikuttivat ITE:n mukaan oppiminen, kehittyminen ja uudistuminen. Koulutuksissa kiinnitettiin yhdessä osiossa erityistä huomiota näihin osa-alueisiin. Tulokset muuttuivat vuodessa 2,1:stä 2,9:än.

Henkilöstönäkökulman tuloksen hyvään positiiviseen kehitykseen vaikutti varmaan osaltaan lisääntynyt keskustelu ja tiedottaminen. Tässä nousi aktiivisen johtamisen kautta syntynyt organisaation strategisen suunnan ja työyhteisön oman toiminnan yhteen sovittava keskustelu, joka on tuonut näkyväksi yhteistä näkemystä.

TAULUKKO 5 ITE-arvioinnin liittymäkohdat BSC-mittaristoon. Hämeen Sininauha ry.



Tässä taulukossa näkyy kuinka kaikki tulokset nousivat, ja eniten nousua on tapahtunut osa-alueella, johon erityisesti panostimme koulutuksessa. Tähän henkilöstönäkökulman kehittämiseen panostettiin Hanska-tiimin palaverissa 28.4.2009, josta lainaus: ”Asettamalla tavoitteet henkilöstönäkökulmaan saadaan esille yksiköiden asiat, joita on kehitettävä. Kun panostetaan henkilöstönäkökulman kehittämiseen, lähtee liikkeelle seuraamusprosessi, joka heijastuu eteenpäin asiakasnäkökulman kehittämiseen.”

7.2.3 ITE- itsearviointikysymysten jakautuminen EFQM- Euroopan laatupalkintomallin arviointialueisiin

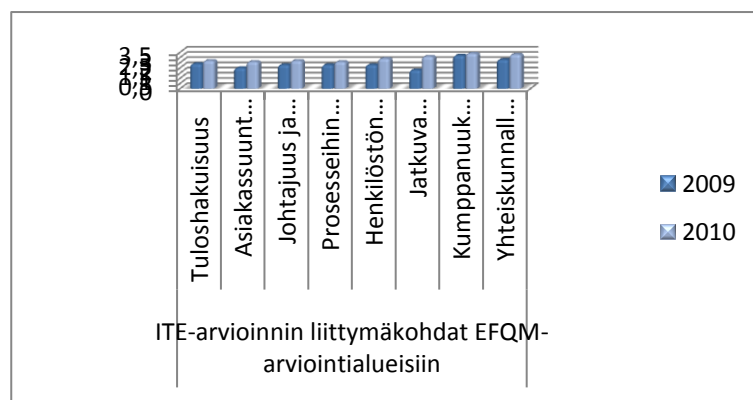
Tässä vertailussa haluttiin tulosten perusteella kiinnittää huomiota asiakassuuntautuneisuuteen ja jatkuvaan oppimiseen, parantamiseen ja innovatiivisuuteen. Asiakassuuntautuneisuus on tässä seuraavalla kaaviolla. Se edellyttää, että johtajat luovat henkilökohtaisella toiminnallaan selkeän ja määrätietoisuuden suunnan, sekä erinomaisiin tuloksiin kannustavan työympäristön ja työilmapiirin. Jatkuva oppiminen tässä edellyttää, että erinomainen suorituskyky perustuu tietämyksen hallintaan ja jakamiseen sekä jatkuvaa oppimista, parantamista ja innovatiivisuutta edistävään kulttuuriin.

Hanska-tiimissä pohdittiin tuloksia: ”Tuota tämä toiminnan arviointi ja kehittäminen oli tässä – sitten täällä tämä jatkuva oppiminen ja parantaminen oli tässä EFQM-jutussa ja täällä on sitten henkilöstön näkökulma - - - siihen liittyy hirveästi kysymyksiä - - - ja sitten tästä isosta ei ole - - - tämä resurssien hallinta on heikko ja näytävä minulle se semmoinen missä oli se käppyrä. Katsottiin se kaikki jotka jäi alle 2:n eli nämä näin: 1,2,3,4,5,6,7 kysymystä ja sitten se että mihin ne peilaavat ja löytyisikö ne noiden kol-

men alta mitä sää sanoit. Sieltä jos katsoisi vielä tarkemmin mitä ne pitävät sisällään.” Tiimi haki tuloksista kolme pääasiaa joihin yritettiin panostaa.

Hanska-tiimi pohti: ”Tuo on aika jännä että tämä henkilöstönäkökulma. Se arviointikysymys seitsemän joka on täällä kakkosen alla. Sitten se peilaa myös tuosta kahdeksaisesta, joka on melkein tapissa ja sitten taas vastavasti yhdeksän on taas tuolla. Kyllä meidän täytyy ottaa kokonaisuus huomioon.” Tiimi pohti myös toimenkuvia ja kehityskeskusteluja, jotka olivat toimivia käytäntöjä. Henkilökunta koki tulosten valossa, etteivät käytännöt toimineet odotusten mukaisesti. Tiimissä tuotiin näkyväksi käytäntöjä, joissa oli tarkastelemisen varaa.

TAULUKKO 6 ITE-arvioinnin liittymäkohdat EFQM arviointialueisiin. Hämeen Sininauha ry.



Toisen kyselyn perusteella havaitaan tulosten parantuneen mukavasti. Tähän tulokseen tähdättiin suunniteltaessa henkilökunnan koulutuksia.

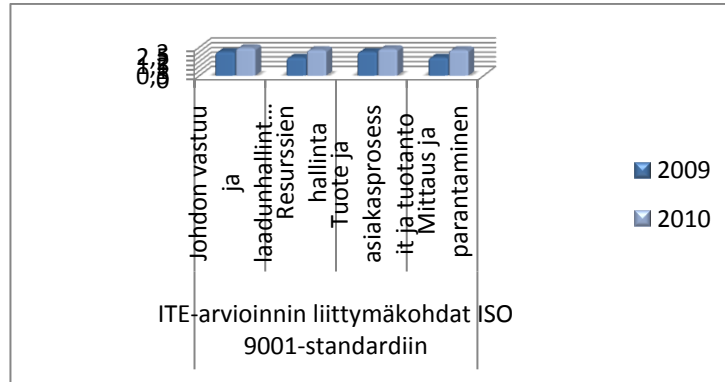
7.2.4 ITE-itsearviointikysymysten jakautuminen ISO9001 - standardin pääkotiin

ISO9001-standardissa työyhteisössä haluttiin ensimmäisen kyselyn perusteella kiinnittää huomiota resurssinhallintaan, mittaukseen ja parantamiseen. Näitä on avattu seuraavasti: muun muassa resurssien varaaminen, tieto, taito ja riittävyys, koulutuksen suunnittelu ja toteuttaminen. Myös asiakastytyytyväisyyden selvittäminen, prosessien suorituskyvyn mittaukset, seuranta, arviointi ja kehittäminen ylipäätään on huomioitu.

Näihin osa-alueisiin Hanska-tiimi lähti hakemaan vastausta henkilökunnan koulutuspäivillä. Tiimissä käytiin keskustelua koulutuksien toteuttamismuodosta. Toisaalta haluttiin tuoretta näkökulmaa talon ulkopuolelta tulevalla tilanteen avaavalla koulutuksella. Toisaalta korostui talon sisäinen erikoistietämys: ”Tämä on tavallaan semmoista sisäistä pohdintaa siitä mitä meillä jo on kuten tiedon jakamista ja pelisääntöjen selventämisestä. Lisäksi me tarvitaan näiden kolmen päivän lisäksi ihan erikseen koulutusta. - - -. Toivoisin että meillä on hyvä henki kaikilla niin, että ihan

varmasti menee niin kuin aaltona. Se on minun mielestä, minä olen kokenut sen hirveen tärkeänä että saa semmoisen ajattelutavan. ”

TAULUKKO 7 ITE-arvioinnin liittymäkohdat ISO 9001 standardiin. Hämeen Sininauha ry.



ITE- kysely tuotti kehitettävät osa-alueet ja uusitussa kyselyssä voidaan nähdä selkeästi hyvää edistymistä näillä osa-alueilla.

7.3 Työyhteisön osallistuminen muutosprosessiin

Muutoksen juurtuminen pysyväksi toiminnaksi on oleellista koko prosessin kannalta. Työyhteisö on osallistunut muutosprosessiin, kuka isommalta, kuka pienemmällä panoksella. Prosessin avaus oli käytännössä Evolla marraskuussa 2008 pidetyt henkilökunnan kehityspäivät, jotka olivat työyhteisössä uusi tapa kouluttautua. Siellä henkilökunta avasi työyksiköiden työnkuvia ja teki yrityksen SWOT-analyysin. Näihin tuloksiin palattiin vuoden 2009 ryhmäkehityskeskusteluissa. Eri työyksiköt valitsivat toiminnalleen tärkeimmät tavoitteet kuluvalle vuodelle. Näiden tavoitteiden toteutusta arvioitiin vuoden 2010 henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa.

Myöhemmin pidettyihin koulutuspäiviin kaikki eivät ole pystyneet osallistumaan. Toteutuksessa kokeiltiin koulutuspäivien sisällyttämistä työviikon sisälle. Tämä aiheutti pari tuntia pidempiä työpäiviä. Asiaa suunniteltaessa kuultiin henkilökunnan mielipidettä. Tämä osaltaan sitoutti henkilökuntaa yhteisönä koulutuksiin ja saimmekin hyvin positiivista palautetta koulutusten järjestämisestä.

Koulutuspäivien antina nousi vahvasti esille henkilökunnan omistama hiljainen tieto. Tämä nousi luontevasti esille toteutetuissa pari- ja pienryhmätyöskentelyissä. Alalle hyvin koulutautunut ja ammattitaitoinen henkilökunta kävi luontevaa ja rakentavaa dialogia oman ja muiden toimipisteiden työn toteuttamisesta. Tämä oli positiivinen kokemus, joka kannusti osallistumaan aina seuraavaan koulutustapahtumaan.

Hanska-tiimiläiset näyttelivät merkittävää osaa koulutuspäivien suunnittelussa ja toteutuksessa. Näin toteutui muutosjohtajuus prosessinomaisesti työyhteisössä.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Päätyminen toimintatutkimusmenetelmän käyttöön on ollut sopiva ratkaisu tämän työn tekemiseen. Menetelmä itsenäan on hyvä malli johtamisesta. Siinä kuullaan ympäristöä ja vastataan sen esittämiin tarpeisiin. Visuaalisen sisällyttämisen tutkimukseen syventää toimintatutkimusta tulevaisuussuuntautumiseen. Se sitouttaa työyhteisöä pitkäjänteiseen kehitysprosessiin avaten futuristisen työskentelymenetelmän.

Osallistavassa toimintatutkimuksessa, muutosjohtamisessa ja ITE-arvioinnissa ilmenee sama nelikantainen toteutus: aluksi tehdään havainnointi, tilannearviointi tai suunnittelu. Seuraavana tulee toteutus, kokeilu tai toiminta. Tämän jälkeen tulee tilanteen tarkistus tai arviointi. Neljäs vaihe on korjaus, parantaminen tai tarkistettu suunnitelma. Nämä vaiheet toistuvat yhä uudelleen taaten jatkuvan kehittämisen.

Arvioinnin avulla kehittämään

Kun työyhteisöä lähdetään kehittämään eteenpäin johtajuuden uudelleen määrittämisen kautta, on lohdullista muistaa, että painopisteenä työssä on kehittäminen eikä niinkään epäkohtien etsiminen. Virtanen (2007) toteaa, että arviointi ja arvostelu voivat helposti sekoittua kokemattomammassa arviointikulttuurissa. Pahimmillaan arviointi koetaan puutelistojen tekemisenä. Arvioinnin lähtökohdat ovat toiset, sillä sen kautta tuotetaan havainnointoja, päätelmiä ja kehittämissuosituksia arvioitavan kohteen vahvuuksista ja parantamisalueista. (Virtanen, 25.)

Tulkitsemalla kyselyjen tuloksia näkee, että työyhteisön sisällä on tapahtunut kasvua samansuuntaiseksi ymmärtämykseksi laatutyötä kohtaan. Tämä näkyy kysymysten vastausten keskihajonnan pienentymisenä. Tämä puolestaan kertoo yhteisestä kielestä, jolla laatutyötä käsitellään. Samassa kuviossa näkyy kysymysten vastausten keskiarvon laajentuminen.

Tarkasteltaessa ITE-arviointia näiden kahden kyselyn valossa pikaisesti arvioiden, voi päätyä hyvin positiivisiin tuloksiin työyhteisön kehittämisen tarkkailussa. Nyt täytyykin katsoa kriittisesti tuloksia ja hakea esille niitä tekijöitä, jotka ovat osaltaan vaikuttaneet saatuihin vastauksiin. Esimerkiksi luokkaosuuksien prosentuaalisen painotuksen siirtyminen palkeille kolme ja neljä voi tulkita kyselyjen välisenä aikana tapahtuneesta muutoksesta. Tämä muutoksen seurauksena on kehittynyt laatutyön ymmärrys ja sen toteutuminen työyhteisössä.

Aktiivisen johtajuuden dynamiikka

Konkretian tasolla tuloksia tulee tarkastella johtajuuden jalkautumisena eri yksiköiden esimiehille. Aito kiinnostus oman tulosyksikön työn kehittämiseen on selvästi lisääntynyt. Kehitysprosessin aikana johtoryhmätyösken-

tely on löytänyt paikkansa, ja sen tarve nähdään merkittävänä työn selkeyttäjänä.

Eri toimintayksiköt saavat aktiivisesti seurata ja osallistua budjetin laadintaan ja seurata sen toteutumista. Tämä innostaa työn laadulliseen kehittämiseen ja entisten toimintamuotojen tarkkailuun. Uusien toimintamallien ideointi ja kokeilu on rikastunut.

Tämä innostunut työote on jalkautunut koko työyhteisöön. Vaikka organisaatio on suhteellisen pieni, on tämä muutos on ollut tarpeellinen, sillä se on voimaannuttanut henkilöstöä uudelleenlaiseen kehittävään työotteeseen. Eri toimintamuotoja on uudistettu, josta esimerkiksi asiakassegmentointi työtoiminnassa vahvistaa ammatillista työotetta moniongelmaisiiin asiakaisiin. Käytännössä katsottiin hyväksi, että työtoiminnan kehittämiseen palkattiin puutyönsuunnittelija. Tämän kautta alihankintatoimintaa voidaan kehittää ja laajentaa.

Yhteistyö muiden toimijoiden kanssa on vahvistunut lisääntyneen verkostoitumisen kautta. Tämä on luonut uusia palvelusopimuksia. Mainiemen Välittäjä-hankkeen kautta olemme päässeet osallisiksi pilottihankkeeseen suunnittelemaan, kehittämään ja testaamaan kolmannelle sektorille ORS-arviointijärjestelmän käyttöönottoa.

Tutkivan työnkehittäjän rooli

Se, että itse työskentelee työn kehittäjänä ja tutkijana mukana tutkimuksessa, antaa oman leimansa koko tutkimusyhteisön käyttäytymiseen ja osaltaan myös saatuihin tuloksiin. Tutkijan oma tiedostettu ja tiedostamaton käytös vaikuttavat monella tasolla yhteisöön. Tämä täytyy hyväksyä osana osallistavan toimintatutkimuksen ideaa ja siitä saatua vuorovaikutteista palautetta.

Pohjola (2007) tuo esille näkökulman jossa tutkimusta tehdään. Tutkimuksella tulee olla aina yhteiskunnallista merkitystä ja tämän pitää tuottaa uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöiden saamiseksi paremmin haltuun käytännön toiminnan tasolla. Tällöin tulee esille myös tutkimuksen hyötyjen vaikutus tutkimustuloksiin. Tämä avaa eettisen tarkastelun. (Pohjola 2007, 29.) Eettinen ilmapiiri haastaa koko työyhteisön pohtivaan keskusteluun. Näitä keskusteluja on käyty yhteisössä ja näiden kautta on pohdittu muun muassa kristillisyyden näkökulmaa arjen työssä.

Tutkivan kehitysprosessin seurauksena syntyy aina erilaisia eettisiä haasteita. Tässä tutkimuksessa nousee yhtenä eettisenä haasteena kokeiltujen käytäntöjen juurruttaminen ja eteenpäin kehittäminen. VIS-analyysissä nousi esille muutosprosessin pitkäkestoisuus. Kyseessä on vuosien määrätietoinen työskentely ja asioiden eteenpäin kehittäminen. Tämä työ kohdentuu helposti yksille hartioille, ja sen tiedostaminen haastaa työn laajempaan juurruttamiseen työyhteisön sisällä. Tässä työssä on hyvänä apuna kehitetyt ja vahvistetut rakenteet: jatkuva laatuarviointi, johtoryhmätyö,

toimintayksiköiden sisäiset tiimit, kehityspäivät, ryhmä- ja yksilökehityskeskustelut sekä vakiintuneet henkilökuntapalaverit ja aamupalaverit.

Huuskon (2007) mukaan toiminnallisesta joustamisesta siirtyminen resursien tarkoituksenmukaiseen kohdentamiseen on johtamisen haaste. Tähän voidaan vastata työyhteisön sisällä erilaisen työn organisoimalla, henkilöstön kehittämisen ja työn muotoilun keinoin. Hanska-tiimin työskentely on tästä konkreettinen esimerkki. Juusela (2003) toteaa kuinka mukanaolo suunnittelussa ja toteutuksessa vaikuttaa työssä viihtyvyyteen ja menestykseen, sillä ihmiset haluavat luonnostaan vaikuttaa työhönsä ja yksikönsä menestykseen.

Käytännön toteutus

Tähän nivoutuu selkeästi työyhteisön osallistuminen muutosprosessiin. Tämä näkyy selkeänä henkilökunnan innovatiivisuuden ja omaaloitteisuuden lisääntymisenä. Uusia toimintamuotoja kokeillaan ja vanhoja kyseenalaistetaan rohkeasti. Esimerkkinä voi mainita käynnistyneen Gospel-cafe toiminnan, joka on saanut hyvän vastaanoton.

Toteutetut tutustumiskäynnit Benchmarking-tyyppisinä osoittautuivat hyväksi toimintamuodoksi ja niitä tulee myös jatkossa toteuttaa. Tämä toteutus voisi olla kaksisuuntaista, sillä meillä on vielä paljon annettavaa toisille alan toimijoille. Näitä käyntejä tulee toteuttaa myös oman perinteisen työsektorin ulkopuolelle, ja näin rohkeasti ottaa vastaan uusia ideoita toiminnan tuotteistamiseen sekä toiminnan laajentamisen kehittämiseen. Myös verkostoyhteistyön edelleen kehittäminen eri tasoilla on tärkeää ja sen eteen tulee tehdä jatkuvasti työtä.

Laamanen & Tinnilä (2009). teoksessa ”Prosessijohtamisen käsitteet” pohjivat jatkuvaa parantamista, johtamista, oppivaa organisaatiota ja innovaatioita. Toiminnan kehittäminen tarvitsee analysoivaa lähestymistapaa, jossa tunnistetaan ongelmia, hankitaan tietoa, analysoidaan, ideoidaan ratkaisuja ja testataan toimintatapaa. Tavoitteita mitataan laatujärjestelmällä, joka voi mitata parantunutta suorituskykyä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 39.) Henkilökunta on lähtenyt työn ohella aktiivisesti ja omaaloitteisesti kouluttautumaan. Tämä kouluttautuminen on jatkokoulutusta, täydennyskoulutusta ja uudelleen kouluttautumista. Tähän aktiivisuuteen suhtaudutaan talon taholta myönteisesti ja tarvittaessa joustetaan erilaisissa työjärjestelyissä.

Pääjohtopäätökset

Kehittämistehtävän myötä koko yhteisön toiminta on muuttunut avoimemmaksi ja läpinäkyvämmäksi. Tämä on lisännyt selkeyttä työhön, vahvistanut työntekijöiden ammattiroolia ja samalla luonut turvallisuutta työyhteisön arkeen.

Tutkimustulosten hyödyntäminen tällaisessa osallistavassa toimintatutkimuksessa on osa tutkimusmenetelmää. Saatujen tulosten perusteella toi-

mintaa on suunnattu ja kehitetty eteenpäin työyhteisössä. Tämä työ tuo näkyväksi laatutyömenetelmän käyttöönotossa tulevan työyhteisön aktivoitumisen. Tämä opinnäytetyö voi palvella toisia kolmannen sektorin toimijoita vastaavassa tilanteessa. Hämeen Sininauha ry:n kattojärjestö Sininauhaliitto voisi toimia tiedon välityskanavana.

Kehittävän tutkimustyön aikana nousi selkeästi esille ryhmän vetäjän vastuu ja osaaminen. Käytännön tasolla on osattava valmistautua hyvin palaveriin ja palaverin vetäjän velvollisuus on valmistaa myös muita tilaisuuksien osallistujia. Erilaiset muistiot myös muille kuin tutkijalle helpottavat asioiden jäsentelyä. Sovittavat asiat, vastuut siitä kuka toteuttaa ja kuinka muut valmistautuvat, ovat tärkeitä työhön sitoutumisen kannalta.

Tämä toimintamalli jaetusta johtajuudesta on koettu hyväksi käytännöksi ja varmaan se jää eläväksi toimintatavaksi. Esimerkiksi vuosikelloon on kehitetty säännönmukaista jatkuvuutta. Virtasen (2007) mukaan arvioinnin tekijän ammattitaidosta riippuu miten tasapainoisesti hän pystyy esittämään hyvät ja huonot asiat. ITE-arviointijärjestelmä on havaittu Hämeen Sininauhalla hyvin toimivaksi ja se on otettu hyväksi käytännöksi.

Tulee huomioida se, kuinka pitkään ITE-arviointimenetelmä on riittävä ja antoisa. ITE:n kautta on ollut luontevaa lähteä arviointityön polulle. Se on avannut ennakkoluulottoman tavan tarkastella työtä. Tulevaisuuden muistelu esimerkiksi kolmen tai viiden vuoden päähän vaatii rohkeaa mielikuvitusta. Positiivinen asenne luo itse positiivista tulevaisuutta.

Johtamisen ja lähijohtamisen tasojen muuntuminen ovat avanneet vahvan innovatiivisuuden latauksen. Se, kuinka pitkään tätä pystytään pitämään yllä, vaatii taitavaa kuulevaa ja hyvää eettistä johtajuutta.

Tulevaisuuden haasteena on toiminnan kehityksen mittareiden rakentaminen ja käyttö. ITE-kyselyn säännöllinen käyttö ja sen tulkintojen pohjalta suunniteltu kehitystyö on toimintatapa, jolla työtä lähdetään viemään eteenpäin. Tietysti joudutaan pohtimaan kuvaako ITE-arviointi toiminnan kehittymistä ja kuinka se näkyy työyhteisössä. Muita mittareita ovat työajan seuranta ja poissaoloseuranta. Uutena käyttöön otettavana mittarina tulee olemaan henkilökunnan, asiakkaiden ja asukkaiden tyytyväisyysmittarit. Tämä toiminta on alkumetreillä ja tehdään yhteistyötä Mainiemen Välittäjä-hankkeen kanssa. Vuoden 2010 helmikuussa otettiin pilottihankkeena käyttöön ORS-kyselylomakkeen.

Muutosjohtamisen toiminnan mittareina voi pitää toteutettavia sidosryhmien tyytyväisyyskyselyjä. Näitä suunnataan yhdistyksen palvelujen ostajille: Ely-keskus, kaupungin ja lähikuntien sosiaalitoimi. Kysely tulee suunnata yhdistyksen yhteistyökumppaneille. Se toteutetaan vuoden tai kahden välein, riippuen yhteistyötahon painoarvosta yhdistykselle. Myös tämä kysely on mahdollista toteuttaa ORS-lomakkeella. Nämä ovat tulevaisuusorientoitunutta työtä hyödyntäviä toimintatapoja Hämeen Sininauhalla.

9 POHDINTA

Uusien toimintatapojen käyttöönotto on vaatinut jatkuvaa allakointia. Se, missä järjestyksessä vuosikellossa eri vaiheet toteutetaan, vaatii vielä hioamista. Asioissa on aina vähintäänkin kaksi vaihtoehtoa ja kannatusta saa molemmat. Tämä nousi esille esimerkiksi siinä pidetäänkö henkilökohtaiset- vai ryhmäkehityskeskustelut ensiksi. Asiassa joutuu tekemään kompromisseja, kokeilemaan haettaessa toimivinta vaihtoehtoa. Näin vaiheittain työ kehittyy jatkuvasti. Sopiva kritiikki on hyvä suola ja estää rakenteiden luutumista.

Tutkimustehtävän tekeminen käynnistyi hyvin nopeassa tahdissa ylemmän amk-tutkinto-opintojen alkuvaiheessa. Juuri päättyneet sosiaalipedagogisen sosiaalityön erikoistumisopinnot Hamk:ssa olivat avanneet hyvin työtoiminnan kehittämisen tarpeen. Työyhteisö oli seuraamassa kehitysprosessia ja lähti innolla mukaan uuteen haasteeseen. Välillä tutkivana työn kehittäjänä oli matkan varrella tunne siitä, että yhteisö ja tutkimus etenevät nopeammin kuin ehdittiin prosessoimaan tapahtumia ja hahmottamaan uusia vaiheita.

Käytännön tasolla nousi haasteelliseksi Hanska-tiimin työn organisointi. Yhteisiä kokoontumisia olisi pitänyt osata valmistella huolellisemmin ja tehtävien toteutusta sekä kontrollointia olisi voinut jakaa enemmän tiimin sisällä. Tätä valmistelutaitoa voi kehittää näin toiminnan kautta. Valmiita työskentelytapoja ei ole, sillä jokainen tilanne on autenttinen ja ennalta arvaamaton.

Osa tiimiläisistä koki kehittämistyön itselle vieraaksi ja tunsii ettei pystynyt antamaan mitään hyödyllistä tiimille. Tämä oli henkilökohtainen kokemus. Itse kehittämistehtävä ei olisi niinkään kohdistanut erityistä osaamista, tai osallistumista ryhmäläisiin yksilöinä, vaan koko ryhmä yhdessä oli rakentamassa uutta tapaa tehdä työtä. Tämä kokemus innovatiivisesta työotteesta ja uuden luomisesta poikkeaa perinteisistä työn odotuksista.

Työn etenemistä on auttanut paljon opinnäytetyön ohjaajalta saatu ammattitaitoinen ohjaus. Ohjaus on syventänyt oppimisprosesseja ja se on pakottanut suunnittelemaan ja aikatauluttamaan työn etenemistä.

Tutkimustulosten luotettavuutta pohtiessa nousee tarkasteltavaksi tutkivan työn kehittäjän rooli työyhteisön sisällä. Työn etenemiseen vaikuttaa aina tutkijan omat intressit, olivat ne sitten tiedostettuja tai tiedostamattomia. Myös se, kuinka paljon tutkimustuloksiin vaikuttaa tutkijan esimiesasema, on huomioitava tuloksia ja niiden tulkintaa tarkasteltaessa.

Tässä työssä tutkimus sijoittui suhteellisen pieneen työyhteisöön, joten aineisto jäi pieneksi ja kehittämisprosessiin käytetty aika oli suhteellisen lyhyt. Tämä tulee huomioida tulosten luotettavuusarvioinnissa. Kuulan 2006, mukaan tutkimusetiikka läpäisee koko tutkimusprosessin. Eettisesti kestävässä tutkimuksessa Pohjola (2007) tarkastelee, kuinka tutkija punnitsee tietoisesti tutkimusprosessinsa eri vaiheiden ratkaisujen kestävyys-

den, joita hänen tutkimuksensa on luomassa. Tutkija pohtii ratkaisujen merkitykset todellisuuskuvalle ja sen seurauksille.

Tulevaisuutta kohti on helpompi suuntautua, kun on mielessä visio siitä mihin ollaan pyrkimässä. Silloin voi hakea oikeita valintoja ratkaisuihin ja näin hyödyntää oikeat valinnat vahvistamaan oikeaan suuntaan etenemistä. Hanska-tiimissä pohdittiin tulevaisuuden näkymiä, ja esille nousivat uuden teknologian tarjoamat kehitysnäkymät. Tänä päivänä voi saada vain heikkoja signaaleja tulevasta. Esille nousi myös väestörakenteen muutoksen mukanaan tuomat haasteet.

Kehittämistehtävä rakentuu Mannermaan kehittämän ”Visionäärisen skenaariorioityöskentelyn” pohjalle. Tämä analyysi on seitsenvaiheinen tutkimus- ja kehitys prosessi. Tässä kehittämistehtävässä päästiin eri vaiheita läpi viidellä eri tasolla. Kehittämistehtävän kehitysohjelma ja toiminnan todellisuudeksi muuntuminen, jotka ovat kuudes ja seitsemäs vaihe, toteutuvat lähivuosien aikana.

Teoriaosuudessa on avattu toimintatutkimuksen käsitettä tieteellisestä näkökulmasta. Seuraavaksi on käsitelty johtajuutta henkilöstön kehittämisen näkökulmasta. Tutkiva työn kehittäjän näkökulma huomioiden on työssä tuotu esille eettisyyttä tutkimustyössä. Tämä on korostunut, koska tutkija on itse mukana työyhteisössä. Tämän kautta tulee hyvin näkyväksi kaksitahoinen rooli työn toteutuksessa ja tulosten tulkinnoissa. Eettisen johtajuuden merkitys on kehitysprosessille vahva, koska se sitouttaa koko työyhteisön yhteisiin tavoitteisiin. Teoriaosuudessa on myös esitelty ne eri laadunarviointimenetelmät, joihin ITE-arviointijärjestelmä raportointivaiheessa luo yhtymäkohtia.

Muutosprosessi on lähtenyt kokonaisvaltaisesti käyntiin, ja on ollut ilo olla osa sitä. Tämä työyhteisö on tempaantunut muutosjunaan, ja vauhti on kiihtynyt. Matkan varrella vilisee uudistus- ja parannusehdotuksia siihen tahtiin, ettei kaikkea ennätä prosessoida. Ne on kirjattu ylös ja tarkastellaan, kunhan ehditään. Välillä tutkiva työn kehittäjä kokee valtavan huonoa omaatuntoa uudistusehdotuksista, sillä ne ovat olleet itsestään selviä asioita, joita ei arkirutiinien keskellä oivalla tai ehdi toteuttaa. Toisaalta saa olla ylpeä tästä aktiivisesta ja innokkaasta ilmapiiristä, joka on tarttunut koko työyhteisöön.

Kehittämistehtävässä lähdettiin hakemaan vastausta siihen, kuinka työyhteisössä johtajuus määrittyy yhteisöllisesti uudelleen. Tähän selventävinä kysymyksinä tarkastellaan aktiivisen johtajuuden asemaa työyhteisön kehitysprosessissa ja koko työyhteisön osallistumista muutosprosessiin. Perustettu Hanska-tiimi toimi hyvänä ohjausryhmänä ja työrukkasena koko tutkivan kehitystyöprosessin ajan. Hanska-tiimi oli ensimmäisenä vastaanottamassa ja vastaamassa aktiivisen johtajuuden haasteeseen. Tämän järjestelyn kautta koko työyhteisö otti muutoksen haasteen positiivisesti vastaan.

Tämän kehittämistehtävän avulla on tehty näkyväksi muutosjohtajuuden jalkauttaminen käytäntöön kolmannella sektorilla Työn teoriaosuus avaa niitä taustoja joille hyvä muutoskäytäntö pohjautuu. Teoriaosuus toimii muutosjohtajuuden ja siihen käytetyn aktiivisen johtajuuden markkinoijana. Koko työ kuvaa hyvin sitä kokonaisvaltaista prosessia, johon täytyy uskaltautua mukaan uusien käytäntöjen syntymiseksi.

Jatkotutkimushaasteeksi voi asettaa seuraavia aiheita: Kuinka kauan ITE-arviointi on toimiva arviointimenetelmä? Mitkä ovat sähköisen arviointimenetelmän käyttömahdollisuudet? Kuinka pitkälle vietyinä aktiivinen johtajuus toimii ja mitkä lieveilmiöt tulevat sen rajoilla vastaan?

”Kaikissa muutoksissa, jopa kaikkein kaivatuimmissa, on annos surumielisyyttä, sillä se, mitä jätämme taaksemme, on jo osa meitä itseämme; meidän on luovuttava ensin yhdestä elämästä voidaksemme siirtyä toiseen.”

Kirjailija Anatole France vuonna 1881 kirjassaan ”Instituutin jäsen Sylvestre Bonnard’n rikos”

LÄHTEET

Aaltola, J. ja Valli, J. Toim.2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Aaltonen, T. & Junkkari, T. 1999. Yrityksen arvot & etiikka. Juva: WSOY-kirjapainoyksikkö.

Ahonen, J. & Pohjanheimo, E. 2000. Asian ytimessä. Työkulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa. Helsingin yliopiston tutkimus- ja koulutuskeskus Palmenia. Oppimateriaaleja 89. Helsinki: Yliopistopaino.

Ahonen, S., Luoma-aho, A., Mankki, J. & Mustalammi, E. 2008. Kestävää työllistymistä sosiaalisissa yrityksissä. Helsinki: Vates-säätiö.

Antola, T. & Pohjola, J. 2006. Innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Edita.

Arikoski, J. ja Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle. Johda muutos taitavasti. Helsinki: Työterveyslaitos.

Ciulla, J. 1998. Ethics. The Heart of Leadership. Lontoo: Praeger.

Clarkeburn, H. ja Mustajoki, A. 2007. Tutkijan arkipäivän etiikka. Tampere: Vastapaino. Viitattu 31.5.2009. <http://www.vastapaino.fi/vp/images/tekstinaytteet/978-951-768-212-1.pdf>

Crainer, S. 1998. The Ultimate Business Guru Book. Cornwall: T.J.International Ltd

Eronen, A., Londén, P., Perälähti A., Siltaniemi, A., & Särkelä R. 2009. Sosiaalibarometri 2009. Ajankohtainen arvio kansalaisten hyvinvoinnista, palveluista ja palvelujärjestelmän muutoksesta. Helsinki: Hakapaino Oy.

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen Muutos. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Euroopan yhteisöjen komissio. 2001. Vihreä kirja yritysten sosiaalisen vastuun eurooppalaisten puitteiden edistämisestä. Bryssel, 18.7.2001 KOM(2001) 366 lopullinen.

Erben, G.S. & Güneser, A.B. 2008. The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics. Viitattu 3.4.2009.

<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1575643361&Fmt=6&clientId=29519&RQT=309&VName=PQD>

Friman, M. 2004. Ammatillisen asiantuntijan etiikka ammattikorkeakoulutuksessa. Jyväskylä Studies in education, psychology and social research: 234.

Hanikka, K., Korpela P., Mähönen A. & Nyman C. 2007. Yrityksen yhteiskuntavastuu ja sosiaalinen yritystoiminta. Helsinki: Vates-säätiö.

Heikkinen, H.L. , Roivio, S. ja Syrjäjä, L. Toim. 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Heino, J., Levä, K. & Tuominen, K. 2005. Johdatko julkista organisaatiota laadukkaasti? CAF. Itsearviointin työkirja. 27 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia. Mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista? Turku: TS-tulostus/Digipaino.

Heinonen, H. & Rinta-Jaskari, S. 2010 Välittäjähanke: Arviointimittareiden valinta ja käyttöönotto. Viitattu 1.5.2010.

<http://paihdeyonkehittamisyksikko.pbworks.com/3-3-1%C2%A0Arviointimittareiden%C2%A0valinta%C2%A0ja%C2%A0k%C3%A4ytt%C3%B6%C3%B6notto>

Heiskanen, E. & Salo, J. 2008. Eettinen johtaminen. Tie kestävään menestykseen. Talentum Media Oy. Helsinki: Karisto Oy.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara P. 2003. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Holma, T. 2003. ITE 2 – opas uudistuneen itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmän käyttöön. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Holma, T.2006. ITE–valmennusesittely. Viitattu 21.7.2009.
<http://info.stakes.fi/NR/rdonlyres/D8F64046-E6FF-41B3-A01E-EF70AF45874D/8032/ITEpikavalmennus06a.pdf>

Holma, T.2008. ITE-2 CD. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Edita: Helsinki.

Huusko, L. 2003. Sopiva tiimi. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja N:O 60. Viitattu 19.7.2009.
http://joypub.joensuu.fi/publications/dissertations/huusko_tiimi/huusko.pdf

Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi. Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki: Edita.

Juutti, P. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa: Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: Bookwell Oy.(s.75 – 91)

Juutti, P. 2006. Lopuksi: Onko johtamisella tulevaisuutta. Teoksessa: Juuti, P. toim. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava. (s. 226 – 239.)

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy.

Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Kananen, J. & Kantola, A. 2009. Kilpailukyky ja tuottavuus. Kuinka uudet käsitteet saavuttivat hallitsevan aseman hyvinvointivaltion muutoksessa. Teoksessa: Kananen, J. & Saari, J. (toim.) Ajatuksen voima. Ideat hyvinvointivaltion uudistamisessa. Helsinki: Minerva Kustannus Oy. s. 119 – 152.

Kanste, O. . 2005. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Lääketieteellinen tiedekunta, Hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos, Oulun yliopisto Oulun yliopistollinen sairaala. Viitattu 9.5.2010.
<http://herkules oulu.fi/isbn9514276485/isbn9514276485.pdf>

Kauppila, T. 2008. Askelmerkkejä sosiaalialan asiantuntemuksen johtamiseen. Teoksessa: Jämsén, A. (toim.). Johda sosiaa-

lialaa! Puheenvuoroja ja näkökulmia. s. 34 – 39. Viitattu 22.2.2009.

http://www.isonetti.net/julkaisut/Verkkojulkaisu_2008.pdf

Kilpinen, P. 2008. Liekeissä. Miten johtaja inspiroi syttymään muutokselle. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kinnunen, J. 2007. Palvelujärjestelmän modernisaatio Itä-Suomessa 2010-luvulla. Teoksessa Kosonen, E. (toim.): Puheenvuoroja sosiaalityön tulevaisuudesta Itä-Suomessa. Itä-Suomen sosiaalityön maisterikoulutusohjelma, Kuopion yliopisto, Sosiaalityön ja sosiaalipedagogiikan laitos, 11–16.

Knights, D & Leary, M. O'. 2009. Leadership, Ethics and Responsibility to the Other. Viitattu 3.4.2009. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1148271581&Fmt=6&clientId=29519&RQT=309&VName=PQD>

Kotter, J. & Rathgeber, H. 2008. Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestys kaikissa olosuhteissa. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kotter, J.P. 2009. Tärkeysjärjestykseen nyt. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kotter, John P. 1990. A Force for Chance. How Leadership Differs from Management. New York: The Free Press.

Kotter, J.P. 1990. Ekonomia. Johtajuus menestystekijänä. Hämeenlinna: Karisto Oy: kirjapaino.

Kotter, J.P. 1983. Yritysjohtajan profiili. Mänttä: Mäntän kirjapaino Oy.

Kuikko, T. (toim.). 2002. Esimiehen työsuojeluvastuu. Tampere: Talentum Media oy.

Kujala, J. 2002. Liiketoiminnan moraalia etsimässä. Suomalaisien teollisuusjohtajien sidosryhmänäkemykset ja moraalinen ”päätöksenteko”. Jyväskylä: Studies in Business and Economics.11.

Kultala T. 2009. Tunneälytaidot. Esimiesvalmennus ICT-alalla. Sosiaalisen innovaation suunnittelu, toteutus ja arviointi.

AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA. TIETOJENKÄSITTTE-
LYTIETEIDEN LAITOS TAMPEREEN YLIOPISTO.

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and concepts in business process management. Teknologiaateollisuuden julkaisuja 2/2009 Espoo: Redfina Oy.

Lassila, I. 2000. Oivaltava johtajuus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Linturi, H. 2003. Pehmeä systeemimetodologia. Viitattu 3.1.2009

http://images.google.com/imgres?imgurl=http://nexusdelfix.internetix.fi/fi/sisalto/materiaalit/2_metodit/ssm01.jpg&imgrefurl=http://nexusdelfix.internetix.fi/fi/sisalto/materiaalit/2_metodit/4_softix%3FC:D%3D61593%26C:selres%3D61593&usq=__GpnM5XoeykMTt0_WMpRovBf1v4I=&h=683&w=474&sz=67&hl=fi&start=1&um=1&tbnid=i-ly0yXeczKu1M:&tbnh=139&tbnw=96&prev=/images%3Fq%3Devolutionaari-nen%2Bskenaario%2Bmannermaa%26ndsp%3D20%26um%3D1%26hl%3Dfi%26lr%3D%26rls%3Dcom.microsoft:fi:IE-SearchBox%26rlz%3D1I7GGLG%26sa%3DN

Löfman, P. 2006. Itsemääräämisen edistäminen. Osallistavan toimintamallin kehittäminen reumapotilaiden hoitotyöhön. Promotion of Self-Determination. Development of a Participatory Action Model for Nursing of Patients with Rheumatic Diseases. Väitöskirja. Kuopion yliopisto hoitotieteenlaitos. Viitattu 20.6.2009. <http://www.uku.fi/vaitokset/2006/isbn951-27-0373-4.pdf>

Mannermaa, M. 2008. Jokuveli Elämä ja vaikuttaminen ubiikkiyhteiskunnassa. Helsinki: WSOYpro.

Mannermaa, M. 1999. Tulevaisuuden hallinta. Skenaariot strategiatyöskentelyssä. Helsinki: WSOY.

Mannermaa, M. Sanasto. Viitattu 3.1.2009.
<http://www.netti.fi/~ttmanner/sanasto.htm>

Marjala, P. 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellina prosesseina – narratiivinen arviointitutkimus, Oulun yliopisto Tekninen tiedekunta tuotantotalouden osasto. Väitöskirja 2009 C315. Viitattu 20.7.2009.

<http://herkules oulu.fi/isbn9789514290244/isbn9789514290244.pdf>

Martin, G.S. & Resick, C.J. & Keating, M.A. & Dickson, M.W. 2009. Ethical leadership across cultures: a comparative analysis of German and US perspectives. Viitattu 3.4.2009.
<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1658185721&Fmt=2&clientId=29519&RQT=309&VName=PQD>

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.

Mattila, P. 2006. Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa – tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia Nro 248. Viitattu 24.9.2010.

<http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/val/sosio/vk/mattila/toiminta.pdf>

Matthies, A-L., Närhi, K. toim. 2001. The Eco-social Approach in Social Work SoPhi 58. Jyväskylä: University.

Niiniluoto, I. 2005. Teoksessa: Niiniluoto, I. & Sihvola, J.(toim.). Nykyajan etiikka keskustelua ihmisestä ja yhteisöstä: Onko yrityksellä moraalista vastuuta. s. 23 – 60. Gaudeamus Kirja Oy. Yliopistokustannus Tampere: Tammer-paino.

Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2007. Arjen johtajuus. Rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.

Omille poluille. Oman jutun työstäminen toimintatutkimuksellisella otteella. Viitattu 20.6.09.

http://images.google.fi/imgres?imgurl=http://www.innostaja.net/tiedoston_katsominen.php%3Fdok_id%3D1&imgrefurl=http://www.innostaja.net/sivu.php%3Fartikkeli_id%3D27&usg=__4byPE3n5FanZ9HwmqHTpDovgEQ4=&h=520&w=400&sz=26&hl=fi&start=100&um=1&tbnid=ZqABX4lSrUZC6M:&tbnh=131&tbnw=101&prev=/images%3Fq%3Dtoimintatutkimuksen%2Bvaiheet%26ndsp%3D18%26hl%3Dfi%26lr%3D%26sa%3DN%26start%3D90%26um%3D1

Opetushallitus 2009. Kestävä kehitys kouluissa. Viitattu 26.2.2009.

<http://www.edu.fi/TEEMAT/KEKE/tietoisuus/elamant.html>

Opetushallitus. 2009. Laadunhallinnasta .Viitattu 19.7.2009.

<http://www.opetushallitus.fi/prime315/prime103/prime101.aspx>

Outinen, M., Räikkönen, O., Holma, T., Voipio-Pulkki, L-M. 2007. Laadunhallinta sosiaali- ja terveydenpalveluorganisaatioissa vuonna 2004 ja vertailu vuoteen 1999. Stakes raportteja 10/2007. Helsinki Valopaino.

Peräneva, J.E. 2008. Minkälainen on johtamisen etiikka terveydenhuollossa? Vaasan yliopisto pro gradu- ja lisensiaattitutkimukset. Viitattu 12.2.2009.

http://www.tritonia.fi/fi/kokoelmat/gradu_nayta.php?id=2966

Pohjola, A. 2007. Eettisyyden haasteet tutkimuksessa. Teoksessa: Viinamäki, L., Saari, E. (toim.). Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. (s. 11 – 31)

Pohjonen, P. 2005. Työssäoppiminen. Ammatillisen osaamisen perusta. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Reinboth, C. 2006. Tunnista ja torju työpaikkakiusaaminen. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Ropo, A., Eriksson, M. & kumpp. 2005. Jaetun johtajuuden särämät. Helsinki: Talentum.

Ruokala, V. 1998. Toiminnan muutoksen toteutus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Salo, M., Antti-Poika M., Geber-Teir, C. & kumpp. 2002. Työ tekijäänsä kantaa – vanhuusikään saakka työskennelleiden kokemuksia ja odotuksia työhyvinvoinnista. Viitattu 10.8.2009. <http://www.varma.fi/NR/rdonlyres/0D8BFF2E-048D-423E-B156-C769C3B4E1FD/0/TyoTekijaansaKantaa.pdf>

Salojärvi, S. 2006. Osaaminen, työhyvinvointi ja luovuus - positiivinen kierre. Teoksessa: Työhyvinvointi ja esimiestyö. Jyväskylä: Bookwell Oy.(s.49 – 60)

Simons, M. & Hyötyläinen, R. 2009. Keskisuuren yrityksen dynaaminen kasvumalli. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Sinkkonen, M. 2008. Johtamisen etiikka sosiaalialalla. Teoksessa: Jämsén, A.(toim.). Johda sosiaalialaa! Puheenvuoroja ja näkökulmia. s 5 – 10. Viitattu 22.2.2009. http://www.isonetti.net/julkaisut/Verkkojulkaisu_2008.pdf

Sinkkonen, M. Kuopion yliopisto, SA-Work-ohjelma: Johtamisen etiikka sosiaalialalla. Viitattu 22.2.09. <http://www.uku.fi/sosiaalityontutkimuksenpaivat2008/Tyoryhma4.pdf>

Sirkkola, M. 2005. Osallistava toimintatutkimus multisensorisen työn tutkimusmenetelmänä. Teoksessa: Ala-Opas, T. & Sirkkola, M. (toim.). Sosiokulttuurinen multisensorinen työ – kokemuksia vammaistyöstä. HAMK:n julkaisuja 7/2005.

Strömmer, P., Mäki-Hokkonen, M. 1998. Benchmarkin käsikirja. Nopea oppiminen – ylivoimainen kilpailuetu. Lahti: Esa Print Oy.

Suojanen, U. 1992. Toimintatutkimus koulutuksen ja ammatillisen kehittymisen välineenä. Loimaa: Loimaan kirjapaino Oy.

Suomen standardisoimisliitto. SFS. Laadunhallintajärjestelmän luominen Viitattu 19.7.2009. <http://www.sfs.fi/iso9000/laadunhallinta/>

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Economica-kirjasarjan julkaisu nro 17. Gummerus Kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulma henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.

Tainio, R. & Valpola, A. toim. 1996. Johtajana Muutoksissa. Kokemuksia ja näkemyksiä liike-elämästä. Porvoo: WSOY:n graafiset laitokset.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2009. Sosiaalisesti kestävä kehitys ja tasa-arvo. Viitattu 26.2.2009.
<http://info.stakes.fi/iva/FI/Toteutus/Tunnistaminen/keke.htm>

Tervonen, A. 2001. Itsearviointi laatujärjestelmän osana. Väitöskirja. Lappeenranta University of Technology, Industrial Engineering. Viitattu 17.7.2009.
<http://hdl.handle.net/10024/31210>

Työterveyslaitos: Duunitalkoot. Viitattu 20.10.2009.
http://www.ttl.fi/internet/duunitalkoot/ohje_palvelusta.html

Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Juva: WSOY.

Viinamäki, L., Saari, E. (toim.) 2007. Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Uhl-Bien, M., Carsten, M. K. 2007. Being Ethical When the Boss is Not. *Organizational Dynamics*. Viitattu 3.4.2009.
<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1283206511&Fmt=2&clientId=29519&RQT=309&VName=PQD>

Valtionvarainministeriö. 2006. Yhteinen arviointimalli CAF (Common Assessment Framework) Organisaation kehittäminen itsearvioinnin avulla. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vataja, K. & Seppänen-Järvelä, R. 2007. Stakes. Sosiaalitoimistojen kehittämisen hyvät käytännöt - Tutkimusavusteinen kehittämishanke (2005 – 2007) Loppuraportti. Viitattu 19.7.2009.
<http://groups.stakes.fi/NR/rdonlyres/6DB0E84E-ACA0-4E47-8948-AB4F53F04CAF/0/HYKEloppuraportti.pdf>

Vesterinen, P. (toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy.

Viitala, R. 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia No 109 Liiketaloustiede 44 Johtaminen ja organisaatiot. Universitas Wasaensis 2004- Viitattu 31.7.2009.

<http://lipas.uwasa.fi/julkaisu/acta/acta109x.pdf>

Virtanen, P. 2007. Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki : Edita.

Yrjönsuuri, Y. 1993. Opetuksen ymmärtäminen: Motivaatiosta. Viitattu 16.12.2009.

http://www.korjaavaopetus.fi/tietyohon_raportti.pdf

YSA- Yleinen suomalainen asiasanasto. Viitattu 1.5.2010.

<http://vesa.lib.helsinki.fi/ysa/index.html>

TUTKIMUSTAULUKKO

Tutkimuksen nimi, tutkija ja vuosiluku	Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimusmenetelmä	Aineistot /Tiedonantajat	Keskeiset tulokset
Ammatillisen asiantuntijan etiikka ammattikorkeakoulutuksessa (Mervi Friman 2004)	Tehdä näkyväksi asiantuntijuus eettisenä kasvatuksen ja kasvamisen myötä konstituoituvana olemisen ja toimimisen tapana	Tekstianalyysi reformoivasta-preskriptiivasta normatiivisesta tekstistä. Teemahaastattelu joka on ilmiötä deskriptiivaa.	Ammattikorkeakoulutuksen alkuvaiheessa olevat opiskelijat Valmistumisvaiheessa olevat opiskelijat	Suomalaisen koulun eettistä kasvatustajattelua tutkittaessa nousee eettinen konstruktivismi jossa opiskelija on arvojen valitsija. Hyvään itsetuntoon on viitteitä opiskelijahaastattelusta konstruoidussa valmiimmaksi tulemisen hyveessä.
Minkäläinen on johtamisen etiikka terveydenhuollossa (Peräneva Jan Erik2008)	Kuvaila minkäläinen on johtamisen etiikka on terveydenhuollossa. Minkäläisenä etiikka ymmärretään, minkälaiset arvot johtamista ohjaavat ja miten ne näkyvät johtamisen arjessa.	Kvalitatiivisen teemahaastattelun keinoin, dokumenttianalyysi.	Haastateltavat (14) Keski-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin konservatiivisen tulosalueen johtajaa	Etikka liitetään kiinteästi johtamiseen kuuluvaksi, mutta arvokeskusteluun on ilmeinen tarve, sillä organisaation arvot jäävät kaukaisiksi, eivätkä elä arjessa. Tästä huolimatta organisaation arvot ovat lähellä johtajien periaatteita. Johtamisen yhteisenä nimittäjänä etiikalla on paikkansa.
"Liiketoiminnan moraalialia etsimässä - Suomalaisen teollisuusjohtajien sidosryhmänäkemykset ja moraalinen päätöksenteko" (Kujala Johanna 2001)	Pohtia liiketoiminnan moraalialia Suomessa	Haastattelut, Dokumenttianalyysi	Empiirinen aineisto, joka on koottu haastatteluina teollisuusjohtajilta vuosina 1992 -1993, sekä lomakekyselyinä 1994 – 1999.	Johtajien asenteet sidosryhmä suhteiden moraalikysymyksiä kohtaan ovat muuttuneet positiivisempaan suuntaan 1990-luvulla. Erityisesti johtajien asenteet ympäristökysymyksiin, mutta myös asenteet työntekijöitä, julkista valtaa, kilpailijoita ja omistajia kohtaan ovat muuttuneet positiivisemmaksi.
"Eko-sosiaalinen lähestymistapa sosiaaliohjelmaan. Sosiaalisen eriarvoisuuden pienentäminen tekemällä uutta paikallispolitiikkaa." (Matthes Aila-Leena, Närhi Kati, Ward Dave 2001)	Tutkia ja kehittää yhtä aikaa kolmessa Euroopan kaupungissa (Jyväskylä, Leicester, Magdeburg) sosiaaliohjelmien kentän tietämystä ja vaikutusmahdollisuuksia painottamalla marginaalissa elävien ihmisten näkökulmaa paikallispolitiikan päätöksenteossa.	Eri paikkakuntien ja niiden sosiaaliohjelmien haastattelut, havainnointi, workshopit. Aineiston dokumenttianalyysi ja vertailu saatujen aineistojen kesken	Toimintatutkimus, jossa kolmen vuoden ajan tehtiin kenttätöitä kolmessa edellä mainituissa kaupungeissa. Tutkimuksen aikana kenttätöihin yhdistettiin yleiset teoreettiset näkemykset sosiaalisen eriarvoisuuden ja elinympäristön välisistä yhteyksistä.	Yhdistämällä sosiaalinen paikallisiin vaatimuksiin uudella kokonaisvaltaisella, paikkasidonnaisella ja kansalaisorientaation omaavalla lähestymistavalla on adekvaatti kaikissa sosiaalisissa konteksteissa.
Työ tekijäänsä kantaa – vanhuusikään saakka työskennelleiden kokemuksia ja odotuksia työhyvinvoinnista Salo Matti, Antti-Poika Mari, Geber-Teir Carina, Honkonen Kristina, Korppoo Leena, Kotila Heikki, Lodman Olof, Virtanen Tero,2002.	Tavoitteena oli oppia mekanismeja, joiden avulla syntyy 65-vuotiaaksi jatkunut työsuhte, jonka kaikki osapuolet ovat kokeneet palkitsevaksi ja vastavaroiseksi. On annettu ääni tälle ryhmälle, joka on toteuttanut tämän tavoitteen.	Kirjekysely. Lisäksi valittiin kuusi haastateltavaa kyselyyn vastanneiden joukosta.	Kirjekysely lähetettiin 406 ja siihen vastasi 308, 75 prosenttia otoksesta. Otos poimittiin 2001 huhtijoulukuussa vanhuuseläkkeelle siirtyneistä Suomessa asuvista Varma-Sammon työeläkeasiakkaista.	65-vuotiaiksi työelämässä mukana olleet muodostavat valikoidun joukon, joten vastukset eivät ole yleistettävissä. Työssä jaksamista edistäneet tekijät voidaan jakaa kahteen ryhmään, henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja työhön liittyviin tekijöihin. Etsittäessä tapoja ikääntyneiden työhalujen motivoimiseen ja tukemiseen nousevat tärkeiksi työntekijän arvostus, lähiesimiesten ja työyhteisöjen koulutus, ikääntyviä koskevien muutosten huomioiminen, yrityksen työterveyshuollon ja esimiesten yhteistyö ja kattava eläkeneuvonta.
Being Ethical When	Tutkimuksen tarkoitus	Tekstianalyysi	Empiirinen aineisto,	Eettisessä johtajuudessa ei huomioi-

Muutosjohtaminen kolmannen sektorin toiminnan kehittäjänä

the Boss is Not. Organizational Dynamics. Mary Uhl-Bien, Melissa K Carsten. 2007	tuksena on löytää puuttuva elementti ihmisjohtamisen eettisessä keskustelussa silloin, kun johtajan eettisyys on kyseenalaista.	Aineiston dokumenttianalyysi ja vertailu saatujen aineistojen kesken	jossa kuvattiin alhaalta ylöspäin eettisen johtajuuden kehystä. Rakennettiin konseptuaalinen hahmotelma, jossa työntekijät olivat aktiivisia osallistujia.	da riittävästi tilannetta, jossa johtajat eivät käyttäydy eettisesti. Tilanteeseen voidaan vaikuttaa työntekijöiden kautta kehittämällä työntekijöiden voimavaroja tilannekohtaisesti. Näin työntekijät osallistuvat eettisyyden valvomiseen.
Ethical leadership across cultures: a comparative analysis of German and US perspectives. Gillian S Martin, Christian J Resick, Mary A Keating, Marcus W Dickson. 2009	Vertailee saksalaisia ja amerikkalaisia johtajuusmalleja. Liitetäänkö eettiseen johtajuuteen erilaisia ominaisuuksia.	Tarkastelee johtajuutta neljästä ulottuvuudesta: luonne/ suoraselkäisyys, itseuhrautuvaisuus, ryhmämotivaatio ja rohkaiseminen	Haastattelemalla keskitason johtajia Saksasta ja USA:sta	Vaikka tutkimusaineiston perusteella johtajien arvostukset olivat erilaisia, niin nousi esille johtajien neutraali käsitys itseuhrautuvuudesta eettisessä johtajuudessa. Se ei ollut merkittävää eettisyyden kannalta.
Leadership, Ethics and Responsibility to the Other. David Knights, Majella O'Leary. 2006.	Nostaa esiin yrityskonsernien eettinen johtajuus lukuisien skandaalien valossa: Enron, Worldcom, Parmalat, Irlantilaiset suurpankit: AIB NIB.	Aineisto ja kirjallisuusanalyysi	Tutkimalla julkista keskustelua ja bisneskoulujen vaikutusta bisnesetiikkaan. Perehdyttiin eettisen johtajuuden kirjallisuuteen	Länsimaisessa bisneskoulutuksessa ei ole onnistuttu ottaman huomioon eettisiä standardeja. Tutkimuksessa haastetaan syyllisiä ja syitä etsivä näkemys ja korostetaan bisnesetiikan arvostamista. Maginturen hyve-etiikka ja Levinaan vastuuetiikka voisivat toimia inspiraation lähteinä kouluttajille ja käytännön työntekijöille.
The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics. Gül Selin Erben, Ayse Begüm Güneser. 2008	Tutkitaan johtajien käyttäytymistä suhteessa eettisen ilmapiirin kehittymiseen.	Komparatiivinen tutkimusanalyysi.	Haastattelemalla 142 keskijohdon henkilöä.	Eettistä ilmapiiriä on pidetty edellytyksenä organisaatioon sitoutumiselle. Tulokset osoittivat kuinka hyväntahtoisen holhoavan johtajan vaikutus oli maltillinen ja keskinkertainen. Todelliseen kestävään sitoutumiseen tarvitaan voimakas vaikutus. Lisäksi huomioitiin kuinka holhoavan johtamisen tyyliillä oli vaikutusta siihen, millaisena eettinen ilmapiiri koettiin. Löydettiin voimakas korrelointi eettisen ilmapiirin ja todellisen sitoutumisen välille.
Itsearviointi laatujärjestelmän osana. Tervonen A. 2001	a) etsiä motiveja, minkä vuoksi yritykset ovat alkaneet kehittää laatuaan, b) tutkia total quality management (TQM) -ajattelun soveltamisen syvällisyyden vaikutuksia, c) selvittää laadun kehittämistyön ajallisen keston vaikutuksia, ja d) saada kokonaiskuva keskeisimpien laadun kehittämiskeinojen toteutuksesta ja menestyksellisyydestä.	Aineisto ja kirjallisuusanalyysi Tulosten esittämisessä hyödynnettiin tilastollisia tutkimusmenetelmiä kvalitatiivisten menetelmien ohella.	Aineisto kerättiin haastattelemalla yritysten laadun kehittämisestä vastaavia henkilöitä 24 yrityksessä. Tulosten esittämisessä hyödynnettiin tilastollisia tutkimusmenetelmiä kvalitatiivisten menetelmien ohella.	Laadun kehittämiseen kannattaa ottaa aktiivisesti mukaan koko organisaation henkilöstö. Itsearviointien käytöllä on mahdollista kehittää organisaatiota laaja-alaisesti. Niin asiakkaat kuin toimittajat kannattaa ottaa aktiivisesti mukaan kehittämistoimintaan. Se on kaikkien osapuolien yhteinen etu.
Sopiva tiimi, Huusko, L. 2003.	Tässä tutkimuksessa avataan keskustelua työsuhtejohtamisesta. Johtamista toteutetaan työoikeudellisten normien kanssa rinnakkain. Jos tämä tapahtuu tietoisesti, sitä voidaan kutsua työsuhtejoht-	Laadullinen tutkimus ja transgulaatio. Sopivan tiimin tosiasiallisia edellytyksiä on kartoitettu eri tieteenaloilla toteutetuista tiimejä käsittelevistä tutkimuk-	Tutkimukseen liittyvät kenttätutkimukset, jotka on toteutettu metsäalalla puunhankintatiimeissä työskentelevien keskuudessa, havainnollistavat juridiikan ja johtamisen kielieroja ja vahvistavat tiimiksi kasvamisen moni-	Sopiva tiimi rakentuu organisaatioon eri osatekijöiden – juridisten ja tosiasiallisten edellytysten sekä sosiaalisen pääoman - yhteisvaikutuksesta. Tiimin toiminnan kautta tavoiteltava kokonaisuus on osa yrityksen toimintastrategiaa, jonka toteuttajia ja toteuttamisen ehtoja rakennetaan osapuolten välisissä sopimukseen tähtäävissä neuvotteluissa.

Muutosjohtaminen kolmannen sektorin toiminnan kehittäjänä

	tamiseksi.	sista, joita käytetään päätösapuna nykyaikaisessa johtamisessa..	mutkaisuuden.	
Itsemääräämisen edistäminen. Osallistavan toimintamallin kehittäminen reumapotilaiden hoitotyössä. Löfman P. 2006	Kehittää osallistava toimintamalli ortopedisten reumapotilaiden itsemääräämisen edistämiseksi hoitotyössä, soveltaa mallia käytäntöön ja arvioida sen aikaansaamia muutoksia	Osallistava toimintatutkimus, teema-haastattelu, ryhmähaastattelu, tutkimuspäiväkirja	reumapotilaiden (n=20) haastattelu ja (n=21)	Tuotti uutta tietoa osallistavan toimintamallin kehittämiseen, mallin soveltamisesta hoitotyön käytäntöön sekä sen aikaansaamista muutoksista reumapotilaiden itsemääräämisen edistämisestä. Hoitohenkilökunnan halu muutokseen, joustavuus ja kriittinen arviointi sekä johdolta saatu tuki olivat hoitotyön kehittämistä edistäneitä asioita
Sosiaalitoimistojen kehittämisen hyvät käytännöt.- tutkimusavusteinen kehittämishanke. Vataja, K ja Seppänen - Järvelä R. 2007	Tarve tuottaa tietoa siitä, millaisin menetelmin työhyvinvointia, työyhteisöjen toimivuutta ja kehittämistä voidaan edistää sosiaalialan työyhteisöissä.	HYKE - hankkeen asetelma ja sen taustaoletukset perustuivat kirjallisuuskatsauksessa analysoidulle tiedolle sosiaalialan kehittämistyön onnistumisen kannalta kriisistä tekijöistä.	Kaksitoista sosiaalitoimiston työyhteisöä. Hankkeessa mukana olleiden työyhteisöjen koko oli 5–45 henkilöä. Hankkeeseen osallistui kerrallaan yli 200 työntekijää.	Työyhteisöissä luotiin kehittämismallia ja rakennettiin kestävää kehittämiskulttuuria ja -käytäntöjä. Työyhteisön toimivuutta edistettiin useilla eri ulottuvuuksilla. Työyhteisöt onnistuivat uudistamaan ja luomaan uusia työkäytäntöjä. Kehittämistyön onnistumiseen ja tuloksiin vaikuttivat useat tekijät.
Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Riitta Viitala. 2002	Määritellä ilmiötä "osaamisen johtaminen esimiestyössä" ja tuottaa tarttumapintaa ilmiön tunnistamiseen ja sitä koskevan näkemyksen muodostamiseen.	Kvalitatiivinen kyselytutkimus, joka perustui kirjallisuusanalyysiin ja empiriseen aineistoon.	154 esimiestä 36 yrityksestä sai 1197 alaisen arvio johtamisen eri piirteiden toteutumista lähi esimiehellä.	Osaamisen johtaminen näyttäytyi ammattitaitoalueena joka on kehitettävissä. Esimiehen tärkeinä valmiuksina osaamisenjohtamisen kannalta korostuivat vahvimmin vuorovaikutustaidot ja laajemmin sosiaalinen kyvykyys.
Laadunhallinta sosiaali- ja terveystalvluorganisaatioissa vuonna 2004 ja vertailu vuoteen 1999 Outinen, M; Räikkönen, O; Holma, T; Voipio-Pulkki, L-M. 2007	Saada kuva vuoden 2004 laadunhallinnan tilanteesta suomalaisissa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa sekä arvioida, mihin suuntaan laadunhallinta on kehittynyt vuodesta 1999, jolloin edellinen vastaava selvitys tehtiin.	Aineistoanalyysi vuosien 1999 ja 2004 suoritettujen kyselyjen pohjalta Laadunhallintatilan-teen vertailu.	Pääosin postikysely-nä terveydenhuollon ja sosiaalihuollon organisaatioiden johtajille. Vastauksia saatiin 831. Vastausprosentti oli 54 %. Sosiaalihuollon organisaatioita oli aineistossa 557 vastausprosentin ollessa 53 %. Terveydenhuollon organisaatioita oli aineistossa 264 vastausprosentin ollessa 56 %.	Laadunhallinnasta on tullut aiempaa merkittävämpi osa toiminnan ohjauksen järjestelmää. Palvelujen kilpailutus lienee ollut yhtenä tekijänä järjestelmällisempään toimintaan siirtymisessä erityisesti yksityissektorin organisaatioissa. Valtakunnalliset laatusuosituksukset ovat myös ohjanneet organisaatioita tavoitteellisempaan laadunhallintaan.
Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisisina prosesseina- narratiivinen arviointitutkimus. Marjala, P. 2009	Tutkimuksen pääta-voitteena on ymmärtä-ryksen ja tiedon kas- vattaminen työhyvin- voinnista yksilöllisesti koettuna ja kerrottuna ilmiönä.	Lähestymista- valtaan narratiiv- inen arviointi- tutkimus	osallistujat ovat yli 55- vuotiaita ihmisiä	Ihmisten kertomusten kuunteleminen ja ymmärtäminen on työhyvinvoinnin ilmiön ymmärtämisessä ja kehittä- misessä tärkeää. Työhyvinvoinnin edis- tämisen kannalta on keskeistä havaita työhyvinvoinnin yksilöllisyys ja kokoi- naisvaltaisuus.
Toiminta, valta ja kokemus organisaati- on muutoksessa. Mattila, P. 2006.	Tutkimus rakentuu kolmen avainkysymyk- sen ympärille: ensinä- kin miksi organisaation, työn ja työyhteisön	Analyysi eteni niin kutsutun aineistolähtöi- sen teorian (grounded	kahden vuoden ajan- jaksolla kolmesta suuresta suomalai- sesta organisaatios- ta 154 avoimesta	Olennaista on, että samat toiminnan muodot voivat olla käytössä sekä muutosta edistettäessä että vastustet- taessa, eikä jakolinja löydy hedelmäl- lisesti yksin työnantaja-työntekijä-

Muutosjohtaminen kolmannen sektorin toiminnan kehittäjänä

	muutoksia vastustetaan tai kannatetaan ja miten näihin kantoihin päädytään, toisaalta minkälaisia ovat muutoksen edistämisen ja sen vastustamisen erilaiset toimintamuodot ja milloin niihin turvaututaan sekä kolmanteen miten osalliset kokevat ja esittävät oman paikkansa ja toimintansa muutostilanteessa.	theory) ideologiaa soveltaen tavoitteenaan organisaatioiden muutostilanteissa esiintyvää toimintaa koskevan yleisen mallin luominen.	teemahaastattelusta sekä 309 muutoselämäkerran taustamateriaalista.kaikista organisaatioiden henkilöstöryhmistä.	roolien väliltä. Tulosten valossa voi tiivistäen esittää, että strategisista lähtökohdista päädytään useimmin julkisiin toiminnan muotoihin, taktisista lähtökohdista taas kätkettyihin.
Tunneälytaidot. Esimiesvalmennus ICT-alalla. Sosiaalisen innovaation suunnittelu, toteutus ja arviointi. Kultala, T.2009	kuinka psykologispainotteisen esimiesvalmennuksen keinoin voitaisiin muuttaa ihmistä johtajana paremmaksi.	Suunnittelututkimus, joka on luonteeltaan soveltavaa ja pyrkii luomaan uutta, tai ainakin parempia ratkaisuja.	ITC-alan yritysten esimiehet	Tutkimuksen päätulos on uudenlainen tunneälytaitojen kehittämiseen painottuva meta-esimies valmennusohjelma.
Kanste, Outi 2008 Työhyvinvointi ja työhön sitoutuminen terveysalalla Tieteellinen artikkeli	Miten työhyvinvointi selittää työhön sitoutumista terveysalalla	Tutkimusmenetelmänä t-testi, varianssianalyysi ja lineaarinen regressioanalyysi	Kyselytutkimus N= 435 Pohjois-Pohjanmaan ja Kajaanin kaupungin perusterveydenhuollosta.	Työssä hyvinvoivilla organisaatioon samaistuminen, halu ponnistella organisaatioon hyväksi ja ammattiin sitoutuminen on voimakkaampaan, kuin niillä jatka voivat huonommin. Työhyvinvoinnilla on tärkeä merkitys työhön sitoutumisen kannalta. Hyvinvoinnin edistämiseen kannattaa panostaa, jotta kilpailukyky ja alan veto-voima säilyvät terveysalalla.
Kanste, Outi 2005 Moniulotteinen hoitotyön Johtajuus ja Hoitohenkilöstön Työuupumus Terveystieteiden tutkimus	Selvittää hoitotyön johtajuuden ja hoitohenkilöstön työuupumuksen yhteyttä terveydenhuollossa sekä moniulotteisen johtajuuden ja työuupumuksen esiintymistä suomalaisessa hoitotyössä.	Empiirinen tutkimusaineisto, tilastollisina kuvailevina menetelminä ristiintaulukointia, kontingenssikerrointa, χ^2 -testiä, Pearsonin tulomomenttikerrointa, t-testiä, Mann-Whitney U-testiä, Wilcoxonin testiä, yksi- ja kaksisuuntaista varianssianalyysiä sekä Kruskal-Wallis testistä.	Postikyselyllä yliopisto-, keskus- ja alue-sairaaloitten, terveyskeskusten sekä psykiatrien ja yksityisten sairaaloitten hoitohenkilöstöltä (n = 900, vastausprosentti 73). Lisäksi toteutettiin seuranta-kysely vuoden intervallilla (n = 100, vastausprosentti 79). poistojen jälkeen tutkimusjoukko muodostui 627:stä ja seuranta-kyselyssä 78 hoitajasta ja hoitotyön esimiehestä.	Palkitseva muutosjohtajuus ja työntekijöiden aktiivinen valvominen toimivat työuupumukselta suojaavina tekijöinä ja passiivinen välttäminen työuupumukselle altistavana tekijänä. Tulokset viittaavat kuitenkin siihen, että johtajuuden ja työuupumuksen yhteys on kompleksinen, ja tähän vaikuttavat johtajuuden tilannetekijät ja työuupumuksen moniselitteinen luonne. Hoitohenkilöstön ikä, työllisyystilanne, työaikamuoto ja työtehtävän luonne vaikuttivat johtajuuden ja työuupumuksen yhteyteen, joka oli suhteellisen pysyvä vuoden intervallilla mitattuna. Myös johtajuus ja työuupumus osoittautuivat stabiileiksi ilmiöiksi.



OHJE ITE-ARVIOIJALLE

ITE arviointilomake PERUS 2003

Hyvä Arvioija!

Työyhteisösi arvioi toimintaansa ITE–menetelmään kuuluvalla itsearviointilomakkeella. Lomake on työväline laadunhallinnan tueksi. Näkökulmana on, ellei muuta sovita, oman yksikön tai yrityksen toiminta.

Tässä itsearvioinnissa arvioidaan sitä, miten asiat ovat hallinnassa ja järjestyksessä omassa työyhteisössä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että käytössä on jokin menetelmä tai vakiintunut tapa saada selville, mitä mieltä asiakkaat ovat palvelujen laadusta. ITE–arvioinnin tavoitteena on myös näyttää kehittämisen suuntaa, kun pyritään järjestelmällisempään toimintaan. Arviointilomake sisältää niitä asioita, joita nykyisin pidetään tärkeänä laadunhallinnan näkökulmasta. Kyse ei ole työntekijän työn laadun arvioinnista tai työn tulosten arvioinnista.

Sinulla on nyt mahdollisuus osallistua tähän itsearviointiin. Tarkoitus on, että esimies tai muu sovittu henkilö tekee arvioinneista yhteenvedon (yksikön laadunhallinnan profiili). Tuloksista keskustellaan ja jatkotoimista sovitaan yhdessä.

Arviointilomakkeessa on 25 arviointikohdetta, jotka kukin sisältävät yhden tai useamman arvioitavan osa-alueen. Sinun on arvioitava koko kokonaisuutta. Jos yksi alue on mielestäsi puutteellinen, kohtaa ei voi arvioida asiaksi, joka ”toteutuu sellaisena kuin pitääkin”.

Vastaa oman näkemyksesi mukaan. Jos arviointisi osuu usein 0-kohtaan asteikolla, se ei tarkoita, että laadusta ei olisi lainkaan huolehdittu. Matalat arvioinnit syntyvät usein siitä syystä, että asioista ei ole sovittu riittävän täsmällisesti, toimintatapoja ei ole kirjattu tai toimintojen jatkuvuutta ei ole varmistettu.

ARVIINTIASTEIKKO

0 = Ei ole toteutunut lainkaan, asia ei ole ollut esillä
Mitään ei ole tehty asian hyväksi, ei ole ollut esillä missään yhteydessä.

1 = Asia on ollut esillä ja pohdittavana
Jotain on asian tiimoilta tapahtunut; asiasta on keskusteltu ja mietitty, pitäisikö tehdä jotain tai on sovittu, että asiaan palataan myöhemmin.

2 = Paraikaa kehitteillä, kokeiluja menossa tai toteutunut satunnaisesti
On ryhdytty toimeen asian kuntoon saattamiseksi, asiasta on sovittu suullisesti, menossa on hanke, on ollut satunnaisia kokeiluja tai opiskeluihin liittyviä töitä.

3 = Käytössä, mutta toteutuu vain osittain
Toteutuu jo toiminnassa, mutta ei kaikilla arviointikohteen osa-alueilla tai vaatii vielä kehittämistä joiltain osin.

4 = Käytössä, toteutuu kaikilla arviointikohteen osa-alueilla
Toteutuu sellaisena kuin pitääkin ja on sovittu: koko arviointikohde on kunnossa. Oleelliset asiat on dokumentoitu; myös asiaan liittyvät asiakirjat, ohjeet, lomakkeet ym. ovat järjestyksessä ja hallinnassa.

Eos = En osaa arvioida, ei koske minua
Kun et todellakaan tiedä asiasta mitään tai et ole missään tekemisissä asian kanssa. Tämä kohta **ei** ole tarkoitettu tilanteeseen, jossa olet vähän epävarma miten asia teillä on hoidettu.



Ensimmäinen koulutuspäivä 29.9.2009

Jatkuva oppiminen arjessa:

Aikataulua suunnitellessa sovittiin niin, että päivän teemoista pidettiin 20 minuutin alustukset ja varattiin työskentelyyn 25 minuuttia sekä tauko teemojen välille.

13.00. – 13.45. Uusi käsitys aikuisen oppimisesta.

13.50 – 14.35. Oppimistaidot, Motivaatio

Tauko, joka aikana oli mahdollisuus virkistäytymiseen.

Klo: 15.00 – 15.45. Aikuinen oppijana.

Klo: 15.50. – 16. 35. Muistin mahdollisuuksista työntekijän näkökulmasta sekä päihteiden vaikutuksesta muistiin.

Klo: 16.45. – 17.30. Hiljainen tieto näkyväksi.

Loppukeskustelu ja yhteenveto päivästä

HK-koulutus 20.10.2009

13.00 – 14.20. Työyhteisön ilmapiirin ja yhteishengen parantaminen Aake & Raija

15 min Tauko

14.35.- 15.55. Työtyytyväisyyden parantaminen Merja

15 min tauko

16.10. – 17.30. Osastojen välisen yhteistyön kehittäminen Sirpa & Jaakko

17.30.- 18.00. Loppukeskustelu

Kolmas koulutuspäivä:

Työtoiminta:

- tilastot, asiakasmäärät ja läsnäolot – asiakasprofilointi – segmentointi
 - sopimustyyppit
 - erityyppiset ongelmat
 - millä portaalla
- asiakastyytyväisyys – poissaolot, toiminnan monipuolisuus
- laatu: kuinka asiakkaana olemisen kehittyä, alkuhaastattelu, väliarvio
- työtoiminnan tuottavuus
- asiakaspolun seuraus systemaattisesti alusta lähtien – tässä yhteydenpito lopettaneisiin asiakkaisiin
- asiakastyytyväisyys
 - poissaolot
 - mahdollisuus harjoitella
 - erilaisia vahvuuksia
- asiakkaan tilanne
 - päihitteettömyys
 - elämän laatu
 - valmius työ-kouluelämään

Sosiaalinen isännöinti:

- Palvelusuunnitelma ja raportointi
- Tilaussopimukset isännöintiin kuntien ja kaupungin kanssa: sitä saa mitä tilaa
- työn purkaminen ja pohtiminen palaveeraaminen ja yhteistyö tiiminä ja muiden verkostojen kanssa
- palautteesta onkeen ottaminen
- persoonan käyttäminen ja työntekijöiden vahvuuksien löytäminen, kokemus
- näkökulmat tulevaisuuteen, suunnitelma
- kansanomaisen ruohonjuuritaso
- kehdosta hautaan (Nurmio)
- tavoitteet kohtuulliset, esim. asiakastyössä raittiusasiat!
- laatua on muukin kuin epäonnistuminen
- on pitkä aikajänne -erillisiä tavoitteita – avattu uusi näkymä
- tuntee oman asiakaskunnan – on toimintakeinoja toimia
- paikallistuntemus kosketus ihmisten ympäristöön
- vastataan tilaajan pyyntöön ”laatua”

Päiväkeskus:

- sosiaalisuus
- selkeät raamit mitä halutaan tuottaa ja kenelle, mitä toivotaan ja mitä on antanut
- vaikuttavuus: luo viihtyisyyttä koko Sinimäelle heijastuen muihin toimintoihin
- laatu: osoitettava selkeä rahoitus toiminnan kehittämiseksi – budjetointi
- ruuan laatu – terveysviranomaisten mittaukset
- asiakaskyselyt
- raportointi tapahtumista
- käyntien kirjaus
- vaihtoehto päihteen käytölle; päihdetyö ja vertaistuki
- paljonko tuottaa – mikä on hävikki
- siisteys
- yhteistyötä työtoiminnan kanssa esim. elokuvailta
- kuinka paljon markkinoidaan ulkopuolelle: esim. TYP, ruokailu ulkopuolisille - mikä laajuus?
- poissaolojen määrän mittaaminen

Tukiasuminen:

- mittaristo:
 - kartoitukset haastatteluilla, elämäntilanne alussa ja päättyessä
- tilastot
 - seuranta mihin siirtyy (Markkulantieltä itsenäiseen asumiseen vai Kauratielle)
 - elämäntilanne – kyky huolehtia vuokranmaksusta
 - asukastyytyväisyyskyselyt – toiveet, palautelaatikko, miten päiheteettömyys on toteutunut
- laatu ja vaikuttavuus
 - laatu: asukastiedote tukiasumiseen kuuluvista palveluista
 - vaikutus: terveydentilasta huolehtiminen – eliniän pidentyminen selkeissä tapauksissa, vaatii kirjallista panostusta – kirjataan esim. kenelle ja koska on tilattu lääkäriä tms.
 - vaarana yhteisöllisyys vs. laitostuminen (= positiivinen voimavara ei jumita eikä laitosta – potkua myös ulospäin)

Talousohjaus:

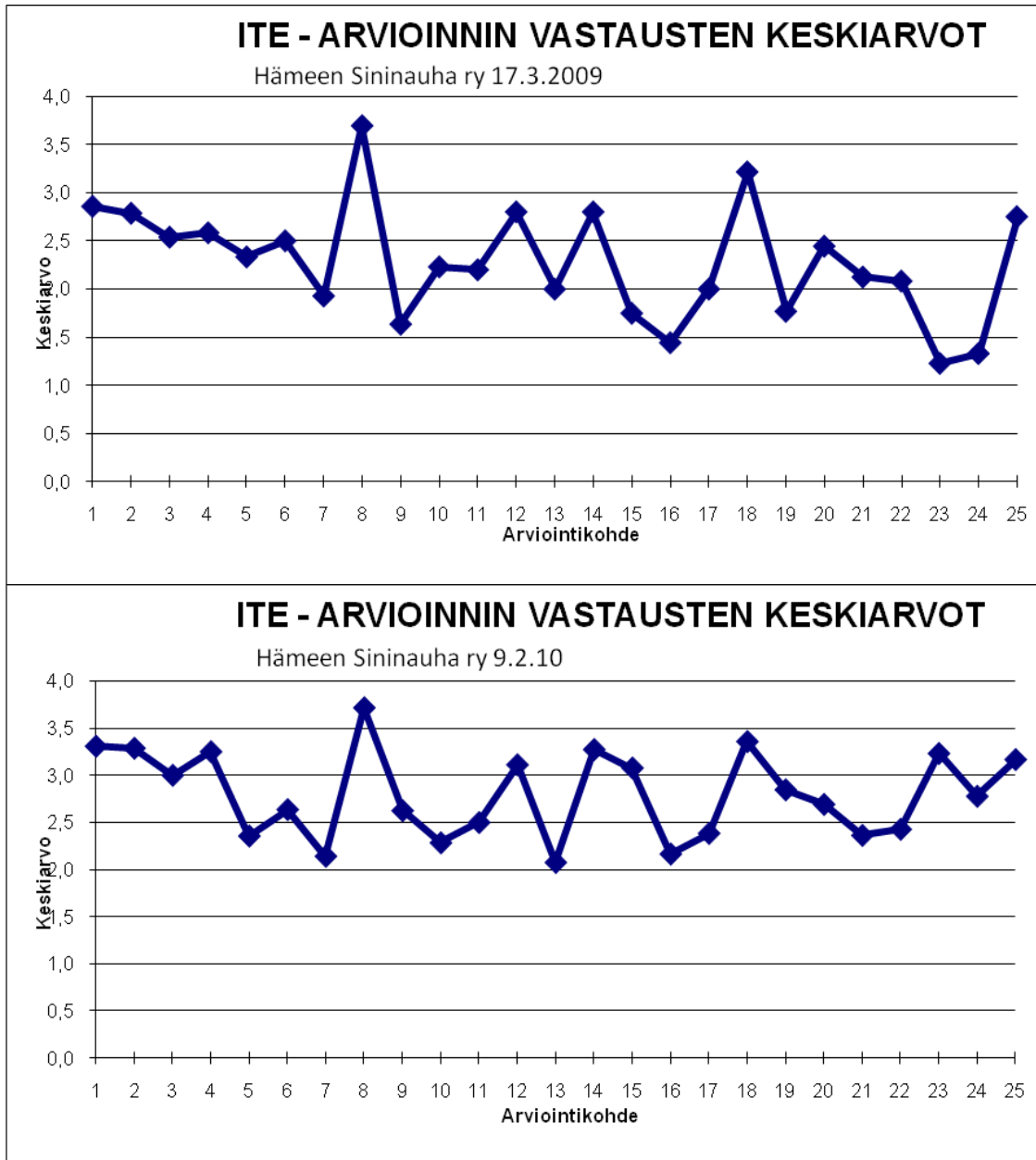
- Alkukysely on laatua – tilastointia varten
- suunnitteilla loppukysely (tilaajalta vaikuttavuus)
- raportointi palvelun tilaajalle/ rahoittajalle, talon sisällä, hallinto, oma käyttö

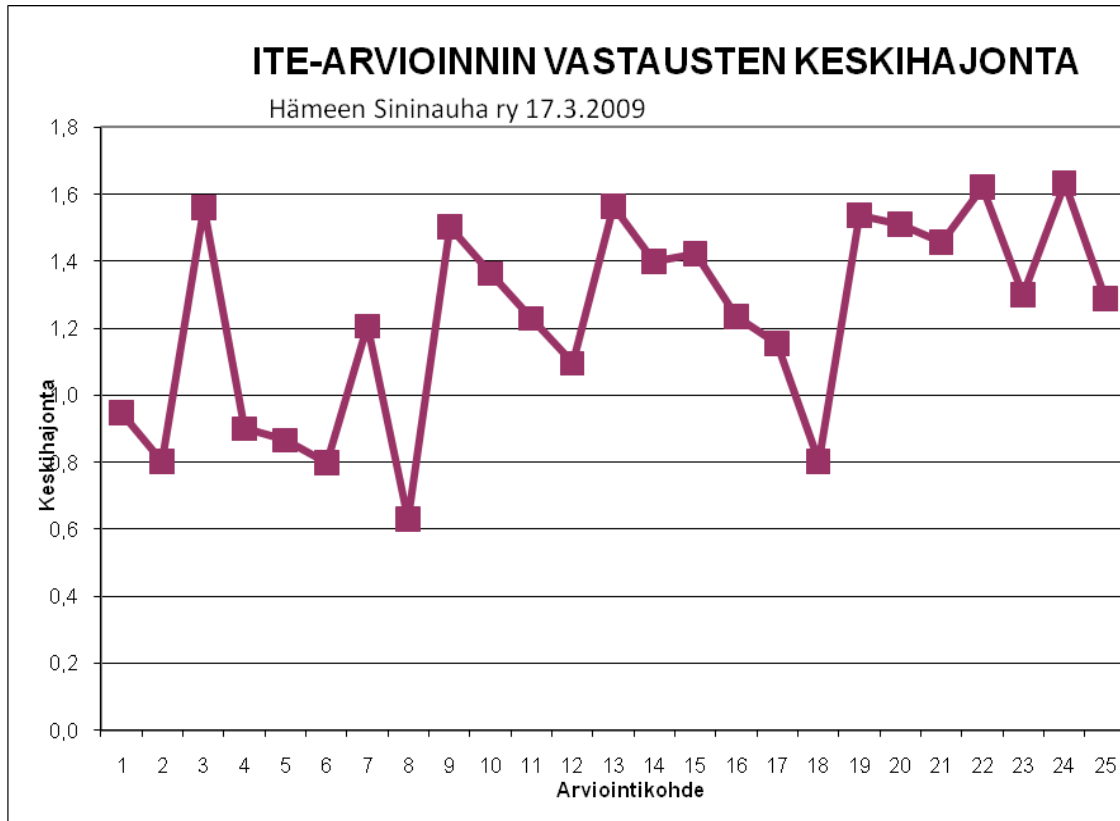
Muutosjohtaminen kolmannen sektorin toiminnan kehittäjänä

- palvelun ostajalta kysely mitä haluaa, laajuus, esim. joka toinen vuosi – voidaan kehittää palvelua kysynnän mukaisesti = laatu, muutetaanko
- koulutuspaketti, tieto ajan tasalla, vaikutus, laatu, laajuus
- työntekijöiden tiedot ajan tasalla – lakimuutokset yms. seuranta
- asiakas saadaan suhtautumaan tilanteeseen realistisesti ja siten, ettei kyseessä ole maailmanloppu: se on laatua

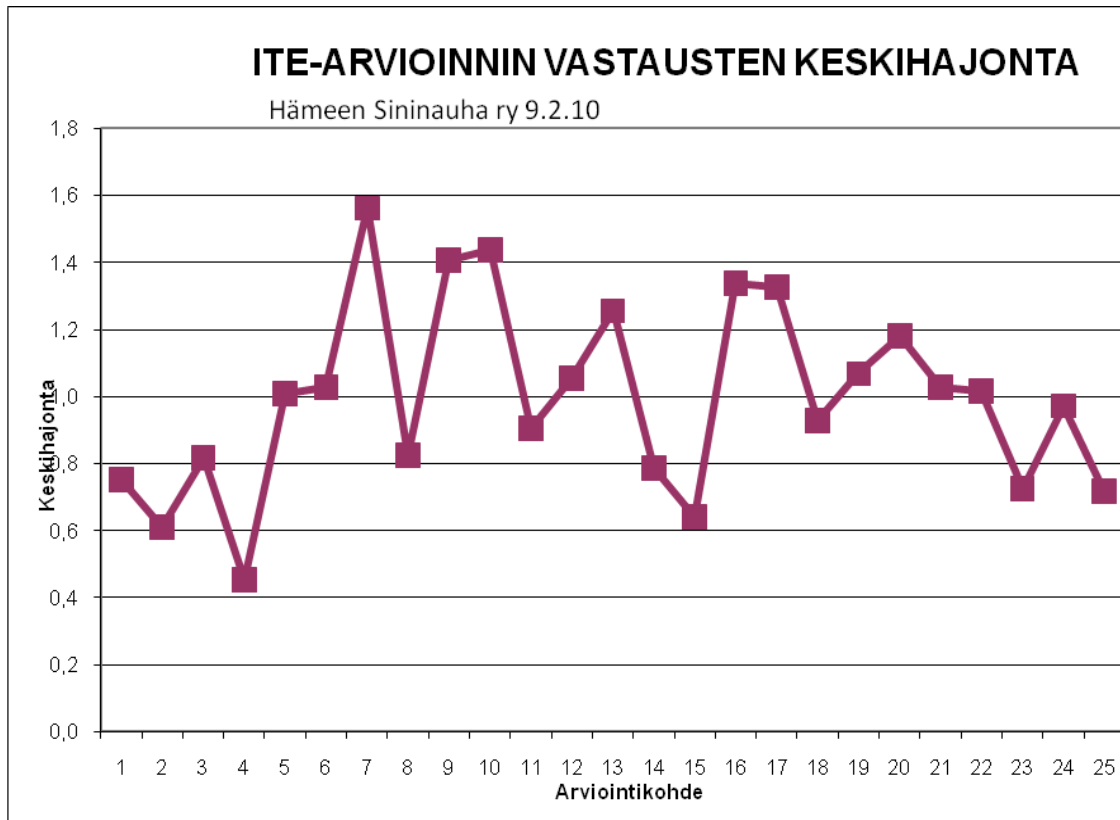
1.

ITE-ARVIOINNIN TULOKSET 17.3.2009 JA 9.2.2010



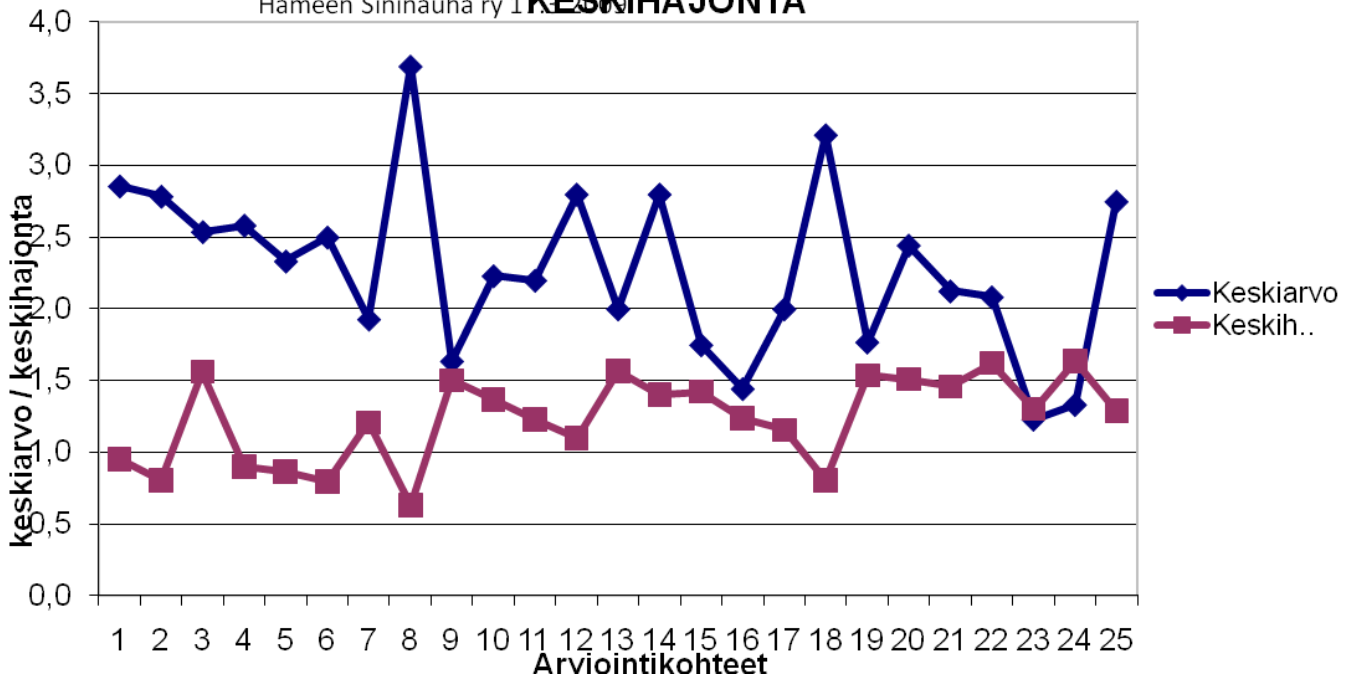


LIITTEEN OTSIKKO



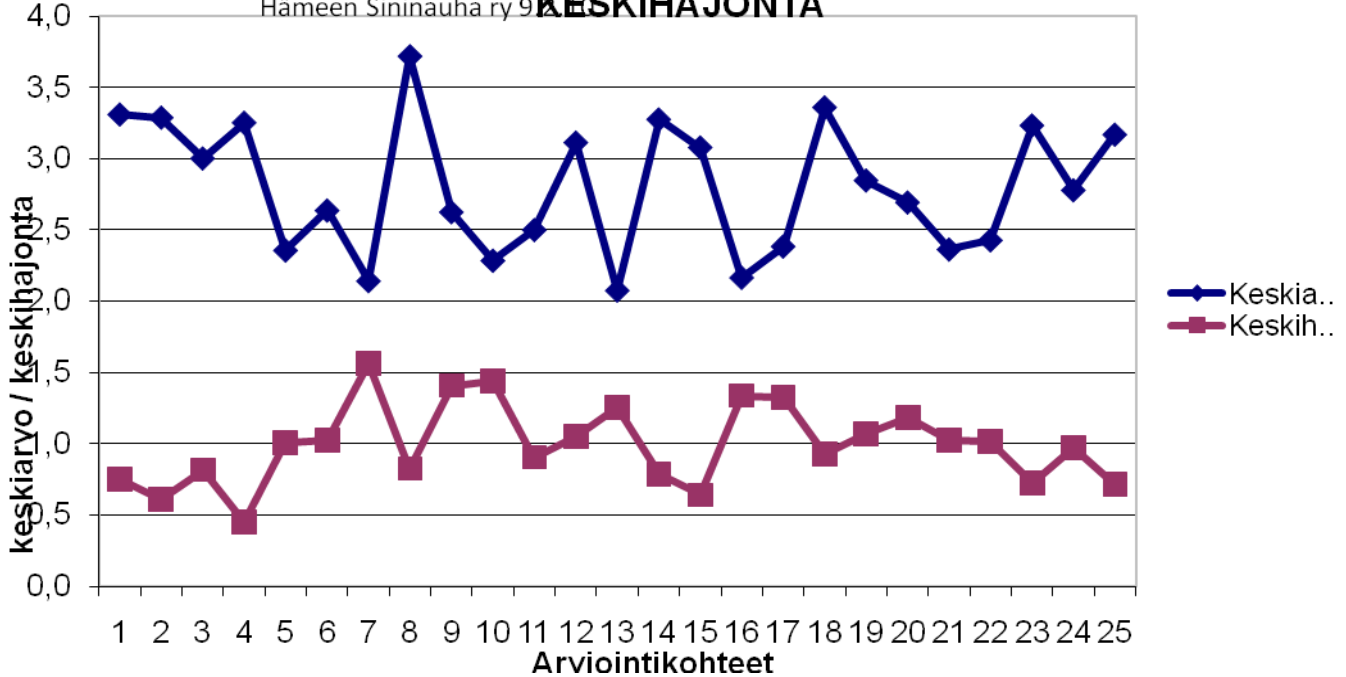
ITE - ARVIOINNIN VASTAUSTEN KESKIARVOT JA KESKIHAJONTA

Hämeen Sininauha ry 1/2016



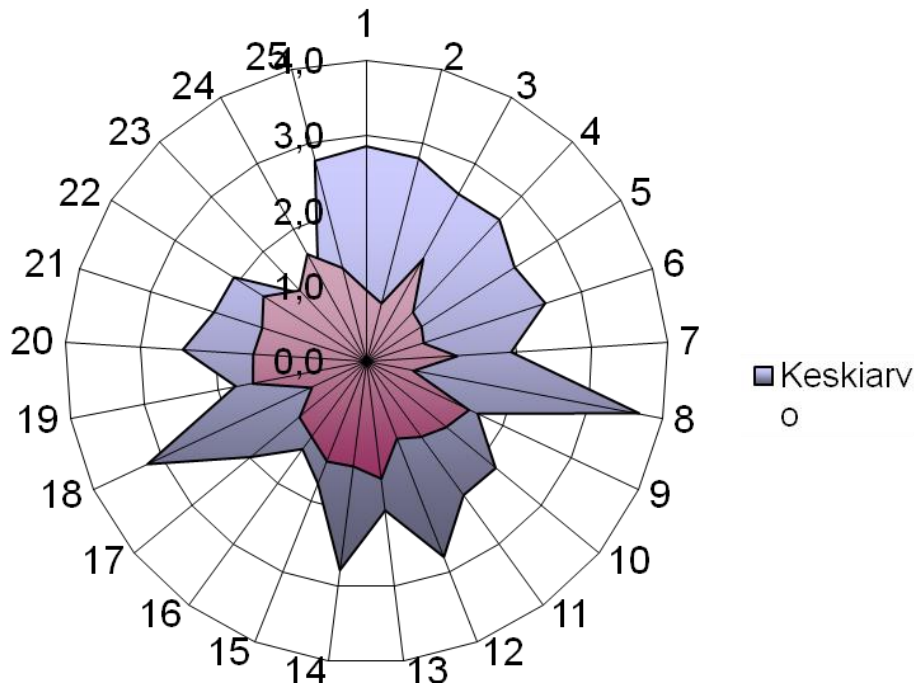
ITE - ARVIOINNIN VASTAUSTEN KESKIARVOT JA KESKIHAJONTA

Hämeen Sininauha ry 9/2016



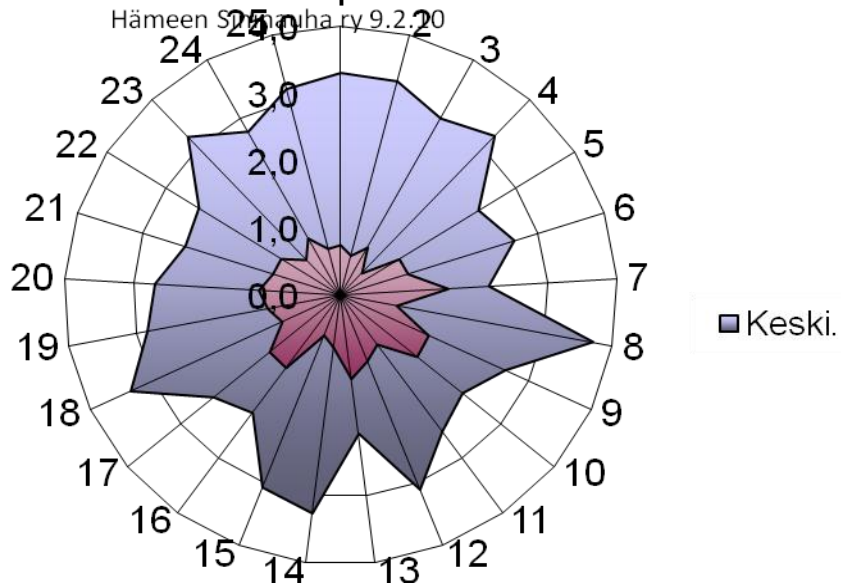
ITE - ARVIOINNIN VASTAUSTEN

Hämeen Sininauha ry 17.3.2009



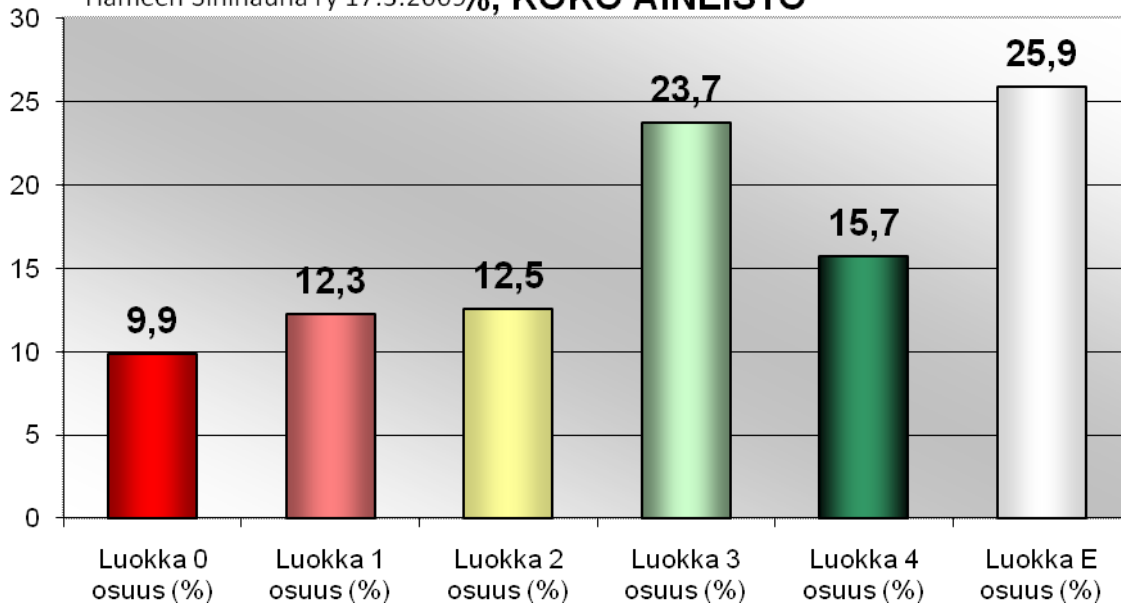
ITE - ARVIOINNIN VASTAUSTEN

Hämeen Sininauha ry 9.2.20



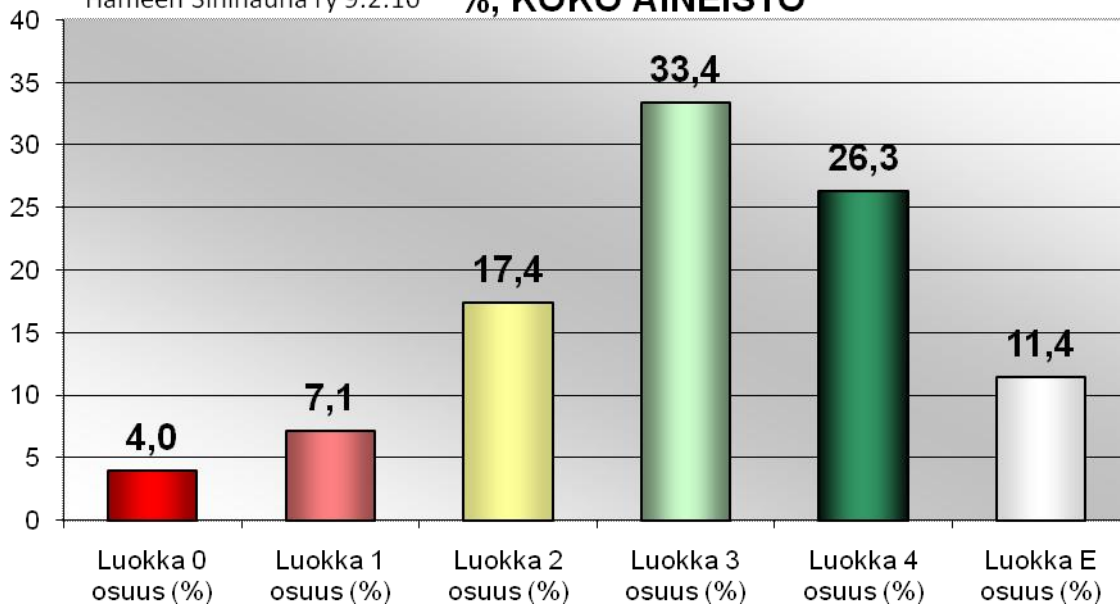
ITE - ARVIOINNIN VASTAUSTEN LUOKKAOSUUS

Hämeen Sininauha ry 17.3.2009%, KOKO AINEISTO



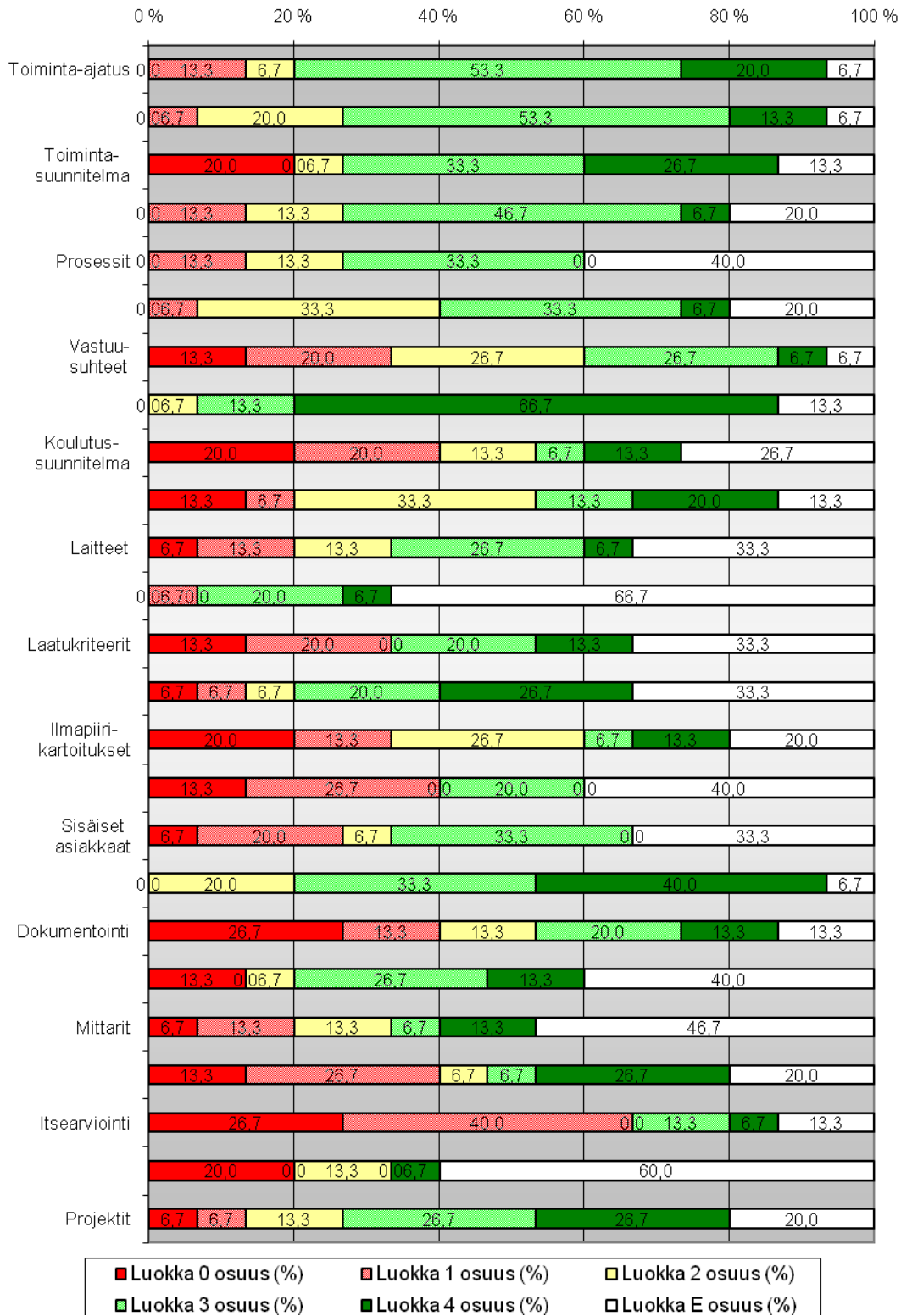
ITE - ARVIOINNIN VASTAUSTEN LUOKKAOSUUS

Hämeen Sininauha ry 9.2.10 %, KOKO AINEISTO



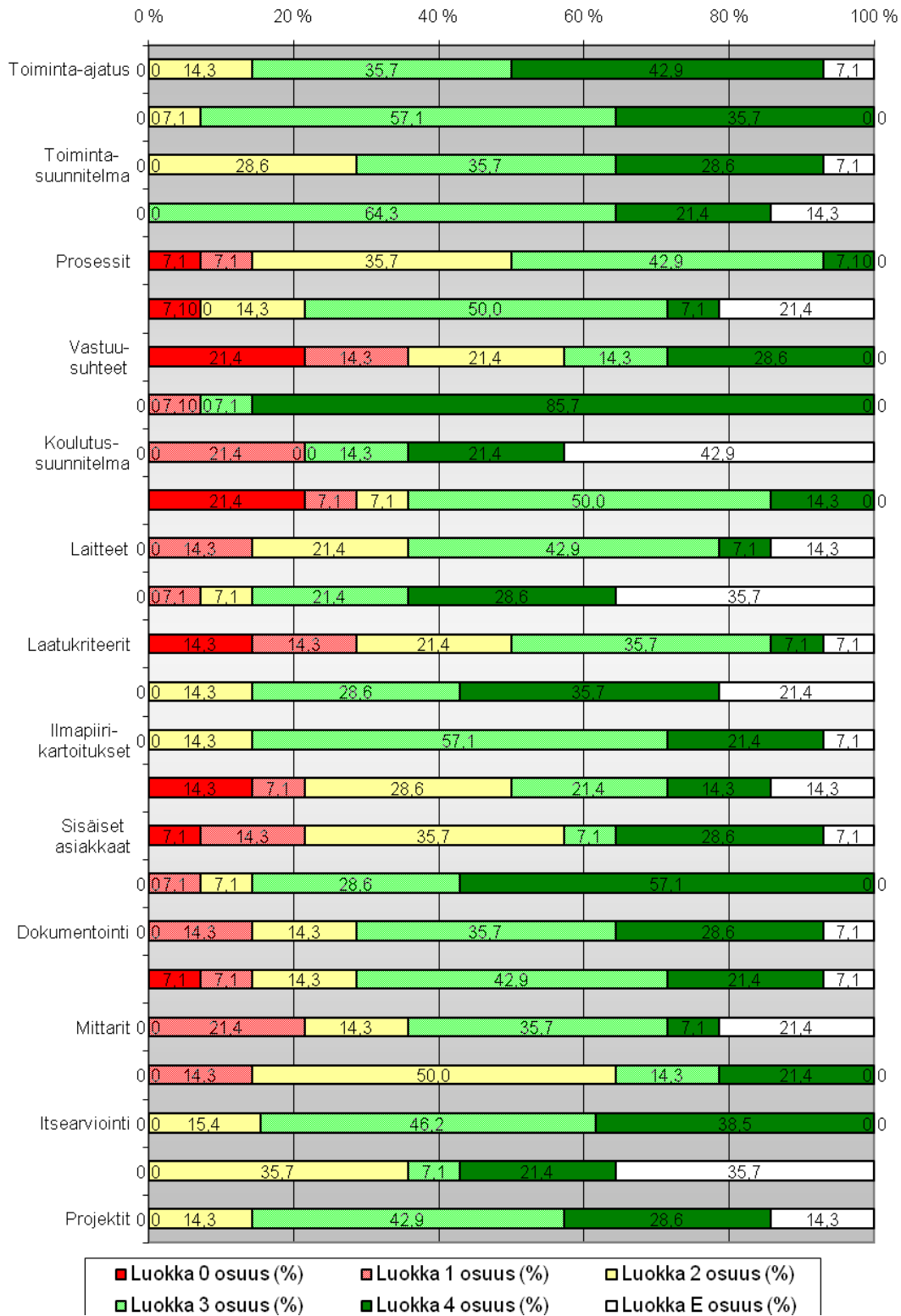
**ITE - ARVIOINNIN KYSYMYSKOHTAISET
LUOKKAOSUUDET %**

Hämeen Sininauha ry 17.3.2009

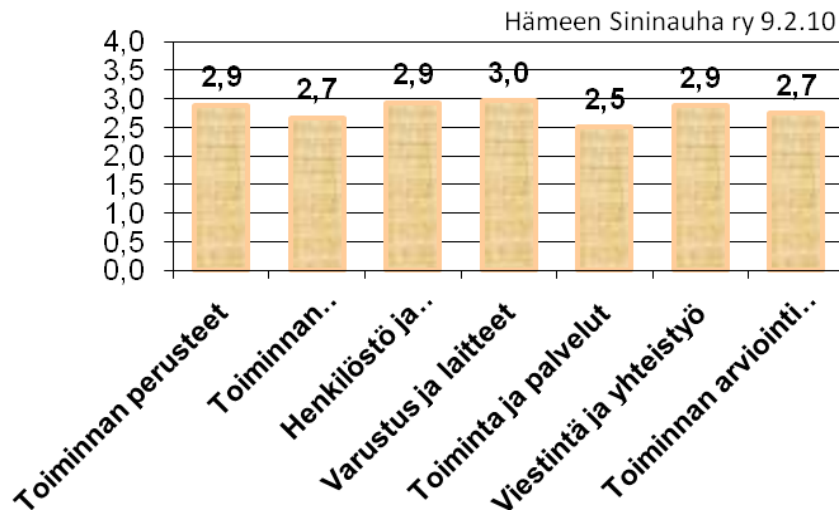
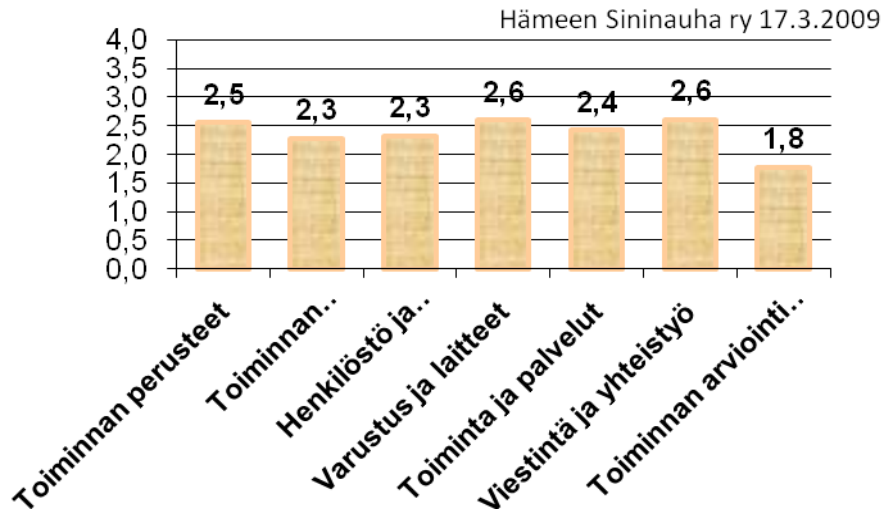


**ITE - ARVIOINNIN KYSYMYSKOHTAISET
LUOKKAOSUUDET %**

Hämeen Sininauha ry 9.2.10

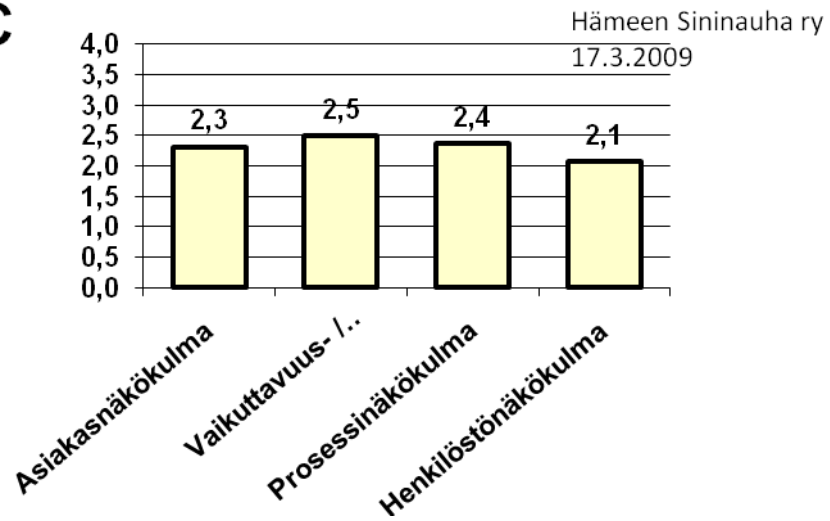


ITE - ARVIOINTI, TYÖYKSIKÖN TOIMINTA-ALUEIDEN KESKIARVOT

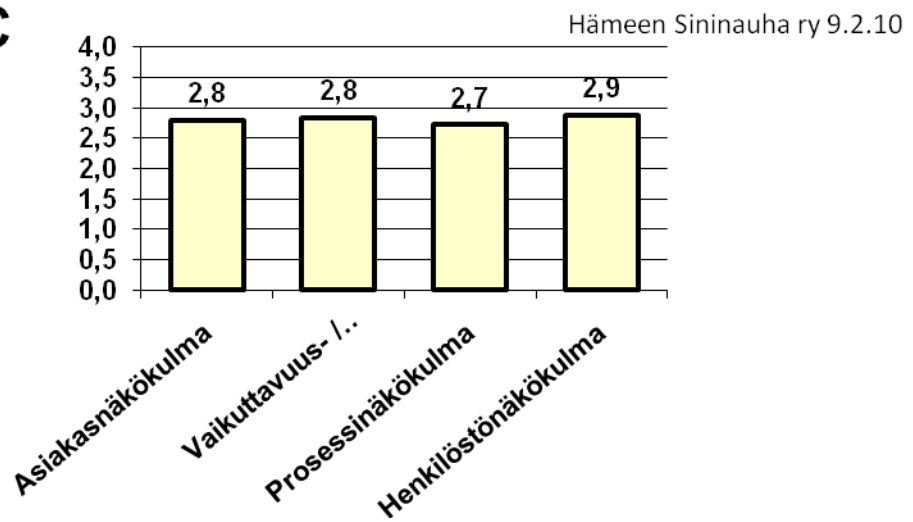


ITE - ARVIOINNIN LIITTYMÄKOHDAT BSC - MITTARISTOON

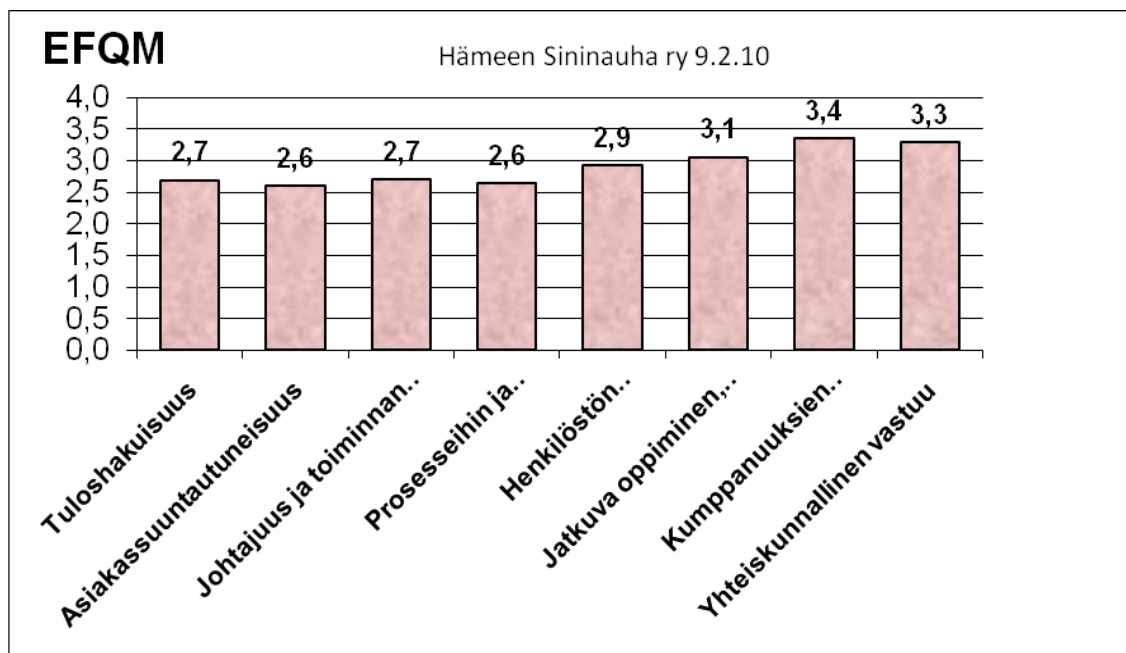
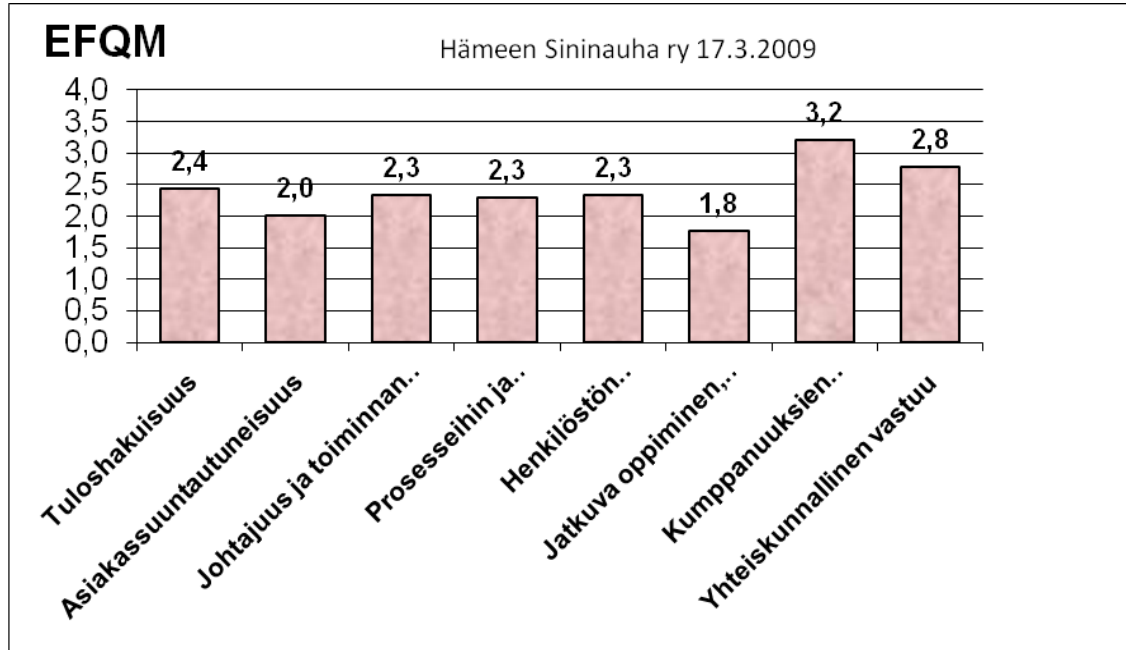
BSC



BSC



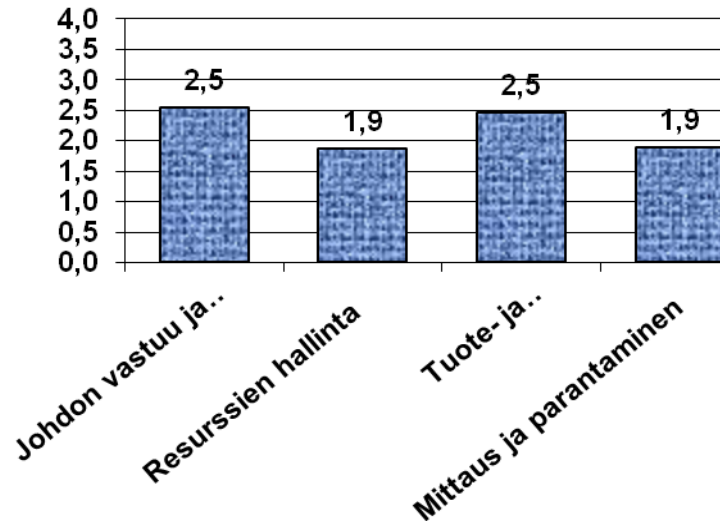
ITE - ARVIOINNIN LIITTYMÄKOHDAT EFQM - ARVIOINTIALUEISIIN



ITE - ARVIOINNIN LIITTYMÄKOHDAT ISO 9001 - STANDARDIIN

ISO 9001

Hämeen Sininauha ry 17.3.2009



ISO 9001

Hämeen Sininauha ry 9.2.10

