

**Annakaisa Lappalainen**

## **Toimintatavan muutos ja muutosjohtaminen kinestetiikan<sup>®</sup> toimintamallin käyttöönottamisessa**

*”ettei tulis liian iso taakka”*



Tradenomi YAMK  
Yrittäjyyden ja liiketoiminta-  
osaamisen koulutus  
Kevät 2020



**KAMK • University  
of Applied Sciences**

## Tiivistelmä

**Tekijä:** Lappalainen Annakaisa

**Työn nimi:** Toimintatavan muutos ja muutosjohtaminen kinestetiiikan toimintamallin käyttöönottamisessa.

**Tutkintonimike:** Tradenomi YAMK, yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutus.

**Asiasanat:** Kinestetiiikka, muutosjohtaminen, muutos, toimintatavan muutos, muutosvastarinta, muutosprosessi.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ollut tutkia toimintatavan muutosta ja siihen liittyviä tekijöitä kinestetiiikan toimintamallin käyttöönotossa. Tavoitteena on tuottaa materiaalia, jota toimeksiantaja voi hyödyntää toiminnassaan.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Suomen Kinestetiiikkayhdistys ry. Lisäksi yhteistyötä on tehty Anttulan Yökylä Oy:n kanssa. Opinnäytetyö on rajattu Anttulan Yökylän henkilökuntaan sekä Suomen Kinestetiiikkayhdistyksen kouluttajiin ja tutoreihin.

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu kinestetiiikasta ja muutosprosessista sekä muutosjohtamisesta. Tutkimusongelmana on, mitkä tekijät vaikuttavat toimintatavan muutoksen läpiviennissä, kun otetaan käyttöön kinestetiiikan voimavaralettoinen toimintamalli. Kehittämistyön tietoperusta on kerätty alan tieteellisiin ja muuten vaikuttaviin lähteisiin viitaten. Lisäksi työssä hyödynnetään kinestetiiikan peruskursseilla, kinestetiiikkakouluttajien koulutuksissa, hoitotyön esimiesten koulutuksessa saatua koulutusmateriaalia, kuvattua videomateriaalia sekä kuvia kinestetiiikan perusteiden peruskäsitteiden ja kokonaisuuden hahmottamisessa. Tutkimusaineisto kerättiin lomakekyselynä ja teemahaastattelulla. Aineisto analysoitiin sisällysanalyysillä.

Tutkimus oli laadullinen ja tiedonantajina toimivat Suomen Kinestetiiikkayhdistyksen kouluttajat ja tutorit sekä Anttulan Yökylän työntekijät. Opinnäytetyön ohjaavina opettajina toimivat Päivi Auno ja Anitta Juntunen sekä ohjaajina Virpi Hantikainen ja Raimo Lappalainen.

Tutkimus osoitti, että kinestetiiikan voimavaralettoisen toimintamallin käyttöönottaminen vaatii siihen osallistuvilta asennetta, sitoutumista muutokseen sekä riittävää koulutusta koko henkilökunnalle ja esimiehen aktiivista mukanaoloa ja tukea.

Tämän opinnäytetyön avulla toimeksiantaja saa uutta tietoa ja materiaalia tukemaan toimintaansa. Hoitotyön avustustilanteita ja asiakkaan kohtaamisen tilanteita voi helpottaa kehittämällä työntekijän työntekemisen menetelmiä ja tapaa toimia. Jotta työn tekemisen toimintatapa muuttuu, tarvitaan muutosjohtamista sekä muutosprosessin läpikäymistä. Tutkimuksessa tuotettua tietoa voidaan hyödyntää kinestetiiikan toimintamallin käyttöönottamiseen liittyvän muutosprosessin suunnittelussa ja toteuttamisessa sekä siihen liittyvässä muutosjohtamisessa ja yhdistyksen koulutusmateriaalissa.

## Abstract

**Author:** Lappalainen Annakaisa

**Title of the Publication:** Operating Model Change and Change Management in the Implementation of the Kinaesthetics Operating Model

**Degree Title:** Master's Degree, Master of Business Administration (AMK)

**Keywords:** Kinaesthetics, change management, change, change in working methods, resistance of change, process of change.

The aim of this thesis was to study the change in activities and related issues in the implementation of the Kinaesthetics operating model. The goal is to produce material that can support commissioner in their work to bring about a change in approach.

This thesis is commissioned by Suomen Kinestetiikkayhdistys ry. Another collaborative partner is Anttulan Yökylä Oy. The thesis is limited to the staff of Anttulan Yökylä and the trainers and peer-tutors of the Suomen Kinestetiikkayhdistys ry.

The theoretical framework of this thesis consists of Kinaesthetics and the process of change as well as change management. The research problem is which factors contribute to the implementation of the change when implementing the resource-based operating model of Kinaesthetics. The theoretical background of this thesis has been gathered with reference to scientific and otherwise professional sources in the field. Additionally, the thesis utilized training material, video material and images outlining the basics, basic concepts and big picture of Kinaesthetics, all of which had been provided by the basic courses on Kinesthetics as well as training sessions for Kinaesthetic instructors and nursing management. The data for this qualitative study was collected in the form of questionnaire and a thematic interview. The material was analysed by content analysis.

The informants were the trainers and peer-tutors of the Suomen Kinestetiikkayhdistys ry and the employees of Anttulan Yökylä. The supervising teachers of the thesis were Päivi Auno and Anitta Juntunen. Virpi Hantikainen and Raimo Lappalainen operated as supervisors.

The study showed that the implementation of the resource orientated Kinaesthetics operating model requires an attitude, commitment to change as well as adequate training for all staff and support from the manager.

This thesis enables the partner to facilitate this work in implementing the Kinaesthetics to different social- and health care units. Nursing assistance situations and client interaction situations can be facilitated by developing the employee's working methods. In order to change the way of work is done, change management and going through the change process are needed.

The information produced in the study can be utilized in the planning and implementation of the change process related to the implementation of the resource orientated Kinaesthetics operating model, as well as in the related change management.

## Extended Abstract

The purpose of this thesis was to study the change in activities and related issues in the implementation of the Kinaesthetics operating model. Kinaesthetics has been used, inter alia, in the care of elderly people and mentally disabled as well as acute care. The aim was to provide new information that the commissioner could utilize in their operations. The theoretical background of this thesis consisted of Kinaesthetics and change management. Furthermore, other important topics for this study included change in operating model, change process and resistance of change. This thesis viewed change management from the standpoint of leadership.

Due to the nature of research questions and problems, this study was qualitative and used a constructive research approach. The relation between theory and practice was abductive in the equation of the two. The methods used for collecting the research material were survey and semi-structured interview. The primary method used in the analysis was content analysis. Additionally, the thesis utilized training material, video material and images outlining the basics, basic concepts and big picture of Kinaesthetics, all of which had been provided by the basic courses on Kinesthetics as well as training sessions for Kinaesthetic instructors and nursing management.

The thesis was commissioned by Suomen Kinestetiikkayhdistys ry. The goal of the association is to develop and promote Kinaesthetics nationally. The association organizes training sessions and operates Kinaesthetic research, communication and publication activities with various collaborators. Another collaborative partner is Anttulan Yökylä Oy, which provides temporary and long-term care for mentally handicapped children in family homes. Anttulan Yökylä owns family home units in Iisalmi, Kuopio and Alajärvi. (YTJ. Anttulan Yökylä Oy; Anttula; Kinestetiikka. Yhdistys).

In order to implement the agreed changes into daily use, the employers and management need to set an example and support the change. Without support, understanding and encouragement from the management, the change will not be implemented permanently

within the work community. It is easy for the employees to return to the old policies, resulting in an unachieved change. The implementation of the Kinaesthetic approach to the work community requires policy changes and change management among all the operators. The organization improves only after the employees have improved.

The old needs to be let go before the new can start. Letting go of the old in favor of the new will always be difficult. The change process can start only after the employees realize that the current circumstances cannot be conserved, for one reason or another. When the employees understand the opportunities brought forth by the change, it will be easier for them to commit and participate actively. The change process needs to provide space for emotions and put them into perspective. Knowledge is created by shaping experiences. Changes in the employer's operations are led by a learning process, in which the employees acquire new knowledge, skills, attitudes, experiences and contacts. The changes require improving interaction and participation as well as identifying and utilizing the benefits and opportunities brought forth by the changes. (Heiskanen & Lehtikoinen 2010, 50 - 51; Sydänmaanlakka 2007, 33 – 37; Ylikoski & Ylikoski 2009, 13.)

Employees have individual reasons to oppose the change, so employers must acknowledge them and identify the true cause of opposition. When the reasons behind the fear are understood, the opposition can be endured. There is no single solution for fear caused by insufficient knowledge and skills. Insufficient knowledge can be resolved by providing information and ensuring that such information is understood, whereas insufficient skill can be resolved by training and ensuring an adequate level of competence. (Erämetsä 2003, 196; Pirinen 2014, 98.)

It is extremely important to identify the right priorities during the change process and focus on implementing them. There are many familiar and established work policies in organizations. Learning and applying new duties and approaches that the change requires are automatically postponed. Safety-orientation causes employees to operate based on the work habits that they consider safe and familiar. The significance of prioritization, time management and viable practices is emphasized during the change process. The best way to encourage the employees to commit to the change is by allowing them to participate in

its implementation. Clear rules and fairness in the work community are essential in the implementation of change. (Heiskanen & Lehtikoinen 2010, 50, 65, 67; Mattila 2008, 61.)

Nursing needs new policies in case we want more capable and active people. New work habits require strong management and focus on the right priorities. Kinaesthetics as a concrete approach enables customer-orientation, equality and acknowledging other people's resources. According to Professor of Geriatrics Jaakko Valvanne (2015), Kinaesthetics is a part of a comprehensive care, which is influenced by attitudes, competence and management. (Ahonen 2015a,14; Ahonen 2015b, 3.)

Kinaesthetics is an approach which is based on understanding human natural body motions and sense perceptions. Its premise lies on respect and acknowledgment of bodily communication. The main principle is that people are not viewed as passive units. The individuals are supported and assisted in their motions and actions while taking their individual resources into consideration. (Hantikainen & Lappalainen 2015, 6; Kinestetiikka. Kines-tetiikka)

Interaction and communication with motion and touch are central to the Kinaesthetic approach. The principles of Kinaesthetics can be applied to support and guide basic motions. Kinaesthetics provides a rudimentary understanding on the actions of individuals as well as the significance of motion and movement in order to carry out these actions. (Hantikainen & Hoivala 2018, 58.)

According to Professor Jaakko Valvanne (2015), support from the employer is fundamental during the change process in order to implement the Kinaesthetics approach to the use of the entire staff. The immediate manager needs to set an example and encourage employees. No one will change their old practices alone, as it requires strong support from the management. Merely changing policies does not suffice; attitudes need to change too. Reiteration is a central method used in frontline management to guide operations systematically and with a specific purpose. (Ahonen 2015b, 4; Vähäkangas 2010, 96.)

The employees need to be provided opportunities to participate and influence the change process. It is important to pay attention to information flow and interaction during the

change process. Information flow does not only pertain to its transmission, but also focuses on emphasizing the message. Changing mindsets is essential to the change process.

Therefore, the research problem is tied to the factors affecting the implementation of policy changes when introducing the resource-oriented Kinaesthetics approach into practice.

The research questions will be as follows:

What is the resource-oriented Kinaesthetics approach like?

What is required in the implementation of the change process?

How can the resource-oriented Kinaesthetics approach be implemented into practice?

The target group of this study was limited to the staff of Anttulan Yökylä Oy and the peer-tutors and instructors of Suomen Kinestetiikkayhdistys ry. The research material was collected using an electronic survey and semi-structured interviews. The survey was sent to 170 people and the response rate was 23.5%. Two Kinaesthetics instructors were interviewed in the study.

In total, 40 people responded to the survey. The responses to the questions related to the implementation of the kinesthetic approach primarily emphasized the significance of the employer, employees and training. All the respondents considered the significance of employees and the basic course on Kinaesthetics either highly important or important in the implementation of the Kinaesthetics approach. On the other hand, the size of the staff did not seem to have much significance, as 80% of the respondents viewed its significance as either moderate or low.

Semi-structured interview was selected as the secondary method for collecting research material, which enabled free-form discussion and allowed the interviewees to emphasize the aspects that they considered most important. The purpose was to let the interviewees describe things revolving around certain themes in their own words. The themes selected for the semi-structured interview were based on the research questions and results of the survey after reviewing the topic. The selected themes were training, employer, employees,

tutoring activities, commitment, attitude and enabling change. The interviewees had prepared themselves for the interview extremely well. They shared their personal opinions and experiences freely for each theme. Where necessary, the author provided additional questions for clarification. The interview was intended to be carried out as objectively as possible with the author's attitudes or opinions having no impact on the results.

The interviews were broken down into themes using content analysis. The interviewees emphasized the importance of basic training for a sufficient number of the staff either at a time or in a fast cycle as well as identifying the skilled individuals and training them further. Training affects the commitment, attitudes and skills of the staff. The significance of proper training and reiteration cannot be underestimated in the implementation of a new approach. The information collected in the interviews were compared to the information provided by the surveys. This information was used to construct a description regarding the factors in the implementation of the Kinaesthetics approach.

The interviewees emphasized the importance of training as the primary aspect in launching and maintaining the policy change. The role of each individual in the change process is important. An organization cannot change until the individuals change. Self-management and personal work management of the staff contribute to a successful work policy change. In addition to proper training, aspects such as reiteration, guidance and support from a colleague were considered essential in the implementation of the kinesthetic approach as well as maintaining it.

The interviewees regarded the responsible people as highly important in order to maintain the continuity of the new approach and ensure the success of the change. Each unit needed assigned experts who individuals can ask for help and support for their own skills. It is important for the individuals that the concrete benefits of the change manifest shortly after its implementation. This enhances the positive attitudes towards the change. The employers need to have required qualifications and be able to guide employees to the right direction.

It is important to remember that the employees cannot be held responsible for training others and implementing the change process in the unit. If some employees complete a



four-day long basic course on Kinaesthetics, it will not be their responsibility to implement the new approach to the entire unit. They are still in the progress of implementing the change process and learning the new approach.

The material collected using the two different methods complemented each other. Change will always cause uncertainty. The most important aspect in change process is to ensure an adequate level of competence among all employees with proper training. The attitudes and skills of individuals can be improved by improving their mindset first. Training and ensuring competence are good ways to manage change opposition and adjust employee attitudes. In summary, the implementation of the new Kinesthetics approach requires good knowledge on change process and Kinaesthetics, especially among employers, as well as proper management during the change process. Ensuring an adequate level of competence makes it easier to implement the change. No party should carry a burden too heavy during the change process: not employees, employers or patients.

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Kinestetiikka .....	3
2.1	Kinestetiikan toimintamalli .....	4
2.2	Kinestetiikan laatuyksikön kriteerit .....	6
3	Muutosprosessi ja muutosjohtaminen .....	10
3.1	Muutosprosessi .....	10
3.2	Muutosjohtaminen .....	15
3.3	Muutosvastarinta .....	17
4	Tutkimusotteen ja menetelmien valinta .....	22
4.1	Tiedonkeruu- ja analyysimenetelmät .....	24
4.1.1	Kyselytutkimus .....	25
4.1.2	Teemahaastattelu .....	26
4.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus .....	28
4.3	Tutkimuksen toteutus ja analysointi .....	29
5	Tutkimuksen tulokset .....	33
5.1	Kyselyn tulokset .....	33
5.2	Haastattelun tulokset .....	47
5.3	Johtopäätökset .....	54
6	Kinestetiikan oppimateriaalin kehittämistyö .....	60
7	Pohdinta .....	63
	Lähteet .....	70

## Liitteet

## 1 Johdanto

Hoitotyö tarvitsee uusia toimintatapoja, mikäli haluamme saada toimintakykyisempiä ja aktiivisia ihmisiä. Uudenlainen tekeminen tarvitsee hyvää johtamista ja keskittymistä tekemään oikeita asioita. Kinestetiikka konkreettisena toimintamallina mahdollistaa asiakaslähtöisyyden, tasavertaisuuden sekä toisen ihmisen voimavarojen huomioimisen. Geriatrian professori Jaakko Valvanteen (2015) mukaan kinestetiikka ei poissulje ravitsemuksen ja lääkehoidon merkitystä, vaan se on osa kokonaisvaltaista hoitoa, johon vaikuttavat asenteet, ammattitaito sekä johtaminen. (Ahonen 2015a,14; Ahonen 2015b, 3.)

Kinestetiikka on toimintamalli, joka perustuu ihmisen luonnollisten liikemallien ja aisti-toimintojen ymmärtämiseen. Lähtökohtana on huomioida ihmisen kehollinen kommunikointi ja kunnioittava kohtaaminen. Peruseriaatteena on se, ettei ihmistä nähdä passiivisena elottomana materiaalina, jota siirrellään, nostellaan ja käännetään. Henkilöä tuetaan ja avustetaan hänen omassa liikkumisessaan ja toiminnoissaan olemassa olevat yksilölliset voimavarat huomioiden. (Hantikainen & Lappalainen 2015, 6; Kinestetiikka. Kinestetiikka)

Kinestetiikka on käytössä mm. vanhustenhoidossa, kehitysvammaapuolella ja akuuttihoitossa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ollut tutkia toimintatavan muutosta kinestetiikan toimintamallin käyttöönottamisessa sekä tutkia toimintatavan muutokseen vaikuttavia seikkoja. Tavoitteena on tuottaa tietoa, jota toimeksiantaja voi hyödyntää toiminnassaan.

Tutkimuksen kohderyhmä on rajattu Anttulan Yökylä Oy:n henkilöstöön ja Suomen Kinestetiikkayhdistys ry:n tutoreihin ja kouluttajiin. Aineistoa hankittiin sähköisellä kyselylomakkeella ja teemahaastattelulla. Lisäksi työssä hyödynnetään kinestetiikan peruskursilla, kinestetiikkakouluttajien koulutuksissa, hoitotyön esimiesten koulutuksessa saatua koulutusmateriaalia, kuvattua videomateriaalia sekä kuvia kinestetiikan perusteiden, peruskäsitteiden ja kokonaisuuden hahmottamiseksi.

Alkukartoituksessa käytettiin Google Formsilla tehtyä sähköistä lomakekyselyä Suomen Kinestetiikkayhdistyksen kouluttajille, tutoreille sekä Anttulan Yökylän henkilökunnalle. Tutkimus suoritettiin sähköpostiin lähetettävän linkin kautta. Alkukartoituksesta tehtiin haastattelurunko kinestetiikkakouluttajien teemahaastattelua varten. Haastattelut purettiin

teemoiksi sisällönanalyysimenetelmällä. Teemahaastattelusta saatuja tietoja verrattiin kyselystä saatuihin tietoihin. Saatujen tietojen avulla rakennettiin kuvaus kinestetiikan toimintamallin käyttöönottamiseen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimus on laadullinen, jossa käytetään konstruktivistista tutkimusstrategiaa lähestymistapana.

Tutkimusongelmana on mitkä tekijät vaikuttavat toimintatavan muutoksen läpiviennissä, kun otetaan käyttöön kinestetiikan voimavaralähtöinen toimintamalli. Tutkimuksen teoriataustana ovat kinestetiikka ja muutosjohtaminen. Lisäksi tärkeitä aiheita tutkimuksen kannalta ovat toimintatavan muutos, muutosprosessi ja muutosvastarinta.

Tutkimuskysymykset ovat:

Millainen on kinestetiikan voimavaralähtöinen toimintamalli?

Mitä tarvitaan muutosprosessin läpiviemiseen?

Miten voidaan käytännössä mahdollistaa kinestetiikan voimavaralähtöisen toimintamallin toteutuminen?

Toimeksiantajana on vuonna 2009 perustettu Suomen Kinestetiikkayhdistys ry. Yhdistyksen tarkoituksena on kinestetiikan valtakunnallinen kehittäminen ja edistäminen. Yhdistys järjestää koulutustilaisuuksia ja harjoittaa kinestetiikan tutkimus-, tiedotus- ja julkaisutoimintaa yhdessä eri yhteistyötahojensa kanssa. Yhteistyökumppanina opinnäytetyössä on myös Anttulan Yökylä Oy, joka on perustettu vuonna 2009 tarjoamaan kehitysvammaisille lapsille ja nuorille tilapäis- ja pitkäaikaishoitoa perhekodissa. Anttulan Yökylällä on perhekotiyksiköt Iisalmen lisäksi myös Kuopiossa ja Alajärvellä. (YTJ. Anttulan Yökylä Oy; Anttula; Kinestetiikka. Yhdistys)

## 2 Kinestetiikka

Kinestetiikka on amerikkalaisten käyttäytymistieteilijöiden Dr. Lenny Maittan ja Dr. Frank Hatchin 1970-luvulla kehittämä toimintamalli, johon ovat vaikuttaneet erilaiset liikunta- ja tanssipedagogiset sekä kehoterapeuttiset suuntaukset. Kinestetiikan koulutus ja sen vieminen hoito- ja terapiatyöhön aloitettiin Suomessa vuonna 1997 erikoissairaanhoidossa, TtT, kinestetiikkakouluttaja Virpi Hantikaisen toimesta. (Fringer & Huth & Hantikainen 2014, 757 – 766; Hantikainen & Hagström 2015, 28; Hantikainen 2018, 16.)

Kinestetiikan voimavaralähtöinen toimintamalli, joka perustuu ihmisen luonnollisten liikkemallien ja aistitoimintojen ymmärtämiseen, vaikuttavaan keholliseen kommunikaatioon, ihmisen kunnioittavaan kohtaamiseen sekä näiden merkitykseen oppimiselle ja itsehallinnalle. Keskeistä kinestetiikan toimintamallissa on toimiva vuorovaikutus sekä kommunikointi liikkeen ja koskettamisen avulla. Toimintamallin avulla pyritään muuttamaan työn tekemisen tapoja niin, että se mahdollistaa asiakkaan ja ammattihenkilön voimavarojen ihanteellisen hyödyntämisen päivittäisissä hoito- ja avustamistilanteissa, ylläpitää ja edistää henkistä ja fyysistä hyvinvointia, toimintakykyä ja kuntoutumista. (Hantikainen & Lappalainen 2015, 6; Hantikainen & Hagström 2015, 28; Hantikainen 2018, 16.)

Kinestetiikan voimavaralähtöisellä toimintamallilla edistetään asiakaslähtöistä työskentelyä asiakkaan koko hoitoketjussa. Toimintamalli mahdollistaa:

- avustettavan ja avustajan voimavarojen ihanteellisen hyödyntämisen
- yksilöllisyyden huomioimisen liikkumisen ja toimintojen avustamisessa
- avustettavan aktiivisen osallistumisen ja oppimisen
- avustettavan toimintakyvyn ylläpitämisen ja kuntoutumisen
- avustettavan fyysisen kuormittavuuden vähentämisen
- luovuuden lisääntymisen avustustilanteissa
- työn mielekkyyden ja jaksamisen lisääntymisen

(Hantikainen & Lappalainen 2015, 8; Kinestetiikka. Kinestetiikan kehittyminen)

Kinestetiikan toimintamallista on vielä vähän tutkimustietoa. Kinestetiikka näyttää parantavan hoitajien työtyytyväisyyttä, vähentävän työn kuormittavuutta sekä lisäävän asiak-

kaan osallistumista toimintaan. Kinestetiikan käyttöönotto näkyy hoitajien asenteissa, ajattelussa ja toimintamallissa. Ammattihenkilöiden on osattava tarkastella omia toimintatapoja ja periaatteita. Kuntoutumista edistävä hoitotyö vaatii ammattihenkilöstöltä laaja-alaisia tietoja ja taitoja sekä kykyä soveltaa näitä joustavasti ja asiakaslähtöisesti arjen tilanteissa. Kuntoutumista edistävä hoitotyö sisältää toimintakyvyn tukemisen ja elämän laadun edistämisen ulottuvuudet. Elämän laadun tukemisen taustalla on ihmisen kokonaistilanteen ja toimintakyvyn kattava arviointi, säilyneiden kykyjen ja voimavarojen tunnistaminen sekä niiden tavoitteellinen tukeminen. (Heimonen & Voutilainen 2006, 57, 59; Stenman & Turkki & Vähäkangas & Hantikainen & Elo 2016, 116.) Kinestetiikan toimintamallin avulla pyritään vastaamaan kuntoutumisen edistämisen moniulotteisuuteen.

## 2.1 Kinestetiikan toimintamalli

Kinestetiikassa työskennellään kuuden käsitteen avulla. Käsitteet ovat: vuorovaikutus, toiminnallinen anatomia, ihmisen liikkuminen, voima, ihmisen toiminnot ja ympäristö. Käsitteiden avulla keskitytään huomioimaan ja jäsentämään osallistujien ymmärrystä. Näiden kuuden käsitteen sekä niihin kuuluvien alakäsitteiden avulla ihmisen toimintoja voidaan tarkastella yksityiskohtaisesti, systemaattisesti ja yksilöllisesti. (Hantikainen & Hagström 2015, 28; Fringer ym. 2014, 757 – 766; Fringer ym. 2015, 888 – 902; Hantikainen & Lappalainen 2015, 9.)



Kuva 1. Kinestetiikan käsitteet (Hantikainen & Lappalainen 2015)

Vuorovaikutus on perusta kaikille muille kinestetiikan käsitteille. Vuorovaikutusta tarkastellaan aistitoimintojen, liikkeen elementtien ja erilaisten vuorovaikutusmallien kautta. Kinestetiikan avulla pyritään saamaan aikaan toimiva vuorovaikutus, joka on yhdessä tekemistä. Vuorovaikutustilanteissa käytetään niitä aistikanavia, joiden kautta avustettava henkilö parhaiten ymmärtää, mitä tilanteessa tapahtuu. (Hantikainen & Lappalainen 2015, 10; Hantikainen 2018, 21 - 23.)

Toiminnallisen anatomian tavoitteena on ymmärtää ihmiskehon rakennetta ja toimintaa sekä painon siirtoa kehossa ja suhteessa ympäristöön. Siten mahdollistetaan luonnollisten liikemallien huomioimisen avustustilanteissa ja avustettavalla on mahdollisuus käyttää kehonsa osia voimavarojensa sallimissa rajoissa. Toiminnallisen anatomian ymmärtäminen vähentää myös avustajan kuormittavuutta. (Hantikainen & Lappalainen 2015, 20, 25, 28.)

Ihmisen liikkumisella tarkoitetaan liikemalleja, joissa erotetaan yhdensuuntainen ja spiraalinen liike. Kun avun tarve kasvaa, on tärkeää osata pohtia kumman liikemallin avulla henkilön osallistuminen toimintaan toteutuisi mahdollisimman hyvin. (Hantikainen & Lappalainen 2015, 33.)

Käsitteen voima kohdalla tarkastellaan voimaa vedon ja työnnön avulla. Ellemme vedä ja työnnä kehomme osilla olemme paikallamme. Avustustilanteissa meidän on huomioitava, pystyykö henkilö vetämään ja/tai työntämään ja millä kehonsa osilla. (Hantikainen & Lappalainen 2015, 37.)

Ihmisen perusasennot ja perusliikkuminen sekä perustoiminnoista suoriutuminen muodostavat käsitteen ihmisen toiminnot. Avustajien on tärkeää ymmärtää millaiset asennot tukevat perustoimintoja kuten ruokailua, hengittämistä yms. Samoin on tärkeää ymmärtää millaiset asennot ja miten tukevat avustettavan siirtymistä asennosta ja paikasta toiseen. (Hantikainen & Lappalainen 2015, 40 - 41.)

Käsite ympäristö yhdistää kaikki muut käsitteet yhdeksi kokonaisuudeksi. Ympäristöön kuuluvat tilat, apuvälineet sekä avustava henkilö. Ympäristön tulee mahdollistaa avustettavan omien voimavarojen käyttämisen sekä avustajan ergonomisen toiminnan. (Hantikainen & Lappalainen 2015, 45.)

## 2.2 Kinestetiikan laatuyksikön kriteerit

Voidakseen kutsua itseään kinestetiikan laatuyksiköksi, terveydenhoitoalan organisaation tai yksikön tulee täyttää kinestetiikan laatuyksikön kriteerit. Yksikkö arvioi omaa toimintaansa laatukriteerien pohjalta ja tekee havainnoistaan raportin. Raportin valmistumisen jälkeen yksikössä auditoidaan laatukriteerien toteutumista. Auditointien perusteella yhdistyksen hallitus päättää sertifikaatin luovuttamisesta. Sertifikaatti on voimassa kolme vuotta. (Kinestetiikka. Yhdistys. Laatuyksikön kriteerit)



<b>Työilmapiiri</b>
<p>rauhallinen ilmapiiri, rauhallinen työskentely tapa  moniammatillinen yhteistyö näkyy selkeästi, avoimuus eri ammattiryhmien välillä  hoitajat ja muut ammattiryhmät työskentelevät yhdessä asiakkaiden kanssa asiakasta osallistaen  yhdessä oppiminen, yhdessä ideoiminen ja yhteen hiileen puhaltaminen  henkilöstön innostuneisuus, motivaatio ja halu kehittää itseään  puhalletaan yhteen hiileen asiakaslähtöisyyden ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi</p>
<b>Henkilöstön toiminta</b>
<p>hoitajat kokevat fyysisen kuormittavuuden vähentyneen  siirtämisestä siirretty selkeästi avustamiseen (tekniikka ei vallalla)  jos nostetaan, se tehdään apuvälineitä käyttäen  asiakaslähtöisyys näkyy selkeästi (esim. hoitaja ei määrää kuinka kauan potilas/asiakas joutuu istumaan,  milloin nousee ylös vuoteesta jne.)  ei määritellä potilaita vaikeiksi, jäykiksi, hankaliksi  ei keskitytä siihen mikä ei enää toimi vaan siihen mikä vielä toimii ja tuetaan tästä lähtien  ei rutiinomaisia mobilisointeja, asentohoitoja yms. - yksilöllisyys, hetkessä eläminen  voimaannuttava työote näkyy kirjaamisessa</p>
<b>Potilaat/asiakkaat/omaiset</b>
<p>potilaat/asiakkaat istuvat, lepäävät järkevissä asennoissa  aktiivisuus nähtävillä mukana päivässä  omaiset aktiivisina toimijoina</p>
<b>Organisaatio</b>
<p>lähiesimiehen ja johdon sitoutuminen henkilöstön kouluttamiseen, tietotaidon ylläpitämiseen  kinestetiikka kiinteänä osana kehityskeskustelua  uusien työntekijöiden perehdyttäminen kinestetiikkaan  nimetty vastuuhenkilö (vähintään tutortasoinen asiantuntija), jolla mahdollisuus toteuttaa tutortoimintaa  kinestetiikan kehittymistä ja hyötyjä arvioidaan systemaattisesti (auditointi, sertifikaatti)</p>

Taulukko 1. Kinestetiikan laatuyksikön kriteerit. (Kinestetiikka. Yhdistys. Laatuyksikön kriteerit)

**Työilmapiirissä** korostuu yksikön ilmapiiri ja rauhallinen työskentelytapa. Tämä mahdollistaa asiakkaan osallistumisen omaan päivittäiseen toimintaansa. Moniammatillinen yhteistyö näkyy selkeästi työyhteisössä ja eri ammattiryhmien välinen työskentely on avointa. Hoitajat ja muut ammattiryhmät työskentelevät yhdessä asiakkaiden kanssa. Yksikössä ylläpidetään asiakaslähtöisyyttä. Asiakaslähtöisyyttä kehitetään kinestetiikan periaatteiden mukaisesti. Ideoiminen ja oppiminen tapahtuvat yhdessä, mikä mahdollistaa asiakkaan osallistamisen avustustilanteissa. Henkilöstön työskentelyssä näkyy innostuneisuus, motivaatio ja halu kehittää itseään. Henkilöstöllä on tahtotila edistää kinestetiikan voimavaralähtöisen toimintamallin käytäntöön viemistä. (Hantikainen & Lappalainen & Vehkaoja 2020, 2.)

**Henkilöstön toiminnassa** hoito- ja avustustilanteissa keskitytään siihen, mikä asiakkaalla vielä toimii ja tuetaan avustettavaa tästä lähtökohdasta lähtien. Ei määritellä asiakkaita vaikeiksi, jäykiksi tai hankaliksi, vaan mietitään miksi tilanteet voivat olla hankalia. Asiakaslähtöisyys näkyy selkeästi henkilöstön toiminnassa. Esimerkiksi hoitaja ei määrää kuinka kauan asiakas joutuu istumaan, milloin hän nousee ylös vuoteesta jne. Yksikössä ei toteuteta rutiininomaisia mobilisointeja tai asentohoitoja, vaan huomioidaan yksilöllisyys ja hetkessä eläminen. Työyhteisössä näkyy selkeästi liikkumisen merkitys ja sen toteuttaminen asiakkaille. Työskentelyssä kiinnitetään huomiota yhtenäisiin toimintatapoihin. Hoitajat kokevat fyysisen kuormittavuuden vähentyneen kinestetiikan toimintamallin kautta. Passiivisesta siirtämisestä on siirrytty selkeästi asiakkaan liikkumista ja toimintoja tukevaan avustamiseen. Mikäli avustustilanteessa nostetaan, se tehdään apuvälineitä käyttäen. Apuvälineiden käytössä huomioidaan asiakkaan omien voimavarojen hyödyntäminen mahdollisimman hyvin. Asiakaslähtöinen työote näkyy kirjaamisessa. (Hantikainen ym. 2020, 3.)

**Asiakkaiden** aktiivisuus on nähtävissä päivän aktiviteeteissa. Heitä kannustetaan ja motivoitetaan toimintoihin yksilöllisen tarpeen mukaisesti. Viriketoiminnan ohella asiakkaat eivät istu useita tunteja tuolissa tai lepää vuoteessa samassa asennossa. Istuessa ja levossa ollessaan asiakkaat ovat asennoissa, jotka noudattavat ihmisen luontaisia liikemalleja, mahdollistavat heidän omatoimisen asentojen vaihdon ja tukevat kehonhahmottamista. Oleskelutilassa on mahdollisuus tehdä käsillä askareita, liikuttaa jalkoja, nousta seisomaan, kävellä yms. **Omaiset** nähdään aktiivisina toimijoina. Omaiset saavat tietoa kinestetiikasta ja heitä kannustetaan osallistumaan asiakkaan avustamiseen halunsa mukaan. (Hantikainen ym. 2020, 4.)

**Organisaatiossa** lähiesimies ja johto ovat sitoutuneet henkilöstön kouluttamiseen sekä tietotaidon säännölliseen ylläpitämiseen. Esimiehet osoittavat kiinnostusta koulutus- ja kehitysprosessiin olemalla läsnä hoitotyön arjessa ja osallistumalla kinestetiikan koulutuksiin. Hoito- ja kuntoutushenkilöstö ovat suorittaneet vähintään kinestetiikan peruskurssin. Koko työyhteisö on sitoutunut kinestetiikan toimintamallin käyttämiseen hoito- ja avustustyössä. Työyhteisössä on laadittu toteutussuunnitelma, joka kuvaa kinestetiikan tavoitteita, vaadittavaa osaamista, vastuuta ja toteutusta. Yksikössä on nimetty vastuhenkilö (tutor), jolla on mahdollisuus toteuttaa tutortoimintaa. Työntekijöille järjestetään tarpeeksi aikaa oppia käyttämän uutta toimintamallia käytännössä. Työyhteisössä pidetään säännöllisesti tutorin

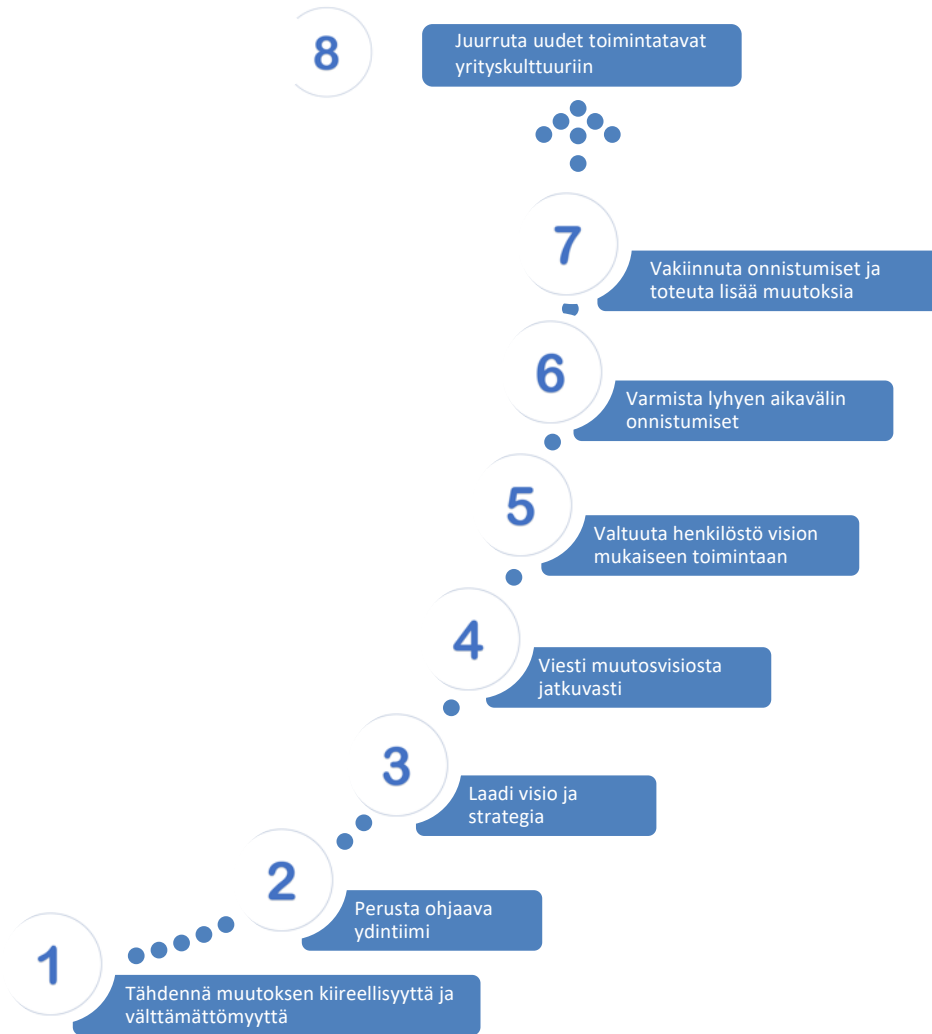
ohjaamia kinestetiikan työpajoja. Kinestetiikan toimintamallin toteuttamisesta asiakkaan kohdalla keskustellaan säännöllisesti. Kinestetiikka on kiinteänä osana kehityskeskustelua. Esimiehet vastaavat muutosvстарinnan ehkäisemisestä ja lieventämisestä. Uusien työntekijöiden perehdyttämisestä on tehty suunnitelma, jota toteutetaan systemaattisesti. (Hantikainen ym. 2020, 5.)

### 3 Muutosprosessi ja muutosjohtaminen

Tämän opinnäytetyön keskeisinä teemoina ovat muutosjohtaminen, muutosprosessi ja toimintatavan muutos. Jotta päätetyt muutokset saadaan jalkautettua ja otettua arkiseen käyttöön, tarvitaan esimiehen ja johdon esimerkki sekä tuki muutokselle. Ilman johdon tukea ja kannustusta muutos ei jää pysyväksi toimintatavaksi työyhteisöön. Työntekijöiden on helppo palauttaa toimintansa entisen kaltaiseksi ja muutos jää toteutumatta. Syitä tähän on varmasti monia. Kinestetiiikan toimintamallin jalkauttaminen työyhteisöön vaatii muutosjohtamista ja toimintatavan muutosta jokaisessa toimijassa. Tässä opinnäytetyössä muutosjohtaminen nähdään ihmisten johtamisen kautta. Työntekijää kehittämällä organisaatio kehittyy. Tässä opinnäytetyössä lähdetään siitä, että organisaatio tietää tavoitteensa, resurssinsa ja tarpeensa. Organisaatio tietää myös kehittämisen tarpeen, ja sen millaisia taitoja tehtävissä vaaditaan. Tässä tapauksessa kehittämisen tarve ja taitojen kehittäminen tarkoittaa kinestetiiikan koulutusta ja jalkauttamista työyhteisöön, toimintatavan muutosta organisaatiossa. Kinestetiiikan käyttöönotto ja käytössä pitäminen vaatii tietynlaista työkäyttäytymistä koko työyhteisöltä ja johtavassa asemassa olevien henkilöiden täyttä tukea ja ymmärrystä.

#### 3.1 Muutosprosessi

Kaikkiin muutosprosesseihin vaikuttavat aika ja ihmisten tunteet muutosprosessin toteutumallista riippumatta. Onnistunut ihmisten johtaminen on koko muutosjohtamisen perusta. Tähän ajatukseen perustuu käyttämäni lähdekirjallisuus muutosjohtamisesta ja muutosprosessia katsotaan muutosjohtamisen kautta. Muutoksen tärkein osa on muutoksessa mukana olevat ihmiset, koska he toteuttavat muutoksen. Tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää miten ihmiset suhtautuvat muutokseen ja miten he kokevat sen. Onnistunut ihmisten johtaminen onkin sitä, miten osalliset saadaan toteuttamaan muutos. On ymmärrettävä, mitkä asiat vaikuttavat muutosvastarintaan. Muutosprosessissa on hyvä korostaa onnistumisia, jotta pystytään motivoimaan henkilöstöä oikeaan suuntaan (Juuti & Virtanen 2009, 140; Valpola ym. 2010, 123.)



Kuva 2. Kotterin kahdeksanvaiheinen prosessi (Kotter 1996, 18)

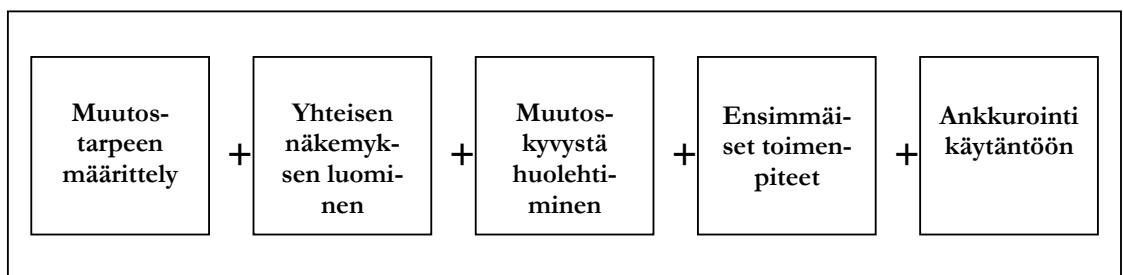
Kotterin mukaan muutoksenhallinta mallissa on kahdeksan vaihetta, joiden kautta muutosprosessi etenee. Muutosprosessin neljä ensimmäistä vaihetta purkaa nykytilannetta ja auttaa työyhteisöä pääsemään irti vanhasta. Vaiheissa 5-7 otetaan käyttöön uusia toimintatapoja. Viimeisessä kahdeksanssa vaiheessa juurrutetaan uudet toimintatavat työyhteisöön. (Kotter 1996, 19.)

Asioiden johtamisessa keskitytään suunnitteluun, budjetointiin, organisointiin, miehitykseen, valvontaan sekä ongelmanratkaisuun. Ihmisten johtaminen keskittyy itse ihmisiin, suunnan näyttämiseen, ihmisten koordinointiin, kannustamiseen ja inspirointiin. Leadership eli ihmisten johtaminen tarkoittaa prosessien johtamista. Ihmisten johtamiseen kuuluvat: suunnan näyttäminen, ihmisten koordinointi sekä kannustaminen ja inspirointi.

Suunnan näyttämistä varten tulee laatia visio ja vision toteuttamiseksi strategia. Ihmisten koordinoimisessa korostuu tiedottaminen. Kerrotaan suuntaviivoista tarvittaville henkilöille, jotta he ymmärtävät vision ja strategian sekä hyväksyvät ne. Kolmannessa vaiheessa kannustetaan ihmisiä, jotta he voittavat mm. resursseihin liittyvät esteet. Tuloksena syntyy kyky aikaansaada muutoksia. (Kotter 1996, 22–23.)

Muutosprosesseihin liittyvät ongelmat ovat näiden kahdeksan kohdan vastakohtia. Muutoksen välttämättömyyttä ei muisteta korostaa tarpeeksi, vaan oletetaan johdon näkemyksen muutoksesta riittävän. Ohjaavalla tiimillä ei ole riittävästi auktoriteettia ja uskottavuutta haluttavan muutoksen kannalta. Organisaation muutosvisio on puutteellinen, huonosti muotoiltu tai siitä on kerrottu huonosti. Lyhyen tähtäimen oppimista ei ole suunniteltu tai toteutettu. Muutosta ei oikeastaan koskaan juurruteta työkuultuuriin. (Haveri & Majonen 2000, 36.)

Valpolalla on muutosjohtamisen malli, jossa hän esittelee muutoksen viisi onnistumistekijää. Kaikissa muutosprosesseissa on samanlaisia pääpiirteitä, joiden hallitsemiseen löytyy apua antavia ratkaisumalleja. Muutosprosessin hallitsemisen keinoja on useita ja muutosjohtaminen on yksi keskeinen johtamisen osa-alue. On tärkeää ymmärtää mitkä asiat vaikuttavat muutoksen onnistumiseen ja epäonnistumiseen, jotta muutoksen läpiviemisessä onnistutaan. (Valpola 2004, 27.)



Kuva 3. Muutoksen viisi onnistumistekijää (Valpola 2004, 29)

Kuvassa 3 on viisi muutoksen onnistumistekijää Valpolalta. Onnistumistekijät ovat muutostarpeen määrittely, yhteisen näkemyksen luominen, muutoskyvystä huolehtiminen, ensimmäiset toimenpiteet sekä ankkurointi käytäntöön. (Valpola 2004, 29.)

Salmisen mukaan ihminen käsittelee muutoksia kahdeksan vaiheen mukaisesti. Jokainen työntekijä ja muutokseen osallistuja käy vaiheet läpi ja jotka muutosjohtajan on tiedostettava.

1. tiedostamattomuus, jolloin muutostarvetta ei vielä tiedosteta
2. muutosta puoltavan informaation tiedostaminen
3. älyllinen ymmärtäminen, jolloin ihminen ymmärtää muutosta tukevat faktat
4. rationaalinen hyväksyminen, jolloin ihminen hyväksyy muutoksen tietoisesti
5. emotionaalinen hyväksyminen, jolloin hyväksyminen syvenee tunnetasolla
6. henkilökohtainen näkemys, jolloin muutoksesta on tullut ihmisen oma mielipide
7. asennemuutos, jolloin muutos vaikuttaa syvällisesti ihmisen ajatteluun
8. käyttäytymisen muutos. (Salminen 2008, 190.)

Salmisen mukaan strategiset muutosprosessit lopetetaan usein siinä vaiheessa, kun ne on rationaalisesti hyväksytyt. Todelliseen muutokseen tarvitaan emotionaalinen hyväksyntä. Tunnejohtamisen avulla johtaja pääsee aitoon vuorovaikutukseen työntekijöidensä kanssa. On tärkeää, minkälaisia viestejä esimies tarjoaa alaisilleen muutostilanteessa, koska työntekijät seuraavat tarkasti sitä, miten esimies itse suhtautuu muutokseen. Johtajan on kohdattava alaiset yksilöinä. Esimiehen tulisi tukea alaisensa innostusta, motivaatiota, itsetuottamusta, rohkeutta yhteistyöhön, oman merkityksellisyyden kokemista sekä halua kehittyä ja käyttää omia kykyjä. (Salminen 2008, 191.)

Muutoksen onnistumisen edellytyksenä on se, että johto tukee muutoshanketta ja sen tavoitteita. Johdon on oltava samoilla linjoilla toimintatapojen suhteen. Johdon on pystyttävä perustelemaan muutoksen syyt ja tavoitteet yhtenevästi koko organisaatiolle. Esimiesten tehtävä on kertoa muutoksesta saman linjan mukaisesti työntekijätasolla. Johtaminen korostuu, kun organisaatio pyrkii saamaan kaikki työntekijät ajattelemaan, miten toimintaa voitaisiin parantaa. Ihminen on se tekijä, joka lopulta saa muutokset onnistumaan tai epäonnistumaan. Muutoksia on haastavaa hallita tehokkaasti ilman, että ymmärtää ihmisten merkityksen muutoksissa. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 57, 65; Murthy 2007, 23; Modig & Åhlström 2016, 157.)

Muutosvaiheessa on erityisen tärkeää löytää oikeat asiat ja keskittyä niiden tekemiseen. Organisaatiossa on paljon totuttuja ja vakiintuneita toimintamalleja. Muutoksen vaatimaa uusien tehtävien ja toimintatapojen opettelua ja käyttämistä lykätään automaattisesti tunnemmaksi. Turvallisuushakuisuus saa työntekijät toimimaan turvalliseksi koettujen ja tutujen työtapojen parissa. Priorisoinnin, ajanhallinnan ja toimivien käytäntöjen merkitys korostuu muutoksen aikana. Paras tapa on sitouttaa henkilöstö muutokseen, on ottaa työntekijät mukaan muutoksen toteuttamiseen. Työyhteisössä selkeät pelisäännöt ja oikeudenmukaisuus ovat tärkeitä seikkoja muutoksesta selviämiseen. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 50, 65, 67; Mattila 2008, 61.)

Muutoksessa on aina kyse sitoutumisesta. Johdon on sitouduttava viemään muutos loppuun asti. Sitouttaminen alkaa mahdollisuudesta osallistua muutokseen. Henkilöstöltä tämä vaatii positiivista ja myönteistä ajattelutapaa. Osallistuminen luo myönteisen ilmapiirin intervention onnistumiselle. Muutostilanteessa organisaation ylimmän johdon näkyvä sitoutuminen muutokseen ja kommunikaation sujuvuuden varmistaminen ovat keskeisiä edellytyksiä muutoksen onnistumiselle. Asetettujen tavoitteiden saavuttaminen edellyttää hyvää johtamista. Muutosjohtamisessa substanssiosaaminen ja organisaation tavoitteiden huomioinen ei riitä, on osattava johtaa ihmisiä heidän yksilölliset tarpeensa huomioiden. Ajattelutavan muutos on muutoksessa olennaista. Ihmisten johtamisessa korostuu esimiesten ja johtajien kyky motivoida henkilöstöään ja antaa heille tilaa. Henkilöstölle on osattava antaa mahdollisuuksia osallistumiseen ja todelliseen vaikuttamiseen. Huomion kiinnittäminen tiedon kulkuun ja vuorovaikutukseen muutoksessa on tärkeää. Tiedon kullussa ei ole kyse vain informaation välittämisestä, vaan käsiteltävinä olevien asioiden merkityksellistämistä. (Kananen 2012, 85; Luomala 2008, 5, 8, 11; Valpola ym. 2010, 35.)

Kinestetiikan käyttöönoton mukanaan tuomat muutokset liittyivät sosiaaliseen, fyysiseen ja symboliseen toimintaympäristöön. Muutoksen mahdollistajina toimivat esimiehet. Uuden menetelmän käyttöönottoa edistää se, että kaikki hoitajat saavat saman peruskoulutuksen. Muutokset fyysisessä toimintaympäristössä liittyivät kuntoutumista edistävän toiminnan mahdollistamiseen. Symbolisen toimintaympäristön muutosta kuvataan muutoksina hoitotyössä, hoitotyön merkityksellisyyden kokemuksen lisääntymisenä ja hoitajan sitoutumisena kinestetiikkaan. Kinestetiikan toimintamallin käyttö vaikutti positiivisesti työyhteisön toimivuuteen ja edisti työtyytyväisyyttä. (Stenman ym. 2016, 110.)

Professori Jaakko Valvanteen (2015) mukaan esimiehen tuki on muutoksessa välttämätön, jotta kinestetiikka jalkautuu koko henkilökunnan toimintatavaksi. Lähiesimiehen on toimittava esimerkkinä ja kannustettava alaisiaan. Yksin ei kukaan pysty muutama vanhoja käytäntöjä, siihen tarvitaan johdon selvä tuki. Ei riitä, että muutetaan toimintatapoja, vaan pitää itsekkin muuttua. Mieleen palauttaminen eli muistuttaminen on keskeinen lähijohtamisen menetelmä, jonka avulla toimintaa ohjataan tavoitteellisesti ja systemaattisesti kuntoutumista edistävään suuntaan. (Ahonen 2015b, 4; Vähäkangas 2010, 96.)



### 3.2 Muutosjohtaminen

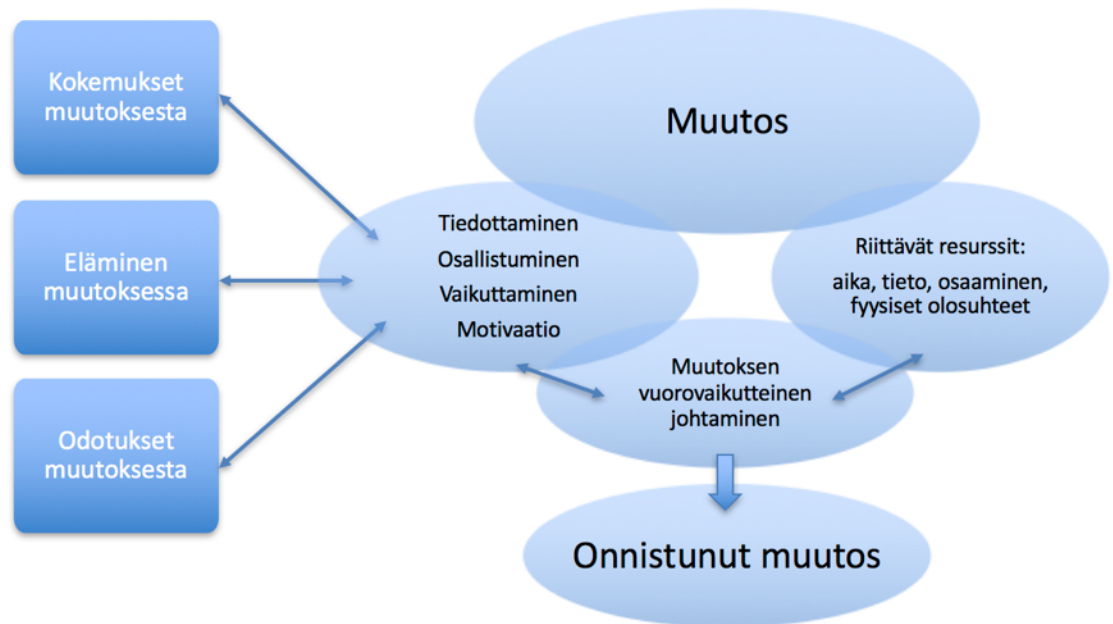
Kehittämistyössä ja sen toteuttamisessa kyse on asioiden, prosessien ja ihmisten johtamisesta. Muutosjohtaminen on johtamista muutoksen keskellä ja muutosjohtamisen perusedellytys on vuoropuhe. Hyvä muutosjohtaja käyttää keskustelevaa johtamista keskusteluvassa ilmapiirissä ja kuuntelee alaisiaan. Taitava muutosjohtaja kiinnittää huomiota työntekijöiden kokemukseräisiin henkilökohtaisiin tietämyksiin ja muutosasenteisiin. Tarvitava tieto hankitaan niiltä, joilla sitä on. (Juuti & Virtanen 2009, 140, 148, 160; Kananen 2012, 86; Luomala 2008, 11.)

Muutosjohtamisessa tavoitteena on muutoksen aikaansaaminen organisaatiossa, vuorovaikutuksen lisääminen, ihmisten motivoiminen ja inspiroiminen. Muutosjohtamisessa korostetaan yhteisiä tavoitteita ja sitoutumista. Muutoksissa korostuu sitoutumisen merkitys. Kun työntekijä ja muutosjohtaja ovat sitoutuneita toistensa toimintaan ja organisaation tavoitteisiin, motivaatiotason nouseminen ja henkilöiden tukeminen tavoitteiden saavuttamiseksi on mahdollista. Onnistuneen muutoksen toteuttamisessa korostuu johdon, esimiesten ja henkilöstön keskinäisen vuorovaikutuksen merkitys. Onnistuneessa muutosjohtamisessa saavutetaan toiminnan muutos. (Luomala 2008, 13. Vuorinen 2008, 26-28.)

Muutosjohtamisessa pyritään tyydyttämään työntekijöiden aineellisten palkkioiden lisäksi emotionaalisia tarpeita, jolloin yhteinen sitoutuminen on mahdollista. Kun muutosjohtamisen kautta kehitetään toiminta- ja kehittymismahdollisuuksia työssä, oletetaan työntekijöiden olevan halukkaita kehittämään itseään ja kasvamaan ammatillisesti. Koska työntekijöillä on valinnanoikeus toiminnassaan ilman ulkoista kontrollia, muutoksen onnistuminen edellyttää työntekijöiltä itseohjautuvuutta. Muutosjohtajan on osattava delegoida tehtäviä työntekijöille, edistää työntekijöiden itsenäisyyttä ja kunnioittaa heidän osaamistaan. (Vuorinen 2008, 28 - 29.)

Työyhteisölähtöisen kehittämisen tarkoitus on tunnistaa työyhteisön tarpeita ja haasteita. Tavoitteena on, että koko työyhteisö on kehittämisen kohde ja kehittäminen muodostuu osaksi ammattityötä. Jotta kehittäminen vakiintuisi osaksi päivittäistä ammattityötä, kehittämisen tulisi kohdistua työn ja työyhteisön toiminnan tutkimiseen. Voidaan puhua uudesta ammatillisuudesta, joka tarkoittaa oman työn tutkimista, arviointia ja uudistamista. Hyvällä toimintakyvyllä työyhteisö selviytyy vahvemmin muutostilanteissa ja suoriutuu päivittäisissä perustehtävissä. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 13–17.)

Muutosprosessien johtamisen taustaoletuksena on se, etteivät työntekijät tarvitse kontrollia, vaan he tarvitsevat ja kaipaavat tukea ja kannustusta. Muutoksen johtamisessa korostuu huomion kiinnittäminen ihmisiin. Kehittämisohjelmia, strategioita ja rahoitusta tulisi tarkastella ihmisten ja luontaisten tarpeiden näkökulmasta. Strategioiden avulla vapautetaan ja suunnataan luontaisia prosesseja. Tulevaisuus tulee luoda. Muutos syntyy kokeilusta ja ihmisten innostuksesta. (Sotarauta & Kosonen 2004, 21.)



Kuva 4. Onnistuneen muutoksen elementit (Luomala 2008, 14)

Rissan (2007) mukaan hyvässä muutosjohtamisessa kehitystyötä tehdään kokonaisvaltaisesti kaikkien osapuolten hyvinvoinnista huolehtimalla. Työntekijöiden omilla muutostaidoilla, esimiestyöskentelyllä ja työyhteisön toimivuudella on myös merkitystä organisaatiomuutoksen positiivisesti kokemisessa. Sundholmin (2000) mukaan muutokset synnyttävät vaatimuksia uusien asenteiden ja johtamistapojen omaksumisesta. Onnistuneen muutoksen toteuttaminen vaatii henkilöstön aktiivisuutta ja kuuntelua. Nuutinen (2008) lisää muutoksen toteuttamisen vaativan aikaa, edellyttää halua uuden oppimiseen sekä tahtoa sitoutua organisaatioon. Luomalan mukaan on olennaista selvittää mitkä tekijät tukevat muutoksen onnistumista, koska muutosprojektit voivat uhata työn mielekkyyden kokemista ja lisätä työstressin uhkaa. (Luomala 2008, 14.)

Esimiehet ja johto ovat muutoksen ytimessä. Muutoksen toteuttamiseen on varattava riittävästi resursseja: aikaa, tietoa ja osaamista. Muutoksen hyvä johtaminen edesauttaa motivoimaan muutokseen osallistuvia ja saadaan henkilöt työskentelemään yhteiseksi asetetun tavoitteen mukaan. Ongelmana voi olla mm. yhteisyyden rakentaminen eli sitä, kuinka totuttuja työn tekemisen tapoja muutettaessa muutoksen käytännössä kohtaavat henkilöt saadaan motivoitua ja sitoutettua muutokseen. (Luomala 2008, 15.)

### 3.3 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on merkki siitä, että muutos on alkanut. Muutosvastarinnan käsittely on muutosprosessin kriittisimpiä osa-alueita. Ei riitä, että pyritään sopeutumaan muutokseen passiivisesti. Muutoksen toteuttamisessa kyse on siitä, millä menettelytavoilla muutos tehdään. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 56 – 57.)

Muutosjohtamisessa tulee ottaa huomioon muutokseen liittyvät pelot. Pelot vaikuttavat muutokseen sitoutumisen taustalla. Muutos saattaa tarkoittaa samankin organisaation sisällä eri ihmisille erilaisia asioita. Muutoksen implementointiin vaikuttaa olennaisesti yksilölliset muutostavoitteet. Muutoksen henkinen prosessointi ja käytännön toteuttaminen saattavat edetä varsin eritahtisesti työyhteisössä. Muutosjohtamisella tulee luoda edellytykset siirtyä epävarmuutta sisältävästä alkuvaiheesta kohti muutostarpeen ymmärtämistä ja muutokseen sitoutumista. (Nuutinen & Manka & Heikkilä-Tammi, 219.)

Henkilöstöllä on yksilöllisiä syitä olla muutosta vastaan ja esimiehen on tiedostettava ja tunnistettava, mistä muutosvastarinta todella johtuu. Kun tiedetään pelon taustalla olevat syyt, vastarinnasta voidaan selvittää. Tietämättömyydestä tai osaamattomuudesta aiheutuvaan pelkoon ei ole yhtä ratkaisua. Tietämättömyydessä lisätään tietoa ja varmistutaan ymmärryksestä. Osaamattomuudessa koulutetaan tai vakuutetaan osaamisen tason olevan riittävä. (Erämetsä 2003, 196; Pirinen 2014, 98.)

Täydellinen muutosvastarinnan puute on myös hälyttävää ja muutoshalun puuttuminen on yksi hankalimmista tilanteista. Se voi tarkoittaa sitä, ettei henkilöstö jaksa kiinnostua muutoksesta. Yritysilmapiirin tulee olla turvallinen, jotta pystyy puhumalla käsittelemään muutosvastarinnan aiheuttamia tunteita. Esimiehen tulee käydä muutostunteita avoimesti läpi

ja työstää niitä henkilöstön kanssa. Tunteiden käsittelyä voi tapahtua työntekijässä itseksseen, tiimissä, esimiehen ja työntekijän kesken tai ulkopuolisen tahon avustamana. Mikäli vastarinnasta ei puhuta, ottaa pelko ja epävarmuus vallan. Samalla muutos hidastuu ja saattaa epäonnistua kokonaan. Muutoshalun puuttuessa tulisi käydä tarkentavaa kaksisuuntaista keskustelua muutoksen syistä, myönteisistä vaikutuksista ja muutoksen etenemisestä. (Erämetsä 2003, 196; Åhman 2004, 85.)

Muutoksen hallinta on työyhteisön elämäntavan kehittämistä. Muutoksessa kyse on siitä, miten työyhteisö ennakoi tulevaisuutta ja miten se toimii eri muutostilanteissa. Syyt muutostavastarinnan takana on ymmärrettävä, jotta vastustusta voidaan minimoida. Esimiehen ei tule jämähtää muutostavastarinnan syiden etsimiseen. Olennaista on muutoksen mahdollisuuden sisäistäminen. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 63; Kosonen ym. 2002, 63.)

Yritykset, jotka onnistuvat parhaiten muutoksen läpiviennissä, käyttävät huomattavan määrän energiaa ymmärtääkseen ja kuunnellakseen niitä työntekijöitä, jotka ovat muutoksen kohteena. Työntekijä pystyy kestämaan epävarmuutta ja iloitsemaan muutoksesta, kun hänen tulevaisuudenuskonsa säilyy ja ammatti-identiteettinsä pysyy vahvana. On huolehdittava siitä, että työntekijän tunne työssä onnistumisesta säilyy. Henkilöstölle on annettava oma aikansa sopeutua tilanteeseen. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 57; Valpola ym. 2010, 37)

Muutostavastarinnan lähteitä ja syitä on monia. Kattavan kuvan muodostaminen vaatii koko työyhteisön ja yksittäisen työntekijän huomioimista. Muutos aiheuttaa epävakautta ja synnyttää vaistomaisen vastustusreaktion. Tutusta ja turvallisesta on vaikea luopua. Aiemmin hyväksytyjen pelisääntöjen muuttaminen herättää vastustusta. Henkilökohtaisissa tulkinnoissa muutoksesta tulee aina ensin työntekijän oma etu ja vasta sen jälkeen organisaation etu. Muutostavastarinnassa muutoksen sisältöä ja seurauksia ei ole ymmärretty tai sisäistetty oikein tai ollenkaan. Torjuntaa aiheuttaa myös uuden toimintatavan ristiriita henkilön arvojen kanssa tai muutosta vastustetaan periaatteellisista syistä. Tiedon ja taidon puute luo epävarmuutta. Oppimisesta selviytyminen ja uudet haasteet pelottavat. Syy vastarinnalle voi olla myös se, ettei muutoksesta koetun hyödyn koeta vastaavan vaivaa, joka uuden opettelusta aiheutuu. Lisäksi työntekijät murehtivat oman asemansa ja arvostuksen menettämisestä sekä työpaikan säilymisestä ja taloudellisesta turvallisuudesta. (Mattila 2008, 53.)

Muutosvastarinta on reagointia yllättävässä tilanteessa. Aina vastarinta ei ole tarkoin mietittyä. Vastarinta kannattaa huomioida siksi, että se lisää onnistumisen mahdollisuuksia ja parantaa muutoksen laatua. Vastarinnan avoin käsittely auttaa kaikkia hyväksymään uudet toimintatavat eikä katkeria kokemuksia pääse syntymään. Tärkeää on löytää keskustelukumppaneita, joiden kanssa voi ratkoa eteen nousevia pulmia ja tuntemuksia. (Mattila 2008, 54 – 55, 61.)

Työntekijöiden suhtautuminen muutokseen riippuu aiemmista kokemuksista, perusasenteesta, ja tulevaisuuden odotuksista. Olennaista on se, pitääkö työntekijä muutosta joutumisena vai pääsemisenä. Kyky sopeutua muutokseen tunnetasolla etenee vaiheittain. Muutoksen onnistuminen vaatii asennemuutoksen. Luopuminen aiheuttaa haikeutta ja epävarmuutta. Näiden tunteiden ymmärtäminen on tärkeä osa muutoksen ymmärtämistä sillä se auttaa selittämään muutoksen aiheuttamaa vastarintaa. (Mattila 2008, 37; Ylikoski & Ylikoski 2009, 13.)

Ennen kuin uusi voi alkaa, vanhasta täytyy päästää irti. Luopuminen ja tilan antaminen uudelle on usein vaikeaa. Moni asia pitää poisoppia. Muutoksessa pitää antaa tilaa tunteille ja asettaa ne oikeisiin mittasuhteisiin. Muutosprosessi voi lähteä liikkeelle vasta, kun työntekijät oivaltavat, ettei nykytilan mukaisesti syystä tai toisesta voi jatkaa. Kun työntekijät ymmärtävät muutoksen tuomat mahdollisuudet, heidän on helpompi sitoutua ja olla aktiivisemmin mukana. Tieto luodaan muokkaamalla kokemuksia. Muutokseen työntekijän toiminnassa johtaa oppimisen prosessi, jossa työntekijä hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja. Muutokset vaativat vuorovaikutuksen ja osallistumisen tehostamista sekä muutoksen tuomien hyötyjen ja mahdollisuuksien tunnistamista ja hyödyntämistä. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 50 - 51; Sydänmaanlakka 2007, 33 – 37; Ylikoski & Ylikoski 2009, 13.)

Aiempiin muutokskokemuksiin liittyvä kielteinen stressi saa työntekijät epäroimään tulevien muutosten houkuttelevuutta. Ahdistavat muutokskokemukset syntyvät riittämättömyyden tunteesta. Kun työssä kohdatut uudet tilanteet alkavat tuntua uhkien sijaan otollisilta tilaisuuksilta, muutos voi alkaa positiivisesti. Tarvitaan uskallusta tarttua uusiin asioihin ja muutokseen kiinni sekä uskallusta voittaa turhat epäilyt. (Mattila 2008, 38, 41, 106.)

## Tukemisen keinot muutoksen läpiviennissä

Johtajat ja esimiehet usein unohtavat, että muutoksien onnistunut läpivienti riippuu enemmänkin toteutustavasta kuin muutoksien sisällöstä. Koska työntekijän ammatti-identiteettiä voi uhata pelko osaamattomuudesta, muutoksen onnistumiseen vaikuttaa riittävä ja monipuolinen koulutus ja perehdytys. Tukemisen keinoja osaamisen puutteeseen ovat työssä oppiminen, valmennus, mentorointi ja koulutus. Monipuolinen koulutus kasvattaa motivaatiota, lisää itseohjautuvuutta ja sitouttaa työntekijää muutoksen jälkeiseen tekemiseen. Vakiinnuttamisen tarkoituksena on saada muutos osaksi työyhteisön käytöstä ja kulttuuria. Uudet käytännöt työyhteisön toimintatavaksi vakiinnuttaa riittävä toisto ja kertaus. (Hokkanen & Strömberg 2003, 73; Mattila 2007, 171-172; Haveri & Majonen 2000, 35; Åhman 2004, 85.)

Keinot selittävät miten tehdään ja tavoite selittää miksi tehdään. Organisaation arvot, menetelmät ja työkalut ovat eri keinoja saada aikaan muutos eli ne ovat keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Pitää ymmärtää miksi jotain tiettyä keinoa käytetään, jotta tavoite saavutetaan. Ongelmia syntyy, jos menetelmästä tulee tavoite eikä keino tavoitteen saavuttamiseksi. Pyrkimykseen parannuksiin organisaation on luotava yhteinen pohja, standardi eli vakiointi. (Modig & Åhlström 2016, 93.)

Se, mitä organisaatio pitää tärkeänä, riippuu organisaation strategiasta ja siitä mitä arvoa organisaatio haluaa tuottaa. Kaikkea toimintaa ohjaavat organisaation arvot ja periaatteet. Organisaation arvot kertovat millainen organisaatio haluaa olla. Periaatteet määrittävät, miten tulee ajatella. Menetelmät määrittävät, mitä tulee tehdä. Työkalut määrittävät, mitä tulee käyttää. Abstraktissa muutoksessa korostetaan arvojen yhdenmukaistamista ja periaatteiden soveltamista. Konkreettisessa muutostyössä toteutetaan menetelmiä ja työkaluja. Käytettyjen keinojen tulee olla toimintaa parantavia muutostoimintoja. (Modig & Åhlström 2016, 129, 141, 142.)

Mitä organisaation arvoja on yhdenmukaistettava, jotta organisaatio parantaa toimintaa? Modigin ja Åhlströmin mukaan ne ovat yhteistyö ja kunnioitus. Yhteistyö tarkoittaa henkilökohtaisen ja ammatillisen kehityksen edistämistä, kehitysmahdollisuuksien jakamista sekä yksilöiden ja ryhmien suoritusten maksimointia. Kunnioitus tarkoittaa sitä, että kunnioitetaan toisia ja tehdään kaikki voitava keskinäisen ymmärryksen takaamiseksi. Keski-

näisen luottamuksen luomiseksi tulee tehdä parhaansa ja ottaa siitä vastuuta. Kun organisaation työntekijöitä koulutetaan tekemään yhteistyötä ja kunnioittamaan toisiaan, arvot voivat nivoutua olennaiseksi osaksi organisaatiota. (Modig & Åhlström 2016, 142 – 143.)

Kun periaatteet ovat keinona, pyritään luomaan tietoinen organisaatio. Tietoinen organisaatio tarkoittaa organisaatiota, joka ehkäisee, tunnistaa ja eliminoi kaiken, mikä estää, häiritsee tai huonontaa toimintaa. Organisaatiot käsitteellistävät periaatteet omalla tavallaan ja käyttävät eri keinoja päästäkseen samaan tavoitteeseen. (Modig & Åhlström 2016, 143.)

Kun menetelmät ovat keinona, pyritään vaikuttamaan siihen, mitä työntekijät tekevät. Tällöin menetelmät määrittävät, mitä organisaation on tehtävä toiminnan parantamiseksi. Organisaatiossa tulee miettiä, mitä työkaluja meidän on otettava käyttöön. Pyrkimyksenä luoda hyvin organisoitu ja toimiva työpaikka. (Modig & Åhlström 2016, 144 - 145.)

Sirkkaliisa Heimosen ja Päivi Voutilaisen mukaan palvelujärjestelmän kehittäminen on aloitettava apua tarvitsevan ihmisen tarpeista. Tällaisessa palvelujärjestelmässä tunnustetaan hyvän hoidon lähtökohdat, joita ovat mm. voimavarojen mukaista selviytymistä tukeva ympäristö ja mahdollisuus käyttää jäljellä olevia kykyjä. Nykyistä hoitojärjestelmää voidaan huomattavasti tehostaa toteuttamalla kuntoutumista edistävää, toimintakykyä ylläpitävää hoitoa. (Heimonen & Voutilainen 2006, 74.)

#### 4 Tutkimusotteen ja menetelmien valinta

Kehittämistutkimus alkaa tutkimuskohteena olevaan ilmiöön perehtymisellä. Tämä auttaa hallitsemaan tutkittavaa ilmiötä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Ilman ilmiön ymmärtämistä ja rajaamista on mahdotonta ottaa ilmiö haltuun sekä paikantaa ilmiön sisällä olevia kehittämiskohteita ja keinoja. (Kananen 2012, 55.)

Kehittämistyö opinnäytetyönä liittyy aina käytäntöön. Kehittämistutkimuksessa taustalla on ilmiö, toiminto tai prosessi, jonka halutaan olevan muutoksen jälkeen paremmin. Kohteena voi olla mitä tahansa, johon voidaan vaikuttaa. Kehittämistutkimus lähtee muutostarpeesta ja tuloksena syntyy tuotos. Induktiosta eli käytännöstä lähtevä tutkimus perustuu yksittäistapauksiin, joista pyritään tekemään yleistys. Kehittämistutkimus ei ole oma erillinen tutkimusmenetelmä, vaan joukko eri tutkimusmenetelmiä, joita käytetään tilanteen ja kehittämiskohteen mukaan. Tutkija määrittää miten ja mistä ongelman ratkaisuun tarvittava tieto kerätään, määrittellen tiedonkeruumenetelmät. Kerätystä tiedosta puristetaan analyysimenetelmillä ratkaisu. (Kananen 2012, 13, 19 – 21.)

Laadullisen tutkimuksen avulla saadaan mahdollisuus sanallisessa muodossa olevalle hyvälle kuvaukselle. Laadullinen tutkimus mahdollistaa ilmiön syvällisen ja rikkaan kuvaamisen ja selittämisen. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkimuskohteena olevaa ilmiötä, sen rakennetta, sen muuttujia ja niiden välisiä kausaalisuhteita. (Kananen 2012, 29; Kananen 2014, 19.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan pääasiassa prosesseja ja ollaan kiinnostuneita merkityksestä. Laadullinen tutkimus on usein deskriptiivistä eli kuvailevaa. Tiedon keruun ja analysoinnin instrumentti on itse tutkija. Tutkijan kautta reaali maailma suodattuu tutkimustuloksiksi. Laadulliseen tutkimukseen liittyy suora kontakti tutkittavan ja tutkijan välille. Tutkija menee ilmiön pariin kentälle haastattelemaan tai havainnoimaan. Tutkimus tehdään oikeassa kontekstissaan. Kehittämistutkimuksella poistetaan jokin ongelma tai kehitetään jotain asiaa paremmaksi. (Kananen 2012, 44; Kananen 2014, 19.)

Tutkimustulokset ohjaavat tutkimuksen kulkua. Laadullisen aineiston analyysi on syklinen prosessi. Tutkimusprosessissa voidaan palata joustavasti prosessin aikaisempiin vaiheisiin.



Tutkija voi tehdä vuoroin kenttätöitä ja vuoroin palata takaisin teoriapohdintojen pariin. (Kananen 2012, 30.)

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus selvittää millaiset tekijät vaikuttavat toimintatavan muutoksen mahdollistamiseen kinestetiikan toimintamallin käyttöönotossa. Tutkimustyöllä halutaan tarjota tietoa kinestetiikan jalkauttamisen helpottamiseksi. Kinestetiikan jalkauttaminen vaatii yksikössä muutosjohtamista ja toimintatavan muutosta.

Tutkimuskysymyksistä ja tutkimusongelman luonteesta johtuen, tutkimus on laadullinen, jossa käytetään konstruktivistista tutkimusstrategiaa. Teorian ja käytännön suhde on abduktiivinen teorian ja käytännön vuorotellessa. Alkukartoitusta ja perehtymistä aiheeseen on tehty mm. osallistamalla kinestetiikan peruskurssille ja esimieskoulutukseen sekä seuraamalla kinestetiikan toimintamallin mukaisesti tapahtuneita avustustilanteita. Opinnäytetyössä tiedonkeruumenetelminä hyödynnetään lomakekyselyä ja teemahaastattelua. Haastattelun analysointimenetelmänä käytetään sisällönanalyysiä.

Kehittämistutkimus tähtää muutokseen. Kananen mukaan kehittämistutkimus ei ole oma tutkimusotteensa vaan se on kvalitatiivista tutkimusta, joka tähtää muutokseen. Muutoksen aikaansaamiseksi kehitetään tuotetta, menetelmää, prosessia, palvelua tms. Kehittämistutkimus ei edellytä tutkijan mukanaoloa. (Kananen 2012, 41 - 42; Kananen 2015, 76.)

Tutkimustuloksena saadaan muutos entiseen. Muutos koskee vain kehittämisen kohteena ollutta ilmiötä. Muutosprosessin toteuttaminen voidaan siirtää vastaavaan kontekstiin, mutta se vaatii muutosprosessia tuloksen aikaansaamiseksi. Tulosta voidaan hyödyntää muuallakin ottamalla huomioon muutoksen vaatimat toimenpiteet ja konteksti. (Kananen 2012, 42 - 43.)

Lähestymistavaksi sopii konstruktivistinen tutkimusstrategia, kun kehittämistehtävänä on luoda konkreettinen tuotos esimerkiksi suunnitelma tai malli. Konstruktivistisessa tutkimuksessa pyritään käytännönläheiseen ongelmanratkaisuun. Tavoitteena on saada tuotokseksi aikaisempaa parempi ratkaisu todelliseen ongelmaan. Tuotos on merkityksellinen ja käytännössä hyödynnettävä. Tämän saavuttamiseksi tarvitaan olemassa olevaa teoretietoa ja käytännöstä kerättävää uutta tietoa. Tarvittava aineisto kannattaa kerätä monin eri tavoin. Tyypillisiä menetelmiä ovat ryhmäkeskustelut, kysely ja haastattelu. Konstruktivistinen lähestymistapa sopii kehittämistehtäviin, joissa kehitystyön tuloksena syntynyt suunnitelma tai koulutusmateriaali arvioidaan käytännön hyödyn perusteella. Konstruktivistisen

tutkimuksen tavoitteena on saada käytännön ongelmaan uudenlainen teoreettisesti perusteltu ratkaisu. Lisäksi on tärkeää, että ratkaisu osoittautuu toimivaksi, yksinkertaiseksi ja helppokäyttöiseksi sekä on siirrettävissä toisiin yrityksiin. Työn objektiivisuus, kriittisyys, autonomisuus ja edistyvyys ovat myös vaatimuksena. Konstruktivisella lähestymistavalla pyritään muuttamaan organisaation toimintaa ja käytänteitä. Ratkaisun toimivuutta voidaan testata myöhemmin ja raporteista saa puuttua ratkaisun testaus. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 65-68.)

#### 4.1 Tiedonkeruu- ja analyysimenetelmät

Laadullinen tutkimus soveltuu parhaiten tilanteisiin, joissa käytetään triangulaatiota ja halutaan ilmiöstä hyvä kuvaus. Triangulaatio tarkoittaa monimenetelmäistä tutkimusasetelmaa eli monistrategista tutkimusotetta. Siinä käytetään erilaisia lähestymistapoja, tiedonkeruumenetelmiä ja analyysimenetelmiä ilmiön ymmärtämiseksi. Triangulaatio on tutkimusstrategia, jossa ilmiötä tutkitaan eri menetelmillä. Havaintoyksikköön liittyvää tietoa voidaan kerätä useammalla menetelmällä. Triangulaatio lisää tutkimuksen luotettavuutta. Jos eri lähteistä saadaan samanlaisia tuloksia tai tukea ratkaisuille, voidaan ratkaisua pitää luotettavana. Tältä osin triangulaatio liittyy reliabiliteettiin ja validiteettiin. Triangulaation tarkoituksena on tarkastella tutkimuksen aihepiiriä eri suunnista tai eri menetelmin mahdollisimman kattavan kokonaiskäsityksen muodostamiseksi. (Kananen 2014, 17, 120 - 121; Kylmä & Juvakka, 17.)

Kanasen mukaan laadullisen tutkimuksen kolme tärkeintä tiedonkeruumenetelmää ovat havainnointi, teemahaastattelu ja erilaiset dokumentit. Teemahaastattelussa käytetään tiedonkeruuvälineenä teemoja, joista keskustellaan tutkittavan kanssa. Teemahaastattelun tuotoksena syntyvä aineisto on dokumentti. (Kananen 2012, 93 – 94.)

Kanasen mukaan tutkimusongelman ratkaisua helpottavat ongelmasta johdetut tutkimuskysymykset, joiden avuksi tarvitaan muita kysymyksiä. Kysymyksiin saaduilla vastauksilla ratkaistaan ongelma. Kenttätyön aineistonkeruuvaiheessa laadullinen tutkimus muuttuu syklimäiseksi. Kun aineisto on saavuttanut saturaatiopisteensä ja ongelma ratkeaa, siirrytään seuraavaan vaiheeseen. (Kananen 2015, 68 – 70.)

Tavoitteena on tutkittavan ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkinnan antaminen. Laadullisen aineiston analyysivaihe on syklinen prosessi. Laadullisessa tutkimuksessa analyysi ei ole tutkimuksen viimeinen vaihe. Analyysi on koko tutkimusprosessin eri vaiheissa mukana oleva toiminta. Analyysi ohjaa itsessään tutkimusprosessia ja tiedonkeruuta. Tiedonkeruun tuloksena saadun aineiston analyysi määrittää sen, milloin on kerätty riittävästi aineistoa. Laadullisessa tutkimuksessa ei etukäteen määritellä, kuinka paljon ja mitä aineistoa kerätään. Aineistoa kerätään niin paljon, että tutkimusongelma ratkeaa ja tutkija ymmärtää ilmiön. (Kananen 2014, 18 - 19.)

Ongelman tai kehittämiskohteen lisäksi kehittämistyössä vaikuttavat toimenpiteet, joilla pyritään saamaan aikaan muutos kohteessa. Kohteeseen pyritään vaikuttamaan jollakin keinolla eli interventiolla. Mitkä ovat oikeat keinot muutoksen aikaansaamiseksi ja miten toimenpiteet onnistutaan kohdistamaan juuri siihen kohteeseen, johon niiden on suunniteltu kohdistuvan? Pitää tuntea intervention mekanismit eli se, miten toimenpiteet vaikuttavat kohteeseensa. Tekijöiden väliset syy-seuraussuhteet on tunnettava, koska oikealla tavalla vaikuttaminen on muutoin mahdotonta. Tulee ymmärtää mikä on syy ja mikä seuraus eli kausaliteetti. Kausaalisuhteiden tunnistaminen ilmiön sisällä on myös edellytys oikean intervention ja sitä kautta muutoksen aikaansaamiselle. (Kananen 2012, 21 - 22, 65.)

#### 4.1.1 Kyselytutkimus

Kysely on menetelmänä nopea ja tehokas. Ensimmäinen työvaihe on määrittää kyselytutkimuksen tavoitteet ja mitattavat havaintoyksiköt. Sähköisen tiedonkeruun vahvuuksia ovat edullisuus, nopeus ja vaivattomuus. Sähköisillä sovelluksilla voidaan laatia kyselylomakkeet, kerätä vastaukset ja raportoida tulokset. Tyypillinen tapa digitaalisten kyselyiden toteuttamiseksi ovat sähköpostitse levitettävät kyselyt. Keskeisin haaste liittyy aineiston edustavuuteen ja tulosten yleistettävyyteen. Ellei kysely perustu otokseen, tuloksia ei voi yleistää koskemaan perusjoukkoa. (Ojasalo & Moilanen 2014, 121 - 122, 128 - 129.)

Kyselylomakkeen suunnittelu perustuu kehittämistyön tavoitteisiin. Lomakkeeseen sisällytetään kaikki sellaiset kysymykset, jotka tarvitaan työn tavoitteiden saavuttamiseksi. Liian pitkä kysely heikentää vastaamishalua. Kyselyn tulee olla kattava kehittämistehtävän

kannalta, mutta samalla yksinkertainen ja helppotajuinen. Vastaajien tulee ymmärtää kysymykset mahdollisimman samalla tavalla ja vastata yhteismitallisien arviointiperusteiden avulla. Hyvä kysymys on kohtuullisen mittainen, yksinkertainen, tarkoituksenmukainen ja täsmällinen. Vastaamiseen on annettu selkeät ohjeet. (Ojasalo & Moilanen 2014, 130 - 133.)

Tähän opinnäytetyöhön valittiin sähköinen kyselylomake nopeuden ja vaivattomuuden vuoksi. Mikäli lomakkeet olisi postitettu, postin kulkuun olisi ollut varauduttava useammalla viikolla. Lisäksi sähköisestä kyselystä on nopeampaa ja helpompaa kerätä vastaukset. Sähköinen raportointi pienentää tutkimuksen tekijän virhemarginaalia. Kyselylomake pidettiin lyhyenä ja nopeasti vastattavana. Taustakysymyksiä valittiin vain yksi, jotta vastaajia ei voida tunnistaa ja heidän olisi turvallisempaa vastata kyselyyn. Kysymyksissä oli selkeät yksiselitteiset ohjeet. Kyselylomake on liitteenä 2.

#### 4.1.2 Teemahaastattelu

Haastattelu on vuorovaikutusta, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Haastattelulle on tyypillistä mm. ennalta suunnittelu, haastattelija ylläpitää haastattelua ja motivoi haastateltavia ja haastateltavan on luotettava siihen, että hänen kertomisiaan käsitellään luottamuksellisesti. Luottamus on haastattelun avainkysymys ja haastattelun pitää olla vapaaehtoinen. Haastattelujen nauhoittamiseen tai videointiin tulee olla osallistujien lupa. (Eskola & Suoranta 2008, 85, 92 – 93, 97.)

Teemahaastattelulla haetaan ymmärrystä. Muotoja teemahaastattelusta ovat yksilöhaastattelu, ryhmähaastattelu ja Focus-group-haastattelu. Teemahaastattelussa ilmiötä lähestytään eri kulmilta. Eri aiheista eli teemoista keskustellessa haastateltavan kanssa saadaan hyvä kuvaus ilmiöstä. Haastateltaviksi valitaan ne henkilöt, joita ilmiö koskettaa. Laadullisessa tutkimuksessa kerättyä aineista analysoidaan koko ajan, silloin voidaan päättää, milloin tiedonkeruu on riittävä ja saturaatio saavutettu. (Kananen 2012, 100 – 101.)

Teemahaastattelun teemat valitaan niin, että ne kattavat mahdollisimman hyvin koko ilmiön. Teemalla tarkoitetaan aihekokonaisuutta ja aihealuetta, josta keskustellaan. Ilmiön teemoittelulla tarkoitetaan tutkittavan ilmiön jakamista osioihin aihealueittain. Haastattelulla tarkoitetaan haastattelijan ja haastateltavan välistä vuorovaikutustilannetta, joka to-

teutetaan sanallisen viestinnän avulla. Kysymyksillä varmistetaan kaikkien ilmiön osa-alueiden mukaantulo. Teemahaastattelussa edetään suppilotekniikkana yleisestä yksityiseen yksittäisen teeman puitteissa. Haastateltavan vastauksen synnyttävät uusia jatkokysymyksiä. Haastattelijan tulee muistaa myös teeman syvyysuunta. Haastateltavan tulee kyetä aitoon vuorovaikutukseen ja reflektioon. Haastattelukierroksia voi tehdä useampia. Haastattelija varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet tulevat haastattelussa käytyä läpi. Teema-alueiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen. (Eskola & Suoranta 2008, 86; Kananen 2012, 102 – 108.)

Laadullisessa analyysissä on tärkeää pyrkiä pelkistämään raakahavainnot mahdollisimman suppeaksi havaintojen joukoksi. Haastattelut puretaan litteroimalla, jolloin aineistoa voidaan käsitellä erilaisilla analysointimenetelmillä. Tutkija päättää, mitä kaikkea hän litteroi. Sanatarkkaa kuvausta voidaan käyttää sellaisenaan sitaattina lopullisessa raportissa. Litteroinnin tasoksi usein riittää karkea propositiotasoinen litterointi, jossa tutkija tiivistää asian ytimen. Saadusta aineistosta voidaan etsiä rakenteita, prosesseja ja malleja. Tutkija päättää mitä hän nostaa aineistosta esille. Aineisto tiivistetään ja asiasegmenteille annetaan nimet ja analyysin abstraktiotasoa nostetaan. Tutkija nostaa aineistosta teoriaa tukevia käsitteitä. Lopuksi aineistosta tehdään tulkinta. Laadullisessa tutkimuksessa tulkinnalla tarkoitetaan, että tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään merkityksentulkinta tutkittavasta ilmiöstä. (Alasuutari 2011, 43 - 44; Kananen 2012, 109, 113 – 115.)

Aineiston keruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska siinä jää tilaa vapaalle keskustelulle ja haastateltavat saavat korostaa tärkeimmiksi kokemiaan asioita. Kuitenkin teemat ohjaavat keskustelua. Teemahaastattelun teemat on rakennettu tutkimuskysymysten ja kyselyn tulosten pohjalta aiheeseen perehtymisen jälkeen. Haastattelun teemat on rakennettu lopputuloksen kannalta oikein ja riittävän laajasti. Tavoitteena oli saada haastateltavat kertomaan vapaasti halutuista teemoista. Valitut teemat olivat koulutus, esimies, työntekijä itse, tutortoiminta, sitoutumien, asenne ja muutoksen mahdollistaminen. Teemahaastattelun runko ja apukysymykset ovat tämän opinnäytetyön liitteenä (liite 4). Haastattelu on pyritty tekemään niin, ettei tutkimuksen tekijän asenne ja uskomus tutkittavasta ilmiöstä ole vaikuttanut lopputulokseen.

## 4.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Eettisyyden perusvaatimus on, ettei tutkimusaineistoa väärennetä tai luoda tyhjästä. Tähän liittyy myös, se miten haastateltavia, kollegoja tai muita osallistujia kohdellaan ja arvostetaan. Tieteen kriittisyyttä ovat omat perusteet ja omien toimintatapojen arviointi. (Mäkinen 2006, 34 - 35.) Hyvän tutkimustyön piirteitä ovat ajattelun vapauttaminen, avoimuuden luominen, vastuun kantaminen ja vapaaehtoisuuden kunnioittaminen. Tutkimukseen osallistuneet ovat kaikki olleet vapaaehtoisia. Tutkijan omaa ajattelua on laajennettu erilaisissa koulutuksissa ja tutustumalla useisiin erilaisiin tietolähteisiin sekä keskustelemalla alan asiantuntijoiden kanssa. Tutkijan vastuulla on suorittaa tehtävä tutkimus vastuullisesti ja mahdollisimman hyvin.

Tutkimuksen luotettavuus on aina tutkimuksen kulmakivi. Kananen mukaan kehittämistutkimuksella ei ole omaa metodologiaansa. Tästä syystä luotettavuutta on tarkasteltava käytettävien menetelmien luotettavuuskriteerien avulla. Luotettavan työn pohjana on mahdollisimman tarkka dokumentaatio siitä mitä, miksi ja miten on tehty. Ratkaisun perustelut on kirjattava ja tuotava esille. (Kananen 2012, 24, 166.) Tutkimustyössä on kirjoitettu ja tallennettu tutkimustyön eri vaiheissa syntyneet useat erilaiset kirjalliset materiaalit. Työssä on pyritty tuomaan esille mitä tutkimustyön eri vaiheissa on tehty ja miksi.

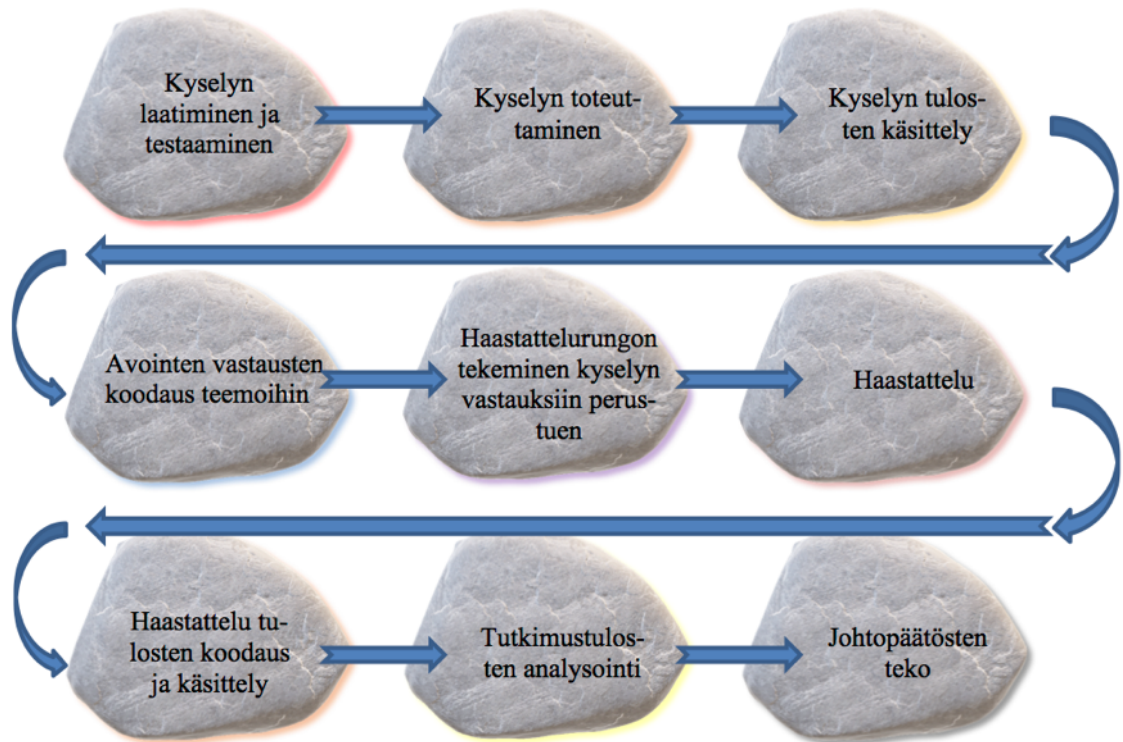
Tieteellisen työn luotettavuutta tarkastellaan luotettavuuskäsitteiden avulla. Luotettavuuskäsitteet ovat eräänlaisia mittareita, joilla arvioidaan tutkimustulosten hyvyttä. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus on tutkijan arvioinnin ja näytön varassa. Tutkimuksen luotettavuutta mitataan reliabiliteetilla eli tulosten pysyvyydellä ja validiteetilla eli on tutkittu oikeita asioita. Laadullisessa tutkimuksessa validiteetti on sitä, että mitataan oikeita asioita. Validiteetti liittyy tutkimuksen suunnitteluun eli tutkimusasetelmaan ja siihen, että aineiston analyysi tehdään oikein. Laadullisessa tutkimuksessa ratkaisu ja selitys pätevät vain tutkimuskohteeseensa ja tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten oikea määrittäminen on edellytys oikeiden tutkimustulosten tuottamiselle. Reliabiliteetti liittyy tutkimuksen toteuttamiseen. (Kananen 2014, 147 - 149.) Tässä opinnäytetyössä tulosten pysyvyyttä on arvioitu tekemällä sekä kirjallinen kysely että teemahaastattelu sekä verrattu saatuja tuloksia toisiinsa sekä teoriaan. Aineiston analyysissä on keskitytty tekemään analyysi tarkkaan ja huolellisesti sekä tarkistamalla saatu tulos useampaan kertaan. Tutkimuskysymykset on johdettu tutkimusongelmasta.

Luotettavuuden arvioinnin väline tutkijalle on lähdekritiikki, jolloin tutkija punnitsee käyttämänsä lähdemateriaalin luotettavuutta. Tämä tarkoittaa aitouden, riippumattomuuden, alkuperäisyyden ja puolueettomuuden arviointia. Lähdekritiikkiin kuuluu kirjoittajan ammattitaidon arviointi sekä lähteiden ajankohtaisuus. (Mäkinen 2006, 128, 130.) Tähän työhön on valittu teoreettisen viitekehyksen kuvaamiseen mahdollisimman uusia lähteitä. Työssä on käytetty erilaisia lähteitä, joista on arvioitu kriittisesti esiintuotuja näkökulmia. Huomiota on kiinnitetty kirjoittajien koulutukseen, tutkimuksiin, julkaisuihin sekä tarkasteltu heidän käyttämiään lähteitä.

Kanasen mukaan yksinkertainen tapa kehittämistutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi, on luetuttaa aineisto informantilla. Mikäli informantti vahvistaa tutkijan tulkinnan ja tutkimustuloksen voidaan todeta tutkimuksen olevan luotettava. (Kananen 2012, 174.) Tätä opinnäytetyötä on lukenut ohjaavien opettajien lisäksi kinestetiiikan ammattilaisia, jotka ovat tarkastaneet kinestetiiikan osalta teoriaosuuden. Samalla on saatu palautetta työstä ja asiantiedosta. Informanteilla luetuttamisella on varmistettu tiedon oikeellisuus.

#### 4.3 Tutkimuksen toteutus ja analysointi

Tutkimus on laadullinen ja lähestymistavaltaan konstruktiiivinen. Tutkimuksessa pyritään kehittämään mallia eikä tapausta voida määrittää. Pyritään muuttamaan organisaation toimintaa. Tutkimuksen perusjoukon muodostivat Anttulan Yökylän henkilökunta sekä Suomen Kinestetiiikkayhdistyksen kouluttajat ja tutorit (N=170).



Kuva 6. Kehittämistyön eteneminen

Tutkimuksen aineistonkeruu suoritettiin kahdessa osassa. Aineiston keruumenetelmäksi valittiin kyselylomake ja ryhmähaastattelu. Ensimmäisessä osassa tutkimuksen valituille henkilöille lähetettiin kyselylomake huhtikuun 2020 alussa. Kohderyhmään valittiin Suomen Kinestetiikkayhdistyksen kouluttajat ja tutorit sekä Anttulan Yökylän henkilökunta, koska heiltä voisi tulla tärkeitä ajatuksia, huomioita ja ideoita tutkimusta varten. Kouluttajat ovat kinestetiikan ammattilaisia ja omaavat laajan näkemyksen tutkittavaan asiaan. Kaikkien yksiköiden henkilökuntaa ei ole vielä koulutettu käyttämään kinestetiikan toimintamallia Anttulan Yökylässä. Kinestetiikkatutorit tekevät käytännön hoitotyötä omassa työpaikassaan. Valitsemalla eri työrooleissa toimivia henkilöitä tutkimukseen pyritään saamaan tutkittavasta aiheesta monipuolinen kuva ja saamaan esille erilaisia näkökulmia aiheeseen.

## Kysely

Tutkimuksen laadun varmistamiseksi on tärkeää, ettei itse tutkimusprosessilla ole vaikutusta kerätyn materiaalin luonteeseen. Tutkimuksessa on tarkoitus saada mahdollisimman luonnonmukainen kuva. Tutkijan on hyvä informoida tutkimuksen kohteena olevan jäseniä



tutkimuksen yksityiskohdista luottamuksen saavuttamiseksi. Mikäli osallistujien joukko on rajattu, on tutkittavilta saatava suostumus. (Mäkinen 2006, 18, 117.)

Tutkimuksen ensimmäinen vaihe toteutettiin Google Forms -kyselynä. Linkki kyselykaavakkeeseen toimitettiin vastaajille (N=170) sähköpostitse. Samalla toimitettiin kutsu kyselyyn (liite 1). Kutsu toimi tiedotteena tutkimuksen sisällöstä, tarkoituksesta ja tavoitteista. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista. Anttulan Yökylän henkilökunnalle (N=24) kyselylomakkeen kutsuineen toimitti toimitusjohtaja Merja Huttunen. Suomen Kinestetiikkayhdistyksen kouluttajille (N=20) ja tutoreille (N=126) kyselylomakkeen kutsuineen toimitti yhdistyksen toimistotyöntekijä Heli Ristilä. Vastausaikaa oli viikko. Kyselylomake testattiin etukäteen useampaan kertaan informanttien avustuksella.

### **Teemahaastattelu**

Tutkimuksen aineiston keruun toisessa vaiheessa suoritettiin teemahaastattelu. Alun perin teemahaastattelu oli tarkoitus suorittaa kahtena ryhmähaastatteluna Anttulan Yökylän Iisalmen ja Kuopion yksiköiden henkilökunnalle. Ajateltiin, että Anttulan Yökylän henkilökunnalta olisi saatu ensikäden tietoa asioista, jotka auttavat kinestetiikan toimintamallin käyttöönotossa. Henkilökuntaa Anttulan Yökylässä on yhteensä 24. Heiltä vastauksia kyselyyn saatiin neljältä henkilöltä. Tämän tuloksen jälkeen ja Suomen koronatilanteen vaikutuksista johtuen Anttulan Yökylän toimintaan ryhmähaastattelu päätettiin toteuttaa yhtenä etäryhmähaastatteluna Suomen Kinestetiikkayhdistyksen kouluttajista valituille kahdelle henkilölle. Kinestetiikkakouluttajat valittiin sen mukaan, että he toimivat päätoimisesti kouluttajina ja pitävät myös kinestetiikan syventäviä kursseja. Kinestetiikan peruskurssilla koulutettavat opettelevat perustietoa kinestetiikasta koulutusryhmässään. Kinestetiikan syventävällä kurssilla koulutusta tapahtuu työntekijöiden omassa työympäristössä omien asiakkaiden kanssa. Kinestetiikkakouluttajat kohtaavat vuosittain paljon henkilöitä eri organisaatioista, jotka aloittavat kinestetiikan käyttöä tai ovat jo käyttäneet kinestetiikan toimintamallia.

Kutsu haastatteluun lähetettiin sähköpostitse toukokuussa 2020 kutsutuille kriteerit täyttävälle kahdelle haastateltavalle. Tutkimuskutsu toimi samalla tiedotteena haastattelusta. Sähköpostin mukana toimitettiin haastattelun teemat ja apukysymykset, jotta haastateltavat saivat perehtyä aiheisiin etukäteen. Ryhmähaastattelu toteutettiin WhatsApp-ryhmäpu-

heluna. Ryhmähaastattelu nauhoitettiin haastateltavien luvalla. Haastattelun aikana haastatteli teki muistiinpanoja. Haastattelu kesti miltei kaksi tuntia. Välillä pidettiin pieni parin minuutin tauko. Haastateltavilta ei tallennettu taustatietoja, jotta osallistujia ei voitu tunnistaa tutkimuksesta. Haastattelussa haastateltavat kertoivat vapaasti omista käsityksistään ja kokemuksistaan tutkittavasta ilmiöstä. Tarvittaessa tutkija esitti lisäkysymyksiä tarkentamaan epäselviä asioita.

Tässä tutkimuksessa ryhmäkeskustelut rakennettiin teemojen pohjalle. Haastattelun teemat koottiin kyselystä tärkeimpinä esiin nousseista aiheista. Tärkeimpinä aiheina esimies, asenne ja sitoutuminen. Teemarako (liite 4) toimi keskustelun tukena teemahaastattelussa, mutta ei antanut tarkkaa järjestystä. Teemahaastattelu antoi mahdollisuuden suhteellisen vapaaseen haastattelutyylisiin ja antoi tilaa vapaalle puheelle. Keskustelu kulki sen pohjalta mitä keskustelijat nostivat esille keskustelutilanteessa. Haastatteli esitti tarvittaessa välikysymyksiä. Ryhmähaastattelussa saatiin aikaan syvällistä keskustelua. Haastateltavat innostuivat pohtimaan aihetta monipuolisesti. Keskustelijat saivat vapaasti tuoda aiheita esille sekä painottaa tärkeinä pitämiään asioita. Keskustelu soljui omaa tahtiaan osallistujien aktiivisen osallistumisen avustamana. Osallistujat olivat valmistautuneet haastatteluun hyvin ja miettineet aiheita etukäteen.

Analyttisena metodina sovellettiin sisällönanalyysiä. Tutkimuksessa käytettiin aineistolähtöistä tutkimustapaa. Ryhmähaastattelusta syntynyt nauhoitettu aineisto kuunneltiin ja litteroitiin auki sanasta sanaan. Aineisto vielä tarkastettiin kuuntelemalla se läpi ja seuraamalla samalla kirjoitettua tekstiä. Saadun tekstin sisältöön, 18 sivua, perehdyttiin lukemalla se läpi useaan kertaan. Aiheet koodattiin eri väreillä. Näin saatiin mahdollisimman selkeä kokonaiskuva. Tekstistä etsittiin asiakokonaisuuksia, jotka listattiin. Asiakokonaisuuksia yhdistettiin ja muodostettiin teema-alueita sekä ryhmiteltiin aiheita asiakokonaisuuksien mukaan. Näin koottiin aiheen pääteemat tutkijan tulkintaan pohjautuen. Näin saatiin hallittavia ja tulkittavia kokonaisuuksia tutkimustehtävään.

## 5 Tutkimuksen tulokset

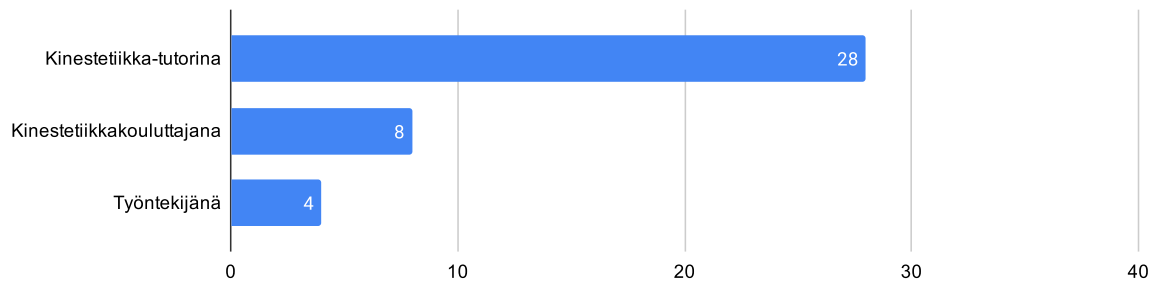
Kyselytutkimukseen kutsuttiin yhteensä 170 henkilöä. Kyselyyn vastasi yhteensä 40 henkilöä. Vastausprosentiksi muodostui 23,5 %. Taustatiedoiksi valittiin kinestetiikkakouluttaja, kinestetiikkatutor ja työntekijä. Muita taustatietoja ei kysytty. Tällä haluttiin verrata vastauksia eri rooleissa toimivien vastaajien kesken. Samalla saadaan selville millaisia asioita eri rooleissa toimivat henkilöt korostavat. Yhdessä vastauslomakkeessa taustatiedoksi oli merkitty sekä tutor että työntekijä. Vastaus otettiin mukaan analyysiin tutoreiden kohdalle, koska ohjeena oli valita vaihtoehto tutor, jos vastaaja työskentelee sekä työntekijänä että tutorina. Lisäksi yksi vastauslomake palautettiin myöhässä. Sitä ei otettu tutkimukseen mukaan, koska vastausten analysointi oli jo ennätetty aloittaa.

Teemahaastatteluun osallistui Suomen Kinestetiikkayhdistyksen kaksi kouluttajaa. Heidät oli valittu ammattitaidon laajuuden, koulutustason ja työkokemuksen perusteella.

Kun haastattelu oli litteroitu ja kirjoitettu auki, se luettiin ja värikoodattiin aiheittain. Koodauksesta oli hyvä jatkaa aineiston tiivistämiseen ja analyysiin sekä sen tulkintaan. Värikoodaus helpotti aineiston tarkastelua. Haastattelusta saatujen tulosten tarkastelu on jaettu teemojen mukaan. Tutkimustulokset käsiteltiin tutkimuksessa syntyneiden teemojen näkökulmasta, aineiston analyysin pohjalta. Teemat olivat esimies, koulutus ja työkaverin tuki, muutosvastarinta ja asenne, sitoutuminen ja muutoksen mahdollistaminen.

### 5.1 Kyselyn tulokset

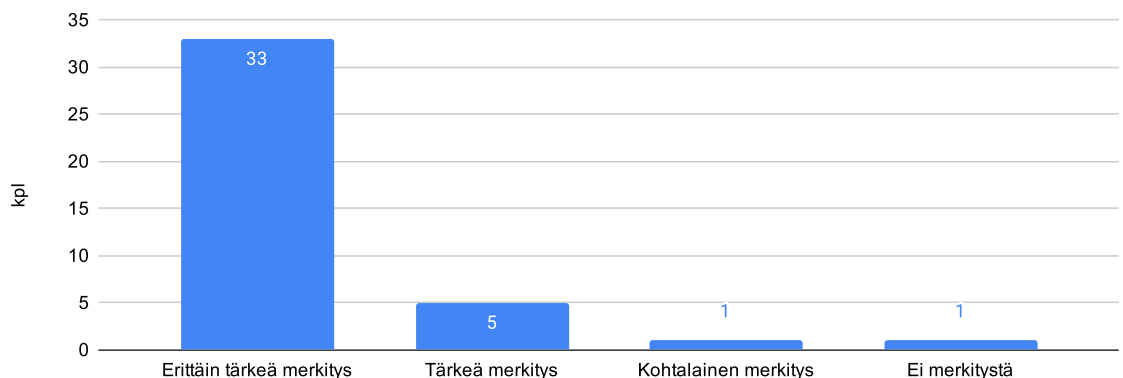
Kinestetiikkakouluttajista kyselyyn vastasi 8 henkilöä. Tutkimuskyselyyn vastanneista henkilöistä se on 20 % ja kinestetiikkakouluttajien kokonaismäärästä (N=20) 40 %. Kinestetiikkatutoreita vastaajista oli 28 henkilöä, joka on 70 % kaikista vastanneista. Kinestetiikkatutoreiden kokonaismäärästä (N=126) kyselyyn vastasi 22 %. Työntekijöitä vastasi 4 henkilöä. Kyselyyn vastanneista tämä on 10 %. Työntekijöistä (N=24) kyselyyn vastasi 17 %. Työntekijöiden tuloksia analysoidaan myös omana ryhmänään, vaikka vastaajia on vain 4 henkilöä, koska työntekijöitä ei voida tunnistaa vastauksista. Kyselyn vastausten ristiintaulukointi on liitteenä 5.



Kuva 7. Kyselyyn vastanneiden taustatiedot (n=40)

Kuvassa 8 ilmenee, miten tärkeä merkitys **esimiehellä** on kinestetiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa. Erittäin tärkeänä esimiehen merkitystä piti 33 henkilöä ja tärkeänä 5 henkilöä kaikista vastaajista. Tutoreista (n=28) erittäin tärkeänä esimiehen merkitystä piti 24 ja tärkeänä 4 vastaajaa. Kouluttajista (n=8) erittäin tärkeänä esimiehen merkitystä piti 7 ja tärkeänä 1 henkilö. Kouluttajista ja tutoreista kaikki kokivat esimiehen merkityksen erittäin tärkeänä tai tärkeänä. Työntekijöistä erittäin tärkeänä esimiehen merkitystä piti 2 vastaajaa. 1 työntekijöistä oli sitä mieltä, ettei esimiehellä ole merkitystä lainkaan ja 1 oli sitä mieltä, että esimiehellä on kohtalainen merkitys.

Miten tärkeä merkitys on esimiehellä kinestetiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa?

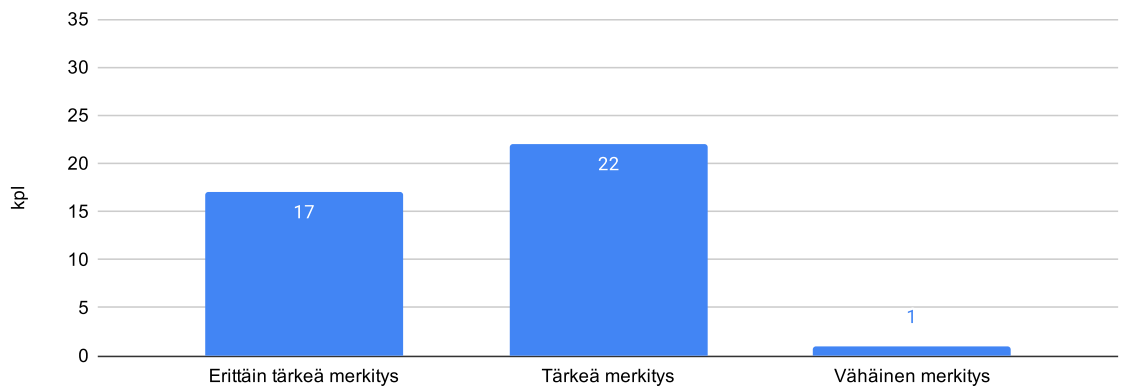


Kuva 8. Esimiehen merkitys kinestetiikan käyttöönoton mahdollistamisessa kaikkien vastaajien mukaan (n=40)

Kuvasta 9 näkyy vastaajien jakauma kysymykseen: miten tärkeä merkitys **työkaverilla** on kinestetiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa. Kaikista vastaajista erittäin tärkeänä työkaverin merkitystä piti 33 ja tärkeänä 5 henkilöä. Vastaajista 1 koki

työkaverin merkityksen vähäiseksi ja 1 vastaaja oli sitä mieltä, ettei työkaverilla ole merkitystä kinestetiikan toimintamallin mahdollistamisessa. Tutoreista erittäin tärkeänä työkaverin merkitystä piti 13 ja tärkeänä 15 henkilöä. Kouluttajista erittäin tärkeänä työkaverin merkitystä piti 3 ja tärkeänä 5 henkilöä. Kouluttajista ja tutoreista kaikki kokivat työkaverin merkityksen erittäin tärkeänä tai tärkeänä. Työntekijöistä erittäin tärkeänä työkaverin merkitystä piti 1 vastaaja. Kaksi työntekijöistä oli sitä mieltä, että työkaverilla on tärkeä merkitys kinestetiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa. 1 työntekijä oli sitä mieltä, että työkaverilla on vähäinen merkitys.

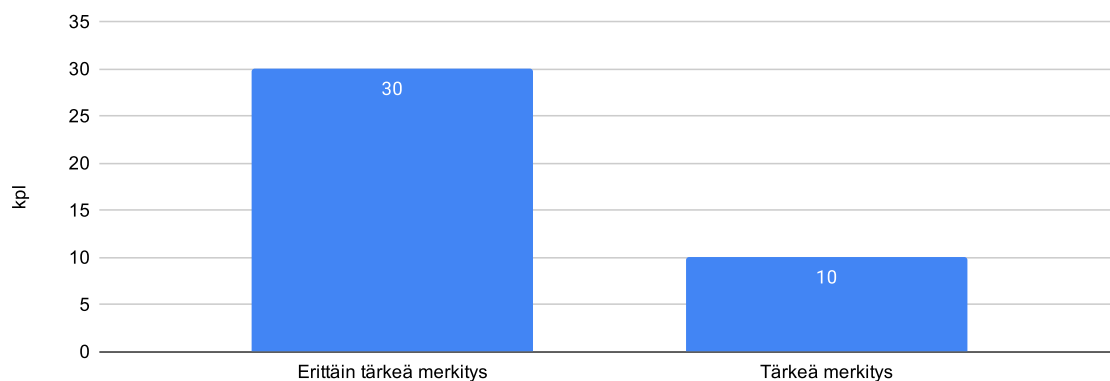
Miten tärkeä merkitys on työkaverilla kinestetiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa?



Kuva 9. Työkaverin merkitys kinestetiikan käyttöönoton mahdollistamisessa kaikkien vastaajien mukaan (n=40)

Kuvasta 10 näkee kaikkien vastaajien vastausten jakautuminen tutkimuksen kolmanteen kysymykseen: Miten tärkeä merkitys **työntekijällä** itsellään on kinestetiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa. 17 vastaajaa koki työntekijän itsensä merkityksen erittäin tärkeäksi ja 22 tärkeäksi. Tutoreista erittäin tärkeän vaihtoehdon valitsi 20 ja tärkeän 8 henkilöä. Kouluttajista erittäin tärkeänä työntekijän omaa merkitystä piti 7 ja tärkeänä 1 henkilö. Työntekijöistä 2 valitsi vaihtoehdoista erittäin tärkeän ja 2 valitsi tärkeän.

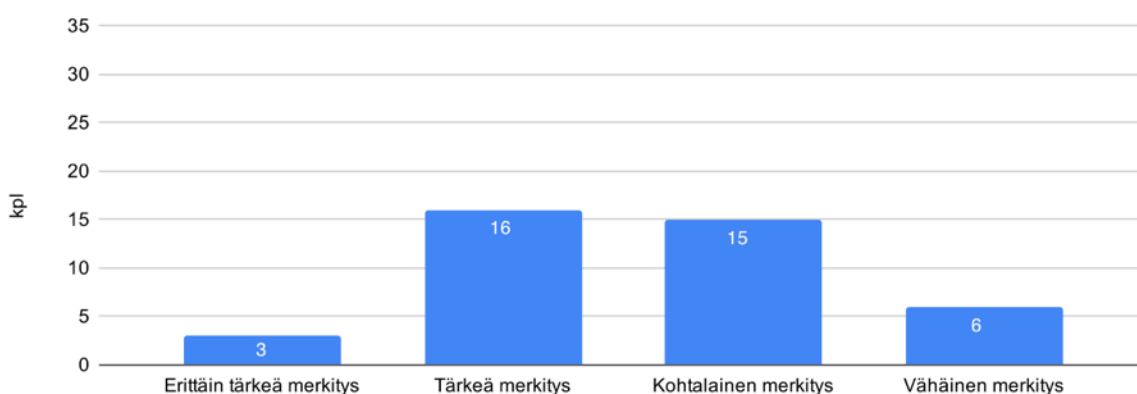
Miten tärkeä merkitys työntekijällä itsellään on kinestetiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa?



Kuva 10. Työntekijän itsensä merkitys kinestetiikan käyttöönoton mahdollistamisessa kaikkien vastaajien mukaan (n=40)

Tutkimuskyselyn neljäs kysymys oli: miten tärkeä merkitys **omaisilla** on kinestetiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa. Erittäin tärkeänä omaisten osuutta piti 3 vastaajaa, tärkeänä 16 ja kohtalaisena merkityksenä omaisten osuuden koki 15 ja vähäisenä merkityksenä koki 6 vastaajaa. Tutoreista erittäin tärkeäksi omaisten merkityksen koki 2 henkilöä, tärkeäksi 12, kohtalaisen merkityksen valitsi 9 sekä vähäisen merkityksen valitsi 5 tutoria. Kouluttajista erittäin tärkeäksi omaisten vaikutuksen valitsi 1, tärkeäksi 3, kohtalaisen merkityksen valitsi 4 henkilöä. Työntekijät valitsivat seuraavasti: tärkeä merkitys 1 vastaaja, kohtalainen merkitys 2 ja vähäinen merkitys 1 vastaaja.

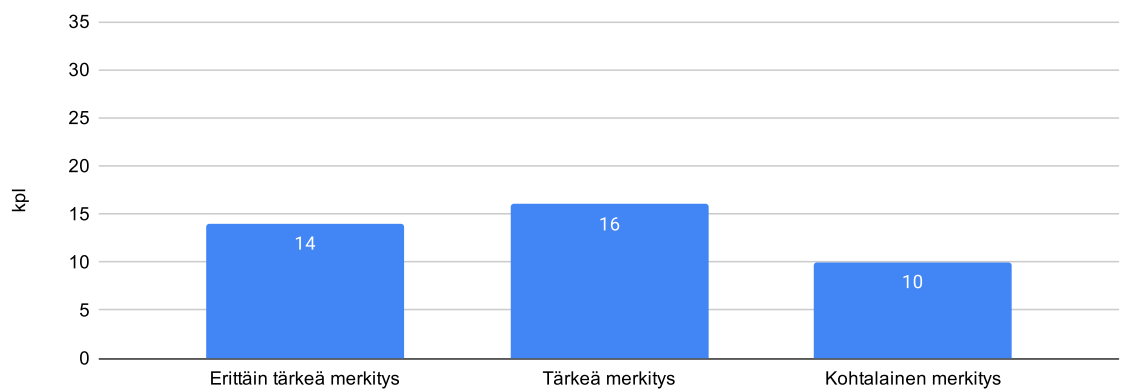
Miten tärkeä merkitys omaisilla on kinestetiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa?



Kuva 11. Omaisten merkitys kinestetiikan käyttöönoton mahdollistamisessa kaikkien vastaajien mukaan (n=40)

Viidenneksi tutkimuskysymykseksi muotoutui: Miten tärkeä merkitys **asiakkaalla** on kinestetiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa. Kaikista vastaajista 14 koki asiakkaan merkityksen kinestetiikan käyttöönottamisen mahdollistamisessa erittäin tärkeäksi. Tärkeäksi asiakkaan koki 16 vastaajaa. Kohtalaisen merkityksen valitsi 10 henkilöä. Tutoreista erittäin tärkeänä asiakkaan merkitystä piti 10 vastaajaa. Samoin 10 henkilöä koki asiakkaan merkityksen tärkeäksi. Kohtalaisena merkityksen koki 8 tutoria. Kouluttajista 3 vastaajaa valitsi vaihtoehdon erittäin tärkeä. Tärkeäksi asiakkaan merkityksen koki 5 kouluttajaa. Työntekijöistä erittäin tärkeän valitsi 1 henkilö. 1 henkilö valitsi tärkeän ja kohtalaisen merkityksen valitsi 2 työntekijää.

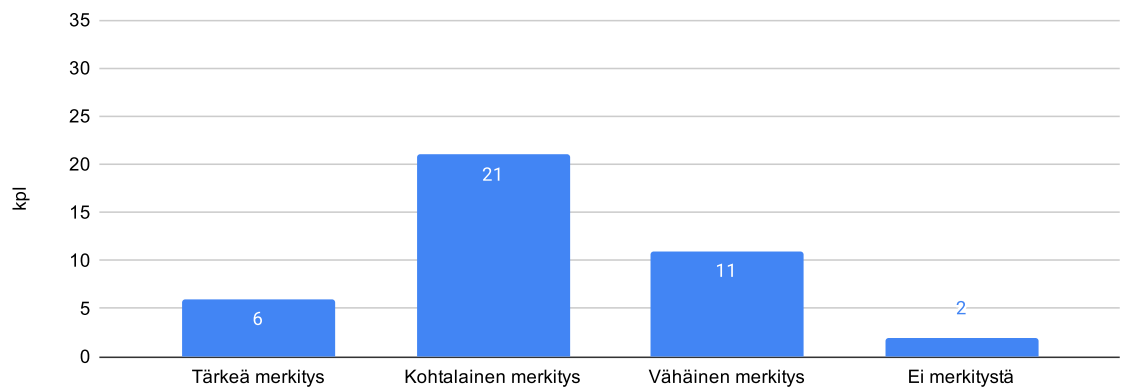
Miten tärkeä merkitys asiakkaalla on kinestetiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa?



Kuva 12. Asiakkaan merkitys kinestetiikan käyttöönoton mahdollistamisessa kaikkien vastaajien mukaan (n=40)

Kuudentena kysymyksenä tutkimuksessa oli: miten tärkeä merkitys **henkilökunnan määrällä** on kinestetiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa. Kaikista kyselyyn vastanneista 6 oli sitä mieltä, että henkilökunnan määrällä on erittäin tärkeä merkitys. 21 vastaajaa koki henkilökunnan määrän kohtalaisen merkitykselliseksi. Vähäisen merkityksen valitsi 11 vastaajaa. 2 henkilöä valitsi vaihtoehdon ei merkitystä. Kukaan vastaajista ei kokenut henkilökunnan määrää erittäin tärkeäksi. Tutoreista tärkeäksi henkilökunnan määrän koki 4 vastaajaa, kohtalaisen tärkeäksi 15 tutoria, vähäiseksi 7. Vaihtoehdon ei merkitystä oli valinnut 2 tutoria. Kouluttajista tärkeäksi henkilökunnan määrän koki 2 henkilöä, kohtalaisen tärkeäksi 5 ja vähäiseksi 1 kouluttaja. Työntekijöistä henkilökunnan määrän merkityksen koki kohtalaiseksi 1 ja vähäiseksi 3 henkilöä.

Miten tärkeä merkitys henkilökunnan määrällä (hoitajamitoitus) on kinestetiiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa?

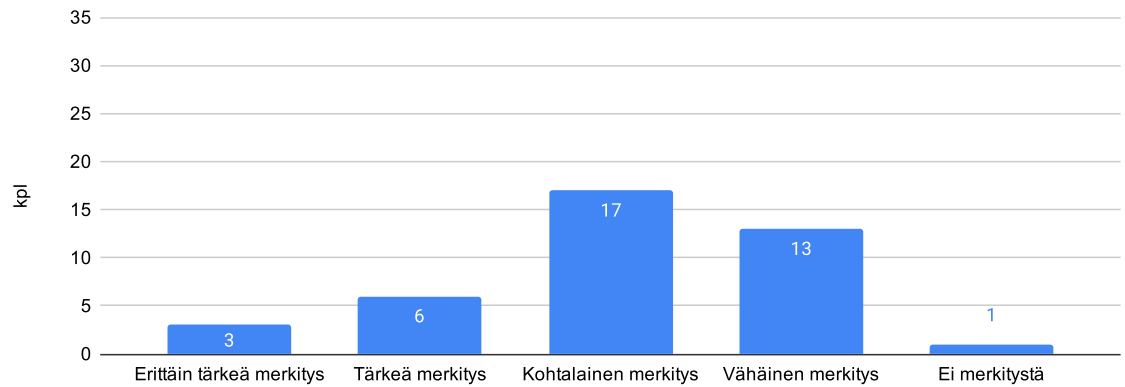


Kuva 13. Henkilökunnan määrän merkitys kinestetiiikan käyttöönoton mahdollistamisessa kaikkien vastaajien mukaan (n=40)

Seitsemännessä tutkimuskysymyksessä tiedusteltiin, miten tärkeä merkitys on **taloudellisilla resursseilla** kinestetiiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa. Kaikista vastaajista taloudellisten resurssien merkityksen koki erittäin tärkeäksi 3 ja tärkeäksi 6 vastaajaa. Kohtalaisen merkityksen valitsi 17 ja vähäisen merkityksen 13 vastaajaa. Merkitystä taloudellisilla resursseilla ei ollut 1 vastaajalle. Tutoreista 2 koki taloudelliset resurssit erittäin tärkeäksi, tärkeäksi 4 ja kohtalaisen merkityksen 11 tutoria. Vähäisen merkityksen tutoreista oli valinnut 10 henkilöä ja ei merkitystä -kohdan 1 tutor. Kouluttajista kukaan ei valinnut vaihtoehtoja ei merkitystä eikä erittäin tärkeä merkitys. Kouluttajista 2 valitsi vaihtoehdon tärkeä merkitys ja kohtalaisen merkityksen 5 kouluttajaa. 1 kouluttajista oli valinnut vähäisen merkityksen taloudellisille resursseille. Työntekijöistä kukaan ei ollut valinnut ei merkitystä eikä tärkeä merkitys vaihtoehtoja. 1 työntekijöistä oli sitä mieltä, että taloudellisilla resursseilla on erittäin suuri merkitys. Saman verran oli valinnut vaihtoehdon vähäinen merkitys. 2 työntekijää oli valinnut kohtalaisen merkityksen taloudellisille resursseille.



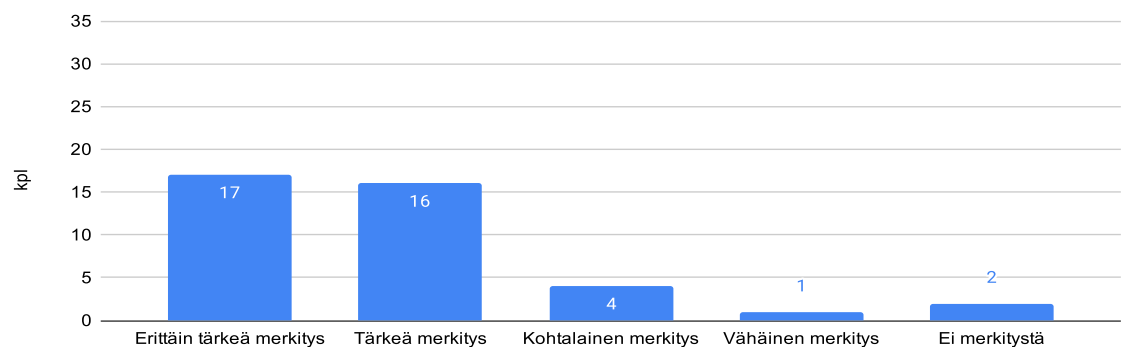
Miten tärkeä merkitys taloudellisilla resursseilla on kinestetiiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa?



Kuva 14. Taloudellisten resurssien merkitys kinestetiiikan käyttöönoton mahdollistamisessa kaikkien vastaajien mukaan (n=40)

Kahdeksannessa tutkimuskysymyksessä selvitettiin miten tärkeä merkitys kinestetiiikan **esimieskurssilla** on kinestetiiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa. Kaikista vastanneista esimieskurssia piti erittäin tärkeänä 17 vastaajaa ja tärkeänä 16. Vastaajista 4 mielestä esimieskurssilla on kohtalainen merkitys kinestetiiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa. 1 vastaajista valitsi vähäisen merkityksen ja 2 mielestä esimieskurssilla ei ollut merkitystä. Tutoreista esimieskurssia piti erittäin tärkeänä 14 ja tärkeänä 10 vastaajaa. Tutoreista kohtalaisen merkityksen valitsi 3 ja vähäisen merkityksen 1 vastaaja. Kouluttajista erittäin tärkeän vaihtoehdon oli valinnut 3 henkilöä ja tärkeän merkityksen 5 vastanneista. Työntekijöistä esimieskurssia piti tärkeänä 1 ja kohtalaisena merkityksenä 1 vastanneista. 2 työntekijöistä oli sitä mieltä, ettei esimieskurssilla ole merkitystä kinestetiiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa.

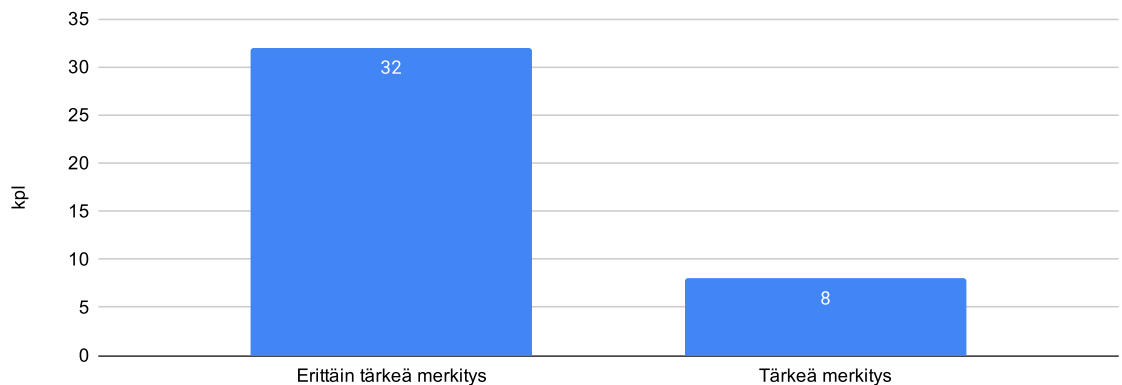
Miten tärkeä merkitys kinestetiiikan esimieskurssilla on kinestetiiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa?



Kuva 15. Esimieskurssin merkitys kinestetiiikan käyttöönoton mahdollistamisessa kaikkien vastaajien mukaan (n=40)

Yhdeksännessä tutkimuskysymyksessä kysyttiin **kinestetiiikan peruskurssin** merkitystä kinestetiiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa. Kaikista vastaajista 32 oli sitä mieltä, että peruskurssi on erittäin tärkeä ja 8 piti sitä tärkeänä. Tutoreiden mielestä peruskurssi oli erittäin tärkeä 22 henkilön mielestä ja tärkeä 6 tutorin mielestä. Erittäin tärkeänä peruskurssia piti 7 kouluttajaa ja tärkeänä 1 kouluttaja. Työntekijöistä 3 mielestä peruskurssi on erittäin tärkeä ja 1 mielestä tärkeä.

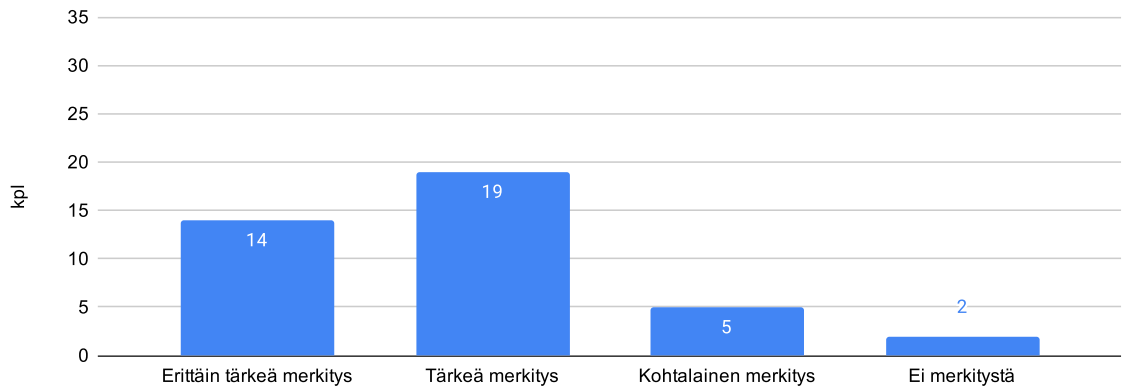
Miten tärkeä merkitys kinestetiiikan peruskurssilla on kinestetiiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa?



Kuva 16. Peruskurssin merkitys kinestetiiikan käyttöönoton mahdollistamisessa kaikkien vastaajien mukaan (n=40)

Kuvasta 17 näkee kaikkien vastaajien osalta mielipiteen kysymykseen numero 10 **kinestetiiikan syventävän kurssin** merkitykselle kinestetiiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa. Kaikista vastaajista syventävää kurssia pitää erittäin tärkeänä 14 henkilöä ja tärkeänä 19 vastaajaa. Vastaajista kohtalaisen merkityksen on valinnut 5 ja 2 on valinnut ei merkitystä –vaihtoehdon. Tutoreista syventävää kurssia piti erittäin tärkeänä 10 henkilöä ja tärkeänä 15. Tutoreista 3 oli sitä mieltä, että syventävällä kurssilla on kohtalainen merkitys. Syventävää kurssia piti erittäin tärkeänä 4 kouluttajaa, tärkeänä 3 ja kohtalaisen merkityksen oli valinnut 1 kouluttaja. Työntekijöistä syventävää kurssia piti tärkeänä 1 henkilö ja kohtalaisen tärkeänä 1. Työntekijöistä 2 ei pitänyt syventävää kurssia merkityksellisenä.

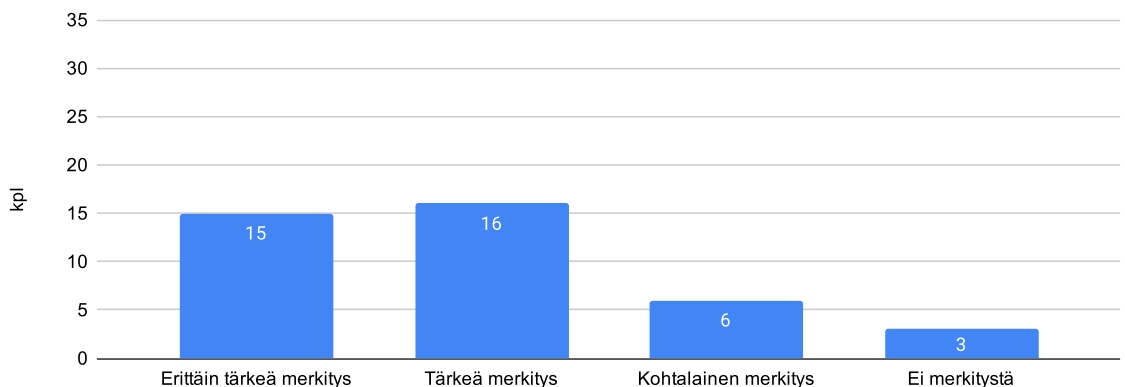
Miten tärkeä merkitys kinestetiiikan syventävällä kurssilla on kinestetiiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa?



Kuva 17. Syventävän kurssin merkitys kinestetiiikan käyttöönoton mahdollistamisessa kaikkien vastaajien mukaan (n=40)

Kysymyksessä numero 11 kysyttiin, miten tärkeä merkitys **kinestetiiikan tutorkoulutuksella** on kinestetiiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa. 15 vastaajista oli sitä mieltä, että tutorkoulutuksella on erittäin tärkeä merkitys. 16 vastaajan mielestä sillä on tärkeä merkitys. Kohtalainen merkitys on 3 vastaajan mielestä ja merkitystä ei ole 3 henkilön mukaan. Tutoreista omaa koulutusta kinestetiiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa piti erittäin tärkeänä 11 ja tärkeänä 13 tutoria. Kohtalaisen merkityksen tutoreista antoi 4 vastaajista. Kouluttajista 6 vastasi kysymykseen erittäin tärkeä ja 2 tärkeä. Työntekijöistä 3 oli sitä mieltä, ettei tutorkoulutuksella ole merkitystä ja 1 piti tutorkoulutusta tärkeänä.

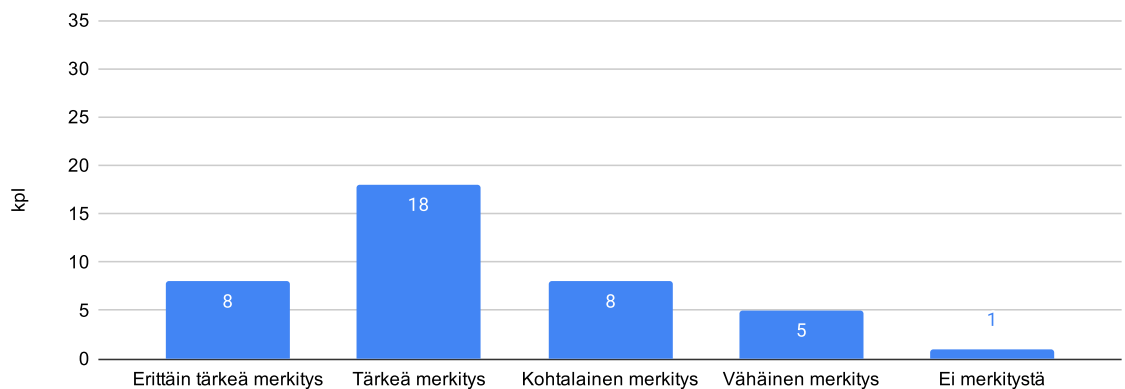
Miten tärkeä merkitys kinestetiiikan tutor-koulutuksella on kinestetiiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa?



Kuva 18. Tutorkoulutuksen merkitys kinestetiiikan käyttöönoton mahdollistamisessa kaikkien vastaajien mukaan (n=40)

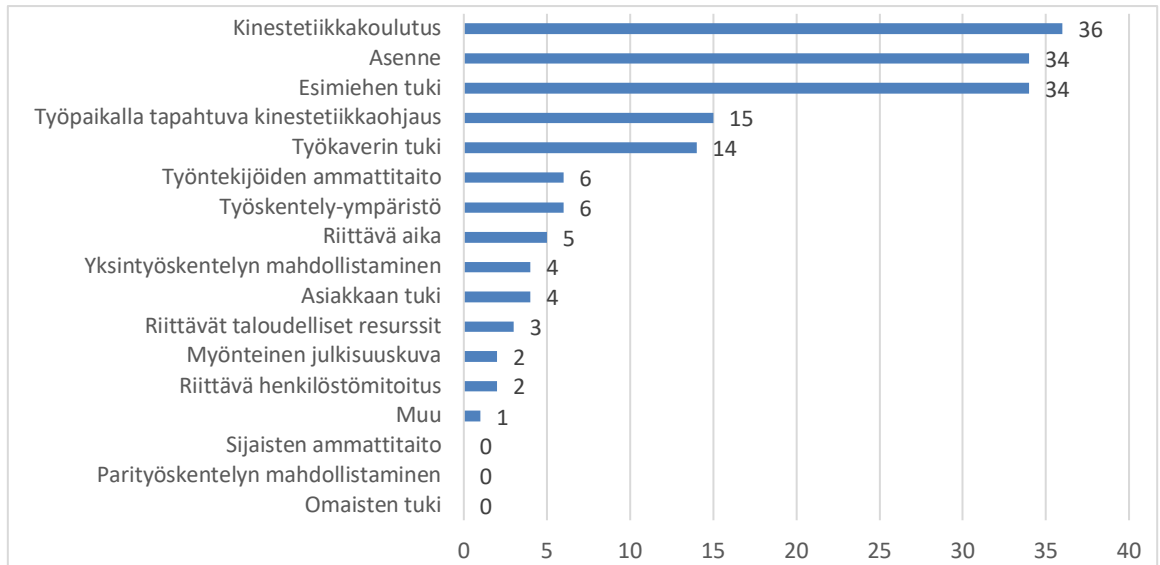
Kuvassa 19 käsitellään **julkisuuskuvan** merkitystä kinestetiikan käyttöönoton mahdollistamisessa kaikkien vastaajien osalta. Kysymyspatteristossa kysymys on numero 12. Kaikista vastaajista julkisuuskuvaa piti 8 erittäin tärkeänä ja tärkeänä 18 vastaajaa. 8 kaikista vastaajista oli sitä mieltä, että julkisuuskuvalla on kohtalainen merkitys ja 5 mielestä vähäinen merkitys kinestetiikan käyttöönottamisessa. 1 vastaajista julkisuuskuvalla ei ollut merkitystä. Tutoreista 7 valitsi vaihtoehdon erittäin tärkeä merkitys, 12 tärkeän ja 6 kohtalaisen merkityksen. Tutoreista 2 mielestä oli vähäinen merkitys ja 1 mielestä julkisuuskuvalla ei ollut merkitystä. Julkisuuskuvaa piti erittäin tärkeänä 1 kouluttaja ja tärkeänä 5 kouluttajaa. Kohtalaisen merkityksen kouluttajista antoi 1 henkilö ja vähäisen merkityksen 1 henkilö. Työntekijöistä tärkeän merkityksen valitsi 1 vastaaja ja kohtalaisen merkityksen 1 henkilö. Vähäisen merkityksen heistä valitsi 2 työntekijää.

Miten tärkeä merkitys julkisuuskuvalla on kinestetiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa?



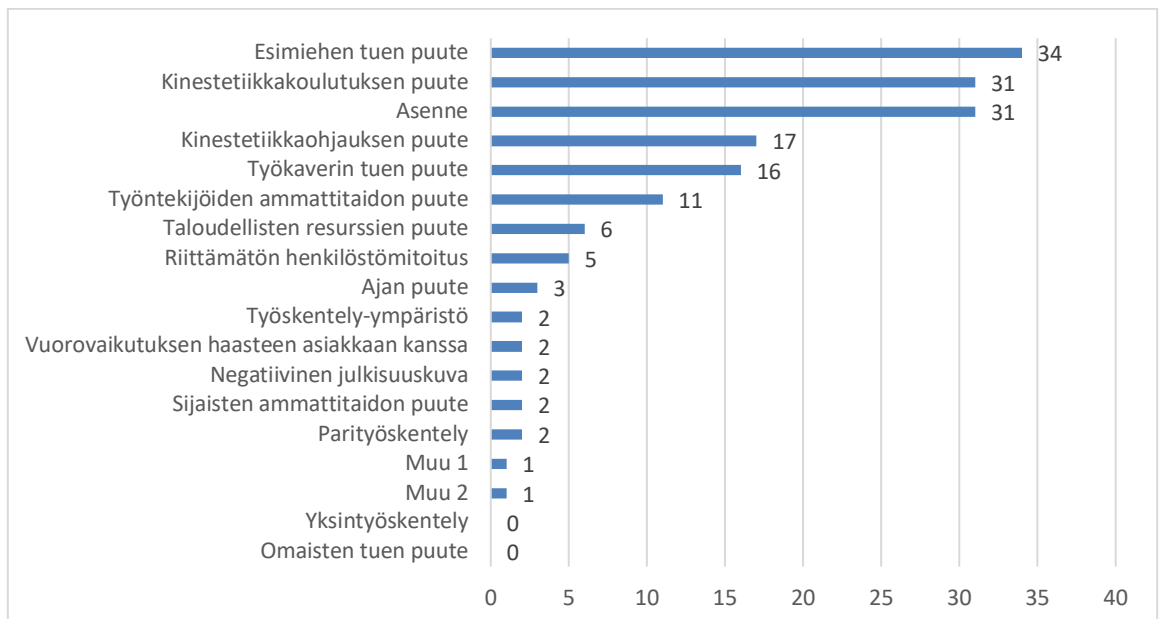
Kuva 19. Julkisuuskuvan merkitys kinestetiikan käyttöönoton mahdollistamisessa kaikkien vastaajien mukaan (n=40)

Kysymyksessä 13 pyydettiin valitsemaan vähintään 3 tärkeintä tekijää, jotka vastaajan mielestä ovat tärkeimmät tekijät **kinestetiikan toimintamallin toteuttamisen mahdollistamisessa**. Kuvassa 20 näkyy vastausten jakautumien. Kohtaan muu oli vastattu: työntekijöiden sitouttaminen kinestetiikan toimintatapaan. Kinestetiikkakoulutus koettiin kaikkein tärkeimmäksi tekijäksi kinestetiikan toimintamallin toteuttamisen mahdollistamisessa. Toiseksi tärkeimmäksi vastaajat kokivat asenteen ja esimiehen tuen.



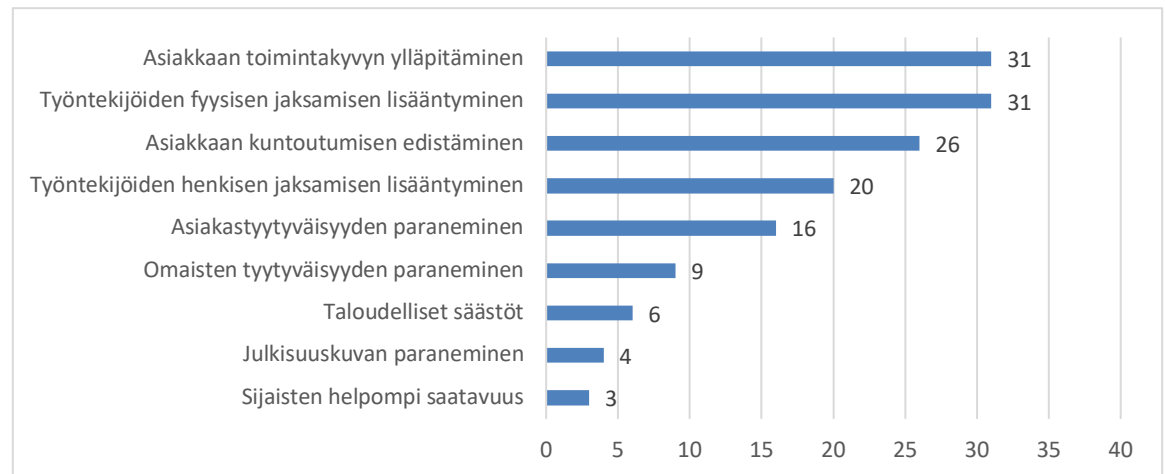
Kuva 20. Tärkeimmät tekijät kinestetiikan toimintamallin toteuttamisen mahdollistamisessa kaikkien vastaajien mukaan

Kysymyksessä 14 vastaajia pyydettiin valitsemaan vähintään 3 tärkeintä tekijää, jotka vastaajan mielestä **vaikeuttavat kinestetiikan toimintamallin toteuttamista**. Kohtaan muu oli vastattu: työntekijöitä ei sitouteta kinestetiikan toimintatapaan ja osaston tiukat aikataulut. Tärkeimmäksi tekijäksi vaikeuttamaan kinestetiikan toimintamallin toteuttamista vastaajien kesken nousi esimiehen tuen puute. Toiseksi eniten vastaajien mielestä kinestetiikkakoulutuksen puute ja asenne vaikeuttavat kinestetiikan toimintamallin toteutumista.



Kuva 21. Tärkeimmät tekijät, jotka vaikeuttavat kinestetiikan toimintamallin toteuttamisen kaikkien vastaajien mukaan

Kysymyksessä 15 vastaajia pyydettiin valitsemaan vähintään 1 tekijä, jotka vastaajan mielestä **motivoi kinestetiikan toimintamallin käyttämistä**. Eniten vastaajia motivoi kinestetiikan toimintamallin käyttämisessä asiakkaan toimintakyvyn ylläpitäminen sekä työntekijöiden fyysisen jaksamisen lisääntyminen. Lisäksi vastaajia motivoi kinestetiikan toimintamallin käyttämisessä asiakkaan kuntoutumisen edistäminen.



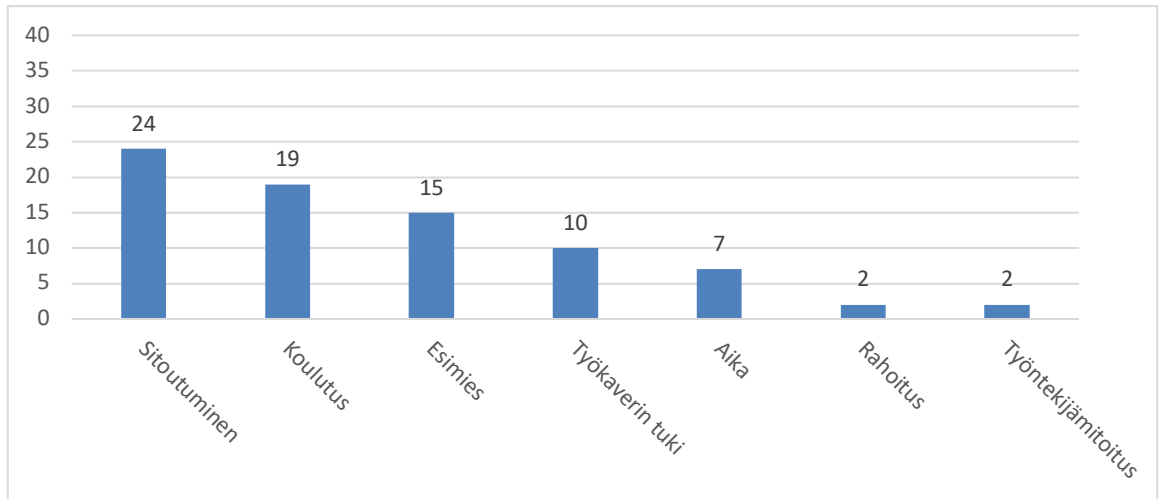
Kuva 22. Tärkeimmät tekijät, jotka motivoivat vastaajia käyttämään kinestetiikan toimintamallia

Viimeisessä 16. kysymyksessä vastaajat saivat kertoa omin sanoin **mikä auttaisi vastaajaa eniten kinestetiikan toimintamallin toteutumisessa** omassa toimintaympäristössään. 40 vastaajasta yksi vastaaja jätti vastaamatta avoimeen kysymykseen.

Avoimet vastaukset analysoitiin sisällön analyysillä. Teksti luettiin useasti läpi. Aineistosta poimittiin yhteneviä aiheita 11 kappaletta. Aiheita yhdistettiin isommiksi kokonaisuuksiksi seuraavasti:

- Koulutus ja ohjaus työpaikalla maininnat yhdistettiin
- Esimieheen ja johtoon liittyvät aiheet yhdistettiin
- Työkaverin tukeen ja tutortoimintaan liittyvät maininnat yhdistettiin.
- Työntekijän sitoutuminen yhdistettiin asenteen kanssa yhdeksi kokonaisuudeksi

Lopulta aihealueita valikoitui 7 kappaletta. Aiheet olivat: koulutus, esimiehen tuki, työkaverin tuki, työntekijän sitoutuminen, aika, rahoitus, työntekijämitoitus.



Kuva 23. Avoimet vastaukset aihealueittain

Työntekijän **sitoutumisesta ja asenteesta** mainintoja tuli yhteensä 24 kertaa. Sitoutumisesta ja asenteesta kerrottiin mm. seuraavalla tavalla: ”Työntekijöiden sitoutuminen kinestetiikan käyttöön”, ”Työkavereiden positiivinen suhtautuminen”, ”toimintamalliin sitoutuneet työntekijät” ja ”henkilökunta luottaisi itseensä ja taitoihinsa” sekä ”asennemuutos parityöskentelystä pois”. Vastauksissa heijastuu työntekijöiden tarvitsevan luottamusta omiin kykyihinsä, rohkeutta käyttää uusia taitoja ja sitoutumista sekä työkaverin tukea yhteiseen päämäärään pääsemiseksi. Toivottiin vastaanottavaa asennetta uuden oppimiseen ja hoitajan omaa halua työskennellä kinestetiikan toimintamallin mukaisesti.

**Koulutukseen** liittyviä asioita mainitaan 19 kertaa. Esimerkiksi koulutuksen tarpeesta on mainittu näin: ”Koko henkilökunnan peruskoulutus”, ”... mahdollistaa kertausta ja yksilöllinen ohjaus” ja ”Kinestetiikkaa saadaan oppilaitoksiin” sekä ”Kinestetiikkakoulutuksien jatkumo”. Vastaajat kokevat koulutuksen ja kertausten merkityksen oleelliseksi kinestetiikan toimintatavan toteutumiseksi. Kaivattiin kinestetiikan koulutusta jo opiskeluaikalle. Työpaikalle toivottiin osastotunteja, yksilöllistä ohjausta toimintamallin käyttöönottamisen helpottamiseksi. Toivottiin kaikille työntekijöille kinestetiikan peruskurssin suorittamista ja työpaikalle koulutuksien jatkumoa toimintamallin ylläpitämiseksi.

**Esimiehen ja johdon tuen** tarpeesta on otettu vastauksissa esille 15 kertaa. Esimerkiksi mainintoja on tehty näin: ”...ylhäältä velvoite ja tuki”, ”Esimiehen tukea tarvitsisin enemmän” ja ”... kannustaisivat voimakkaammin” sekä ”Esimiehen ymmärrys kinestetiikkaa kohtaan”. Esimiehen merkitys ja esimiehen oma asenne kinestetiikan toimintamallin to-

teuttamiseksi koettiin vastausten mukaan oleelliseksi. Ilman esimieheltä saatua tukea toimintamallin käyttäminen hankaloituu omassa toimintaympäristössä. Esimiehen tulee järjestää työntekijöille mahdollisuus osallistua koulutukseen ja kertaamiseen. Esimiehen odotetaan ymmärtävän kinestetiikkaa ja vaativan sekä seuraavan kinestetiikan toimintatavan käyttämistä kaikkien työntekijöiden osalta.

**Työkaverin tuesta** on mainittu 10 kertaa. Mainintoja on tehty mm. näin: ”Työkavereiden tukea ja innostuneisuutta”, ”tsemppaa toinen toistaan työpaikalla”, ”tukihenkilöt kurssin jälkeen” ja ”yhdessä...pohdittaisiin...”. Vastausten mukaan työkaverin tuki merkitsee positiivista yhdessä tekemistä. Vastaajat toivoivat voivansa itse olla enemmän tukena työkavereilleen ja saavan mahdollisuuksia opastaa toisia. He toivoivat työkavereilta uskallusta tulla pyytämään neuvoja uuden toimintatavan käytössä, ettei työskenneltäisi vanhojen tapojen mukaan.

**Aika** oli mainittu seitsemän kertaa vastauksissa. Ajan merkitys kinestetiikan toimintamallin toteutumisessa on mainittu mm. seuraavasti: ” Riittävästi aikaa toteuttaa”, ”osaston aikataulun muuttaminen” ja ”Asioita ei tarvitse tehdä kovalla kiireellä valmiiksi”. Vastauksista havaitaan ajan antamisen tarve uuden toimintatavan ymmärtämiseksi. Uuden toimintatavan ottaminen omaan arkeen ja sen käytön ymmärtäminen vaatii työntekijöiltä aikaa. Ei haluta kiireen haittaavan uuden opettelua.

Vastauksissa oli otettu kahdesti esille **raha** ja kahdesti **työntekijämitoitus**. Asiasta mainittiin mm. näin: ”Ylimääräinen käsipari olisi aina tarpeen” ja ”Rahoituksen saaminen, jotta jokainen työntekijä pääsisi kinestetiikan kurssille”. Vastaukset merkitsevät työntekijöiden haluavan työnantajan sijoittavan investointeja henkilökunnan koulutukseen, jotta olisi mahdollista saada riittävästi koulutusta uuden toimintatavan oppimiseksi ja sisäistämiseksi. Toivottiin, että sijaisia saataisiin vuoroihin, jolloin työvuorossa olevat eivät kuormittuisi liikaa.



## 5.2 Haastattelun tulokset

Tulokset esitetään niin kuin kouluttajat ovat ne haastattelussa kuvailleet. Keskitytään kouluttajilta teemahaastattelusta saatuun tietoon ja tutkija ei tuo esille omia huomioita.

**Esimiehen** asemassa korostuu jäämäkkyys, myönteisyys ja ymmärrys, kun puhutaan kinestetiiikan viemisestä yksikön arkeen. Kaikki esimiehet eivät tee hoitotyötä käytännössä vaan johtavat yksikköä hallinnollisesti. Heidän tulee tietää, mitä alaiset tekevät käytännössä. Esimiehellä pitää olla tieto ja visio, miten hänen yksikössään tullaan toiminaan ja miksi.

*Esimiehen on tosi tärkeää tietää missä mennään. Tärkeää on, että kaikki esimiehet tulee kuuntelemaan kurssille, että ne tietää mitä kinestetiiikka on ja mitä siitä hyötyy. Esimiehen pitää tietää ja olla ymmärrystä ja olla sitoutunut siihen tehtävään sitten esimiehen pitää tietää mihin pitää investoida.*

*On tärkeää, että myös ylempi johto tietää mitä työntekijät tekee ja mihin laivaa ohjataan kinestetiiikan suhteen. Ettei tule seilattua ilma päämäärää.*

Kun esimiehellä itsellään on koulutusta, tietoa ja ymmärrystä, hän osaa vaatia työntekijöiltä halutunlaisia toimintatapoja. Esimiehen tulee vaatia ja huolehtia, että kaikki toimivat sovitujen pelisääntöjen mukaan. Työntekijöiden tulee pystyä kääntymään esimiehen puoleen ja saamaan apua tarvittaessa.

*Mutta se on hyvä, että on joku tietämys, niin sit se osaa myös vaatii. Kun lähiesimies on käynyt koulutuksen, niin totta kai se edellyttää, että jos on käynyt koulutusta niin sit se otetaan käyttöön. Enhän mäkään suostuis työntekijänä, että raha menee ihan hukkaan.*

*Jos on niitä pattitilanteita, niin niiden tehtävä on kääntyä lähiesimiehen puoleen.*

Esimiehen täytyy kertoa muutoksen tarpeellisuus ja pitää tavoitteet selkeinä, jotta jokainen työntekijä tiedostaa miksi muutos on tärkeää. Esimiehen tehtävä on seurata työntekijöiden toimintaa heti muutoksen alkuvaiheesta lähtien. Esimiehellä tulee olla kykyä saada aikaan haluttu toiminnan pysyvä muutos.

*Kun siellä henkilökunta on käynyt kurssuja, niin se on esimiehen vastuu lähteä siinä vaiheessa ohjaamaan ja vaatimaan, että käytetään kinestetiiikkaa.*

*Saattaa tulla ristiriita vanhojen tapojen ja uusien tapojen välillä. Kun henkilökuntaa lähetään kouluttamaan, niin tiedetään jo mitä tästä seuraa. Esimiehen pitää tietää mistä puhutaan.*

**Muutosvastarinta** voi olla myös asenteellista. Yksi syy voi olla tietämättömyys tai ymmärryksen ja osaamisen puute. Osalle henkilöstöä muutokset aiheuttavat turvattomuutta ja se voi johtaa muutoksen vastustamiseen. Kaikkien tulisikin ymmärtää muutoksen tavoitteet ja perustelut.

*Työyhteisössä on se ristiriita, ettei siellä kaikki halua tehdä ja osa haluaa, osa pistää vastaan ja osa on passiivisia. Siinä vaiheessa esimiehen rooli korostuu.*

*Epäkohtiin pitää puuttua. Pitää kirjottaa miten arki menee. Mustaa valkoselle.*

*Jos esimiehellä ei oo hajuakaan kinestetiikasta eikä oo koulutusta... On minimalistaporukkaa kouluttanu, mutta ei se vielä riitä. Niillä on se vastustus niillä muilla... Tietämättömyydestä laittaa hanttiin.*

Haastateltavat kokivat erittäin tärkeäksi **vastuuhenkilöiden** nimeämisen. Yksiköissä tarvitaan nimetyt osaajat, joilta muut voivat tarvittaessa pyytää apua ja tukea omalle osaamiselleen. Vastuuhenkilöt koettiin erittäin tärkeäksi uuden toimintatavan jatkuvuuden ylläpitämiselle ja muutoksen onnistumisen varmistamiseksi.

*Kinestetiikkaa jos mä aattelen. Moni vierastaa sitä ja ihemettelee mitä se on... Meidän aihe on niin ajatonta, jonkun on otettava esille miten asiakkaan kanssa toimitaan. On se toiminta terapeutista tai hoidollista.*

*Motivoitunu hoitaja omalla työskentelytavallaan sehän saa innostumaan muutkin mukaan. Sen vieressä näkee, miten sä toimit ihmisten kanssa ja saa muutkin innostumaan.*

Haastateltavat olivat vahvasti sitä mieltä, että osastolta tulee kerralla ja/tai riittävän nopealla aikataululla **kouluttaa** mahdollisimman paljon henkilökuntaa. Näin uuden toimintatavan vieminen yksikön arkeen ei jää muutaman työntekijän harteille.

*Kun pikkuhiljaa on henkilökuntaa tarpeeksi koulutettu, niin myös nämä, joka on vastarannankiiski, ei jää muuta vaihtoehtoa, kuin lähteä mukaan.*

*Puhutaan tietystä kyllästymispisteestä. Kun tietty määrä henkilökuntaa on koulutettu, niin sen jälkeen laiva kääntyy. Ei riitä, että yks tai kaks henkilöä kolmenkymmenen henkilön työyhteisössä koulutetaan. Ei ne pysty laivaa kääntää. Ei varsinkaan, jos esimies ei oo mukana.*

*Kun on saman tilaajan eri yksiköistä, niin ei saa alkaa ripottelemaan... Yksittäiselle ihmiselle tulee vaikeus, kun muut alkaa vastustaa.*

*Mitä isompi porukka kerralla yksiköstä, sen parempi. Sitä paremmin se alkaa elämään ja poikimaan siellä. Ja nopeemmin.*

Yksilön kannalta on tärkeää, että muutoksesta aiheutuvia konkreettisia hyötyjä on havaittavissa jo lyhyelläkin aikavälillä. Tämä lisää positiivista asennetta muutokseen. Esimiehellä tulisi olla valmiuksia ja hänen tulisi osata ohjata työntekijöitään oikeaan suuntaan.

*Tuohon muutosvastarintaan voisi sillä tavalla ajatella, että tän henkilön tarvitsee itse saada positiivisia kokemuksia siitä tekemisestään.*

*Se on isoin juttu, että jos hän ei osaa henkisesti tai fyysisesti, niin hänen pitää saada pieniä positiivisia kokemuksia.*

Haastateltavat näkivät **työntekijän itsensä vastuun** muutoksessa ja hänen tekemässä työsäään oleelliseksi. Korostui työntekijän oman oivaltamisen ja ymmärtämisen merkityksen toimintatavan muutoksen mahdollistumisessa.

*Eihän kinestetiikka ole mitään ihmeellistä. Se on ihmisen normaalia toimintaa. Pitäis vaan oikeesti ymmärtää miten toimitaan ihmisten kanssa.*

*Osa ei oivalla tai ei osaa soveltaa sitä käytäntöön. Sit se heidän motivaatio todellisuudessa on aika matala. Sitten kiireessä se hiipuu pois.*

*Jos ei ole oivallusta, vaikka olisi saanut koulutusta, eikä osaa hyödyntää, niin voitulla pattitilanteita.*

Haastateltavat korostivat **asiakkaan huomioimisen** merkityksen erittäin tärkeänä. Tulisi työskennellä asiakas keskiössä. Työntekijällä tulisi olla avarakatseisuutta miettiä omaa tapaa työskennellä arjen työssä. Ei työskennellä vain rutiininomaisesti suorittaen. Työskenneltäisiin luovasti ja asiakkaan voimavarat huomioiden, yksilöllisesti.

*Pitää miettiä miten mä työskentelen. Oma tapa työskennellä kaikilla osa-alueilla, ymmärrystä siihen.*

*Mietitään miten ihminen käyttää kehoaan ja annetaan ihmisen osallistua. Kun se ihminen osallistuu ja alkaa tekee jotain, niin tulee se vuorovaikutus työntekijän ja ihmisen välille.*

*Asiakas on se ykkönen, tehdään yhdessä asiakkaan kanssa kokonaisvaltasesti.*

*Kaikkien pitää tiedostaa, kun auttaa ihmistä, ne hänen resurssit ja ne voimavarat ja ottaa ne huomioon. Eikä tehdä puolesta, kun toinen pystyy osallistumaan.*

**Palkitseminen ja huomioiminen** koettiin tärkeiksi osa-alueiksi, kun halutaan pitää haluttua toimintatapaa yllä. Huomioiminen hyvästä työstä ja yrittämisestä aktivoi haluttua tapaa toimia. Huomioimista ja huomion ylläpitämistä voi tehdä myös kehityskeskusteluissa arkityön huomioimisen lisäksi. Kehityskeskusteluissa voidaan miettiä, mitä oppia, koulutusta tai tukea tarvitaan lisää ja missä vaiheessa ollaan muutoksessa menossa.

*Mut sit nää jotka yrittää ja pitää yllä, niin niitä pitää pitää hyvänä ja palkita jotenkin. Kun on aito tahto.*

*Kun näkee oikeet hetket, että on yrittänyt, siitä pitää antaa pisteet ja hehkuttaa, että hitsi, kuin meni hienosti.*

*Jos puhutaan asiakaslähtöisyydestä ja yksilöllisyydestä, niin jos nää toiveet ja odotukset jossain kohtaa toteutuu, niin pittää itteensä jo kiittää, että on hyvin tehnyt.*

*Kun ne on käyneet peruskursseja ja halutaan jatkuvuutta, niin joka kehityskeskustelussa otetaan se otetaan huomioon ja tavoitteeksi. Sit nähdään missä mennään. Sit tiedetään ne osa-alueet mitä pitää kehittää.*

**Koulutus ja työkaverin tuki** koettiin oleelliseksi asiaksi toimintatavan muutoksen käynnistämisessä ja ylläpitämisessä. Yksilön rooli muutoksessa on tärkeä. Organisaatio ei voi muuttua ilman yksilöiden muutosta. Henkilöstön itseohjautuvuus ja oman työnhallinta edesauttaa toimintatavan muutoksen onnistumisessa. Riittävä koulutus, kertaus, opastus ja työkaverin tuki edesauttavat kinestetiiikan toimintatavan käyttöönottamisessa ja pitämisessä käytössä.

*Osaava hoitaja pystyy ohjaamaan toista kollegaa.*

*Otetaan uusi henkilö mukaan kierrokselle kahtomaan. Esimerkin kautta siis.*

*Työkaverin pitää osata tarpeeksi, että voi näyttää ja pystyy tukemaan toista. Palataan siis koulutuksen merkitykseen.*

*Hyvä on puhua keskenään kurssin jälkeen kokemuksista ja siitä, miten ne toteuttaa käytännössä. Tottakai kädentaidot ruostuu, jos niitä ei ylläpidä.*

Haastateltavien puheessa korostui **kinestetiikkavastaava**, henkilö, jolta toiset voivat tarvittaessa tulla kysymään apua. Kinestetiikkavastaavan rooli nähdään työkaverin tueksi ja opastajaksi, omassa yksikössä osajana toimimiseksi. Haastateltavat korostivat, ettei erityisosaajan tittelillä ole merkitystä. Oli nimike sitten vaikka kinestetiikkavastaava tai kinestetiikkatutor. Koettiin myös, että kinestetiikkavastaavan roolissa toimiminen vaatii motivaatiota ja koulutusta, koulutusta toimia avainosaajana. Pitää päättää miten koulutukseen varatut varat investoidaan, jotta siitä on paras hyöty yksikölle.

*Kinevastaavia vois olla usseempia **ettei kato tulis liian iso taakka.***

*Jos tulee uusi ihminen yksikköön, niin kinevastaavan tehtävä on ohjata... Näyttää omilla työtavoillaan, miten ihmisen kanssa voidaan toimia.*

*Kun on pattitilanne, kinevastaavan ei pidä mennä näyttään, miten homma tehdään vaan laittaa kaveri tekeen ja olla ite henkilökohtanen tuki siinä... Kun se on tehty, niin sitten sen jälkeen kannattaa heti käydä läpi, se missä mentiin ja mitä tehtiin.*

*On tosi tärkeää, että työntekijä saa tukea. Saa sen mistä tahansa. Työkaverilta, tutorilta, kouluttajalta, esimieheltä. Mutta saa tukea, kun tulee pattitilanne.*

Kinestetiikkavastaavat tarvitsevat myös erityistä tukea jaksakseen toimia avainosaajana. Heillä tulee olla kontaktit ja yhteydet oikeille tahoille kysyäkseen neuvoa, tukea ja jakaakseen onnistumisia toisten kinestetiikkavastaavien kesken.

*Kineosaajien kesken vertaistuki on tärkeitä. Samat ongelmat on eripuolilla Suomessa. Mutta miten niihin tartutaan, miten jaetaan ongelmat ja miten jaetaan positiiviset kokemukset? Kineosaajat voi tehdä WhatUp ryhmiä ja ottaa yhteyttä ryhmäänsä. Lisäksi 1-2 kertaa vuodessa kertauspäivä.*

*Jos sulla on titteli ja vastuualue, sä pääset kertaamaan ja koulutuksiin. Oli se titteli mikä tahansa.*

*Lopulta se vaatii sen, että siellä on henkilö kinevastaavana, joka on innostunut, motivoitunut ja haluaa jakaa sitä tietoa ja haluaa ite kehittyä.*

**Muutokseen sitoutuminen** on onnistuneen muutoksen perusedellytys. Haastattelussa tuli esille, että muutoksen vakiinnuttaminen on tärkeä vaihe. Ilman sitä muutos ei ole onnistunut. Työntekijät ovat tottuneet vanhoihin toimintatapoihin ja pyrkivät palaamaan niihin. Esimiehen asema on tärkeä, jotta ihmiset eivät pala vanhoihin toimintamalleihin. Haastateltavat totesivat, että vahva luottamus omaan osaamiseen ja oma panostus työhön sekä työkavereilta saatu tuki edesauttavat jaksamaan työssä ja sitoutumaan toimintatavan muutokseen.

*Pitää uskaltaa kyseenalaistaa vanhoja toimintatapoja, vaikka toinen olis tehnyt niitä 30 vuotta.*

*Sitoutuminen vaatii, että ite henkilöstö haluaa muutosta ja tahtoo uudistua ja uutta tietoa.*

*Kyllähän niille pitää antaa joku houkutin, että ne sitoutuu. Mut pitää tehdä valmiudet. Jos koko henkilökunnalla on se tahtotila, niin sit ne sitoutuu kaikki noin vaan.*

Haastateltavien mielestä tarvitaan **onnistumisia** vahvistamaan muutoksen suuntaa. Tarvitaan kertaamista ja muistuttamista missä ollaan menossa ja mihin halutaan päästä. Korostettiin myös sitä, että kinestetiikkaa osattaisiin soveltaa arjen työhön. Osataan huomioida toisen ihmisen voimavarat ja ottaa avustettava ihminen mukaan arjen toimintoihin. Ymmärretään mahdollisuudet ja on sisäistetty toimintatavan muutos.

*Mennään onnistumisen kautta. Kun työntekijät huomaa, että tästä on oikeesti hyötyä. Sillon ne sitoutuu siihen. Alkutilan ja tuloksen osoittaminen on tärkeää. Selventää sitä sitoutumista.*

*Ei se mittään ihmeellisyyksiä tarvii. Se pienikin kokemus, kun se tulee siihen arkeen. Ja se on toteutettavissa helpoin keinoin. Tarvitaan pitkäjänteisyyttä.*

*Jos ne ymmärtää kinestetiikan peruseriaatteen pelkästään siirtoihin niin se on liian suppeeta. Se pitäisi ottaa näihin hoidollisiin toimintoihin ja tähän kohtaamiseen... Enemmän kuulutan sitä läsnäoloon.*

*Se koko työyhteisö hyötyy. Se näkyy työjaksamisena henkiselällä puolella ja siinä ilmapiirissä työpaikalla.*

Haastateltavat kokivat, että yksikön erityisosaajat, kinestetiikkavastaavat tai tutorit, ovat erityisessä avainasemassa kinestetiikan toimintamallin jalkauttamisessa. Heidän osaamisensa ja osaamisen vahvistaminen todettiin oleelliseksi toimintatavan muutoksen vahvistamisessa.

*Kinevastaavat mä päästän ensiksi syventävälle, koska niitten kautta se lähtee leviämään... Kun peruskurssin jälkeen on puol vuotta eletty niin pitäisi alkaa perustaa kinevastaavia jo.*

*Jos me halutaan, että se jalkaantuu. Innostus hiipuu ja tulee muuta työn oheen. Heijän rahkeet ei enää riitä ja ne lopettaa, palautuu rutiinin omainen työskentely. Sen takia tarvitaan kinevastaava. Se on semmonen ensimmäinen silmä, joka näkee, että on vaara, että lähdetään alaspäin.*

*Ongelmana kinestetiikan jalkauttamiselle on henkilökunnan vaihtuvuus. Se on harmi, kun oot kouluttanu ja on hyviä tyyppijä ja ne lähtee vaihtaa työpaikkaa. Sitten sulla on uusi työntekijä katsomassa mitä muut työstää.*

Uuden toimintatavan jalkauttamisen vahvistamiseksi ja tukitoimeksi on haastateltavien mukaan yksiköissä käytössä erilaisia apuvälineitä, joista työntekijät voivat tarvittaessa katsoa tukea toiminnalleen. Korostettiin hyötyjä mitä jokainen osapuoli saa uudesta tavasta toimia.

*Jotkut on tehneet hienoja kansioita. Selkokielellä ja yksinkertanen, muutaman kuvan kera. Selkeitä ohjeita arjen työhön.*

*Enemmän on alkanu näkyy tabletteja ja pädejä ja siihen on koottu videoita ja sieltä voi katsoo, että kuinka tän henkilön kanssa toimitaan. Jos asiakkaan tilanne muuttuu, niin sitten sitä pitää päivittää.*

*Voi tukeutua tähän meidän peruskurssi materiaaliin, meidän kirjaan tai meidän sivustoon.*

### 5.3 Johtopäätökset

**Kinestetiikan voimavaralähtöinen toimintamalli** ei ole ainoastaan siirtotekniikka tai avustustekniikka vaan se on paljon muutakin. Tämä seikka korostui sekä kirjallisessa teoriassa että haastattelussa ja keskusteluissa aiheen asiantuntijoiden kanssa. Kinestetiikassa korostetaan asiakkaan kohtaamisen ja huomioimisen merkitystä kaikessa toiminnassa. Se on työntekijän omaa tapaa työskennellä arjessa. Työntekijän taitoa huomioida asiakkaan voimavarat ja avustaa arjen eri tilanteissa asiakkaan omista lähtökohdista käsin. Avustajan tietoa ja taitoa ymmärtää ihmisen liikkumisen peruseriaatteet sekä kykyä ja taitoa toimia niiden mukaisesti. Ei tehdä asiakkaan puolesta vaan tehdään yhdessä.

Tutkimuksen eri osioista saaduissa tuloksissa muutosprosessin toteuttamisessa korostui tärkeimpinä esimiehen, koulutuksen ja asenteen merkitys. Samat aiheet korostuivat, kysyttiinpä kinestetiikan toimintamallin toteutumista mahdollistavia tai vaikeuttavia asioita. Aiheet korostuivat myös haastattelussa.

Kaikista vastaajista 95 % piti **esimiehen merkitystä** kinestetiikan toimintamallin käyttöönottamisessa erittäin tärkeänä tai tärkeänä. Kouluttajista ja tutoreista kaikki pitivät esimiehen merkitystä erittäin tärkeänä tai tärkeänä. 40 vastaajasta kaksi oli sitä mieltä, ettei esimiehellä ole merkitystä lainkaan tai merkitys on vähäinen. Nämä kaksi vastaajaa ovat työntekijöitä. Tutkimuksessa ei kysytty toimivatko henkilöt myös esimiesasemassa vai ainoastaan työntekijän roolissa. Vastauksista ei siis voi päätellä onko esimiesasemassa toimivalla eri käsitys roolistaan kuin työntekijöillä. Avoimissa vastauksissa esimies mainittiin 15 kertaa. Esimiehen tuki koettiin tärkeäksi muutosprosessissa. Esimiehen tuen valitsi 85 % vastaajista kysyttäessä kolmea tärkeintä tekijää kinestetiikan toimintamallin toteuttamisen mahdollistamisessa. Esimiehen tuki oli valittu toiseksi tärkeimmäksi asiaksi yhdessä asenteen kanssa. Esimiehen tuen puute koettiin vaikuttavimmaksi asiaksi, joka vaikeuttaa kinestetiikan toimintamallin toteuttamista. Haastattelussa tuli esille esimiehen tuen puutteen vaikeuttavan uuden toimintatavan käyttöönottoa ja jättää työntekijät yksin muu-



toksen kanssa. Koettiin, että esimiehen tehtävä on huolehtia siitä, että kaikki toimivat sovitulla tavalla. Tutkimuksen mukaan esimieheltä toivottiin myös kannustusta, huomioimista ja palkitsemista. Toivottiin esimiehen pitävien tavoitteet selkeinä ja pitävien investoinnin kinestetikkakoulutukseen tärkeänä. Esimiehen vastuulla pidettiin kinestetiiikan käytön mahdollistaminen, tukemisen ja vaatimisen lisäksi, esimerkiksi osaston aikatauluista huolehtimisella kinestetiiikan käyttöönottamisessa.

Kaikista vastaajista 39 henkilöä pitää **työkaverin merkitystä** kinestetiiikan toimintamallin käyttöönottamisessa erittäin tärkeänä tai tärkeänä. Vain yksi vastaaja oli eri mieltä. Tuto-reista ja kouluttajista kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että työkaverilla on erittäin tärkeä tai tärkeä merkitys. Työkaverin merkityksen tärkeys oli valittu viidenneksi tärkeimmäksi seikaksi asiaksi kinestetiiikan toimintamallin toteuttamisen mahdollistamisessa. Vastaajista 14 oli valinnut tämän vaihtoehdon. Työkaverin tuen puutteen vaikeuttamaan kinestetiiikan toimintamallin toteuttamista oli valinnut 16 henkilöä. Avoimissa vastauksissa työkaverin merkitys mainittiin kymmenen kertaa. Toivottiin työkaverin positiivista suhtautumista ja osallistumista yhteisen päämäärän saavuttamiseen. Haastattelussa työkaverina oleva erityisosaaja koettiin ensiarvoisen tärkeäksi kinestetiiikan toimintamallin käyttöönottamisessa. Kutsuttiinpa erityisosaajaa kinestetiiikatutoriksi, kinestetiiikkavastaavaksi tai avainosaajaksi. Todettiin, että osaava hoitaja voi auttaa ja ohjata työkaveriaan uuden toimintatavan käyttöönottamisessa. Tärkeää on olla läsnä henkilö, jolta voi tarvittaessa kysyä neuvoa ja apua haastavissa tilanteissa. Haastateltavat korostivat vertaistuen tärkeyttä myös erityisosaajien kesken.

Kaikki vastaajat pitävät työntekijän **itsensä merkitystä** erittäin tärkeänä tai tärkeänä. Avoimissa vastauksissa oman itsen merkitys korostui mm. *'henkilökunta luottaisi itseensä ja taitoihinsa'* ja *'hoitajan OMA halu työskennellä kinemallin mukaisesti!'*. Lisäksi oman itsen merkitys ilmeni myös seuraavilla tavoilla *'että voisi tehdä vielä enemmän kinestetiiikan eteen omalla työpaikalla'* ja *'henkilökunnan oma tahtotila pitää yllä taitojaan'*. Haastattelussa korostui työntekijän itsensä vastuu muutoksessa. Korostui oma oivaltaminen ja uuden toimintatavan hyödyntäminen ja jatkuvan käyttämisen merkitys. Sitkeästi tulisi yrittää käyttää uutta toimintatapaa, vaikka joku sitä vastustaisikin. Oman motivaation ja osaamisen ylläpitäminen nähtiin tärkeänä osa-alueena.

**Omaisten merkitystä** kinestetiikan toimintamallin käyttöönottamisessa 31 vastaajaa koki olevan kohtalaisen tai tärkeän merkityksen. Kun kysyttiin kolmea tärkeintä tekijää kinestetiikan toimintamallin mahdollistamiseen, kukaan vastaajista ei valinnut kohtaa omaiset. Omaisia ei myöskään valittu tärkeimmiksi mahdollistajiksi kinestetiikan toimintamallille. Avoimessa kysymyksessä, mikä auttaisi kinestetiikan toimintamallin käyttöönottoa, kukaan ei maininnut omaisia. Haastattelussa aihetta vain sivuttiin. Haastateltavat eivät kokeneet omaisten merkitystä oleellisen tärkeäksi kinestetiikan toimintamallin käyttöönotossa ja toimintatavan muutoksen toteuttamisessa. Haastatteluissa tuli esille omaisten samaa hyötyä. Haastateltavat esittivät, että vaativan omaisen voi ottaa mukaan toimintaan. Haastateltavan sanoin: *‘Kun kaikki osapuolet puhalttaa yhteen hiileen, se on niin kokonaisvaltasta kaikissa osapuolissa’*.

**Asiakkaan itsensä merkityksen** kinestetiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisena 30 vastaajaa koki erittäin tärkeäksi tai tärkeäksi. Kouluttajista näin kokivat kaikki vastaajat. Tärkeimpien tekijöiden joukkoon kinestetiikan toimintamallin toteuttamisen mahdollistajana asiakkaan tuen oli valinnut neljä vastaajaa. Kinestetiikan toimintamallin toteuttamisen esteenä kaksi vastaajaa koki vuorovaikutuksen haasteet asiakkaan kanssa. Haastateltavat kokivat että, asiansa osaava hoitaja pystyy toteuttamaan kinestetiikkaa, vaikka olisi uusi ja vieras asiakas avustettavana. Tärkeintä on tehdä yhdessä asiakkaan kanssa ja huomioida asiakas yksilönä vuorovaikutuksessa toisen kanssa.

32 vastaajaa koki **henkilökunnan määrällä** olevan kohtalainen tai vähäinen merkitys kinestetiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa. Tärkeimmiksi tekijöiksi riittävän henkilöstömitoituksen kinestetiikan toimintamallin toteuttamisen mahdollistamiseen oli valinnut 2 henkilöä. Kolme henkilöä oli valinnut riittämättömän henkilöstömitoituksen vaikeuttamaan kinestetiikan toimintamallin käyttöönottoa. Uuden toimintatavan käyttöönottamisen vaatii koulutuksen jälkeen sulattelua ja harjoittelua. Kun asia on uutta sekä työntekijälle, että asiakkaalle, se vaatii alussa enemmän aikaa ja panostusta. Esimiehen tulisi huolehtia riittävästä mahdollisuudesta harjoitella ja ottaa uusi toimintamalli käyttöön rauhassa sisäistäen. Muutoin on vaara, että henkilökunta palaa takaisin vanhoihin toimintatapoihin. Vanha tapa voi tuntua nopeammalta ja se on omalla mukavuusalueella. Tuntiessaan itsensä kiireiseksi työntekijä valitsee herkästi vanhan sillä hetkellä nopeammalta tuntuvan tavan. Haastateltavat asiantuntijat eivät kokeneet hoitajamitoitusta ratkaisevana kinestetiikan toimintamallin käyttöönottamisessa.

**Taloudellisille resursseille** kinestetiikan toimintamallin käyttöönottamisessa 30 vastaajaa koki olevan kohtalainen tai vähäinen merkitys. Vastaajien valitessa tärkeimpiä tekijöitä kinestetiikan toimintamallin toteuttamisen mahdollistamiseen taloudelliset resurssit oli valinnut kolme henkilöä. Kinestetiikan toimintamallin käyttöönoton vaikeuttamisessa taloudellisten resurssien puutteen oli valinnut kuusi henkilöä. Avoimissa vastauksissa taloudelliset resurssit ilmenivät riittävän koulutuksen järjestämisen mahdollistajana. *‘Rahoituksen saaminen, jotta jokainen työntekijä pääsisi kinestetiikan kurssille. Ei riitä, että yksiköstä on kaksi käynyt kinestetiikan kurssin. Uusi toimintamalli ei jalkaudu tuolloin’*. Haastattelussa sama asia tuli myös ilmi. Esimiehen tulee jakaa investointeihin varatut varat riittävästi kouluttamiseen.

**Esimieskurssin merkitystä** kinestetiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa 33 vastaajaa piti erittäin tärkeänä tai tärkeänä. Vastaajilla oli sama linja, kun pyydettiin valitsemaan tärkeimmät asiat, jotka mahdollistavat tai vaikeuttavat kinestetiikan toimintamallin käyttämistä. Esimiehen tuen saaminen oli tärkein 34 henkilön mielestä tukemassa kinestetiikan käyttöä. Esimiehen tuen puute vaikeuttaa kinestetiikan käyttöä 34 henkilön mielestä. Myös avoimissa vastauksissa korostui esimiehen toiminnan merkitys. Esimies mainittiin 15 kertaa. Vastaajat toivoivat esimiehen tukea ja sitoutumista kinestetiikkaan. Ilman osaavaa, sitoutunutta ja vaativaakin esimiestä kinestetiikan toimintamallin käyttöönottaminen vaikeutuu ja hidastuu tai se voi jopa hiipua pois käytöstä. Sama linja jatkui haastateltavien mielipiteissä. Esimiehen vastuu on vaatia kinestetiikan käyttämistä. Mikäli esimies ei ole tietoinen kinestetiikasta ja sen hyödyistä, hän ei osaa vaatia työntekijöiltä sen käyttämistä eikä osaa tukea henkilökuntaansa riittävästi. Esimiehen osaamisen ja tiedostamisen puutteen vuoksi henkilökunnan tarvitsemat kertaukset ja koulutukset voivat jäädä toteutumatta.

Tutkimukseen osallistuvista kaikki pitivät erittäin tärkeänä tai tärkeänä **kinestetiikan peruskurssia** toimintamallin käyttöönottamisessa. Vastaajien valitessa tärkeimpiä kinestetiikan toimintamallin toteuttamisen mahdollistamiseen vaikuttavia tekijöitä kinestetiikkakoulutuksen valitsi 36 vastaajaa. Lisäksi työpaikalla tapahtuvan kinestetiikkaohjauksen valitsi 15 vastaajaa. Kinestetiikan toimintamallin toteuttamista vaikeuttavat koulutuksen puute 31 vastaajan mielestä. Lisäksi ohjauksen puute vaikeuttaa 17 vastaajan mielestä. Saman suuntainen tulos oli kysyttäessä syventävän ja tutorkoulutuksen merkitystä. Syventä-

vää- ja tutorkoulutusta piti tärkeänä tai erittäin tärkeänä 33 vastaajaa. Kuitenkin työntekijöistä puolet oli sitä mieltä, ettei syventävällä kurssilla ole merkitystä ja kolme oli sitä mieltä, ettei tutorkoulutuksella ole merkitystä kinestetiikan toimintamallin mahdollistamisessa. Tämä tulos on ristiriidassa muiden vastaajien ja haastattelusta saadun tuloksen kanssa. Valitettavasti vain neljä työntekijää oli vastannut kyselyyn. Tulokseen voi vaikuttaa myös työntekijöiden mahdollinen oman tiedon puute syventävästä- tai tutorkoulutuksesta. Haastatteluun valitun työyksikön työntekijöistä kukaan ei ole käynyt syventävää kurssia tai tutorkoulutusta. Esimerkiksi avoimiin vastauksiin oli kirjoitettu, että toivottiin kouluttajan tulemistä omalle työpaikalle neuvomaan ja näyttämään kinestetiikan toimintamallia omien asiakkaiden kanssa. Syventävällä kurssilla kouluttaja on kurssilaisten kanssa heidän työpaikallaan heidän asiakkaidensa kanssa.

**Koulutuksen merkitys** korostuu sekä avoimissa vastauksissa että haastattelussa. Koulutus mainittiin avoimissa vastauksissa 19 kertaa ja sitoutuminen 24 kertaa. Koulutuksella vaikutetaan henkilökunnan sitoutumiseen, asenteeseen ja omiin taitoihin. Riittävän koulutuksen ja kertaamisen merkitystä ei voi aliarvioida uuden toimintamallin käyttöönotossa. Avoimissa vastauksissa toivottiin toimintamallin ylläpitämistä esimerkiksi osastotuntien avulla. Haastattelu tuki kyselystä saatuja vastauksia koulutuksen tarpeellisuudesta kinestetiikan toimintamallin käyttöönottamisessa ja toimintatavan muutoksessa. Koulutusta voi tapahtua esimerkiksi yksikön omissa kinestetiikkatuokioissa, yhdessä tehdyssä työnohjauksessa ja opastuksessa, työryhmissä, kenttäpäivillä ja virallisissa kinestetiikkakoulutuksissa.

**Julkisuuskuvaa** piti kyselyn vastaajista tärkeänä tai erittäin tärkeänä 26 vastaajaa. Kuitenkaan julkisuuskuva ei muodostunut tärkeäksi, kun kysyttiin tärkeimpiä tekijöitä kinestetiikan toimintamallin toteuttamisen mahdollistamisessa tai tekijöinä, jotka estävät kinestetiikan toimintamallin toteuttamista. Julkisuuskuvan merkitys ei korostunut myöskään haastattelussa. Haastateltavat korostivat enemmän henkilökunnan pysyvyyttä ja halua työskennellä samassa organisaatiossa. Haastattelussa myös korostui myös vaatimuksen uuden työntekijän valinnassa. Osa organisaatioista katsoo eduksi kinestetiikkaosaamisen työnhakijoilla.

**Tärkeimmiksi osa-alueiksi** tässä tutkimuksessa nousivat kinestetiikan toimintamallin käyttöönottamisessa riittävän henkilöstömäärän peruskouluttaminen kerralla tai nopeassa

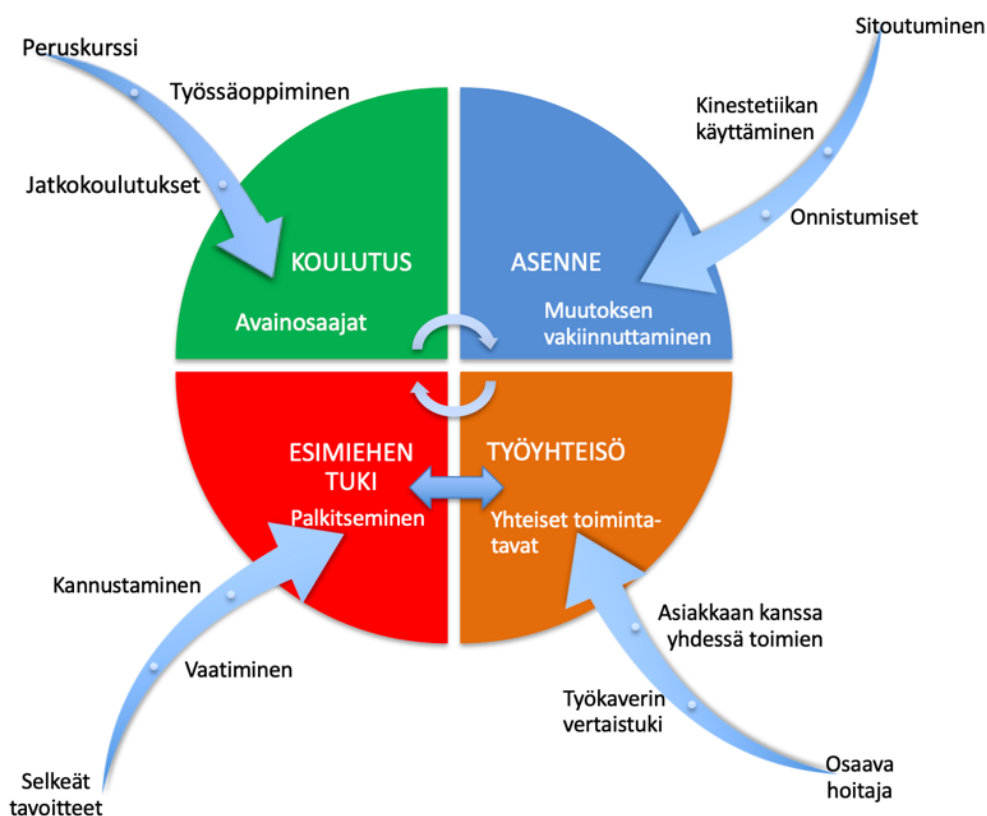
syklissä, kinestetiikkaosaajien jatkokouluttaminen, yhdessä kertaaminen ja muistuttaminen. Lisäksi korostui esimiehen kouluttaminen, esimiehen toiminta tukemassa ja vaatimassa uuden toimintatavan käyttämisessä sekä jokaisen työntekijän vastuu omasta itsestään. Tarvitaan koulutuksen jatkumo ja henkilökunnan oma tahtotila pitää yllä taitojaan.

Kyselyssä vastaajat ilmoittivat **motivoivimmiksi asioiksi** asiakkaan toimintakyvyn ylläpitämisen (31 vastaajaa), työntekijöiden fyysisen jaksamisen lisääntymisen (31 vastaajaa) ja asiakkaan kuntoutumisen edistämisen (26 vastaajaa). Tästä voisi päätellä, että kinestetiikan toimintamallilla saadut tulokset motivoivat henkilökuntaa jatkamaan toimintamallin käyttöä ja että vastaajat ovat hyvin asiakaslähtöisiä. Lisäksi vastaajia motivoi työntekijöiden henkisen jaksamisen lisääntyminen (20 vastaajaa) sekä asiakastyytyväisyyden parantumisen (16 vastaajaa).

Kinestetiikan laatuyksikön kriteereistä löytyy tutkimuksessa esiin nousseet asiat. Työilmapiiriin kuuluu olennaisena yhdessä oppiminen ja halu kehittää itseään, oma motivaatio. Tämä vaatii asennetta työyhteisön jäseniltä ja työkaverin merkitys korostuu. Henkilöstön toiminta ei saisi olla rutiininomaista. Työyhteisössä tulisi olla yhtenäiset toimintatavat asiakkaan kanssa toimiessa. Organisaation johdon ja esimiesten tulisi olla sitoutuneita henkilöstön riittävään kouluttamiseen ja tietotaidon ylläpitämiseen sekä antaa tukea muutokselle. Tarvitaan sitoutunut työyhteisö ja avainosaaja tai tutor tukemaan toimintaa sekä kiinnitetään huomiota henkilöstön perehdyttämiseen.

## 6 Kinestetiikan oppimateriaalin kehittämistyö

Kehittämistyön tuloksena syntyi Suomen Kinestetiikkayhdistyksen esimieskurssille lisämateriaalia olemassa olevan oppimateriaalin tueksi (liite 6). Koulutuskäyttöön tarkoitettussa materiaalissa käsitellään muutosjohtamista, muutosprosessia, toiminnan muutosta ja siihen kytkeytyviä asioita, jotka ovat tutkimuksessa tärkeimpinä nousseet esille. Toimeksiantaja voi hyödyntää materiaalia koulutuksissaan käydessään läpi kinestetiikan lisäksi muutosprosessiin liittyvien asioiden merkitystä toimintatavan muutoksen aikaansaamiseksi. Materiaalia voi hyödyntää myös yhdistyksen muilla kursseilla, opintopäivillä sekä tilaisuuksissa.



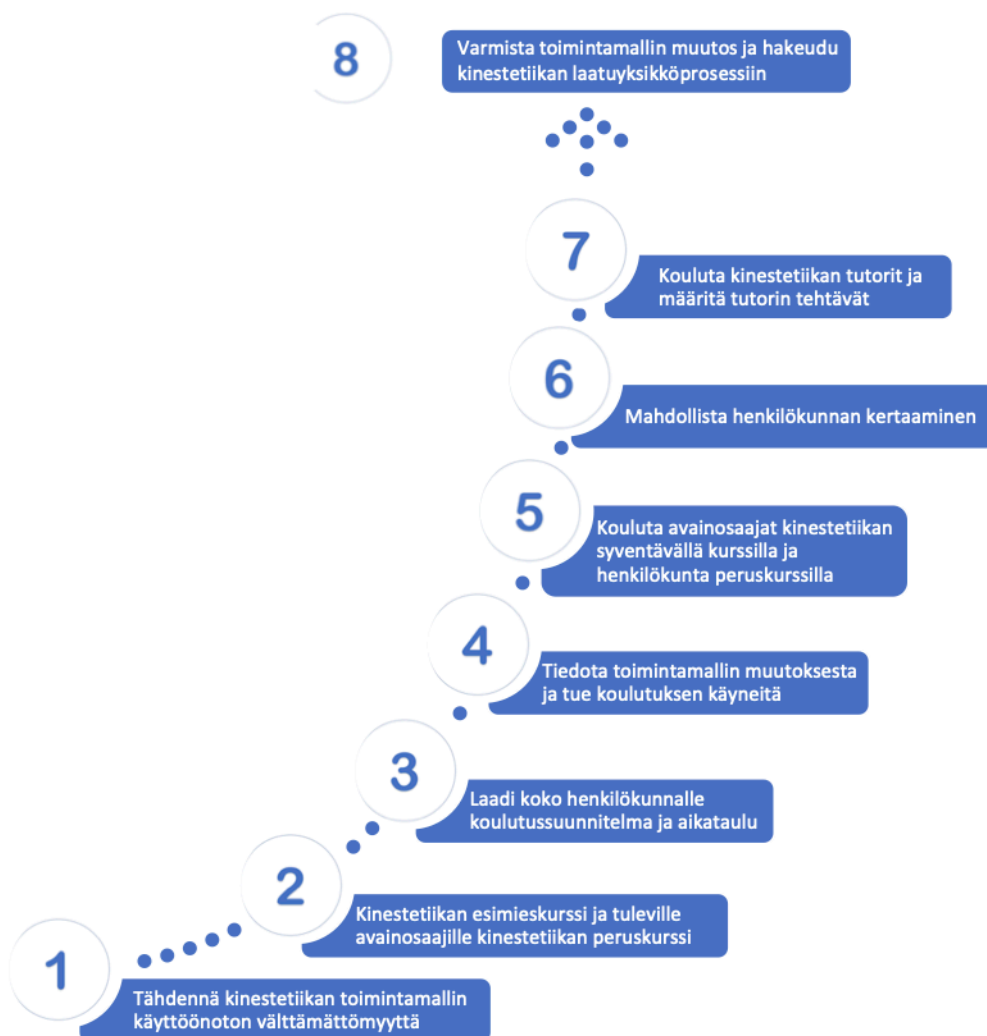
Kuva 24. Kinestetiikan toimintamallin käyttöönottamiseen vaikuttavat tekijät

Kun halutaan ottaa käyttöön kinestetiikan voimavaralähtöinen toimintamalli, niin toimintatavan muutoksen onnistumiseen tarvitaan työyhteisön sitoutumista, työntekijöiden positiivista asennetta, riittävää koulutusta, kertaamista ja työssäoppimista sekä tukitoimia arjessa. Esimiehen täytyy olla itse perehtynyt kinestetiikkaan, jotta hän tietää ja ymmärtää mistä kinestetiikan toimintamallista on kyse ja mitä työyhteisö ja asiakkaat siitä hyötyvät.

Työntekijöiden tulee olla motivoituneita käyttämään kinestetiikan toimintamallia ja esimiehen tulee vaatia ja kannustaa onnistumisien kautta työntekijöitä käyttämään uutta toimintatapaa, jotta mahdollistetaan toimintatavan vakiintuminen työyhteisön käyttöön. Hänen täytyy antaa työntekijöille mahdollisuus harjoitella, saada vertaistukea sekä saada tarvittaessa lisäkoulutusta. Työyhteisössä on hyvä olla kinestetiikan erityisosaajia, joiden asiantuntijuutta koko työyhteisö voi tarvittaessa hyödyntää ja joilta saa lisätukea arjessa.

Kinestetiikan voimavaralähtöisen toimintamallin käyttöönoton voidaan nähdä Kotterin kahdeksan vaiheen mallin mukaisesti. *1. Tähdennetään muutoksen välttämättömyyttä.* Kerrotaan henkilökunnalle tulevasta toimintatavan muutoksesta, kinestetiikan käyttöönoton tarpeellisuudesta ja siitä tulevat hyödyistä. *2. Perusta ohjaava tiimi.* Valitaan koulutukseen ensimmäisenä lähtevät henkilöt, joista voidaan saada jatkossa avainosaajat. Esimiehet käyvät heille suunnatun koulutuksen. *3. Laadi visio ja strategia.* Tehdään suunnitelma muutoksen toteuttamiseksi. Laaditaan aikataulu ja koulutussuunnitelma koko henkilöstölle. *4. Viesti muutoksesta jatkuvasti.* Tiedota toimintamallin muutoksesta riittävän toistuvasti. Henkilökunta tarvitsee tietoa missä muutoksen vaiheessa mennään ja mitä seuraavaksi tulee tapahtumaan. Tuetaan koulutuksen käyneitä ja annetaan positiivista palautetta. *5. Valtuuta henkilöstö vision mukaiseen toimintaan.* Henkilökuntaan pitää pystyä luottamaan ja antamaan heille valtuudet toimia uuden toimintatavan mukaisesti. Avainosaajien koulutusta jatketaan kinestetiikan syventävällä kurssilla ja loput henkilökunnasta koulutetaan kinestetiikan peruskurssilla. *6. Varmista lyhyen aikavälin onnistumiset.* Mahdollistetaan uuden toimintamallin mukaisen toiminnan kertaamista. Korostetaan onnistumisia. Vahvistetaan kinestetiikan toimintamallin käyttöönottoa positiivista palautetta antamalla. *7. Vakiinnuta onnistumiset ja toteuta lisää muutoksia.* Määritellään tutorin tehtävät ja koulutetaan kinestetiikkatutorit. Varmistetaan, että tutorit saavat tarvitsemaansa tukea. Kouluttamalla lisää henkilökuntaa saadaan lisää muutoksia. Mahdollistetaan kinestetiikan toimintatavan käyttöönotto arkitoiminnaksi onnistumisien kautta. Tuki-toimet pidetään riittävän kauan käytössä. Samalla uudet toimintatavat ovat korostetusti työyhteisössä esillä. *8. Juurruta uudet toimintatavat yrityskulttuuriin.* Uusi toimintatapa on koko henkilökunnan käytössä. Ylläpidetään osaamista eritavoin ja koulutetaan tarvittaessa lisää. Esimiehen asema on tärkeä, jotta henkilökunta ei palaakaan takaisin vanhoihin totumuksiin ja muutos epäonnistuu. Juurruttaminen on oleellinen osa muutoksen onnistumisen kannalta. Varmistetaan toimintamallin muutos ja hakeudutaan kinestetiikan laatu-

sikköprosessiin, jolloin Suomen Kinestetiikkayhdistyksen auditoijat tarkistavat kuinka kinestetiikan toimintamalli toteutuu käytännössä. Laatuysikkökriteerien täytyessä Suomen Kinestetiikkayhdistys myöntää kinestetiikan laatuysikkösertifikaatin ja vahvistaa yksikön toimintamallin muutoksen.



Kuva 25. kahdeksanvaiheinen prosessi kinestetiikan käyttöönotossa



## 7 Pohdinta

Toimintatavan muutoksen aikaansaaminen on aiheena laaja ja sitä voidaan käsitellä monesta eri näkökulmasta. Aihetta on ollut pakko rajata, jotta tutkimuksesta ei tule liian laaja ja pirstaleinen. Valinta olisi voinut olla itse muutosprosessi prosessikuvauksen näkökulmasta tai näkökulma olisi voinut olla leanin mukaisesti prosessin jouhevuuden ja sujuvuuden mukaan. Kinestetiikan toimintamalli on jo itsessään jouhevaa, sujuvaa eikä siinä tehdä liikaa ylimääräistä. Asiakasta autetaan juuri sen verran, kuin on tarpeellista. Case tutkimuksen tekemistä en kokenut tärkeäksi, koska peruseriaatteet muutoksen läpiviemisessä ovat saman tyyppiset organisaatiosta riippumatta. Näkökulma olisi myös voinut olla esimerkiksi palvelumuotoilun kautta asiakkaan näkökulmasta. Tätä tutkimusta ajatellen asiakkaan mielipiteen saaminen olisi asettanut omat ongelmansa. Miten olisi todettu asiakkaan oma todellinen mielipide, jos esimerkiksi kehitysvammaisen asiakas ei kommunikoi puhuen tai viittomilla? Toki ilmeistä ja eleistä voi päätellä, mistä asiakas pitää ja mistä ei, mutta vastaus olisi silti työntekijän arvio ja tulkinta.

Mietin, mitkä tekijät vaikuttavat kinestetiikan toimintamallin ottamisessa organisaation arkeen tai miksi se ei ole käytössä. Mistä kaikki lähtee liikkeelle? Kaikilla on omia tapoja, oli kyse mistä toiminnasta tahansa. Omiin tapoihin ehkä sokeutuukin eikä näe laajasta näkökulmasta oman toiminnan merkitystä ja sitä, miten todellisuudessa työskentelee. Totutuista, pitkäänkin käytössä olleista tavoista on vaikea irrottautua. Tärkeintä on huomata ja oivaltaa miten ja miksi itse toimii tietyllä tavalla. Mikä vaikutus omalla toiminnalla on ja miten voisi toimia paremmin. Tärkeää on muistuttaa itseään riittävän usein, jotta uusi toimintatapa muuttuu käytännöksi. Lopulta tutkimuksen näkökulmaksi muodostui itse kinestetiikan lisäksi toimintatavan muutos muutosprosessina ja muutosjohtaminen. Tämä kehittämistyö on teoriasidonnainen. Teoriaperustaksi valikoitui muutosjohtaminen toimintatavan muutoksessa kinestetiikan käyttöönotossa. Tutkimuskysymyksiin on kiteytetty se, mitä aiheesta halutaan tutkia ja tietää tässä opinnäytetyössä. Työn tutkimusongelmat ovat olleet melko väljät, mutta ne ovat tarkentuneet prosessin aikana.

Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa pohdin ja tarkastelin usealta kantilta erilaisia tiedonhankintamenetelmiä ja teoriapohjia. Prosessin aikana olen kirjoittanut paljon sellaista, joka ei ole jäänyt lopulliseen työhön. Kirjoittamisen avulla olen kuitenkin oppinut asioita ja

voinut käsitellä teorioita ja tarvittavaa tietopohjaa. Pohdin mm. aivoriihitilaisuuksia, havainnointia ja tutkimuspäiväkirjan pitämistä. Piirsin itselleni useita ajatuskarttoja. Tutkimuksen tiedonhankintamenetelmiksi prosessin edetessä valikoitui kysely ja sitä täydentämään teemahaastattelu. Teemahaastatteluun valitut kinestetikkakouluttajat valitsin tarkan pohdinnan jälkeen. Haastateltujen anonymiteetin vuoksi en avaa tarkemmin heidän taustojaan ja valintaperusteita.

Työssä käytettiin useita erilaisia kanavia keräämään tutkimusaineistoa ja ymmärtämystä kinestetiiikan toimintamallista. Aiheen ymmärtämisellä on ollut keskeinen merkitys. Usean eri lähteen ja tiedonhankintamenetelmän käyttäminen vei enemmän aikaa, mutta tällä tavalla saatiin lisättyä tutkimuksen luotettavuutta ja ymmärrystä aiheesta.

Oma prosessointi ja aiheen käsittely on vienyt minulta paljon aikaa. Aiheen teorian rajaaminen oli kaikista työläin vaihe. Eri teorioista ja tiedonhankintamenetelmistä kirjoittamalla aihe rajaantui tärkeimpinä pitämiini asioihin, jotka koin muutosprosessin läpiviemisessä oleellisimmiksi. Tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset ja vastaukset tukevat aikaisempaa tutkimustietoa muutosjohtamisesta ja muutosprosessista. Tutkimuksen luotettavuutta lisättiin pitämällä omat asenteet ja ennakkoluulot erillään aiheesta. Tutkittavaan aiheeseen suhtauduttiin neutraalisti. Haastattelu nauhoitettiin ja tallenteet tuhottiin litteroinnin jälkeen asianmukaisesti. Haastattelusta ja kyselystä saadut materiaalit koodattiin ja ryhmiteltiin aihealueittain.

Jotta voidaan sanoa, onko muutosta tai kehitystä tapahtunut, olisi muutos kyettävä mittaamaan tavalla tai toisella. Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole ollut mitata muutoksen tai kehityksen tasoa tai sitä onko muutosta tapahtunut. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ollut tutkia toiminnan muutokseen vaikuttavia tekijöitä kinestetiiikan toimintamallin käyttöönotossa yleisellä tasolla. Tutkimusta ei ole tehty case tutkimuksena. Tutkimuksella halutaan tukea muutosjohtamista kinestetiiikan implementoinnissa oli toteutusyksikkö mikä tahansa. Tavoitteena on ollut tuottaa tietoa, jota toimeksiantaja voi hyödyntää toiminnassaan tai esimerkiksi koulutusmateriaaleissa.

Uuden toimintatavan käyttöönotossa aloituksen tukeminen heti koulutuksen jälkeen vahvistaa toimintatavan käyttöönottoa ja toimintatavan muutoksen onnistumista. Uudet toimintatavat vaativat aikaa, ajattelua ja harjoittelua. Esimiehen on mahdollistettava tämä

käytännössä. Koulutuksen käyneiden tukeminen on erityisen tärkeää, jos kaikkia henkilökuntaan kuuluvia ei kouluteta samaan aikaan. Vaarana on, että koulutusta käymättömät painostavat henkilökuntaa käyttämään vanhoja toimintatapoja. Esimiehen tulisikin huolehtia kaikkien työntekijöiden mahdollisimman nopeasyklisen ja järjestelmällisen kouluttamisen järjestämisestä. Hyötyjen näyttäminen työntekijöille ja hyötyjen näkeminen motivoi työntekijöitä uuden toimintatavan käyttämisessä ja samalla saadaan positiivisia onnistumisen kokemuksia. Näin toimintatavan muutoksen toteutuminen mahdollistuu. Esimiehen tulisi keskustella työntekijöiden kanssa uuden toimintatavan eduista ja hyödyistä. Keskustelua tulisi käydä myös siitä millaisia tunteita ja kokemuksia muutos työntekijöissä aiheuttaa. Mikäli työntekijöillä on haasteita, esimiehen tulisi hankkia siihen apua ja koulutusta.

Kun yksikössä aloitetaan kinestetiikan toimintatavan käyttäminen ja ensimmäiset työntekijät ovat koulutuksen käyneet, koulutuksen käyneet henkilöt voisivat keskenään kerrata opittuja asioita. He saisivat turvallisessa ja rauhallisessa ympäristössä harjoitella uusia toimintatapoja sekä muistella uusia käytänteitä. Näin uuden toimintatavan käyttöönotto lähisi liikkeelle eikä hautautuisi muiden kiireiden ja kokemattomuuden alle.

Kun sopivat motivoituneet työntekijät löytyvät avainosaajiksi, kinestetiikkavastaaviksi tai myöhemmin tutoreiksi, tarjotaan heille mahdollisuus osallistua syventävään koulutukseen ja sen jälkeen tutorkoulutukseen. Mikäli työpaikalla järjestetään kinestetiikkapäiviä tai kenttäpäiviä, avainosaajat päästetään osallistumaan näihin koulutustilaisuuksiin. Lisäksi heille tulee tarjota riittävät resurssit ja mahdollisuus tutortoiminnan ja tukitoiminnan toteuttamiseen. Avainosaaja, kinestetiikkavastaava tai kinestetiikkatutor voisi ottaa vastuulleen niin työpajojen, koulutushetkien, uusien työntekijöiden perehdyttämisen kuin infotilaisuuksien pitämiseen omassa työpaikassaan. Kynnys aloittaa voisi olla matalampi. Samalla avainosaaja saisi itse harjoitusta ja kokemusta toisten ohjaamisesta harjoitteiden muistuttamisessa ja kertaamisessa. Näin yksikössä saadaan aktivoitua vertaistuki työntekijöiden kesken ja avainosaajat omaan yksikköön. Toimintaa tulisi jatkaa riittävän kauan, jotta kaikilla työntekijöillä olisi riittävä osaaminen, rohkeus ja oivallus käyttää kinestetiikan toimintatapaa omassa työssään ja he näkisivät sen tuomat hyödyt ja mahdollisuudet. Avainosaajien tulisi järjestää itselleen sopivia kanavia ja tilaisuuksia käydä asioita keskenään läpi ja saada toisiltaan vertaistukea

Tärkeää on muistaa, ettei työntekijä, vaikka olisi avainosaaja, ole kouluttaja ja jättää hänelle vastuuta toisten kouluttamisesta ja vastuuta muutosprosessin läpiviemisestä yksikössä. Jos muutama työntekijä saa käydä kinestetiikan peruskurssin, ei heidän vastuulleen voi jättää uuden toimintatavan jalkauttamista koko yksikköön. Heillä on itsellään vielä muutosprosessin läpivieminen kesken ja uuden toimintatavan opettelu edessä. Neljä päivää kestävä kinestetiikan peruskurssin sisältöä ei pysty avaamaan työkaverille muutamassa tunnissa.

Tutkimuskyselyyn vastasi 40 henkilöä. Vastausprosentiksi muodostui 23,5 %. Mielestäni se on hyvä vastausprosentti, jotta voidaan tehdä vastauksista tulkintoja. Kouluttajat vastasivat kyselyyn todella hyvin. Vastausprosentti oli 40%. Tutoreista vastaajien määrä oli hyvällä tasolla, 22 %. Anttulan Yökylästä työntekijöiden vastausprosentti jäi 17 %. Olisin toivonut heiltä enemmän vastauksia. Tässä olisi voinut miettiä lisäkeinoja, kuinka henkilökunta olisi saatu motivoitumaan kyselyyn vastaamiseen. Vastausten saapumista olisi voinut tarkkailla päivittäin ja olla yhteydessä niihin tahoihin, joiden kautta kyselyt lähetettiin vastaajille. Jos vastaus määrät näyttävät vähäisiltä, niin olisi voinut laittaa muistutuksen kyselyyn vastaamisesta.

Mielestäni eri menetelmillä kerätyt tiedot tukivat tutkimuksessa toisiaan. Lomakekyselyllä saatu tieto vahvistui haastattelussa eli haastattelu tuki kyselystä saatuja vastauksia. Haastateltavat olivat valmistautuneet haastatteluun todella hyvin. Haastattelu kesti pitkään, mutta tunnelma oli hyvä ja kaikilla oli aikaa esittää oma asiansa. Haastattelu kulki enemmän keskustellen, kuin haastatellen. Haastattelun olisi voinut nauhoittamisen lisäksi kuvata. Jos ääninauha olisi hävinnyt tai tallentaminen epäonnistunut, olisi ollut video varalla.

Tutkimustuloksissa nousi esille esimiehen tärkeys muutosprosessin läpiviennissä. Kyselyssä esimiehen merkitys koettiin jopa tärkeämmäksi kuin työntekijä itse. Muutoksen läpiviemisessä tärkeää on esimiehen ymmärrys, tietämys ja tuntemus sekä kinestetiikasta, alaisistaan että muutosprosessista. Esimiehen rooli korostuu mahdollisuuksien tarjoajana ja kannustajana. Esimiehen tulee itse hahmottaa ja ymmärtää mitä halutaan tapahtuvan ja miksi. Varsinkin, jos muutos halutaan nopeammin koko yksikön käyttöön. Työntekijöitä on osattava tukea ja heille on tarjottava riittävästi koulutusta ja harjoitusmahdollisuuksia. Työntekijää ei saa jättää yksin uuden asian kanssa, vaikka asennetta ja motivaatiota löytyisikin.

Tutkimustuloksissa ilmennyt omaisten puuttuminen toimintamallin käyttöönoton tukemisessa ihmetytti. Ilmeisesti koetaan, ettei omaisten tahdolla ole niin suurta merkitystä, miten asiakkaita hoitopaikoissa käsitellään. Nyt ainakin itse osaan vaatia kinestetiiikan käyttöä omille läheisille tai laittaa sen omaan hoitotahtoon. Jos omaiset olisivat tietoisia kinestetiiikan toimintatavasta ja mitä hyötyä siitä on juuri sille omalle läheiselle, he osaisivat vaatia sitä hoitopaikoista tai kysyä, onko kinestetiiikka kyseisessä hoitopaikassa käytössä. Tieto leviäisi. Osaava hoitaja osaa opastaa ja kertoa kinestetiiikan toimintatavasta myös omaisille. Omaistenkin olisi hyvä osata avustaa omaa läheistään. Tutkimukseni mukaan omaisten merkitys ei noussut merkittävästi esille muutosprosessin läpiviemisessä.

Opinnäytetyön kehittämistyössä hyödynnettiin Kotterin kahdeksanvaiheista mallia. Valpolan mallin mukaan muutosvaiheet kinestetiiikassa voisi mennä esimerkiksi näin: 1. Määrittellään muutostarve. Tiedostetaan, että toiminta tarvitsee muutosta. Päätetään missä asiassa organisaation toiminnan tarvitsee muuttua. 2. Yhteisen näkemyksen luominen. Koko henkilökunta sitoutetaan tulevaan muutokseen. Samalla tiedotetaan muutostarpeen eduista. 3. Muutoskyvystä huolehtiminen. Koulutetaan henkilökuntaa, suunnitellaan tukitoimet uuden toimintatavankäyttöönottamiseksi. 4. Ensimmäiset toimenpiteet. Otetaan vaiheittain uusi toimintatapa organisaation käyttöön. Korostetaan positiivisia onnistumisia. 5. Ankkurointi käytäntöön. Tuetaan uuden toimintatavan ylläpitoa ja käyttöä riittävin keinoin ja koulutuksin. Ei päästetä ketään palaamaan vanhoihin tottumuksiin.

Vaiheiden läpivieminen vaatii esimieheltä kinestetiiikan toimintatavan käyttöön ottamisessa muutosprosessin tuntemista, ihmistenjohtamista muutostilanteessa sekä kinestetiiikan tuntemista. Ehkä kinestetiiikan kursseilla olisi hyvä olla pieni osio itse muutosprosessista, jotta muutosprosessia läpikäyvät ihmiset ymmärtäisivät omat tunteensa, mitä vaiheita ja asioita he käyvät läpi.

Kun työyhteisö tai organisaatio on saanut jalkautettua kinestetiiikan toimintamallin ja toimintatavan muutos on saatu toteutettua, on yksikkö valmis hakemaan kinestetiiikan laatu-yksiköksi. Tämän jälkeen koko työyhteisön on tärkeää ylläpitää osaamistaan ja vahvistaa toimintatavan käytön ylläpitämistä.

Muutos aiheuttaa aina epävarmuutta. Tärkeintä muutosprosessissa on osaamisen varmistaminen kaikille osallistujille. Henkilön asennetta ja taitoja voidaan kehittää yksilön oman

ajattelun kehittymisen kautta. Koulutuksella ja osaamisen varmistamisella saadaan muutostarintaan hallintaan ja työntekijöiden asenne kohdilleen. Riittävän osaamisen varmistamisen avulla saadaan muutosprosessi vietyä hallitusti läpi. Varmistaminen, ettei kenellekään tule liian iso taakka kannettavaksi, ei työntekijälle, esimiehelle eikä asiakkaalle, on olennaista toimintatavan muutoksessa.

Opinnäytetyön aiheeksi halusin valita aiheen, joka on minulle täysin uusi. Näin varmasti oppii uutta, sekä saa oivalluksia myös muuhun toimintaan, avartaa näkemystä ja osaamista. Koin tärkeimmäksi opiksi sen, että uuden toimintatavan oppiminen vaatii todella paljon toistoja ja rohkeutta kokeilla, jotta sen osaa itsenäisesti. Oma oivaltaminen korostuu siinä, miten tulisi itse toimia parhaimman lopputuloksen saamiseksi. Vasta, kun osaa toimia itsenäisesti, voi ohjata muita. Kinestetiikassa korostuu toisen ihmisen toimintatavan hahmottaminen. Pitää ymmärtää miten toinen ihminen toimii, jotta häntä osaa avustaa mahdollisimman hyvin toimimaan itse. Puolesta tekeminen ei ole avustamista. Avustettavaa tulee tukea vain sen verran, mitä hän tarvitsee toimiakseen itse.

Halusin tutustua aiheeseen mahdollisimman laajasti, jotta ymmärrän mistä asiassa on kyse. Kirjoista ja eri lähdemateriaaleista lukemalla oppii, mutta paras oppi kinestetiikasta on tullut käytännössä kinestetiikan peruskurssilla ja kouluttajien koulutuksessa. Esimiesten kurssilla huomasin sen, miten vähän esimiehenä toimivat todellisuudessa itse osaavat käytännön työtä tai ymmärtävät mitä työntekijät tekevät ja mihin heitä koulutetaan. Kuinka esimies osaa tukea alaisiaan uuden toimintatavan käyttöönottamisessa saatikka vaatia uuden toimintatavan käyttöä, jos itse ei ymmärrä mistä on kyse. Tästä syystä olisikin erittäin tärkeää, että esimiehet käyvät heti muutosprosessin alussa oman heille suunnatun koulutuksen. Näin muutosprosessi lähtee jouhevammin ja nopeammin liikkeelle. Samalla esimies osaa kertoa alaisilleen muutoksen tärkeydestä ja mitä hyötyjä siitä saa. Esimiehen on myös tärkeä tuntea alaisensa ja miettiä tarkkaan missä järjestyksessä kukin koulutetaan, jotta muutosprosessi käynnistyy hyvin omassa organisaatiossa. Harvemmin koko henkilökuntaa voi kouluttaa kerralla.

Oma osaaminen on kasvanut opinnäytetyöprosessin myötä. Muutosprosesseihin varmasti vaikuttavat samat asiat, oli sitten kyse kinestetiikan toimintatavan käyttöönottamisesta, kuin jostain muusta muutoksesta organisaatiossa. Se prosessi, minkä organisaatio käy läpi toimintatavan muutoksen läpiviemisessä, tapahtuu myös muissa muutoksissa, kuin vain

kinestetiikan toimintamallin käyttöönotossa. Saatua oppia muutosjohtamisesta ja muutosprosessiin liittyvistä vaiheista toimintatapojen muutoksessa voi hyödyntää myös muissa organisaation kohtaamissa muutoksissa.

Jatkotutkimusaiheena olisi tärkeää tutkia kinestetiikan käyttöönottoon liittyviä muutoksia asiakkaiden kannalta esim. hyvinvoinnissa ja toimintakyvyssä. Taloudellisen hyödyn todentaminen olisi varmasti tärkeää osoittaa, jolloin taloudesta päättävien ihmisten olisi helppoa todeta kinestetiikan toimintatavasta saatava hyöty ja päättää investoinneista henkilökunnan osaamiseen. Tällaisia tutkimuksia on jo jonkin verran tehty, mutta lisää tarvitaan. Tutkimuksia en löytänyt esimerkiksi vertaistuen ja sen menetelmien kehittämisestä tutoreille tai kinestetiikkavastaaville. Kiinnostavaa olisi myös tutkia kosketuksen merkitystä kinestetiikassa. Olisi hyvä laatia prosessikaavio tai vastaava tukemaan kinestetiikan käytön jatkuvuutta avustusta tarvitsevan henkilön siirtyessä palvelusta toiseen, esimerkiksi sairaalahoitosta kotihoitoon.

## Lähteet

- Ahonen, J. (2015a). Kinestetiikan valtakunnallinen opintopäivä Tampereen Koukkuniemessä 27.3.2015. Suomen Kinestetiikkayhdistys ry:n jäsenlehti 1/2015, 14 - 17.
- Ahonen, J. (2015b). Geriatrian professori Jaakko Valvanteen polku Kinestetiikkayhdistyksen kummiksi. Suomen Kinestetiikkayhdistys ry:n jäsenlehti 2/2015, 3 - 4.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Vastapaino. Tampere.
- Anttula. Anttulan Yökylä. Saatavilla 19.1.2020. <https://www.anttula.fi/>
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki. Tammi Oy
- Eskola J. & Suoranta J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä. Gummerus.
- Fringer, A & Huth, M & Hantikainen, V. 2014. Nurses`experiences with the implementation of the Kinaesthetics movement competence training into elderly nursing care: a qualitative focus group study. Scandinavian Journal of Caring Sciences, volume 28, 757 - 766.
- Fringer, A., Huth, M. & Hantikainen, V. 2015. Nurses` Learning Experiences with the Kinaesthetics Care Concept Training in a Nursing Home: A Qualitative Descriptive Study. Educational Gerontology, volume 41, 888 – 902.
- Hantikainen, V. (2018). Kinestetiikka voimavaralähtöisenä toimintamallina - pienikin voimavara on mahdollisuus. Teoksessa V. Hantikainen (toim.) Kinestetiikka. Toimintamalli voimavarojen ylläpitämiseen liikkeen avulla. (15 – 17). Jyväskylä. PS-Kustannus.
- Hantikainen, V. & Hoivala, T. (2017). Uusien toimintatapojen käyttöönotto - esimerkkinä kinestetiikan hyödyntäminen. Teoksessa J. Kulmala (toim.) Parempi Vanhustyö. Menetelmiä johtamisen kehittämiseen. (54 – 69). Jyväskylä. PS-Kustannus.
- Hantikainen, V. & Hoivala, T. (2018). Uusien toimintatapojen käyttöönotto – esimerkkinä kinestetiikan hyödyntäminen. Teoksessa V. Hantikainen (toim.) Kinestetiikka. Toimintamalli voimavarojen ylläpitämiseen liikkeen avulla. (54 – 69). Jyväskylä. PS-Kustannus.
- Hantikainen, V. & Hagström, K. 2015. Kinestetiikka intraoperatiivisessa hoitotyössä. Spirium 2 Suomen Sairaanhoidajat, 28 - 31.



Hantikainen, V. & Lappalainen, R. 2015. Kinestetiikan oppimateriaali. (4. painos). Suomen Kinestetiikkayhdistys ry.

Hantikainen, V. & Lappalainen, R. 2017. Kinestetiikka Intro.

Hantikainen V. (toim.) 2018. Kinestetiikka. Toimintamalli voimavarojen ylläpitämiseen liikkeen avulla. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Hantikainen, V. Lappalainen, R. & Vehkaoja, T. (2020). Kinestetiikan laatuyksikön auditoinnin arviointipöytäkirja. Suomen Kinestetiikkayhdistys.

Haveri, A. Majonen, K. 2000. Muutosprosessit ja johtajuus, kuinka kunnat yhdistyvät? Suomen kuntaliitto. Acta. <http://shop.kuntaliitto.fi/>

Heimonen, S. & Voutilainen, P. 2006. Avaimia arviointiin. Dementoituvien kuntoutumista edistävä hoitotyö. Edita Prima Oy. Helsinki.

Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. Sho Business Development. Jyväskylä.

Juuti P. & Virtanen P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print Oy. Jyväskylä.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä. Suomen yliopistopaino Oy - Juvenes Print Oy. Jyväskylä.

Kananen J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Suomen yliopistopaino Oy - Juvenes print. Jyväskylä.

Kinestetiikka. Kinestetiikka. Saatavilla 9.2.2020. <https://www.kinestetiikka.fi/kinestetiikka/>

Kinestetiikka. Kinestetiikan kehittyminen. Saatavilla 8.7.2018 <https://www.kinestetiikka.fi/kinestetiikka/kinestetiikan-kehittyminen/>

Kinestetiikka. Yhdistys. Saatavilla 8.7.2018 <https://www.kinestetiikka.fi/yhdistys/>

Kinestetiikka. Yhdistys. Laatuyksikön kriteerit. Saatavilla 9.2.2020. <https://www.kinestetiikka.fi/yhdistys/laatuyksikon-kriteerit/>

Kosonen, K. & Buhani, J. & Kesäjärvi, S. & Kymäläinen, P. & Lehtonen, T. & Salonen, J. & Tanskanen, T. 2002. Muutoksen etulinjassa. 3. painos. Hämeenlinna. Karisto Oy.

Kotter J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki. Rastor.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Edita Prima Oy. Helsinki.

Luomala, A. (2008). Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tutkimus ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu 2008. [file:///Users/fik/Downloads/pdffox.com\\_muutosjohtamisen-abc.pdf](file:///Users/fik/Downloads/pdffox.com_muutosjohtamisen-abc.pdf)

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

Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus. Miten tarttua muutokseen. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Moding, N. & Åhlström, P. 2016. Tätä on Lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Bulls Graphics AB. Halmstad, Ruotsi.

Murthy, C.S.V. 2007. Change Management. Himalaya Publishing House Pvt Ltd.

Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Nuutinen S. & Manka M-L. & Heikkilä-Tammi K. (2012). Muutosjohtaminen kunnassa – henkilöstöhallinnon järjestelmän uudistuminen työhyvinvoinnin haasteena. Julkaisussa Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 2/2011. (118 – 129) Tampereen yliopisto, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.

Ojasalo, K., Moilanen, M. & Ritalahti, J. 2014 Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. (3. uudistettu painos). Helsinki. Sanoma Pro.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki. Talentum.

Salminen J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Helsinki. Talentum Media Oy.

- Seppänen-Järvelä R. & Vataja K. 2009. Työyhteisö uusille urille: kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä. PS-Kustannus.
- Sotarauta, M. & Kosonen, K.-J. (2004). Strategiarituaaleja koneistoyhteiskunnassa vai dynaamisia prosesseja tietämystaloudessa. Teoksessa M. Sotarauta & K.-J. Kosonen (toim.) Yksilö, kulttuuri, innovaatioympäristö. Avauksia aluekehityksen näkymättömään dynamiikkaan. (17 – 34). Tampere. Tampereen Yliopistopaino Oy-Juvenes Print.
- Stenman, P., Turkki, L., Vähäkangas, P., Hantikainen, V. & Elo, S. 2016. Kinestetikka käyttöönottoon liittyvät muutokset vanhustenhuollossa toimivan hoitajan toimintaympäristössä. *Gerontologia* 3/2016, 106 - 118.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. (8 uud.painos). Talentum Media Oy. Helsinki.
- Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen – Muutosjohtamisen käytännön keinot. WSOY. Juva.
- Valpola, A.; Kvist, H.; Heimonen, J.; Niutanen, K.; Lillkäll, L.; Masalin, L.; Kalin, R. 2010. *Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset*. Painotalo Redfina Oy. Espoo.
- Vuorinen, R. (2008.) *Muutosjohtaminen Suomalaisessa yliopistosairaalassa, osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto: hoitotieteiden laitos. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7485-9>
- Vähäkangas, P. (2010). Väitöskirja. *Kuntoutumista edistävä hoitajan toiminta ja sen johtaminen pitkäaikaisessa laitoshoidossa*. Oulun yliopisto: lääketieteellinen tiedekunta. <http://urn.fi/urn:isbn:9789514262319>
- Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurrkosessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Työturvallisuuskeskus.
- YTJ. Anttulan Yökylä Oy. saatavilla 19.1.2020 <https://tietopalvelu.ytj.fi/yritystiedot.aspx?yavain=2215295&tarkiste=05064C0910D90DD2761F13131AA3A81523CC6D67>
- Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen – Haasta itsesi. WSOY. Juva.

## Liitteet

Liite 1 Kutsu kyselyyn

Liite 2 Kyselylomake

Liite 3 Kutsu haastatteluun

Liite 4 Teemahaastattelun runko

Liite 5 Ristiin taulukointi

Liite 6 Kinestetiikan koulutusmateriaali

Hyvä vastaanottaja

Kutsun sinut osallistumaan tutkimukseen kinestetiikan toimintamallin kuvauksesta toimintaympäristössä.

Tutkimus tehdään opinnäytetyönä Kajaanin ammattikorkeakoulun ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavassa yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa. Opinnäytetyön ohjaavina opettajina toimivat Päivi Auno ja Anitta Juntunen. Työn toimeksiantajana toimii Suomen Kinestetiikkayhdistys ry.

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää kuvaus kinestetiikan voimavaralähtöisestä toimintamallista toimintaympäristössä. Tutkimuksen avulla voidaan kehittää kinestetiikan toimintamallin käyttöönottoa ja siksi toivon sinun vastaavan kyselyyn.

Tutkimuksen vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Yksittäisen henkilön vastaukset eivät ilmene tuloksista. Tutkimuksesta saatu materiaali on vain tutkijan käytössä ja hävitetään tutkimuksen valmistumisen jälkeen asianmukaisesti. Tutkimuksen valmistumisen jälkeen opinnäytetyö julkaistaan Theseus- verkkokirjastossa, jonka osoite on [www.theseus.fi](http://www.theseus.fi).

Tutkimukseen osallistuminen tapahtuu vastaamalla oheiseen kyselyyn. Aikaa vastaamiseen menee n. 10-15 minuuttia. Vastausaikaa on 14.4.2020 saakka.

Mikäli sinulla on kysyttävää tutkimuksesta voit laittaa sähköpostia tai soittaa minulle.

Ystävällisesti

Annakaisa Lappalainen

[annakaisalappalainen@kamk.fi](mailto:annakaisalappalainen@kamk.fi)

# Kyselylomake

Kinestetiikan toimintamallin toteuttamisen kartoittaminen toimintaympäristössä

\*Pakollinen

1. Missä asemassa toimit? Valitse yksi vaihtoehto. (Mikäli toimit kinestetiikkakouluttajana ja työntekijänä, valitse vaihtoehto kinestetiikkakouluttaja Mikäli toimit sekä kinestetiikka-tutorina ja työntekijänä, valitse vaihtoehto kinestetiikka-tutor) \*

- 1. Kinestetiikkakouluttajana
- 2. Kinestetiikka-tutorina
- 3. Työntekijänä

1. Miten tärkeä merkitys on esimiehellä kinestetiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa? \*

- 1. Ei merkitystä
- 2. Vähäinen merkitys
- 3. Kohtalainen merkitys
- 4. Tärkeä merkitys
- 5. Erittäin tärkeä merkitys

2. Miten tärkeä merkitys työkaverilla on kinestetiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa? \*

- 1. Ei merkitystä
- 2. Vähäinen merkitys
- 3. Kohtalainen merkitys
- 4. Tärkeä merkitys
- 5. Erittäin tärkeä merkitys

3. Miten tärkeä merkitys työntekijällä itsellään on kinestetiiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa? \*

- 1. Ei merkitystä
- 2. Vähäinen merkitys
- 3. Kohtalainen merkitys
- 4. Tärkeä merkitys
- 5. Erittäin tärkeä merkitys

4. Miten tärkeä merkitys omaisilla on kinestetiiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa? \*

- 1. Ei merkitystä
- 2. Vähäinen merkitys
- 3. Kohtalainen merkitys
- 4. Tärkeä merkitys
- 5. Erittäin tärkeä merkitys

5. Miten tärkeä merkitys asiakkaalla on kinestetiiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa? \*

- 1. Ei merkitystä
- 2. Vähäinen merkitys
- 3. Kohtalainen merkitys
- 4. Tärkeä merkitys
- 5. Erittäin tärkeä merkitys

6. Miten tärkeä merkitys henkilökunnan määrällä (hoitajamitoitus) on kinestetiikka toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa? \*

- 1. Ei merkitystä
- 2. Vähäinen merkitys
- 3. Kohtalainen merkitys
- 4. Tärkeä merkitys
- 5. Erittäin tärkeä merkitys

7. Miten tärkeä merkitys taloudellisilla resursseilla on kinestetiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa? \*

- 1. Ei merkitystä
- 2. Vähäinen merkitys
- 3. Kohtalainen merkitys
- 4. Tärkeä merkitys
- 5. Erittäin tärkeä merkitys

8. Miten tärkeä merkitys kinestetiikan esimieskurssilla on kinestetiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa? \*

- 1. Ei merkitystä
- 2. Vähäinen merkitys
- 3. Kohtalainen merkitys
- 4. Tärkeä merkitys
- 5. Erittäin tärkeä merkitys



9. Miten tärkeä merkitys kinestetiiikan peruskurssilla on kinestetiiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa? \*

- 1. Ei merkitystä
- 2. Vähäinen merkitys
- 3. Kohtalainen merkitys
- 4. Tärkeä merkitys
- 5. Erittäin tärkeä merkitys

10. Miten tärkeä merkitys kinestetiiikan syventävällä kurssilla on kinestetiiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa? \*

- 1. Ei merkitystä
- 2. Vähäinen merkitys
- 3. Kohtalainen merkitys
- 4. Tärkeä merkitys
- 5. Erittäin tärkeä merkitys

11. Miten tärkeä merkitys kinestetiiikan tutor-koulutuksella on kinestetiiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa? \*

- 1. Ei merkitystä
- 2. Vähäinen merkitys
- 3. Kohtalainen merkitys
- 4. Tärkeä merkitys
- 5. Erittäin tärkeä merkitys

12. Miten tärkeä merkitys julkisuuskuvalla on kinestetiiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa? \*

- 1. Ei merkitystä
- 2. Vähäinen merkitys
- 3. Kohtalainen merkitys
- 4. Tärkeä merkitys
- 5. Erittäin tärkeä merkitys

13. Valitse vähintään kolme tärkeintä tekijää kinestetiiikan toimintamallin toteuttamisen mahdollistamiseen \*

- esimiehen tuki
- työkaverin tuki
- omaisten tuki
- asiakkaan tuki
- riittävät taloudelliset resurssit
- riittävä henkilöstömitoitus
- työskentely-ympäristö
- riittävä aika
- asenne
- parityöskentelyn mahdollistaminen
- yksintyöskentelyn mahdollistaminen
- työntekijöiden ammattitaito
- sijaisten ammattitaito
- kinestetiiikka-koulutus
- työpaikalla tapahtuva kinestetiiikka-ohjaus
- myönteinen julkisuuskuva

Muu:  \_\_\_\_\_

14. Valitse vähintään kolme tärkeintä tekijää, jotka vaikeuttavat kinestetiiikan toimintamallin toteuttamista \*

- esimiehen tuen puute
- työkaverin tuen puute
- omaisten tuen puute
- vuorovaikutuksen haasteet asiakkaan kanssa
- taloudellisten resurssien puute
- riittämätön henkilöstömitoitus
- työskentely-ympäristö
- ajan puute
- asenne
- parityöskentely
- yksintyöskentely
- työntekijöiden ammattitaidon puute
- sijaisten ammattitaidon puute
- kinestetiiikka-koulutuksen puute
- kinestetiiikka-ohjauksen puute
- negatiivinen julkisuuskuva

Muu:  \_\_\_\_\_

15. Valitse vähintään yksi tekijä, mikä motivoi kinestetiiikan toimintamallin käyttämistä \*

- taloudelliset säästöt
- työntekijöiden fyysisen jaksamisen lisääntyminen
- työntekijöiden henkisen jaksamisen lisääntyminen
- asiakkaan toimintakyvyn ylläpitäminen
- asiakkaan kuntoutumisen edistäminen
- asiakastyytyväisyyden paraneminen
- omaisten tyytyväisyyden paraneminen
- julkisuuskuvan paraneminen
- sijaisten helpompi saatavuus

Muu:  \_\_\_\_\_

16. Kerro mikä auttaisi sinua eniten kinestetiikan toimintamallin toteutumisessa toimintaympäristössäsi? \*

---

---

---

---

---

Kutsu haastatteluun

Kutsun sinut osallistumaan kinestetikan toimintamallin kuvaus -tutkimukseen.

Tutkimus tehdään opinnäytetyönä Kajaanin ammattikorkeakoulun ylempään ammattikoulututkintoon johtavassa yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa. Opinnäytetyön ohjaajina toimivat Päivi Auno ja Anitta Juntunen.

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää prosessikuvaus kinestetikan voimavaralähtöisestä toimintamallista kehitysvammahuollon toimintaympäristössä.

Sinut on valittu kutsuttavaksi tutkimukseen, koska työskentelet Anttula Yökylän perhekodissa Iisalmen tai Kuopion yksikössä. Kutsun haastatteluun olet saanut esimieheltäsi. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Voit ilmoittaa hänelle suostumuksestasi osallistua tutkimukseen.

Haastattelu suoritetaan ryhmähaastatteluina huhtikuussa 2020 viikolla 17. Ryhmähaastatteluja järjestetään kaksi. Toinen Kuopion ja toinen Iisalmen perhekodissa. Haastattelujen ajankohta järjestetään yksikön toimintojen aikataulut huomioiden. Ryhmähaastattelun kesto on noin tunti ja osallistuminen tapahtuu työajalla.

Haastattelut äänitetään ja videoidaan. Haastattelujen vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Haastattelussa saatu tallenne on vain tutkijan käytössä ja hävitetään tutkimuksen valmistumisen jälkeen asianmukaisesti. Tutkimuksen valmistumisen jälkeen opinnäytetyöraportti julkaistaan.

Mikäli sinulla on kysyttävää tutkimuksesta tai ryhmähaastattelusta laittamalla minulle sähköpostia tai soittamalla minulle.

Ystävällisesti

Annakaisa Lappalainen  
[annakaisalappalainen@kamk.fi](mailto:annakaisalappalainen@kamk.fi)

## Haastattelun teemat ja apukysymykset

Mitä konkreettisesti tarkoittaa kinestetiiikan käyttäminen hoitotyössä?

Miksi kinestetiiikan toimintamalli on parempi kuin muut käytössä olevat toimintamallit?

Miksi kinestetiiikan toimintamallin pitäisi olla käytössä?

Miten kinestetiiikan toimintamallia toteutetaan käytännössä?

- mitä hyötyä siitä on?

- mitä haittaa siitä on?

Miksi kinestetiiikka ei ole käytössä kaikissa yksiköissä?

Mikä mahdollistaa kinestetiiikan toimintamallin käytön?

Mikä vaikeuttaa kinestetiiikan toimintamallin käyttöä?

Miten voidaan mahdollistaa kinestetiiikan toimintamallin käyttäminen yksikössä?

1. Esimies, koulutus

- Miten esimies voi vaikuttaa kinestetiiikan toimintamallin käyttämiseen/ vakiinnuttamiseen yksikössään?
- Miksi esimiehen koulutus on tärkeää? Miten esimiehiä pitäisi kouluttaa
- Millaista koulutusta esimiehillä pitäisi olla?

2. Työntekijä itse, koulutus

- Miten työntekijää voidaan tukea koulutuksen jälkeen ottamaan kinestetiiikan toimintatapa jokapäiväiseen käyttöön
- Kuinka paljon ja millaista koulutusta kinestetiiikan toimintamallin vakiinnuttamisen alkuvaiheessa pitäisi olla?

3. Tutortoiminta, koulutus, työpaikalla tapahtuva ohjaus

- Tutortoiminnan aloitus, milloin tutortoiminta olisi hyvä aloittaa?
- Kuka/ millainen henkilö olisi paras valinta tutoriksi?
- Miten tuetaan tutoria työssään.
- Kuinka usein tutoreille tulisi mahdollistaa koulutusta
- Millaista toimintaa tutorin olisi hyvä järjestää yksikössään kinestetiiikan toimintamallin vakiinnuttamiseksi uutena toimintatapana?

4. Sitoutuminen

- Mikä sitouttaa henkilöä käyttämään kinestetiiikkaa päivittäisessä työssään?
- Miten sitoutumista voidaan tukea ja helpottaa?
- Mikä haittaa sitoutumista?

5. Asenne

- Mikä auttaa asennemuutokseen muutosvastarinnassa?
- Miten asennetta saadaan parannettua ja henkilö toimimaan uuden toimintatavan mukaan?
- Miten suhtautua asenteeltaan vastarintaiseen henkilöön?

6. Muutoksen mahdollistaminen/ toimintatavan muutos, vakiinnuttaminen

- Millaista tukea toimintatavan muutos tarvitsee?
- Miten kinestetiiikan toimintamalli saadaan otettua käyttöön? Mitä asioita pitää huomioida?
- Miten saadaan työyhteisössä aikaan toimintamallin muutos?
- Mikä edesauttaa muutoksen toteutumista
- Mitä haasteita on?

Kysymys	Tutor (n=28)	Kouluttaja (n=8)	Työntekijä (n=4)	Merkitys vastaajalle
1. Miten tärkeä merkitys on esimiehellä kinestetiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa?	24	7	2	Erittäin tärkeä merkitys
	4	1		Tärkeä merkitys
			1	Kohtalainen merkitys
				Vähäinen merkitys
			1	Ei merkitystä
2. Miten tärkeä merkitys työkaverilla on kinestetiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa?	13	3	1	Erittäin tärkeä merkitys
	15	5	2	Tärkeä merkitys
				Kohtalainen merkitys
			1	Vähäinen merkitys
				Ei merkitystä
3. Miten tärkeä merkitys työntekijällä itsellään on kinestetiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa?	20	7	2	Erittäin tärkeä merkitys
	8	1	2	Tärkeä merkitys
				Kohtalainen merkitys
				Vähäinen merkitys
				Ei merkitystä
4. Miten tärkeä merkitys omaisilla on kinestetiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa?	2	1		Erittäin tärkeä merkitys
	12	3	1	Tärkeä merkitys
	9	4	2	Kohtalainen merkitys
	5		1	Vähäinen merkitys
				Ei merkitystä
5. Miten tärkeä merkitys asiakkaalla on kinestetiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa?	10	3	1	Erittäin tärkeä merkitys
	10	5	1	Tärkeä merkitys
	8		2	Kohtalainen merkitys
				Vähäinen merkitys
				Ei merkitystä
6. Miten tärkeä merkitys henkilökunnan määrällä (hoitajamitoitus) on kinestetiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa?				Erittäin tärkeä merkitys
	4	2		Tärkeä merkitys
	15	5	1	Kohtalainen merkitys
	7	1	3	Vähäinen merkitys
	2			Ei merkitystä
7. Miten tärkeä merkitys taloudellisilla resursseilla on kinestetiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa?	2		1	Erittäin tärkeä merkitys
	4	2		Tärkeä merkitys
	11	5	2	Kohtalainen merkitys
	10	1	1	Vähäinen merkitys
	1			Ei merkitystä
8. Miten tärkeä merkitys kinestetiikan esimieskursilla on kinestetiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa?	14	3		Erittäin tärkeä merkitys
	10	5	1	Tärkeä merkitys
	3		1	Kohtalainen merkitys
	1			Vähäinen merkitys
			2	Ei merkitystä

Kysymys	Tutor (n=28)	Kouluttaja (n=8)	Työntekijä (n=4)	Merkitys vastaajalle
9. Miten tärkeä merkitys kinestetiiikan peruskurssilla on kinestetiiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa?	22	7	3	Erittäin tärkeä merkitys
	6	1	1	Tärkeä merkitys
				Kohtalainen merkitys
				Vähäinen merkitys
				Ei merkitystä
10. Miten tärkeä merkitys kinestetiiikan syventävällä kurssilla on kinestetiiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa?	10	4		Erittäin tärkeä merkitys
	15	3	1	Tärkeä merkitys
	3	1	1	Kohtalainen merkitys
			2	Vähäinen merkitys
				Ei merkitystä
11. Miten tärkeä merkitys kinestetiiikan tutor-koulutuksella on kinestetiiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa?	11	6		Erittäin tärkeä merkitys
	13	2	1	Tärkeä merkitys
	4			Kohtalainen merkitys
				Vähäinen merkitys
			3	Ei merkitystä
12. Miten tärkeä merkitys julkisuuskuvalla on kinestetiiikan toimintamallin käyttöönottamisen mahdollistamisessa?	7	1		Erittäin tärkeä merkitys
	12	5	1	Tärkeä merkitys
	6	1	1	Kohtalainen merkitys
	2	1	2	Vähäinen merkitys
	1			Ei merkitystä





## Toimintatavan muutos ja muutosjohtaminen kinestetiikan toimintamallin käyttöönottamisessa

*"ettei tulis liian iso taakka"*

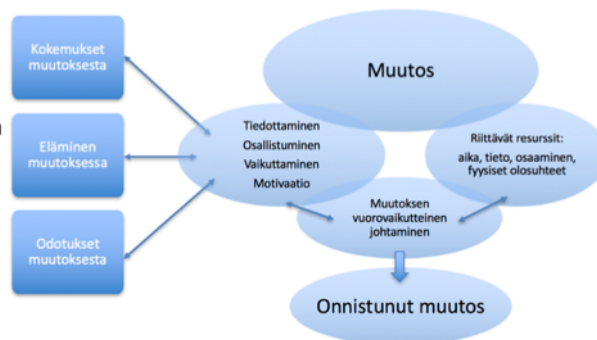


### Pohdittavaksi

- Mitkä tekijät vaikuttavat toimintatavan muutoksen läpiviennissä, kun otetaan käyttöön kinestetiikan voimavaralähtöinen toimintamalli?
- Mitä tarvitaan muutosprosessin läpiviemiseen?
- Miten voidaan käytännössä mahdollistaa kinestetiikan voimavaralähtöisen toimintamallin toteutuminen?
- Miten esimiehen tulee tukea työntekijöitä?

## Muutosjohtaminen

- Tavoitteena
  - muutoksen aikaansaaminen organisaatiossa
  - vuorovaikutuksen lisääminen
  - ihmisten motivoiminen ja inspiroiminen.
- Korostetaan
  - yhteisiä tavoitteita
  - sitoutumista



Onnistuneen muutoksen elementit, Luomala A, 2008, Muutosjohtamisen ABC

## Muutoksen käsittelyn 8 vaihetta

Salminen J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin

Jokainen työntekijä käy vaiheet läpi, jotka muutosjohtajan on tiedostettava.

1. tiedostamattomuus, jolloin muutostarvetta ei vielä tiedosteta
2. muutosta puoltavan informaation tiedostaminen
3. älyllinen ymmärtäminen, jolloin ihminen ymmärtää muutosta tukevat faktat
4. rationaalinen hyväksyminen, jolloin ihminen hyväksyy muutoksen tietoisesti
5. emotionaalinen hyväksyminen, jolloin hyväksyminen syvenee tunnetasolla
6. henkilökohtainen näkemys, jolloin muutoksesta on tullut ihmisen oma mielipide
7. asennemuutos, jolloin muutos vaikuttaa syvällisesti ihmisen ajatteluun
8. käyttäytymisen muutos

Todelliseen muutokseen tarvitaan emotionaalinen hyväksyntä ja aitoa vuorovaikutusta.

## Muutosprosessi

- Kaikkiin muutosprosesseihin vaikuttavat aika ja ihmisten tunteet muutosprosessin toteutusmallista riippumatta.
- Muutoksen tärkein osa on muutoksessa mukana olevat ihmiset, koska he toteuttavat toimintatavan muutoksen.
- Onnistunut ihmisten johtaminen on koko muutosprosessin perusta.



Kotterin 8 vaiheista prosessia mukaillen, Kotter J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta.

## Esimies

- jämässä, myönteinen, ymmärtää kinestetikan merkityksen
- kertoo muutoksen tarpeellisuuden ja pitää tavoitteet selkeinä
- tulee vaatia ja huolehtia, että kaikki toimivat sovittujen pelisääntöjen mukaan
- osaa ohjata työntekijöitään oikeaan suuntaan
- palkitsee ja huomioi hyvästä työstä ja yrittämisestä



## Muutosvastarinta

- merkki siitä, että muutos on alkanut
- käsittely on muutosprosessin kriittisimpiä osa-alueita
- muutosjohtamisessa tulee ottaa huomioon muutoksiin liittyvät pelot
- kun tiedetään pelon taustalla olevat syyt, vastarinnasta voidaan selvittää
- täydellinen muutosvastarinnan puute on myös hälyttävää
- ennen kuin uusi voi alkaa, vanhasta täytyy päästää irti



## Muutosvastarinta

- tietämättömyys tai ymmärryksen ja osaamisen puute
- kaikkien tulisi ymmärtää muutoksen tavoitteet ja perustelut
- Tulee kouluttaa mahdollisimman paljon henkilökuntaa riittävän nopealla syklillä
  - näin uuden toimintatavan vieminen ei jää muutaman työntekijän harteille
- Konkreettisia hyötyjä on havaittava jo lyhyelläkin aikavälillä
  - positiivinen palaute ja onnistumisien huomioiminen
  - lisää positiivista asennetta muutokseen ja vahvistaa toimintatavan käyttöönottoa



## Työntekijä muutoksessa

- asenne ja sitoutuminen
- oman oivaltamisen ja ymmärtämisen merkitys
- ei työskennellä vain rutiininomaisesti suorittaen
- tulisi olla avarakatseisuutta ja miettiä omaa tapaa työskennellä arjen työssä
- organisaatio ei voi muuttua ilman yksilöiden muutosta
- itseohjautuvuus ja oman työhallinta edesauttaa toimintatavan muutosta



## Koulutus ja työkaverin tuki

- oleellista toimintatavan muutoksen käynnistämisessä ja ylläpitämisessä
- riittävä koulutus, kertaus, opastus ja työkaverin tuki edesauttavat kinestetiikan toimintatavan käyttöönottamisessa ja pitämisessä käytössä
- Kinestetiikkavastaava avainasemassa toimintamallin jalkauttamisessa
  - työkaverin tuki ja opastaja, omassa yksikössä osaajana toimiminen
  - vaatii motivaatiota, koulutusta ja osaamista toimia avainosaajana
  - tutortoiminta

