

Opinnäytetyö (YAMK)

Turun Ammattikorkeakoulu

Kuntoutuksen koulutusohjelma

2010

Paulina Iiskala

Metal Age- menetelmän käytön soveltuvuus moniammatillisten tiimien kehittämiseen

– Laitilan Terveyskodin kehittämishanke



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Kuntoutuksen YAMK

Elokuu 2010 | 93

Tiina Hautala

Paulina Iiskala

Metal Age- menetelmän käytön soveltuvuus moniammatillisten tiimien kehittämiseen

Opinnäytetyönä tehdyn kehittämishankkeen tarkoituksena oli arvioida Metal Age-menetelmän soveltuvuutta organisaatiomme tiimien toiminnan kehittämiseen. Menetelmä on Ove Näsmanin ja Juhani Ilmarisen kehittämä, moniulotteinen työhyvinvoinnin kehittämismenetelmä. Kehittämishankkeen kohderyhmänä olivat Laitilan Terveyskodin neljä moniammatillista kehitystiimiä. Pilottiryhmänä toimi keittiön henkilökunta. Tässä opinnäytetyössä on painotettu dialogin ja valtaistumisen merkitystä tiimityön toiminnan kehittämiseen, sekä yksilöiden kokemuksellisuutta Metal Age -kehittämismenetelmän soveltuvuuteen omalla työpaikallamme. Hanke sisältää kaikki YAMK- opiskelun painopistealueet; Johtamisen, kehittämisen sekä asiantuntijuuden osa-alueet. Hankkeella on laajempi kokonaisuus, josta vain osaan rajautui oma tutkimuksellinen fokus. Opinnäytetyössä on arvioitu menetelmää sen käyttöön otosta puoli vuotta eteenpäin.

Arviointikyselyt toteutettiin strukturoidulla kyselylomakkeella sekä sähköisesti, että paperiversiona ja tiedot kyselystä kerättiin Webropolilla analysoitavaksi. Haastattelut tehtiin ryhmähaastatteluna toisen kehittämispäivän päätteeksi, sekä johtoryhmässä. Oppimispöytäkirja antoi subjektiivista tietoa itsereflektiosta ja oppimisesta matkan varrelta. Tutkimusotteena sovelletaan arviointitutkimuksen alalajia, realistista evaluaatiota, jota voidaan käyttää työelämän t&k-hankkeissa. Hankkeeseen osallistui 26 henkilöä, joista kaikki olivat naisia. Tutkimusaineisto kerättiin vuoden 2009 loppuvuonna ja 2010 alkuvuonna aikana, ja kehittämispäivien kyselyihin vastasi ensimmäisen kehittämispäivän jälkeen 21 osallistujaa, ja toisen kehittämispäivän jälkeen 11 vastaajaa. Kyselyt tehtiin Webropol-ohjelmalla kvantitatiivinen aineisto kyselyistä analysoitiin samaa ohjelmaa käyttäen ja kvalitatiivisen aineiston analysoinnissa sovellettiin sisällön analyysia. Kehittämistyön tulosten mukaan osallistuvat ja toimeksiantaja olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä kehittämismenetelmän soveltuvuuteen organisaatiomme tiimien kehittämistyön menetelmään ja toteutukseen. Menetelmä soveltuu organisaatiossamme strategisen johtamisen työvälineeksi. Hanke on motivoinut isoa joukkoa organisaatiossamme ja valanut uskoa tulevaan ja yhteiseen tekemiseen ja onnistumiseen. Uskottavuutta parantavat konkreettiset tuotokset, joita tiimit ovat yhdessä tehneet. Menetelmän tulosten perusteella organisaation eri tasoilla todettiin menetelmän sopivan ja olevan hyväksyttävä ja käytettävissä oleva menetelmä meille.

Tulosten valossa menetelmä saattaisi soveltua hyvin myös muiden saman haasteen kanssa painivien Sairas - ja Veljeskotien strategiseen tulevaisuus-työskentelyyn.

ASIASANAT: strateginen johtaminen, tiimityö, kehittäminen

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master of Health Care

August 2010 | 93

Instructor Tiina Hautala

Nina Iiskala

The suitability of the Metal Age method as a development tool within/among multi-professional teams

The aim of the development project as a dissertation was to evaluate the suitability of Metal Age- method as a development tool to the multiprofessional teams' actions in our own organization. The target groups of the development project were the four multiprofessional development teams in Laitilan Terveyskoti. As a pilot group was the staff of our kitchen . The focus of the dissertation was in the meaning of the dialogy and the empowerment in order to develop the co-operation actions in the teams as well the participants subjective experiences.. The method used in the project is originally developed by Ove Näsman and I have been taught it by himself. The project includes the whole variety of the Master of Health Care studies as there is sections for the leadership, developing and the expertise of the rehabilitation. The dissertation is a part of the broader developing task in our organization and it only consists of the beginning six months and the evaluating process part. Furthermore, it has been used successfully later on in our organization. The evaluation was carried out as the forms of the questionnaires and the interviews in the group. The questionnaires were structured and given to the participants. The questionnaires were filled in either in paper version or via internet using the Webropol programme. The analysis of the quantitative data of the questionnaires was made by the webropol-programme and the qualitative data as modeling sovellettiin sisällön analyysia The interviews were carried out in the teams after each development day and in the executive group after six months. The interviews in the executive group was carried out as a interview in the group. The learning diary gave the knowledge of self-reflection and shows the growing along the process. Methodologically the evaluation is applied as a realistic evaluation which can be used in the projects of developing the working life.

There were 26 people attending in to the project, and they were all women. The data was collected during the end of the year 2009 and in the beginning of the year 2010. The questionnaires were answered after the first development day by 21 attendants and after the second one 11. The questionnaires were made and the quantitative data was analysed by Webropol-computer programme. The qualitative data was analysed separately. According to the results arising from the developing work ,the participants and the executive staff were very pleased with the Metal Age method as a developing tool and its suitability in cooperation within our organization. The method is also suitable as a strategic leadership tool. Moreover, the project has motivated a large group in our organization and created more hope for the future. People have felt the experience of success ja enjoyed doing things together. The concrete products make the developing work more believable and the method is therefore useful and suitable tool for us in various levels. According to the results of the project, the method may be very suitable in use in the other rehabilitation centres in Finland who struggle with the same challenge in the future.

Keywords: Strategic leadership, Teamwork, Development

SISÄLTÖ

| | |
|--|-----------|
| 1 JOHDANTO | 9 |
| 2 TAUSTAA | 11 |
| 2.1 Kehittämisen tarve, tavoitteet ja keinot | 11 |
| 2.2 Organisaatorakenne ja toimintakonteksti | 12 |
| 2.3 Tiimit | 14 |
| 3 OPINNÄYTTEEN KESKEISET KÄSITTEET JA TIETOPERUSTA | 15 |
| 3.1 Muutostyö ja uudistuminen | 15 |
| 3.2 Dialogin merkitys tiimityön kehittämisessä | 19 |
| 3.3 Tiimityö | 23 |
| 3.3.1 Tiimin hyödyt | 23 |
| 3.3.2 Hyvin toimiva tiimi | 24 |
| 3.3.3 Tiimin kehittämisen haasteet | 25 |
| 3.4 Valtaistuminen ja vaikutusmahdollisuus oman työn ja tiimin kehittämiseen | 26 |
| 4 METAL AGE MENETELMÄ | 30 |
| 4.1 Menetelmän taustaa | 30 |
| 4.2 Metal Age –menetelmän käyttö | 31 |
| 4.3 Tutkittua menetelmästä | 35 |
| 5 KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT JA ARVIOINNIT | 37 |
| 5.1 Arviointitutkimus | 38 |
| 5.1.1 Kehittämishankkeen ohjelmateoria | 40 |
| 5.1.2 Tiedonkeruu | 44 |
| 5.2 Tulokset ja tutkimustulosten analysointi | 46 |
| 6 LAITILAN TERVEYSKODIN KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS | 47 |
| 6.1 Lähtötilanne | 47 |
| 6.2 1.toimintavaihe | 48 |
| 6.2.1 Tiimi 1 | 50 |
| 6.2.2 Tiimi 2 | 53 |
| 6.2.3 Tiimi 3 | 55 |
| 6.2.4 Tiimi 4 | 57 |
| 6.3 Arviointikyselyt ja tulosten analyysi 1.kehittämispäivästä | 59 |
| 6.4 2.Toimintavaihe | 64 |

| | |
|---|-----------|
| 6.4.1 Tiimi 1. | 65 |
| 6.4.2 Tiimi 2 | 67 |
| 6.4.3 Tiimi 3 | 67 |
| 6.4.4 Tiimi 4 | 69 |
| 6.5 Tulokset ja tulosten analyysi 2.kehittämispäivän jälkeen | 70 |
| 7 JOHTORYHMÄN ELI TOIMEKSIANTAJAN RYHMÄHAASTATTELU | 73 |
| 8 TULOSTEN JULKAISEMINEN | 73 |
| 9 KOKO KEHITTÄMISHANKEEN TULOSTEN ANALYYSI | 75 |
| 10 HANKKEESTA JATKOA KEHITTÄMISTYÖHÖN | 79 |
| 11 POHDINTAA | 80 |
| LÄHTEET | 91 |
| KUVAT | |
| Kuva1. Orientaatiomatriisi. (Ove Näsman, 6/2007) | 34 |
| Kuva2. Priorisointimatriisi. (Ove Näsman, 6/2007) | 35 |
| KUVIOT | |
| Kuvio 1.Realistisen evaluaation prosessi Tiimien kehittämis –hankkeessa | 42 |
| Kuvio 2. Hankesuunnitelma | 48 |
| TAULUKOT | |
| Taulukko 1. matriisi 1.tiimin kehittämiskohteiden priorisoinnista. | 50 |
| Taulukko 2. Tiimin toimenpide-suunnitelma 1. | 51 |
| Taulukko3.1.Tiimintoimenpide-suunnitelma 2. | 52 |
| Taulukko 4. matriisi 2. tiimin kehittämiskohteiden priorisoinnista. | 53 |
| Taulukko 5. 2. tiimin toimenpide-suunnitelma 1. | 54 |
| Taulukko 6. matriisi 3.tiimin kehittämiskohteiden priorisoinnista. | 55 |
| Taulukko 7. 3. tiimin toimenpide-suunnitelma 1. | 56 |
| Taulukko 8. matriisi 4.tiimin kehittämiskohteiden priorisoinnista. | 57 |
| Taulukko 9. 4.tiimin toimenpide-suunnitelma 1. | 58 |
| Taulukko 10 1.tiimin toisen kehittämispäivän toimenpidesuunnitelmat, vastuuhenkilöineen ja aikatauluineen | 66 |
| Taulukko 11. 3.tiimin Toimenpide-suunnitelmasta `dementiatyön profiilin nosto` | 68 |
| Taulukko 12. 4.tiimin toimenpidesuunnitelmat kehittämiskohteelle `palveluiden kehittäminen strategian suuntaiseksi` | 70 |

LIITTEET

[Tulokset webropolilla.docx](#)

[Tulokset 2. webropolilla.docx](#)

1 Johdanto

`` Laitilan Terveyskodissa on ammattitaitoinen ja osaava henkilökunta, joka on sisäistänyt hyvän hoidon ja ystävällisen asiakaspalvelun periaatteet. Henkilökunta on motivoitunutta ja ottaa kehityksen mukanaan tuomat haasteet innostuksella vastaan. Laitilan Terveyskotia on kehitetty vuosia geriatrisen hoidon ja kuntoutuksen osaamiskeskukseksi. Työntekijöiden jaksamista tulee tukea mahdollisimman paljon, jotta henkilökunta jatkossakin jaksaa tehdä hyvää, tuloksellista työtä. `` (Laitilan Terveyskodin johtoryhmä 2009.)

Talouden taantuma ja mahdollinen lama, uhkakuvat työvoimapulasta ja sijaisten saamisen vaikeudesta ja toisaalta toiminnan loppumisen uhka ja työttömyys huolestuttavat jonkin asteisina jokaisen työntekijän mieltä. Työn pirstoutuneisuus ja muuttuvat työnkuvat luovat paineita yksilötasolla ja haastavat motivaation säilymistä, työssä jaksamista ja jopa terveyttä. Työhyvinvoinnin säilyminen organisaatiossamme asettaa paineita monenkin epävarman asian suhteen, muuta suurin ja todellisin huoli on nykyisen asiakasryhmän loppuminen, sillä sotainvalidien ja veteraanien nuorin ikäpolvi on vuonna 2009 yli 84 vuotiaita. Organisaatiomme tulevaisuus, kuten myös muiden Suomen Sairas- ja Veljeskotien tulevaisuus, tulee muuttumaan vääjäämättä, sillä asiakaskuntamme on perinteisesti koostunut hyvin ikääntyvistä sotainvalideista ja veteraaneista. Heidän loppuaikansa tulee lähivuosina ja siihen on valmistauduttava turvataksemme oman elinkeinomme.

Terveyskodin henkilöstöstrategian tarkoituksena on hyödyntää jokaisen työntekijän osaaminen mahdollisimman hyvin ja antaa jokaiselle haluavalle myös mahdollisuuksia kehittää omaa ammattitaitoaan yhteisten tavoitteiden suuntaisesti. Jatkuva parantaminen on myös kilpailustrategia. Tarkoituksena on uusien palvelutuotteiden luominen ja yhteisten tavoitteiden tuominen yhä konkreettisemmaksi osaksi jokaisen työntekijän arkityötä. Osana strategiatyötä työntekijöiden rooleja ja vastuunjakoa arvioidaan ja tarkistetaan aika ajoin.

Keväällä 2009 Työterveyslaitoksen teettämässä työtyytyväisyyskyselyssämme ilmeni, ettei työtyytyväisyys ole enää yhtä hyvää kuin aiemmin .Suurimpana

syynä lienee tulevaisuuden uhat ja epävarmuustekijät lieveilmiöineen toimintaamme kohtaan. Yhtenä tyytymättömyytenä koettiin tiimien toimimattomuus. Toiveisiin tartuttiin johdon tasolta ja tiimityötä haluttiin parannettavan strategisen johtamisen näkökulmasta. Laitilan Terveyskodin tiimien kehittämishanke kytkeytyi opinnäytetyöhöni, koska toimin fysioterapeutin työsuhteessa organisaatioon, opiskelen ylemmän AMK- tutkintoa, sekä olen saanut koulutuksen osallistavan, moniulotteisen työhyvinvoinnin Metal Age- menetelmän ohjaukseen.

Hanke on mitä enemmissä määrin realistinen ja käytännönläheinen. Olen vienyt sitä eteenpäin sekä työn ohessa että päätyönä. Organisaation johto on antanut hankkeelle täyden tuen ja suonut lisäresursseja sen toteuttamiseen. Raportoinnin ja kirjallisen tuotoksen olen tehnyt työajan ulkopuolella. Hanke on motivoinut isoa joukkoa organisaatiossamme ja valanut uskoa tulevaan ja yhteiseen tekemiseen ja onnistumiseen. Uskottavuutta parantavat konkreettiset tuotokset, joita tiimit ovat yhdessä tehneet. Menetelmän tulosten perusteella organisaation eri tasoilla todettiin menetelmän sopivan ja olevan hyväksyttävä ja käytettävissä oleva menetelmä meille.

Terveyskodin henkilökunnan työtyytyväisyyttä seurataan systemaattisesti ja mahdollisiin ongelmiin pyritään puuttumaan niin aikaisin kuin suinkin on mahdollista. Pääpaino työtyytyväisyyden ja hyvän työkyvyn osalta oli vuonna 2009 ikääntyvät työntekijät ja heidän työkykynsä tukeminen. Kysymys on niin fyysisestä kuin henkisestä jaksamisesta ja sen tukemisesta. Henkilökunnan työkyvystä huolehtiminen on entistäkin tärkeämpää henkilökunnan ikääntyessä. Hyvä työkyky on tietenkin henkilökohtainen ja yksilöllinen asia, ja näin ollen jokaisen on siitä ja sen säilymisestä itse otettava vastuuta. Vuonna 2009 pyrimme tiiviimpään moniammatilliseen yhteistyöhön koko talossa. Tämän oletettiin auttavan tasausta asiakasvirroissa, esimerkiksi laitoshoidon ja laituskuntoutuksen suhteen. (Laitilan Terveyskodin henkilökunnan työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma 2009.)

2 Taustaa

Laitilan Terveyskodille ominaista on varsin dynaaminen ja matala hierarkia johtamistoiminnoissa. Konteksti, jossa kehittämishanketta oli tarkoitus toteuttaa on omalla tavallaan erityislaatuinen, sillä toimipaikka eroaa julkisen organisaation hierarkisesta järjestelmästä. Johtoryhmän kokouksessa 12.10.09 päätettiin tulevasta kehittämishankkeesta. Kehittämishanke tehtiin Laitilan Terveyskodissa loppuvuonna 2009 ja alkuvuonna 2010.

2.1 Kehittämisen tarve, tavoitteet ja keinot

Johtoryhmä yksimielisesti koki tarvetta työhyvinvoinnin kehittämiseen Työterveyslaitoksen toimesta teetetyn työhyvinvointikyselyn pohjalta. Kyselyssä oli ilmaantunut henkilöstön suurin huoli tulevasta ja tyytymättömyyttä tiimien toimintaan. Johtoryhmä mietti miten yksittäisen työntekijän asenteissa ja koko työyhteisössä saataisiin aikaan positiivisia muutoksia. Kysymykset, miten yksilön työtä ja organisaatiomuutoksia koskeviin asenteisiin voidaan vaikuttaa? Henkisiä ja fyysisiä voimavaroja lisäämällä edistetään työhyvinvointia, mutta millä lailla saadaan yhdistettyä kaikkien voimavarat yhteiseen hyvään. Henkilöstön ikärakenne mietitytti, sillä joukossa on niin vastavalmistuneita kuin yli 50 vuotiaita työntekijöitä. Pohdinnan alla olivat erityisesti menetelmät, joilla henkilöstön toiveita ja ajatuksia voitaisiin ottaa huomioon. Henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä tuntuisi olevan avainasemassa. Ryhmä mietti eri menetelmien, kuten muun muassa muutoslaboratorion, Metal Agen ja Reteaming – menetelmien käyttöä ja päätyi Metal Age-menetelmän kokeiluun, koska silloin hanke voitaisiin toteuttaa talon sisäisesti. Päätöksenä oli että, aloitetaan hankkeena sisäinen koulutus Metal Age- menetelmällä keittiön ja kehitystiimien kanssa. Toteuttajaa kehittämiselle mietittiin ja johtoryhmä ei kokenut tarvetta ulkopuoliseen apuun tällä kertaa, vaan kehittäminen tapahtuisi sisäisillä toimilla. Aiemmin muutosjohtamiseen oli käytetty ulkopuolista konsulttia. Organisaation sisältä löytyy osaamista Metal Age-menetelmän ohjaukseen kahdelta kuntoutusosaston fysioterapeutilta, joista toinen toimii johtoryhmän jäsenenä, esimiesasemassa vastaavana fysioterapeuttina, ja itse

fysioterapeuttina sekä tiimivetäjänä. Molemmilla meillä on kokemusta menetelmän ohjauksesta ja muutostyön haasteista työhyvinvoinnin saralta. Sovittiin ,että kokeillaan menetelmän soveltuvuutta puolen vuoden ajan ja arvioidaan, **soveltuuko tämä menetelmä kehittämään tiimien toimintaa strategisesta näkökulmasta.**

Hankkeen ensimmäisenä tavoitteena oli sen markkinointi tiimeille työhyvinvointikyselyn huutoon vastaamisen merkeissä. Usein oletetaan, että henkilöstö tulee innolla mukaan kehittämiseen, koska tavoite on johdon mielestä tärkeää. Työhyvinvoinnin kehittämishankkeen nimellä koko henkilöstö voisi osallistua herkemmin ja näin työtyytyväisyyskin kohenisi samalla kuin tuloksellisuuskin.

Opinnäytetyön liitteenä on Laitilan Terveyskodin toimitusjohtajan myöntämä kirjallinen lupa hankkeen raportointiin opinnäytetyön muodossa.

2.2 Organisaatorakenne ja toimintakonteksti

Kiinteistöosaakeyhtiö Laitilan Terveyskoti (entinen nimi Veljeskoti) on toiminut 1984 alkaen sotainvalidien ja sotaveteraanien hoito- ja kuntoutuslaitoksena. Asiakaspaiikkoja Terveyskodissa on yhteensä 64. Toiminta on hiljalleen laajentunut kattamaan myös muita asiakasryhmiä, samalla palvelut ovat monipuolistuneet. Laitilan Terveyskodin omistajat ovat Laitilan kaupunki pääosakkaana ja Laitilan Vanhaintuki ry vähemmistöosakkaana.

Terveyskodilla on noin 5000 m²:n toimitilat kahdessa erillisessä rakennuksessa lähellä toisiaan. Toiminnan runko muodostuu laitoshoidosta ja kuntoutuksesta. Laitoshoito on joko pitkäaikaista tai määräaikaista. Lisäksi tuotamme päivätoimintapalveluja. Hoitotyön perustana on toimintakykyä tukeva työote, eli asiakkaan omatoimisuutta tuetaan mahdollisimman pitkään. Terveyskodissa on oma dementiayksikkö, jolla taataan muistihäiriöisten asiakkaiden turvallisuus. Kuntoutusmuotoja ovat laituskuntoutus, päiväkuntoutus ja avokuntoutus. Laituskuntoutuksessa jaksot ovat 1-4 viikon pituisia. Asiakkaan kuntoutustarve selvitetään moniammatillisesti ja kuntoutus pohjautuu yhdessä laadittuun

kuntoutussuunnitelmaan. Päiväkuntoutujille on järjestetty myös kuljetuspalvelu oman talon autolla. Kuntoutus sisältää sekä yksilö- että ryhmäterapiaa. Terveyskodilla on käytössään 44 ympärivuorokautista hoitopaikkaa, kahdeksan päivä kuntoutuspaikkaa sekä 12 kuntouttavan päivätoiminnan paikkaa. Jakso- ja päivä kuntoutus ovat edelleen merkittävimmät kuntoutuspalvelutuotteet. Valtiokonttori on merkittävin ostaja myös näille palveluille sotainvalidien ja veteraanien kuntoutukselle.

Terveyskodin Hyvinvointikeskuksen Poukanville myötä avo- ja ryhmäpalvelujen merkitys on korostunut ja palvelutarjontamme on laajentunut erityisesti hemmotteluhoitojen osalta. Hyvinvointikeskus tarjoaa seudullisesti muun muassa kuntoutumista edistävää päivätoimintaa, palveluneuvontaa ja kotikäyntejä, seniorikahvilan ja arkilounasravintolan, ryhmä- ja vertaistukitoimintaa, seniorineuvolaa kuntoisuusarvioineen, kuntoutuspalvelut hemmotteluhoitoineen. Hyvinvointia edistetään myös yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa, esimerkiksi yhdessä Turun AMKin Omana- hankkeen kanssa interaktiivisella TV-lähetyksillä, sekä RAY:n tukemassa IKIPÄIVÄ-projektissa. Tavoitteena on parantaa ikäihmisten hyvinvointipalveluita seudullisesti. Laitilan Terveyskodille on myönnetty toistamiseen Inspecta Sertifiointi Oy:n laatusertifikaatti ja Laitilan Terveyskoti palkittiin Poukanvillen palvelukonseptista Inno-Suomen Varsinais-Suomen ykköspalkinnolla vuonna 2008.

Laitilan Terveyskodin johtamisjärjestelmän ylimpänä toimii Kiinteistöosakeyhtiö Laitilan Terveyskodin yhtiökokous, jonka pitävät yhdessä Laitilan kaupunginjohtaja ja Vanhaintuki ry:n puheenjohtaja sekä mukana Terveyskodin toimitusjohtaja sihteerin tehtävässä. Yhtiökokous kokoontuu 2-3 kertaa vuodessa yhtiön hallituksen määrääminä päivinä. Hallituksen muodostavat yhtiökokouksen valitsevat seitsemän jäsentä ja heille kullekin valitut henkilökohtaiset varajäsenet. Terveyskodin henkilökunnasta hallituksen kokouksiin osallistuvat toimitusjohtaja ja henkilöstöpäällikkö. Hallitus kokoontuu 3-4 kertaa vuodessa. Hallitus hyväksyy toimintasuunnitelman, toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen. Toimitusjohtaja vastaa toiminnasta

kokonaisuutena hallituksen alaisuudessa. Toimitusjohtajan apuna työskentelee johtoryhmä, joka luo toiminnan strategiset linjaukset hallituksen alaisuudessa ja seuraa niiden pohjalta tapahtuvaa kehitystyötä. Johtoryhmän kokousta laajennetaan kolme kertaa vuodessa, tuolloin siihen kuuluvat johtoryhmän kehitystiimien vetäjät ja emäntä. Laajennetussa johtoryhmässä käsitellään erikseen sovitut asiat. Aiheena ovat kerran vuodessa mm. tarjoukset / kilpailutus, strategia, kehitystiimien toiminta ja arvioinnit. (Laitilan Terveyskodin toimintakertomus 2009.)

2.3 Tiimit

Tiimit on perustettu Terveyskotiin vuonna 1998, mutta niiden toiminta oli hiipunut ja niiden olemassaoloa kyseenalaistettiin jo muutama vuosi sitten. Tiimit olivat koossa ainoastaan tiimiin `kuuluvuuden` tasolla, mutta ei käytännön tasolla. Tiimit jaettiin alussa kuntoutus-, dementia- ja asukastiimeihin. Sittemmin tiimeissä on esiintynyt muun muassa villoja ja vapaita radikaaleja, on ollut sisustustiimiä ja palvelutiimiä. Nykyisellään tiimejä on 5, joista 3 on eriytynyt asiakasryhmien perusteella kehitystiimeiksi. Näitä asiakasryhmiä ovat karkeasti luokiteltu neurologisiin sairauksiin, leikkausten jälkitiloihin sekä muistisairauksiin. Neljäs tiimi, kuntoutustiimi, on alusta alkaen toiminut laituskuntoutusjakson sisällön ja laadun kehittäjänä, ja uusimpana tiiminä on markkinointitiimi, joka sai alkunsa Hyvinvointikeskus Poukanvillen aloittaessa toimintaansa. Kaikkien viiden tiimin toivotaan työskentelevän kehittämällä koko talon toimintaa ja heidän toimintaansa ohjaa henkilöstöpäällikkö. Tiimeillä on yleisesti toimivalta johdon tukemana ja valtuuttamana.

3 Opinnäytteen keskeiset käsitteet ja tietoperusta

Metal Age –menetelmä on moniulotteinen työhyvinvoinnin kehittämisen menetelmä, jota käytetään kehittämistyössä ohjauksellisenä menetelmänä. Kehittämistyölle ennalta oletettua teoreettista viitekehystä ajatellen valitsin Metal Age-menetelmän, sekä työn muutoksen. Perinteisen työn muutos tulevaisuuden moninaisiin työn haasteisiin vaatii uudistumista kovassa kilpailussa pysymisen mahdollistamiseksi. Tutkija Päivi Huotarin mukaan parempi strateginen johtaminen saattaisi sisältävää ajatuksen työntekijöiden osallistuvuudesta ja vaikutusmahdollisuudesta oman työhönsä nyt ja tulevaisuudessa. Tämän pohjalta myös valtaistumisen käsite on valittuna, jotta prosessissa huomion alla olisi mahdollinen valtaistuminen sekä yksilö, että ryhmätasolla. Perinteisen työn mallin ja massatuotannon mukaisesti työ on ylhäältä alaspäin johdettua ja saneltua, eikä työntekijöiden ole oletettukaan vaikuttavan oman työnsä sisältöön merkittävästi, saati siihen miten oma työ muotoutuu tulevaisuudessa. Tiimejä on syntynyt työelämään paljon 90-luvulla ja meidän organisaatiossamme ne saivat alkunsa 1998. Viime vuosina tiimikäsityksen merkitys on ollut organisaatiossamme kirjava. Tätä kirkastettavaksi valitsin tiimityön yhdeksi käsitteeksi. Hyvään tiimityöskentelyyn tarvitaan taitoja, joita voimme kehittää tietoisesti, ja siksi valitsin Metal Age-menetelmälle ominaisen dialogin taidon. Jotta ryhmä voisi kehittyä ja oppia yhdessä tarvitaan aitoa dialogia, jonka pohjalta ymmärretään tekemisiämme ja hyväksytään ratkaisujamme yhdessä. Aidon dialogin tuoma turvallisuus kehittämiselle on tärkeä pohja.

3.1 Muutostyö ja uudistuminen

Väitöskirjassaan `Strategisen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa ` tutkija Päivi Huotarin ehdottaa kehittämistehtäviksi työyhteisöissä esimieskoulutusta, jossa hyödynnettäisiin hänen tutkimuksensa tuloksia esimerkiksi osaamisvajeen määrittelyssä, strategian muotoilemisessa sekä toimeenpanossa. Hänen mukaansa kunta- ja palvelurakennemuutosten synnyttämisessä olisi hyvä mahdollisuus hyödyntää tutkimustuloksia tavoitteena

tuottavimmat ja asiakaslähtoisemmät palvelut. Sosiaali- ja terveystoimialoilla pitäisi kehittää nykyistä laajempaa henkilöstön yhteistä keskustelua ja vertailua siitä, millä osaamisella strategiat voisivat toteutua. Organisaatioissa lähijohdon roolia pitäisi korostaa, sillä se toimii yhdistävänä siltana toimialan strategian ja toiminta-ajatuksen mukaisen perustehtävän välillä. Lähiesimiehet toimivat suuntaajina sekä suodattajina molempiin suuntiin omilla kielillään organisaation vertikaaliakselilla. Lähiesimiesten työnkuvassa tulisi kirkastaa toiminnallistajan roolia, sillä strategian siirtyminen arkeen vaatii hyvää, strategian suuntaista päivittäisjohtamista. (Huotari 2004.)

Muutokseen sopeutuminen vaatii hyvää johtamista ja se näkyy yksittäisen työntekijän osaamisessa. Muutosjohtaminen on osa strategista osaamisen johtamista, joka vaatii systemaattista, dynaamista ja ennakoivaa osaamisen johtamista. Mukautuminen muutokseen organisaatioiden yhdistyessä on oppimiselle luotava oma tilansa ja mahdollisuutensa, jotta pärjää kilpailussa ja sopeutuu uudenvälisiin asetelmiin. Tutkimuksensa jatkoksi tutkija Huotari toivoo tutkimusta lisää siitä, miten strateginen osaamisen johtaminen näkyy henkilöstön näkökulmasta, mikä siinä on tärkeää ja miten he kokevat osallisuutensa strategisessa työskentelyssä. Sairaanhoidon osan työterveyshuollon voimavaroista. Erityisesti organisaatioiden työntekijät pitävät sairaanhoidon palvelujen saantia tärkeänä. Enenevässä määrin työterveyshuollolta pyydetään asiantuntija-apua henkiseen jaksamiseen liittyvissä ongelmissa sekä muun muassa työyhteisöjen ilmapiiritutkimusten ja konfliktitilanteiden selvittelyissä. Erityisesti menetelmät, joilla henkilöstön toiveita ja ajatuksia voidaan ottaa huomioon. (Huotari 2004.)

Haasteena muutostyössä on eri-ikäiset työntekijät, sillä jo työn merkitys sinänsä saattaa olla kovin erilainen seniori- ja juniorityöntekijöillä. Nuorten ongelmana tuntuisi olevan heikompi kiinnittyminen työelämään. Ikääntyvät taas näyttävät poistuvan työelämästä useita vuosia ennen vanhuuseläkeikää, kuka työkyvyttömyyseläkkeelle ja kuka työttömäksi yrityssaneerausten vuoksi. Sairauspoissaolojen pitkittyminen ja syrjäytymisuhka taasen koskettavat kaikenikäisiä työntekijöitä. Ennen kaikkea väestön ikääntyminen heijastuu

työelämään, mikä pakottaa pohtimaan työpaikkojen vetovoimaisuutta myös ikänäkökulmasta. Ikäystävällisten käytäntöjen kehittäminen on ajankohtaista, jotta työssä jatkettaisiin vähintään 2–3 vuotta nykyistä pidempään. Ikäystävällisyys työpaikalla tarkoittaa sellaisia työyhteisön käytäntöjä, joilla pyritään lisäämään eri-ikäisten työntekijöiden voimavarojen ja kykyjen hyödyntämistä työssä. Käytännöillä pyritään tukemaan ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä mutta otetaan huomioon myös nuorempien työntekijöiden tarpeita. Työnantajan ikäystävällinen maine hyvänä työnantajana on arvokas lisä rekrytointitilanteissa. (Työterveyslaitos 2010.)

Kalenteri-ian ohella olennaisiksi tekijöiksi tulevat työntekijän yksilölliset ominaisuudet: osaaminen, ammattitaito sekä motivaatio tehdä työtä. Työelämään tarvitaan joustavuutta, joka vastaa ihmisen voimavaroja ja niiden muutoksia iän karttuessa. Työkykyä ja työhyvinvointia vahvistavia ratkaisuja tarvitsevat kaikenikäiset. Vastuu on työpaikalla, työntekijällä itsellään sekä esimiehellä. Työn ja elämänkulun paremmassa yhteensovittamisessa tarvitaan myös hyvää päivittäisjohtamista, jossa ikään liittyvät asiat otetaan huomioon työuran kaikissa vaiheissa. Tavoitteena on saavuttaa sekä henkilökohtaiset että organisaation tavoitteet. Työ ja terveys 2006 -tutkimuksen mukaan valtaosa suomalaisista työtä tekevistä arvioi työpaikallaan arvostettavan vanhempien työntekijöiden kokemusta ja eri-ikäisten kohtelun olevan täysin tai melko tasapuolista. Enemmistö myös kokee, että työpaikalla käytetään eri-ikäisten kykyjä tasapuolisesti hyväksi. (Elo ym.2006.)

Ikääntymisen haitat työssä voivat liittyä mm. työpaineiden jakautumiseen, koulutukseen pääsyyn, ikääntyneisiin liitettyihin kielteisiin mielikuviin tai koettuun työkykyyn. Huomattavaa kyllä on yksilöiden väliset erot työ- ja toimintakyvyn suhteen ja ne ovat usein ikäryhmittäisiä eroja suurempia. Iän koetaan olevan enemmän "itsestä kiinni" kuin työntekijän kalenteri-ikästä. (www.ttl.fi/)

Myös sukupuolinäkökulman huomiointi on keskeistä työyhteisössä. Edut työntekijälle ja työnantajalle näkyvät parempana työhön sitoutumisena, työssä

jaksamisena ja pidempään jatkamisena. Lukuisista tutkimuksista tiedetään, että osaamisen puutteilla, tiedonkululla ja vuorovaikutuksen laadulla on yhteys hyvinvointiin ja sairastamiseen. Työhyvinvointiin tähtäävät parannukset näyttävät olevan oivalluksia, jotka tehostavat samalla työtä. Loppujen lopuksi ihminen ei voi aidosti hyvin, jos ei voi toimia järkevästi eli jos ei voi tehdä työtään hyvin. (Työterveyslaitos 2010.)

Suomessa on tehty työhyvinvoinnin pitkittäistutkimusta eri puolella Suomea sairaaloissa työskenteleviltä sairaanhoitajilta vuosina 1948-1962. Tutkimuksissa olleet olivat olleet työssä yli 10 vuotta ja tekivät kolmivuorotyötä. Tutkimusten mukaan eettisen ja välittävän ilmapiirin avulla voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin sitä edistävasti ja ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvointiin liittyvät sisäiset tekijät, joissa korostuvat erityisesti hyvä potilashoito, työn mielekkyys, toinen toisensa auttaminen, asema työssä ja yhteisöllisyys. (Utriainen 2009.)

Muutokseen liittyy jatkuva parantaminen, joka perustuu kyvyille parantaa prosessien suorituskykyä nopeasti ja halvalla. Parantaminen ei välttämättä perustu asiakkaiden vaatimuksiin paremmasta palvelusta, vaan se voi perustua ennakoitavuuteen ja jatkuvan parantamisen periaatteeseen. Prosessisuunnitteluissa opitaan ja luodaan parempaa ymmärrystä asioista ja tavallaan piirretään `karttaa`, jonka avulla suunnistetaan ja rakennetaan tunnepohjaista sitoutumista asioihin, eli luodaan tahtotilaa. Ajattelu ja tekeminen ovat massatuotannossa erotettu toisistaan, kun taas jatkuvassa kehittämisessä opitaan ja tehdään ajattelemisen kautta. Prosessien jatkuvassa parantamisessa tehokkuutta hankitaan nimen omaa sillä, että parannusten ideointi olisikin jokaisen työntekijän tehtävä. (Honkanen 2009, 117-118.)

Jatkuva parantaminen on kilpailustrategia, jossa tuotteiden muutos on vakaata, mutta prosessien muutos on dynaamista. Tuotteiden ja kysynnän muutos tietyillä kypsillä markkinoilla on tulevaisuudessakin vakaata ja ennakoitavaa. Tällä tavalla pyrimme saavuttamaan kilpailuedun perinteisiin massatuottajiin nähden, jotka hankkivat tehokkuutta vakaudesta ja muutosten välttämisestä. Kun käytämme jatkuvan parantamisen kilpailustrategiaa, pyrimme parantamaan prosessien laatua ja nopeutta sekä vähentämään kustannuksia, mikä tuottaa

todellista etua. Ponnistelemme jatkuvasti suureen ja vakaaseen tuotteiden kysyntään ja sen takia organisaatiomme toimintajärjestelmän laatimiseen ja ylläpitoon on panostettu mittavasti ja sen avulla mahdollistamme pitkäaikaisen oppimisen tuotteiden perusteella ja toisaalta se antaa mahdollisuuden nopeisiin ja radikaaleihinkin muutoksiin palveluprosesseissa. Prosessien uudistaminen vaatii jatkuvaa kehittämistä ja muuttamista. (Honkanen 2009,117-118.)

Oppiva organisaatio on muutokselle tärkeä tekijä. Se syntyy koko organisaatiossa ilmenevän oppimisen tuloksena. Oppiva organisaatio –termi kuvaa toimintatapaa, joka kannustaa yksilöitä ja tiimejä jatkuvaan oppimiseen ja työsuorituksen parantamiseen. Keskeisiä elementtejä, jotka mahdollistavat oppivan organisaation, ovat strategian, vision ja asiakaslähtöisen toimintatavan tärkeys sekä niiden kytkeminen jatkuvaan kehittämiseen. Edellytyksenä oppivan organisaation periaatteiden toteutumiselle käytännössä on se, että johtamistapa organisaatiossa tukee yksilöitä heidän oppimisessaan ja että se luo todelliset mahdollisuudet ideoiden, työtapojen ja käsitysten tarkastelulle sekä uuden kokeilulle. Keskeinen tekijä oppivassa organisaatiossa on avoin dialogi. (Hirvihuhta 2002,23.)

3.2 Dialogin merkitys tiimityön kehittämisessä

Ihminen sitoutuu silloin, kun itse tahtoo. Ihmiset työyhteisöissä sitoutuvat muutoksiin, tavoitteisiin ja työhönsä sitten, kun niillä on hänelle itselleen henkilökohtainen merkitys. Merkityksen luomiseen tarvitaan aitoa dialogia, jossa oikeasti kuunnellaan toisia, puntaroidaan hänen sanomisiaan ja luodaan hyviä ratkaisuja yhdessä. Jos vuoropuhelu, eli dialogi ei toimi kaikkiin suuntiin, yhteisöllisyys rapautuu, työviihtyvyyttä kärsii eivätkä organisaation tavoitteet toteudu. (Virmala, T 2010.)

Dialogi on kahden tai useamman ihmisen vuoropuhelua. Dialogi voidaan johtaa kreikan kielen sanoista "dia" ja "logos". Logos tarkoittaa sanan merkitystä (sanan sisältöä tai ideaa), ja dia tarkoittaa kautta tai lävitse. Siten dia-logos tarkoittaa merkityksen tai ymmärryksen virtausta keskustelijoiden lävitse. Dialogi voidaan siten ymmärtää monella eri tasolla. Siihen on myös usein liitetty

laadullisia merkityksiä, kuten ”hyvä vuoropuhelu”, esimerkiksi toteamalla, että ”täältä puuttuu aito dialogi”. Tämä ilmaisu kuvastaa dialogin olevan parempaa kuin pinnallinen keskustelu. Kahden tai useamman ihmisen välille syntynyt ajatusten vaihtoa ja yhdessä ajattelua. (www.sivistyssanakirja.com/dialogi.)

Organisaatioiden kehittämisessä dialogi-sana on tullut esille, kun puhutaan työhyvinvoinnista tai strategian toteuttamisesta, organisaation kehittämisestä, uuden luomisesta ja informaation kulusta. Dialogi- termiä käytetään useilla aloilla, kuten psykoterapiassa, draamassa ja opetuksessakin. Useimmilla näissä eri aloilla tapahtuvissa dialogi-lähestymisissä yhteistä näyttäisi olevan oivallus siitä, että asiat eivät ole yksiselitteisiä. Maailman oletetaan olevan kompleksi kokonaisuus, jota voidaan yrittää ymmärtää ja tutkia yhteisessä vuoropuhelussa, dialogissa. Yhteinen ajattelu auttaa sanoittamaan miten asiat ovat. Yhteiskunnallisesti ajatellen dialogia tarvitaan, jotta sosiaalista arkeamme voidaan ymmärtää eri näkökulmista ja löydetään entistä parempia ratkaisuja. (Roman 2005,20.)

Dialogin avulla pyritään luomaan mahdollisuuksia ja näkemään uusia vaihtoehtoja ja jopa valitsemaan oma tai yhteinen näkemys vaihtoehtojen joukosta. Tarkoituksena on ehkä herättää tekemään oivalluksia, joiden pohjalta ennakkokäsityksiä voitaneen muuttaa. Suuressa ryhmässä dialogi asettaa osallistujille suuria haasteita. Dialogi edellyttää osallistujilta dialogitaitoja, joita voi harjoitella. Ilman dialogitaitoja keskustelusta voi tulla vetäytynyttä väittelyä, ohi puhumista tai kohteliaan pinnallista keskustelua, joka turhauttaa. Muun muassa melko tuore Jan Romanin tutkimus dialogista organisaatiossa (2005) käsittelee aiheita miten kohdata todellisuus, synnyttää inspiraatiota ja luoda ymmärrystä organisaation toiminnasta. Hän nojaa taustateoriaa oppivaan organisaatioon ja käyttää Isaacsin (1996) ja Scheinin (1993) luomia malleja dialogille organisaatiossa. (Roman 2005.)

Jan Romanin kehittämässä uudistetussa mallissa dialogin vaiheista tärkein taito on kyky käsitellä omia tunteitaan eli kykyä tunnistaa itsessä liikkuvat tunteet. Jos tällaista taitoa ei ole kehittynyt, keskustelija reagoi keskusteluun voimakkaasti tunteella ja provosoituu vahvasti, mikä ei edistä rakentavaa

keskustelua. Osallistujien on kyettävä käsittelemään myös turhautumisen tunteita. Toisena taitona on tietenkin kyky kuunnella eli taitoa hiljentää edes hetkeksi omat ajatuksensa siten, että voi tarkkaavaisesti kuunnella toista henkilöä. Ilman tätä taitoa ihminen saattaa vain kuulla omat ennakkoluulonsa sen sijaan, että kuuntelisi, mitä toinen sanoo. Kuunteleminen liittyy tiiviisti osallistumisen periaatteeseen. Yhdessä kuunteleminen tarkoittaa sitä, että miltä asiat näyttävät muiden näkökulmasta, eikä omastamme. Kuuntelun taitoon liittyy taito esittää tarkentavia ja toista ihmistä rohkaisevia kysymyksiä. Tärkeä taito on myös kyetä ilmaisemaan omia ajatuksiaan. Minä-muodossa puhuminen edistää selkeyttä ja rehellistä ilmaisua. Suora puhe on aidon dialogin haasteellisin tehtävä ja se tarkoittaa oman aidon itsensä ilmaisemista riippumatta siitä, mitä muita vaikuttavia tekijöitä tilanteessa on. Puhumisen taitoon liittyy myös kyky ilmaista itseään ilman hyökkäävää, arvostelevaa tai tuomitsevaa sävyä. Tällaisen puhumisen taidon takana on ajattelu: miten suhtaudun muihin, miten tärkeänä näen arvostuksen ihmisten välisissä suhteissa ja miten tietoisesti pyrin edistämään arvostusta. Tunteiden käsittelytaito, kuuntelemisen taito ja puhumisen taito liittyvät toisiinsa. Neljäntenä keskeisenä taitona, erityisesti jos dialogia käytetään yhdessä oppimisen ja oivaltamisen työkaluna, on kyky nähdä yhteisestä keskustelusta osien summana hahmottuvia taustavoimia tai –uskomuksia. Jokainen osallistuja voi tuoda keskustelun kautta oman näkemyksensä ja voidaan oivaltaa, että käsiteltävä asia ei olekaan sellainen kuin vain yhden ihmisen näkökulmasta tarkasteltuna voisi luulla. (Roman 2005.)

Dialogi on kuuntelua, ajattelemista ja puhumista. Dialogiin kuuluu, että siihen osallistuva henkilö on valmis kuuntelemaan toisia riittäväällä sympatialla ja on kiinnostunut ymmärtämään toisen näkökulmia. Lisäksi täytyy olla valmis muuttamaan näkemyksiään, jos siihen löytyy perusteet. Dialogin tavoitteena on löytää keskusteluun osallistuneiden yhteisesti prosessoitu ymmärrys keskustelun kohteena olevasta asiasta - mikä ei kuitenkaan tarkoita konsensuksen hakemista. Onnistuneessa dialogissa voidaan päästä tulokseen, joka on enemmän kuin keskustelijoiden mielipiteiden summa - eikä se ole etukäteen ennustettavissa. Dialogi voi olla hyvinkin kovaluontoista, mutta sen

olemukseen ei kuulu toisen harhauttaminen eikä toisten mielipiteiden tai persoonan halventaminen. Käytännössä halu pyrkiä yhteiseen merkitykseen voi olla vaikeaa juuri opettajalle, joka saattaa pelätä auktoriteettiasemansa menettämistä. Kuuntelu ja varsinkin aktiivinen kuuntelu tulee harvoille synnyinlahjana. Yhteistä merkitystä luovalle dialogille olisi työyhteisöissä kovasti kysyntää. (Verkko-Tutor 2010.)

Organisaatio syntyy keskusteluissa ja sen toiminta perustuu sosiaalisen todellisuuden olemassaoloon. Organisaatio muodostuu viimekädessä jäsentensä omassa mielessä, koska keskusteluissa ja julkilausumissa määrittellään organisaation perustehtävä. Sen määrittely tapahtuu puolestaan aina suhteessa johonkin; asiakkaisiin, omistajiin, yhteiskuntaan, työyhteisöön, johtajiin. Prosessissa syntyy lukematon määrä merkityksenantoja siitä, mitä mikin asia tarkoittaa: mikä on tärkein tehtävä, mitä rooleja kullakin on, mitä yhteisesti sovittuja pelisääntöjä noudatetaan. Keskustelut muovaavat edelleen niitä merkityksenantoja, joita yksin ja yhdessä on aiemmin tehty. Nämä kytkeytyvät puolestaan edellisiin keskusteluihin ja periaatteessa jokainen organisaatiossa käytetty puheenvuoro luo aina puitteita sille, mitä sen jälkeen voidaan sanoa. Organisaation todellisuus on aina jatkuvassa liikkeessä ja tätä todellisuutta luodaan alati yhdessä. (Puutio 2002.)

Harri Hirvihuhdan mukaan dialogi voi olla myös strateginen dialogi, jossa kysymykset keskittyvät yrityksessä vallitsevaan arvo- tai strategiakeskusteluun. Se voi olla myös organisaatiodialogi, joka tähtää työyhteisön kommunikaatiokulttuurin ja yhteisymmärryksen parantamiseen. (Hirviuha 2002,22.)

Isoja systeemejä, kuten organisaatioita tai yhteiskuntaa, kehitettäessä dialogi on käytännössä ainoa mahdollisuus. Dialogi on systeemien kehittämisen ehto ja muun muassa Jan Roman väitöskirjassaan `A Study of Organizational Dialogue` osoittaa, että dialogi voi kehittää kommunikaation laatua, inspiroida osallistujia, selvittää organisaatiokulttuuria ja tuottaa uusia ideoita. Ensinnäkin yksittäinen taho ei voi hahmottaa kokonaisuutta, vaan tarvitaan systeemin eri puolilta tulevien tahojen näkemyksiä, jotta kokonaisuutta voidaan hahmottaa.

Toiseksi kehitysideoiden luominen edellyttää systeemin jäsenten osallistumista. Kolmanneksi kehitystoimenpiteiden käytäntöön panto edellyttää, että ihmiset ovat voineet osallistua, sillä se edistää toimenpiteisiin sitoutumista. Toimeenpanossa tarvitaan myös jatkuva dialogia, jotta suuntaa voidaan tarpeen vaatiessa korjata. Dialogi edellyttää arvostusta ja riittävää turvallisuutta. Turvallisuus syntyy arvostuksen kautta. Arvostus rakentuu kyvystä tarkastella asiaa toisten näkökulmista ja hyväksyä ne subjektiivisesti tosina. Arvostus syntyy ymmärryksestä, että jokaisella on yhtäläinen oikeus osallistua. (Roman 2005.)

3.3 Tiimityö

Tiimi usein määritellään pienryhmäksi, kooltaan noin 3-12 henkilöä, jolloin vuorovaikutus on mahdollista kaikkien jäsenten kesken. Tiimin perustamisen tarkoitus lähtee yleensä organisaatioissa johdolta ja visiona on tulos tuottavuudesta, tehokkuudesta tai jopa tyytyväisyydestä. Tiimin perustusvaiheessa tiimille asetetaan toimintaedellytykset, joiden puitteissa tiimi työskentelee. Tiimille tehdään yleensä toimiva organisaatiomalli, sekä valta- ja kommunikaatiorakenne, jossa määritetään tiimin koko ja erilaiset persoonat sekä asetetaan tiimille sen tarkoitus ja tavoitteet. Tiimille suodaan vuorovaikutusta tukevat tilaratkaisut sekä selkeät säännöt ja toimintamallit. Tiimin aloitusvaiheessa jaetaan vastuut ja viralliset roolit tiimissä. Rooleina avainhenkilönä on tiimin vetäjä. (Havunen 2004.)

3.3.1 Tiimin hyödyt

Tiimin jäseniltä jäsenyys vaatii tiettyjä sosiaalisia taitoja ja omaa substanssiosaamistaan. Jotta substanssiosaaminen tulisi parhaiten hyödynnettyä ja jaettua tiimin yhteiseen hyvään, ovat sosiaaliset taidot tärkeässä asemassa. Kaikkien jäsenten luottamus toisiinsa luo turvallisen ilmapiirin hyvälle työskentelylle. Sitoutuminen tehtävään, halu ja oman tiedon tuominen osaksi tiimin osaamista auttaa muita luottamaan siihen, että tavoitteet

ovat mahdollisia. Tiimille asetetuista toimintaedellytyksistä ryhmän koko ja henkilöiden erilaiset persoonat vaikuttavat luottamuksen ja tasavertaisuuden kokemuksiin tiimissä. Tiimissä on hyvä olla erilaisia persoonia rikastuttamassa esim. näkemyksiä, kun taas varsin homogeeninen joukko voi `jämähtää` ryhmän ns. perusolettamustilaan, jolloin tiimi ei ehkä kehity ja voi taantua. Se, että jäsen innostuu ja motivoituu tehtävästä voi olla hyvän tilaratkaisun, avoimen vuorovaikutuksen ja me-hengen tuotosta. Hyvää ja tuottavaa tiimiä ei kuitenkaan voi rakentaa mekaanisesti, sillä hyvä tiimi syntyy ryhmän kehittymisen tuloksena. Me-henki-syntyy, kun ryhmän jäsenet haluavat kehittyä ja uudistua niin yhdessä tiiminä kuin yksilönäkin. (Kopakkala 2005.)

Työntekijöiden elämä liian usein nähdään vain työelämänä, mutta työelämään vaikuttaa vääjäämättömästi koko yksilön elämä. Yksilö, ihminen ei ole kone, joka nappia painamalla vaihtaa vapaa-ajan työaikaan ja päinvastoin. Se miten, yksilö kokee asiat ja tapahtumat, minkälaisen asenteen omaksuu ja miten hän on aiemmin toiminut sekä mitkä ovat omat tarpeet, vaikuttavat enemmän tai vähemmän työhön. Tiimiä perustettaessa kaikkien jäsenten olisi hyvä tietää edes jonkin verran ryhmäilmiöistä ja ryhmädynamiikasta, jotta välttyttäisiin monilta resurssivarkailta. (Romana 2008 henkilökohtainen tiedonanto.)

Tiimit, joissa ryhmärakenne on integroitua ja edellyttää jatkuvaa yhteistyötä, ovat jatkuvan parantamisen perusyksikkö. Keskeinen ero verkostoon nähden on työryhmän yhteistoiminnallinen luonne, sillä prosessien muutos suunnitellaan ja toteutetaan tiimeissä. Tiimeillä pitäisi olla tahto tehdä kaikki tarvittava tavoitteen saavuttamiseksi, mutta myös oikeus muuttaa ja kehittää yrityksen toimintatapoja toisin kuin esimerkiksi massatuotannossa tehdään. (Honkanen 2009, 117-118.)

3.3.2 Hyvin toimiva tiimi

Ryhmällä, tiimillä on aina virallinen perustehtävä, sekä epävirallinen oheistehtävä, joka elää omaa elämäänsä tiimin sisällä. Se, miten oheistehtävä on johdettu jokaisen omalta osalta, vaikuttanee paljon ryhmän koheesioon eli ME-henkeen. Oheistehtävä, eli sosiaalinen tehtävä ryhmässä on tarpeellinen ja

syntyy ihmisten tarpeesta elää henkilökohtaista elämää ja tulla tunnustetuksi pätevänä yhteisössä sekä mahdollistaa yksilöille muuttua ja kehittyä vuorovaikutusprosessien myötä. Tiimin jäsenillä saattaa olla erilaisia valtasuhteita toisistaan elämän eri areenoilta, jotka saattavat hämärtää tiimin toimintaa. Aika ajoin jäsenten on hyvä tehdä itselle ja ryhmälle näkyväksi ja sanottaa oma rooli ja perustehtävä, jotta tiimi välttyisi sivuraiteilta. Jokaisen pysähtyminen arvioimaan omaa osuuttaan ja kokonaisuutta reflektion avulla auttaa tiimiä kehittymään eteenpäin. Merkityksellistä kehittymiselle on jäsenen kyky nöyrytyä myös oman osaamattomuutensa edessä, jotta voi korjata tilannetta. Oheistehtävä, joka parantaa ryhmän sisäistä turvallisuutta, parhaimmillaan tukee perustehtävää synnyttäen luovuutta toimintaan. Jokainen on vastuussa siitä, että suvaitsevaisuus ja erilaisuuden sietäminen ryhmässä toimii. Työelämässä suurin osa työntekijöistä kuuluu johonkin tiimiin, mutta varsinaisia huipputiimejä on harvassa. Huipputiimit yltävät ylivertaisiin suorituksiin, ja ovat enemmän kuin jäsentensä summa. Tunnustusta hyvistä suorituksista voi antaa jokainen tiimin jäsen toinen toisilleen, mutta tiimin on onnistuessaan syytä myös juhlia jäseniensä panosta. Huipputiimien jäsenet ovat usein luovia ja työskentelevät ns. flow-tilassa, jolloin jäsenet kokevat itsensä luoviksi ja voimakkaaksi, tässä ja nyt sekä järjestävät toimintansa yhden päämäärän ympärille, joka palkitsee jäseniään eniten sisältä. Luovuuden puhkeaminen tiimissä vaatii jäseniltään tukea, vapautta, kannustusta ja ennen kaikkea tunnustusta. (Kopakkala 2005.)

3.3.3 Tiimin kehittämisen haasteet

Ryhmän tuki koostuu jäsenistä. Jäsenien pitää olla valmis tukemaan toisten kehittymistä ja olla vastuu omasta. Jäsenen kohdatessa ongelmia työssä, voi ryhmä yhdessä haastaa ja työstää niitä yhdessä. Jokaisen tiimin jäsenen on tiedettävä tehtäviensä rajat ja riippuvuussuhteet, jotta voi myös vaikuttaa niihin ja tarvittaessa muuttaa. Palautteen anto ei ole vain tiimin vetäjän tehtävä vaan jokaisen jäsenen velvollisuus ja oikeus. Jäsenien on jo tiimin perustamisvaiheessa olla tietoisia siitä, että heidän työtään arvioidaan ja muut jäsenet ovat arvioista tietoisia ja osallisia. Hyvässä tiimissä suorituksista

raportoidaan yhdessä ja kaikille tiimin jäsenille. Ongelmatilanteissa, joissa tiimin defenssit korostuvat on jäsenillä oikeus ja velvollisuus puuttua tilanteeseen jo varhain, eikä muuttua kohteliaan passiiviseksi osallistujaksi. Hyvässä, omien jäseniensä muodostamassa tiimissä on yksilön turvallista olla eri mieltä, tuoda kriittistä tarkastelua asioille ja kyseenalaistaa rutiineja. Jokainen on vastuussa siitä, että suvaitsevaisuus ja erilaisuuden sietäminen ryhmässä toimii. Virallisista säännöistä ja sopimuksista on jokaisen pidettävä kiinni ja perus-tai annettu tehtävä on pidettävä kaiken toiminnan viitekehyksenä. (Romana Anneli. 2008 henkilökohtainen tiedonanto.)

Jotta tiimi kehittyisi hyvin toimivaksi, pitää jokaisella jäsenellä olla vastuu omista teoistaan ja sanoistaan. Ei riitä että tiimille on annettu ja luotu hyvät `raamit`. Ryhmän jäsenenä on oikeus ja velvollisuus vaikuttavat kaikkeen ryhmän toimintaan oman osaamisensa mukaan. Jäsenellä myös pitäisi olla hyvä itsetunto, jotta voi luottaa omaan ja toisten tekemisiin ja rohkeutta hyödyntää täysimääräisesti toistensa osaamista. Hyvän luottamuksen myötä syntyy voimakas lojaalius ryhmää kohtaan. Tärkeänä vaatimuksena ryhmää kohtaan on myös jäsenen kyky `nähdä` yhteinen tarve omien tarpeiden ohi. Nämä vaatimukset eivät ole, eikä tule itsestään selvyyksinä, vaan vaativat vaivannäköä ja jäseniltä henkilökohtaista kypsyyttä. Se, että tiimin jäsenet ovat persooniltaan erilaisia, on rikkautta. Tärkeämpää on, että jäsenet ovat kokonaiskuntoisia ja/tai pyrkivät aktiivisesti kehittymään ja kehittämään itseään niin ammatillisesti kuin muillakin elämäalueilla (keho, mieli, tunteet, arvot). Ryhmä voi toimia hyvänä tukena kehitymisessä aika ajoin `astuessaan ulos omalta mukavuusalueeltaan`. (Sydänmaalakka 2004.)

3.4 Valtaistuminen ja vaikutusmahdollisuus oman työn ja tiimin kehittämiseen

Valtaistaminen, jota nykytietämyksen mukaan tarvitaan elämänhallinnassa, on peräisin englanninkielisestä sanasta empowerment, jolla on useita erilaisia tulkintoja ja merkityksiä. Suomalaisia vastineita ovat mm. valtaistaminen, voimaantuminen sekä sisäinen hallinta. Voimaantuminen/ valtaistuminen käsitetään yksilön sisäisenä prosessina, jossa hän ottaa vastuun ja vallan omasta toiminnastaan. Prosessin aikana yksilö suuntaa omaa toimintaansa

tavoitteellisesti ja motivoituneesti päämääräänsä kohden. Valtaistaminen on yksilön prosessin tukemista. Sisäinen hallinta on voimavara itsessään, eikä sitä voida antaa toiselle. Se ei ole hankittavaa hyötyä eikä siirrettävää pääomaa. Tutkimuskirjallisuuden perusteella empowerment on voimaantumista. Empiiristen tulosten mukaan kategoriat vapaus, vastuu, arvostus, luottamus, konteksti, ilmapiiri ja myönteisyys ovat merkityksellisiä voimaantumisprosessissa. (Siitonen 1999,88.)

J. Siitosen vuonna 1999 tekemässä tutkimuksessa, `Voimaantumisteorioiden hahmottelua` on rakentunut yleinen formaali teoria ihmisen voimaantumisesta. Kehitetyn voimaantumisteorian keskeisenä ajatuksena on se, että voimaantuminen lähtee ihmisestä itsestään. Se on henkilökohtainen ja sosiaalinen prosessi, eikä voimaa voi antaa toiselle. Voimaantumisteoria on rakentunut empiiristen tulosten ja olemassa olevan tutkimustiedon yhdistämisen tuloksena. Voimaantumisteoriassa väitetään, että ihminen voi jäädä voimaantumattomaksi (disempowered), jos hänellä on ympäristössään vaikeuksia tähän kehikkoon jäsentyvissä osaprosesseissa. Teoriassa myös väitetään, että voimaantuminen vaikuttaa katalyytin tavoin sitoutumisprosessiin: heikko voimaantuminen johtaa heikkoon sitoutumiseen ja vahva voimaantuminen johtaa vahvaan sitoutumiseen. Väitöskirjan mukaan voimaantuneisuus ei ole pysyvä tila, mutta sitä voidaan yrittää tukea hienovaraisilla ja mahdollistavilla toimenpiteillä, esimerkiksi avoimuudella, toimintavapaudella, rohkaisemisella sekä turvallisuuteen, luottamukseen ja tasa-arvoisuuteen pyrkimisellä. Voimaantuminen on yhteydessä ihmisen hyvinvointiin ja dialogiin itsensä kanssa. Voimaantumisteorian arvioidaan voivan toimia teoriataustana voimavarojen ylläpitämistä edistävissä ja uupumusta estävissä hankkeissa ja tutkimuksissa. (Siitonen 1999, 14,118.)

Ydinkäsitteenä sisäinen voimantunne on omia voimavaroja ja vastuullista luovuutta vapauttavaa tunnetta. Sisäisen voimantunteen saavuttaneista heijastuu myönteisyys ja positiivinen lataus, joka on yhteydessä hyväksyvään luottamukselliseen ilmapiiriin ja arvostuksen kokemiseen. Sisäisen voimantunteen saavuttaneella ihmisellä on halu yrittää parhaansa ja ottaa

vastuu myös tiimin jäsenten hyvinvoinnista, käyttämällä rohkeasti ja luottavaisesti toimintavapauttansa. Koettu vapaus tukee vastuun ottamista, ja molemmat ovat yhteydessä yhteisön turvalliseksi koettuun ilmapiiriin, jossa arvostuksen ja luottamuksen kokemisen seurauksena ihminen uskaltautuu rohkeasti luoviin ratkaisuihin todellisen vastuun mukaisesti. Vapaus ja itsenäisyyden kokeminen sekä kontekstiin (toimintaympäristöön, yhteisöön) liittyvät kokemukset ovat prosessin alusta alkaen keskeisessä asemassa. (Siitonen 1999.)

Vaikutusmahdollisuus voidaan liittää työn johtajuuteen ja työkokemukseen. Suomen sairaanhoitajaliitto ry vuonna 2004 teettämässä kyselyssä erityisesti nuoret odottavat työn sisältävän vähemmän byrokratiaa ja enemmän vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. Sen koettiin jopa olevan tärkein yksittäinen tekijä työtyytyväisyyden muodostumiselle. (Tervo-Heikkinen 2008.)

Valtaistavassa ryhmätoiminnassa voidaan käyttää valtaistamisen teoriaa samojen periaatteiden mukaisesti kuin yksilötasollakin. Valtaistavan ryhmätoiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa on tärkeää ottaa huomioon riittävät resurssit, mahdollistava tuki, rakentava ja positiivinen palaute sekä mahdollisuus tiedolliseen ja taidolliseen kehittymiseen. (Siitonen 1999, 94.)

Valtaistuneella ryhmällä, myös tiimillä, on kyky tuottaa aitoa dialogia eli yksilön turvallista olla eri mieltä, tuoda kriittistä tarkastelua asioille ja kyseenalaistaa rutineja. Jäsenten on hyvä tehdä itselle ja ryhmälle näkyväksi ja sanoittaa oma rooli ja perustehtävä. Jokaisen pysähtyminen arvioimaan omaa osuuttaan ja kokonaisuutta reflektion avulla auttaa ryhmää kehittymään eteenpäin. Oheistehtävä, joka parantaa ryhmän sisäistä turvallisuutta, parhaimmillaan tukee perustehtävää synnyttäen luovuutta toimintaan ja lojaaluisuutta ryhmää kohtaan kasvaa. Valtaistuneessa ryhmässä kaikkien jäsenten luottamus toisiinsa luo turvallisen ilmapiirin hyvälle työskentelylle. Sitoutuminen tehtävään, halu ja oman tiedon tuominen osaksi ryhmän osaamista auttaa muita luottamaan siihen, että tavoitteet ovat mahdollisia. Työelämässä suurin osa työntekijöistä kuuluu johonkin tiimiin, mutta varsinaisia huipputiimejä on harvassa. Huipputiimit yltyvät ylivertaisiin suorituksiin, ja ovat jäsentensä summa.

Tunnustusta hyvistä suorituksista voi antaa jokainen tiimin jäsen toinen toisilleen, mutta tiimin on onnistuessaan syytä myös juhlia jäseniensä panosta. Huipputiimien jäsenet ovat usein luovia ja työskentelevät ns. flow-tilassa, jolloin jäsenet kokevat itsensä luoviksi ja voimakkaaksi, tässä ja nyt sekä järjestävät toimintansa yhden päämäärän ympärille, joka palkitsee jäseniään eniten sisältä. Luovuuden puhkeaminen tiimissä vaatii jäseniltään tukea, vapautta, kannustusta ja ennen kaikkea tunnustusta. Jotta tiimi kehittyisi hyvin toimivaksi, pitää jokaisella jäsenellä olla vastuu omista teoistaan ja sanoistaan. Ei riitä että tiimille on annettu ja luotu hyvät `raamit`. Ryhmän jäsenenä on oikeus ja velvollisuus vaikuttaa kaikkeen ryhmän toimintaan oman osaamisensa mukaan. Hyvä itsetunto auttaa luottamaan omaan ja toisten tekemisiin ja lisää rohkeutta hyödyntää täysimääräisesti toistensa osaamista. Hyvän luottamuksen myötä syntyy voimakas kyky `nähdä` yhteinen tarve omien tarpeiden ohi. Nämä vaatimukset eivät ole, eikä tule itsestäänselvyyksinä, vaan vaativat vaivannäköä ja henkilökohtaista kypsyyttä. Se, että ryhmän jäsenet ovat persooniltaan erilaisia, on rikkautta. Voimaantuneet jäsenet ovat kokonaiskuntoisia ja pyrkivät aktiivisesti kehittymään ja kehittämään itseään niin ammatillisesti kuin muillakin elämäalueilla (keho, mieli, tunteet, arvot). Ryhmä voi toimia hyvänä tukena kehittämisessä aika ajoin `astuessaan ulos omalta mukavuusalueeltaan`. (Siitonen 1999.)

Se, että jäsen innostuu ja motivoituu tehtävästä voi olla hyvän tilaratkaisun, avoimen vuorovaikutuksen ja me-hengen tuotosta. Valtaistunutta ryhmää ei kuitenkaan voi rakentaa mekaanisesti, sillä hyvä tiimi syntyy ryhmän kehittymisen tuloksena. Me-henki-syntyy, kun ryhmän jäsenet haluavat kehittyä ja uudistua niin yhdessä ryhmänä kuin yksilönäkin. Ryhmän tuki koostuu jäsenistä. Jäsenien pitää olla valmis tukemaan toisten kehittymistä ja olla vastuu omasta. Jäsenen kohdatessa ongelmia työssä, voi ryhmä yhdessä haastaa ja työstää niitä yhdessä. Palautteen anto on jokaisen ryhmäläisen velvollisuus ja oikeus. Ongelmatilanteissa, joissa ryhmän defenssit korostuvat on jäsenillä oikeus ja velvollisuus puuttua tilanteeseen jo varhain, eikä muuttua kohteliaan passiiviseksi osallistujaksi. (Kopakkala 2005.)

4 Metal Age menetelmä

4.1 Menetelmän taustaa

"Metal Agen" voi ehkä ottaa symbolisesti viittauksena rautaiseen työikään ja -kykyyn tai teräkseen, joka sekin lopulta väärin käsiteltynä murtuu. Myös huumorilla on tilansa: Metal Age lienee aikaa, jolloin ihmisellä voi olla terästä lonkassa, kultaa hampaissa ja hopeaa hiuksissa, mutta työ vain käy. `` (Väänänen 2003,9.)

Suomen Työterveyslääkärit ry myönsi kevätkokouksessaan Vuoden Työterveysteko -palkinnon työterveyshuollon ja yleislääketieteen erikoislääkäri Ove Näsmanille hänen ansioistaan työyhteisötyön kehittäjänä. Ove Näsman on kehittämillään menetelmillä onnistunut lisäämään asiakasorganisaatioiden työntekijöiden työhyvinvointia ja työkykyä ja osoittanut, että siten myös kokonaistuottavuus ja kannattavuus lisääntyvät. Hän on tuonut menetelmät myös yleiseen käyttöön. Työterveyshuollon ja työhyvinvoinnin asiantuntijoiden keskuudessa DalBo, Druvan, ja FUSK ovat tuttuja projektien nimiä. Ove Näsman on toiminut näiden työyhteisöprojektien kantavana hahmona ja vetäjänä Kemiönsaaren kunnassa. Hän on kehittänyt KIVA- ja Metal Age -työyhteisökartoitusta yhdessä muiden asiantuntijoiden kanssa. Metal Age kehitettiin alkujaan EU:n ikääntyviä metallityöntekijöitä ajatellen, mutta on osoittautunut hyväksi työkaluksi työhyvinvoinnin kehittämiseen muillakin aloilla. (Työterveyslääkäri 2010.)

Metal Age- menetelmää on käytetty aiemmin muun muassa Dragsfjärdin kunnassa Druvan- mallin yhteydessä. Oleellinen osa Druvan-hanketta oli Metal Age menetelmän järjestelmällinen käyttö. Metal Age on menetelmä, jolla saadaan kehittämiskohteita esille demokraattisesti. Vaikka menetelmä, Metal Age nimensä mukaan, alkujaan suunniteltiin ajatellen EU:n ikääntyviä metallityöntekijöitä, käytetään menetelmää tänä päivänä menestyksekkäästi

monilla aloilla ja eri-ikäisten keskuudessa. Näsmanin kokemusten mukaan yhteistyö työpaikalla eri henkilöstöryhmien välillä on välttämätöntä ja hänen mielestään työntekijöillä itsellään on uskomattoman paljon hyödynnettäviä ideoita työolojen parantamiseksi. (Näsman & Ahonen 2007,27.)

Vuosina 2002-2005 toteutettu Druvan-hanke pienessä Turunmaan saariston Dragsfjärdin kunnassa, toi kuntaa tunnetuksi valtavan hyvillä työhyvinvointituloksillaan. Kunnassa oli tuolloin noin 190 työntekijää ja kunnanhallitus ja -valtuusto tekivät yksimielisen päätöksen työhyvinvointi-investoinnin 20-kertaistamisesta moniulotteiseen työterveyshuoltoon. Henkilöstön hyvinvointi parani, sairauspoissaolot laskivat voimakkaasti ja ennenaikaiset eläkkeet vähenivät. Ja kunta sai 46 % vuotuisen tuoton sijoitetulle pääomalle. Ainutlaatuinen panostus johti Työturvallisuuskeskuksen rahoittamaan tutkimusprojektiin, jonka tulokset on analysoitu ja julkaistu kirjassa ”Tulosta ja hyvinvointia”. (www.ttk.fi.)

Metal Age menetelmän ovat kehittäneet työterveyslääkäri Ove Näsman ja professori Juhani Ilmarinen. Metal Age menetelmää tullaan käyttämään mm. meneillään olevassa Työterveyslaitoksen TEROKA (ammattiryhmittäisten terveyserojen kaventaminen)- hankkeessa. Metal Age - menetelmä on osoittautunut toimivaksi menetelmäksi etsittäessä työhyvinvointiin liittyviä kehittämiskohteita. TEROKAan liittyen menossa on myös laaja tutkimushanke, jossa Metal Age menetelmä on keskeisenä. Hankkeessa tehdään myös mm. väitöskirja, joten lisää tieteellistä tutkimusnäyttöä on luvassa. Tästä on tuloksia kuitenkin vasta vuoden 2012 aikana. TEROKAssa valmistuu ensimmäiset "case tapaukset" syksyllä 2010, joten silloin konkreettista lisätietoa on saatavilla TEROKAn näkökulmasta. (Laine henkilökohtainen tiedonanto 4.5.2010.)

4.2 Metal Age –menetelmän käyttö

Metal Age on käytännön menetelmä työpaikkojen osallistuvaa TYKY - suunnittelua varten. Metal Age -menetelmän avulla löydetään, priorisoidaan ja toteutetaan konkreettisia, räätälöityjä toimenpiteitä hyvinvoinnin, työkyvyn ja kokonaistuottavuuden parantamiseksi. Sen avulla herätetään osallistujien

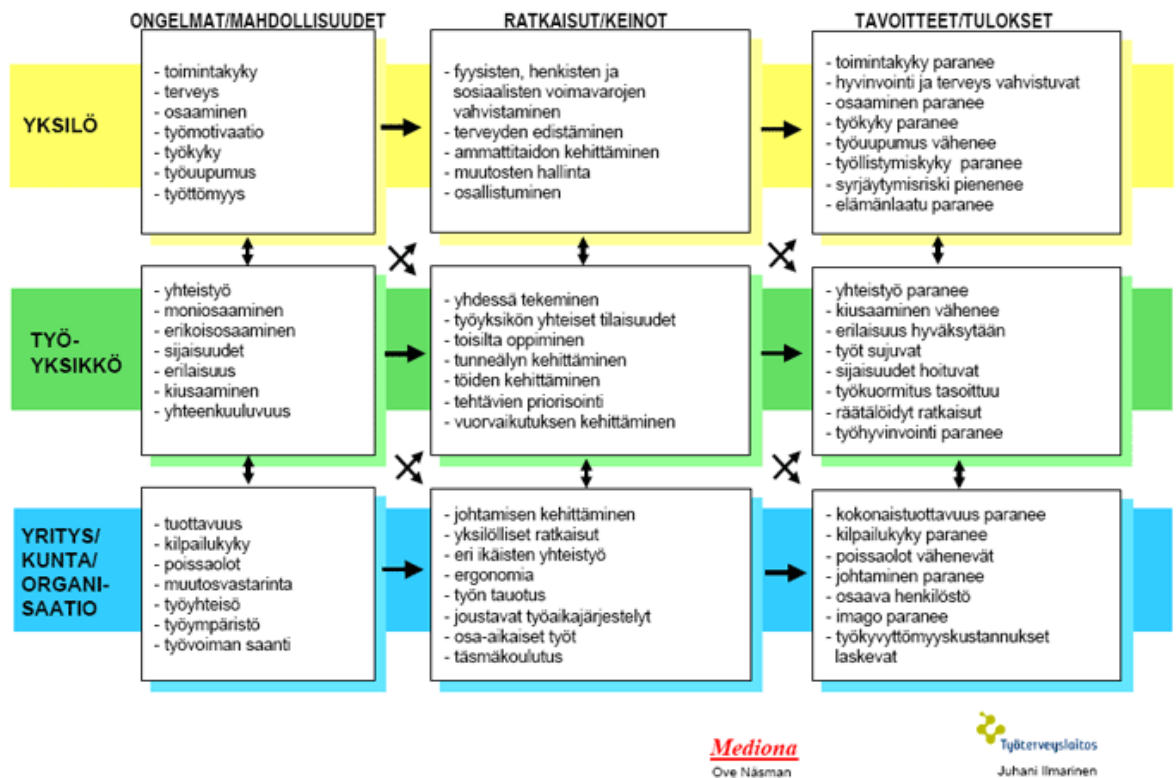
mielenkiinto ja saadaan innostustakin aikaan. Toimenpiteet ruohonjuuritasolta ovat usein nimen omaa käytännönläheisiä, ja hauskat ideat innostavat ja sitouttavat parhaiten. Koko henkilöstö/ryhmä osallistuu prosessiin, saadaan tälle ryhmälle räätälöidyt ratkaistu, priorisoidaan suunnittelussa esille tulleet ratkaisut ja aikaansaadaan käytännön toimenpiteitä sekä samalla eliminoidaan muutosvastarintaa. Menetelmän kehittäjä, Ove Näsman korostaa dialogin ja reflektoinnin merkitystä työskentelyssä, sillä kehittämiseen sitoutumisen kannalta se on ensiarvoisen tärkeää. Tulevaisuudessa ihmisten oletetaan haluavan enemmän itse osallistua, ratkoa ja päättää. Yhteisöllisyys on hyvä lähtökohta, kun työpaikalla halutaan vahvistaa osaamista ja osallistaa kaikkia. Työyhteisön kehittämisen ja oppimisen yhdistäminen vaatii työpaikoilla johtamis- ja kehittämiskäytäntöjä entistä osallistavammiksi. (Näsman & Ahonen. 2007,21.)

Metal Age –menetelmää voidaan käyttää mitä erilaisimmilla työpaikoilla niin yritys-, yksikkö-, osasto- kuin tiimitasolla riippumatta työntekijöiden iästä. Suunnitteluryhmän kokoonpano riippuu suunnittelun tasosta. Oleellista on, että henkilö, jolla on ehdotettuihin toimenpiteisiin nähden päätäntävalta, on mukana suunnittelukokouksissa. Mikäli suunnitellaan yritys- tai osastotasolla, tulee johdon lisäksi olla mukana myös välijohdon, työsuojelun ja työterveyshuollon sekä henkilöstöryhmien edustajia. Tiimitason suunnitteluun olisi hyvä saada tiimi kokonaisuudessaan mukaan. Mikäli suunnitteluryhmän koko kasvaa selvästi yli 20, on priorisointivaihe melko aikaa vievä. Kun suunnitellaan yhdessä, sitoudutaan myös voimakkaasti päätöksiin ja toteuttamisvaiheessa ei tarvita markkinointia enää ollenkaan. (Näsman & Ahonen 2008.)

Kohderymänä ovat työhyvinvoinnin ja kokonaistuottavuuden kehittämisestä kiinnostuneet esim. henkilöstöhallinnon edustajat, työterveyshuollon- ja työsuojelun edustajat sekä luottamushenkilöt. Metal Age –menetelmässä käytetyn ryhmätyöskentelyn takia on eduksi (muttei välttämätöntä) osallistua työpaikoilta pareittain, jos ryhmä koostuu eri työpaikkojen, esimerkiksi pk-yritysten työntekijöistä. (Näsman & Ahonen 2007.)

Koko MetalAge –suunnitteluprosessiin menee tavallisesti 8-10 tuntia, mutta silloin myös ollaan saatu valmiit käytännön ratkaisut ja toimenpiteet. Menetelmän tavoitteet on sekä kokonaistuottavuuden parantaminen että hyvinvoiva ja työkykyinen henkilöstö. Ryhmän vetäjänä voi olla joku työterveyshuollosta tai henkilöstöhallinnosta. Vetäjän rooli on enemmän koordinoiva ja varsinaisen työn tekee ryhmän jäsenet. Johto on yleensä suhtautunut hyvin positiivisesti MetalAge – menetelmän kautta toteutettuihin toimenpiteisiin ja MetalAge –menetelmään on käytetty myös johtajan työkaluna. Joissakin tilanteissa on käytetty ainoastaan MetalAgen priorisointimatriisia. (Näsman henkilökohtainen tiedonanto 6.6.2007.)

Menetelmässä käytetään apua ns. orientaatiomatriisia (kuva1), joka antaa yksilö-, yritys- ja yhteiskuntatasolla yleiskuvan ongelmista/mahdollisuuksista, ratkaisuista/keinoista ja tavoitteista/tuloksista yksilö-, yritys- ja yhteiskuntatasolla. Orientaatiomatriisin tarkoitus on herättää yleensä kiinnostusta ja jopa innostusta sekä työntekijöissä että johdossa. Näin saadaan aikaan motivaatio jatkotyöskentelyä varten. Riippuen kohderyhmästä käytetään orientaatiomatriisin läpikäymiseen enemmän tai vähemmän aikaa. Jokainen sana esiintyy ainoastaan kerran jossakin laatikossa, vaikka se yhtä hyvin voisi sopia toiseenkin laatikkoon. Tästä johtuen orientaatiomatriisia pitää lukea paitsi horisontaalisesti ja vertikaalisesti myös diagonaalisesti.



Kuva1. Orientaatiomatriisi. (Näsman 2007.)

Kehittämiskohteiden ideoinnissa käytetään omaa lomakettaan, jossa on ympyrä tavoitteelle ja ovaaleja ratkaisuehdotuksille. Pienryhmissä, yleensä pareittain ideoidaan ratkaisuehdotuksia, jotka parantaisivat kokonaistuottavuutta ja lisääisivät henkilöiden hyvinvointia. Koko suunnitteluryhmässä kootaan parien ratkaisuehdotukset ja ryhmitellään esille tulleet asiat eri pääotsikoiden alle seuraavaa askelta eli priorisointia varten. (Näsman henkilökohtainen tiedonanto 6.6.2007.)

Seuraava lomake työskentelyssä on priorisointimatriisi (kuva 2), joka auttaa jäsentämään eri vaihtoehtoja, mistä olisi hyvä aloittaa. Priorisoinnissa huomioidaan kaikki eri vaihtoehdot kolmelta eri kannalta. Jokainen ryhmän jäsen antaa arvosanan. Priorisoinnissa huomioidaan Tärkeys, Laajuus ja Vaikutusmahdollisuus. Kertomalla luvut keskenään saadaan tulos. Eniten pisteitä saanut ratkaisu on se, mistä käytännön työ aloitetaan. (Näsman henkilökohtainen tiedonanto 6.6.2007.)

| Kehittämiskohteet | A:Tärkeys (1 - 10) | B:Laajuus (1 - 10) | C:Vaikutus- mahdollisuus (1 - 10) | Tulos AxBxC (1 - 1000) |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|---|------------------------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Kuva2. Priorisointimatriisi. (Näsman 2007.)

4.3 Tutkittua menetelmästä

Professori Guy Ahonen työterveyslaitokselta käy ympäri Suomea seminaareissa luennoimassa työhyvin- ja työpahoinvoinnin kustannuksista , ja ylistää Metal Age- menetelmän mahdollista tuotteliaisuutta. (www.kauppalehti.fi.)

Menetelmää on käytetty myös useissa työhyvinvoinnin projekteissa, joissa mukana on ollut tukemassa esimerkiksi työsuojelurahasto. Kemin lisäksi Metal Agea on käytetty muun muassa Imatran kaupungin viisivuotisessa työhyvinvointihankkeessa ja Saaristokylpylä Kasnäsin työhyvinvointihankkeissa. Projekteissa ja hankkeissa on työhyvinvoinnin kehittämisen lisäksi seurattu ja havainnollistettu työnantajille tulevia kustannuksia ja voittoja. (www.Mediona.fi.)

Syksyllä 2001 Kemissä aloitettiin Kemin terveyskeskuksen suun terveydenhuollon kehittämisprojekti ,joka kesti kevääseen 2002.Taustalla oli vuoden 2002 loppuun mennessä koko väestön suun terveydenhuollon muutosprosessi, jossa suun terveydenhuollon tuli julkisen terveydenhuollon järjestettäväksi. Palvelun laajentaminen uusiin asiakasryhmiin tapahtui vaiheittain. Kunnissa tehtävän vaatimusten mukaisia resursseja ei ollut riittävästi ja henkilöstössä heräsi ymmärrettävää epäilyä ja pelkoa oman jaksamisen ja työhyvinvoinnin puolesta. Taustalla oli pelkoa hyvien työntekijöiden menettämisestä, jos työkuormitus entisestään lisääntyisi. Hanke sai nimen "Ketsuppi". (Näsman 2003,55-57.)

Johtamisen hankkeissa esimerkiksi terästeollisuudessa, Fundia Wire OyAb:n Taalintehtaan yksikön Ruukinkonttorissa. Konttorin koko henkilöstö osallistui tavallisuudesta poikkeavaan osallistuvan johtamisen kehittämiseen. Henkilökunnalla on yrityksessä käytössä olevan Metal Age-menetelmän ansiosta myönteinen kokemus osallistuvasta suunnittelusta, sillä kun esimies yhdessä alaistensa kanssa kehittää johtamista, kiinnittyy päähuomio jokapäiväiseen johtamiseen eikä niin paljon teorioihin ja visioihin. Esimiehet ja alaiset sitoutuvat yleensä hyvin yhdessä sovittuihin toimintatapoihin. Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä ja organisaation onnistuneen toiminnan perusedellytys on hyvä henkilöjohtaminen. Osallistuva johtamisen kehittäminen johtaa hyviin tuloksiin käytännössä. Johtamisen kehittäminen tapahtui heillä aikaisemmin niin, että esimiesasemassa oleva henkilö kävi koulutuksessa tai esimiehet yhdessä pohtivat johtamista. Monessa muussa asiassa on voitu jo aikaisemmin todeta, että koko organisaation osallistuminen kehittämiseen johtaa parhaaseen tulokseen. Näin on ilmeisesti myös käytännön johtamisessa, koska alaisen suhtautuminen johtamiseen voi olla ratkaisevan tärkeää organisaation toiminnan onnistumisen kannalta. Ryhtyminen osallistuvaan johtamisen kehittämiseen vaatii kuitenkin esimieheltä tervettä itsetuntoa ja hieman rohkeuttakin. Päätelmänä hankkeessa oli ,että organisaatioissa johtaminen on

yhteinen asia. Osallistuva johtamisen kehittäminen voi tuoda uuden ulottuvuuden työpaikan käytännön johtamistapoihin. (Näsman 2003,540-543.)

5 Kehittämistyön menetelmät ja arvioinnit

Opinnäytetyöni on toiminnallinen kehittämishanke ja tutkimuksellisenä otteena käytän realistista evaluaatiota. Työni oli toiminnallinen arviointitehtävä, joka vahvistaa valmiuksiani toimia käytännön asiantuntijatehtävissä. Työssäni hyödynnetään tutkittua tietoa ja sovelletaan toimivia työ- ja tutkimusmenetelmiä. Pääpaino evaluoinnissa on prosessissa ja sen tuloksissa.

Kehittämishankkeen ensimmäisen toimintasyklin fokuksena ja arviointikriteerinä soveltuvuudelle oli vuorovaikutuksellisuus ja osallistujien osallistumisen kokemuksellisuus. Sivuan työssäni myös vaikutuksia vaikutusmahdollisuuksiin valtaistumisen tiimoilta. Toisen toimintavaiheen, syklin ajanjakso oli samanpituinen ja arviointikriteereinä arvioidaan menetelmän soveltuvuutta Laitilan Terveyskodin kehitystiimien kehittämisessä toimivan tiimityön, dialogisuuden ja valtaistumisen näkökulmista (kuva 3.). Hanke oli noin puolivuotinen ja jatkuu tulosten valossa säännöllisenä kehittämistyönä. Aiheeni on ajankohtainen ja vaativa, sekä merkittävä tulevaisuustyön kehittämisen kannalta.

I. Toimintavaiheen painotus arvioinnissa:
vuorovaikutuksellisuus ja osallistujien osallistumisen kokemuksellisuus tiimityön parantamiseen arvioidaan osallistujille teetetyin kyselyn perusteella

II. Toimintavaiheen painotus arvioinnissa: menetelmän soveltuvuus tiimityön parantamiseen (peilaten *toimivan tiimityön, dialogisuuden ja valtaistumisen* näkökulmista kehitystiimien kehittämisessä kyselyjen ja ryhmähaastattelujen perusteella toisen kehittämispäivän jälkeen

Kuva3. Kehittämishankkeen toimintasykliin painotus (**arviointikriteerit**) arvioinnissa

5.1 Arviointitutkimus

Arvioinnilla tai evaluaatiolla ymmärretään kirjaimellisesti arvottamista eli arviointi pitää sisällään arvon määrittämisen (Mäntysaari 1999, 54).

Arvioinnin ja tutkimuksen ovat samansuuntaisia siinä , että laadukas arviointi vaatii harkittua tutkimusasetelmaa, havaintoaineiston keräämistä, analyysiä ja tulkintaa. Tieteellisen tutkimuksen sääntöjen noudattaminen kehittämishankkeessa varmistaa havaintojen ja niistä tehtävien suositusten luotettavuutta. (Robson 2001, 25.)

Evaluaatio (=arviointi) ja tutkimus erottuvat usein yleisellä tasolla eli ehdottomia kategorioita ei ole. Toisaalta on olemassa arviointitutkimusta, jossa teoretisointi ja tiedontuotanto yhtyvät. Kriittiseen ja valtaistavaan lähtökohtaan perustuva arviointi soveltaa usein toimintatutkimuksen menetelmiä. Tällöin tutkijana ollaan lähellä kohdetta ja tehtävänä on myös arvioitavan toiminnan suuntaaminen sisäisen arvioinnin mukaisesti prosessin kulussa. Toimijoiden kanssa käytävälle dialogille rakentuva menetelmä merkitsee tutkijan kannalta samanaikaista ilmiöiden ymmärtämistä ja niiden muuttamista. Arviointi on elimellinen osa esimerkiksi kehittämisprojekteja ja on luonteeltaan reflektiivistä. Intervention sisältö voidaan ymmärtää mallina, jonka tehokkuus riippuu siitä, missä määrin malli vastaa todellisuutta. Ajallisesti arviointia voi tapahtua ennen suunniteltua interventiota, sen aikana tai jälkeenpäin. Ennen intervention toteuttamista voidaan arvioida esimerkiksi sen tarpeellisuutta ja/tai mahdollista toteuttamistapaa. Toiminnan aikana tapahtuva arviointi on prosessinarviointia, joka voi kohdistua organisaatioon, työn toteuttamiseen tai asiakkaissa tapahtuviin muutoksiin. Kokeellisissa asetelmissa vaikuttavuuden tai tuloksellisuuden arviointi tapahtuu toteutetun intervention jälkeen. (Patton 2001, 94—96.)

Arvioiva eli evaluoiva tieto ilmaisee, että jokin kohde, esimerkiksi asiantila, esine tai teko on hyvä tai arvokas suhteessa johonkin annettuun arvojärjestelmään, ja näin ollen täyttäisi arviointikriteerit. Realistisen evaluaation tavoitteena on tuottaa kokonaisvaltaista lähestymistapaa käytännön evaluaation

kysymyksiin. Menetelmän taustalla oleva teoria perustuu arkijärjen käyttöön ja asioitten mielekkyyteen ohjaten siten käytännön ratkaisujen tekemiseen. Realistinen evaluaatio käyttää hyväksi empiirisen, määrällisen tutkimuskäytännön vahvuuksia, tulkinnallisia lähestymistapoja sekä arviointiin perustuvia, pragmaattisia, monimuotoisia lähestymistapoja, mutta myös tutkien niiden rajoituksia silmällä pitäen sitä, mikä toimii ja ketä varten ja missä kontekstissa. Se näkee käytännön prosessit sellaisina avoimina systeemeinä, joita voidaan evaluoida prosessien todellisten sisältöjen mukaan ottamalla huomioon niiden monimuotoisuus. Näin voidaan soveltaa realistista evaluaatiota metodologisella tasolla. (Anttila 2007.)

Anttila käyttää Eleanor Chelimskyn vuonna 1997 teoriaa, jonka mukaan evaluaatiolla voidaan pyrkiä organisaation tuloksellisuusarviointiin (tehokkuuden ja vaikuttavuuden mittaus), organisaatioiden työ- ja palveluprosessien kehittämiseen sekä uusien näkemysten, ratkaisujen ja kritiikin tuottamiseen liittyen sosiaalsiin ongelmiin ja niihin suunnattuihin interventioihin. Arvioijan kiinnostuksesta riippuen arviointitoiminnan kohteina voivat olla työmuodot (interventiot), toiminta-ajatus (policy), organisaatiot, palvelut ja yksilöt (asiakkaat). Hänen mukaansa realistinen evaluaatio on käytännöllinen, monimenetelmällinen, arvioiva metodi, joka tunnistaa sekä empiirisen käytännön että tulkinnallisen lähestymistavan rajoitukset. (Anttila 2007.)

Arvioinnissa voidaan käyttää kriittistä reflektiota arviointitapahtumana. Reflektiolla viitataan yleisesti peilistä heijastavaan kuvaan, mutta sen ymmärretään olevan myös sisäisen tutkiskelun ja ajattelun paljastusprosessia. Reflektiivisyydellä tarkoitetaan myös toimintaa, jolla kokemuksia valotetaan ja saatetaan niiden syvempään tarkoitukseen. Yhteisölliselle reflektiolle luonteenomaista on se, että se on toimintapainotteista, eikä näin ole vain pelkkää pohtimista. Sillä pyritään muokkaamaan yhteisöä kommunikoinnin, valintapäätösten ja sosiaaliseen elämään osallistumisen avulla. Tällaisella reflektiolla ja dialogilla on vaikutusta tulosten muodostumiseen ja kehittämistyön kulkuun ja päinvastoin. Reflektiota voi tapahtua monella eri tasolla, jotka voivat vaihdella pinnallisesta reagoinnista hyvinkin syvälliseen. Kehittämishankkeen

arviointitapahtumassa osallistujat ottavat kantaa ja pohtivat käytännössä tapahtuvien vaiheiden onnistumista ja tavoitteiden toteutumista. Reflektointi tuo toimintavaiheet uudelleen mieleen ja silloin pohditaan arvioiden toiminnan merkitystä ja tuloksia. (Anttila 2007,57-60.)

Realistinen evaluaatio arviointitutkimuksen alaluokkana soveltuu oman kehittämistyöni tutkimukselliseksi otteeksi, sillä se nojaa tieteellisen realismin (scientific realism) tieteenfilosofiseen suuntaukseen ottaen huomioon sen pragmatistisen sovellettavuuden. Realistinen arviointi (evaluaatio) on uusi metodologinen tulokas tutkimuksen maailmaan. Realistisen evaluaation perusidea on Pawson and Tilley'n vuonna 1997 hankkeen mallinnus, jota Pirkko Anttila kirjassaan `Realistinen Evaluaatio` käyttää. Hankkeen mallinnus koostuu kehittämishankkeen taustoituksesta ja teoreettisesta orientaatiosta sekä esiyymmärryksestä. Mallinnuksessa asetetaan hypoteesit, eli mikä toimii, mihin tarpeisiin, ketä ja mitä varten ja missä olosuhteissa. Lisäksi tulosten todentaminen tuodaan näkyviin hypoteesia selvittävillä vastauksilla. Toteutetaan arviointi ja monimenetelmällinen aineiston käsittely. Kehittämishankkeen suunnittelu ja toteuttaminen kuvataan sekä reflektointia kuvaamaan. Kehittämishankkeen tulokset kerrotaan ja sovelletaan käytäntöön. (Anttila 2007, 81.)

5.1.1 Kehittämishankkeen ohjelmateoria

Laitilan Terveyskodin johtoryhmä kutsuttiin kokoon keskustelemaan hankkeen lähtökohdista, tavoitteista ja menettelytavoista ja sopimaan hankkeeseen kuuluvien tahojen tehtävistä ja asemista. Johtoryhmä pohti eri menetelmiä ja vaihtoehtoja tiimien elvyttämiseksi. Tiimin perustehtävän kirkastaminen puhumalla siitä yhdessä on merkittävin teoreettinen ja käytännöllinen kehitystyökalu. Yksin tekemisen kulttuurin sijaan rakennettaisiin itseoppivaa tiimityötä ja opitaan expansiivisen viitekehyksen mukaisesti. **Työtapojen parantamisen tavoitteena on saada aikaan organisaatio, jonka toiminta on samalla taloudellisesti kannattavaa, yhteisöllisesti muutoskykyistä ja henkilöstön terveyttä tukevaa.** Ryhmä määritteli hankkeen arvotaustat sekä

se tieto- ja taitoperusta, jolle hanke pohjautui. Tuumailu- vaiheessa rakentui yhteinen mielikuva hankkeen toteuttamisesta.

Käytännössä tiimit ovat aiemmin toimineet hajanaisesti ja löytäneet itse koulutustarpeitaan yksin ja yhdessä he olivat etsineet tietoa tarvitsemistaan asioista esimerkiksi järjestämällä opintokäyntejä ammatillisesti kiinnostaviin kohteisiin ja alan messuille. Toiminnan aktiivisuus/inaktiivisuus olivat olleet paljon vetäjän harteilla. Purnausta ja laimeaa intoa on kuulunut kahvipöytäkeskusteluissa ja joissakin palaverissa. Työntekijöille oli järjestetty myös työnohjausta tarpeen mukaan, mutta vain kuntoutuksen työntekijät olivat kokeneet sen tarpeellisenä säännöllisesti toteutettuna.

Ohjelmateorian laatiminen sujui hyvin yhden päivän työskentelyssä ja ratkaisumallin hahmottaminen kirkasti ajatusta toimivista kehitystiimeistä. Johtoryhmä tavoitteli toimivia kehitystiimejä.

Hankkeen toimeksiantajana oli Laitilan Terveyskoti. Kehittämistyöhöni valtuuttajana ja ohjausryhmänä oli johtoryhmä. Kehitystyön kohteena toimi Terveyskodin neljä tiimiä. Osallistujat taas hakivat oikeutusta tiiminsä olemassaololle ja omalle paikalleen tiimityöskentelyssä. Toimin hankkeen toteuttajana yhdessä esimieheni kanssa, sekä yhden kehitystiimin vetäjänä eli jäsenenä. Ohjaajana olin kiinnostunut hakemaan kokemusta menetelmän käytölle menetelmäkoulutuksen saaneena. Kolmas roolini hankkeessa oli toimia datan kerääjänä ja raportoijana. Roolini on siis ennen kaikkea toiminnan kehittäjä, mutta myös tiedon kerääjä. Datan keruussa subjektiivinen osallistuminen oli kehittämispäivien ohjauksessa, oman tiimini työskentelyssä sekä arvioinnissa kyselylomakkeella sekä pidin oppimispäiväkirjaa kehittämispäivien kulusta ja teorian soveltamisessa käytännön ilmiöihin.

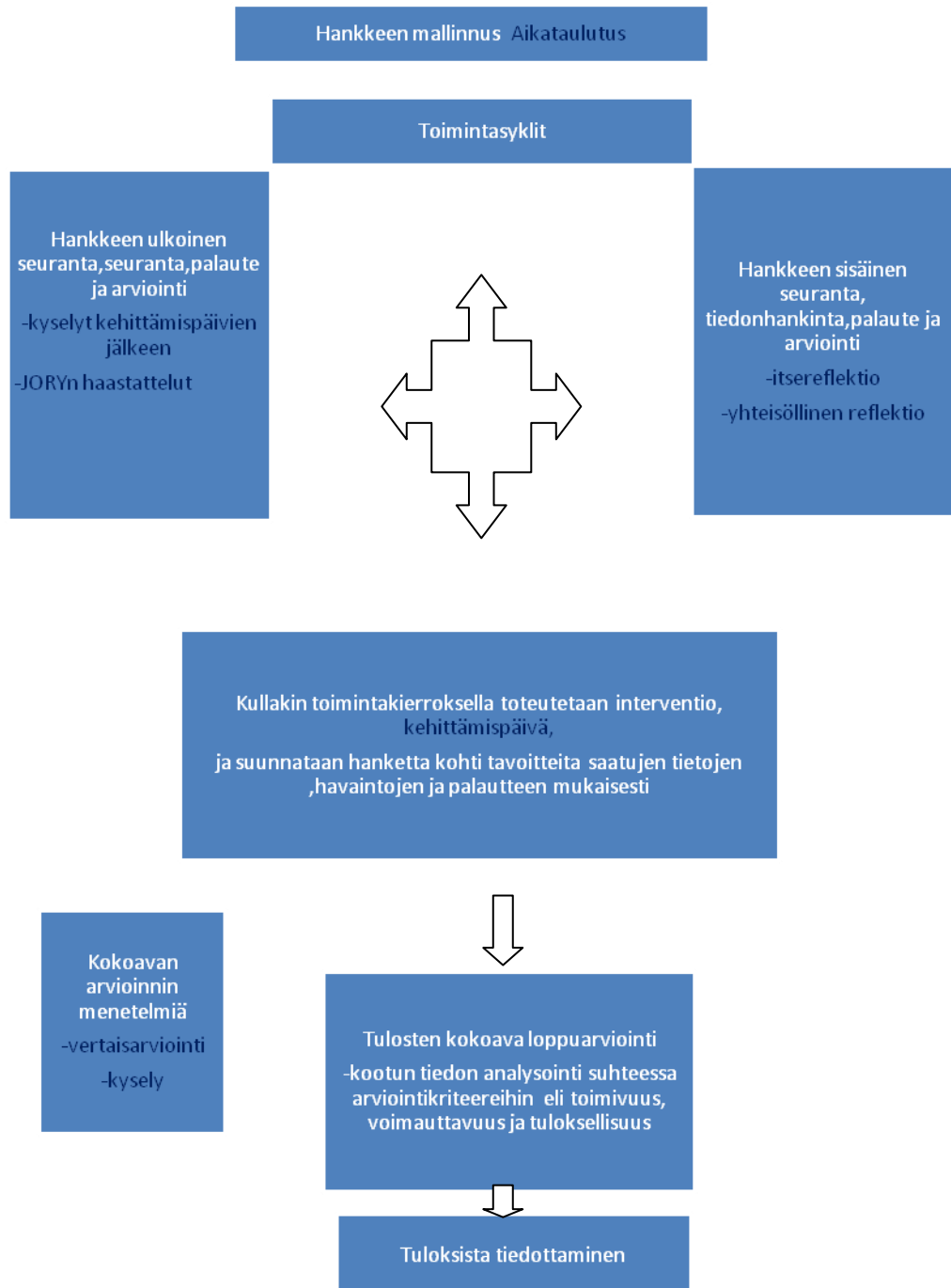
Hankkeen kahtena syklinä toimivat kehittämispäivät 3 kuukauden välein. Hanke kokonaisuudessaan mallinnettiin jo suunnitteluvaiheissa (kuvio 1) . Matkan varrella oltiin valmiita luovimaan, jopa muuttamaan suunniteltua, jos se nähtiin tarpeelliseksi.



Kuvio 1. Realistisen evaluaation prosessi Tiimien kehittämis –hankkeessa

(kuvio 1 jatkuu)

(kuvio 1 jatkuu)



5.1.2 Tiedonkeruu

Kehittämistyön arviointia tarkasteltiin sekä ohjaajien (vertaisarviointi) että työyhteisön jäsenten (kehitystiimien osallistujien kyselyt) ja toimeksiantajan (Joryn ryhmähaastattelu) näkökulmista.

Kun arvioinnin kannalta on tärkeää tietää usean toimijan käsityksiä, mielipiteitä, ajatuksia tutkittavasta ilmiöstä, **lomakekysely** (survey) on käyttökelpoinen menetelmä (ks. Robson 1999, 129—130). Kysymyksiä rakennettaessa tulee varmistua siitä, että kysymykset auttavat tutkimusongelman ratkaisussa. Kysymysten avulla teoreettisille käsitteille etsitään empiirisiä vastineita ja kysymysten suunnittelussa kiinnitetään huomiota kysymysten täsmälliseen muotoiluun. Kyselylomakkeessa voidaan esittää suljettuja, avoimia kysymyksiä tai monivalintakysymyksiä. Strukturoitu tosiasiakysymys on lomakekyselyn perusmuoto. (<http://www.tilastokeskus.fi/virtual.>)

Sisäinen arviointi hankkeessa tapahtui osallistujien palautearviointilla, joka tehtiin kyselylomakkeella heti kehittämispäivien jälkeisenä päivänä suljetuilla ja avoimilla kysymyksillä.

Vertaisarviointi eli peer evaluation tarkoittaa samaan ammattiryhmiin kuuluvien kesken tapahtuvaa työn kehittämistä, jossa vertaiset arvioivat kriittisesti ja järjestelmällisesti toisiaan tai samaa kohdetta. Arvioitavat kohteet ja niiden tulosten käyttö hankkeessa sovitaan yhdessä. Työyhteisössä vertaisarvio soveltuu esimerkiksi laadun, ilmapiirin tai ammatillisen kasvun kehittämiseen. (Räisänen 2005, s. 121.)

Vertaisarvioita tehtiin ohjaajien välillä kehittämispäivien päätteeksi onnistumisten nostamiseksi ja korjattavien toimenpiteiden selventämiseksi. Ohjaajat arvioivat sekä omaa, että toisen työskentelyä, sekä yhteistä työtä, jotta saataisiin se saumattomaksi.

Ryhmähaastattelu on eräs tiedonkeruutapa. Sen käyttö edellyttää, että ryhmän vetäjät on koulutettu ryhmädynamiikan ja ryhmässä tapahtuvan vuorovaikutuksen hallintaan. Ryhmähaastattelussa on ns. teemahaastattelusta,

jossa on useita haastateltavia yhtä aikaa paikalla. Viime vuosina sitä on käytetty erityisesti laadullisessa tutkimuksessa, esimerkiksi markkinointitutkimuksissa. Ryhmähaastattelun etuna normaaliin teemahaastattelun on se, että ryhmän jäsenten vastaukset ja kommentit vievät keskustelua kyseessä olevasta teemasta eteenpäin. Henkilöt keskustelevat siitä, miten he ymmärtävät joitakin asioita, millaisia kokemuksia heillä on ja miten he suhtautuvat erilaisiin asioihin. Ryhmän ohjaaja kontrolloi, mutta ei manipuloi keskustelua. Keskustelu pysyy annetussa teemassa, ja jokaisen ryhmän jäsenen käsitykset ja mielipiteet pitää saada esille. (<http://www.tilastokeskus.fi/virtual/>.)

Ulkoista arviointia saatiin toimeksiantajalta, eli organisaation johtoryhmältä ryhmähaastattelun muodossa, sekä toisen kehittämispäivän päätteeksi jokaiselta tiimiltä.

Oppimispäiväkirja ei ole täsmällisesti määritelty käsite. Se on yhtäältä arvosteltava keino mitata opittua, mutta toisaalta se on tarkoitettu itsensä kehittämisen välineeksi. Oppimispäiväkirjan tarkoituksena on tutkijavalmiuksien kehitymis- ja oppimisprosessin sekä ajattelun kehityksen kuvaamisen kautta itseanalyysin teko. Oppimispäiväkirja on pidettävä erillään itse opinnäytetyöstä, jossa pyritään osoittamaan tieteellisen tiedon tuottamiseen liittyvien perusteiden hallinta. Oppimispäiväkirjan laatija katsoo tavallaan itseään peiliin eli pohdiskelee omaa oppimistaan ja kehittymistään. Siinä hän esittää, kuinka oma ajattelu on muuttunut ja kehittynyt, mitä uutta oppi ja mitkä asiat jäivät vielä epäselviksi, sekä hän pohtii omien oppimistavoitteidensa toteutumista. Koska jokainen ihminen ajattelee, kokee ja oppii eri tavoin, ei kahta samanlaista oppimispäiväkirja voi olla. Hyödyllisyys piileekin nimenomaan siinä, että normaalisti opinnäytetyötä kirjoittaessa sitä ei jää analysoimaan tai pohtimaan, kuinka oma ajattelu muuttui kehittämisprosessin mittaan, kuinka omat tutkijantaidot kehittyivät, ja miten tieto karttui. Kehittämistyön alussa tapahtuneet unohtuvat helposti ajan mittaan, eikä niiden muuttumisen pohtimiseen ole normaalisti mitään motivaatiota. Oppimispäiväkirjan kirjoittaminen sen sijaan

pakottaisi miettimään omaa kehittämistyötä ja sen etenemistä eri tavalla kuin muuten. (Kaartinen 1994.)

Oppimispäiväkirjaa käytän opinnäytetyöni pohdintaosuuden sisällössä. Tulosten johtopäätösten pätevyyttä ja työn luotettavuutta arvioin koko tutkimusprosessin kuluessa.

Tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta voidaan arvioida määrällisessä tutkimuksessa reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan analyysin johdonmukaisuutta ja mittauksien toistettavuutta. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa aineiston analyysimittarit ovat päteviä: ne mittaavat sitä, mitä niiden on tarkoitus mitata. (Anttila virtuaaliammattikorkeakoulu luettu 7.8.2010.) Tulokset ja tutkimustulosten analysointi

Saadut tulokset heijastetaan asetettuihin arvopäämääriin, tavoitteisiin, odotuksiin ja arvioidaan niiden vastaavuus. Saatujen tulosten merkitys arvioidaan ensisijaisesti hankkeen tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden näkökulmista.

Hankkeen tuloksista tiedotettiin organisaation henkilökuntakokouksessa, jossa tiimien vetäjät itse kertoivat, miten työskentely sujui, sekä opinnäytetyön esittely tekijän toimesta.

Tarkoituksena oli analysoida tutkimustulokset sekä koottu reflektointiaines soveltuvimpien analyysimenetelmien mukaan sekä valita tarkoituksenmukainen analyysin syvyystaso. Toimeksiantajan, eli johtoryhmän kanssa yhdessä evaluoitiin tulokset ja tarkistettiin vastaavuus käytännön havaintoihin ja asetettuihin tavoitteisiin nähden.

Päätösanalyysi tehtiin tulosten merkitsevyyden ja vaikuttavuuden tarkastelulla ja siirrettiin tuloksen tarkastelu oman hankkeemme tuloksista laajempaan kontekstiin ja tarkasteltiin sen merkitystä sekä vaikuttavuutta kuntoutus- ja hoitoalan hyvinvointiulottuvuudella. Suomessa on vastaavanlaisia kuntoutuslaitoksia, jotka kamppailevat saman tulevaisuushaasteen edessä

Realistisen evaluaation menetelmä perustuu käytännön järjellä tapahtuvaan tutkimustulosten hyödynnettävyyteen ja realistinen kriittinen evaluaatio tarkastelee tavanomaisen määrällisen ja laadullisen tutkimuksen tuloksia uudessa valossa arvioiden käytännön näkökulmasta niiden soveltuvuutta.

6 Laitilan Terveyskodin kehittämishankkeen toteutus

6.1 Lähtötilanne

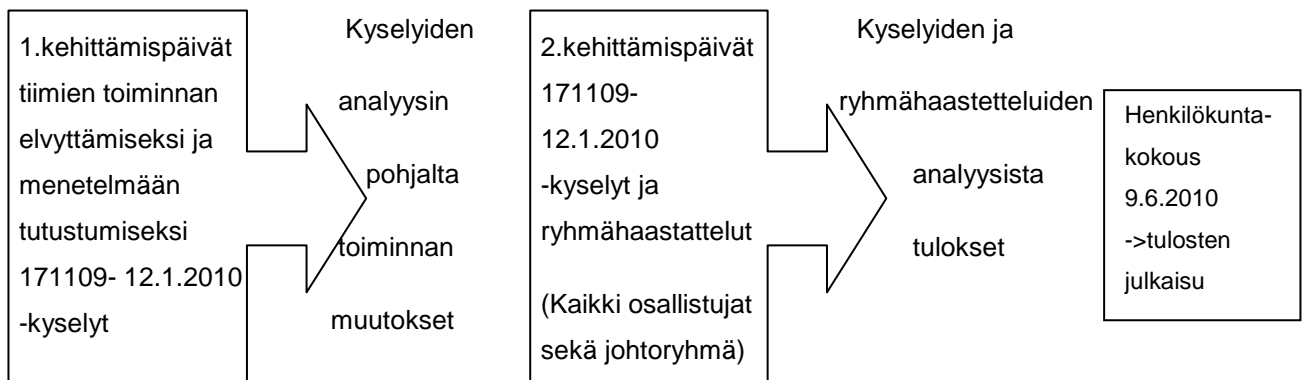
Tiimejä oli perustettu jo vuonna 1998, mutta niiden toiminta oli hiipunut ja niiden olemassaoloa kyseenalaistettiin käytännön tasolla. Tiimit olivat koossa ainoastaan tiimiin `kuuluvuuden` tasolla, mutta ei käytännön tasolla. Organisaatiossa oli tarve tiimityön elvyttämiseen ja toimivuuteen sekä johtoryhmällä (toimeksiantaja) oli jonkinlainen visio dynaamisista ja innovatiivisista tiimeistä toimivina kehitystiiminä, jotka kehittävät talon toimintaa tulevaisuuden haasteita ratkoviiksi. Hankkeen toissijaisia odotuksia ovat työyhteisön hyvinvoinnin ja työn ilon edellytysten vahvistaminen, henkilöstön ammatillisen itsetunnon ja toistensa arvostamisen kohentaminen, toiminnan laadun ja kilpailukyvyn parantaminen sekä myönteisen julkisuuskuvan vahvistaminen vetovoimaisena työpaikkana.

Ensimmäinen ryhmä toteutettiin pilottiryhmänä, talon sisäinen työtiimi, joka toimii 2 eri toimipaikassa (Veljeskodin ja Poukanvillen keittiössä). Olemme molemmat saaneet Metal Age- koulutuksen menetelmän käyttöön vuonna 2007. Resurssoinnin ja kustannustehokkaan menetelmän takia voimme järjestää koulutuspäivän lähellä, omalla työpaikalla, mutta kuitenkin irti työtiloista. Veljeskodin puolella pääosin työskentelevät saavat tilan Poukanvillen pieryhmätilasta, ja päinvastoin.

1. Kehittämispäivä toimii ensimmäisen syklin alkuna ja on suunniteltu kestoltaan olevan 8 tunnin mittainen, mutta työskentely voi sujua ripeämminkin, tai päivä voi venyä jonkin aikaa yli jos tiimi on kooltaan iso. Jokaisen toive huomioidaan ja tarkoituksena tehdä yhdessä ratkaisuja omiin ja oman tiimin huoliin ja

toiveisiin. Ideoidaan oman työpaikan /tiimitoiminnan kehittämiskohteita ja ideoista valitaan muutama, joihin etsitään yhdessä demokraattinen ratkaisu. Ratkaisulle asetetaan toimenpide/toimenpiteet , vastuuhenkilö ja sovittu aikataulu ,jonka aikana toimenpide on viety käytäntöön. Arviointi tiimien kanssa sovittiin noin kolmen kuukauden kuluttua.

Hanke käynnistyi piakkoin hankesuunnitelman valmistuttua (kuvio 2) . Hankesuunnitelma sisälsi tavoitteet, toimenpiteet aikatauluineen. Ennen varsinaisen hankkeen käynnistymistä kehittämispäivän kulku pilotoitiin keittiön työntekijöistä koostuvalla ryhmällä. Pilottiryhmän toimintakulkua ei prosessissa varsinaisesti kuvata, mutta siitä saatiin hyvin käytännön onnistumista parantavia palautteita niin ryhmän osallistujilta (suullinen palaute) kuin ohjaajien kesken (vertaisarvioita).



Kuvio 2. Hankesuunnitelma

Hankkeen prosessin ensimmäisenä toimintasyklin alkuna toimivat 1.kehittämisspäivät, joita tehtiin ajalla 171109- 12.1.2010.

6.2 1.toimintavaihe

Tiimien 1. kehittämispäivät päätettiin aloittaa Hyvinvointikeskus Poukanvillessä. Pelisäännöt päivänkululle sovittiin, jotta ne olisivat jokaiselle selvät. Puhelimet laitettiin äänettömille ja ruokailu- ja taukoajat kirjoitettiin seinälle kaikkien

näkyville. Selkeiden rajojen ylläpitäminen on helpompaa kuin hatarien ja epämääraisten rajojen. Läsnäolon tärkeyttä korostettiin.

Aiempien kokemusten perusteella Metal Age menetelmänä soveltuu onnistuneen dialogin edistäjäksi, mutta kysymyksenä `Ovatko meidän tiimin yksilöt valmiita astumaan tuntemattoman dialogin uudelle tasolle ja muuttamaan itseään ja toimintojaan sen mukaisesti?` kutkutti ohjaajien takaraivolla. Kaikki lähtee ja riippuu yksilöistä. Ihmisten tapa puhua heijastaa aina keskustelun sisältöä. Jokaisella keskustelulla on myös oma ilmapiirinsä. Meillä tilanteet vaihtelevat hyvin paljon aiheen mukaan. Aitous on todellisen dialogin tunnusmerkki. Ilmapiirin voi aistia ja päivien kulkua olen kirjannut oppimispäiväkirjaani. Tilalla, jossa dialogia harjoitetaan, on myös merkitystä ja tämän takia tiimi haluttiin viedä pois oman työpisteen läheltä Hyvinvointikeskus Poukanvilleen työrauhan saamiseksi, sekä uusien ideoiden ja näkökulmien syntyä. Tiimit käsittelivät varsin luottamuksellisiakin, oman tiimin sisäisiä aiheita, joita ei opinnäytetyössäni esitellä yksityiskohtaisemmin. Tiimit toivoivat, ettei kaikkea sisältöä julkaista vaan haluavat pitää keskustelujen varsinaisen sisällön ominaan. Aidon dialogin saavuttamiseksi tämä toi turvallisuuden tunteen puhua rehellisesti ja osallistua omalla persoonallaan. Päivien puhutut teemasisällöt ovat eritelty omiksi aihealuokikseen jo päivän aikana, jotta julkaistavat aiheet ovat kaikkien läsnä olleiden tiedossa. Tiimien nimiä eikä tehtäväkuvia tuoda julki yksilöidysti.

Ryhmälle kerrottiin alkuun kehittämispäivän tarkoitus, joka oli vastata työhyvinvointikyselystä nousseisiin huoliin ja orientaatioina käydä läpi kyselyn tuloksia kertauksena, sekä palauttaa mieliin esimerkkejä huolista ja ratkaisuista orientaatiomatriisin avulla. Ryhmät jaettiin varsinaisen työskentelyn alussa pareiksi, ja parit hakeutuivat puoleksi tunniksi rauhalliseen työskentelypaikkaan ideoimaan ja kirjaamaan ylös toistensa huolet työssä ja mahdolliset ratkaisut niihin. Parien palaututtua takaisin työskentelytilaan, kerättiin kaikkien pariin kirjoitukset fläppitaululle. Huolet ja ratkaisut luokiteltiin sisällön analyysimäisesti omiin teemoihinsa. Jokainen osallistuja antoi arvosanansa ja ne kerättiin kaikkien läsnä olleiden nähtäville. Tiimien kehittämissuunnitelmien taulukoissa

osoitetaan tiimin työskentelyssä tulleita teemoja ja niille annettuja arvoja suhteessa niiden tärkeyteen, laajuuteen ja vaikutusmahdollisuuteen. Arvot kerrotaan keskenään ja saadaan niille arvojärjestys. Tiimin yhdessä valitsemasta arvosanasta keskusteltiin jokaisen annetun arvosanan kohdalla, eikä tiimin yhteinen arvosana ollut suinkaan keskiarvo kaikkien antamista arvosanoista. Keskustellessa tehtiin kompromisseja, ja jopa muutettiin vielä omaa arvosanaa sen jälkeen, kun oli saanut uusia näkökulmia asialle. Palautteissa ja vertaisarviossa otettiin kantaa dialogin edistämiseen.

6.2.1 Tiimi 1

Työhyvinvoinnin kehittämispäivä 171109

kehittämiskohteiden ideointi

Päivän teemoina tiimi keskusteli aiheista ammattitaito, yhteistyö, työnkuvan / tehtävän selkeytyminen, tekniset / ulkoiset puitteet ja hallinta, resurssit, työntekijän oma vastuu ja tulevaisuus ja sen hallinta (taulukko1).

Taulukko 1. matriisi 1.tiimin kehittämiskohteiden priorisoinnista.

| kehittämiskohteet | A:tärkeys (1-10) | B:laajuus (1-10) | C:vaikutus- mahdollisuus (1-10) | Tulos a x b x c (1-1000) |
|--|---------------------|---------------------|---------------------------------------|--|
| Ammattitaito | 8 | 9 | 8 | 576 |
| Yhteistyö | 10 | 10 | 7 | 700 (2.) |
| Työnkuvan/tehtävän selkeyttäminen | 9 | 8 | 6 | 432 |
| Teknisten/ulkoisten puitteiden hallinta | 8 | 6 | 3 | 144 |
| Työntekijän omavastuu | 9 | 10 | 8 | 720 (1.) |
| Tulevaisuuden haasteiden hallinta | 9 | 9 | 5 | 405 |
| | | | | |

Työntekijän oma vastuu nostettiin tiimin ensisijaiseksi kehittämiskohteeksi. Keskusteltuina teemoina olivat olleet aiheen alla itsensä hoitaminen, oma terveys, työhön motivointi, työ ilo ja asenteet. Yhteistyö haluttiin nostaa myös toimenpide-listalle ja sille tehtiin myös suunnitelmat.

Työntekijän oma vastuun parantamiseksi tiimi ideoi vastuuhenkilöiksi koko tiiminsä, sillä jokaista haluttiin vastuuttaa samanarvoisesti (taulukko 2).

Aikataulua mietittiin pitkään, sillä kyseessä oli toimenpide, joka toivotaan jatkuvan. Noin 3 kuukauden kuluttua kuitenkin päädyttäisiin arvioimaan, miten nämä ovat muistuneet mieleen käytännössä. Arviossa käytettäisiin jokaisen ääntä ja subjektiivista kokemusta.

Taulukko 2. Tiimin toimenpide-suunnitelma 1.

Toimenpide-suunnitelma, työntekijän omavastuun parantaminen

| toimenpide | vastuuhenkilö | aikataulu |
|---|---------------|-----------|
| Positiivisen palautteen antaminen työkaverille | koko tiimi | 3kk |
| Kohteliaat käytöstavat | koko tiimi | 3kk |
| Päivän pienten hyvien hetkien löytäminen, huomaaminen | koko tiimi | 3kk |
| Huumoria kehiin | koko tiimi | 3kk |

Yhteistyön parantamisen teemoina (taulukko 3.) olivat eri osastojen fyysinen erillisyys (esim. dementiaosasto), empatiakyky työyhteisössä, yhteen hiileen

puhaltaminen, avunpyytäminen, töiden jakaminen ja delegointi, sairauslomista syyllistäminen, joustavuus, työkaverit palautteen antajina sekä luottamus kaikkiin suuntiin.

Toimenpiteiksi asetettiin hoito-osaston viikkopalaverimuiston ja maanantai palaverimuiston lukeminen, työn jakaminen sisältäen avun pyytämisen ja antamisen päätettiin myös koko tiimin yhteisvastuulliseksi toimenpiteeksi. Tiimin vetäjä päätettiin vastuuttaa yksimielisesti viemään asiaa eteenpäin esimiehelleen, jotta työnjako tulisi selkeäksi aamupalavereissa.

Taulukko3.1.Tiimintoimenpide-suunnitelma 2.

Toimenpide-suunnitelma, yhteistyö

| toimenpide | vastuuhenkilö | aikataulu |
|--|----------------------|--|
| Maanantaipalaverimuiston lukeminen | Jokainen tiimiläinen | Aloitetaan heti |
| Hoito-osaston viikkopalaverimuiston lukeminen | Jokainen tiimiläinen | Aloitetaan heti |
| Työn jakaminen -Avun pyytäminen, avun antaminen | Jokainen tiimiläinen | Aloitetaan heti |
| Aamupalaverissa työnjako selkeäksi | sairaanhoidaja | Vie asiaa eteenpäin ja tiedottaa esimiestä |

6.2.2 Tiimi 2

Tiimi luokitteli keskustelujen aihealueet neljäksi eri teemaksi (taulukko 4). Yhteistyö koko talossa, tiimin oma toiminta, työjärjestelyt sekä tiimin sisäinen ja koko talon sisäinen tiedonkulku puhuttivat kaikkia. Tiimin oma toiminta nostettiin tiimin ensisijaiseksi kehittämiskohteeksi. Keskusteltuina teemoina olivat olleet aiheen alla muun muassa tiimin olemassaolon merkitys, sen perustehtävä ja tavoitteet, tiimin kehittyminen ja sen toiminnan ja osaamisen kehittäminen sekä tulevaisuuden haasteet tiimille.

Tiimi ei halunnut nostaa kehittämiskohteeksi kuin yhden kohteen, sillä sen koettiin olevan `tarpeeksi` iso kakku työstettäväksi.

Taulukko 4. matriisi 2. tiimin kehittämiskohteiden priorisoinnista.

| kehittämiskohteet | A:tärkeys (1-10) | B:laajuus (1-10) | C:vaikutus- mahdollisuus (1-10) | Tulos a x b x c (1-1000) |
|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------------------------|--|
| Yhteistyö | 9 | 9 | 9 | 729 |
| Tiimin toiminta | 9 | 9 | 10 | 810 (1.) |
| Työjärjestelyt | 9 | 8 | 8 | 576 |
| Tiedonkulku | 10 | 8 | 10 | 800 (2.) |

Toimenpiteiksi asetettiin tiimin kokoontuminen (4krt/v) säännöllisesti ja tarpeen mukaan. (tammi, helmi, touko, syys ja joulukuu 2010), osaamiskartoitukset (koulutusten suunnittelu ja opintokäynnit), koulutuspalautteet, Ilmoitustaulun käyttö, neurologisen asiakkaan hoitopolun kuvaaminen, tuotteistaminen, ohjepankin suunnittelu, neurotiimin kansion päivitys, asiakkaan asioiden

raportointi -viesti hoitajien raporttilehden kautta, hoitajilta kirjallinen tieto terapeuteille kuntoutuksen postilaatikkoon sekä valokuvat asiakkaan yksilöllisistä päivittäisistä toimenpiteistä hoitohenkilökunnan käyttöön. (Taulukko 5)

Taulukko 5. 2. tiimin toimenpide-suunnitelma 1.

Toimenpide-suunnitelma, Tiimin toiminta

| toimenpide | vastuuhenkilö | aikataulu |
|---|---|----------------|
| Tiimin kokoontuminen (4krt/v) säännöllisesti ja tarpeen mukaan.(tammi,helmi, touko,syys ja joulukuu 2010) | Tiimivetäjä kokoontusjuna, sisältö -vastuu kiertävänä pareittain | 1/2010 |
| Osaamiskartoitukset (koulutusten suunnittelu ja opintokäynnit) | fysioterapeutti | 2/2010 |
| Koulutuspalautteet | Jokainen vastuussa tiedottamisesta omasta koulutuksestaan | Tarpeen mukaan |
| Ilmoitustaulun käyttö | Toiminatterapeutti | 1/2010 |
| neurologisen asiakkaan hoitopolun kuvaaminen , tuotteistaminen | Fysioterapeutti | 5/2010 |
| Ohjepankin suunnittelu | Hoitaja | 5/2010 |
| Asiakkaan asioiden raportointi -viesti hoitajien raporttilehden kautta, hoitajilta kirjallinen tieto terapeuteille kuntoutuksen postilaatikkoon | Koko tiimi | heti |
| Neurotiimin kansion päivitys | Toimintaterapeutti | 1/2010 |
| Valokuvat asiakkaan yksilöllisistä päivittäisistä toimenpiteistä | Toimintaterapeutit | Tarpeen mukaan |

6.2.3 Tiimi 3

Tiimi keskusteli aamupäivän aikana valituista pareittain valituista ja yhteen kooduista aiheista `työn mielekkyyden parantaminen`, käytännön työjärjestelyt`, dementia työn profiilin nosto` sekä `kannustamisesta asenteiden muokkaamiseen muistihäiriöisiä kohtaan`. (Taulukko 6) Tiimi halusi nostaa dementia työn profiilin noston tiimin ensisijaiseksi kehittämiskohteeksi. Keskusteltuina teemoina olivat olleet aiheen alla muun muassa sijaisten perehdytys, `keikkalaisten` asenteet, työn sisältö ja sen omaleimaisuus, työn arvostus ja arvokkuus. Tiimin työskentely on helpontuntuista ja prosessinomaista.

Tiimi ei halunnut nostaa kehittämiskohteeksi kuin yhden kohteen ja sille asetettiin hyvin konkreettiset toimenpidesuunnitelmat.

Taulukko 6. matriisi 3.tiimin kehittämiskohteiden priorisoinnista.

| kehittämiskohteet | A:tärkeys (1-10) | B:laajuus (1-10) | C:vaikutus-mahdollisuus (1-10) | Tulos axbxc (1-1000) |
|------------------------------------|------------------|------------------|--------------------------------|----------------------|
| Työn mielekkyyden parantaminen | 8 | 9 | 8 | 576 |
| Käytännön työjärjestelyt | 9 | 8 | 7 | 504 |
| Dementia työn profiilin nosto | 10 | 10 | 9 | 900 (1) |
| Kannustus asenteiden muokkaamiseen | 9 | 10 | 9 | 810 |
| | | | | |

Toimenpidesuunnitelmia asetettiin neljä, joista yhdestä haluttiin olevan vastuussa koko tiimin voimin. Perehdytyksestä vastaa sen jälkeen koko tiimi. Tiimin vetäjä otti vastuulleen kerätä Onnelaan, dementiaosastolle oman

perehdytyskansionsa, sillä hoitotyö poikkeaa nykyään paljonkin toisen osaston hoitotyöstä. Tiimin vetäjä on työstänyt ennen kehittämispäivää valmiiksi oman opinnäytetyönsä dementia-työn täydennyskoulutuksesta ja hän otti myös vastuulle luettaa työtään talon henkilökunnalle. Opinnäytetyö sisältää aineistoa perehdytykseen muun muassa huonetaulujen muodossa. Ystävänpäivänä `julkaistavat` huoneentaulut ovat esillä avoimien ovien muodossa, ja vastuun päivän sisällön ja käytännön järjestelyistä otti Marjo.(taulukko 7)

Taulukko 7. 3. tiimin toimenpide-suunnitelma 1.

Toimenpide-suunnitelma, dementia-työn profiilin nosto

| toimenpide | vastuuhenkilö | aikataulu |
|--|------------------------------------|------------------|
| Jaanan kehittämistyön lukeminen koko talon henkilökunnalle | Vast.hoitaja | 1.3.2009 |
| Avoimet ovat ystävänpäivänä (15.2), huonetaulut esillä | hoitaja | 15.2.2009 |
| Uuden työntekijän perehdytys käytännön työhön Onnelassa | Tiimiläiset, (tieto os.hoitajalle) | 8.12.2009 alkaen |
| Onnelan oma perehdytyskansio | Vast.hoitaja | 1.1.2010 |

6.2.4 Tiimi 4

Tiimi luokitteli aamupäivän aikana parien keskustelemista aihealueista ja ratkaisumahdollisuuksista. Aiheet luokiteltiin kolmeksi eri teemaksi: palvelukehittäminen sisältäen sekä palvelujen kehittämisen, että palvelun kehittämisen. Jokainen osallistuja antoi arvosanansa ja arvosanat kerättiin kaikkien nähtävälle fläppitaululle. Tiimin sai lopulta kaksi kehittämiskohdetta samanarvoisiksi ja yksi kehittämiskohde kuitenkin haluttiin nostaa ensin työstettäväksi. Kohteesta ei äänestetty, vaan löydettiin yhteinen kompromissi, mistä lähdettäisiin liikkeelle. Keskustelussa oli aistittavissa `kumpi oli ensin kana vai muna` -tyyliä, mutta tiimin ensisijaiseksi kehittämiskohteeksi valittiin lopulta palvelukehittäminen. (taulukko 8)

Keskusteltuina teemoina olivat olleet aiheen alla ennen kaikkea tulevaisuuden haasteet uhkineen ja mahdollisuuksineen, tiimin tehtävät ja työn muuttuminen, muutos myynti- ja markkinointivoittoiseksi, tuotteistukset, uudistuminen.

Taulukko 8. matriisi 4.tiimin kehittämiskohteiden priorisoinnista.

| kehittämiskohteet | A:tärkeys (1-10) | B:laajuus (1-10) | C:vaikutus- mahdollisuus (1-10) | Tulos axbxc (1-1000) |
|------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------------------------|----------------------------|
| Työn mielekkyyden parantaminen | 8 | 9 | 8 | 576 |
| Käytännön työjärjestelyt | 9 | 8 | 7 | 504 |
| Dementia työn profiilin nosto | 10 | 10 | 9 | 900 |
| Kannustus asenteiden muokkaamiseen | 9 | 10 | 9 | 810 |

Kehittämiskohteelle asetettiin konkreettiset toimenpidesuunnitelmat. Taulukossa 9. nimetään toimenpidesuunnitelmat, joita asetettiin kahdeksan. Kaikille haluttiin yksi tai useampi vastuuhenkilö. Huonejakosuunnitelma ja sen

kirjaaminen, kurssimuotoiset majoitukset hotellivuorokausimallilla, kutsukirjeen mukaan palveluhinnasto lisämyynnin edistämiseksi sekä alakerran uuden puolen terapiahuoneiden muokkaaminen mahdolliseen majoituskäyttöön yhdessä Marin ja Marja-Leenan kanssa luontuivat Susannan vastuulle. Elina sai vastuulleen kuntokurssien sisällön kehittäminen yhdessä Riitan ja Armin kanssa ja kurssien maksajatahojen kartoituksen ja markkinoinnin suunnitelman yhdessä Paulinan kanssa. Paulina on vastuussa myös yhdessä Mervin kanssa palvelulinjan kuvauksesta ja kustannuslaskennasta virkistys/ kuntokursseille. Virkistyskurssien sisällön kehittämisestä vastuun ottivat Anja, Anne ja Sanna. Kaikki tiimiläiset ottivat vastuuta tulevista toimenpiteistä. (taulukko 9)

Taulukko 9. 4.tiimin toimenpide-suunnitelma 1.

Toimenpidesuunnitelmat Palvelukehittämiselle

| toimenpide | vastuuhenkilö | aikataulu |
|--|------------------------------|--------------------------------------|
| Huonejakosuunnitelma ja sen kirjaaminen | Susanna ja Mari | Tammikuu – Valmistui 3/2010 |
| Kurssimuotoiset majoitukset hotellivuorokausimallilla | Susanna | Syyskuu - |
| Kutsukirjeen mukaan palveluhinnasto lisämyynnin edistämiseksi | Susanna | Tammikuu – Valmistui 2/2010 |
| Virkistyskurssien sisällön kehittäminen | Anja , Anne ja Sanna | Helmikuu – Valmisteilla |
| Palvelulinjan kuvaus ja kustannuslaskenta virkistys/kuntokursseille | Paulina ja Mervi | Helmikuu – Valmistui 3/2010 |
| Kuntokurssien sisällön kehittäminen | Riitta , Armi ja Elina | Helmikuu – Tehdään ryhmittäin |
| Alakerran uuden puolen terapiahuoneiden muokkaaminen majoituskäyttöön | Mari, Marja-Leena ja Susanna | Tammikuun – Suunnitelma valmis |
| Kurssien maksajatahojen kartoitus ja markkinoinnin suunnitelma; liitot, järjestöt, yhdistykset | Paulina ja Elina | Helmikuu – seniorimessut toukokuussa |

6.3 Arviointikyselyt ja tulosten analyysi 1.kehittämisspäivästä

Arviointikyselyssä, webropol-ohjelmaa käyttäen (liite2) kysyttiin jokaisen osallistujan henkilökohtaista mielipidettä puolistrukturoidulla kyselylomakkeella. Kyselyn toivottiin palautettavaksi 3-5 päivää kehittämispäivän jälkeen. Kysely lähetettiin osallistujan omasta toiveesta joko sähköpostitse tai he saivat mukaansa paperiversion, joka tuli palauttaa päiväkuntoutuksen toimistossa näkyvillä olevaan kirjekuoreen, jossa luki päällä `Metal Age`. Palautus onnistui minä tahansa vuorokauden aikana ja kysely palautettiin nimettömänä. Ensimmäisen kehittämispäivän jälkeinen kysely koostui kysymyksistä muun muassa oman tiimin työskentelystä ja toiminnasta ennen hankkeen alkua ja kehittämispäivän aikana osallistujien alkutunnoista menetelmän käytöstä ja käytännön järjestelyjen onnistumisesta.

Kysymyksistä osa oli avoimia ja osa suljettuja. Nimettömät paperiversiot syötettiin webropol- ohjelmaan viikon kuluttua kehittämispäivästä ja nettiversiot olivat saapuneet webropolille kehittämispäivän jälkeen. Tuloksia kyselystä tiimien toiminnasta ja 1.kehittämisspäivästä olivat seuraavanlaisia.

Vastausprosentti 1.kehittämisspäivän jälkeen oli 80,7 %, jonka mukaan tulokset ovat varsin luotettavia. Vastanneista suurin osa oli kuntoutustiimistä, mikä selittyy sillä, että ko. tiimissä on jäseniä eniten. (Vastanneista 19% olivat neurologisen tiimistä (4), 14,3% Post-operatiivisesta tiimistä (3), 38,1% kuntoutustiimistä (8) ja 28,6% dementiatiimistä (6).) Dementiatiimin jäsenet vastasivat kaikki kyselyyn, ja heiltä tuli päivän jälkeen lukuisia innokkaita palautteita ns. käytäväkeskusteluissa. Heistä suurin osa on ollut tiiminsä jäseniä yli viisi vuotta. Post-operatiivisen tiimin jäsenistä oli suurin osa tuoreista tiimiläisistä ja se ehkä selittää ryhmän työskentelyn alkukankeutta. Tiimin toimintaan liittyvästä kysymyksestä haluttiin saada tietoa, siitä onko oma tiimi kokoontunut tänä vuonna, eli miten aktiivista toimintaa tiimillä on ollut edellisen vuoden aikana. Lähtötilanteessa ja ennen työhyvinvointikartoitusta tiimien toimintaan oltiin tyytymättömiä ja niiden olemassa oloa kyseenalaistettiin.

Suurin osa vastaajista, kertoi tiimensä kokoontuneen satunnaisesti ja reilu neljännes vastaajista kertoi että, omalla tiimillä ei ole ollut minkäänlaista toimintaa edellisen vuoden aikana. Vastausten olettaisin olevan syynä yleiseen tyytymättömyyteen tiimien toimintaan. Dementiatiimi ainoana oli kokoontunut säännöllisesti. Tiimit olivat toimineet ennen 1.kehittämispäivää pääsääntöisesti jotenkuten, mutta ei tarkoituksenmukaisesti ja yhden vastaajan mielestä ei ollenkaan. Tämä vahvistaa tyytymättömyyden tilaa. Osa vastaajista kuitenkin olivat tyytyväisiä tiimensä toimintaan jo ennen kehittämispäivää ja heidän mielestään tiimi oli jo toiminut hyvin ja suunnitellusti. Tämä todennäköisesti viittaa dementiatiimiin.

1.kehittämispäivän vaikutuksista oman tiimin pidettiin merkittävänä alulle tiimin toimintaan ja siihen että, tiimin toiminta alkoi hahmottua ja tuntua toimivammalta. Vain yksi skeptinen vastaaja koki, ettei kehittämispäivä vaikuttanut mitenkään oman tiimin toimintaan. Kukaan vastanneista osallistujista eivät pitäneet tiimityöskentelyä päivän aikana huonona tai edes välttävänä eli skeptisyys ei kai ole kyynisyyttä.

Päivän ohjaukseen suurin osa vastaajista piti kiitettävänä. Tähän vaikutti ehkä osansa pilotointivaiheen jälkeinen ohjaajien välinen vertaisarviointi. Ohjaajat olivat tyytyväisiä myös omaan työskentelyynsä ja hiomista jäi seuraavalle kerralle vain vähän. Varsinaista vertaisarviota ei enää tehty tämän jälkeen. Kukaan ei pitänyt ohjausta huonona tai edes välttävänä.

Paikan valintaan, eli Hyvinvointikeskus Poukanvillen työtilaan työrauhan takaamiseksi, mielipiteet jakaantuivat erinomaisen, kiitettävän ja hyvän väleille. Kukaan vastanneista osallistujista eivät pitäneet paikanvalintaa kehittämispäivälle huonona tai edes välttävänä. Hyvinvointikeskus Poukanville on toinen toimipisteemme, mutta perustyössä suurin osa henkilökunnastamme ei työskentele ollenkaan siellä. Toimipiste on jäänyt ehkä hieman irralliseksi organisaation käytännön tasolla. Se, että paikka oli poissa oman työpisteen lähetyviltä, koettiin varmasti työrauhan edistäjäksi. Muutama työntekijä kuitenkin työskenteli varsinaisesti siellä, eli kokonaan työrauhaa ja ilman

häiriötekijöitä (puhelin) ei kyetty suomaan. Toinen tarkoitus paikan valinnalle kuitenkin täyttyi, eli se, että toimipiste tuli asteen tutummaksi ja läheisemmäksi.

Osallistuminen päivän työskentelyyn yli puolet vastanneista pitivät hyvänä. Perinteisesti olemme varsin kriittisiä omaa toimintaamme kohtaan ,joten pidän arvoita varsin hyvänä. Kukaan vastanneista osallistujista eivät pitäneet omaa työskentelyään/osallistumistaan huonona tai edes välttävänä.

Kokonaisarvosanana koko kehittämispäivästä oli suurin osa kiitettävän kannalla. Päivästä jäi kaikille hyvä vire. Kukaan vastanneista osallistujista eivät pitäneet kehittämispäivää kokonaisuutena huonona tai edes tyydyttävä tai välttävänä. Päivä oli varsin onnistunut puitteiltaan ja sisällöltään.

Päivän sisältöä analysoidessaan vastanneet olivat kovin tyytyväisiä oman tiimin tekemiin toimenpide- ja kehittämissuunnitelmiin, ja ne tuntuivat realistisilta toteuttaa. Vastajista vain 2 kokivat toimenpide- ja kehittämissuunnitelmat huonoiksi, koska ne olivat joko monimutkaisia, isoja kokonaisuuksia ja vain vähän käytännössä toteutettavia tai suunnitelmat eivät olleet hänen mielestään konkreettisia. Tällaista tuskailua kuului jo kehittämispäivän aikana post-operativisen tiimin työskentelyssä. Se koettiin tuolloin kuitenkin enemmän haasteellisena.

1.kehittämispäivän jälkeisen kyselyn viimeiseen kysymykseen vastauksia tuli 20 21:stä. `Miten uskot kehittämispäivän auttavan tiimiäsi eteenpäin?`, avoin kysymys tuotti kyselystä ehkä arvokkaimman tiedon ja syyn jatkaa menetelmän käyttöä toiseen toimintasykliin. Avoimen kysymyksen kohdalla analysoin sisältöä luokittelemalla suorat lainaukset vastauksista. Luokitteluni perustuu työni teoreettisen viitekehyksen sisältämiin käsiteanalyysiin sekä sen ulkopuolelle jääviin mahdollisiin muihin teemoihin. Sisällön analyysissä luokittelin vastaukset viiteen eri luokkaan, joista neljässä oli ominaisia piirteitä esittelemilleni käsitteille ja yksi luokka oli tavallaan yllätyksellinen . Vahvimpana vastauksissa näkyi tiimityön vahvistuminen menetelmän avulla ja ryhmässä yhdessä tekeminen koettiin tärkeäksi. Dialogin merkitys nähtiin eteenpäin vievänä, sekä ryhmän todelliset vaikutusmahdollisuudet oman työn sisällön

muuttamiseen luokittelin valtaistumiseksi. Menetelmän luonne systeemaattisen ja tavoitteellisen työskentelyn edistäjänä liitän muutostyöhön. Ehkä yllättävänä, omana viidentenä kategoriana luokittelisin toivon, joka ei ole valtaistumista, mutta ei skeptistäkään. Menetelmän odotetaan tuovan tyydytystä tulevaisuuden haasteisiin. Yksi vastaajista ei joko osannut tai ehtinyt analysoimaan tätä kysymystä. Tiimityön kohdalla mielestäni näkyi tiimityön idea ja sen vaatimukset hyvin. Vastauksissa 9:ssä oli jokin avainsana tai idea oli oivallettu ja sanoitettu hyvin. Esimerkkinä muutama lainaus: Vastauksista ilmeni tyytyväisyys sekä kehittämispäivää, että menetelmää kohtaan. Vastauksia oli muun muassa tällaisia:

` Mielenkiinto tiimin toimintaan heräsi!! Sovitut asiat ainakin tehdään.` , ` Antoi paljon ideoita, tavoitteen ja alkusuunnitelman. Tiimistä tulee hyödyllinen ` , ` rohkeus puhua tuli paremmaksi ` ja ` Jokainen sai mahdollisuuden osallistua ja sanoa mielipiteensä Jokainen joutui pohtimaan syvällisiä asioita. Tiimityö vaatii myös joustavuutta `

Dialogin yhdistin kuuteen vastaukseen, sillä dialogin tunnusmerkkejä näkyi vahvana, ja niissä näkyi myös hyvin itsereflektion piirteitä.

`rohkeus puhua tuli paremmaksi`

`Jokainen sai mahdollisuuden osallistua ja sanoa mielipiteensä. Jokainen joutui pohtimaan syvällisiä asioita. Tiimityö vaatii myös joustavuutta`

`Kokoukset hyviä, kun päät yhteen löytyy ideoita ja asioita sanotaan ääneen.`

`Kuten edellä jo mainittu, tiimin tehtävä alkoi hahmottua ja saatiin selkeät tavoitteet lähitulevaisuudelle. Itse pääsin näkemään keitä tiimiin kuuluu ja sain myös huomata, että yhteinen ajatus/päämäärä voi löytyä, vaikka moniammatillisuus kaikessa hyvydessään voi olla usein suuri haastekin. Tästä on hyvä jatkaa!`

Valtaistumisen piirteitä löysin reilussa kolmannessa vastauksista ja niitä ilmeni parhaiten vaikuttamismahdollisuuden tunteenilmaisuuksina sekä rohkeuden kasvuna. Valtaistuminen näkyy useissa ryhmän valtaistumisen alkuina, mutta myös yksilötasolla. Päivän aikana pohdittiin ja keskusteltiin paljon siitä, miten paljon oikeasti voimme vaikuttaa huolista nousseisiin ratkaisuehdotuksiin.

`Tiimimme kehittämissuunnitelma on loistava!! Nyt tuntuu, että puhallamme entistä paremmin yhteen hiileen, kun asioita on käsitelty yhdessä ja kaikki ovat saaneet vaikuttaa tulokseen ja kehittämissuunnitelman syntyyn.`

`Uskon, että saimme lisää virtaa toimintaan. Harmi vain kun osa tiimin jäsenistä puuttui, varsinkin tiiminvetäjä.`

`Nyt kaikki puhaltavat entistä enemmän `yhteen hiileen`

`Rohkaisee ja kannustaa puurtamaan yhteisen asian puolesta

`uskon, että tiimimme tekemä tulevaisuuden suunnittelu vähentää uhkia ja pelkoa työn vähenemisestä - tällä tavoin voi itse vaikuttaa tulevaisuuden suunnitteluun - yhdessä tekeminen (tiiminä) on mukavaa`

Tavoitteellisen ja systemaattisen muutostyön alle hain avainsanojen avulla, sillä Metal Age- menetelmän systemaattisuutta korostettiin ja kiiteltiin lähinnä viidessä vastauksessa.

`Antoi paljon ideoita, tavoitteen ja alkusuunnitelman. Tiimistä tulee hyödyllinen`

`Konkreettisin toimenpidesuunnitelmilla on helppoa edetä ja tehdä yhdessä`

Toiveikkuuden luokittelin viidenneksi, koska viidessä vastauksesta en kyennyt luokittelemaan niitä edellä mainittujen käsitteiden alle, mutta niissä huokui selkeimmin toivon ääni menetelmän soveltuvuudesta. Ajattelin näiden vastaajien suhtautuneen alun perin varauksellisesti `taas yhteen yritykseen kehittää`. Kuitenkin vastauksista huomasin ,että skeptisyys ,ehkä jopa kyynisyys muuttuivat vähän kehittämispäivän myötä toivoksi. Avainsanana tälle luokalle käytin toivoa.

`Tiimi keskittyi aika paljon aika isoihin ongelmiin joille on vaikea löytää ratkaisua, hyvää keskustelua kuitenkin syntyi mutta myös turhautumista, eikä tiimin tulevaisuuteen liittyen oikein nousut hyviä ehdotuksia. Kokonaisuutena oli kuitenkin varmaan hyvä että keskustelua syntyi, mutta tuottaako se tuloksia? Tai jääkö osallistujille sellainen olo, että puhuttiin, muttei mitään tapahdu/meitä ei kuultu?`

`Uskon ja toivon, että tiimistä tulee entistä tiiviimpi ja yhteishenkikin kasvaa. Kokonaisuudessa toivon eri tiimien välisen yhteistyön lisääntyvän ja täten koko talon ilmapiirin parantuvan kehittämispäivien avulla.`

Tiimit olivat alkujaan kovin eri tasolla ryhmädynamiikaltaan, sillä yksi tiimi oli toiminut jo tiiminä pidempään samanlaisella kokoonpanolla ja hyvin tiiviinä. Tiimillä oli alusta asti ollut sama vetäjä ja henkilövaihdoksia oli ollut melko vähän. Yksi merkittävä tekijä tiimin toimivuudessa oli varmasti se, että talossa on ollut paljon heidän tiiminsä kehittämisen kohteena olevaa asiakasryhmää.

Yhden tiimin kohdalla näkyi kehittämistyöskentelyn alussa hyvin hajanaista ryhmätyöskentelyä ja kehittämiskohteiden asettaminen koettiin hankalana, jopa vaikeana. Tiimi oli kyseenalaistanut vahvasti olemassaoloaan, ja oli huolissaan talon tulevaisuudesta oman asiakasryhmän osalta. Tiimiläisten äänessä kuului ahdistus ja turhautuneisuus. Ryhmädynamiikaltaan tiimi oli vielä kehitysvaiheessa ja hakivat omaa paikkaansa. On hyvin inhimillistä, että ihmiset, tiimit ja organisaatiokin kehitys aaltoilee ja risteilee keskenään. Yhdessä kasvaminen ja peilaaminen ehkä edesauttavat kasvua tiiminä. Kasvujen eriaikaisuus on ymmärrettävää, mutta kuitenkin se on otettava huomioon työskentelyssä.

6.4 2.Toimintavaihe

Noin kolmen kuukauden työskentelyn jälkeen tiimeille järjestettiin seuraava kehittämispäivä kullekin tiimille sopivana ajankohtana. Ajankohtaa määrittivät eniten talvilomat ja työvuorojen sovitus. Kolmen kuukauden aikana sekä hoito- ja että kuntoutusosastoilla mahdollistettiin aikaa ja lisäresursseja kehittämistyön konkreettisen työn turvaamiseksi. Ilmassa tuntui tekemisen meininkiä, ruokapöytäkeskusteluissa kuului eri tiimien välisiä keskusteluja omista suunnitelmista. Tuolloin ohjaajat saivat vahvistusta suunnitelman muutokselle kerätä kokoon koko henkilökunta kokoon kuulemaan ja jakamaan toistensa ajatuksia ja tiimien aikaansaannoksia. Henkilökuntakokous järjestettäisiin toisten kehittämispäivien jälkeen sopivaan ajankohtaan. Ilmassa oli innostusta!

1.Kehittämispäivän jälkeen syntyi ajatus myös ryhmähaastattelusta, jota ei alkuperäisessä suunnitelmassa ajateltu. Vertaisarvio jäi epäviralliseen muotoonsa nopeana, työnjakoa koskevana, palautteisiin. Ryhmähaastattelu toisi

keskusteluun ehkä syvempää pohdintaa menetelmän soveltuvuudesta ,sekä antaisi mietittävää eteenpäin.

Toisen kehittämispäivän tavoitteena oli tiimien toiminnan kehittämistyön arviointi viimeiseltä noin kolmen kuukauden ajalta ja tarvittaessa tehdä jatkosuunnitelmia seuraaville kolmelle kuukaudelle. Työohjeiksi päivän kululle annettiin seuraavanlaiset ohjeet:

1. katsaus viime kerralla puheeksi otettuihin teemoihin ja viimeksi suunnitellut toimenpiteet näkyviin
3. vastuuhenkilöiden kuvaus toimenpiteiden etenemisestä ja ryhmäkeskustelu saavutetuista tavoitteista ja osatavoitteista
5. seuraavien mahdollisten toimenpiteiden suunnittelu ja aikataulujen sopiminen
6. Ryhmähaastatteluna kysymykset: `Miltä tämän päivän työskentely tuntui. Mitä ajattelette päivän työskentelystä ja Metal Agen kehittämisen työvälineenä?`

6.4.1 Tiimi 1.

Tiimi arvioi omia, edellisen kerran toimenpidesuunnitelmien työstämistä ja toteutumista viimeisen kolmen kuukauden ajalta. Vastuuhenkilöt kuvasivat toimenpiteiden etenemisestä ja ryhmäkeskustelussa arvioitiin saavutettuja tavoitteita ja osatavoitteita. Toimenpiteitä oli tehty, mutta osallistujat halusivat mennä eteenpäin ja asettaa konkreettisia toimenpiteitä, jotta näkisivät työnsä tulosta ja voisivat paremmin työssään tehden asioita. `Ylimääräistä` asioiden vellomista ja puintia ei enää haluttu, vaan tekemistä.

Osa tiimistä ei ollut kovin tyytyväisiä omaan edelliskertaiseen työskentelyynsä, mutta kolmen kuukauden aikana he olivat keskustelleet muiden tiimien kanssa ja `koonneet rivinsä` tämänkertaiseen kehittämispäivään.

Tiimi halusi yksimielisesti lähteä työstämään kehittämiskohdetta, jota ei oltu aiemmin suunniteltu ja se nimettiin ` palvelulinjaksi`. Päivän työskentely oli

aivan eritempoista ja työskentely oli jouhevaa ja prosessinomaista. Toimenpidesuunnitelmia (taulukko 10) koottiin kolme, ja ensimmäistä lähdettiin heti työstämään. Kehittämistyölle katsottiin kalentereista yhteinen aika, ja samalla sovittiin että työskentelyyn osallistuu koko tiimi jo tiimin yhteenkuuluvuudenkin takia. Seuraavat toimenpidesuunnitelmat asetettiin ja töihin alettiin välittömästi. Ryhmähaastattelussa päivän anti koettiin olevan jopa odotuksia paremmat ja kehittämispäivä luo yhteishenkeä ja antaa puhtia työssä jaksamiseen.

Taulukko 10 1.tiimin toisen kehittämispäivän toimenpidesuunnitelmat, vastuuhenkilöineen ja aikatauluineen

Toimenpide-suunnitelma, palvelulinja

| toimenpide | vastuuhenkilö | aikataulu |
|--|-----------------|----------------|
| Tekonivelleikkausten jatkohoidon palvelulinja | Piia, Maki, Eve | Huhti-toukokuu |
| Ammattitaidon ylläpitäminen ja päivittäminen; -opintokäynti nivelneuvolaan | Eve ja Maki | toukokuu |
| Palvelulinjan markkinointi - Järjestetään nivelyhdistykselle mahdollisuus tutustua Terveyskotiin ja esitellään palvelulinja | Piia | syyskuu |

6.4.2 Tiimi 2

Tiimi arvioi omia, edellisen kerran toimenpidesuunnitelmien työstämistä ja toteutumista viimeisen kolmen kuukauden ajalta. Tiimi päätyi yksimielisesti siihen, että edellisissä suunnitelmissa oli vielä työstettävää eivätkä he halunneet lähteä tekemään uusia, vaan saattaa vanhat loppuun.

Toimenpiteistä tiimin kokoontuminen säännöllisesti ja tarpeen mukaan, ilmoitustaulun käyttö, neurotiimin kansion päivitys ja asiakkaan asioiden raportointi -viesti hoitajien raporttilehden kautta ovat jo toteutuneet sekä juurrutus on lähtenyt hyvin käytäntöön. Osaamiskartoitukset ,koulutusten suunnittelu ja opintokäynnit, koulutuspalautteet, neurologisen asiakkaan hoitopolun kuvaaminen , tuotteistaminen, hoitajilta kirjallista tietoa terapeuteille sekä valokuvat asiakkaan yksilöllisistä päivittäisistä toimenpiteistä hoitohenkilökunnan käyttöön ovat joko osin jo käynnissä tai niistä on tehty pidemmälle viety suunnitelma. Ohjepankin suunnittelu haluttiin siirtää syksyille, sillä siihen haluttiin paneutua koko tiimin voimin ja perinpohjaisesti ajan kanssa. Päivän antia koettiin ryhmähaastattelussa siten, että työskentelyyn oli jo helppo lähteä ja tämänlainen työskentely toimii.

6.4.3 Tiimi 3

Tiimi arvioi omaa työskentelyään viimeisen kolmen kuukauden aikana. Tiimi oli työskentelyynsä tyytyväisiä ja kokivat kehittämiskohteen olevan niin tärkeä ja ajankohtainen, että aikaan saannoksista huolimatta halusivat jatkaa tämän kanssa. Kolmen kuukauden aikana työn merkitys oli vain kasvanut, joten tiimi asetti saman kehittämiskohteen ympärille uusia toimenpidesuunnitelmia (taulukko 11). Konkreettisia toimenpiteitä työn sisällön esittelystä haluttiin jatkaa uudella avoimet ovet- päivällä sekä mahdollisella asennekoulutuksella. Työn omaleimaisuuden ja fyysisen erillisyyden pehmentämiseksi haluttiin saada fyysinen kosketus muuhun henkilökuntaan, ja päätettiin Onnelan hoitajan ruokatauosta ruokasalissa muun henkilökunnan kanssa. Tähän asti hoitaja on

pitänyt ruokataukonsa silloin kun siihen on ollut mahdollisuus työn puolesta. Hoitajat ovat olleet varsin joustavia työssään, ja muut, esimerkiksi keikkalaiset ovat kokeneet sen raskaana. Työn omaleimaisuutta ja vaativuutta halutaan tuoda tutummaksi koko taloon, jotta työ erillisessä osastossa tuntuisi myös omalta. Työn vaativuuteen viitaten tiimi toivoo jatkossa säännöllistä työnohjausta. Ryhmähaastattelussa päivän työskentelystä koettiin saavan uusia ideoita ja nyt sovittujen toimenpiteiden auttavan asioiden eteenpäin pääsemisessä ja ennako-odotukset päivästä täyttyivät. Koko ryhmä koki, että päivän aikana on paljon puhuttu tärkeistä asioista.

Taulukko 11. 3.tiimin Toimenpide-suunnitelmasta ` dementia työn profiilin nosto`

Toimenpide-suunnitelma, dementia työn profiilin nosto

| toimenpide | vastuhenkilö | aikataulu |
|---|---------------------|---|
| asennekoulutus koko talon henkilöstölle (perustyön kirkastaminen – ammatillisuus - miksi olemme töissä) | Koko dementia tiimi | Suunnitelma kesäkuun loppuun, koulutus syksyllä |
| Ruokatauon rauhoittaminen -Viikonloppuisin laitospulainen vapauttaa hoitajan ruokailemaan | Ulla | pääsiäisenä |
| Tiimin ”sisäisen” tieto- taidon siirtäminen muiden käyttöön - asiakaslähtöisyys | koko dementia tiimi | Aloitetaan heti |
| Tiimin säännöllinen työnohjaus esim. 3 – 4 kertaa vuodessa | Jaana | heti |
| Avoimet ovet talon asukkaille päiväkahvien merkeissä | Marjo | Huhtikuun lopulla |

6.4.4 Tiimi 4

Tiimi kokoontui noin 3 kuukauden kuluttua arvioimaan tehtyjä toimenpiteitä. Kaikille toimenpiteille oli saatu ratkaisu käytännössä tai sitä varten oli suunnitelma. Tiimin jäsenet olivat työskennelleet sekä yksin, että yhdessä toimenpiteiden eteen, mutta systeemiajattelun mukaisesti. Yhteinen, iso voimapuristus tiimiltä oli järjestää toukokuun lopulle messut, jossa yhdistyisi markkinointi yhdistyksille organisaatiomme palveluista ja yhteistyömahdollisuuksista, yhteistyöstä ja työhyvinvointipalvelujen markkinoinnista yrityksille, markkinoinnista yksittäiskuluttajille muiden tiimien palvelutuotteista sekä tiimin oma oppiminen tekemisen kautta.

Uusina toimenpiteinä samalle kehittämiskohteelle (taulukko 12) olivat entistä vahvemman markkinoinnin tehostaminen esimerkiksi uuden asiakaslehden julkaisemisella, jatkuvalla esillä ololla sekä tiimivetäjän koulutuksen (kuntoutuksen YAMK) hyödynnettävyydellä alamme jatkuvaan sisällön kehittämiseen ja ajan tasalla pysymiseen. Ryhmähaastattelussa päivän anti koettiin ennen kaikkea siten, että on hyvä, että on varattu aika, jolloin paneutua oikeasti asiaan. Saatiin konkreettisia toimenpidesuunnitelmia työstetäväksi. Ryhmällä oli hyviä keskusteluja, uusia ideoita. He kokivat, että on hyvä miettiä yhdessä ja saada uusia näkökulmia.

Taulukko 12. 4.tiimin toimenpidesuunnitelmat kehittämiskohteelle `palveluiden kehittämisen strategian suuntaiseksi`

Toimenpide-suunnitelma, palveluiden kehittäminen strategian suuntaisesti

| toimenpide | vastuuhenkilö | aikataulu |
|--|---|-------------------|
| Palveluidemme monimuotoisuuden markkinointi asiakaslehdessä; jatkokuntoutuspalvelut, erityisosaamisalueemme tt, ft, tyhy | Elina kokoajana Mervi ja Mari jatkohoito Anne toimintaterapia Anja henkinen hyvinvointi Paulina fysioterapia Susanna jotain/kaikki | Kesäkuun alku |
| Yhteydenotot; tyks, pulssi, v-s sairaala, käpylä, Rauma – tuttavien ja entisten kollegoiden kautta | Koko tiimi | Heti ja koko ajan |
| Esilläolo kaikella tapaa; messut, tapahtumat, mainokset, lehtijutut, suhteet, ideoita muistiin | Koko tiimi | heti |
| Paulinan koulutuksen hyötyyn otto | Elina ja Mari | toukokuu |

6.5 Tulokset ja tulosten analyysi 2.kehittämispäivän jälkeen

2.kehittämispäivän jälkeiseen kyselyyn vastasi 14 osallistujaa.Kyselylomake vastauksineen löytyy liitteenä.

Päivän työskentelyissä ja keskusteluissa näkyi ja kuului dialogille ja strategialähtöisyydelle tyypillisiä piirteitä. Aloitteentekijöinä eli keskustelun avaajana toimi monessa tiimin vetäjä. Heille löytyi alussa kannattajia, jotka olivat samaa mieltä oleva ja tukivat ehdotuksia, mutta työskentelyn edetessä löytyi monesti myös kyseenalaistajia. Tämä kieli mielestäni turvallisesta ilmapiiristä ja onnistuneesta dialogista. Menetelmä ei tavallaan salli sivustakatsojia, vaan jokaisen on otettava kantaa jollakin tasolla ja annettava

perspektiiviä keskusteluun, eikä osallistuu vain silloin kun tulee jotain uutta näkökulmaa.

Kysymykseen `sopiiko tämäntapainen tiimi työskentely sinulle?` Vastasi 14 `kyllä` yksimielisesti. Tiimille asetetut toimenpidesuunnitelmat olivat myös yksimielisesti vastaajien mielestä demokraattisia. Työskentelytapa osallisti tasapuolisesti kaikkia tiimin jäseniä vastanneista 13 mielestä ja yhden mielestä tämä ei toteutunut. 13 vastanneista myöskin sitoutui mielestään ryhmän päätökseen toimenpiteistä. Yksi vastanneista kertoi sitoutuneensa aluksi kyllä, mutta sitten lupaukset alkoivat unohtumaan. Kaksi vastanneista kertoi tehneensä oman osuutensa tiimin sovituista toimenpiteistä 100%:sti, ja kaksi heistä sitoutui sovittuun. Kahdeksan vastanneista teki mitä pitikin ja kaksi yritti pitää kiinni sovituista. Kaksi heistä ei ehtinyt tehdä mitään. Uusia näkökulmia työkaverin työtavoista tai tavasta toimia työyhteisössä sai yli puolet vastaajista (8). Tiimin toimenpiteet kehittämiselle olivat alun perin realistisia toteuttaa kaikkien mielestä ja kaikki kokivat saaneensa tiimiltään tarpeeksi tukea kehittämistehtävien eteenpäin viemisessä. Kehittämistyö oli otettu huomioon työaikajärjestelyissä 11 vastaajan mielestä ja 3 vastaajista oli sitä mieltä, että perustyö vie kaiken ajan ja energian. Kaikki vastanneet toivovat yksimielisesti tämäntapaisten kehittämistyön jatkuvan.

Kysymykseen `Tehdäänkö niitä toimenpidesuunnitelmia mitä sovittiin vai jotain ihan muuta(Koko organisaation tasolla)?` Tuli avoimia vastauksia 12,joista yksi ei ymmärtänyt kysymystä, mitä tarkoittaa koko organisaation tasolla.8 vastanneista oli sitä mieltä ,että niitä tehdään mitä sovittiin ja vastanneista 3 oli sitä mieltä, että on kiire, eikä ehdi kuin tehdä perustyön.

Kyselylomakkeen kuudenteen kysymykseen vastaajat olivat pohtineet dialogin merkitystä kehittämispäivän työskentelyssä. Yksi vastaajista oli muun muassa huomannut olevan erilaisia työtapoja, sillä toiset miettivät paljon, toiset ryhtyvät tuumasta toimeen - molempia tyylejä tarvitaan. Joku taas pitää tärkeänä jotain asiaa mitä ei itse tullut ajatelleeksi ja ymmärtää nyt eri työt osastojen välillä. Työskentely kehittämispäivän aikana lisäsi näkemystä eri ammatissa toimivien ongelmista ja vastavuoroisuus työpaikkaan kohtaan kohentui. Jonkun mielestä

toiset miettivät asioita tarkemmin kuin toiset, hoito-osaston työtavat eroavat jonkin verran kuntoutusosaston tavoista tehdä töitä.

Kyselyssä oli varsin monta kysymystä , eivätkä kaikki peilaa suoraan arviointikriteereihin. Turhia kysymyksiä ei ollut ollenkaan , sillä kaikki antavat arvokasta tietoa kehittämistyölle. Halusimme tarkistaa ,että kaikki ymmärtävät kehittämispäivän tavoitteen tavoitteen ja sen, oliko oliko muutostyön tavoite alun perin edes realistinen. Joillakin kysymyksillä haluttiin vielä varmistaa uudelleen ,että käytännössä toiminta sujuu suhteessa tavoitteeseen,sillä jos ei kehittämistyön toimenpiteiden suorittamiseen ole annettu/ suotu tarpeeksi resursseja, niin niitä on mahdotonta suorittaa, tai silloin se ei ole kovinkaan pitkäjänteistä tai hyvällä pohjalla olevaa työhyvinvointia ajatellen. Kehittämistyötä ei ole tarkoitus repiä selkänahasta, vaan sen tulee sulautua työhön ja sisältyä työaikaan.Suurin osa koki saaneensa aikaa sekä tuke omalta tiimiltään tähän. Koko ajattelutapa lienee näin muuttuneen, ja kaksoissidonnaisuus on hyväksyttävämpää. Menetelmän koettiin olevan myös varsin demokraattinen ja osallistava, ja myöskin työhön sitouttava. Toimenpiteitä aloitettiin tekemään innolla ja osastojen väliset kitkat alkoivat sulaa. Uusia näkökulmia toisten työtavoista koettiin saavan keskusteluissa ja se kertoo meille aidon dialogin osaltaan onnistuneen.

Tärkein tieto meille 2.kehittämispäivän jälkeen oli ,että kaikki vastanneet osallistajat toivovat yksimielisesti tämäntapaisen kehittämistyön jatkuvan ja kaikki pitivät menetelmää meille soveltuvana.Tämä tarkoittaa sitä, että vastausprosentin ollessa yli 50 % (53.8) voidaan olettaa menetelmän varmasti tyydyttävän osallistujia.

7 Johtoryhmän eli toimeksiantajan ryhmähaastattelu

Johtoryhmän toukokuuisessa kokouksessa olivat paikalla koko muu johtoryhmä kuntoutuksen vastaavaa fysioterapeuttia lukuun ottamatta. Haastattelua ei videoitu, ja keräsin yhteenvedon jokaisen käyttämästä puheenvuorosta ja haastattelun kulusta. Koko kokouksesta on olemassa muistio, jota ei käytetä opinnäytetyössä liitteenä. Tiimien kehittämishanketta käytiin läpi ohjausryhmän tavoin ja arvioitiin tähän astisia tapahtumia hankkeen ympärillä. Yleiskuva hankkeesta oli positiivinen ja tiimien kehittämispäivien tuottamia toimenpiteitä pidettiin yksimielisesti tuotteliaina. Metal Age –menetelmänä oli kaikkien mieleen, ja yksi johtoryhmän jäsenistä oli prosessissa mukana kuntoutustiimin jäsenenä. Vaativimpana hankkeen toteutukselle nähtiin olevan työvuorojen sovittaminen kehittämispäivän onnistumiseksi, mutta hyödyn koettiin olevan vaivan arvoinen. Ensimmäisten kehittämispäivien jälkeisistä kyselyistä oltiin tyytyväisiä siihen, että hanke yhdistää ja tiivistää nyt tiimejä ja tiimityöllä on merkitystä. Toisen kehittämispäivän ajateltiin tuovan arvoa nimen omaa menetelmän soveltuvuudelle strategisen johtamisen työvälineenä ja menetelmän käyttöä päätettiin jatkaa.

8 Tulosten julkaiseminen

Henkilökuntakokouksen alkuperäinen tarkoitus oli julkistaa tuloksia viimeisen puolen vuoden aikana kokemuksista Metal Age-menetelmän soveltuvuuteen. Henkilökuntakokouksessa kuitenkin esiteltiin tiimien työskentelyä kehittämispäivien aikana ja niiden välissä. Tiimit ylpeänä julkistivat omia tuotoksiaan ja tuntemuksiaan tiimityöskentelystä ja työnteosta talossa. Kukin tiimi vuorollaan esitteli valitsemiaan kehittämiskohteita. Tuloksista syntyi keskustelua ja muut tiimit saivat kysellä miten kehittäminen oli sujunut ja oliko mutkia tullut matkaan. Näin kaikkien tiimien työ tuotiin esiin ja jakoon. Kokouksessa paikalla oli tiimien jäsenten lisäksi muuta henkilökuntaa, jotka eivät ole mukana tiimien toiminnassa, johtoryhmän jäsenet sekä opinnäytetyönohjaaja Tiina Hautala.

Kokouksessa tehtiin päätös tiimien jatkuvasta kehittämisestä samalla menetelmällä. Tiimien kehittäminen jatkuu hyvien kokemusten valossa, ja tiimien kehittämispäivistä on sovittu jo tapahtuvaksi 3 kuukauden välein, jolloin arvioidaan mennyttä 3kuukauden työskentelyä taaksepäin ja sovitaan uudet haasteet seuraavalle neljännesvuodelle. Tiimit pysyvät näin virkeinä ja toiminta haastavana. Organisaatiomme viides kehitystiimi, Markkinointitiimi ei osallistunut kehittämishankkeeseen, mutta henkilökuntakokouksen annin johdosta tiimin vetäjä pyysi puheenvuoroa ja toivoi oman tiiminsä saavan aloittaa myös kehittämisen menetelmän avulla. Samaan hengenvetoon hän kertoi miettineensä, että menetelmää voisi olla hyvä käyttää myös johtoryhmän systemaattisessa työskentelyssä. Jatkona kehittämistyölleni on Metal Age-menetelmän tuotteistus myytäväksi palvelutuotteeksi Laitilan Terveyskodin palvelutuotantoon.

Seuraavan aamun tunteja osallistujien haastatteluista nousi päällimmäisenä hyvä mieli ja innostus toisten kehittämistöitä kohtaan. Aamukahvilla puhe oli vilkasta ja ihmiset olivat pohtineet sekä omaa rooliaan, että toisten tiimien esityksiä syvällisestikin. Tiimiläisten äänessä kuului aiemmin ahdistus ja turhautuneisuus. Kristallinkirkas visio hämärtyi aika ajoin ja epätoivokin tuli seuraksi. Nyt yhdessä tekemisestä on tullut vallitseva työtapo ja asioihin tartutaan eri tavalla. Ainakin yritetään yhdessä, meni `syteen taikka saveen`. Enää ei kuule niin paljoa turhaa narinaa, vaan pyritään ratkaisemaan asiat siellä missä niitä kuuluukin ratkoa ja ongelmat muutetaan helpommin haasteiksi. Yhtenä kommenttina tuli, se että yksi osallistuja oli illalla miettinyt itseksensä lähtökohtaa vuosi sitten ja sitä, mihin tiimin kanssa oli tähän asti tultu. Hän kertoi yhteistyön osastojen (kuntoutus vs. hoito) tiivistyneen ja parantuneen mukavasti. Hän kertoi nauttivansa nyt kehittämisestä yhdessä toisen osaston työntekijöiden kanssa, kun vuosi sitten oli jännittänyt yhteisiä kokoontumisia suunnattomasti. Työ on hänen mielestään nyt rentoa, mutta tehokasta. Toinen työntekijä puolestaan koki oman tiimin esityksen onnistuneen hyvin, ja toivoikin lisää keskustelua toisten kehittämisestä myös jatkossa. Onnistuneena hän piti myös henkilökuntakokouksen rakennetta ja kokouksen ohjausta ja luovimista.

Aiemmin osastojen kehittämispäivien ja palaverien jälkeen puhelimet ovat soineet ahkeraan ja on käyty nk. varjopalavereja, joissa on puitu asioita, joita ei tullut sanottua silloin kuin niiden aika olisi ollut. Tämä oli omiaan johtamaan eritasoisiin sisäisiin kilpailuasetelmiin varsinkin uusimpien työntekijöiden ja kokeneempien työntekijöiden välillä. Ryhmän sisäinen viestintä on parantunut ryhmän jäsenten välillä, mutta mielestäni myös ryhmän, esimiehen ja organisaation johdon välillä. Opimme kyllä sietämään epävarmuutta.

9 Koko kehittämishankeen tulosten analyysi

Vastausprosentti 1.kehittämispäivän jälkeen oli 80,7 %, jonka mukaan tulokset ovat varsin luotettavia. Tiimit pitivät työskentelytapaa sopivana itselleen ja tiimilleen. 2.kehittämispäivän jälkeisen kyselyn perusteella tärkein tieto meille oli ,että kaikki vastanneet osallistujat toivovat yksimielisesti tämäntapaisen kehittämistyön jatkuvan ja kaikki pitivät menetelmää meille soveltuvana. Vastausprosentin oli 53.8 %. Tuloksen luotettavuutta parantaa kuitenkin se, että 2.kehittämispäivän päätteeksi tehtiin tiimeittäin ryhmähaastattelu, joissa kaikki osallistujat pitivät menetelmää soveltuvana itselleen ja tiimilleen.

Toimeksiantajan sana tuli julki ryhmähaastattelussa , jossa oltiin yksimielisesti tyytyväisiä työskentelytapaan ja menetelmän käyttöön.

Arviointitutkimus oli Metal Agen käytölle lopullinen valinta, mutta melkein yhtä hyvin valituksi olisivat voineet tulla kehittävän työn tutkimus tai toimintatutkimus. Painopiste arviointitutkimukselle tuli halu tietää menetelmän vaikuttavuudesta ja sitä kautta sen tuotteistuksesta mahdolliseksi myyntiartikkeliksi.

Menetelmää ei kyetty opinnäytetyön otoksella varmistamaan luotettavasti parhaaksi menetelmäksi, koska muita menetelmiä ei tässä testattu. Arviointikriterit täytyivät eli suurin anti menetelmän käytöstä ja sen tuloksesta on meille hyvä ja se, että menetelmän käyttö sopii meidän organisaatiomme kehittämiseen. Tulosten valossa siis menetelmän käyttö lisää työtyytyväisyyttä ryhmään kuulumisen osalta, vaikuttamisen osalta sekä jatkuvan prosessien parantamisen osalta. Ja kaiken kaikkiaan työ on ollut kivaa. Laadullisessa

tutkimuksessa voidaan soveltaa tietyin osin reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä. Laadullisessa tutkimuksessa on olennaista arvioida tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta. Vastaajia 1.kyselyssä oli varsin luotettavan tuloksen saavuttamiseksi ja toisen kyselyn osalta täytyi suuntaa antavasti. Kehittämistyön tulokset eivät ole sattumanvaraisia ja käytetyillä tiedonkeruumenetelmillä on voitava tutkia sitä, mitä arvioinnissa on ollut tarkoitus arvioida. Käytetyt käsitteet sopivat mielestäni tutkimusongelmaan ja aineiston sisältöihin. Koska luotettavuutta voidaan arvioida laadullisessa tutkimuksessa monin tavoin, yksi luotettavuuteen liittyvä näkökulma on yleistettävyyttä tai siirrettävyyttä. Tulokset menetelmän soveltuvuudesta ovat yleistettävissä tai siirrettävissä myös muihin kohteisiin tai tilanteisiin. Organisaation sisällä menetelmää voidaan käyttää esimerkiksi johtoryhmän työskentelyissä. Kehittämispäivien aikana olemme parantaneet dialogitaitojamme, mutta myös kehittäneet toimintaprosessejamme jokaisen tiimin kohdalla. Tulosten valossa siis menetelmän käyttö lisää työtyytyväisyyttä ryhmään kuulumisen osalta, vaikuttamisen osalta sekä jatkuvan prosessien parantamisen osalta. Ja kaiken kaikkiaan työ on ollut kivaa.

Tulosten yleistäminen ja siirrettävyys olisi mahdollista ja suotavaa. Suomessa on lähes 30 muuta Sairas- ja Veljeskotiä, jotka painivat saman haasteen edessä.

Työskentelyissä näkyi hyvin strategialähtöisiä piirteitä, vaikka strategialähtöisyyttä ei alkujaan korostettu. Työskentelyn ilmapiirissä ja kyselyjen vastauksissa saattoi aistia jaetun huolen tulevaisuudesta, yhteisen toiminnan kautta lievennettäisiin huolta ja parannetaan näin omaa hyvinvointia. Monen tiimin tarkoituksena oli uusien palvelutuotteiden luominen ja yhteisten tavoitteiden tuominen yhä konkreettisemmaksi osaksi jokaisen työntekijän arkityötä. Osana strategiatyötä työntekijöiden rooleja ja vastuun-jakoa arvioidaan ja tarkistetaan aika ajoin. Terveyskodin henkilöstöstrategian tarkoituksena on hyödyntää jokaisen työntekijän osaaminen mahdollisimman hyvin ja antaa jokaiselle haluavalle myös mahdollisuuksia kehittää omaa ammattitaitoaan yhteisten tavoitteiden suuntaisesti. Työtapojemme parantamisen tavoitteena oli saada aikaan organisaatio, jonka toiminta on

samalla taloudellisesti kannattavaa, yhteisöllisesti muutoskykyistä ja henkilöstön terveyttä tukevaa. Avainrooliin nostettiin vuorovaikutuksen lisääminen tiimien työskentelyssä. Välillä kuului narinaa resurssien ja ajan haaskauksesta. Muutoskyvyn ja toiminnan uudistuminen niin yksilö-, ryhmä- kuin yhteisötasolla asetettiin kuitenkin kirkkaaksi tavoitteeksi, vaikka aina näitä ei näin sanoitettukaan. Menetelmän moniulottuvaisuuden takia kehittämishanke olisi voinut muotoutua aivan erilaiseksi, mutta meillä siitä tuli nimen omaa strateginen työkalu. Työterveyden ja –hyvinvoinnin nähtiin kehittyvän näiden seurauksena ja se tiedostettiin ensimmäisestä kehittämispäivästä lähtien. Jokainen sai matkan varrella tuoda julki omat mielipiteensä ja jokainen pyrki ottamaan vastuuta omista teoistaan ja tunteistaan. Tiimin perustehtävän kirkastaminen puhumalla siitä yhdessä oli merkittävin teoreettinen ja käytännöllinen kehitystyökalu. Yksin tekemisen kulttuurin sijaan rakennettiin itseoppivaa tiimityötä. Yhdessä tekemisestä on tullut vallitseva työtapa. Asioihin tartutaan ja tuloksia tuottavia kehitysaskelaita otetaan. Henkilöstö kokee olevansa oman toimintansa tekijöitä, ei passiivisia kohteita. Työn vaatimista muutoksista, kehitysideoista ja innovaatioista uskalletaan ja halutaan puhua yhdessä.

Tiimit olivat alkujaan kovin eri tasolla ryhmädynamiikaltaan, sillä yksi tiimi oli toiminut jo tiiminä pidempään samanlaisella kokoonpanolla ja hyvin tiiviinä. Tiimillä oli alusta asti ollut sama vetäjä ja henkilövaihdoksia oli ollut melko vähän. Yksi merkittävä tekijä tiimin toimivuudessa oli varmasti se, että talossa on ollut paljon heidän tiiminsä kehittämisen kohteena olevaa asiakasryhmää.

Erään tiimin työskentelyssä näkyi prosessinomaisuus ja dialogin sujuvuus. Asioita kyseenalaistettiin – siihen oli sanaton lupa- ja uusia näkökulmia ja mahdollisuuksia annettiin tulvia. Tiimi uskoo itseensä ja vaikutusmahdollisuuksiinsa. Tiimissä toimitaan joustavasti ja vastuu jakautuu tasaisesti. Tiimin jäsenistä näkyy oman paikan löytyminen sekä sosiaalisesti että tehtävissä. Heillä on myös halu näyttää.

Toisen tiimin kohdalla näkyi kehittämistyöskentelyn alussa hyvin hajanaista ryhmätyöskentelyä ja kehittämiskohteiden asettaminen koettiin hankalana, jopa

vaikeana. Tiimi oli kyseenalaistanut vahvasti olemassaoloaan, ja oli huolissaan talon tulevaisuudesta oman asiakasryhmän osalta. Keskusteltuina teemoina olivat olleet aiheen alla itsensä hoitaminen, oma terveys, työhön motivointi, työ ilo ja asenteet. Keskustelun kulku näytti tuottavan hienoisen pettymyksen, sillä tiimi tai osa sitä juuttui yhteen keskustelun lajiin eivätkä kyenneet siirtymään siitä suuntaan taikka toiseen. Toimenpidesuunnittelussa näkyi turhautuneisuutta työskentelyyn ja ideat saattoivat tuntua maailmaa syleileviltä, eivätkä ehkä olleet niin konkreettisia kuin muiden. Tiimiläisten äänessä oli kuului ahdistus ja turhautuneisuus. Ryhmädynamiikaltaan tiimi oli vielä kehitysvaiheessa ja hakivat omaa paikkaansa. Seuraavassa kehittämispäivässä näkyi tiimin kehittyminen ryhmänä kolmen kuukauden aikana ME-hengen suuntaan.

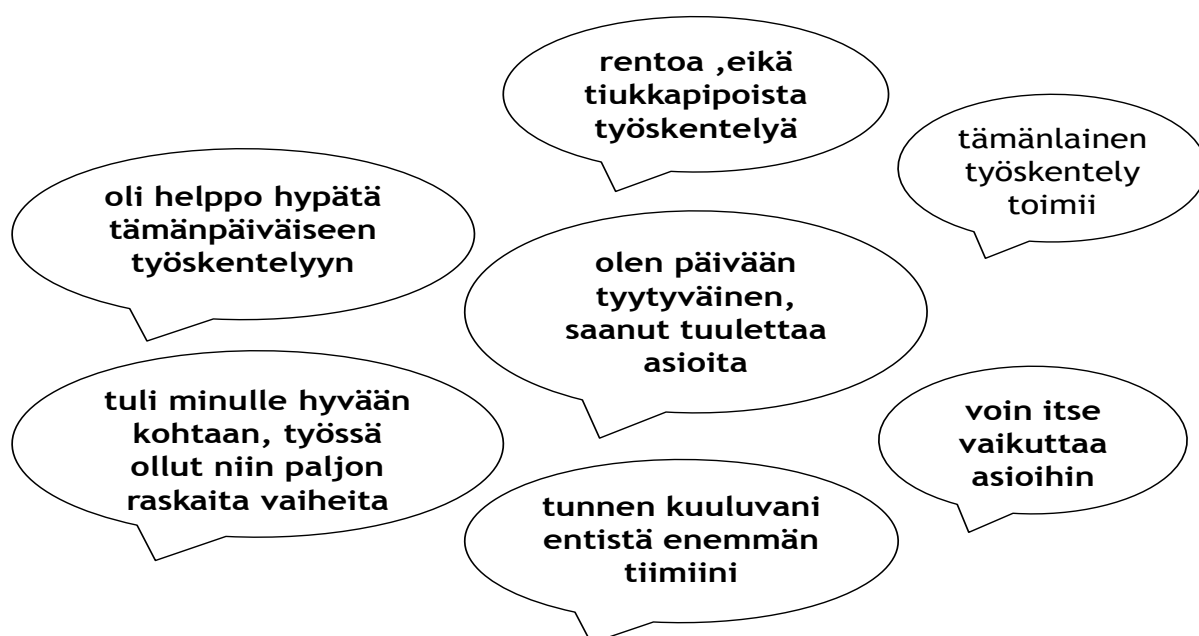
Kolmannen tiimin työskentely kehittämispäivien aikana oli tehokasta ja myös prosessinomaista. Asioita kyseenalaistettiin – siihen oli sanaton lupa- ja uusia näkökulmia ja mahdollisuuksia annettiin tulvia. Tiimissä on kolme kuntoutuksen työntekijää, jotka ovat tottuneet kyseenalaistamaan ja löytämään ratkaisuja dynaamisesti. Näytti siltä, että tiimi lähti mukaan tämänlaiseen työskentelyyn pian aloituksen jälkeen.

Kehitystyö elvytti tiimien toimintaa ja tiimin perustehtävä kirkastui monelle matkan varrella. Kehittämispäivien aikana moni osallistuja sai aikaa ajattelulle ja keskustelulle. Suhtautuminen omaan työhön vahvistui ja työn tekeminen sai syvempää merkitystä. Aikaisemmin huomio kiinnitettiin kovan työn tekemiseen ja omasta osuudesta huolehtimiseen. Nyt tilalle tuli vision merkityksen korostaminen ja vastuunotto omasta ja muiden työstä. Uskallus omien ideoiden esittämiseen vahvistui. Vaikutusmahdollisuuksien mieltäminen työn kehittämiseen ja muutokseen olivat alkuun kovin erialisia osallistujien kesken. Toisena kehittämispäivänä uskallettiin ideoida vielä avoimemmin, kun nähtiin että itse voimme muuttaa.

T&K- hankkeeseen liittyvän tutkimuksen pätevyys- ja luotettavuuskriteerit täytyvät mielestäni, koska työni on moninainen, moniammatillinen ja vahvasti työelämään sidottu. Mukana on ollut työelämän ihmiset tekemässä, ohjaamassa sekä tukemassa hanketta. Hanketta on seurannut myös organisaatiomme

hallitus, joka koostuu kaupunkimme päättäjistä ja luottamushenkilöistä. Hanke on motivoinut isoa joukkoa organisaatiossamme ja valanut uskoa tulevaan ja yhteiseen tekemiseen ja onnistumiseen. Uskottavuutta parantavat konkreettiset tuotokset, joita tiimit ovat yhdessä tehneet. Menetelmän tulosten perusteella organisaation eri tasoilla todettiin menetelmän sopivan ja olevan hyväksyttävä ja käytettävissä oleva menetelmä meille.

Kehittämispäivien jälkeen kuuluneita kommentteja:



10 Hankkeesta jatkoa kehittämistyöhön

Puoli vuotta kehittämistyön aloittamisesta pidettiin henkilökuntakokous, johon koko henkilöstö oli kutsuttu mukaan. Henkilökuntakokouksen jälkeen jäätiin kesätauolle ja seuraavat kehittämispäivien ajankohdat sovittiin tiimeittäin syksyn aikatauluihin ja vuoden lopulla vielä viimeinen tälle vuodelle. Kehittämispäivistä toivotaan tulevan vallitseva tapa talossa.

11 Pohdintaa

Aloitin opiskelujeni aikana jo kaksi erilaista opinnäytetyötä ja tutustuin niiden kautta toimintatutkimukseen ja kehittävän työ tutkimukseen. Aiheet olivat kuntoutuksen sisältä, molemmat varhaisen vaiheen kuntoutuksen muotoja, joissa muistisairauden alkuvaiheessa tarjottu interventio päiväkuntoutuksen muodossa olisi niin yksilötasolla kuin yhteiskunnallisestikin merkittävää. Ikääntyneiden virkistyskursseista sain valmiiksi tuotteen ja kurssit jo pyörivät palveluvalikoimassamme. Halusin kuitenkin vaihtaa vielä kerran aihetta, kun minulle tarjottiin tilaisuutta johtoryhmän toimesta kehittää organisaation tiimejä Metal Age- menetelmällä. Metal Age menetelmää olen ollut käyttämässä aiemmin Kehitysyhtiö Kurun Hyvä Työn moniammatillisen asiantuntijaverkostoryhmän kanssa eräässä työhyvinvointiprojektissa. Idea oli haastava, sillä kyseessä ei ollut vain yhtä ryhmää, vaan neljää tiimiä sekä mahdollisuus harjoitella keittiön kahden eri toimipisteen työntekijöillä ikään kuin pilottiryhmänä. Organisaation yksi tiimi viidestä jätettiin pois hankkeesta, sillä markkinointitiimissä jäsenenä ovat 3 johtoryhmän jäsentä, joista kaksi ovat kaiken lisäksi kuntoutustiimin jäseniä. Työni antaa uutta tietoa tiimien kehittämiseksi strategisena työvälineenä. Aiheen valintaa on hyvin harkittu, sillä aloitin kahdesta muusta aiheesta tehden perusteellista työtä niiden kanssa, mutta oman organisaation tulevaisuuden muutoksen haasteita ajatellen se on perusteltu ja se liittyy kiinteästi koulutusohjelmamme ydinsisältöihin, johtamiseen, asiantuntijuuteen ja kehittämiseen. Työni lähteet ovat sekä kotimaisia, että kansainvälisiä. Olen pyrkinyt valitsemaan aineistoa hyvin kriittisesti, jotta ne palvelisivat sekä organisaatiotani, että itseäni ajankohtaisina ja monipuolisina. Onhan kyseessä opintojen oppimisen näyte. Matkan varrella opiskeluista oli hyötyä hankkeessa muun muassa laadunhallinnassa, kun tiimit työstivät palvelulinjojen kuvauksia ja tuotteistamista, yrittäjäyys opiskeluissa antoi eväitä oman tiimini uuteen näkökulmaan ja messujen järjestämiseen. Viestinnän osuudesta oli hyötyä dementia-tiimin huonetauluideassa. Hanketta oli ja on mukava, mutta haastavaa viedä eteenpäin. Menetelmä toimi meillä odotetusti arviointikriteerinä ollut soveltuvuus täyttyi.

Hankkeen alkuaikana oli mielekästä saada näkyväksi sitä organisaation toimintaa, joka ilmenee ihmisten niin sanotussa epävirallisessa työpuheessa. Monesti kuulee ruokapöydissä ja käytävillä, miten asiat sujuisivat ja olisivat paremmin, jos tehtäisiin tällä tai tuolla tavalla. Yhdessä esimieheni kanssa ohjaamissa kehittämispäivissä saimme kuulla monentasoista- ja kuuloista puhetta esimerkiksi käytöstavoista työpaikalla. Kuntoutusosaston ja hoito-osaston välillä tuntui olevan alkuun aika tavalla erilainen näkemys työstä, ja varsinkin sen kehittämisestä. Kuntoutusosaston työntekijät olivat työnohjausten kautta jo matkalla kehittämisajatteluun ja toiminnan kautta oppimiseen. Hankkeen aikana uskoisin dialogin merkityksen kasvaneen ja käsittääkseni myös oppimista toiminnan kautta ajattelutoimintaa kohtaan. Hankkeen toimeksiantaja, eli organisaatiomme johtoryhmä sai nähdä lukuisan määrän konkreettisia toimenpiteitä ja tuotoksia tiimeiltä suhteellisen pienen ajan sisällä, ja kaiken lisäksi osallistujista ainakin kyselyyn vastanneet pitivät työskentelymuotoa sopivana itselleen sekä tiimilleen. Huoli tulevaisuudesta ehkä hieman lievittyi, sillä huomasimme olevamme samassa veneessä ja eri suuntiin soutaminen olisi hölmöläisten työtä ja resurssia hukkaavaa. Muutos on vääjäämättömästi edessämme ja koko talon työpanosta tarvitaan.

Oma roolini jakautui kolmeen prosessin kulussa. Kehittämispäivien ohjaajana sain toimia johtamistyössä lähinnä koordinoijan roolissa, erityisasiantuntijana menetelmän osalta sekä kehittäjänä organisaatiotasolla. Tiimin vetäjän rooli antoi minulle mahdollisuuden vaikuttaa organisaation kehittämiseen oman tiimin jäsenenä. Se, että olen itse ollut yksi 26 vastaajasta, ei vääristäne tulosten laatua. Pidän omaa osallisuuttani vastaajien joukossa kuitenkin tarpeellisena ja tärkeänä, koska olen mukana yhden kehittämistiimin toiminnassa. Vastasin kysymyksiin tiimin jäsenen näkökulmasta, en menetelmän ohjaajan roolissa. Kolmas rooli prosessin kuvaajana ja raportoijana opinnäytetyöni muodossa soi objektiivisimman näkökulman kehittämiseen. ns. helikopteriperspektiivi avautui minulle tuossa roolissa. Täysin objektiivinen en kykenekään olemaan ko. kontekstissa, sillä oma maailmankuvani ja näkemykseni tunteineen värittävät raportoinnin, mutta tiedonkeruun raakadata ja suorat lainaukset sekä sisällön

analyysit kyselyistä ja ryhmähaastatteluista toimivat faktoina ja oppimispäiväkirjani havaintoinani.

Opinnäytetyössäni käytän jonkin verran kansainvälistä tutkimusta, sillä koin kotimaisenkin tutkimuksen olevan laadukasta ja tuoretta. Teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuksellisuusosiot vaativat syvempää perehtymistä ulkomaiseen tutkimukseen. Metal Age- menetelmän kehittäjä, Ove Näsman on itse ruotsinkielinen, mutta hänen materiaalinsa on suomenkielistä ja koulutuksen menetelmään olen saanut häneltä itseltään pienryhmässä. Teoreettiseen viitekehykseen valitsin aiheet muutos ja uudistuminen, tiimityö, moniammatillisen tiimin eri-ikäiset työntekijät, dialogin merkitys sekä valtaistuminen yksilö- ja ryhmätasolla. Merkittävimmiksi prosessissa tulivat tiimityön, dialogin ja valtaistumisen käsitteet. Ikäkysymys ei prosessin kulussa noussut haasteelliseksi. Hanketta eteenpäin viedessä nämä tuntuivat olevan merkittäviä tekijöitä kehittämistyössäni. Metal Age menetelmän kuvaan täsmällisesti, kuten Ove Näsman itse on sen opettanut. Hanketta oli mahdollista muuttaa sen edetessä ensimmäisen toimintasyklin arvioinnin perusteella. Kuvaan hankkeen kulkua tämän takia niin, että esitän kyselyn tuloksia ensimmäisten kehittämispäivien kuvauksen jälkeen. Tulosten perusteella päätimme lisätä alkuperäiseen suunnitelmaan henkilökuntakokouksen, jossa tiimit voivat jakaa oppimaansa ja antaa mahdollisesti ideoita toinen toisilleen. Näin henkilökuntakokouksen ideana ei ollut vain tulosten julkistaminen.

Viitekehykseen tiimi on perustavana pohjana ja mielestäni vaati teoriaselvityksen siitä, mitä tiimi oikeasti on ja tarkoittaa. Meillä ollaan ehkä aiemmin vain `oltu` jossakin tiimissä, mutta tarkoitusta, tavoitetta tai edes tehtäviä ei oltu kuvattu eikä niistä oltu sen enempää keskusteltu uuden jäsenen aloittaessa. Itse tiiminvetäjäksi ryhtyessäni halusin selvittää itselleni, mikä on tiimin tarkoitus ja mitä minulta ja meiltä odotetaan. Opiskelujen aikana nuo kirkastuivat ja tein aiheesta tehtävän johtamisen kurssilla. Jaoin tehtäväni työpaikalla tiimin vetäjille ja henkilöstöpäälliköllemme, koska hän on ollut vastuussa tiimien toiminnasta. Tiimi on mielestäni nimen omaa jäsentensä summa ja jäsenien pitää olla valmiita tukemaan toinen toistensa kehittymistä ja

olla vastuu omastaan. Yhden kohdatessa ongelmia työssä, voi tiimi haastaa ja työstää niitä yhdessä. Palautteenannon pitäisi olla jokaisen tiimiläisen velvollisuus ja oikeus ja puuttuminen varhain tilanteisiin auttaisivat kaikkia. Mielestäni puuttuminen kohteliaan passiiviseksi osallistujaksi tai odottaminen ei vie minnekään. Jossakin vaiheessa tuntui, että meillä onnistumisen pakko ja kyseenalaistamiset tuomittiin kapulan laittajiksi rattaisiin. Metal Age-menetelmän sisällään pitämisen ratkaisukeskeisyyden vuoksi olemme ehkä oppineet näkemään ja kohtaamaan asioita vähän eri tavalla ja keskustelemaan asiat asioina, ja mikä tärkeintä, olemme tehneet myös kompromisseja. Metal Age-menetelmän kehittäjä pitää itsekin tärkeänä yhdessä tekemistä yli osastorajojen. 1.kyselyn pohjalta tiimityön vaatimukset tulivat ajankohtaiseksi ja tiimin perustehtävä alkoi muotoutua. Tiimin olemassaolo tuli perustelluksi ja jäsenet saivat yhteenkuuluvuuden tunnetta. Toisen kehittämispäivän jälkeen tiimit toimivat hyvin prosessinomaisesti ja lähes kaikki olivat tyytyväisiä tiiminsä kehittämistyöskentelyyn.

Ikä on mielestäni hyvin yksilöllinen käsite, sillä usein ihmiset kokevat usein itsensä omaa kronologista ikäänsä nuoremmiksi. Työpaikalla kuulee ja tuntee aina välillä sukupolvien välisen kuilun. Yhteiskunnan muutokset ja teknologian kehittyminen ovat ehkä syventämässä juopaa. Ikääntyneet eivät ehkä tunne itseään enää niin tarpeellisiksi kuin aiemmin, sillä työelämän osaamisen ja vallan painopiste ovat muuttuneet nuoremmille ainakin teknologian osalta. Toisaalta elinikäinen oppiminen on valtava haaste, sillä työelämässä ei ehkä oikeasti pärjääkään enää nuoruudessa saadulla peruskoulutuksella, vaan uusiakin asioita on vain opittava. Töitä voidaan jakaa osaamisen ja mieltymystenkin mukaan, kunhan arvostetaan kaikkien työtä yhtä lailla. Ennakkoluulot ikäpolvien välillä eivät saa hajottaa tai pilkkoa tiimiä. Ja työelämässä varmasti tarvitaan molempia, senioreita ja junioreita. Sosiaalisen pääoman kasvattaminen ja hiljaisen tiedon siirtäminen senioreilta junioreille on tärkeää ja näen sen rikkautena. Areenoille, joissa siirto tapahtuu luontevasti, on annettava tilansa ja aikansa. Organisaatiossamme on totuttu ikäystävällisiin työtapoihin. Työyhteisö on kasvanut nuorilla äideillä, jotka ovat lisääntyneet ja ymmärrystä elämäntilanteisiin on löytynyt. Ikääntynyt työntekijä on puolestaan

saanut mahdollisuuden nk. lomapankkiin ja joustaviin osa-aikatoihin ja osa-aikaeläkkeellä oloon. Metal Age-menetelmä on alun perin kehitetty erityisesti ikääntyviä työntekijöitä ajatellen, mutta toimii mielestäni varsin ikäystävällisenä menetelmänä. Ikä-kysymys ei kuitenkaan noussut mitenkään merkittäväksi prosessissa.

Dialogin merkitys kasvoi koko ajan opinnäytetyötä tehdessäni. Aina kun on kyse ihmisistä, on vuorovaikutuksella iso osansa. Wiion lain mukaan viestintä melkein aina epäonnistuu, ja sattumalta onnistuu. Siinä meille näyttäisi olevan työn sarkaa pitkäksi aikaa. Sisäinen viestintä tuntuu aina ontuvan jostain päin, mutta uskon että aidon dialogin avulla pääsemme lähemmäs sattumaa, eli onnistumisia. Suoraan puhuminen on tärkeää tiimissä. Vaikeudet syntyvät, kun peitämme asioita ja yritämme sitten peittää, että meillä on jotain peitettävää. Työympäristöön ei pitäisi antaa henkilökohtaisten asioiden ja mielipiteiden vaikuttaa, mutta näitten erottaminen on haasteellista. Rakentavassa ja toista kunnioittavassa mielessä osataan antaa myös palautetta. Onnistumisten esiin nostaminen on toinen asia, jossa meillä on parannettavaa. Se, miten tuomme asiat esille, ei ole täydellistä mutta parantunut on huimasti.

1.kehittämispäivän jälkeisessä kyselyssä dialogitaitoja haettiin ja sen olemassaolo tunnistettiin. Tärkeää on ollut oppia miettimään mitä keskusteluissa tapahtuu tässä ja nyt sekä asioiden katsomista uusin silmin. 9 vastaajaa olivat kokeneet reflektoinnin syvempiäkin tasoja vastatessaan kyselyn avoimeen kysymykseen. Suunta oli hyvä ja dialogitaitoja sivuttiin. Kuuntelemisessa ei ole tarkoituksena vain sanojen kuuleminen, vaan kykyä ottaa sanat vastaan ja hyväksyä ne. Itsensä kuuntelemaan ja kiinnittäminen huomio omiin reaktioihimme antaa rohkeutta, joka paistoi osassa vastauksia. Itsensä kuuntelu edellyttää sisäistä hiljaisuutta, johon suurin osa meistä ei ole tottunut, mutta sillekin täytyy luoda tilaa oman itsensä kuuntelemiselle. Keskustelu, jota kehittämisen aikana käytiin, ehkä muokkasi osallistujien käsityksiä käsiteltävistä asioista ja omasta tiimistä ja ehkä koko organisaatiosta. Osallistujat ehkä paikansivat uudelleen oman sijaintinsa suhteessa tiimin

tavoitteisiin ja arvioivat omaa työskentelyään ja suhdettaan myös työtovereihinsa. Tältä tuntui ainakin oman, kuntoutustiimini, kohdalla olevan.

Reflektioon kasvu jatkuu vielä, sillä asioiden ja ilmiöiden sanoittaminen auttaa ymmärtämään erilaisten ilmiöiden jylläämistä työyhteisössä. Muutos on kuitenkin jo selkeästi lähtenyt liikkeelle ja se on hyvä merkki. Paikan valintaa kehittämispäiville pohdimme yhdessä esimieheni kanssa, sillä työrauha parhaan dialogin saavuttamiseksi oli ensisijaista, mutta toisena ajatuksena oli myös tehdä Poukanvilleä hoito-osaston henkilökunnalle läheisemmäksi ja `omaksi`. Tilan valintaa yksi osallistuja kommentoi toisessa kyselyssä näin: `oikea paikka ja oikea aika` .

Organisaatiomme tulevaisuus tulee muuttumaan vääjäämättä, sillä asiakaskuntamme on perinteisesti koostunut hyvin ikääntyvistä sotainvalideista ja veteraaneista. Heidän loppuaikansa tulee lähivuosina ja siihen on valmistauduttava turvataksemme oman elinkeinomme. Muutosprosessi ei ole koskettanut aiemmin koko talon henkilökuntaa, sillä hoidettavia sotainvalidien määrä on ollut vain kasvussa hoitoisuuden tarpeen takia.

Muutosprosessi talossamme kyllä alkoi noin viisi vuotta sitten, jolloin aloitimme työnohjauksen ulkopuolisen työnohjaajan kanssa. Työnohjaus lähti alkuunsa ensimmäisenä johdon tasolta, jolloin organisaatorakenne sai kokea muutoksen ja selkiytymisen. Johto rakensi organisaatiolle tulevaisuuden vision ja hahmotteli strategiaa. Visio pyrittiin istuttamaan koko organisaation työntekijöiden mieliin kristallinkirkkaaksi näkymäksi, jota kohden kaikki toimintamme ohjautuisi sekä tietoisesti että tiedostamatta. Strategia sisälsi työnohjauksen jatkumisen tulevaisuudessa tietyin aika välein. Ryhmätyönohjaus lähti sitten liikkeelle kuntoutusosastolta, jolle määriteltiin oma, laajennettu kokoonpano fysioterapeuteista, kuntohoitajista ja toimintaterapeutista ja vapaa-ajanohjaajasta sekä päivä kuntoutuksen hoitajasta. Kuntoutuksen ryhmä sitoutui kehittämään toimintaa ryhmänä, sai käytettäväkseen riittävästi sekä ammatillista, ajallista että aineellista resurssia. Organisaation johto antoi tuen sekä valtuutti ryhmän kehittymiseen.

Ryhmätyönohjauksessa käytettiin muutoslaboratoriomaisia muutoshallinnan piirteitä. Ryhmä siirtyi pois työpaikan seinien sisältä nk. kehittämispäiville 3-4 kertaa vuoden aikana. Ryhmä loi pikkuhiljaa itselleen tavoitteen unelmasta laajentaa toimintaa talon seinien ulkopuolelle, uusille asiakasryhmille. Parin vuoden työskentelyn jälkeen saimme aikaan konkreettisia tuloksia, mutta muutostyö on jatkuvaa ja olemme sillä tiellä vieläkin. Useiden kehittämispäivien ja työnohjaajan tuella kirjasimme sen hetkiset vahvuutemme, heikkoutemme, toiminnan tuomat uhat sekä riskit käyttämällä. Loimme omaa kuntoutuksen visiota ja strategiaa koko organisaation tulevaisuuden vision ja strategian pohjalta saavuttaaksemme päämäärän. Halusimme lisää toimitilaa, jossa voisimme kehittää unelmoimiamme hyvinvointipalveluja laajasti. Kaivoimme itsestämme enemmän tai vähemmän sisäistä yrittäjyyttä. Listasimme ammatilliset kehittymisten listan, joihin jokainen vaikutti omilla unelmillaan.

Kaiken kaikkiaan muutos eteni loistavasti. Muutosvastarintaa ei ollut nimeksikään, pikemminkin muutosinnokkuutta ihan siviilipuolelle asti, jolloin työ- ja siviiliasiatkin jossakin määrin sekoittuivat. Muutosprosessin jälkeen kehitystyö jatkui ja hiontui, mutta jonkinasteista väsymystäkin ilmaantui.

Teoriassa tässä kehittämisprosessissa on ollut muutoslaboratorion kaltaisia elementtejä, mutta näkisin valtaistavalla työotteella ja flow-tilan saavuttamistavoitteilla olleen oman tilansa. Muutoslaboratorion piirteitä näkyi muun muassa nk. paineistetussa työskentelyssä, jossa nk. edelläkävijäryhmä siirtyy pois omalta työpaikaltaan työstämään kehitystä. Peilauksen elementtejä haettiin SWOTin käytöllä ja oppimisen tiedon jakamisella ja soveltamisella. Arviointi ja reflektointi eivät näkyneet työskentelyssä heti, vaan kehitys eteni kuin höyryjuna.

Muutoskokemusta siis on jo organisaation sisällä kuntoutuksen osastolla. Uudet ajattelutavat omaksutaan arkisessa työssä, kun niitä testataan ja niiden käyttökelpoisuutta ja merkitystä arvioidaan. Koko talon muutokseen lähdemme luottavaisin mielin, kun uskomme ja tahdomme, että meillä on vaikutusmahdollisuuksia oman työmme sisältöön ja rakenteisiin. Kun on oppinut ymmärtämään itse mistä tulee ja missä olen, voi alkaa itse ohjata

menosuuntaansa ja vaikuttaa asioihin. Jokaisella ihmisellä on valinnanvapaus omasta elämästään ja vastuu omasta käytöksestään ja suhtautumisestaan.

Toisen kehittämispäivän jälkeisessä kyselyssä toivo muutoksen sujumisesta näkyi ja oli ehkä sivuuttanut skeptisyyden, jopa kyynisyydenkin. Itsensä johtaminen vaatii mielestäni valtaistumista ja siksi olen valinnut valtaistumisen yhdeksi käsitteeksi. Valtaistumisen, ja tiimitasolla ryhmävaltaistuminen on voima, joka auttaa tuloksia syntymään. Toisena kehittämispäivänä huomasin valtaistuneen työskentelyn saaneen tilansa, sillä tiimiläiset huomasivat että valtuutus toimivaltaan on todellinen, ja toimenpidemuutokset ovat toteutettavissa olevia ja itselle mahdollisia. Samoja flow-piirteitä koin itse kuntoutuksen työnohjauksen parissa aiemmin.

Jos ajattelen kaikkea yhteistä tekemäämme ekspansiivisen oppimisen viitekehystä, niin muutossyklissä ajalehdimme aika ajoin ristiriitojen väliä, ja joskus tuntuu, että koko organisaation seisahtaneen nk. neljänteen ristiriitaan, jossa omien toimintojen ja ympäristön välillä on ristiriitaa. Muutoksen hyötyjä ei aina kyetä tekemään näkyväksi kaikilla osa alueillamme ja se, mikä näyttää kehittyneen kuntoutuksen omissa kehittymistoiminnoissa, ei välttämättä näy varsinaisesti taloushallinnon puolella. Se miten, saamme näkyväksi muutokset muilla toimialueilla organisaatiossamme, vaatii ehkä työkalujen muuttamista ja oppimista niiden lukemisessa, päivitystä esimerkiksi myyntitilastoissa, tuloista ja menoista sekä palvelujen käyttöasteista ja resursseista.

Muutos ja tulevaisuuden haasteet ovat yhteinen asiamme ja kaiken kaikkiaan vastaamme molempiin parhaiten tekemällä työmme hyvin. Uudistuminen ja ajan hermolla eläminen ovat elinvoimaisuuden ja kilpailussa selviämisen ehtoja. Työnohjaajani käyttää osuvaa metaforaa pesäpallon pelaajasta osana joukkueen menestymisessä niin, että jo silloin kun pallo syötetään ilmaan, pitää ulkokentän pelaajan olla reagoimassa minne päin pallo aikoo lähteä, eli olen työntekijänä valppaana kehittymään suuntaan johon ala näyttää kehittyvän. Tuleviin muutonhaasteisiin ja koko terveydenhuoltoalaa liittyviin haasteisiin pystymme vastaamaan uusimman tiedon ja osaamisen avulla reagoimaan oikea-aikaisesti ja olla mukana alan kehittämisessä. Hyvinvointikeskus

Poukanville on antanut mahdollisuuden kehittää toimintojamme laajalti yrittäjämäiseen toimintaan. Toiminnassa olemme oppineet oman ammattimme perusosaamisen lisäksi liiketalousosaamista, sisäistä yrittäjyyttä sekä uusien asiakasryhmien kohtaamiseen liittyviä haasteita. Vahvalla osallistumisella olemme saaneet uusia, motivoivia ja haastavia työtehtäviä, jotka sitouttavat työntekijöitämme `oman yrityksen pyörittämiseen`. Toisaalta työn muutoksessa on otettava huomioon muutos työlle ominaiset riskit ja jälkiteollisen työn synnyttämät stressikokemukset, joita jokainen meistä kohtaa omalla tavallaan.

Metal Age- moniammatillisten tiimien toiminnan kehittäjänä huomioi sosiaaliseen pääomaan ja luottamukseen liittyvät valtarakenteet. Työntekijät saivat kokea ennen kaikkea oman työhönsä todellisen vaikuttamisen mahdollisuuden. Vaikutusmahdollisuuden näkyväksi tekeminen auttaa vahvistumaan ja laittamaan alulle positiivisen syklin. Koen itse tämän valtaistumisena niin yksilö- kuin ryhmätasollakin. Valtaistuneessa ryhmässä ylletään korkeammalle kuin yksin tekemällä. Työnteko ei edes tunnuta `työltä`, vaan on jopa kivaa. Tutkija Päivi Huotarinen toiveena ja hänen tutkimuksessaan kyselyyn vastanneilla on tarve kehittää johtamista niin, että henkilöstö otetaan mukaan jo suunnitteluvaiheessa. Työelämän kehittäminen vaatii organisaatioilta yhä enemmän osallistuvaa ja osallistavaa suunnittelua. Yhteisöllisyyden merkitys on yhteiskunnassa pirstoutunut ja etsinyt uusia uomiaan muun muassa sosiaalisissa medioissa, mutta minusta tuntuu, että ihmiset haluavat ja kaipaavat fyysistäkin läsnäoloa vuorovaikutukseen. Ainakin ikääntyneet työntekijät, jotka ovat eläneet ns. perinteisissä sosiaalisissa tilanteissa, tuntuvat olevan eksyksissä yhteiskunnan muutoksessa ja tämä heijastuu työelämäänkin. Jatkotavoitteena olisikin kehittää työtä jälkiteollisempaan suuntaan tai lähelle uuden työn teoriaa. Tätä me nyt teemme ja muutamme perinteistä työtapaa koko organisaation tasolla. Siitä saimme hienon alun kuntoutusosastolla työnohjaajan avulla.

Tiimityön kehittämisessä opin ja kasvoin systeemiajatteluun, sillä kaikki vaikuttaa kaikkeen. Meillä on usein tapana pilkkoa asioita pieniin paloihin ja unohtaa kokonaisuus. Organisaatio on kuin palapeli ja yksi toiminta vaikuttaa

toisaalla toiseen asiaan ja toisaalla toiseen ja siten kertaantuu. Meidän tulisi kuitenkin nähdä koko ajan metsä puilta ja hahmottaa, että pienet osat kuuluvat aina suurempaan kokonaisuuteen. Työntekijät kehitystiimien jäseninä jakavat osaamistaan moniammatilliseen työhön ja laajentavat osaamistaan tiimityöskentelyssä. Oman tiimini perustehtävän näkisin muuttuvan lähitulevaisuudessa eniten, sillä kohderyhmien ja toiminnan muuttuessa parin vuoden sisällä ovat haasteet erilaisia. Kuntoutusmuoto tai painopiste niissä ehkä muuttuvat ja erottautuminen kilpailukyvyltä erinomaiseksi palveluntuottajaksi vaatii osaamista myös ulospäin perinteisestä osaamisesta ja astumista pois totutulta mukavuusalueelta. Näillä oppimiskokemuksilla aiomme työstää Terveyskodin koko kuntoutuslaitoksentoimintaa jatkossa.

Omia positiivisia oivalluksia omasta organisaatiostani tein paljon kehittämistyön edetessä. Olemme tehneet jo hyvin paljon pitkäjänteistä työtä tulevaisuuden suhteen ja on sääli, ettei työ näy vielä koko organisaatiossa. Peilaan itseäni sekä rivityöntekijänä että tiimivetäjän roolissa sekä pyrin valottamaan itselleni molempien työntekijän, ja työantajan tavoitteita. Tavoitteet pitäisivät olla samansuuntaisia, sillä palataan taas kokonaiskuntoisuuden alkulähteille, jossa hyvinvoiva ja oppimishaluinen työntekijä on organisaation arvokkain pääoma. Jo hankkeen suunnitteluvaiheessa innostuin itse johtoryhmän aloitteesta lähteä kehittämään organisaation hyvinvointia, ja samalla tuottavuutta tiimien tasolta. Opiskeluistani jäi myös mieleen Raija Taavelan kertoma nk. Japanin malli, jossa strategian luominen ja juurrutus lähtevät ruohonjuuritasolta. Itse peilaan näitä oppeja omiin oivalluksiini myyntiosaamisesta; kun asiakas itse kertoo tarpeensa tarjolla olevasta tuotteesta, on puolet myyntityöstä tehty. Sama psykologinen ilmiö on ehkä vaikuttamassa työelämässä, sillä kun saa itse päättää tai olla mukana päättämässä, sitoudutaan omaan päätökseen tiukemmin. Omalle kehittämistyölleni saan jatkoa omassa organisaatiossani ja tuntuu hyvältä se, ettei opinnäytetyötä tehty hyllylle säilytettäväksi, vaan moni pääsi siihen osalliseksi ja sen hedelmä elää ja kasvaa organisaatiossamme. Opinnäytetyöni rajautui kehittämisen ensimmäiseen puoleen vuoteen. Asioiden tekeminen näkyväksi ja niiden sanoittaminen on vieläkin tärkeämpää kuin ehkä vieläkään osaamme tehdä. Kun minulla menee hyvin, sinullakin menee hyvin ja kaikki

voitamme. Talouden puolella onkin siihen oma terminsä win-win-tilanne. Yhdessä olemme enemmän. Metal Agen käytön myötä yhdessä ratkominen motivoi uusien asioiden oppimiseen ja ottaa huomioon myös tunneälyn ja oman työn kehittämisen. Mieleeni jäi matkan varrella lukeneestani kirjasta `Älykäs itsensä johtaminen` Pentti Sydänmaalakan sanat lapsilleen: `johtakaa itseänne älykkäästi; kunnioittakaa kehoanne, kehittäkää mieltänne, jalostakaa tunteinanne, seuratkaa arvojanne ja löytäkää työnne merkitys. `Pohdin itse, että mitä muuta tiimiin osallistujalta voisi pyytää/vaatia/neuvoa, niin lisäisin vain vanhan viisauden: kohdelkaa muita niin kuin haluaisitte itseänne kohdeltavan.

Pohdintaosuudessa olen käyttänyt tukena oppimispäiväkirjani sisällön analyysiä.

LÄHTEET

- Ahonen, G., Näsman, O. 2007 Tulosta ja hyvinvointia. Druvan-malli. TTK.
- Ahonen, G, Näsman, O. 2008 Druvan-projekti. Työterveyslääkäri; 26(1)
- Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu teos. Hamina: Akatiimi
- Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Akatiimi
- Anttila, P. 2010. Tutkimuksen reliabiliteetti sekä validiteetti. Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi. Virtuaaliammattikorkeakoulu. luettu 7.8.2010.
- Dale, R. 1998 Evaluation Frameworks for Development Programmes and Projects. New Delhi
- Elo, A-L, Hirvonen, M, Perkiö-Mäkelä, M, Ervasti, J. 2006. Työ ja terveys -haastattelututkimus. Työterveyslaitos
- Havunen, R. 2004 Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Talentum.
- Hirvihuhta, H. 2002 Oppiva organisaatio ratkaisukeskeisesti. Ratkes. 3/2002.
- Hoffman, E.J., Kinlaw, C.S & Kinlaw D.C. 2001 Developing Superior Project Teams: A Study of the Characteristics of High Performance in Project Teams.
- Honkanen, H
- Huotari, P. 2004 Strateginen osaaminen ja sen johtaminen. Väitöskirja. Helsinki
- Ikäystävällisyys työyhteisöissä. 2010. Työterveyslaitos. Julkaisu
- Ilmarinen J, Hussi T. 2009. Ikäjohtaminen tukee työuran eri vaiheita. Työterveyslaitos
- Julkunen R, Kaskisaari M, Rikala S, Virkki T. 2009. Työelämän vanhat, vihaiset ja väsyneet, Valta ja haavoittuvuus työelämän luottamusrakenteissa, Raportti. Jyväskylän yliopisto
- Kaartinen, V. 1994. Oppimispäiväkirjat aktiivista oppimista edistämässä. (toim.) J. Tähtinen Opettajuuden eväät. Kirjoituksia oppimisesta, opetuksesta ja opettajankoulutuksesta. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta. Julkaisusarja B
- Kaski, S, Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus. Helsinki. Edita.
- Kazi, M.A.F. 1998. Putting single- case evaluation into practice. The working of social work. London.
- Kazi, M.A.F. 2003. Realist Evaluation in practice. London.
- Kerätär, R.. 2003. Työterveyslääkäri (1): Julkaisu .toim. Suomen Työterveyslääkäriyhdistys r.y.
- Kopakkala, A. 2005. Porukka, jengi, tiimi. Helsinki. Edita.
- Laine, K. 2010. Saariston Työhyvinvointiakatemia. Henkilökohtainen tiedonanto sähköpostitse. 4.5.2010

- Laitilan Terveyskodin toimintakertomus 2009. Kiinteistöosaakeyhtiö Laitilan Terveyskoti.2010
- Lindström,K. & Kiviranta, J (1995) Työryhmät ja tiimit. Ryhmän toimivuus ja jäsenten hyvinvointi. Työ ja ihminen tutkimusraportti 6 . Työterveyslaitos, työministeriö, Helsinki
- Mäntysaari, M.1999 Arviointitutkimuksen taustaoletukset. Arviointi ja asiantuntijuus, Tampere
- Näsman O & Haga. 2003.Työterveyslääkäri;(4):540-543.
- Näsman, O & Ahonen, G. 2008. The DRUVAN-project .Työterveyslääkäri 1/2008. Suomi.
- Näsman, O. 2007.Metal Age –koulutusmateriaali.Metal-Age ohjaajakoulutus 6.6.2007. Turku
- Patton, M. Q. 2001. Qualitative research and evaluation methods (3rd ed.). Newbury Park, CA.
- Pawson,R, Tilley,N . 1998. Realistic evaluation. London
- Puutio,R. 2002.Organisaation konsultointi-mahdollistavan keskustelun luomista, Ratkes.
- Romana, A. Coaching- koulutuspäivä. 6.6.2008. Turku.
- Rossi, P Freeman, Howard E. 1989. Evaluation — A Systematic Approach. Newbury Park, CA.
- Robson, C .2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Helsinki. Tammi
- Räisänen,A.2005.Kehittävään arviointiin. Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 6.Jyväskylä.
- Roman, J. 2005. A Study of Organizational Dialogue: Facing the truth, gaining inspiration and creating understanding of the function of an organization.Väitöskirja. Helsingin Yliopisto
- Sydänmaalakka, P.2006.Älykäs itsensä johtaminen. Talentum.
- Sydänmaalakka,P.2004.Älykäs organisaatio. Talentum.
- Tervo-Heikkinen,T.2004.Työolobarometri-tutkimus Suomen sairaanhoitajaliitto ry. Tampere. 2008
- Työterveyslääkäri 2010;28(2)),121-121.Julkaisu. Suomen Työterveyslääkäriyhdistys r.y.
- Utriainen, K.2009.Arnostava vastavuoroisuus ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvoinnin ytimenä hoitotyössä. Lääketieteellinen tiedekunta, terveystieteen laitos, terveyshallintotiede, Oulun yliopisto, Oulu.
- Virmala,T.2010. Dialogia työpaikoille. Suomen Ekonomiliitto
- Väänänen,A.2003.Tiedonsilta.2/2003.Työsuojelurahasto.Helsinki
- <http://www.tiedonsilta.fi>
- Tulostettu 18.8.2009
- www.helsinki.fi/rpol/oikeushistoria/aine/tutkimuspkirjaohje.pdf
- Tulostettu 1.2.2010
- www.Mediona.fi
- Tulostettu 18.7.2010
- <http://www.uta.fi/tyt/verkkotutor/dialogi.htm>
- www.sefe.fi

www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/05/

www.ttk.fi

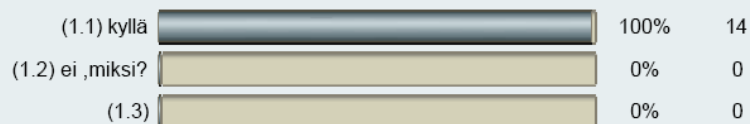
www.ttl.fi/fi päivitetty 29.04.2010.

Kyselyn nimi Metal Age kehittämisen työvälineenä
 Kyselyn tekijä Oca218b3
 Kysely luotu 30.3.2010 13:05:50
 Vastaaajien kokonaismäärä 14
 Vastausajankohta 15.7.2010 10:44:58

Kokonaisraportti

1. Sopiiko tämäntapainen tiimi työskentely sinulle?

Kysymykseen vastanneet: 14 (ka: 1)



_Kysymys [1.2] (Sopiiko tämäntapainen tiimi työskentely sinulle? . ei ,miksi?)

1. Ei vastauksia

2. Olivatko tiimille asetetut toimenpidesuunnitelmat mielestäsi demokraattisia?

Kysymykseen vastanneet: 14 (ka: 1)



3. Osallistiko työskentelytapa tasapuolisesti kaikkia tiimin jäseniä?

Kysymykseen vastanneet: 14 (ka: 1,1)



_Kysymys [3.2] (Osallistiko työskentelytapa tasapuolisesti kaikkia tiimin jäseniä?. ei, mielestäni..)

1. (-29216351)

4. Sitouduitko ryhmän päätökseen toimenpiteistä?

Kysymykseen vastanneet: 14 (ka: 1,1)



_Kysymys [4.2] (Sitouduitko ryhmän päätökseen toimenpiteistä?. en, miksi näin?)

1. aluksi kyllä,mutta alkoi unohtumaan (-29216426)

5. Miten hyvin arvioit tehneesi oman osuutesi tiimin sovituista toimenpiteistä?

Kysymykseen vastanneet: 14 (ka: 2,3)

| | | | |
|----------------------------------|--|-------|---|
| (5.1) sitouduin 100% sovittuun | | 14,3% | 2 |
| (5.2) tein mitä pitikin | | 57,1% | 8 |
| (5.3) yritin joitakin sovituista | | 14,3% | 2 |
| (5.4) en ehtinyt tehdä mitään | | 14,3% | 2 |

6. Saitko uusia näkökulmia työkaverisi työtavoista tai tavasta toimia työyhteisössä?

Kysymykseen vastanneet: 14 (ka: 1,4)

| | | | |
|---------------------------|--|-------|---|
| (6.1) kyllä, minkälaisia? | | 57,1% | 8 |
| (6.2) en | | 42,9% | 6 |

_Kysymys [6.1] (Saitko uusia näkökulmia työkaverisi työtavoista tai tavasta toimia työyhteisössä?. kyllä, minkälaisia?)

1. (-29216895)

2. (-29216777)

3. Huomaa erilaisia työtapoja; toiset miettivät paljon, toiset ryhtyvät tuumasta toimeen - molempia tyylejä tarvitaan! (28240542)

4. joku pitää tärkeänä jotain asiaa mitä en tullut ajatelleeksi itse (-31256802)

5. näkemystä eri ammatissa toimivien ongelmista (28240543)

6. toiset miettivät asioita tarkemmin kuin toiset, hoito-osaston työtavat eroavat jonkin verran kuntoutusosaston tavoista tehdä töitä. (28240541)

7. vastavuoroisuus työpaikkaan kohtaan (-31256771)

8. ymmärrän eri työtä osastojen välillä (-31256713)

7. Oliko tiimin toimenpiteet kehittämiselle alun perin realistisia toteuttaa?

Kysymykseen vastanneet: 14 (ka: 1)

| | | | |
|------------------|--|------|----|
| (7.1) kyllä | | 100% | 14 |
| (7.2) ei, miksi? | | 0% | 0 |

8. Olivatko tiimille asetetut toimenpidesuunnitelmat mielestäsi demokraattisia?

Kysymykseen vastanneet: 14 (ka: 1)

**9. Saitko tiimiltäsi tarpeeksi tukea kehittämistehtävien eteenpäin viemisessä?**

Kysymykseen vastanneet: 14 (ka: 1)



10. Oliko kehittämistyö otettu huomioon työaikajärjestelyissä eli kykenitkö järjestämään aikaa sovituille toimenpiteille?

Kysymykseen vastanneet: 14 (ka: 1,2)

| | | | |
|--------------|--|-------|----|
| (10.1) kyllä |  | 78,6% | 11 |
| (10.2) ei |  | 21,4% | 3 |

11. Tehdäänkö niitä toimenpidesuunnitelmia mitä sovittiin vai jotain ihan muuta? (Koko organisaation tasolla)

1. Tehdään juuri niitä, tosin ehkä vähän eri järjestyksessä kuin mitä sovittiin. (28240541) 🧑
2. en ymmärrä kysymystä, mitä tarkoittaa koko organisaation tasolla? Tiedän vain mitä oma tiimi on sopinut ja tehnyt. (28240543) 🧑
3. Niitä tehdään mitä sovittiin (28240542) 🧑
4. kyllä (-29215391)
5. - (-29215991)
6. kiire,ei ehdi kuin tehdä työn (-29216351)
7. uskoisin että oikeasti yritetään. (-29216426)
8. mielestäni kyllä!koko työyhteisön kannalta tarpeellista kehittää yhdessä. (-29216674)
9. kyllä tehdään (-29216777)
10. kyllä tehdään (-29216844)
11. - (-29216895)
12. perustyö vie oikeasti aikaa ja jonkun pitää tehdä työt (-31256713)
13. yritetään (-31256771)
14. aina ei aika riitä (-31256802)

12. Toivotko tämäntapaisen kehittämistyön jatkuvan?

Kysymykseen vastanneet: 14 (ka: 1)

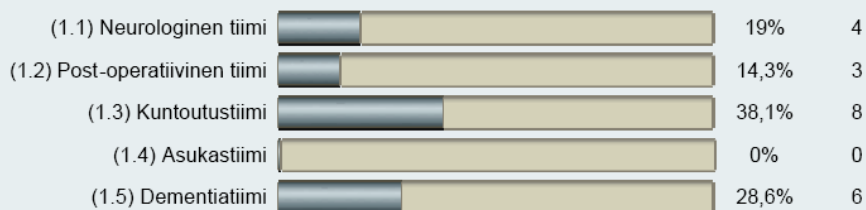
| | | | |
|--------------|--|------|----|
| (12.1) kyllä |  | 100% | 14 |
| (12.2) en |  | 0% | 0 |

Kyselyn nimi kysely tiimien toiminnasta
 Kyselyn tekijä 0ca218b3
 Kysely luotu 10.12.2009 15:04:56
 Vastaajien kokonaismäärä 21
 Vastausajankohta 11.3.2010 16:08:39

Kokonaisraportti

1. Minkä tiimin jäsen olet?

Kysymyksen vastanneet: 21 (ka: 3)



2. miten pitkään olet toiminut tiimin jäsenenä?

Kysymyksen vastanneet: 21 (ka: 4)



3. Onko tiimisi kokoontunut tänä vuonna?

Kysymyksen vastanneet: 21 (ka: 2)



4. Miten tiimisi mielestäsi toimi ennen kehittämispäiväämme Poukanvillessä?

Kysymykseen vastanneet: 21 (ka: 2,3)

| | | | |
|---|--|-------|----|
| (4.1) ei ollenkaan | | 4,8% | 1 |
| (4.2) joten kuten,ei tarkoituksenmukaisesti | | 71,4% | 15 |
| (4.3) hyvin ja suunnitellusti | | 33,3% | 7 |

5. Osallistuit tiimisi kanssa kehittämispäivään.Miten koit päivän vaikuttavan tiimisi toimintaan?

Kysymykseen vastanneet: 21 (ka: 4,2)

| | | | |
|--|--|-------|----|
| (5.1) En mitenkään | | 4,8% | 1 |
| (5.2) Oli kiva kokoontua,ei muuta merkitystä | | 0% | 0 |
| (5.3) Osallistuin, mutta vain `pakosta` | | 0% | 0 |
| (5.4) Tiimi toiminta alkaa hahmottua | | 57,1% | 12 |
| (5.5) Tiimi tuntuu nyt toimivammalta | | 38,1% | 8 |

6. Minkä arvosanan antaisit kehittämispäivälle?

Kysymykseen vastanneet: 21

| | 10= erinomainen (arvo: 1) | 9= kiitettävä (arvo: 2) | 8= hyvä (arvo: 3) | 7= tyydyttävä (arvo: 4) | 6= välttävä (arvo: 5) | 5= huono (arvo: 6) | 4= ei mistään kotoisin (arvo: 7) |
|--|------------------------------|----------------------------|----------------------|----------------------------|--------------------------|-----------------------|-------------------------------------|
| Kokonaisarvosana (ka: 2,048; yht: 21) | 14,3% 3 | 66,7% 14 | 19% 4 | 0% 0 | 0% 0 | 0% 0 | 0% 0 |
| tiimityöskentely (ka: 2,381; yht: 21) | 9,5% 2 | 47,6% 10 | 38,1% 8 | 4,8% 1 | 0% 0 | 0% 0 | 0% 0 |
| päivän ohjaus (ka: 1,952; yht: 21) | 19% 4 | 71,4% 15 | 4,8% 1 | 4,8% 1 | 0% 0 | 0% 0 | 0% 0 |
| paikan valinta (työrauha) (ka: 2,143; yht: 21) | 28,6% 6 | 38,1% 8 | 23,8% 5 | 9,5% 2 | 0% 0 | 0% 0 | 0% 0 |
| oma osallisuuteni (ka: 2,619; yht: 21) | 14,3% 3 | 19% 4 | 57,1% 12 | 9,5% 2 | 0% 0 | 0% 0 | 0% 0 |
| ka: 2,229; yht: 105 | 17,1% 18 | 48,6% 51 | 28,6% 30 | 5,7% 6 | 0% 0 | 0% 0 | 0% 0 |