

”ON SAATU YHTEINEN PUNAINEN LANKA”

Tutkimus Muutosvalmius Päihdetyössä-hankkeen
vaikutuksista ja pilottikohteiden
organisaatioiden oppimisesta

Outi Ovaskainen
Opinnäytetyö, syksy 2010
Diakonia-ammattikorkeakoulu,
Diak Itä
Pieksämäki
Sosiaalialan koulutusohjelma
Sosionomi (AMK)

TIIVISTELMÄ

Ovaskainen, Outi. ”On saatu yhteinen punainen lanka.” Tutkimus Muutosvalmius Päihdetyössä-hankkeen vaikutuksista ja pilottikohteiden organisaatioiden oppimisesta Diak Itä, Pieksämäki, syksy 2010, 66 s., 2 liitettä

Diakonia-ammattikorkeakoulu, Sosiaalialan koulutusohjelma, sosionomi (AMK).

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, onko Muutosvalmius Päihdetyössä (VALMA)-hanke onnistunut saamaan aikaan sellaisia vaikutuksia, jotka hankkeelle oli asetettu tavoitteeksi projektisuunnitelmassa ja VALMA-hankkeen kartoittaessa alkuvaiheessa toimintakohteita. Organisaatiotasolta haluttiin selvittää, minkälainen vaikutus VALMA-hankkeella on ollut palvelujen järjestämiseen pilottikohteissa ja mikä on ollut oleellista toimintaa VALMAssa. Organisaatiotasolta haluttiin selvittää, ovatko VALMA-hankkeen luotsaamat työkäytänteet juurtuneet organisaatioihin eli onko oppimista tapahtunut organisaatioissa. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös selvittää, yhtenevätkö pilottikohteiden organisaatioiden työntekijöiden ja esimiesten näkökulmat.

Opinnäytetyö oli empiirinen tutkimus, jossa lähestymistapa oli kvantitatiivinen eli määrällinen. Tutkimuksen kohderyhmä koostui VALMA-hankkeen pilottikohteiden työntekijöistä. Aineisto kerättiin strukturoidulla kyselylomakkeella kesän 2010 aikana. Vastauksia saatiin 66 kappaletta.

Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että VALMA-hankkeen asettamat tavoitteet ovat toteutuneet. Pilottikohteiden organisaatioissa on tapahtunut oppimista ja yleisesti voidaan sanoa, että VALMA-hankkeen luotsaamat työkäytänteet on otettu osaksi organisaatioiden työtä. Varsinkin alkuarvioinnin, muutosmotivaation tunnistamisen sekä motivoivan haastattelun käyttö pilottikohteissa oli kasvanut paljon VALMA-hankkeen vaikutuksen myötä. Kokonaisuutena arvioituna voidaan sanoa, että VALMA-hanke on vastaajien mielestä ollut tarpeellinen ja opettava hanke. Tuloksista voidaan kuitenkin päätellä, että VALMA-hankkeen luotsaamat työkäytänteet eivät ole juurtuneet jokaisen työntekijän työkäytänteiksi. Koulutukset olivat apuna organisaatioiden oppimisessa, mutta lisäkoulutuksia kaivattiin. Kyselyn vastauksista voidaan myös päätellä, että VALMA-hankkeen toiminnalla ja luotsaamalla työkäytänteillä on ollut vaikutusta asiakkaan muutosvalmiuden tunnistamisen lisääntymiseen. Kokonaisuutena arvioituna työntekijöiden sekä johtoryhmän ja ohjausryhmien antamat vastaukset olivat samankaltaisia. Johtoryhmä ja ohjausryhmät antoivat pääosin hieman positiivisempia vastauksia kysymyksiin kuin työntekijät.

Asiasanat: organisaatio, oppiva organisaatio, hankkeet, kvantitatiivinen tutkimus

ABSTRACT

Ovaskainen, Outi. "We Have Had a Mutual Red String." A research on the influences of the project Readiness for change in intoxicant work and the learning of the pilot organizations.

66 p., 2 appendices. Language: Finnish. Pieksämäki, Autumn 2010.

Diaconia University of Applied Sciences. Degree Programme in Social Services. Degree: Bachelor of Social Services.

The aim of this study was to research what kind of impact the project "Readiness for change in intoxicant work (VALMA)" had accomplished. Certain goals had been placed for the project VALMA in the project plan. One of the goals was to have impact on organizational level in the pilot organizations. The purpose of this study was to research what kind of impact the project VALMA had had on organizing services in the pilot organizations and what had been relevant work of the project VALMA. The second aim of the study was to research whether the tools piloted by the project VALMA were rooted in the pilot organizations. The third aim of the study was to research whether the perspectives of employees and supervisors of the pilot organizations were similar.

This was an empirical study and quantitative method was used. The study material consisted of the employees of the pilot organizations. The study material was collected by a questionnaire during summer 2010. 66 responses were received by the survey.

Based on the results it can be said that the goal was achieved. Learning has taken place in the pilot organizations. In general it can be said that the tools piloted by the project VALMA have been rooted in the organizations. Especially the use of initial assessment, the recognition of change in motivation and motivational interviewing had grown in the pilot organizations by the influence of the project VALMA. Based on the results it can be said that the project VALMA has been a relevant and educational project. However, based on the results, it can be said that the tools piloted by the project VALMA have not rooted as part of every employee's work. Education has helped learning but more education was needed. The perspectives of the employees and supervision group and guidance groups were similar. The supervision group and guidance groups gave a little more positive results than the employees.

Keywords: organization, learning organization, projects, quantitative research

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
2 OPPIVA ORGANISAATIO	6
2.1 Oppivan organisaation määrittely	6
2.2 Miksi oppiva organisaatio?	7
2.3 Oppivan organisaation tarkastelu	9
2.3.1 Oppivan organisaation johtamisnäkökulma	9
2.3.2 Oppiva organisaatio yksilöiden näkökulmasta	10
2.3.3 Muutosvastarinta organisaatiossa	11
2.4 Aiemmat tutkimukset	12
3 OPPIMISEN PROSESSINÄKÖKULMIA	14
3.1 Argyrisin ja Schönin yksi- ja kaksikehäinen oppiminen	14
3.2 Nonakan ja Takeuchin hiljainen tieto	15
3.3 Peter Sengen malli oppivasta organisaatiosta	17
4 VALMA-HANKE	18
4.1 VALMA-hankkeen tavoitteet	18
4.2 VALMA-hankkeen toteutus ja tuotokset	20
4.3 VALMA-hankkeen arviointi	21
4.4 VALMA-hankkeen käsitteistöä	22
4.4.1 Yksilön muutosmotivaatio	22
4.4.2 Transteoreettinen muutosvaihemalli ja motivoiva haastattelu	23
4.5 Oppiva organisaatio VALMA-hankkeen näkökulmasta	24
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	28
5.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	28
5.2 Tutkimuksen lähtökohdat ja kohderyhmä	28
5.3 Aineiston keruu- ja analyysimenetelmät	29
5.4 Tutkimuksen eettisyys ja tulosten luotettavuus	32
6 TULOKSET	34
6.1 Taustatiedot	34
6.2 Muutosta edistävät työkäytännöt	35
6.3 VALMA-hankkeen toiminnan arviointi	39
6.4 VALMA-hankkeen kehittämistyöstä saatu hyöty	42
6.5 VALMA-hankkeen toiminta ja vaikutukset	43
6.6 Pilottikohteiden johtoryhmän ja ohjausryhmien näkemyksiä	47
7 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET	50
8 POHDINTA	57
LÄHTEET	59
LIITE 1. SAATEKIRJE	62
LIITE 2. KYSELYLOMAKE	63

1 JOHDANTO

Organisaation kehittämisestä on tullut pysyvä osa nyky-yhteiskunnan työkuultuuria. Organisaation tulee reagoida muuttuviin olosuhteisiin ja omaksua uusia oppeja nopeasti. Sosiaalialalla erilaiset kehittämishankkeet ja -projektit pyrkivät vastaamaan tähän tarpeeseen. Kehittämiskeskus Tyynelän hallinnoima ja Raha-automaattiyhdistyksen rahoittama Muutosvalmius Päihdetyössä (VALMA)-hanke on osaltaan pyrkinyt vastaamaan tähän tarpeeseen. Hanke on kehittänyt uusia työkäytänteitä päihdetyöhön.

Sain aiheen tämän tutkimuksen tekemiseen VALMA-hankkeen projektityöntekijältä toukokuussa 2010. Tämä tutkimus oli yhtenä osana VALMA-hankkeen arviointityötä. Tutkimukseni tarkoituksena oli selvittää, ovatko VALMA-hankkeen luotsaamat työkäytänteet muodostuneet osaksi organisaatioiden toimintakäytäntöjä. Tutkimuksen aineisto on kerätty kyselylomakkeella pilottikohteiden työntekijöiltä. Tutkimuksen tulokset julkaistaan tämän tutkimuksen lisäksi VALMA-hankkeen artikkelikokoelmassa. Lisäksi tutkimuksen tuloksia käytetään VALMA-hankkeen toiminnan arviointiin.

Tutkimukseni teoreettisena viitekehyksenä on oppiva organisaatio. Organisaation oppimista on tutkittu teollistumisen myötä jo sadan vuoden ajan. Organisaation oppimista sosiaalialalta on kuitenkin tutkittu vähän. Oman erityispiirteensä tutkimukseen tuo se seikka, että organisaation kehittäminen ei ole lähtöisin organisaation sisältä, vaan kehittämistyö on tapahtunut hankkeen toimesta. Oppimisen kannalta tällä on monia vaikutuksia, jotka on hankkeessa jouduttu ottamaan huomioon. Lisäksi työssäni selvitän VALMA-hankkeen toimintaa ja sen käyttämiä keskeisiä käsitteitä.

2 OPPIVA ORGANISAATIO

2.1 Oppivan organisaation määrittely

Organisaatiokäyttäjymisen järjestelmällinen tutkiminen alkoi teollisen vallankumouksen myötä. Tehtaiden perustaminen ja laajentuminen synnyttivät monia eri kysymyksiä, joihin haettiin vastauksia. Kysymykset liittyivät mm. työntekijöiden saantiin, kurinpiitoon, motivaatioon sekä koulutukseen. Myös kehittyvä teknologia loi omat ongelmansa. Tehokkuuden tavoittelu 1900-luvun alusta lähtien antoi aiheita organisaatiokäyttäjymisen tutkimuksen kehittymiselle. Aihetta on tutkittu monesta eri näkökulmasta ja erilaisia teorioita ja malleja on kehitetty runsaasti. Tämän päivän palvelu- ja informaatioyhteiskunta antavat uusia tutkimuksen kohteita, sillä teknologian kehittyminen ja työntekijöiden korkea koulutustaso ja ammattitaito asettavat uusia vaatimuksia organisaatioiden toimintatavoille ja tutkimukselle. (Lämsä & Hautala 2004, 22.)

Jotta voimme pohtia, mitä tarkoittaa oppiva organisaatio, on käsite ”organisaatio” määriteltävä. Organisaatio on ihmisten muodostama yhteisö, joka on olemassa jotakin tiettyä tarkoitusta varten. Organisaatio pyrkii toteuttamaan tarkoitustaan erilaisin keinoin. Organisaatio jäsentää ja jakaa työtä sekä hyödyntää käytettävissä olevia voimavaroja kuten työvoimaa, pääomaa ja teknologiaa. (Sarala & Sarala 1996, 12.)

Organisaatiota voidaan kuvata ihmisten muodostamaksi yhteistoiminnaksi, jonka pyrkimyksenä on saavuttaa yhteiset tavoitteet. Organisaatiot jaetaan tavallisimmin yrityksiin, julkishallinnon organisaatioihin ja kolmannen sektorin organisaatioihin. Organisaation tavoitteet voivat liittyä toiminnan kokonaistarkoitukseen tai suppeampiin osakokonaisuuksiin, kuten vaikkapa tiimin toimintaan tai palvelun kehittämiseen. (Lämsä & Hautala 2004, 9.)

Oppivaa organisaatiota on vaikea kuvailla tarkasti ja oppivasta organisaatiosta onkin tehty monta eri määritelmää. Peter Senegen mukaan oppiva organisaatio on organisaatio, jossa ihmisillä on mahdollisuus jatkuvasti kehittyä ja saavuttaa haluamiaan tuloksia. Oppivassa organisaatiossa viriävät uudet ajattelumallit, ja ihmisillä on yhteiset tavoitteet ja mahdollisuus oppia yhdessä. T.J. Petersin mukaan oppiva organisaatio on organisaatio

tio, joka kannustaa kokeilemaan, mutta sallii virheitä ja epäonnistumisia. Oppiva organisaatio rohkaisee sisäistä kilpailua, lisää ja välittää tietoa sekä edistää ideointia. (Sydänmaanlakka 2001, 53-54.)

Oppivan organisaation määrittä on myös kritisoitu. Pentti Sydänmaanlakan mukaan käsite oppiva organisaatio on siinä mielessä huono, että hänen mielestään kaikki organisaatiot oppivat. Sydänmaanlakka käyttääkin oppivasta organisaatiosta mieluummin määritelmää älykäs organisaatio. Älykkäällä organisaatiolla on kolme perustavaa laatua olevaa kyvykkyyttä uusiutumisen suhteen. Ensinnäkin älykäs organisaatio osaa nähdä muutostarpeensa hyvin varhaisessa vaiheessa. Toiseksi älykäs organisaatio oppii nopeammin kuin kilpailijaorganisaatiot. Kolmanneksi älykäs organisaatio pystyy viemään uudet asiat käytäntöön nopeammin kuin sen kilpailijat. (Sydänmaanlakka 2001, 52.)

Oppivaa organisaatiota voidaan tarkastella myös sen kautta, mitä oppiminen on organisaatiossa. Yhden teorian mukaan oppiminen organisaatiossa on muutosta organisaation kyvykkyydessä. Oppiminen on ihmisten toimintaa, ja siinä on kyse sellaisista oppimisen prosesseista, jotka edistävät organisaation kyvykkyyttä suoritua perustehtävästään ja kehittää sitä. (Lämsä & Hautala 2004, 191.)

Jos oppimista organisaatiossa voidaan kuvata muutokseksi organisaation kyvykkyydessä, organisaation oppimista voidaan mitata tämän muutoksen menestymisellä. Menestyminen muutoksessa määräytyy usein kahden muuttujaryhmän, tehtäväalueen suomien mahdollisuuksien ja työyhteisön henkisen kapasiteetin yhteisvaikutuksena (Paasivaara, Suhonen, Nikkilä 2008, 77). Oppiva organisaatio käsitetään työyhteisölähtöisenä kehittämisenä, mikä ymmärretään yhteisen tekemisen, keskustelemisen ja oppimisen tuloksena tuotettuna käytäntönä. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009. 11).

2.2 Miksi oppiva organisaatio?

Osaaminen ja oppiminen ovat nousseet organisaatioiden kriittisiksi menestystekijöiksi, sillä muutoksesta on tullut pysyvä toimintatapa. Innovointi, kehittäminen ja uudistuminen ovat satunnaisessa ja pirstaleisessa nyky-yhteiskunnassamme välttämättömyksiä. Ongelmat organisaatioissa ovat aikaisempaa monimutkaisempia ja rutiineja ja toistu-

vanluonteista työtä on yhä vähemmän. Näin ollen tarvitaan uusia ajattelu- ja toimintamalleja. Ihmisten osaamisesta on tullut ydinalue, jonka varassa organisaatio toimii ja kehittyy. (Lämsä & Hautala 2004, 191.)

Yhtenä toimivan työyhteisön ehtona on tasapainoinen kehittäminen ja sisäinen uudistuminen. Työyhteisön hyvä toimintakyky on vahvuutta muutostilanteiden käsittelyssä, mutta hyvä toimintakyky vastaa ennen kaikkea päivittäiseen perustehtävään. Sosiaalialalla uudistumisen tarvetta luovat monet eri asiat. Asiakastyö on vaikeutunut, työmäärä lisääntynyt sekä paine työn vaikuttavuuden lisäämiseksi on lisääntynyt. Lisäksi sosiaalialalla painii jatkuvasti työntekijöiden saatavuuteen, riittävyys ja jaksamiseen liittyvien ongelmien kanssa. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 9.)

Nykyään organisaation kehittämistä pidetään olennaisena osana ammatillisuutta ja korkeatasoista palvelutoimintaa. Suunnittelu ja kehittäminen eivät enää kuulu vain esimiesten toimialaan, vaan siitä on tullut osa jokaisen yksilön ammattiroolia. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 9-10.) Sosiaalialan työssä kysytään laajaa ja monipuolista tietoperustaa sekä hyvää käytännön osaamista. Asiantuntijuus ja ammatillinen kehittyminen ovat organisaation menestystekijöitä. Ammatillinen pätevyys lisääntyy kokemusten, jatkuvan tiedonhankinnan ja oppimisen kautta. Voidaankin sanoa, että todellinen asiantuntijuus rakentuu jatkuvan opiskelun ja kokemuksen avulla. Vaikka sosiaalialalla oppimista tapahtuu paljon sosiaalistumisen kautta, asiantuntijaksi kehitytään kuitenkin tietoisesti. (Janhonen & Vanhanen-Nuutinen 2005, 13, 17, 26.) Työntekijöiden tulee osata hyödyntää kokemuksiaan, ottaa vastuu omasta oppimisesta sekä kyetä asenteiden ja arvojen muutokseen ja tietoisuuden avartumiseen. (Ruohotie 2000, 3.)

Lyhyesti ilmaistuna organisaation oppiminen lähtee muutoksen tarpeesta. Jos organisaatio joutuu muuttamaan toimintaansa, se tarvitsee oppimista ja oppivaa organisaatiota. Organisaation oppiminen lähtee liikkeelle organisaation tilanteesta ja tulevaisuuden odotuksista. Oppimiseen tarvitaan ihmisiä ja oikeanlaiset puitteet, jotka tukevat oppimista. (Moilanen 2001, 13-14.)

2.3 Oppivan organisaation tarkastelu

Oppiva organisaatio on laaja ja monisäikeinen kokonaisuus, jonka hahmottaminen ei ole yksinkertaista. Tämän vuoksi myös organisaation kehittäminen on haastavaa. Oppivan organisaation hahmottamisen tukena ovat tiede ja monet tieteelliset tutkimukset, ja organisaation oppimista onkin tutkittu paljon. Oppivaa organisaatiota voidaan hahmottaa pohtimalla, mitä asioita organisaation oppimiseen liittyy. (Moilanen 2001, 3.)

2.3.1 Oppivan organisaation johtamisnäkökulma

Oppivan organisaation johtamista voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta; strategisesta johtamisesta sekä operatiivisesta oppijoiden ja heidän oppimisensa johtamisesta. Kun organisaatio ryhtyy muuttamaan toimintaansa, rakenteet ja järjestelmät pitävät yllä vanhaa toimintaa. Tällöin johdon on pyrittävä muuttamaan näitä strategisen tason asioita, jotta muutos on mahdollinen. Oppiva organisaatio on kokonaisuus, johon vaikuttavat monet eri asiat. Tätä kokonaisuutta on pystyttävä johtamaan, jolloin ylimmän johdon ja johtoryhmän merkitys korostuu. (Moilanen 2001, 18–19.)

Johdon tulee huomioida organisaation strateginen taso, sillä strategisen tason tekijät ovat merkityksellisiä oppimiselle. Yksilöt ja tiimit voivat oppia, mutta koko organisaation oppimisen lisäarvo jää saavuttamatta, jos strategisen tason tekijöitä ei oteta huomioon. Strategisen tason tekijöitä on monia. Organisaatio voi kohdata isoja ja vaativia muutoksia, jolloin oppimisen puitteiden rakentaminen ja kunnossa pitäminen muodostuu keskeiseksi tekijäksi. Mitä isompia haasteita organisaatio kohtaa, sitä paremmin puitteiden pitäisi olla kunnossa. Oppimisen puitteet muodostuvat organisaatioissa yksilöllisesti, mutta niillä on yhteisiä piirteitä. Oppimisen puitteet muodostuvat mm. organisaation arvoista, toimintaperiaatteista, rakenteista ja erilaisista järjestelmistä, jotka voivat joko edistää tai estää oppimista. Organisaation tulevaisuuden kuvat eli strategia tai visio on merkityksellinen asia oppimisen kannalta. Oppimisen sisällön johtaminen muodostuu näistä tulevaisuuden kuvista. (Moilanen 2001, 15–16.)

Johtamisen kannalta on tärkeää huomioida, että oppimista tapahtuu monella eri tasolla. Oppimista tapahtuu niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasollakin ja on tärkeää tukea

oppimista kaikilla näillä tasoilla. Yksilön, tiimin ja organisaation oppiminen liittyvät vahvasti yhteen. Tärkeää oppimisen kannalta on hyvät kontaktiverkostot eri tasojen sisällä ja välillä. Organisaation yhteinen visio ja yhteiset arvot ohjaavat oppimista ja organisaatio luo oppimista tukevat rakenteet. Yksilöt puolestaan luovat mahdollisuudet jatkuvalla oppimiselle kyseenalaistamalla ja omaa toimintaa määrätietoisesti kehittämällä. Osaaminen jaetaan tiimien sisällä, mikä mahdollistaa yhdessä oppimisen ja koko organisaation oppimisen. (Sydänmaanlakka 2001, 45.)

Oppijoita on monenlaisia ja jotkut yksilöt oppivat hyvinkin itsenäisesti. Kuitenkin organisaation johtoa tarvitaan oppijoiden ja oppimisen johtamiseen. Yksilöt voivat tarvita tukea hyvinkin erilaisissa asioissa, kuten tarpeen ja motiivin etsimisessä, oppimisen keinojen valinnassa tai muutokseen liittyvien pelkojen läpikäynnissä. Johdolla on tärkeä tehtävä siinä, että se antaa palautetta yksilöille sekä myös palkkioita oppimisen onnistumisesta. (Moilanen 2001, 20.)

Johdon tulisi myös huomioida, että oppimisen keinoja organisaatiossa on monia. Yleensä organisaation oppimista tuetaan erilaisten koulutusten keinoin. Koulutus on yksi keino oppimisprosessin eteenpäin viemisessä, mutta ei ainut. Oppimisen keinojen valikoima pitäisi olla niin laaja ja monipuolinen, että se mahdollistaa jokaisen yksilön täysipainoisen kehittymisen ja oppimisen. Koulutukseen panostetaan yleensä paljon, mutta sen vaikutukset jäävät vähäisiksi. Oppimista tapahtuukin jatkuvasti muilla areenoilla, kuten työssä vuorovaikutuksessa muiden kanssa. (Moilanen 2001, 50, 95-96.)

2.3.2 Oppiva organisaatio yksilöiden näkökulmasta

Vaikka oppivan organisaation rakentamisessa tärkeää on johdon ja strategisen tason huomioonottaminen, ei yksilöiden merkitystä voida vähätellä (Moilanen 2001, 17). Organisaatio kuitenkin muodostuu ihmisistä, yksilöistä (Juuti 2006, 90). Yhteisten tavoitteiden lisäksi organisaation jäsenillä, työntekijöillä, on henkilökohtaisia tavoitteita (Lämsä & Hautala 2004, 9). Eri organisaatioissa yksilöiden oppimiseen panostetaan eri tavoilla, mutta yksikään organisaatio ei selviä ilman yksilöiden oppimista. Myöskään yksilöiden oppiminen ei hyödytä pelkästään yksilöä itseään, vaan oppiminen on merkityksellistä koko organisaation kannalta. (Moilanen 2001, 17.) Ihmisen toiminnan ja sii-

hen vaikuttavien tekijöiden tunteminen on tärkeää organisaation toiminnan tuntemisen ja kehittämisen kannalta (Juuti 2006, 90).

Mahdollisuus panostaa oppimiseen ja ammatilliseen kasvuun merkitsee yksilölle monia asioita. Yksilö kokee, että häntä arvostetaan ja että häneen luotetaan. Kun työnantaja tarjoaa erilaisia oppimisen mahdollisuuksia, työntekijä kokee, että häntä pidetään tärkeänä ja näin ollen hän luottaa paremmin omaan tulevaisuuteensa ja kehittymiskykyynsä. Oppiminen vaikuttaa työssä jaksamiseen ja ilmapiiriin sekä parantaa yksilön osaamista ja monitaitoisuutta. Näillä kaikilla tekijöillä on hyödyttävä vaikutus työn tekoon sekä organisaatioihin yleisestikin. (Moilanen 2001, 17.)

Työyhteisön muodostumisen ja yhteistoiminnan kannalta on oleellista, että organisaation yksilöt ajattelevat suhteellisen samalla tavalla tavoitteistaan ja toiminnan tarkoituksesta. Toimijoiden välillä tulee myös olla toimintatapoja koskevia sopimuksia, jotka organisaation strateginen taso ja johto mahdollistavat. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 19.)

2.3.3 Muutosvastarinta organisaatiossa

Uuden oppimisella on usein tarkoituksena pyrkiä johonkin muutokseen työyhteisössä. Organisaation yksilöt ovat vastuussa muutoksen toteutumisesta. Vaikka mahdollisuus uuden oppimiseen merkitsee yksilölle monenlaisia positiivisia asioita, muutoksen yhteydessä ilmenee usein myös muutosvastarintaa. (Paasivaara, Suhonen & Nikkilä 2008, 77.)

Usein ajatellaan, että ihmiset ovat muutoksen kannalta ongelma, koska he ”jarruttavat” muutoksen toteutumista. Yksilöt eivät välttämättä sopeudu muutosprosessiin eivätkä he käyttäydy oletusten mukaisesti. Yksilöt hidastavat muutoksen etenemistä erilaisilla tunnereaktioilla, viivytyksillä sekä epäröinnillä. Kuitenkaan muutosvastarintaa ei tulisi pitää epänormaalina ja häiritsevänä tekijänä, vaan se tulisi käsittää normaaliksi suruprosessiksi, joka muutosvaiheessa on aina tehtävä. Ihmisten on saatava surra ja luopua rauhassa, jotta tilalle voi syntyä uutta. (Paasivaara, Suhonen & Nikkilä 2008, 77.)

Muutos edellyttää vanhoista toimintatavoista luopumista, joten tyypillistä on esimerkiksi muutoksen kieltäminen, tilanteesta johtuva vihaisuus ja jopa masentuminen (Paasivaara, Suhonen & Nikkilä 2008, 77). Myös erilaiset defensiiviset rutiinit estävät oppimista organisaatiossa. Defensiivisiä rutiineja ovat mm. erilaiset selitykset, kuten tämä ei ole meillä mahdollista, meillä on aina toimittu näin tai tämä on normaali tapa toimia. (Lämsä & Hautala 2004, 192.) Muutosvastarinta ei kuitenkaan aina ole välttämättä asennekysymys, vaan vastarintaan voi liittyä haluttomuus uusiin haasteisiin tai persoonallisten kykyjen riittämättömyys. Yksilön heikko itseluottamus ja voimavarojen puute voivat jopa estää uusien haasteiden vastaanottamisen. On hyvä, jos organisaatiossa tiedostetaan muutosvastarintaan liittyvät erilaiset reaktiot. Esimerkiksi uusien kehittämishankkeiden pohjustaminen ja yhteinen keskustelu ovat tärkeitä asioita. Nämä auttavat yksilöä hyväksymään työyhteisön monimutkaisuuden ja yllätyksellisyyden. (Paasivaara, Suhonen & Nikkilä 2008, 77.)

2.4 Aiemmat tutkimukset

Virpi Heiskanen tarkasteli Pro-gradu tutkielmassaan asiantuntijaorganisaation toimintaa ja johtamista oppimisen ja osaamisen näkökulmasta sekä työntekijöiden kokemuksiin perustuen. Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa siitä, miten asiantuntijaorganisaatio on toiminut oppimisen ja osaamisen näkökulmasta. Yhtenä keskeisenä tuloksena tutkimuksessa oli se, että työntekijät olivat kokeneet, että heidän organisaatiossaan kannustetaan kouluttautumiseen ja uuden osaamisen kannustamiseen. Työntekijöiden mielestä projektit ja hankkeet ovat oppimiskokemuksia, mutta isoin oppiminen tapahtuu kuitenkin arkityön kautta. Organisaation työntekijät olivat kuvanneet oman organisaationsa toimintaa oppivana. He olivat liittäneet tyypillisiä oppivan organisaation tunnuspiirteitä, kuten oppimista edistävän ilmapiirin, mahdollisuuden osallistua ja vaikuttaa organisaation asioihin ja omaan työhön sekä osallistumisen yhteisen vision luomiseen. (Heiskanen 2008, 3, 84–85.)

Pasi Kosken väitöskirjan kohteena olivat oppimisprosessit jotka tapahtuivat tietyssä kontekstissa tai oppimisympäristössä. Tutkimuksen kontekstina oli suomalaisessa autonrenkaita valmistavassa tehtaassa toteutettu 3-vuotinen kehittämishanke. Tutkimuksessa keskeisenä tuloksena oli se, että koulutuksen ja kehittämisen osalta tehtaan oppi-

misympäristölle oli leimallista johdon taholta osoitettu voimakas kannustaminen ja tuki yksilöiden oppimiselle ja ammattitaidon lisäämiselle. Tilanne kuitenkin vaihteli jonkin verran aseman ja ammatin mukaan ja esimerkiksi monien tuotannontyöntekijöiden kohdalla yksilöllisen osaamisen kehittäminen ei välttämättä näyttäytynyt merkittävänä mahdollisuutena. Työntekijöiden kokeilut ja parannukset jäivät yksilöllisen hiljaisen tiedon varaan tai pienen ryhmän sisäiseksi tiedoksi. Toisena keskeisenä tuloksena Kosken tutkimuksen keskeisenä johtopäätöksenä oli se, että organisaation oppiminen on ytimeltään poliittinen prosessi. Tutkimuksen perusteella peruslähtökohdaksi Koski asetti, että kehittämistyötä tekevän tulee olla tietoinen organisaatiopoliitiikan olemassaolosta ja että politiikan rooli voi olla yhtä hyvin oppimista edistävä tai ehkäisevä. Kosken mukaan kehittäjän tulee perehtyä kohdeorganisaatioonsa mahdollisimman syvällisesti, ja pyrkiä saamaan tietoa kehittämistyössä mukana olevien välisistä poliittisista asetelmista. Poliittiset prosessit pitkälti määrittelevät, missä määrin jokin tavoite on saavutettavissa tietyssä organisaatiossa ulkopuolisen edistämän kehittämistyön keinoin. (Koski 2007, 5, 8.)

3 OPPIMISEN PROSESSINÄKÖKULMIA

Organisaation oppimisen prosessinäkökulmasta on kaksi tunnettua teoriaa. Nämä teoriat ovat Argyrisin ja Schönin esittämä yksi- ja kaksikehäinen oppiminen sekä Nonakan ja Takeuchin esittämä SECI-malli. Myös Peter Senge on esittänyt tunnetun mallin oppivasta organisaatiosta. (Lämsä & Hautala 2004, 191.)

3.1 Argyrisin ja Schönin yksi- ja kaksikehäinen oppiminen

Argyrisin ja Schönin esittämän teorian mukaan oppiminen organisaatiossa on kaikkien yksilöiden ja ryhmien oppimista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Lämsä & Hautala 2004, 191). Lähtökohtana on, että organisaation oppimisprosessi käynnistyy organisaation yksilöiden toiminnan kautta (Heikkinen 2005, 78). Tätä edistää kehittämiseen kannustava ilmapiiri, jossa organisaation jäsenet kyseenalaistavat jatkuvasti omaa toimintaansa. Organisaation jäsenet havaitsevat virheitä ja poikkeavuuksia sekä korjaavat niitä uusimalla omia tai organisaation toimintatapoja. Argyris ja Schön erottavat teoriasaan kolme oppimisen muotoa, jotka ovat yksikehäinen oppiminen, kaksikehäinen oppiminen sekä oppimaan oppiminen. (Lämsä & Hautala 2004, 191.)

Yksikehäisen oppimisen tavoitteena on, että organisaatio sopeutuu ulkoa ja sisältä tuleviin muutoksiin. Organisaatiolla on tällöin kyky hankkia palautetta toiminnastaan, korjata virheitään ja ottaa oppia poikkeamistaan. Toimintamallia muutetaan analysoimalla myönteisiä tai kielteisiä poikkeamia asetetuissa tavoitteissa. Toiminta on korjaavaa ja organisaation päätöksenteko perustuu jo olemassa oleviin normeihin ja ohjeisiin. Yksikehäisessä oppimisessa organisaatio etsii virheet, reagoi niihin ja sopeutuu uuteen. (Lämsä & Hautala 2004, 191.)

Kaksikehäisessä oppimisessa toiminta on myös korjaavaa, mutta sen lisäksi toiminnan sääntöjä ja ehtoja muutetaan. Organisaation normit ja ohjeet asetetaan pohdinnan alle ja sen kautta sopeudutaan muutosvaatimukseen. Kaksikehäisessä oppimisessa kyseenalaistetaan toiminnan perusteita, arvoja sekä vanhoja ajattelu- ja toimintamalleja. (Lämsä & Hautala 2004, 191.)

Argyrisin ja Schönin mukaan oppimaan oppiminen on sitä, että ihmiset oppivat arvioimaan itseään ja vähentämään organisaatiossa ilmeneviä defensiivisiä rutiineja. Oppimaan oppimisen edellytyksenä organisaatiossa on runsas tiedon tuottaminen, avoin vuorovaikutus sekä ihmisten sitoutuminen kehittämiseen. Vuorovaikutuksessa on tärkeää, että yksilöt ovat valmiita kyselemään, keskustelemaan, kuuntelemaan ja tekemään tarvittaessa omasta näkökulmasta poikkeavia ratkaisuja. Organisaation yksilöiden ja ryhmien välisten suhteiden tulisi olla luottamuksellisia, avoimia ja mahdollisimman vähän omaa asemaa ja toimintaa puolustavia. (Lämsä & Hautala 2004, 192.)

3.2 Nonakan ja Takeuchin hiljainen tieto

Toinen teoria organisaation oppimisesta on Nonakan ja Takeuchin SECI-malli. Teoria perustuu japanilaisten yritysten menestystä koskeviin tutkimuksiin. Nimi tulee englanninkielisistä sanoista Socialisation (sosialisaatio), Externalization (ulkoistaminen), Combination (yhdistäminen) sekä Internalization (sisäistäminen). Tämän teorian mukaan menestys perustuu organisaation kykyyn tuottaa uutta tietoa, joka ilmenee tuotteissa, palveluissa ja järjestelmissä. Uuden tiedon tuottaminen on ensiarvoisen tärkeää, sillä se on kilpailuetu verrattuna toisiin yrityksiin. Nonaka ja Takeuchi erottavat tiedon alueella kaksi muotoa, täsmällisen tiedon (explicit knowledge) sekä hiljaisen tiedon (tacit knowledge). (Lämsä & Hautala 2004, 193–194.)

Täsmällinen tieto on sanoin, kuvin tai numeroin ilmaistavissa olevaa tietoa, ja se tallennetaan usein organisaation tietovarastoon. Täsmällistä tietoa voidaan välittää toisille ja se onkin tärkeää vuorovaikutuksessa, opetuksessa ja oppimisessa. Täsmällinen tieto on tärkeää myös toiminnan arvioinnissa. (Lämsä & Hautala 2004, 194.)

Hiljainen tieto on kokemuksesta ja henkilökohtaista, ja se perustuu yksilön intuitioon. Hiljainen tieto sisältää aavistuksia, uskomuksia, oletuksia, tunteita, ihanteita ja arvoituksia. Hiljaista tietoa voidaan luonnehtia myös tilannetajuksi tai tilanteiden hallinnaksi, sillä sen käyttö tulee usein esille poikkeustilanteissa. Ihmisen onkin vaikea ilmaista hiljaista tietoa täsmällisesti. (Lämsä & Hautala 2004, 194.)

Oppivan organisaation näkökulmasta ajateltuna on tärkeää, että työyhteisöön saataisiin kannustava ilmapiiri hiljaisen tiedon esiin saamiseksi. Tällä tavoin yksilöiden oppimisesta ja osaamisesta syntyy yhteisöllistä oppimista ja osaamista. Tämä mahdollistaa sellaisen työyhteisön synnyn, jolla on yhteisiä päämääriä sekä ajattelu- ja toimintamalleja. Tällaisessa työyhteisössä jatkuva kehittäminen on sisäänrakennettu yhteisön toimintaan, ja näin ollen työyhteisö kykenee jatkuvasti oppimaan omasta toiminnastaan. (Lämsä & Hautala 2004, 194–195.)

Nonakan ja Takeuchin mukaan hiljainen ja täsmällinen tieto ovat jatkuvassa kiertoliikkeessä toistensa kanssa. He ovatkin hahmotelleet mallin, joka hyödyntää tätä kiertoliikettä. Tieto muuttuu mallissa syklisesti neljän eri vaiheen kautta. Nämä vaiheet ovat sosialisatio, artikulaatio, yhdistäminen ja sisäistäminen. (Lämsä & Hautala 2004, 195.)

Sosialisaatiossa esimerkiksi uusi työntekijä oppii osaavaa työntekijää havainnoimalla ja tekemällä työtä yhdessä muiden kanssa. Oppiminen tapahtuu siis mallioppimisen ja kokemuksen kautta. Uusi työntekijä oppii tilanteessa väistämättä uusien tietojen ja taitojen lisäksi myös asenteita, arvoja, uskomuksia ja toimintamalleja. Näin ollen hiljaisesta tiedosta tulee hiljaista. Artikulaatio eli ulkoistaminen on prosessi, jonka tavoitteena on käsitellä tietoa tarkoituksellisesti yhdessä työyhteisössä. Hiljainen tieto sanallistetaan täsmällisin käsittein, ja työyhteisö vaihtaa kokemuksia keskenään sekä oppii toistensa kokemuksista. (Lämsä & Hautala 2004, 195.)

Yhdistämisvaiheessa pyritään luomaan uutta yhteistä, julkista ja näkyvää tietoa. Tämä onnistuu siten, että artikulaatiovaiheen tuloksia liitetään organisaation olemassa olevaan tietoon. Yhdistämisvaihe sisältää tiedon dokumentointia, ohjeistamista sekä toimintasääntöjen ja opasteiden luomista. Tällä tavoin työyhteisö muodostaa yhteisiä käytäntöjä ja työkaluja toimintaa varten. Sisäistämisvaiheessa yksilö ottaa edellisten vaiheiden osaamisen ja tiedon käyttöön omassa työssään. Yksilö sisäistää käsitteelliset asiat kokemuksen avulla omaksi tiedokseen. Näin muodostuu käytännöllisen taitavuuden ja osaamisen perusta. Sisäistäminen on ajallisesti pitkäkö prosessi, ja siinä täsmällinen tieto muuttuu hiljaiseksi tiedoksi. (Lämsä & Hautala 2004, 195-196.)

3.3 Peter Sengen malli oppivasta organisaatiosta

Peter Sengen mukaan oppivassa organisaatiossa ihmiset kehittävät kykyjään koko ajan saadakseen aikaan haluamiaan asioita. Senge painottaa enemmän oppimisen tulosta ja hän erottaa viisi oppivan organisaation osatekijää, jotka ovat systeemiajattelu, mentaaliset mallit, itsehallinta, tiimioppiminen sekä yhteinen visio. (Lämsä & Hautala 2004, 196.)

Usein organisaation ajatellaan olevan avoin ja monista toisiinsa kytkeytyvistä osista koostuva järjestelmä. Systeemiajattelun mukaan oppivassa organisaatiossa on kuitenkin pyrittävä näkemään organisaatio kokonaisuutena, jonka aktiivisia toimijoita ihmiset ovat. Oppivan organisaation kannalta on tärkeää, että yksilö ymmärtää oman työtehtävänsä merkityksen kokonaisuudessaan. Oppimisen kannalta on tärkeää tunnistaa pinttyneet oletukset ja käsitykset. Näitä syvälle iskostuneita olettamuksia, yleistyksiä ja mielikuvia ovat mentaaliset mallit, jotka vaikuttavat oppimiseen organisaatiossa. Sengen mukaan ihmiset, jotka kehittävät itsessään itsehallintaa, haluavat oppia jatkuvasti saavuttaakseen tärkeitä kokemiaan päämääriä. Tästä ihmisten halusta syntyy organisaation oppimista tukeva ilmapiiri. (Lämsä & Hautala 2004, 196-197.)

Tiimin jäsenet oppivat parhaimmillaan jakamaan tietonsa sekä ajattelemaan ja toimimaan yhdessä. Tämän takia tiimioppiminen, eli tiedon jakaminen muille on keskeinen asia organisaation oppimisessa. Tiimioppimisessa keskeiseksi asiaksi muodostuu dialogiin perustuva vuorovaikutus. Oppivan organisaation kannalta on tärkeää myös työyhteisön yhteinen visio tavoitellusta tulevaisuudesta. Jos yksilö ei voi yhtyä organisaation visioon, he eivät myöskään sitoudu vision toteuttamiseen. (Lämsä & Hautala 2004, 197.)

Sengen mukaan pyrittäessä oppivaan organisaatioon korostuu neljä tekijää. Näiden tekijöiden tulisi löytyä organisaatiosta, jos se pyrkii oppimaan uutta. Nämä tekijät ovat ihmisten välisen avoimuuden rohkaiseminen ja arvostaminen, erilaisten lähestymistapojen käyttäminen ongelmatilanteissa, ihmisten mahdollisuudet osallistua sekä sellaisten rakenteiden ja prosessien luominen, jotka tekevät kyseenalaistavan asenteen ja hyvien käytäntöjen vahvistamisen yhtä aikaa mahdolliseksi. (Lämsä & Hautala 2004, 197.)

4 VALMA-HANKE

Muutosvalmius päihdetyössä (VALMA 2007-2010)-hanke Kehittämiskeskus Tyynelän hallinnoima tutkimus- ja kehittämishanke. Hanke on alkanut vuonna 2007 ja se päättyy vuonna 2010. Raha-automaattiyhdistys rahoittaa hanketta. Valma-hankkeelle on suunniteltu jatkoa, jonka tarkoituksena olisi levittää ja juurruttaa hankkeen aikana syntyneitä työkäytänteitä. (Ahlfors-Boman, Aholainen & Ovaskainen 2009, 1.)

Hanke on syntynyt siitä ajatuksesta, että nykypäivän päihdehuollossa asiakkaan motivaatio voi olla yksi kriteeri hoitoon pääsemiselle. Tämän on todettu olevan Suomessa yhteiskunnallinen ilmiö ja VALMA-hanke halusi tarttua tähän ilmiöön. Hanke halusi nostaa motivaation tarkemman tutkimisen kohteeksi. Hankkeen suunnittelu alkoi jo vuonna 2005 ja vuoden 2006 aikana pohdittiin perusteet hankkeelle ja hankittiin yhteistyökumppaneita, joista tuli hankkeen pilottikohteita. Pilottikohteiksi valittiin Kuopion seudun Päihdepalvelusäätiö, Varkauden palvelualueen yksikköjä (Varkauden sairaalan psykiatrian yksikkö, Varkauden A-klinikka, Joroisten terveystieteiden keskuksen vuodeosasto sekä Heinäveden sosiaalitoimi ja terveystieteiden keskuksen katko-osasto) sekä Jyväskylän seudun Päihdepalvelusäätiö. (Mari Tuomainen, henkilökohtainen tiedonanto 15.10.2010.)

Rahoituspäätös saatiin Raha-automaattiyhdistykseltä vuoden 2006 lopussa, joten varsinaisesti hanke päästiin käynnistämään vuoden 2007 alusta. Vuoden 2007 aikana hankkeeseen palkattiin tutkijakoordinaattori sekä kaksi projektityöntekijää, toinen vastaamaan Kuopion alueen pilottikohteista ja toinen vastaamaan Varkauden alueen pilottikohteista. Myös Jyväskylä oli mukana hankkeessa yhtenä pilottikohteena. Jyväskylässä ei ollut omaa projektityöntekijää, vaan Kuopion projektityöntekijä oli yhteydessä Jyväskylään. Näin ollen Jyväskylän työntekijät tekivät työtä paljon myös itsenäisesti. (Mari Tuomainen, henkilökohtainen tiedonanto 15.10.2010.)

4.1 VALMA-hankkeen tavoitteet

Hankkeella on ollut sekä tutkimuksellisia että kehittämistyön tavoitteita. Hankkeen onkin sanottu olevan ”tutkimuksellinen kehittämishanke”. Hankkeen tarkoituksena on ollut työstää asiakkaan muutosvalmiutta tunnistavaa, arvioivaa ja edistävää työtapaa ja

välineistöä työntekijöille. Tarkoituksena on ollut myös kerätä tutkimusaineistoa muutosvalmiudesta. (Ahlfors-Boman, Aholainen & Ovaskainen 2009, 1.)

VALMA-hankkeen tavoitteena on ollut nostaa esiin muutosvalmius- ja kuntoutumisvalmiuskäsitteitä sekä kuntoutumisen prosessuaalisuutta päihdetyössä. Hankkeen tavoitteena on ollut tutkia sitä, kuinka valmius muutokseen ja kuntoutumiseen rakentuu ja millaiset tekijät toimintaympäristössä, kuntoutujassa ja toisaalta kuntoutus- ja hoitotilanteessa edesauttavat muutosvalmiuden syntymistä. Tutkimuksessa tuotettua uutta tietoa on sovellettu hoidon ja kuntoutumiskäytäntöjen kehittämistyössä. (Kehittämiskeskus Tyynelä 2006, 2-3.)

Hankkeen kehittämistyön tarkoitukset ovat olleet päihdehuollon avo- ja laituskuntoutuksen kehittämisessä. Kehittäminen on tapahtunut organisaatioiden työmenetelmien, hoitosisältöjen ja työvälineiden kehittämisen kautta. Asiakastasolla on pyritty asiakasvalikoitumisen vähenemiseen sekä asiakkaan saaman palvelun paranemiseen. Asiakkaan saamaa palvelua on pyritty parantamaan asiakaslähtöisempien työvälineiden kehittämisen kautta. (Kehittämiskeskus Tyynelä 2006, 3.)

Näiden tarkoitusten myötä hankkeelle on muodostettu kolme päätavoitetta. Ensimmäinen on ollut päihdekuntoutuksen ja asiakastyön kehittäminen asiakkaan muutosvalmiuden edistämiseksi. Toinen tavoite on ollut kuntoutuksen prosessuaalisuuden esiintuominen ja kuntoutumisjatkumoiden rakentaminen. Kolmas tavoite on ollut asiakaslähtöisyyden lisääminen kuntoutumisen ja hoidon suunnittelussa. Lisäksi koko hankkeen tavoitteena on ollut uuden tiedon tuottaminen muutoksen ja kuntoutumisen rakentumisesta. (Kehittämiskeskus Tyynelä 2006, 3.)

VALMA-hankkeen tavoitteita voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta: hoito- ja kuntoutustyön näkökulmasta sekä palveluprosessin näkökulmasta. Hoito- ja kuntoutustyön näkökulmasta on muodostettu monenlaisia kehittämistavoitteita. Ensimmäinen päätavoite käytännön hoito- ja kuntoutustyössä on ollut kehittää katkaisuhuoltoon enemmän motivoivia ja muutokseen valmentavia elementtejä. Pilottipaikkakuntien tekemä katkaisuhuolto on toteutunut niin avo- kuin laitoshoidossa. Toinen päätavoite käytännön työssä on ollut tehdä kuntoutussuunnitelmat nykyistä asiakaslähtöisimmiksi. Lisäksi kuntoutussuunnitelmista on pyritty tekemään asiakkaan omaa kuntoutumisprosessia

paremmin hyödyntäviksi. Kuntoutumisprosessin eri vaiheiden avaamisen kautta on kehitetty niitä käytäntöjä, jotka ovat osoittautuneet tuloksellisiksi toipumisprosessin eri vaiheissa. Tästä on muodostunut kolmas Valma-hankkeen tavoite, mikä on ollut turvata kuntoutumisprosessien kesto ja jatkuvuus. (Kehittämiskeskus Tyynelä 2006, 4.)

Palvelujärjestelmän eli organisaatioiden näkökulmasta hankkeella on ollut omat kehittämiskohteensa. VALMA-hanke on kehittänyt käytännön menetelmiä eri tason palveluille. Katkaisuhoidoijaksoille tavoitteeksi on asetettu asiakkaan muutosvalmiuden tunnistaminen ja työntekijän työotteen suhteuttaminen muutosvaiheeseen. Myös asiakkaan ”valmentaminen” muutokseen on ollut yksi katkaisuhoidon tavoitteista. Työvälineenä on käytetty motivoivaa haastattelua. Avopalveluihin on kehitetty lyhyt strukturoitu motivoiva interventio. Laitoskuntoutuksen tavoitteena on ollut rakentaa kuntoutussuunnitelmien sisältö asiakaslähtöisiksi, käyttää kuntoutussuunnitelmaa asiakastyön välineenä sekä kehittää kuntoutumista tutkimustiedon pohjalta. Avohoitopalvelujen käyttöön kehitettävä lyhyt strukturoitu motivoiva interventio perustuu William Millerin kehittämään motivaatiota edistävään terapia-menetelmään. (Kehittämiskeskus Tyynelä 2006, 5.)

4.2 VALMA-hankkeen toteutus ja tuotokset

Hanke on toteutettu Pohjois- ja Etelä-Savon maakuntien alueella sekä Keski-Suomessa. Näissä maakunnissa päihdepalvelut ovat sirpalemaisista ja hajanaisista, ja alueella on paljon päihdetyöhön liittyviä kehittämistarpeita, mutta vähän kehittämisresursseja. Alueella tapahtuva kehittämistyö painottuu paljolti organisaatioissa tapahtuvaan kehittämistyöhön. (Kehittämiskeskus Tyynelä 2006, 6.)

Hankkeella on ollut erilaisia tuotoksia. Yhtenä tuotoksena on ollut muutosvalmiutta edistävä toimintamalli. Malli pohjautuu Muutosta edistävään terapiaan, joka on amerikkalaisessa Project Match-hankkeessa tuotettu malli. VALMA-hankkeen muutosvalmiutta edistävä toimintamalli pitää sisällään motivoivan alkuarvioinnin ja motivaatiota edistävän avojakson sekä muutosvalmiutta edistävän kohtaamisen. Muutosvalmiutta edistävä toimintamalli etenee vaiheittain asiakkaan muutosmotivaation herättelyn ja rakentamisen kautta muutokseen sitoutumiseen. Mallin ”punaisena lankana” on asiakkaan ja työntekijän kohtaaminen. Kohtaamisessa on olennaista asiakkaan muutosvaiheen tunnistaminen sekä yksilöllinen tilanteen arviointi. Näiden avulla työntekijä voi muokata

työtapansa ja jatkohoidon suunnittelun asiakkaan tilanteeseen sopivaksi. (Kehittämiskeskus Tyynelä 2010.)

VALMA-hankkeen lopputuotoksina ovat ne tiedot ja taidot, joita pilottikohteiden työntekijät ovat saaneet asiakkaan muutosvalmiuden edistämiseen. Pilottikohteisiin on kehitetty omat muutosvalmiutta edistävät toimintamallit, jotka sisältävät yksikköspesifejä työvälineitä muutosvalmiuden arviointiin ja edistämiseen. (Kehittämiskeskus Tyynelä 2010.)

VALMA-hankkeen tuotoksena valmistuu koulutuspaketti ”Muutosvalmius”. Koulutuspaketti sisältää tietoa muutosvalmiudesta, riippuvuudesta, muutosvalmiutta edistävästä kohtaamisesta sekä muutosvalmiutta edistävästä toimintamallista. Lisäksi VALMA-hankkeen työntekijät kirjoittavat artikkelikokoelman, jossa hankkeen vaikutuksia tarkastellaan eri näkökulmista. (Kehittämiskeskus Tyynelä 2010.)

4.3 VALMA-hankkeen arviointi

VALMA-hankkeen arviointi perustuu realistisen vaikuttavuuden arvioinnin malliin. Realistisen arvioinnin ajatuksena on arvioida mikä toimii, kenelle ja missä olosuhteissa. Näiden raamien avulla on arvioitu VALMA-hankkeen toimintaa ja muutosvalmiuden toimintamallin toimivuutta. Arviointia on dokumentoitu hankeraportteihin, arviointiraporttiin sekä artikkelikokoelmaan, johon on koottu toimintamalliin ja muutosvalmiuteen liittyvää arviointimateriaalia. (Kirsi Purhonen, henkilökohtainen tiedonanto 27.9.2010.)

Lisäksi hankkeessa käynnistetty tutkimustyö on tähdännyt päihdeasiakkaan muutosvalmiuden rakentumisen tarkasteluun, sekä niihin asioihin, jotka päihdepalvelujen tulisi ottaa huomioon tukiessaan muutosvalmiutta. Hankkeessa tuotettu arviointitieto toimii materiaalina tutkimustyössä. Tämä opinnäytetyö on yksi osa VALMA-hankkeen tutkimustyötä ja tulosten avulla arvioidaan hankkeen vaikuttavuutta organisaatiotason näkökulmasta. (Kehittämiskeskus Tyynelä 2008.)

4.4 VALMA-hankkeen käsitteistöä

Muutosmotivaatio päihdetyössä (VALMA)-hankkeen luotsaamat työkäytännöt perustuvat moneen olemassa olevaan metodiin. VALMA-hanke on käyttänyt muutosmotivaation herättelemiseen mm. motivoivaa haastattelua sekä motivaatiota edistävää terapiaa. VALMA-hanke pohjaa työkäytäntönsä transteoreettinen muutosvaihemalliin, jonka päihdeasiakas käy läpi muutoksen tiellään. Hanke on kohdentanut työkäytäntönsä nimenomaan matalan kynnyksen paikkoihin, joissa muutosmotivaation herättelemisen olisi ensiarvoisen tärkeää. Seuraavassa puran auki VALMA-hankkeen käyttämiä peruskäsitteitä, sillä kyselylomaketta analysoidessani käytän näitä käsitteitä.

4.4.1 Yksilön muutosmotivaatio

Päihdeasiakkaan motivaatiota on usein pidetty hoidon välttämättömänä edellytyksenä. On ajateltu, että ilman sen olemassa oloa päihdetyöntekijä ei voi tehdä juuri mitään. Motivaation puutetta on pidetty selityksenä sille, miksi yksilöt eivät aloita tai jatka hoitoa, miksi he eivät noudata hoito-ohjeita tai miksi hoito epäonnistuu. Motivaatio on ymmärretty staattiseksi piirteeksi jota asiakkaalla joko on tai ei ole ja näin ollen muutosmotivaation puutetta on pidetty asiakkaan vikana. (Miller 2008, 17.)

Motivaatio näyttäytyy kuitenkin dynaamisena ja vaihtelevana ilmiönä, johon voidaan vaikuttaa. Motivaatioon sisältyy monenlaisia ulottuvuuksia. Muutoksen kehällä oleva yksilö kokee sekä sisäisiä mielihaluja että ulkoisia häneen vaikuttavia paineita ja tavoitteita. Yksilö myös havaitsee käyttäytymisestään koituvia henkilökohtaisia riskejä ja etuja sekä arvioi tilannetta tiedollisesti. Jotta yksilö havaitsee muutoksen tarpeellisuuden, hänen ei tarvitse ”käydä pohjalla”, vaan muutosmotivaatiota voidaan vahvistaa missä vaiheessa tahansa. VALMA-hanke on yrittänyt tuoda organisaatioihin työkäytäntöitä, joiden avulla henkilökunta voi vahvistaa muutosmotivaatiota. Vaikka muutos on aina viimekädessä asiakkaan vastuulla, päihdetyöntekijä voi työllään voimistaa ja asiakkaan kiinnostusta myönteistä muutosta kohtaan kussakin muutosprosessin vaiheessa. Päihdetyöntekijöiden on tärkeää arvioida ja voimistaa yksilön muutoshaluja hyvissä ajoin ennen kuin hän joutuu kokemaan laaja-alaisia ja tuhoisia terveyden, ihmissuhteiden

den, maineen tai minäkuvan menetyksiä. (Miller 2008, 17-21.) Muutosmotivaation herättelemisessä auttaa VALMA-hankkeen luotsaamat työkäytännöt, jotka perustuvat mm. alkuarviointiin, motivoivaan haastatteluun sekä motivaatiota edistävään terapiaan.

4.4.2 Transteoreettinen muutosvaihemalli ja motivoiva haastattelu

Päihdeasiakas käy muutoksessaan läpi monenlaisia eri vaiheita. Eri vaiheista on kehitetty malli, jonka mukaan muutos tapahtuu. Malli sopii päihdeistä luopumisen muutokseen, mutta myös kaikenlaisiin muihin isoihin muutoksiin elämässä, kuten tupakoinnin lopettamiseen. Tämä transteoreettinen muutosvaihemalli tunnistaa muutoksen kehällä viisi eri vaihetta, esiharkinnan, harkinnan, valmistautumisen, ylläpidon ja toiminnan. Ihmisen muutos ei mene järjestelmällisesti vaiheesta toiseen vaan yksilö voi retkahtaa ja palata vaikka ylläpitovaiheesta takaisin vanhoihin rutiineihin ja aloittaa taas esiharkinnasta. Valma-hankkeen työkäytännöt on kehitetty lähinnä varhaisen puuttumisen työhön. Tällöin päihdetyöntekijä vahvistaa yksilön muutosmotivaatiota lähinnä esiharkinta- ja harkintavaiheissa, mutta käytännöt sopivat hyvin jokaiseen vaiheeseen.

Motivoiva haastattelu on amerikkalaisen psykologin ja tutkijan William Millerin kehittämä tekniikka mm. päihdeongelmaisten motivoimiseen. Motivoivaa haastattelua voidaan luonnehtia asiakaskeskeiseksi ja direktiiviseksi menetelmäksi, jolla lisätään asiakkaan sisäistä muutosmotivaatiota tutkimalla ja selvittämällä muutokseen liittyvää ambivalenssia. Motivoivaa haastattelua luonnehtii kolme keskeistä seikkaa, jotka ovat yhteistyö, evokaatio eli esiin kutsuminen sekä asiakkaan autonomian eli itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen. Motivoivalla haastattelulla on myös tiettyjä periaatteita, joita ovat empatian ilmaiseminen, ongelmakäyttäytymisen ja asiakkaan henkilökohtaisten arvojen välisen ristiriidan voimistaminen ja suuntaaminen kohti muutosta, väittelyn välttäminen sekä asiakkaan pystyvyyden tunteen vahvistaminen. Jotta työntekijä pystyy toteuttamaan näitä keskeisiä asioita, se vaatii tiettyjä vuorovaikutuksen perustaitoja. Näitä perustaitoja ovat vahvistaminen, avoimet kysymykset, heijastava kuuntelu sekä tiivistäminen. Motivaatiota edistävä terapia (MET) on motivoivan haastattelun periaatteita hyödyntävä hoitomalli. MET-terapia toteutetaan strukturoidusti ohjekirjan mukaisesti. (Koski-Jännes 2009, 42-50, 86.)

4.5 Oppiva organisaatio VALMA-hankkeen näkökulmasta

VALMA-hanketta voidaan kuvailla tutkimukselliseksi kehittämistoiminnaksi. Hankkeen tehtävänä on ollut kehittää uusia työkäytänteitä päihdetyöhön, mutta myös uuden tutkimustiedon tuottaminen on ollut tavoitteena. (Ahlfors-Boman, Aholainen & Ovas-kainen 2009, 1.) Tässä tutkimuksessa oppivaa organisaatiota voidaan tarkastella myös hankkeen näkökulmasta ja nimenomaan hankkeen kehittämistoiminnan vaikutuksesta organisaation oppimiseen.

Organisaation oppimisen kannalta hanke voi olla haasteellinen kehittäjä. Työyhteisöläh-töisessä kehittämisessä ulkopuolisten toimijoiden, kuten tutkijoiden tai työnohjaajien rooli on vähäinen. Vastuu kokonaisprosessin toteuttamisesta on työyhteisöllä ja sen esimiehellä. Lyhytkestoisina hankkeina organisoitu kehittäminen voi uuvuttaa työyhteisöjä ja jopa nakertaa resursseja pois perustehtävästä. Kehittäminen kytkeytyy prosessin omistajuuteen, joka on organisaation jäsenillä. Ihannetilanteessa kehittämisen tavoitteet ja tapa toteuttaa niitä ovat työyhteisön itse määrittelemiä. Usein lyhytkestoiset projektit voivat synnyttää väsymyksen tunteita ja kammaa työyhteisöissä. Organisaation oppimi-sen tavoitteena olisi hyvä olla jokin pysyvä tapa toimia. Tällainen tapa toisi kehittämi-seen suunnitelmallisuutta sekä helpottaisi muuttuvien tarpeiden ennakoimista ja niihin vastaamista. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 9, 17, 21.)

VALMA-hankkeen alkuvaiheessa pilottikohteista tehtiin toimintaympäristöjen kartoitukset. Tällä tavoin hankkeen oli helpompi suunnitella, millä tavalla hanke toteutetaan tietyssä pilottikohteessa. Toimintaympäristön kartoituksessa selvitettiin mm. mitä toi-mintakäytänteitä pilottikohteissa jo käytetään ja mihin asioihin työntekijät ja esimiehet toivoivat VALMA-hankkeen tukea. Kartoituksen avulla selvitettiin myös pilottikohteiden työntekijöiden näkemyksiä mm. siitä, miten muutosvalmis tai motivoitunut asiakas tunnustetaan ja siitä, mikä työntekijän mielestä edistää muutosvalmiutta. Työntekijöiden mielestä motivoituneen asiakkaan tunnistaa mm. siitä, että asiakas on sitoutunut hoi-toon. Asiakkaan kanssa tehtävän työn kannalta merkityksellisiksi asioiksi koettiin kes-kustelut ja se, että hoitosuhdekäyntien määrää pystyttäisiin lisäämään muutosvalmiuden herättyä. Myös se koettiin tärkeäksi, että asiakas itse saa määrätä muutoksen suunnan. Asiakkaan muutosvalmiutta työntekijöiden mielestä edistää mm. aito yhteistyösuhde, asiakkaan tunne siitä, että on tullut kuulluksi, päihdetietouden lisääminen sekä työnteki-

jän jatkuva arviointi käytettävistä työkäytännöistä. (Ahlfors-Boman, Aholainen, Nykky & Ovaskainen 2008, 3, 74-75.)

Teoriassa viitattiin siihen, että organisaation oppiminen tapahtuu monella eri tasolla. Oppimista tapahtuu niin yksilö- kuin tiimitasollakin. Valma-hanke on tukenut eri organisaatioiden oppimista muodostamalla erilaisia ryhmiä. Johtoryhmällä oli koko projektin koordinoivastuu, ja sen lisäksi jokaiselle pilottipaikkakunnalle perustettiin ohjausryhmät. Johtoryhmän keskeisiä tehtäviä olivat mm. koko projektin koordinoivastuu, tavoitteiden toteutumisen seuranta ja tulosten arviointi, projektista tiedottaminen sekä juurruttaminen ja jatkuvuuden turvaaminen. Ohjausryhmien keskeisimpiä tehtäviä olivat aluekokonaisuuden koordinointi, käytännön yhteistyön edistäminen ja projektin onnistumisen edellytysten tukeminen, projektityöntekijöiden ja verkoston työn tukeminen sekä alueellinen tiedottaminen. Lisäksi organisaatioissa muodostettiin kehittämistyöryhmät, jotka esim. kokosivat organisaatiossa käytettävät työmenetelmät yhteen. Nämä ryhmät mahdollistivat tiedonkulun ja oppimisen sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti. Pilottikohteiden työntekijät jakoivat osaamisensa keskenään, ja keskustelua käytiin myös esimerkiksi johdon ja ohjausryhmien välillä. (Kehittämiskeskus Tyynelä 2007.)

Organisaation kehittämisen lähtökohtana on usein jokin konkreettinen toiminta, jolla tähdätään jonkin selkeästi määritellyn tavoitteen saavuttamiseen. Projektitoiminta etenee systemaattisena prosessina, jonka onnistumista usein arvioidaan sen mukaan kuinka hyvin prosessin alussa määritelty tavoite saavutetaan. Kehittämistoiminta on usein hankeperustaista ja kehittämisellä voidaan pyrkiä koko organisaation toimintatavan kehittämiseen. Kehittämistä voi tapahtua yksikkökohtaisesti, mutta myös laajoissa reformeissa. Aluekehittäminen koskettaa useita eri organisaatioita ja toimijoita ja kehittämistoiminta voidaan suunnata myös ulkopuolisille asiakkaille. Kehittämisen tavoite voidaan määritellä ulkoapäin tai toimijat voivat itse olla mukana tavoitteiden määrittelyssä. (Toikko & Rantanen 2009, 14–15) VALMA-hanke pyrki varmistamaan organisaatioiden oppimista nimenomaan tekemällä kattavan pohjatyön eli toimintaympäristöjen kartoitukset. VALMA-hanke halusi tuoda muutosvalmiutta organisaatioihin, mutta varsinaiset tavoitteet määriteltiin yhdessä organisaatioiden kanssa. Lisäksi erilaisten ryhmien perustaminen auttoi toimintamallien sisäistämässä ja oppimisessä. (Ahlfors-Boman, Aholainen, Nykky & Ovaskainen 2008, 3, 74-75.)

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa on kolme näkökulmaa, jotka vaikuttavat organisaation oppimiseen. Näkökulmat ovat prosessinäkökulma, toimijoiden osallistumisen näkökulma sekä tiedontuotannon näkökulma. Prosessinäkökulmasta katsottuna kehittäminen etenee toiminnan perustelusta ja organisoinnista varsinaiseen toteutukseen ja edelleen arviointiin. Projektimaisessa kehittämisessä ja oppimisen mahdollistamisessa korostuu prosessin suunnittelun merkitys. Toimintaa ei kuitenkaan voida aina ennalta suunnitella, vaan prosessin edetessä kehittämistä joudutaan korjaamaan ja suuntaamaan uudelleen. Kehittämistoiminnassa toimijat edustavat usein erilaisia intressejä. Silti kehittämistoiminta rakentuu kaikkien eri toimijoiden sitoutumisen ja aktiivisuuden varaan. Kuitenkin erilaisten näkemysten hyväksyminen mahdollistaa toimijoiden aidon ja tasa-vertaisen osallistumisen. Myös kehittäjän tulee osallistua konkreettiseen toimintaan. Kehittäjä ei ota vain ulkopuolisen asiantuntijan roolia vaan pyrkii aitoon dialogiin käytännön toimijoiden kanssa. (Toikko & Rantanen 2009, 10–11.) VALMA-hanke teki yhteistyötä monien eri organisaatioiden kanssa. Toimintaympäristöjen kartoitusten avulla hanke pyrki käymään dialogia jokaisen organisaatioiden kanssa. Tavoitteita ja työtapoja tarkistettiin matkan varrella ja kehittämistä suunnattiin uudelleen aina tarvittaessa. (Ahlfors-Boman, Aholainen, Nykky & Ovaskainen 2008, 3, 74-75.)

Tiedontuotanto voi liittyä kehittämiseen kolmea kautta. Ensimmäkin tutkimustietoa voidaan hyödyntää tuotettaessa arviointitietoa kehittämistoimien onnistumisesta tai vaikutuksesta. Toiseksi tutkimustiedon kautta voidaan pyrkiä siihen, että hyviksi käytännöiksi muotoiltu kehittämisen tulos on siirrettävissä uusiin toimintaympäristöihin. Kolmanneksi tutkimuksen avulla voidaan tukea kehittämistoimintaa. Tutkimustiedon, tutkimusmenetelmien ja tutkimusasetelman hyödyntäminen sekä kehittämiseen liittyvien ilmiöiden käsitteellistäminen voivat auttaa kehittämistoiminnan toteutusta ja tätä kautta myös oppimista. (Toikko & Rantanen 2009, 11.)

VALMA-hankkeen kehittämistyöstä löytyy monia oppimisen prosessin piirteitä. Hanke on käyttänyt Argyrisin ja Schönin esittämää kaksikehäistä oppimista, sillä toiminnassa on kyseenalaistettu olemassa olevia ajattelu- ja toimintamalleja. Lisäksi VALMA-hankkeen toiminnasta löytyy Argyrisin ja Schönin esittämää oppimaan oppimista. Organisaatioissa on tuotettu runsaasti tietoa ja toiminnasta on pyritty tekemään avointa ja vuorovaikutukseen perustuvaa. Nonakan ja Takeuchin esittämää hiljaista tietoa on myös hyödynnetty VALMA-hankeessa. Kehittämistyöntekijät ovat olleet yhteistyössä orga-

nisaatioiden kanssa. Organisaatioissa on tehty pohjatyö ja selvitetty organisaatioiden toiveita ja haluja. Tähän tietoon on tuotu uutta tietoa, jota on taas pohdittu, kokeiltu ja muokattu yhdessä. Pikkuhiljaa käytännöistä muodostui uusia organisaatioihin sopivia työkaluja. Organisaatiot ovat saaneet sitä tietoa, mitä ovat tarvinneetkin. Hiljainen tieto on siis sanallistettu täsmällisin käsittein ja organisaatio on vaihtanut kokemuksia keskenään ja oppinut toistensa kokemuksista, aivan kuten Nonaka ja Takeuchi ovat esittäneet. VALMA-hankkeen kehittämistiimit ovat muotoutuneet kuten Nonakan ja Takeuchin yhdistämisvaihe. Tässä vaiheessa on pyritty luomaan uutta yhteistä ja julkista tietoa. Yhdistämisvaihe sisältää mm. tiedon dokumentointia, ohjeistamista sekä toimintasääntöjen ja opasteiden luomista. Juuri näin VALMA-hankekin teki. Peter Sengen mallin mukaisesti VALMA-hanke on tukenut nimenomaan tiimien oppimista. Tiimioppimisessa keskeiseksi asiaksi muodostuu dialogiin perustuva vuorovaikutus, jota VALMA-hanke on pyrkinyt tukemaan. Oppivan organisaation kannalta on tärkeää myös työyhteisön yhteinen visio tavoitellusta tulevaisuudesta. Jos yksilö ei voi yhtyä organisaation visioon, he eivät myöskään sitoudu vision toteuttamiseen. VALMA-hanke pyrki kuulemaan organisaatioiden työntekijöitä, heitä toiveitaan ja ajatuksiaan. Tällä tavoin yhteinen visio ja tarkoitus pystyi syntymään pilottikohteiden työntekijöille.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, onko VALMA-hanke onnistunut saamaan aikaan sellaisia vaikutuksia, jotka hankkeelle oli asetettu tavoitteeksi projektisuunnitelmassa ja VALMA-hankkeen kartoittaessa alkuvaiheessa toimintakohteita. Tutkimus osoitettiin mukana olleiden pilottikohteiden organisaatiotasolle. Organisaatiotasolta haluttiin selvittää, onko VALMA-hankkeella ollut millainen vaikutus palvelujen järjestämiseen ja mikä on ollut oleellista toimintaa VALMAssa. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös selvittää, yhtenevätkö organisaation työntekijöiden ja esimiesten näkökulmat.

Kyselyn avulla arvioidaan VALMA-hankkeen esille nostamia päihdeasiakkaan muutosvalmiutta tukevia työkäytäntöjä työntekijän, organisaation ja välillisesti myös asiakkaan näkökulmasta. Kyselyn tuloksia käytetään tämän opinnäytetyön lisäksi VALMA-hankkeen loppuraportoinnissa sekä artikkelissa. Arviointikysely analysoidaan hankkeen vaikuttavuuden näkökulmasta yleisellä kehittymisen tasolla. Yksittäinen organisaatio ei näy tuloksista tulosten perusteella. Tutkimus ei myöskään koske asiakasdokumentteja.

Tutkimuskysymykset olivat:

1. Minkälaisia vaikutuksia VALMA-hankkeen toiminnalla on ollut pilottikohteiden organisaatioiden toimintakäytänteisiin?
2. Minkälaisia vaikutuksia VALMA-hankkeen toiminnalla on ollut työntekijän osaamiseen?
3. Minkälaisia vaikutuksia VALMA-hankkeen toiminnalla on ollut työntekijän tuntumaan siitä, onko VALMA-hankkeen luotsaamilla työkäytänteillä ollut vaikutuksia asiakkaiden muutosvalmiuden tunnistamiseen ja tukemiseen?

5.2 Tutkimuksen lähtökohdat ja kohderyhmä

Empiirisen tutkimukseni teoreettinen lähestymistapa perustui oppivan organisaation teoriaan. Tutkimuksessani selvitin peruskäsitteen oppivasta organisaatiosta, sekä myös

VALMA-hankkeen peruskäsitteitä, kuten muutosmotivaatio ja motivoiva haastattelu. Luonteeltaan tutkimus oli kvantitatiivinen eli määrällinen, mutta kyselyyn oli sisällytetty myös avoimia vastauksia.

Tutkimuksen kohderyhmän muodostivat VALMA-hankkeen pilottikohteiden työntekijät. Pilottikohteita olivat Kuopion Päihdepalvelusäätiö, Varkauden palvelualueen yksiköjä sekä Jyväskylän Seudun Päihdepalvelusäätiö (1.10.2010 alkaen Sovatek-säätiö). Tutkimuslupa saatiin Kehittämiskeskus Tyynelän johtajalta. Tutkimusluvun saamiseksi riitti johtajan lupa, sillä kyselyn toteuttaminen oli osa hankkeen perustoimintaa ja Kehittämiskeskus Tyynelä oli saanut tutkimusluvut pilottikohteisiin jo hankkeen käynnistytessä. Itse sain analysoitavaksi valmiin aineiston, josta käytin vain osan. Kyselylomake lähti vastaajille sähköpostitse jo ennen kuin tutkimuslupa oli saatu.

Tutkimuksen kohderyhmään sisältyivät kaikki työntekijät VALMA-hankkeen pilottikohteista, sillä tutkimukselle haluttiin saada mahdollisimman kattava otos ja sitä kautta luotettavat tulokset. Tutkimuksen kysymykset muodostettiin sen perusteella, mitä VALMA-hanke halusi tutkimuksellaan saavuttaa. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada tietoa VALMA-hankkeen vaikutuksista organisaatitasolla sekä selvittää, yhtenevätkö organisaation työntekijöiden ja esimiesten näkökulmat. Näiden tavoitteiden pohjalta muodostettiin kysymykset tutkimukseen.

5.3 Aineiston keruu- ja analyysimenetelmät

Aineisto kerättiin kyselylomakkeella, jossa käytettiin sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä. Kyselylomake tehtiin pääosin Kehittämiskeskus Tyynelän sekä Valma-hankkeen työntekijöiden toimesta. Itse olin kaksi kertaa mukana suunnittelemassa kyselylomaketta toukokuussa 2010.

Tutkimusta suunniteltaessa on hyvä pohtia, milloin koehenkilöiden olisi saatava toimia vapaasti ja milloin on taloudellista ja järkevää käyttää strukturoitua aineiston keruumuotoa. Kyselylomakkeen käyttö on survey-tutkimuksen keskeinen menetelmä. Survey-tutkimuksessa aineistoa kerätään standardoidusti, ja koehenkilöt muodostavat otoksen tietystä perusjoukosta. Kyselytutkimuksen etuna on se, että niiden avulla voidaan saada

laaja tutkimusaineisto. Kyselyn käyttö säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä, sillä kyselyllä saavutetaan monia henkilöitä ja sillä voidaan kysyä monia asioita. Huolellisesti suunniteltu lomake on myös nopea käsitellä ja analysoida tietokoneen avulla. Kyselytutkimus mahdollistaa myös aikataulun ja kustannusten melko tarkan arvioinnin. (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara 2009, 193-195.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on monia keskeisiä asioita, jotka pitää ottaa huomioon tutkimusta tehdessä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeisiä asioita ovat:

- johtopäätökset aiemmista tutkimuksista
- aiemmat teoriat
- hypoteesien esittäminen
- käsitteiden määrittely
- aineiston keruun suunnitelmat
- tutkittavien henkilöiden valinta
- muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon ja aineiston saattaminen tilastollisesti määriteltävään muotoon
- havaintoaineiston tilastolliseen analyysiin perustuva päätelmien teko.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa havaintoaineiston on sovelluttava määrälliseen, numeeriseen mittaamiseen. Tutkimuksessa voidaan käyttää strukturoitujen kysymysten lisäksi avoimia kysymyksiä, jolloin menetelmät täydentävät toisiaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 135-136, 140.)

Tutkimuksessa käytettiin sekä strukturoituja kysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Tutkimuksessa käytettiin kolmea eri kysymystyyppiä, jotka olivat: monivalintakysymykset, asteikkoihin eli skaaloihin perustuvat kysymykset sekä avoimet kysymykset. Monivalintakysymykset sekä skaaloihin perustuvat kysymykset valittiin sen takia, että tutkimuksella haluttiin mitata tuloksia määrällisesti. Tutkimukseen haluttiin kuitenkin sisällyttää myös avoimia kysymyksiä, joiden tarkoituksena oli syventää ja tarkentaa vastaajien mielipiteitä. Tutkimuksessa kysyttiin avoimella kysymyksellä työntekijöiden käyttämiä metodeja ennen VALMA-hankkeen vaikutusta. Tällä haluttiin antaa työntekijöille mahdollisuus itse miettiä, mikä oli heidän näkemyksensä muutosta edistävistä työkäytänteistä ja näin ollen kunnioittaa työtä, jota he olivat tehneet ennen VALMA-hanketta.

Sekä avoimilla että strukturoiduilla kysymyksillä on omat ominaispiirteensä. Avoimet kysymykset eivät ehdota vastauksia, vaan sallii vastaajan ilmaista itseään omin sanoin. Avoimet kysymykset osoittavat vastaajan tietämyksen aiheesta sekä sen, mikä on keskeistä ja tärkeää vastaajien ajattelussa. Avoimet kysymykset osoittavat myös vastaajan asiaan liittyvien tunteiden voimakkuuden. Monivalintakysymykset sekä asteikkoihin perustuvat kysymykset sen sijaan sallivat monen vastaajan vastata samaan kysymykseen siten, että vastauksia voidaan mielekkäästi vertailla. Strukturoidut kysymykset tuottavat vähemmän kirjavia vastauksia ja niistä saatuja vastauksia on helpompi käsitellä ja analysoida tietokoneella. (Hirsjärvi ym. 2009, 201.)

Digium Enterprise -ohjelma valittiin sen takia, että Kirkkopalvelut ovat ostaneet sen lisenssin ja Kehittämiskeskus Tyynelä kuuluu Kirkkopalveluihin. Digium on monipuolinen ja kustannustehokas ohjelma, ja sen avulla kysely voidaan helposti toteuttaa sähköpostin kautta (Digium 2010). Kysely lähetettiin vastaajien sähköposteihin Kehittämiskeskus Tyynelän toimesta ja Kehittämiskeskus Tyynelä myös kokosi vastaukset Digium-ohjelman avulla. Minä sain kyselyn tulokset itselleni valmiina, ja tämän takia tein tutkimustuloksissa esiintyvät kuviot Microsoft Excel-ohjelmalla. Avoimet kysymykset analysoin sisällönanalyysi-menetelmää käyttäen. Sisällönanalyysitekniikka toimii siten, että avoimet vastaukset kootaan yhteen ja sen jälkeen niistä aletaan koota erilaisia ryhmiä. Jokaiseen ryhmään kootaan samankaltaiset vastaukset ja näistä ryhmistä saadaan erilaiset pääkohdat. Kyselyä analysoidessani kokosin vastaukset yhteen ja erotelin vastauksista samankaltaiset vastaukset omiksi ryhmikseen. Näistä ryhmistä muodostin pääryhmät ja niiden perusteella kokosin vastauksista yhtenäisen kokonaisuuden.

Tutkimuksen kyselylomake lähetettiin yhteensä 145 vastaajalle. Vastauksia saatiin 66 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi saatiin 46 %. Kyselyn ensimmäinen kierros lähti 1. kesäkuuta 2010. Linkit kyselylomakkeeseen lähetettiin sähköpostilla, ja saate oli kirjoitettuna sähköpostiin (liite 2). Kyselylomake tehtiin Digium Enterprise -ohjelmalla ja lomake aukesi sähköpostin linkistä (liite 1). Kysely suljettiin 17. kesäkuuta 2010 ja muistutus kyselyyn vastaamisesta lähetettiin 14. kesäkuuta. Kyselystä lähti vielä viimeinen muistutus 6. heinäkuuta 2010, ja lopullisesti kysely suljettiin 19. elokuuta. Kyselylomakkeet vietiin paikan päälle Joroisiin ja osittain Kuopioon, sillä näissä pilotti-kohteissa kaikilla ei ollut mahdollisuutta vastata sähköiseen kyselyyn.

5.4 Tutkimuksen eettisyys ja tulosten luotettavuus

Tutkimus- ja kehittämistoiminnan etiikka näyttäytyy monin eri tavoin. Eettisillä ratkaisuilla pyritään ihmisten kunnioittamiseen, tasa-arvoiseen vuorovaikutukseen sekä oikeudenmukaisuuden korostamiseen. Tutkimus- ja kehittämistoiminnan etiikkaa on myös kriittinen asenne vallitsevia käytäntöjä ja tarjottuja tietoja kohtaan. Eettisyydessä täytyy ottaa huomioon aineiston kokoamiseen ja työstämiseen sekä menetelmiin ja lähteiden käyttöön liittyviä asioita. Eettisesti korkeatasoisen työskentelyn edellytys on, että tutkimustyössä tehdyt rajaukset esitetään selkeästi. Eri näkökulmia tulee käsitellä tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Myös lähdekritiikki on osa eettisyyttä. Tiedon luotettavuus, soveltuvuus ja taustalla olevat motiivit tulee aina tarkistaa. (Eerola-Ockenström, Kalmari & Kivirinta 2010, 11-12.)

Tutkimuksen yhtenä taustamuuttujana oli paikkakunta, jolla vastaaja työskentelee. Tässä tutkimuksessa paikkakunnat päätettiin kuitenkin häivyttää tuloksista, sillä niiden erittelyä ei pidetty olennaisena asiana. Lisäksi paikkakuntien häivyttäminen nostaa tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä, sillä yksittäistä vastaajaa eikä yksittäistä organisaatiota ei voi erottaa tuloksista.

Tutkimuksessa käytettiin kyselylomaketta vastausten saamiseksi. Kyselyn käyttö on tehokasta, mutta kyselytutkimuksen tulosten tulkinta voi kuitenkin osoittautua ongelmalliseksi. Aineisto voi olla pinnallinen tai tutkimukset ovat teoreettisesti vaatimattomia. Haittoina voi olla myös se, että vastaajat eivät ole vastanneet huolellisesti ja rehellisesti tutkimukseen tai he ovat ymmärtäneet kysymykset väärin. Tutkija ei myöskään voi olla varma siitä, miten hyvin vastaajat ovat perehtyneet asiaan, josta kysymykset esitetään. Kyselylomake tulisi laatia hyvin, mikä vaatii tutkijalta monenlaista tietoa ja taitoa sekä myös aikaa. Joskus kyselyyn ei saada riittävästi vastauksia, mikä vaikuttaa kyselyn luotettavuuteen. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

Tutkimuksen kyselylomake oli sopivasti mitoitettu, sillä kyselyyn vastaaminen kesti n. 5-10 minuuttia. Kyselyn kysymykset olivat melko pitkiä ja laajoja, joka saattoivat vaikeuttaa kysymysten ymmärtämistä. Vastaajalta vaadittiinkin kysymysten huolellista lukua. Tämä saattoi vaikuttaa siihen, että vastaajat vastasivat kysymyksiin ”huolimattomasti”. Kysely lähetettiin 145 vastaajalle ja vastauksia saatiin 66 kappaletta, jolloin

vastausprosentiksi saatiin 46 %. Kyselyn toteuttamisen ajankohta oli ennen kesälomia ja kesälomien aikaan, mikä saattoi vaikuttaa vastausprosenttiin sekä myös kyselyn kysymysten huolelliseen perehtymiseen ja sitä kautta tutkimuksen luotettavuuteen. Sen sijaan voidaan olettaa, että vastaajat olivat melko hyvin perillä tutkimuksen käsitteistä ja VALMA-hankkeen toiminnasta. VALMA-hanke on toiminut pilottikohteiden työntekijöiden kanssa monta vuotta, joten voidaan olettaa, että vastaajat tiesivät mistä kyselyssä oli kysymys.

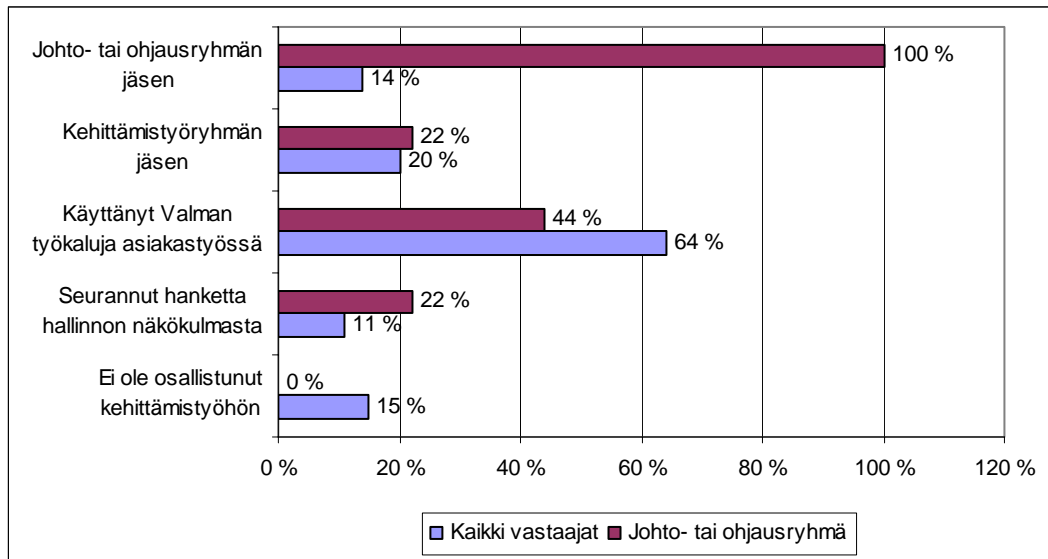
6 TULOKSET

6.1 Taustatiedot

Kyselyyn saatiin vastauksia yhteensä 66 kappaletta ja vastauksia saatiin Heinävedeltä, Leppävirralta, Varkaudesta, Pieksämäeltä, Joroisista, Kuopiosta sekä Jyväskylästä eli jokaiselta pilottipaikkakunnalta. Paikkakuntakohtaiset vastaukset eivät kuitenkaan näy analyysissä, sillä tutkimusta suunniteltaessa sovittiin, että aineistoa käsitellään kokonaisuutena. Yhtäkään vastauslomaketta ei hylätty.

Kyselylomakkeessa kysyttiin vastaajan roolia Valma-hankkeen kehittämistyössä. Vaihtoehtoja sai valita useamman kuin yhden. Roolivaihtoehtoina olivat johto- tai ohjausryhmän jäsen, kehittämistyöryhmän jäsen, on osallistunut kehittämistyöhön kokeilemalla/käyttämällä Valman esille nostamia työkaluja asiakastyössä, on seurannut hanketta hallinnon näkökulmasta ja ei ole osallistunut Valma-hankkeen kehittämistyöhön.

Johto- tai ohjausryhmän jäsenenä kertoi olleensa yhdeksän vastaajaa eli 14 % kaikista vastaajista (N=66). Kehittämistyöryhmän jäsenenä kertoi toimineensa 13 vastaajaa, joista kaksi oli toiminut myös johto- tai ohjausryhmän jäsenenä. Kehittämistyöryhmän jäsenenä oli siis toiminut 20 % kaikista vastaajista. Suurimmaksi rooliksi Valma-hankkeen kehittämistyössä oli muodostunut osallistuminen kehittämistyöhön kokeilemalla/käyttämällä Valman esille nostamia työkaluja käytännössä, sillä kaikista vastaajista 64 % oli kuulunut tähän ryhmään. Näistä 42 vastaajasta neljä oli kuulunut myös johto- tai ohjausryhmään. 7 vastaajaa oli seurannut hanketta hallinnon näkökulmasta, ja näistä kaksi oli toiminut myös johto- tai ohjausryhmässä. Hallinnon näkökulmasta hanketta oli siis seurannut 11 %. Kymmenen vastaajista eli 15 % ei ollut osallistunut Valma-hankkeen kehittämistyöhön. (Kuvio 1.)



KUVIO 1. Vastaajien rooli VALMA-hankkeessa (N=66).

6.2 Muutosta edistävät työkäytänteet

Kyselylomakkeessa kartoitettiin muutosta edistäviä työkäytänteitä ennen VALMA-hankkeen vaikutusta sekä sen jälkeen. Erilaisia muutosta edistäviä työkäytänteitä ovat mm. alkuarvioinnit, muutosvaiheen tunnistaminen, motivoiva haastattelu sekä motivoivaa edistävä terapia (Kehittämiskeskus Tyynelä 2008). Ennen Valma-hanketta käytetyt työkäytänteet kartoitettiin avoimella kysymyksellä. Kysymyksestä tehtiin avoin, sillä VALMA-hanke ei halunnut antaa valmiita ja rajattuja vaihtoehtoja, koska VALMA-hanke on itse kehittänyt vain muutaman oman lomakkeen. Näin ollen vastaajat saivat itse päättää, mikä on heidän näkemyksensä asiaan ja samalla kunnioitus heidän tekemäänsä työtä kohtaan säilyi. Kysymys kuului: *Millaisia muutosta edistäviä työkäytänteitä olet käyttänyt asiakastyössä ennen Valma-hanketta? Jos et tee asiakastyötä, minkälaisia muutosta edistäviä työkäytänteitä tiedät työyhteisössäsi käytetyn asiakastyössä ennen Valma-hanketta?* Kysymykseen vastasi yhteensä 48 henkilöä.

Vastausten perusteella voidaan sanoa, että ennen VALMA-hanketta työyhteisöissä käytettiin eniten motivoivaa haastattelua, hoitosuhdekeskusteluja sekä erilaisia lomakkeita. Osa vastaajista ilmoitti käyttäneensä myös alkuarviointia. Erilaiset lomakkeet sisältyvät alkuarviointiin, joten tulkinnoista riippuu minkälaiset vastausprosentit saadaan. Vastausten perusteella lomakkeet ja alkuarviointi olisi voitu liittää yhteen, mutta tutkija halusi

kuitenkin pitää ne erillään. Avoimeen kysymykseen saatiin mm. seuraavanlaisia vastauksia:

Motivoivaa haastattelua, lomakkeita esim. audit, sadd, rtcq.

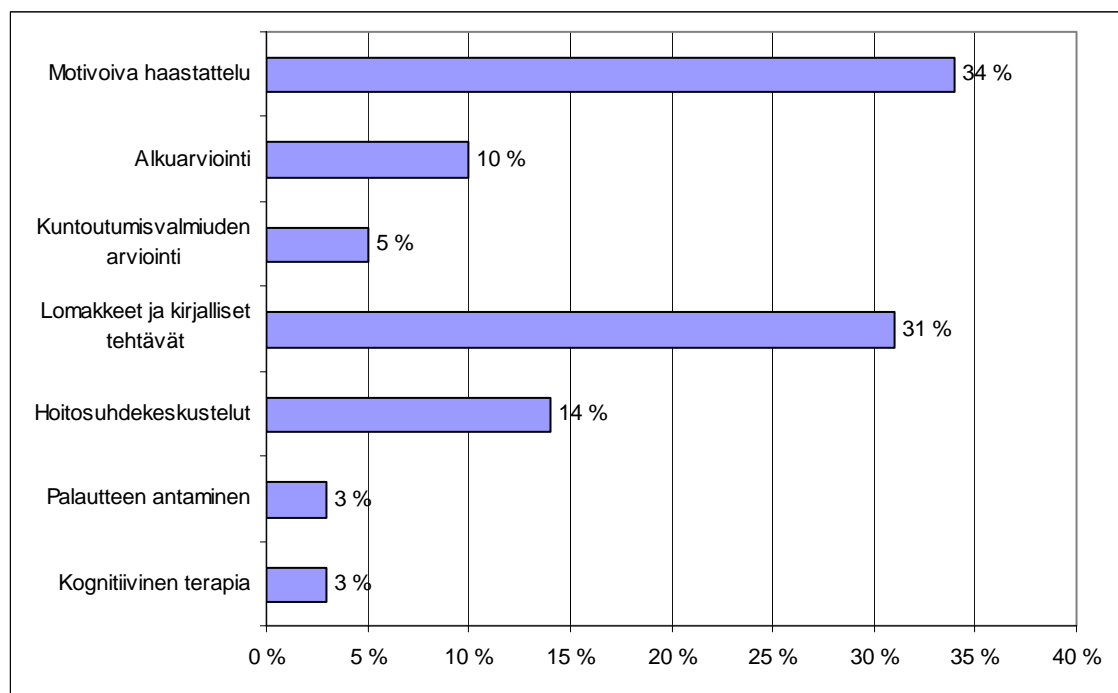
Alkuarviointia päivystysvastaanotolla; katkaisuhoidon arvio sekä pidempiä arviointijaksoja jatkohoitotarpeen selvittämiseksi. Palautteen antoa ptilaalle. Muutosvaiheen tunnistamista.

Keskustelua, luottamuksen rakentamista, kortteja, janatyöskentelyä, erilaisia lomakkeita, retkahdusasioita.

Keskustelu on ominta lajiani, MOHA-opitkin käsittääkseni kohtalaisesti hallussa. Myös kirjallisia tehtäviä olen käyttänyt aiemminkin (Audit, BDI, verkostokartta, elämäankaari, kognitiiviset teht.).

Asiakkaan vastaanotto, tilanteen selvitys, kartoitus. ”Hoitosuhdetyöskentely”, MET-lomakkeet, jatkohoidon järjestäminen, motivointi (esim. keskusteluissa).

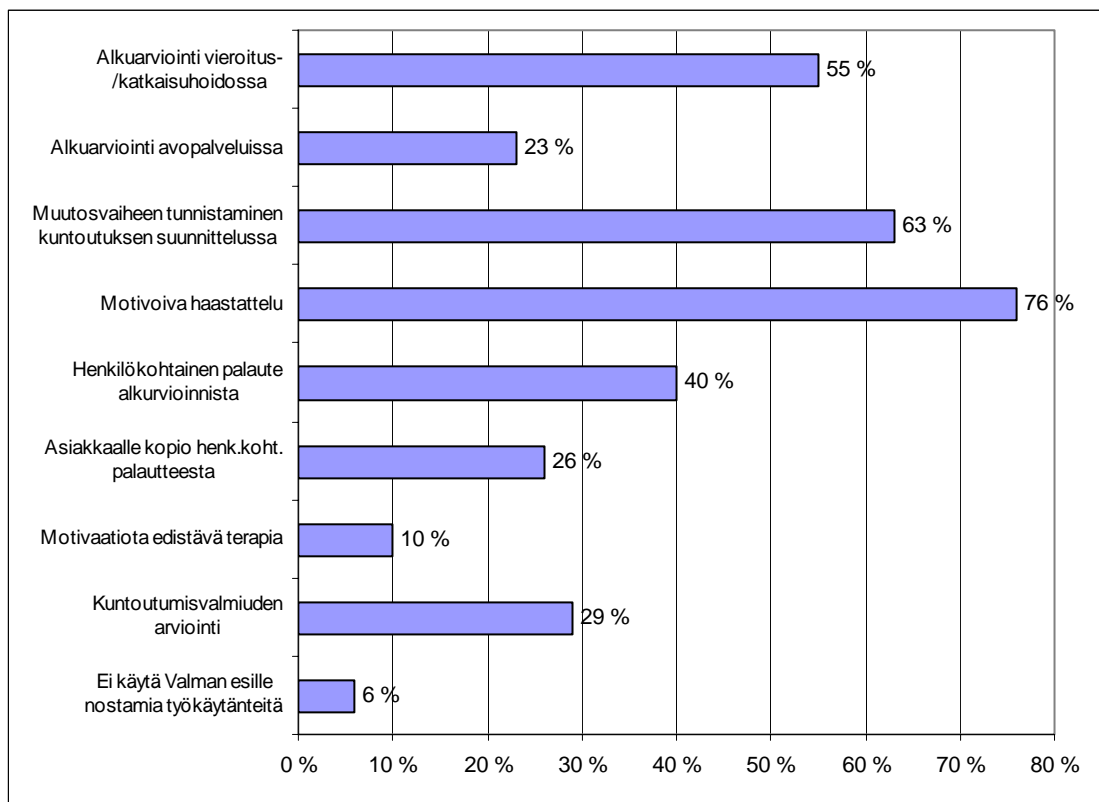
Vastauksista kävi ilmi, että ennen Valma-hanketta eniten oli käytetty motivoivaa haastattelua. Motivoivaa haastattelua ilmoitti käyttäneensä 34 % vastaajista. Alkuarviointia oli käyttänyt 10 % vastaajista. Erilaisia lomakkeita ja kirjallisia tehtäviä, kuten esimerkiksi Audit- ja BDI-kyselyä, ilmoitti käyttäneensä 31 %.(Kuvio 2.)



KUVIO 2. Työkäytänteet ennen VALMA-hanketta (n=48).

Seuraavana kyselyssä kartoitettiin Valma-hankkeen esille nostamia työkäytänteitä. Kysymykseen *Mitä Valma-hankkeen esille nostamia työkäytänteitä käytät työssäsi tällä hetkellä?* vastasi 62 vastaajaa (N=66). Kysymys oli luonteeltaan monivalintakysymys, eli vastaaja sai valita useamman itselleen sopivan vaihtoehdon.

Alkuarviointi nousi vastauksista yhdeksi eniten käytetyksi työkäytänteeksi. Alkuarviointia vieroitus/katkaisuhoidossa ilmoitti käyttäneensä noin puolet vastaajista, 55 %, kun taas alkuarviointia avopalveluissa käytti 23 % vastaajista. Yhteensä alkuarviointia käytti siis 78 % vastaajista. Myös muutosvaiheen tunnistamista ja motivoivaa haastattelua ilmoitti käyttäneensä moni vastanneista. Muutosvaiheen tunnistamista hoidon/kuntoutuksen suunnittelussa ilmoitti käyttäneensä 63 % vastaajista ja motivoivaa haastattelua peräti 76 %. Motivaatiota edistävää terapiaa ilmoitti käyttäneensä 10 %. (Kuvio 3.)



KUVIO 3. VALMA-hankkeen esille nostaman työkäytänteet (n=62).

Kysymyksessä *Mitä Valma-hankkeen esille nostamia työkäytänteitä käytät työssäsi tällä hetkellä?* viimeisenä vaihtoehtona oli *En tee asiakastyötä*, johon vastasi kuusi vastaajaa eli 10 %. Tämän kysymyksen jälkeen avautui kysymys *Mitä Valman esille nostamia työkäytänteitä tiedät työyhteisössäsi käytettävän.* Kaikki kuusi vastaajaa vastasivat myös tähän kysymykseen.

Vastaajat, jotka eivät tehneet asiakastyötä, antoivat samankaltaisia vastauksia kuin asiakastyötä tekevätkin. Eniten työyhteisössä tiedettiin käytettävän motivoivaa haastattelua (viisi vastaajaa). Neljän vastaajan mielestä työyhteisössä käytettiin alkuarviointia vieroitus-/katkaisuhoitossa, alkuarviointia avopalveluissa, muutosvaiheen tunnistamista hoidon/kuntoutuksen suunnittelussa sekä motivaatiota edistävää terapiaa. Kolme vastaajaa ilmoitti työyhteisössään käytettävän henkilökohtaisen palautteen antamista alkuarviointista sekä kuntoutumisvalmiuden arviointia. Kahden vastaajan mielestä henkilökohtaisesta palautteesta annettiin kopio asiakkaan mukaan. Yksikään vastaaja ei ilmoittanut, että työyhteisö ei käyttäisi Valman esille nostamia työkäytänteitä.

Tutkimuksessa selvitettiin avoimella kysymyksellä VALMA-hankkeen antamaa lisäarvoa työntekijöiden työhön. Kysymykseen *Mitä lisäarvoa Valman esille nostamat työkalut ovat antaneet asiakastyöhösi? Jos et tee asiakastyötä, minkälaista lisäarvoa Valman esille nostamat työkalut ovat antaneet työyhteisöllesi?* saatiin yhteensä 50 vastausta.

Avoimista vastauksista nousi selkeästi kolme eri teemaa, jotka työntekijät kokivat VALMA-hankkeen suurimmaksi anniksi. Ensimmäinen työntekijät kokivat saaneensa uusia välineitä työnsä tekemiseen. Monissa vastauksissa mainittiin VALMA-hankkeen luotsaamien työkalujen ja lomakkeiden helpottavan ja jäsentävän asiakkaan kanssa tehtävää työtä. VALMA-hankkeen esille nostamien työkalujen myötä työntekijät kokivat saaneensa työhön jonkinlaisen ”punaisen langan”, joka syvensi ja ohjasi omaa työtä. Toiseksi työntekijät kokivat saaneensa uutta tietoa riippuvuussairauksista ja muutosmotivaatioon liittyvistä asioista. Lisäksi tietoa oli saatu myös päihdeasiakkaan kohtaamiseen. Kolmanneksi työntekijöiden mielestä asiakkaiden kanssa tehtävästä työstä oli tullut tasa-arvoisempaa, tehokkaampaa ja tasalaatuisempaa. Monen vastaajan mielestä VALMA-hankkeen vaikutuksesta asiakkaiden muutosmotivaation ja kuntoutumisvalmiuden arvioinnista oli tullut helpompaa.

Avoimeen kysymykseen saatiin mm. seuraavanlaisia vastauksia:

Jäsentäneet omaa työskentelyäni; huomioiden ptlaant yksilöllisesti. Vapautta ja vastuuta, itsenäistä työskentelyä.

Työkalut strukturoivat asiakastyötä ja ovat oiva apu keskustelun pohjaksi, niillä saa täsmätietoa ja fokus pysyy paremmin oikeissa asioissa. Tuntuu, että keskustelusta on tullut jotenkin luontevampaa, silti jäməkämpää.

Antanut ryhtiä motivoivalle haastattelulle ja hyvän kokonaispaketin lomakkeista. Jotenkin sellainen ”punainen lanka” tullut muutoksen arvioinnissa enemmän esille valman kautta.

Pohtimaan tarkemmin mm. muutosvalmiutta ja kuntoutusvalmiutta sekä kuntoutusmotivaatiota.

Syventäneet jo olemassa olevien työkalujen käytön osaamista. Lisäksi antanut uusia työkaluja käyttöön. Asiakkaan kohtaaminen helpompaa ja antoisampaa. Antoisampaa minulle ja toivottavasti myös asikalle.

Olen saanut lisää ”työkaluja”, joilla voin paremmin perehtyä ja motivoitua katkaisupotilaan hoitoon. olen saanut todella tärkeää lisätietoa päihdeasikkaan kohtaamiseen.

Turvannut kaikille asiakkaille tasalaatuinen palvelun sekä valmiuksia työntekijöille arvioida asiakkaiden hoidon tarvetta ja tukea päihitteettömyydessä.

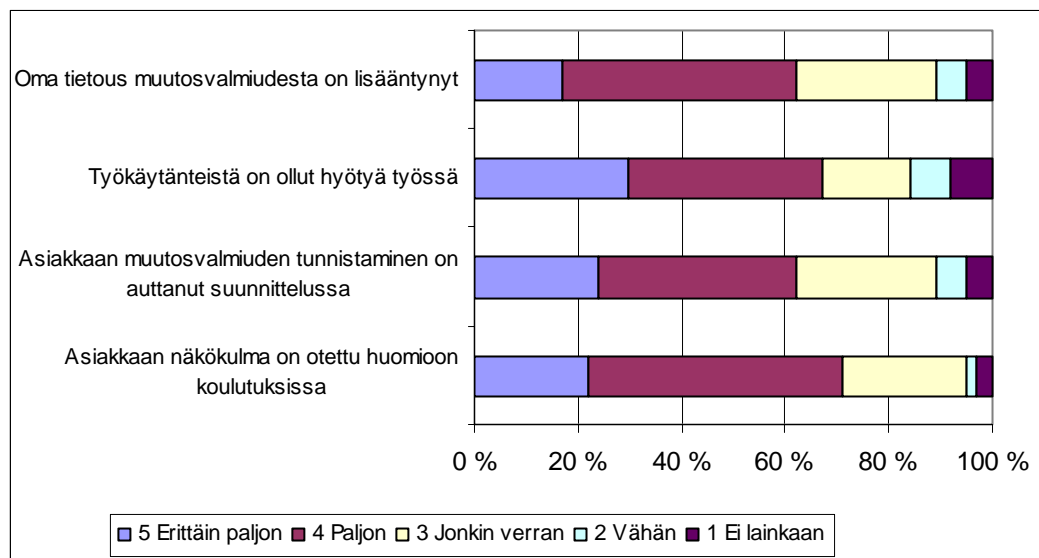
Lisännyt tietotaitoa, uusia näkökulmia asiakastyöhön ja varmaankin se, että vanhoja rutiineja asiakastyössä on voinut muuttaa, asiakkaan ”hoidon paraneminen” kenties...olettaisin näin, vaikka en itse tee asiakastyötä.

6.3 VALMA-hankkeen toiminnan arviointi

Tutkimuksessa haluttiin arvioida VALMA-hankkeen toimintaa erilaisista näkökulmista. Kysymykseen *Arvioi seuraavalla asteikolla Valma-hankkeen toimintaa oman tiedon/osaamisen kehittymisen tukena* saatiin yhteensä 66 vastausta (N=66). Kysymys oli luonteeltaan asteikkoihin eli skaaloihin perustuva kysymys. Kysymykseen sisältyi kaikkiaan kahdeksan eri väittämää, joilla pyrittiin selvittämään VALMA-hankkeen toimintaa kehittymisen tukena. Kysymys toteutettiin asteikolla 1-5, joista 1 = Ei lainkaan, 2 = Vähän, 3 = Jonkin verran, 4 = Paljon ja 5 = Erittäin paljon. Kyselylomakkeessa ei annettu arvoja kohdille 2-4. Tutkija on kuitenkin tulkinnut asteikot näin, jotta aineiston

käsittely olisi helpompaa. Tutkija on myös jakanut kysymyksen väittämät kahteen eri osioon tekemällä kaksi kuviota tulosten analysoinnin helpottamiseksi.

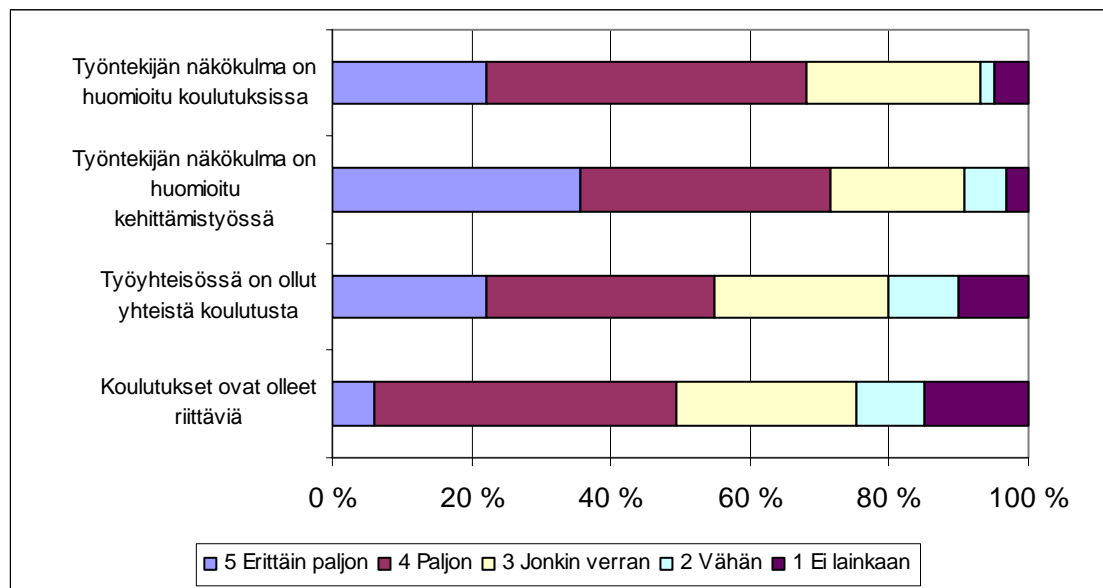
Ensimmäiseksi vastaajien tuli arvioida, miten *Oma tietous muutosvalmiudesta on lisääntynyt*. Vastaajat arvioivat oman tietouden lisääntyneen hyvin, sillä yhteensä 62 % ilmoitti oman tiedon lisääntyneen paljon tai erittäin paljon. Seuraavan kohdan, *Valman esille nostamista työkäytänteistä on ollut hyötyä työssäni*, vastaajista 30 % arvioi hyötynensä erittäin paljon ja 38 % paljon Valman työkäytänteistä. Kuitenkaan 8 % vastaajista ei kokenut hyötynensä työkäytänteistä lainkaan. Kohdassa kolme oli väittämä: *Asiakkaan muutosvalmiuden tunnistaminen on auttanut omaa työtäni hoidon ja kuntoutuksen suunnittelussa*. Vastaajat kokivat muutosvalmiuden tunnistamisen auttavan, sillä 89 % vastasi muutosvalmiuden tunnistamisen auttavan jonkin verran, paljon tai erittäin paljon. Seuraavassa kohdassa työntekijät arvioivat, kuinka *Asiakkaan näkökulma on otettu huomioon koulutuksissa*. Peräti 71 % vastaajista koki asiakkaan näkökulman otettun paljon tai erittäin paljon huomioon koulutuksissa. Lisäksi vain 3 % vastaajista koki, että asiakkaan näkökulmaa ei ole otettu huomioon lainkaan. (Kuvio 4.)



KUVIO 4. VALMA-hankkeen toiminta oman tiedon/osaamisen kehittymisen tukena (N=66).

Vastaajien tuli arvioida, kuinka *Työntekijän näkökulma on otettu huomioon Valman koulutuksissa*. 68 %:n mielestä työntekijän näkökulmaa on otettu huomioon paljon tai erittäin paljon. Vain 5 % vastaajista oli sitä mieltä, että työntekijän näkökulmaa ei ole

otettu huomioon ollenkaan. Samankaltainen vastaus saatiin myös kysymykseen, kuinka *Työntekijän näkökulma on otettu huomioon Valman kehittämistyössä*. 70 % vastaajista oli sitä mieltä, että työntekijän näkökulmaa on otettu kehittämistyössä huomioon paljon tai erittäin paljon ja vain 3 %:n mielestä näkökulmaa ei oltu otettu huomioon lainkaan. *Työyhteisöni on saanut yhteistä koulutusta muutosvalmiutta edistävien käytänteiden käyttöönottoon*. Yli puolet vastaajista (55 %) oli sitä mieltä, että yhteistä koulutusta oli järjestetty paljon tai erittäin paljon. Kuitenkin 10 %:n mielestä yhteistä koulutusta oli järjestetty vähän ja 10:n mielestä ei lainkaan. Viimeinen kohta kuului: *Muutosvalmiuden käytänteiden käyttöönottoon järjestetyt koulutukset ovat olleet itselleni riittäviä*. Vain 6 % vastaajista oli sitä mieltä, että koulutukset ovat olleet erittäin riittäviä. 70 %:n mielestä koulutukset ovat olleet riittäviä tai jonkin verran riittäviä. 10 % vastaajista piti koulutusten riittävyttä vähäisenä, ja peräti 15 %:n mielestä koulutukset eivät olleet lainkaan riittäviä. (Kuvio 5.)



KUVIO 5. VALMA-hankkeen koulutukset oman kehittymisen tukena (N=66).

Seuraavana tutkimuksessa oli avoin kysymys; *Mitä muuta haluaisit kommentoida Valman koulutuksista/kehittämistyöstä?* Kysymykseen saatiin yhteensä 28 vastausta (N=66). Monen vastaajan mielestä koulutukset ja kehittämistyö olivat olleet hyvä ja tarpeellinen asia ja niistä oli saatu tukea työhön. Jotkut vastaajista kaipasivat kuitenkin jatkokoulusta. Joidenkin vastaajien mielestä VALMA-hanke ei ollut juurtunut työyhteisöön.

Kysymykseen saatiin mm. seuraavanlaisia vastauksia:

Koulutuksen ja kehittämistyön kautta on saanut konkreettisesti uusia työkaluja asiakastyöhön. Kehittämistyö on ollut mielekästä ja sitä kautta on myös toimijaverkosto vahvistunut, yhteistyö lisääntynyt.

Koulutustilaisuudet ovat olleet hyvin jäseneltyjä, työyhteisöjen tarpeista lähteviä ja käytännönläheisiä. Erinomaisia koulutustilanteita!

Hyvä juttu kaikkiaankin, rauhoittanut työympäristöä ja työntekijöiden tunnetta siitä että he hallitsevat työnsä. Antanut varmuutta.

Työyhteisössä ei juuri puhuta yhteisesti ptlaan asioissa muutosvalmiudesta eikä ”Valma-asiat” ole tullut vielä yhteiseksi käytännöksi. Toisin sanoen toiset tekee, toiset ei.

Omaan työyksikköön ei ole tullut riittävästi tietoa kehittämishankkeesta.

Koulutuksia pitäisi järjestää jatkossa eli huolehtia siitä, että käyttöön otetut käytännöt säilyvät. Kehittämistyöhön on päässyt mukaan ja se on ollut motivoivaa ja mielenkiintoista, paljon hyvää keskustelua ohjausryhmässä.

Lisää koulutusta jatkossakin, jos mahdollista.

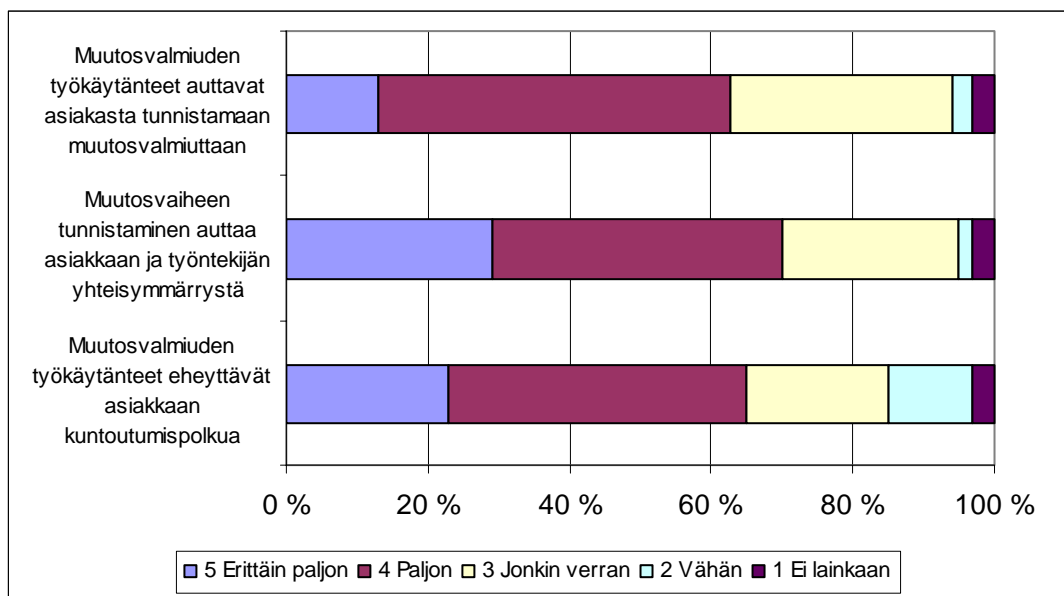
Ns. kertauskurssi voisi olla hyvä.

6.4 VALMA-hankkeen kehittämistyöstä saatu hyöty

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, ovatko asiakkaat työntekijöiden mielestä hyötäneet VALMA-hankkeen kehittämistyöstä. Kysymykseen *Arvioi, ovatko asiakkaat hyötäneet Valma-hankkeen aikana tehdystä kehittämistyöstä* saatiin yhteensä 66 vastausta (N=66). Kysymys oli luonteeltaan asteikkoihin eli skaaloihin perustuva. Kysymyksessä oli kolme väittämää, joita työntekijät arvioivat asteikolla 1-5. Asteikossa 1 = Ei lainkaan, 2 = Vähän, 3 = Jonkin verran, 4 = Paljon ja 5 Erittäin paljon.

Ensimmäinen väittämä kuului: *Mielestäni Valman kehittämät muutosvalmiuden työkäytänteet ovat auttaneet asiakasta itseään tunnistamaan omaa muutosvalmiuttaan.* Vastaajista reilusti yli puolet, 62 % oli sitä mieltä, että työkäytänteet ovat auttaneet asiakasta tunnistamaan omaa muutosvalmiuttaan paljon tai erittäin paljon. 31 %:n mielestä työkäytänteet olivat auttaneet jonkin verran ja 6 %:n mielestä vähän tai ei lainkaan. Toisessa väittämässä *Mielestäni muutosvaiheen tunnistaminen auttaa asiakkaan ja työnte-*

kijän yhteisymmärrystä suunniteltaessa hoitoa tai kuntoutusta peräti 29 % vastaajista oli sitä mieltä, että muutosvaiheen tunnistaminen auttaa asiakkaan ja työntekijän yhteisymmärrystä erittäin paljon. 41 % vastaajista koki, että muutosvaiheen tunnistaminen auttaa paljon ja 25 %:n mielestä se auttaa jonkin verran. Kolmas väittämä oli: *Mielestäni Valman kehittämät muutosvalmiuden työkäytännöt ovat eheyttäneet asiakkaan kuntoutumispolkua siirryttäessä palvelusta toiseen*. Vastaajista 23 %:n mielestä muutosvalmiuden työkäytännöt eheyttävät asiakkaan kuntoutumispolkua erittäin paljon ja 42 %:n mielestä paljon. Kuitenkin 12 %:n mielestä muutosvalmiuden työkäytännöt eheyttävät vain vähän. (Kuvio 6.)

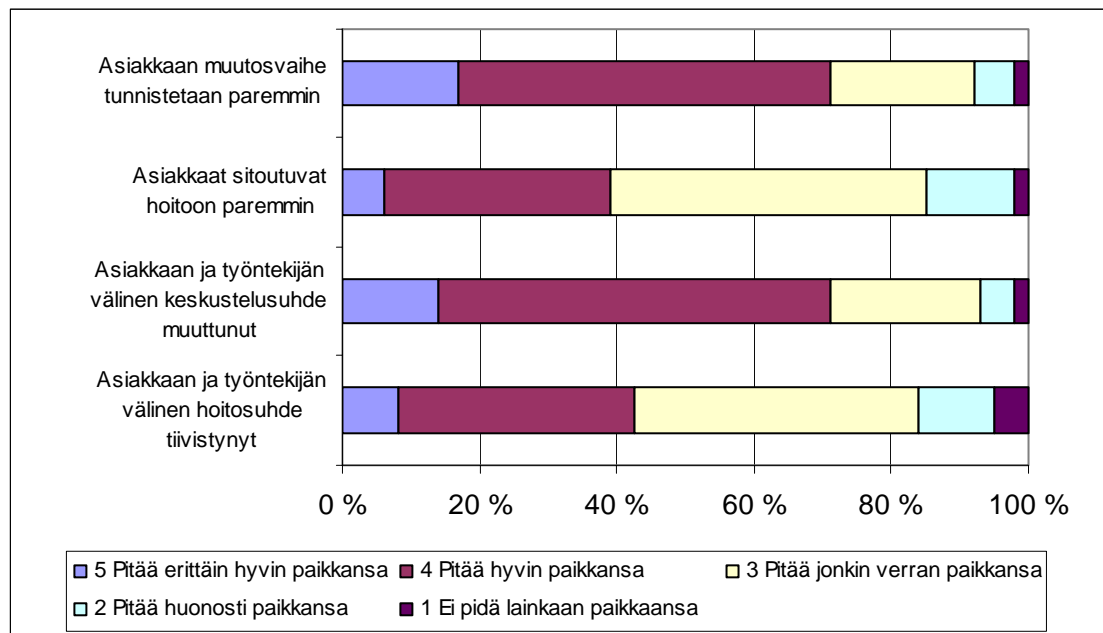


KUVIO 6. Asiakkaiden hyöty kehittämistyöstä (N=66).

6.5 VALMA-hankkeen toiminta ja vaikutukset

Tutkimuksessa haluttiin kartoittaa VALMA-hankkeen toimintaa ja vaikutuksia asiakkaan muutoksessa ja työyhteisöjen toiminnassa työntekijöiden mielestä. Kysymykseen *Arvioi Valma-hankkeen toimintaa ja vaikutuksia yleisesti asiakkaan muutoksessa ja työyhteisösi toiminnassa seuraavien väittämien pohjalta* saatiin yhteensä 66 vastausta (N=66). Kysymys oli luonteeltaan asteikkoihin eli skaaloihin perustuva kysymys. Kysymyksessä oli 15 väittämää, joita arvioitiin asteikolla 1-5. Asteikossa 1 = Ei pidä lainkaan paikkansa, 2 = Pitää vähän paikkansa, 3 = Pitää jonkin verran paikkansa, 4 = Pitää hyvin paikkansa ja 5 = Pitää erittäin hyvin paikkansa.

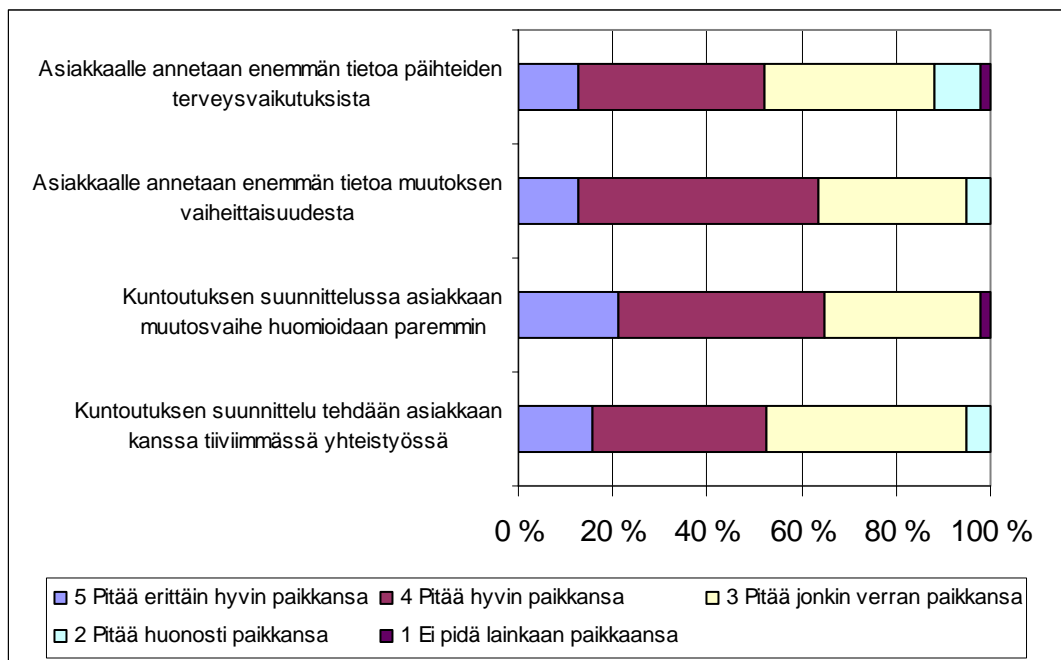
Kysymyksen neljä ensimmäistä väittämää koskivat asiakkaan sitoutumista sekä asiakkaan ja työntekijän välistä suhdetta. Kysymyksessä ensimmäinen väittämä oli: *Asiakkaan/potilaan muutosvaihe tunnistetaan paremmin*. Vastaajista 71 %:n mielestä väittämä piti hyvin tai erittäin hyvin paikkansa. Seuraava väittämä, *Asiakkaat/potilaat sitoutuvat hoitoon paremmin*, ei pitänyt ihan niin hyvin paikkaansa. Vastaajista 39 % oli sitä mieltä, että väittämä pitää hyvin tai erittäin hyvin paikkansa. Kuitenkin 46 %:n mielestä väittämä piti jonkin verran paikkansa. Seuraava väittämä oli: *Asiakkaan/potilaan ja työntekijän välinen keskustelusuhde on muuttunut enemmän muutosvalmiutta tukevaksi*. Vastaajat kokivat, että väittämä oli paikkansa pitävä, sillä 71 %:in mielestä väittämä piti hyvin tai erittäin hyvin paikkansa. Vain 7 %:n mielestä väittä piti huonosti tai ei lainkaan paikkaansa. Seuraava väittämä kuului: *Asiakkaan/potilaan ja työntekijän välinen hoitosuhde on tiivistynyt (hoitokäyntejä enemmän) aiempaan nähden*. Vähän alle puolet, 42 % oli sitä mieltä, että väittämä piti hyvin tai erittäin hyvin paikkansa. 5 % vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että väittämä ei pitänyt lainkaan paikkaansa. (Kuvio 7.)



KUVIO 7. Asiakkaan sitoutuminen ja työntekijän ja asiakkaan välinen suhde (N=66).

Kysymyksen neljän seuraavan väittämän avulla arvioitiin asiakkaalle annettavan tiedon lisääntymistä sekä kuntoutuksen suunnittelua. Kysymyksessä viides väittämä kuului: *Asiakkaalle/potilaalle annetaan enemmän tietoa päihteiden terveysvaikutuksista*. Hie-man yli puolet (53 %) vastaajista oli sitä mieltä, että väittämä piti hyvin tai erittäin hyvin paikkansa. 37 %:n mielestä väittämä piti jonkin verran paikkansa. Seuraava väittä-

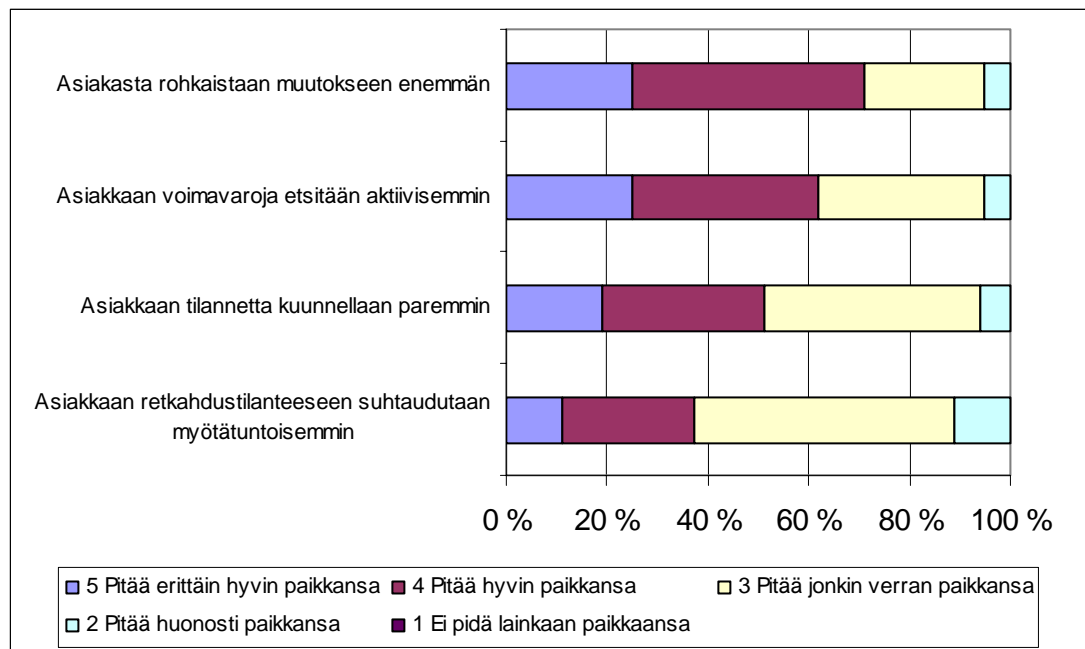
mä liittyi myös asiakkaan tiedon lisäämiseen. Väittämä oli: *Asiakkaalle/potilaalle annetaan enemmän tietoa muutoksen vaiheittaisuudesta*. Peräti 64 % vastaajista oli sitä mieltä, että väittämä piti hyvin tai erittäin hyvin paikkansa. Lisäksi 32 %:n mielestä väittämä piti jonkin verran paikkansa. Yksikään vastaaja ei ollut sitä mieltä, että väittämä ei pitänyt lainkaan paikkaansa. Seitsemäs väittämä oli: *Asiakkaan/potilaan hoidon/kuntoutuksen suunnittelussa asiakkaan muutosvaihe huomioidaan aiempaa paremmin*. Vastaajista 21 % oli sitä mieltä, että väittämä piti erittäin hyvin paikkansa ja 44 % sitä mieltä, että väittämä piti hyvin paikkansa. 2 % vastaajista oli sitä mieltä, että väittämä ei pitänyt lainkaan paikkaansa. Kahdeksas väittämä kuului: *Hoidon/kuntoutuksen suunnittelu tehdään asiakkaan/potilaan kanssa tiiviimmässä yhteistyössä aiempaan verrattuna*. Vastaajien mielestä väittämä piti paikkansa, sillä 53 %:n mielestä väittämä piti hyvin tai erittäin hyvin paikkansa. Lisäksi 43 % oli sitä mieltä, että väittämä piti jonkin verran paikkansa. (Kuvio 8.)



KUVIO 8. Asiakkaan tiedon lisääntyminen ja kuntoutuksen suunnittelu (N=66).

Kysymyksen neljässä seuraavassa väittämässä keskityttiin arvioimaan työntekijän asiakastyön muutosta suhteessa aiempaan. Yhdeksäs väittämä oli: *Asiakasta/potilasta rohkaistaan ja kannustetaan muutokseen aiempaa enemmän*. Peräti 95 % vastaajista oli sitä mieltä, että väittämä piti jonkin verran, hyvin tai erittäin hyvin paikkansa. Yhdenkään vastaajan mielestä väittämä ei pitänyt lainkaan paikkaansa. Seuraava väittämä oli: *Asiakkaan/potilaan voimavaroja etsitään ja kartoitetaan aktiivisemmin kuin ennen*. Vastaa-

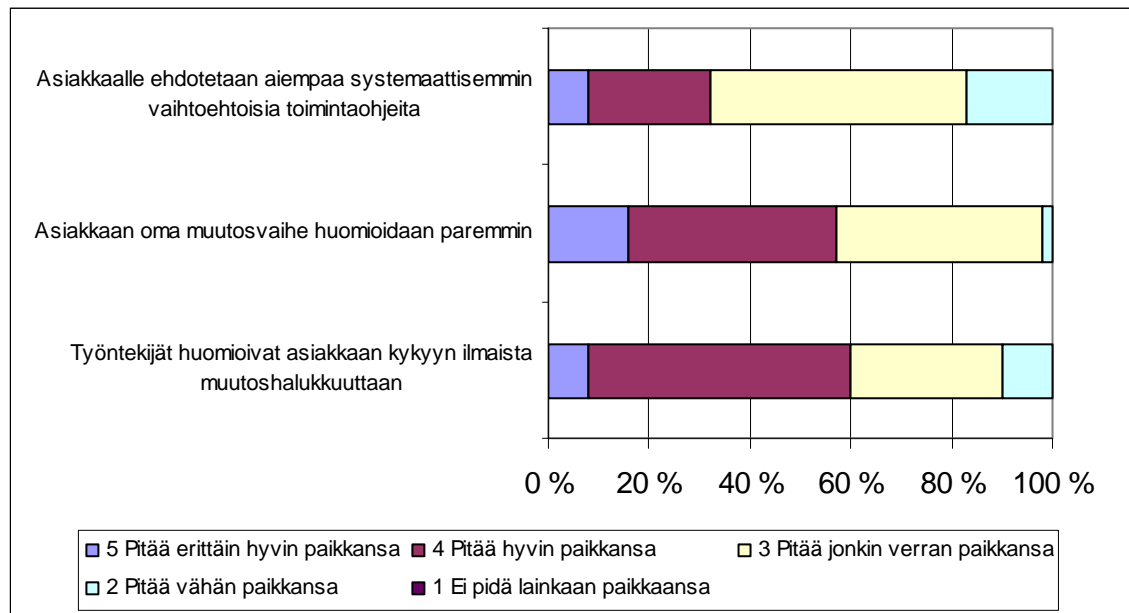
jat olivat sitä mieltä, että voimavaroja etsitään ja kartoitetaan aktiivisemmin, sillä 62 %:n mielestä väittämä piti hyvin tai erittäin hyvin paikkansa. Lisäksi 33 %:n mielestä väittämä piti jonkin verran paikkansa. Yhdestoista väittämä kuului: *Asiakkaan/potilaan tilannetta kuunnellaan ja ymmärretään aiempaa paremmin*. Vastaajista 19 % oli sitä mieltä, että väittämä piti erittäin hyvin paikkansa. 75 % vastaajista oli sitä mieltä, että väittämä piti jonkin verran tai hyvin paikkansa. Kahdestoista väittämä oli: *Asiakkaan/potilaan retkahdustilanteeseen suhtaudutaan aiempaa myötätuntoisemmin*. 11 % vastaajista oli sitä mieltä, että väittämä piti erittäin hyvin paikkansa ja 32 % sitä mieltä, että se piti hyvin paikkansa. 51 %:n mielestä väittämä piti jonkin verran paikkansa ja 11 %:n mielestä väittämä piti huonosti paikkansa. (Kuvio 9.)



KUVIO 9. Työntekijän asiakastyön muutos (N=66).

Kysymyksen kolme viimeistä väittämää koskivat asiakkaan muutoksen ja kuntoutumisen huomioimista. Kolmastoista väittämä kuului: *Asiakkaalle/potilaalle ehdotetaan aiempaa systemaattisemmin vaihtoehtoisia toimintaohjeita jatkokuntoutumista tai -hoitoa varten*. Vain 32 % vastaajista oli sitä mieltä, että väittämä piti hyvin tai erittäin hyvin paikkansa. 51 %:n mielestä väittämä piti vain jonkin verran paikkansa ja peräti 17 %:n mielestä väittämä piti huonosti paikkansa. Toiseksi viimeinen väittämä oli: *Asiakkaan/potilaan oma muutostavoite huomioidaan aiempaa paremmin hoidossa/kuntoutuksessa*. 16 % vastaajista oli sitä mieltä, että väittämä piti erittäin hyvin paikkansa. Vastaajista 81 % oli sitä mieltä, että väittämä piti jonkin verran tai hyvin paik-

kansa. Kysymyksen viimeinen väittäjä oli: *Työntekijät huomioivat asiakkaan/potilaan kykyyn ilmaista muutoshalukkuuttaan käyttämällä erilaisia työmenetelmiä.* Vastaajista vain 8 % oli sitä mieltä, että väittäjä piti erittäin hyvin paikkansa, mutta 52 % oli kuitenkin sitä mieltä, että väittäjä piti hyvin paikkansa. 10 %:n mielestä väittäjä piti huonosti paikkansa. (Kuvio 10.)



KUVIO 10. Asiakkaan muutoksen ja kuntoutumisen huomioiminen (N=66).

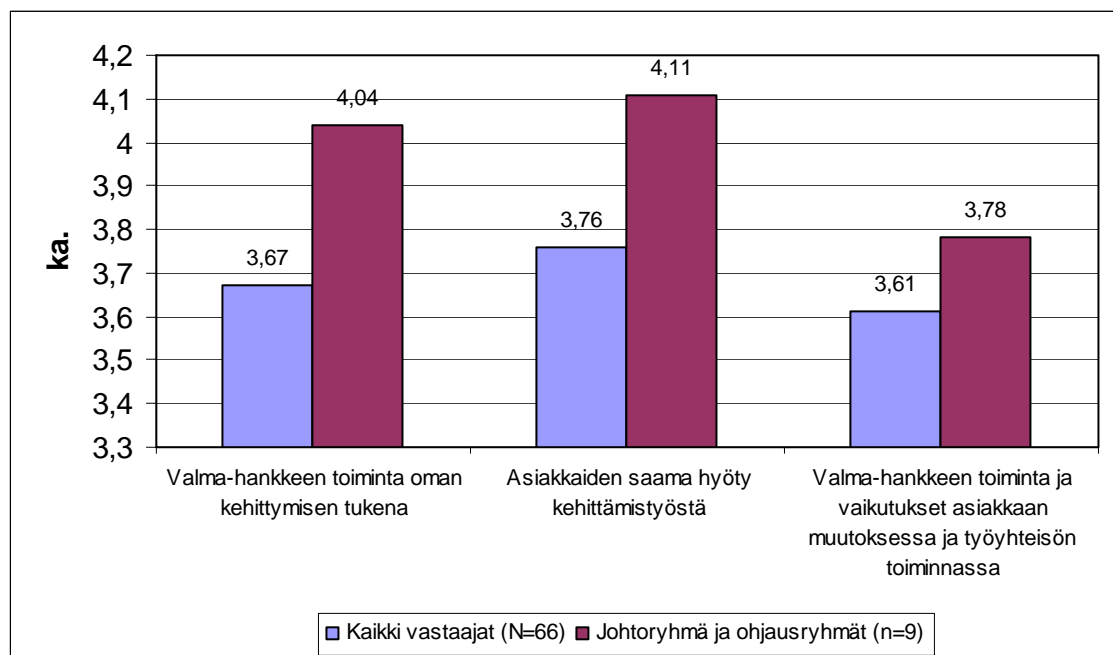
6.6 Pilottikohteiden johtoryhmän ja ohjausryhmien näkemyksiä

Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää, eroavatko pilottikohteiden työntekijöiden sekä johtoryhmän ja ohjausryhmien näkemykset VALMA-hankkeen toiminnasta, asiakkaiden saamasta hyödystä sekä VALMA-hankkeen vaikutuksista. Johtoryhmään ja ohjausryhmiin ilmoitti kuuluneensa yhdeksän vastaajaa (N=66). VALMA-hankkeen toimintaa ja vaikutuksia haluttiin tarkastella kahdelta eri tasolta, koska työntekijöiden ja esimiesten näkökulmat eroavat aina toisistaan ja nämä erot haluttiin tuoda esille. Kyselyssä oli kolme asteikkoihin eli skaaloihin perustuvaa kysymystä, jotka sisälsivät eri väittämiä. Jokaisesta asteikkoihin perustuvasta kysymyksestä vertailtiin kaikkien vastaajien antamia keskiarvoja johtoryhmän ja ohjausryhmien antamiin keskiarvoihin. Kysymykset, joista keskiarvoja vertailtiin, olivat:

- *Arvioi seuraavalla asteikolla Valma-hankkeen toimintaa oman tiedon/osaamisen kehittymisen tukena*

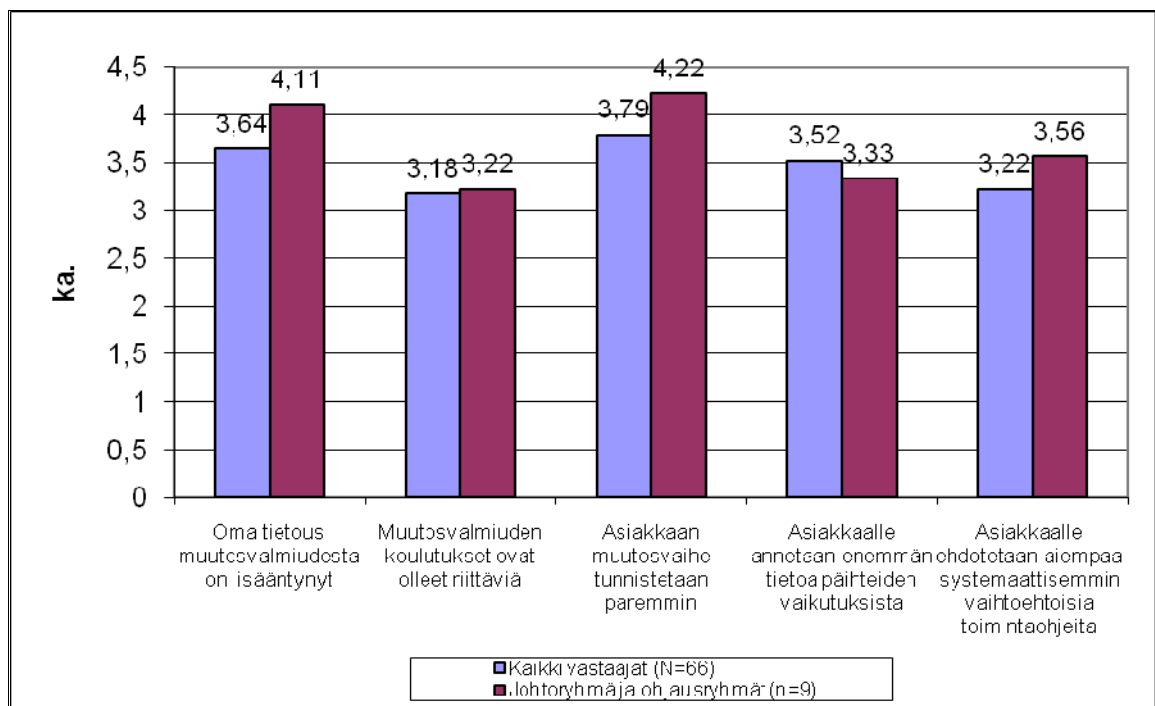
- *Arvioi, ovatko asiakkaat hyötäneet Valma-hankkeen aikana tehdystä kehittämisestä*
- *Arvioi Valma-hankkeen toimintaa ja vaikutuksia yleisesti asiakkaan muutoksessa ja työyhteisösi toiminnassa seuraavien väittämien pohjalta.*

Kokonaisuutena voidaan sanoa, että johtoryhmä ja ohjausryhmät antoivat positiivisempia vastauksia kuin kaikki vastaajat yhteensä. Kysymyksen *Arvioi seuraavalla asteikolla Valma-hankkeen toimintaa oman tiedon/osaamisen tukena* kaikkien vastaajien vastauksista saatiin keskiarvo 3,67. Johtoryhmän ja ohjausryhmien vastauksista saatiin parempi keskiarvo, 4,04. Kysymyksestä *Arvioi, ovatko asiakkaat hyötäneet Valma-hankkeen aikana tehdystä kehittämisestä*, saatiin samankaltainen tulos. Kaikkien vastaajien vastauksista saatiin keskiarvo 3,76, kun taas johtoryhmän ja ohjausryhmien antamista vastauksista saatiin keskiarvo 4,11. Kolmannessa kysymyksessä keskiarvojen erotus ei ollut niin suuri kuin kahdessa aiemmassa. Kysymys kuului: *Arvioi Valma-hankkeen toimintaa ja vaikutuksia yleisesti asiakkaan muutoksessa ja työyhteisösi toiminnassa seuraavien väittämien pohjalta*. Kaikkien vastaajien antamien vastauksien perusteella keskiarvoksi saatiin 3,61 ja johtoryhmän ja ohjausryhmien keskiarvoksi saatiin 3,78. (Kuvio 11.)



KUVIO 11. Kaikkien vastaajien näkemysten vertailu johtoryhmän ja ohjausryhmien näkemysiin skaalakysymyksistä

Kuviossa 13 on vertailtu tarkemmin joitakin väittämiä kolmesta skaalakysymyksestä. Ensimmäinen väittäjä oli: *Oma tietous muutosvalmiudesta on lisääntynyt*. Kaikki vastaajien vastauksista saatiin keskiarvo 3,64, kun taas johtoryhmä ja ohjausryhmät vastauksista saatiin keskiarvo 4,11. Kaikki vastaajat antoivat keskiarvon 3,18 väittämään *Muutosvalmiuden käytänteiden käyttöönottoon järjestetyt koulutukset ovat olleet itselleni riittäviä*. Tähän väittämään johtoryhmä ja ohjausryhmät antoivat keskiarvon 3,89. Skaalakysymyksiä yksi väittäjä kuului: *Asiakkaan/potilaan muutosvaihe tunnustetaan paremmin*. Tämän väittämän kaikkien vastaajien antamista vastauksista saatiin keskiarvo 3,79 ja johtoryhmän ja ohjausryhmien vastauksista keskiarvo 4,22. Väittämään *Asiakkaalle/potilaalle annetaan aiempaa enemmän tietoa päihdeiden terveysvaikutuksista* johtoryhmä ja ohjausryhmät antoivat huomattavasti keskiarvon kuin kaikki vastaajat. Kaikki vastaajat antoivat keskiarvon 3,52, kun johtoryhmä ja ohjausryhmät antoivat keskiarvon 3,33. Yhdessä skaalakysymyksessä oli väittäjä: *Asiakkaalle/potilaalle ehdotetaan aiempaa systemaattisemmin vaihtoehtoisia toimintaohjeita jatkokuntoutumista tai -hoitoa varten*. Tähän väittämään kaikki vastaajat antoivat keskiarvon 3,22 ja johtoryhmä ja ohjausryhmät antoivat keskiarvon 3,56. (Kuvio 12.)



KUVIO 12. Keskiarvot joistakin skaalakysymysten väittämistä

7 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET

Oppivan organisaation teorian pohjalta voidaan sanoa, että organisaation oppimiseen vaikuttaa moni asia. Organisaation oppimiseen vaikuttavat mm. strategisen tason tekijät, sekä organisaation yksilöiden ja johdon sitoutuminen kehittämiseen. Organisaation oppiminen ei ole helppo ja yksinkertainen asia ja oppimista voi vaikeuttaa se, että organisaation kehittämiseen vaikuttaa ulkopuolelta tuleva hanke. VALMA-hankkeen kannalta ajateltuna hanke varmisti pilottikohteiden johdon sitoutumisen jo hankkeen alkuvaiheessa. Johtoryhmän ja ohjausryhmien perustaminen myös vaikutti johdon sitoutumiseen ja sitä kautta VALMA-hanke mahdollisti myös organisaatioiden yksilöiden oppimismahdollisuudet. VALMA-hankkeen toteutusta voidaan verrata oppimisprosessien malleihin, joita avattiin teoriaosuudessa. VALMA-hanke. Näiden toimien avulla VALMA-hanke pyrki varmistamaan sen, että oppiminen on mahdollista organisaatioissa.

Hankkeen näkökulmasta kehittämisen vieminen työyhteisöön voi olla hankalaa varsinkin, kun pilottikohteina on monenlaisia organisaatioita. VALMA-hanke teki kuitenkin kattavan pohjatyön hankkeen alussa ja kartoitti organisaatioiden olemassa olevat työkäytännöt ja selvitti, mihin jokainen työyhteisö tarvitsi ja halusi uusia työmenetelmiä. Tavoitteita tarkistettiin jatkuvasti hankkeen edetessä ja tavoitteisiin tehtiin tarvittaessa muutoksia. Pilottikohteisiin perustettiin myös ohjausryhmät ja kehittämistyöryhmät, jotka mahdollistivat portaittaisen tiedonkulun. Näillä toimilla VALMA-hanke pyrki varmistamaan sen, että työkäytännöt juurtuisivat pilottikohteiden organisaatioihin mahdollisimman hyvin.

Tutkimuksen ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli: Minkälaisia vaikutuksia VALMA-hankkeen toiminnalla on ollut pilottikohteiden organisaatioiden muutosvalmiutta edistäviin toimintakäytänteisiin? Kyselyssä selvitettiin mitä työkäytänteitä organisaatioissa on käytetty ennen VALMA-hanketta ja VALMA-hankkeen vaikutuksen jälkeen. Kysymykseen vastasi 48 vastaajaa (N=66). Vastauksista kävi ilmi, että oppimista on tapahtunut nimenomaan niillä saroilla, jotka olivat olennaisia VALMA-hankkeen näkökulmasta. Varsinkin alkuarvioinnin, muutosmotivaation tunnistamisen sekä motivoivan

haastattelun käyttö oli kasvanut paljon VALMA-hankkeen vaikutuksen myötä. Esimerkiksi alkuarviointia ilmoitti käyttäneensä kuusi vastaajaa ennen VALMA-hanketta ja 48 vastaajaa VALMA-hankkeen vaikutuksen myötä. Toisaalta 18 vastaajaa ilmoitti käyttäneensä erilaisia lomakkeita ennen VALMA-hankkeen vaikutusta. Lomakkeiden käyttö kuuluu myös yhtenä osana alkuarviointiin. Vastausten perusteella voidaan sanoa, että VALMA-hanke on selkeyttänyt työntekijöiden työtä niin, että lomakkeet käsitetään nyt osaksi alkuarviointia. VALMA-hanke pyrki kokoamaan lomakkeet yhteen ja tuomaan muutosvalmiutta lomakkeiden käytön yhteyteen. Näin ollen lomakkeisto olisi keskustelun apuna alkuarvioinnissa. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että näin on tapahtunut.

Tutkimuksen toisena tutkimuskysymyksenä oli: Minkälaisia vaikutuksia VALMA-hankkeen toiminnalla on ollut työntekijän osaamiseen ja muutosvalmiuden tukemisen lisääntymiseen? Kyselyn vastauksista kävi ilmi, että kokonaisuutena arvioiden VALMA-hanke on vastaajien mielestä ollut tarpeellinen ja opettava hanke. Esimerkiksi avoimella kysymyksellä selvitettiin, mitä lisäarvoa VALMAN esille nostamat työkalut ovat antaneet asiakastyöhön. Avoimista vastauksista nousi selkeästi kolme eri teemaa, jotka työntekijät kokivat VALMA-hankkeen suurimmaksi anniksi. Ensimmäkin työntekijät kokivat saaneensa uusia välineitä työnsä tekemiseen. Monissa vastauksissa mainittiin VALMA-hankkeen luotsaamien työkalujen ja lomakkeiden helpottavan ja jäsentävän asiakkaan kanssa tehtävää työtä. VALMA-hankkeen esille nostamien työkalujen myötä työntekijät kokivat saaneensa työhön jonkinlaisen ”punaisen langan”, joka syvensi ja ohjasi omaa työtä. Toiseksi työntekijät kokivat saaneensa uutta tietoa riippuvuussairauksista ja muutosmotivaatioon liittyvistä asioista. Lisäksi tietoa oli saatu myös päihdeasiakkaan kohtaamiseen. Kolmanneksi työntekijöiden mielestä asiakkaiden kanssa tehtävästä työstä oli tullut tasa-arvoisempaa, tehokkaampaa ja tasalaatuisempaa. Monen vastaajan mielestä VALMA-hankkeen vaikutuksesta asiakkaiden muutosmotivaation ja kuntoutumisvalmiuden arvioinnista oli tullut helpompaa.

Joidenkin vastausten perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että VALMA-hankkeen luotsaamat työkäytännöt eivät ole juurtuneet jokaisen työntekijän työkäytännöiksi. Kysymykseen *Mitä muuta haluaisit kommentoida Valman koulutuksista/kehittämistyöstä* saatiin mm. seuraavanlainen vastaus: *Työyhteisössä ei juuri puhuta yhteisesti ptlaan asioissa muutosvalmiudesta eikä ”Valma-asiat” ole tullut vielä yhteiseksi käytännöksi. Toisin sanoen toiset tekee, toiset ei.* Oppivan organisaation teoriassa puhuttiin siitä, että

vaikka kyseessä on koko organisaation oppiminen, oppiminen tapahtuu kuitenkin yksilöissä. Kyselyn avulla saatujen vastausten perusteella voidaan päätellä, että pilottikohdeiden organisaatioissa on tapahtunut oppimista. Kuitenkin joidenkin vastausten perusteella voidaan sanoa, että VALMA-hankkeen työkäytänteet eivät ole juurtuneet kaikkien organisaatioiden jokaisen työntekijän työkäytänteiksi. Tämä voi selittyä siltä, että juurtumiseen olisi tarvittu enemmän aikaa. Oppivan organisaation teoriassa puhuttiin myös muutosvastarinnasta. Tämä voi myös osaltaan selittää asiaa. Vanhasta luopuminen ja uuden oppiminen on aina prosessi, joka vie oman aikansa. Teoriaosuudessa pohdittiin myös sitä, voiko organisaatio ylipäättään oppia ”organisaationa” vai onko oppiminen aina yksilöiden panostusta oppimiseen? Tällöin oppimisen epäonnistumisessa ei ole kyse koulutuksista eikä muutosvastarinnasta vaan yksinkertaisesti siitä, että ihmiset ovat erilaisia oppijoita. Jotkut oppivat koulutuksista helposti, mutta toiset vaativat oppiakseen esimerkiksi kertausta.

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että vastaajat kokivat koulutukset jonkin verran puutteellisiksi. Asteikolla 1-5 työntekijät antoivat koulutusten riittävyydelle keskiarvosanan 3,18. Tulos ei ole huono, mutta se on alempi verrattuna kyselyn tuloksiin yleisesti. Tästä voitaisiin päätellä, että hankkeen oppien juurruttamisen vuoksi erilaiset koulutukset ovat tärkeitä. Hankkeen kehittäminen on prosessi, jossa kehittämistyö ja koulutus rakentuvat yhtä aikaisesti. Usein hankkeessa koulutuspaketti rakennetaan kehittämistyön rinnalla ja koulutukset jäävät hankkeen loppupäähän. Myös tämä voi selittää koulutusten huonohkoa arvosanaa. Kuitenkin organisaation oppimisen vuoksi koulutuksia tulisi järjestää riittävästi sekä tukea oppimista pitämällä lisäkoulutuksia. Asioiden kertaaminen on oppimisen kannalta tärkeää. Toisaalta teoriassa puhuttiin siitä, että organisaation oppimista tukevat monenlaiset eri keinot, joista koulutus on vain yksi osa. Tästä herääkin kysymys, onko organisaatioissa tuettu oppimista riittävästi myös muilla keinoin? Kuitenkin myös avointen vastausten perusteella voitaisiin sanoa, että organisaation oppimisen kannalta ja eritoten oppien juurruttamisen kannalta riittävä koulutus on tärkeää. Työntekijät kokivat koulutukset tarpeellisina ja joidenkin mielestä lisää koulutuksia tulisi järjestää.

Kolmantena tutkimuskysymyksenä tutkimuksessa oli: Minkälaisia vaikutuksia VALMA-hankkeen toiminnalla ja luotsaamalla työkäytänteillä on työntekijöiden mielestä ollut asiakkaiden muutosvalmiuden tunnistamiseen ja lisääntymiseen? Kyselyssä kysyt-

tiin mm. sitä, ovatko asiakkaat työntekijöiden mielestä hyötynneet VALMA-hankkeen aikana tehdystä työstä. Kysymyksessä oli kolme väittämää. Ensimmäinen väittämä kuului: *Mielestäni Valman kehittämät muutosvalmiuden työkäytänteet ovat auttaneet asiakasta itseään tunnistamaan omaa muutosvalmiuttaan.* Tähän kysymykseen reilusti yli puolet, 62 %, oli sitä mieltä, että työkäytänteet ovat auttaneet asiakasta tunnistamaan omaa muutosvalmiuttaan paljon tai erittäin paljon. Kyselyssä pyydettiin myös arvioimaan VALMA-hankkeen toimintaa ja vaikutuksia yleisesti asiakkaan muutoksessa. Kysymyksessä oli väittämä: *Asiakkaan/potilaan ja työntekijän välinen keskustelusuhde on muuttunut enemmän muutosvalmiutta tukevaksi.* Vastaajat kokivat, että keskustelusuhde on muuttunut enemmän muutosvalmiutta tukevaksi. Peräti 71 %:n mielestä väittämä piti hyvin tai erittäin hyvin paikkansa. Mm. näiden vastausten perusteella voidaan sanoa, että VALMA-hankkeen toiminnalla ja luotsaamalla työkäytänteillä on ollut vaikutusta nimenomaan asiakkaan muutosvalmiuden tunnistamiseen lisääntymiseen.

Kyselyn avulla haluttiin vertailla myös sitä, erosivatko johtoryhmän ja ohjausryhmien mielipiteet työntekijöiden mielipiteistä. Vastauksista kävi ilmi, että pääosin johtoryhmä ja ohjausryhmät antoivat positiivisempia vastauksia kysymyksiin. Vastaukset kertovat todennäköisesti siitä, että johtoryhmä ja ohjausryhmät arvioivat oppimista kokonaisuutena, kun taas työntekijät arvioivat omaa yksilöllistä suoritustaan. Esimerkiksi kysyttäessä onko oma tietous muutosvalmiudesta lisääntynyt, työntekijät antoivat keskiarvon 3,64, kun johtoryhmä ja ohjausryhmät antoivat keskiarvon 4,11. Tämä voi selittyä sillä, että yksittäinen työntekijä voi olla epävarma omasta suorituksestaan, jolloin hän on antanut huonomman arvosanan. Johdon näkökulmasta taas koko organisaatiossa on tapahtunut selkeää muutosta, jolloin johto on antanut paremman arvosanan. Toisaalta joissakin kohdissa johtoryhmä ja ohjausryhmät antoivat huonomman arvosanan kuin työntekijät. Esimerkiksi kysyttäessä annetaanko asiakkaalle aiempaa enemmän tietoa päihteiden terveysvaikutuksista, työntekijät antoivat keskiarvon 3,52, kun taas johtoryhmä ja ohjausryhmät antoivat keskiarvon 3,33. Tämä voi selittyä sillä, että työntekijät tietävät mikä on todellinen tilanne, kun taas johdolle asia ei ole näyttäytynyt niin yksityiskohtaisena.

Kuitenkin kokonaisuutena arvioituna työntekijöiden sekä johtoryhmän ja ohjausryhmien antamat vastaukset olivat samankaltaisia. Oppivan organisaation teoriassa kerrottiin, että johdon merkitys koko organisaation oppimiselle on merkittävä. Kyselyn tulosten

samankaltaisuudesta voitaisiin päätellä, että pilottikohteiden johto on onnistunut tukemaan organisaatioiden oppimisprosesseja esimerkiksi mahdollistamalla työntekijöiden osallistumisen kehittämistyöryhmiin ja koulutuksiin. Tulosten perusteella voitaisiin myös sanoa, pilottikohteiden johto on ollut tietoinen hankkeen asioista ja sitoutunut kehitettäviin asioihin. Johtoryhmän ja ohjausryhmien perustamisella on siis ollut suuri merkitys organisaatioiden oppimiselle ja työkäytänteiden juurtumiselle.

VALMA-hankkeen alussa tehtiin toimintaympäristön kartoitus, jonka avulla selvitettiin pilottikohteiden työntekijöiden ajatuksia muutosvalmiuden tunnistamisesta ja sen edistämisestä. Toimintaympäristön kartoituksen avulla tehtiin osittain myös tämän tutkimuksen kyselylomakkeen kysymykset. Asiakkaiden kanssa tehtävän työn kannalta työntekijät nostivat merkityksellisiksi asioiksi asiakkaan sitoutumisen, hoitosuhdekäyntien määrän, päihdetietouden lisäämisen asiakkaalle, aidon yhteistyösuhteen sekä asiakkaan itsemääräämisoikeuden muutoksessa.

Kyselyn avulla saaduista tuloksista voidaan verrata ovatko työntekijöiden nostamat asiat toteutuneet VALMA-hankkeen myötä. Kyselyssä pyydettiin työntekijöitä arvioimaan VALMA-hankkeen toimintaa ja vaikutuksia yleisesti asiakkaan muutoksessa ja työyhteisön toiminnassa. Kyselyssä selvitettiin työntekijöiden mielipidettä siihen, sitoutuvatko asiakkaat hoitoon paremmin. Tähän väittämään saatiin keskiarvo 3,30. Kyselyssä selvitettiin myös sitä, onko asiakkaan ja työntekijän hoitosuhde tiivistynyt eli onko hoitokäyntejä enemmän aiempaan nähden. Tähän väittämään saatiin myös keskiarvo 3,30. Kyselyssä kysyttiin, annetaanko asiakkaalle aiempaa enemmän tietoa päihteiden terveysvaikutuksista. Tähän väittämään työntekijät antoivat keskiarvon 3,52. Aitoa yhteistyösuhdetta selvitettiin useilla väittämillä, mutta kyselyssä kysyttiin esimerkiksi tehdäänkö hoidon/kuntoutuksen suunnittelu asiakkaan tiiviimmässä yhteistyössä kuin aiemmin. Tähän väittämään työntekijöiden vastausten perusteella saatiin keskiarvo 3,63. Työntekijöiltä kysyttiin myös, huomioidaanko asiakkaan oma muutostavoite aiempaa paremmin hoidossa/kuntoutuksessa. Tähän väittämään saatiin keskiarvo 3,71. Saatujen keskiarvojen perusteella voidaan sanoa, että VALMA-hankkeen myötä organisaatiot ovat oppineet ja saaneet apuja juuri niihin asioihin joita he nostivat esiin hankkeen alkuvaiheessa. Tulevaisuudessa oppimista voidaan vielä organisaatioissa juurruttaa ja syventää, jolloin VALMA-hankkeen opeista tulee osa jokaisen organisaation työntekijän päivittäistä työtä.

Virpi Heiskanen oli tutkinut Pro gradu-tutkielmassaan asiantuntijaorganisaation toimintaa ja johtamista oppimisen ja osaamisen näkökulmasta sekä työntekijöiden kokemuksiin perustuen. Keskeisenä tuloksena tutkimuksessa oli se, että työntekijät pitivät kouluksia hyödyllisinä, mutta isoin oppiminen tapahtuu kuitenkin arkityön kautta. (ks. s. 12) Tämän tutkimuksen tuloksia analysoidessa voitaisiin päätyä samankaltaiseen tulokseen. Tuloksista on voitu päätellä, että oppimista organisaatioissa on tapahtunut. Silti VALMA-hankkeen työkäytäntöjen lopullinen sisäistäminen ja juurtuminen tapahtuu ajan kanssa organisaatioiden arkityössä. Tulosten perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että VALMA-hanke on toiminnallaan luonut hyvät mahdollisuudet organisaatioiden oppimiselle ja se on saanut aikaiseksi sellaisia vaikutuksia, joita tutkimuskysymyksissä asetettiin.

Pasi Koski oli tutkinut väitöskirjassaan oppimisprosesseja tietyssä oppimisympäristössä. Kosken tutkimuksen yhtenä keskeisenä tuloksena oli, että vaikka johto oli mahdollistanut koulutukseen osallistumisen, työntekijöiden kokeilut ja parannukset jäivät silti yksilöllisen hiljaisen tiedon varaan tai pienen ryhmän sisäiseksi tiedoksi. (ks. s. 12) Tämän tutkimuksen kohderyhmän jotkut yksilöt eivät olleet kokeneet, että työkäytänteet olisivat juurtuneet organisaation työkäytänteiksi. Tulosten perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että organisaatioissa oli tapahtunut oppimista ja VALMA-hankkeen luotsaamat työkäytänteet olivat juurtuneet organisaatioiden yhteisiksi työkäytänteiksi.

Kosken tutkimuksessa toisena keskeisenä johtopäätöksenä oli se, että organisaation oppiminen on ytimeltään poliittinen prosessi. Kosken mukaan kehittäjän tulee perehtyä kohdeorganisaatioonsa mahdollisimman syvällisesti, ja pyrkiä saamaan tietoa kehittämistyössä mukana olevien välisistä poliittisista asetelmista, sillä poliittiset prosessit pitkälti määrittelevät, missä määrin jokin tavoite on saavutettavissa tietyssä organisaatiossa ulkopuolisen edistämän kehittämistyön keinoin. (ks. s 12) VALMA-hanke teki mittavan alkukartoituksen hankkeen alussa, jonka avulla se selvitti pilottikohteiden organisaatioiden toimintaa, toiveita ja olemassa olevia työkäytänteitä. Voidaan olettaa, että tämän tutkimustyön ohella VALMA-hanke sai tietoa juuri näistä Kosken peräänkuuluttamista poliittisista prosesseista. Tämän tiedon avulla VALMA-hanke pystyi kehittämään yksilölliset työkäytänteet ja oppimisen polut jokaiseen organisaatioon. Tällä tavoin VALMA-hanke pyrki varmistamaan sen, että organisaatiot olisivat avoimia muu-

tokselle ja sitä kautta oppimiselle. Tämän tutkimuksen tutkimustulokset osoittivatkin, että oppimista oli organisaatioissa tapahtunut.

8 POHDINTA

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, onko Muutosvalmius Päihdetyössä (VALMA)-hanke onnistunut saamaan aikaan sellaisia vaikutuksia, jotka hankkeelle oli asetettu tavoitteeksi projektisuunnitelmassa ja VALMA-hankkeen kartoittaessa alkuvaiheessa toimintakohteita. Tutkimuksen tarkoituksena oli siis selvittää, onko hankkeen pilottikohteissa tapahtunut oppimista. Tutkimus vastasi asetettuun tutkimusongelmaan. Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää suuntaa antavina, mutta kuitenkin tutkimuksen avulla saatiin sellaisia vastauksia ja tuloksia, joita siltä odotettiin.

Tutkimuksella on monenlaista arvoa, mutta haluaisin nostaa vielä yhden näkökulman esiin. Tutkimuksella saavutettiin monenlaisia tuloksia, mutta erityisenä lisäarvona pidän sitä tulosta, että VALMA-hankkeen työkäytäntöjen myötä asiakkaiden kanssa tehtävästä työstä on tullut tasa-arvoisempaa. Tällä on suora vaikutus asiakkaiden kohteluun ja sitä kautta eettisiin arvoihin. Sosiaalialalla asiakkaiden oikeudet ja eettisyys tulee ottaa hyvin huomioon ja hankkeen myötä päihdetyöstä on tullut ehkä hitusen eettisempää myös niissä organisaatioissa joissa päihdetyötä ei toteuteta varsinaisena päätarkoituksena.

VALMA-hankkeelle on suunniteltu jatkoa ja vuoden 2010 joulukuussa selviää, myöntääkö Raha-automaattiyhdistys hankkeelle rahoituksen. VALMA-hankkeen jatkon tarkoituksena on vielä juurruttaa ja levittää VALMA-hankkeen työkäytänteitä pilottikohteisiin sekä uusiin kohteisiin. Jatkotutkimuksen aiheena olisikin mielenkiintoista selvittää, eroavatko jatkotutkimuksen tulokset tämän tutkimuksen tuloksista. Hankkeessa tehtäisiin varmasti samankaltaista arviointia ja tämä tutkimus toimisi hyvin pohjana uudelle tutkimukselle.

Opinnäytetyöprosessi oli kaiken kaikkiaan mielenkiintoinen ja haastava prosessi. En ole aiemmin tehnyt tällaista tutkimusta, joten sen tekeminen oli itselleni haastavaa. Lähtötilanteeni tälle tutkimukselle oli mielenkiintoinen. Toukokuussa 2010 sain tietää, että se opinnäytetyö jota olin suunnitellut tekeväni, ei toteudu. Onneksi minulle tarjottiin tämän tutkimuksen tekemistä. Keväällä ja alkukesästä koko prosessi tuntui epämääräiseltä ja koin vaikeaksi hahmottaa VALMA-hanketta. Kesän aikana tutustuin oppivan organisaation

tion teoriaan ja aloin hahmottaa, miten rakennan työni. Kesän lopussa sain kyselyaineiston käyttööni ja aloin purkamaan ja analysoimaan kyselyä. Syksyn 2010 aikana koin monia turhautumisen hetkiä ja epäilin, tuleeko koko työstä mitään. Minusta tuntui, että työni eri osiot; teoria, VALMA-hankkeen kuvaus ja tutkimuksen tulosten analysointi ei millään tavalla liity toisiinsa. Kuitenkin jossain matkan varrella aloin löytää sen ”punaisen langan”, joka oli minulta kadoksissa. Erityisesti tutkimustulosten analysoinnin jälkeen aloin ymmärtää yhteyksiä teoriaan. Loppujen lopuksi olen tyytyväinen opinnäytetyöhöni.

Opinnäytetyöni työelämäedustaja Kehittämiskeskus Tyynelä oli tiukasti mukana prosessissa alusta loppuun. Erityisesti Kehittämiskeskus Tyynelän työntekijät Kirsi Purhonen ja Mari Tuomainen ohjasivat ja auttoivat minua paljon prosessissa. Kävimme monia keskusteluja työhön liittyen joko sähköpostitse, puhelimitse tai kasvotusten. Koen, että yhteistyö työelämän edustajan kanssa oli helppoa ja antoisaa.

Tämä opinnäytetyö on tukenut ammatillista kasvuani valtavan paljon. Opinnäytetyöprosessi on antanut minulle luottamusta omaan osaamiseen. Olen saanut myös arvokasta tietoa organisaation rakenteista, sen toiminnasta ja eritoten oppimisesta. Tulevaisuudessa todennäköisesti hahmotan työpaikkani organisaatiotason asiat paremmin kuin ennen tätä prosessia. Lisäksi olen saanut valtavasti tietoa hankkeesta ja sen toteutuksesta. Sosiaalialalle tulee jatkuvasti erilaisia hankkeita ja projekteja ja uskon, että tulevassa työssäni tulen olemaan osallisena erilaisissa hankkeissa. Voi olla mahdollista, että itse työllistyn johonkin hankkeeseen tai sitten organisaationi osallistuu jonkin hankkeen toteuttamiseen. Tämän prosessin jälkeen osaan hahmottaa hankkeen toiminnan paremmin. Erityisenä lisäarvona pidän myös sitä, että olen päässyt osalliseksi VALMA-hankkeeseen. Tämän tutkimuksen myötä olen saanut paljon lisätietoa muutosvalmiudesta päihdetyössä. Tulevaisuudessa haluaisin työllistyä päihdehuollon puolelle, jolloin muutosvalmiuden ymmärtäminen on mielestäni tärkeää.

LÄHTEET

- Ahlfors-Boman, Jonna; Aholainen, Anne; Nykky, Tiina & Ovaskainen, Kaisa 2008. Muutosvalmius päihdetyössä (VALMA). Toimintaympäristön kartoitus.
- Ahlfors-Boman, Jonna; Aholainen, Anne & Ovaskainen, Kaisa 2009. Muutosvalmius päihdetyössä (VALMA 2007-2010). Väliraportti.
- Digium i.a. Digium-ohjelmistolla keräät ja raportoit tietoa. Viitattu 22.10.2010. <http://www.digium.fi/digium-ohjelmisto>
- Diakonia-ammattikorkeakoulu 2010. Kohti tutkivaa ammattikäytäntöä. Opas Diakonia-ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä varten. Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja. C katsauksia ja aineistoja 17.
- Heikkinen, Pia 2005. Organisaation oppiminen ja kehittämishankkeet. Teoksessa Esa Niemi (toim.) Pysyvä muutos? Kehittämishankkeiden vaikuttavuutta etsimässä. Oulu: Tukeva, 75–86.
- Heiskanen, Virpi 2008. Tavoitteena oppiva organisaatio: Tutkimus aikuiskoulutusorganisaatiossa. Kuopion yliopisto. Informaatioteknologian ja kauppatieteiden tiedekunta, Kauppatieteiden laitos. Pk-yrityksen johtamisen pääaine. Pro gradu -tutkielma.
- Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Janhonen, Sirpa & Vanhanen-Nuutinen Liisa 2005. Asiantuntijuuden kehittyminen. Teoksessa: Sirpa Janhonen & Liisa Vanhanen-Nuutinen (toim.) Kohti asiantuntijuutta. Oppiminen ja ammatillinen kasvu sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö, 12–30.
- Juuti, Pauli 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kehittämiskeskus Tyynelä 2006. ”VALMA”-projekti. Muutosvalmius päihdetyössä. Tutkimus- ja kehittämisprojekti 2007–2010. Hankesuunnitelma.
- Kehittämiskeskus Tyynelä 2007. VALMA-projekti 2007–2010. Muistio.
- Kehittämiskeskus Tyynelä 2008. Arviointisuunnitelma: VALMA-hankkeessa tehtävän arvioinnin kuvaus.
- Kehittämiskeskus Tyynelä 2010. Loppuraportti. Muutosvalmius päihdetyössä – Valma 2007–2010.

- Koski, Pasi 2007. Työ ja oppiminen rengastehtaassa. Organisatorinen oppiminen sekä sitä edistävät ja ehkäisevät tekijät teollisessa oppimisympäristössä. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Koski-Jännes, Anja 2008. Kohti muutosta. Motivointimenetelmiä päihde- ja käyttäytymisongelmiin. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Laine, Anne; Ruishalme, Outi; Salervo, Pirjo; Sivén, Tuula & Välimäki, Päivi 2004. Opi ja ohjaa sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru 2004. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Miller, William 2008. Motivaation ja muutoksen käsitteellistäminen. Teoksessa: Anja Koski-Jännes; Liisa Riittinen & Pekka Saarnio. Kohti muutosta. Motivointimenetelmiä päihde- ja käyttäytymisongelmiin. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi, 16–40.
- Moilanen, Raili 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Paasivaara, Leena; Suhonen, Marjo & Nikkilä, Juhani 2008. Innostavat projektit. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.
- Purhonen, Kirsi 2010. Suunnittelija, Kehittämiskeskus Tyynelä. Pieksämäki. Sähköpostiviesti 27.9.2010. Vastaanottaja Outi Ovaskainen. Tuloste tekijän hallussa.
- Ruohotie, Pekka 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Sarala, Urpo & Sarala, Anita 1996. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Seppänen-Järvelä, Riitta & Vataja, Katri 2009. Teoksessa: Riitta Seppänen-Järvelä & Katri Vataja (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2007. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopisto.

Tuomainen, Mari 2010. Kehittämispäällikkö, Kehittämiskeskus Tyynelä. Pieksämäki.
Henkilökohtainen tiedonanto 15.10.2010.

LIITE 1. SAATEKIRJE

Hyvä vastaanottaja,

Kehittämiskeskus Tyynelän Muutosvalmius päihdetyössä –hanke (Valma), alkaa olla jo loppusuoralla. Hanke päättyy tämän vuoden lopussa. Arvioimme hankkeen kehittämistyötä parhaillaan ja toteutamme hankearvioinnin yhtenä osana Työyhteisöt ja organisaatio - kyselyn hankkeessa mukana olleille työntekijöille ja organisaatioille.

Kyselyn avulla arvioidaan Muutosvalmius päihdetyössä –hankkeen (Valma) esille nostamien päihdeasiakkaan muutosvalmiutta tukevia työkäytäntöjen vaikuttavuutta työntekijän, organisaation ja välillisesti myös asiakkaan näkökulmasta. Kyselyn analyysin toteuttaa Diakonia-ammattikorkeakoulun sosionomi (AMK) opiskelija Outi Ovaskaisen osana opinnäytetyötään. Työyhteisöjä ja organisaatioita käsitellään yleisellä tasolla, yksittäistä organisaatiota ei nosteta opinnäytetyössä ja arviointiraportoinnissa esille. Kyselyn tulokset ovat osa Valma-hankkeen loppuraportointia ja arviointitietoa.

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja luottamuksellista. Kyselyyn voi vastata monesta eri näkökulmasta; johto-, ohjaus- tai kehittämistyöryhmän näkökulmasta sekä asiakastyön ja koulutuksien näkökulmasta tai oman työyhteisösi yleisestä näkökulmasta. Vastajana määrittelet itse missä roolissa olet ollut suhteessa hankkeeseen ja sen kehittämistyöhön. Vastaamiseen menee aikaa n. 10 minuuttia. Kyselyyn pääset klikkaamalla oheista linkkiä. Olemme iloisia kaikista vastauksista!

Kyselyn linkki:

<https://digiumenterprise.com/answer/?sid=500064&chk=MXD5GJYD>

Mikäli kysely jostain syystä ei aukea sinulle, laitathan viestiä osoitteeseen kirsi.purhonen@tyynela.fi

Ystävällisin terveisin

Kirsi Purhonen
suunnittelija
Kehittämiskeskus Tyynelä
puh. 0400 354 2333

Outi Ovaskainen
opiskelija
Diakonia-ammattikorkeakoulu
Pieksämäen yksikkö

LIITE 2. KYSELYLOMAKE

Työyhteisöt ja organisaatiot / VALMA

Sivu 1

TAUSTATIEDOT

1. Paikkakunta, jolla toimin
2. Oma roolini Valma-hankkeen kehittämistyössä on ollut

- johto- tai ohjausryhmän jäsen
- kehittämistyöryhmän jäsen
- olen osallistunut kehittämistyöhön kokeilemalla/käyttämällä Valman esille nostamia työkaluja asiakastyössä
- olen seurannut hanketta hallinnon näkökulmasta
- en ole osallistunut Valma-hankkeen kehittämistyöhön, miksi?

TYÖKÄYTÄNTEET MUUTOSVALMIUDEN TUKEMISESSA

3. Millaisia muutosta edistäviä työkäytänteitä olet käyttänyt asiakastyössä ennen Valma-hanketta?

Jos et tee asiakastyötä, minkälaisia muutosta edistäviä työkäytänteitä tiedät työyhteisössäsi käytetyn asiakastyössä ennen Valma-hanketta?

4. Mitä Valma-hankkeen esille nostamia työkäytänteitä käytät työssäsi tällä hetkellä? Voit valita useita vaihtoehtoja.

- Alkuarviointi vieroitus/katkaisuhoidossa
- Alkuarviointi avopalveluissa
- Muutosvaiheen tunnistaminen hoidon/ kuntoutuksen suunnittelussa
- Motivoiva haastattelu
- Henkilökohtaisen palautteen antaminen alkuarvioinnista
- Henkilökohtaisesta palautteesta kopio asiakkaan mukaan
- Motivaatiota edistävä terapia (MET/MET -istunnot)
- Kuntoutumisvalmiuden arviointi
- En käytä Valman esille nostamia työkäytänteitä omassa työssäni
- En tee asiakastyötä

Jatka >

33 %

Työyhteisöt ja organisaatiot / VALMA

Sivu 2

5. Miksi en käytä?

Työvälineet eivät sovi omaan työhöni. Miksi?

Muu syy, mikä?

6. Mitä Valman esille nostamia työkäytänteitä tiedät työyhteisössäsi käytettävän?

- Alkuarviointi vieroitus/katkaisuhoidossa
- Alkuarviointi avopalveluissa
- Muutosvaiheen tunnistaminen hoidon/ kuntoutuksen suunnittelussa
- Motivoiva haastattelu
- Henkilökohtaisen palautteen antaminen alkuarvioinnista
- Henkilökohtaisesta palautteesta kopio asiakkaan mukaan
- Motivaatiota edistävä terapia (MET/MET -istunnot)
- Kuntoutumisvalmiuden arviointi
- Työyhteisöni ei käytä Valman esille nostamia työkäytänteitä. Miksi?

7. Mitä lisäarvoa Valman esille nostamat työkalut ovat antaneet asiakastyöhösi? Jos et tee asiakastyötä, minkälaisista lisäarvoa Valman esille nostamat työkalut ovat antaneet työyhteisöllesi?

MUUTOSVALMIUSTIEDON JA OSAAMISEN KEHITTÄMINEN VALMA-HANKKEESSA

8. Arvioi seuraavalla asteikolla Valma-hankkeen toimintaa oman tiedon/osaamisen kehittämisen tukena (asteikko 5-1, jossa 5=erittäin paljon, 1= Ei lainkaan)

	5 erittäin paljon	4	3	2	1 Ei lainkaan
Oma tietous muutosvalmiudesta on lisääntynyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valman esille nostamista työkäytänteistä on ollut hyötyä työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaan muutosvalmiuden tunnistaminen on auttanut omaa työtäni hoidon ja kuntoutuksen suunnittelussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaan näkökulma on otettu huomioon Valman koulutuksissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijän näkökulma on otettu huomioon Valman koulutuksissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työntekijän näkökulma on otettu huomioon Valman kehittämistyössä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työyhteisöni on saanut yhteistä koulutusta muutosvalmiutta edistävien käytänteiden käyttöönottoon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muutosvalmiuden käytänteiden käyttöönottoon järjestetyt koulutukset ovat olleet itselleni riittäviä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Mitä muuta haluaisit kommentoida Valman koulutuksista/kehittämistyöstä?

ASIAKKAAN HYÖTY VALMA-HANKKEEN MUUTOSVALMIUDEN KEHITTÄMISTYÖSSÄ

10. Arvioi, ovatko asiakkaat hyötäneet Valma-hankkeen aikana tehdystä kehittämistyöstä

	5 Erittäin paljon	4	3	2	1 Ei lainkaan	Muuta kommentoitavaa
Mielestäni Valman kehittämät muutosvalmiuden työkäytännöt ovat auttaneet asiakasta itseään tunnistamaan omaa muutosvalmiuttaan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Mielestäni muutosvaiheen tunnistaminen auttaa asiakkaan ja työntekijän yhteisymmärrystä suunniteltaessa hoitoa tai kuntoutusta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Mielestäni Valman kehittämät muutosvalmiuden työkäytännöt ovat eheyttäneet asiakkaan kuntoutumispolkua siirryttäessä palvelusta toiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

VALMA-HANKKEEN KEHITTÄMISTYÖN VAIKUTUKSET ASIAKKAAN MUUTOSVALMIUTEEN JA TYÖYHTEISÖN KÄYTÄNTEISIIN

11. Arvioi Valma-hankkeen toimintaa ja vaikutuksia yleisesti asiakkaan muutoksessa ja työyhteisösi toiminnassa seuraavien väittämien pohjalta. Arvioi jokaista vaihtoehtoa asteikolla 5-1, jossa 5 = pitää erittäin hyvin paikkansa, 1 = ei pidä lainkaan paikkansa

	5 Pitää erittäin hyvin paikkansa	4	3	2	1 Ei pidä lainkaan paikkansa
Asiakkaan /potilaan muutosvaihe tunnistetaan paremmin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakkaat/potilaat sitoutuvat hoitoon paremmin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakkaan/potilaan ja työntekijän välinen keskustelusuhde on muuttunut enemmän muutosvalmiutta tukevaksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakkaan/potilaan ja työntekijän välinen hoitosuhde on tiivistynyt (hoitokäyntejä enemmän) aiempaan nähden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakkaalle/potilaalle annetaan aiempaa enemmän tietoa päihteiden terveysvaikutuksista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakkaalle/potilaalle annetaan enemmän tietoa muutoksen vaiheittaisuudesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Asiakkaan / potilaan hoidon/kuntoutuksen suunnittelussa asiakkaan muutosvaihe huomioidaan aiempaa paremmin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hoidon/ kuntoutuksen suunnittelu tehdään asiakkaan / potilaan kanssa tiiviimmässä yhteistyössä aiempaan verrattuna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakasta / potilasta rohkaistaan ja kannustetaan muutokseen aiempaa enemmän	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakkaan / potilaan voimavaroja etsitään ja kartoitetaan aktiivisemmin kuin ennen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakkaan / potilaan tilannetta kuunnellaan ja ymmärretään aiempaa paremmin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakkaan / potilaan retkahdustilanteeseen suhtaudutaan aiempaa myötätuntoisemmin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakkaalle / potilaalle ehdotetaan aiempaa systemaattisemmin vaihtoehtoisia toimintaohjeita jatkokuntoutumista tai -hoitoa varten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakkaan / potilaan oma muutostavoite huomioidaan aiempaa paremmin hoidossa/kuntoutuksessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työntekijät huomioivat asiakkaan/potilaan kykyyn ilmaista muutoshalukkuuttaan käyttämällä erilaisia työmenetelmiä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="button" value=" < Takaisin"/>		<input type="button" value=" Jatka >"/>			

Työyhteisöt ja organisaatiot / VALMA

Vastauksesi tallentuvat, kun painat "Lähetä"-painiketta.

<input type="button" value=" < Takaisin"/>	<input type="button" value=" Lähetä"/>
---	--

Työyhteisöt ja organisaatiot / VALMA

Kiitos vastauksistasi ja käyttämästäsi ajasta!



Kysely, johon juuri vastasit, on toteutettu Digium Enterprise -ohjelmistolla.