



**Työterveyslaitos** | Arbetshälsöinstitutet  
Finnish Institute of Occupational Health

# **Työntekijöiden kehittämistoimijuutta edistämässä**

KEHITTÄMISMENETELMÄKOKEILUJEN TULOKSIA  
VANHUSPALVELUISSA

Hilkka Ylisassi

Mervi Hasu

Heli Heikkilä

Sari Käpykangas

Eveliina Saari

Laura Seppänen

Elisa Valtanen



# **Työntekijöiden kehittämistoimijuutta edistämässä**

KEHITTÄMISMENETELMÄKOKEILUJEN TULOKSIA VANHUSPALVELUISSA

Hilkka Ylisassi, Mervi Hasu, Heli Heikkilä, Sari Käpykangas,  
Eveliina Saari, Laura Seppänen, Elisa Valtanen



Työterveyslaitos

PL 40

00251 Helsinki

[www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)

Toimitus: Tietoa työstä -julkaisusarjassa julkaistaan tutkimusraportteja, koosteita ja selvityksiä Työterveyslaitoksen kaikilta tutkimusaloilta.

Valokuvat: Kirjoittajat

Kansi: Ella Smeds

© 2016 Työterveyslaitos ja kirjoittajat

Julkaisu on toteutettu Työsuojelurahaston tuella.

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman asianmukaista lupaa.

ISBN 978-952-261-604-3 (nid.)

ISBN 978-952-261-605-0 (PDF)

Juvenes Print, Tampere 2016



## TIIVISTELMÄ

Muuttuvassa työelämässä organisaatiot tarvitsevat johtolähtöisen kehittämisen rinnalle työntekijälähtöistä kehittämistä. Käytäntölähtöinen käsitys työntekijöiden toimijuudesta perustuu siihen, että työntekijät ja asiakkaat oivalletaan keskeisiksi lähteiksi ja toimijoiksi työn ja palvelun uudistamisessa. Työntekijöiden innovatiivisia ratkaisuja ja oivalluksia olisi voitava entistä paremmin hyödyntää tuotavuuden ja työhyvinvoinnin edistämisessä.

Toimi-hankkeessa tarkastelimme työntekijöistä lähtevää kehittämistä yhteiskunnallisesti erittäin haasteellisessa kehitysvaiheessa olevassa vanhuspalvelutyössä. Vanhusten määrän kasvu ja palvelutarpeiden muutos yhdessä niukentuvien taloudellisten resurssien kanssa luovat palveluille vaativan toimintaympäristön. Toimi-hankkeessa työntekijät lähtivät kehittämään työtään arkikokemuksensa ja havaitsemiensa tarpeiden pohjalta. Esimiehet ja sisäiset kehittäjät perehdytettiin toimimaan kehittämismenetelmien lanseeraajina ja ohjaajina. Johdolle osoitettiin aikaansaannokset ja samalla se uudistuspotentiaali, mikä työntekijöillä on. Kehittämismenetelmät toimivat kehittämiseen tuoppaajina sillä tarkoituksella, että niitä jatkossa sovelletaan työpaikoilla ilman erityisten hankkeiden tukea.

Toimi-hankkeen tavoitteena oli edistää työntekijöiden kehittämistoimijuutta eli omaan työhön vaikuttamista, aloitteellisuutta ja arjen ideoiden esiin nostamista. Tutkimme, voidaanko kehittämistoimijuutta vahvistaa työntekijälähtöisten kehittämismenetelmien avulla ja millaisia seuraamuksia menetelmien käytöllä on työn uudistamiseen ja työntekijöiden voimaantumiseen. Ideana oli myös tuoda kehittämismenetelmät organisaatioiden esimiesten ja sisäisten kehittäjien apuvälineiksi.

Kokeilimme ITU! Innovaattorin työkirjan ja kehitysvuoropuhelu-menetelmän käyttöä neljässä vanhuspalveluorganisaatiossa. Suurin osa menetelmien kokeilijoista oli palvelutalojen ja kotihoidon lähi- ja sairaanhoitajia. Kehittämistoimijuutta, sen muutoksia ja menetelmien käyttöä tutkimme ennen-jälkeen-haastattelujen sekä menetelmien käytön havainnoinnin avulla. Kolmantena menetelmänä, kehittämisen seuraamusten arvioimiseksi, hyödynsimme kehittävää vaikuttavuusarviointia.

Kehittämistoimijuuden muutosta tarkastelimme sekä yhteisöllisenä ilmiönä että yksilöiden ajattelu- ja toimintatapojen muutoksina. Kehittämistoimijuudella on monia ilmenemismuotoja, ja se näkyy erilaisiin kohteisiin suuntautuvina kannanottoina ja tekoina. Vanhuspalvelutyöntekijöiden kehittämistoimijuus osoittautui vaikeasti tavoitettavaksi ja hauraaksi. Työntekijät eivät mieltäneet itseään palvelun kehittäjiksi tai muutosvoimaksi. Huomattava osa kehittämistoimijuudesta nivoutui arjessa tapahtuvaan, pienimuotoiseen kehittämiseen ja innovointiin. Tunnistimme työntekijöiden puheessa kolme erilaista otetta kehittämistoimijuuteen: kyseenalaistava, ideoita tai ratkaisuja pohtiva sekä konkreettisia tekoja sisältävä kehittämistoimijuusote.

Menetelmät toimivat kehittämistoimijuuden herättelijöinä. Kaikissa kokeiluyksiköissä työntekijöiden kehittämistoimijuus vahvistui. Sekä ITU!-kirja että kehitysvuoropuhelu edistivät keskustelukult-



tuuria ja työtä koskevaa yhteistä ymmärrystä. Vastaavasti molemmat menetelmät herättivät työntekijöitä pohtimaan ja muuttamaan omia ajattelu- ja toimintatapojaan. Kokeilujen tuloksina syntyi myös konkreettisia ideoita ja toimintatapamuutoksia. Kehittämisteoissa näkökulmana oli niin asiakkaiden parempi hoito kuin työntekijöiden työn sujuvoittaminen.

Sekä ITU!-kirjan että kehitysvuoropuhelun yhteinen tarkoitus on tukea työntekijälähtöistä kehittämistä. Menetelmillä on kuitenkin myös eroja. Niillä on erilainen käyttötarkoitus, ja ne on suunniteltu käytettäväksi erilaisissa tilanteissa. ITU!-kirja on ketterä kehittämisen väline, jota voidaan käyttää monin tavoin. ITU!-kirja rohkaisi työntekijöitä yhteisiin pieniin parannuksiin ja nopeaan toimeen tarttumiseen. Kokeilu osoitti, että näennäisen ”kevyt” väline nosti työntekijöiden toimijuudesta esiin eri puolia ja kohteita. Kehitysvuoropuheluun rakennettu oman ammatillisen tilanteen pohtiminen yhteisen työn muutoksen käsittelyn rinnalla antoi eväitä työntekijäkohtaisiin kehitystehtäviin ja toi näkyviin työn muutoksessa mielekkyyttä tukevat ja syövät lähteet. Toisin kuin ITU!-kirja, kehitysvuoropuhelu on juonellinen prosessi teoriapohjaisine jäsennysvälineineen. Menetelmät täydentävät toisiaan, ja ITU!-kirjaa ja kehitysvuoropuhelua voisi hyvin käyttää jatkossa rinnakkain vahvistamassa toinen toistaan.

Kehittävä vaikuttavuusarviointi tarjosi hankkeessa kahden menetelmän yhteisen käyttökokemuksista ja seuraamuksista oppimisen areenan. Arviointimenetelmä osoittautui tarpeelliseksi toimintatapaparannusten edistämisen sekä työntekijälähtöisen kehittämisen vakiinnuttamisen kannalta. Pajoissa molempien menetelmien käytön myötä aloitetut kehittämistoimet tai niiden aiheet nousivat esiin ja tulivat nähdyksi uudella tavalla.

Tulosten perusteella kokeiltujen menetelmien avulla voidaan luoda edellytyksiä ja pieniä askeleita kohti uudenlaista kehittämiskulttuuria. Toimi-hanke vahvisti työntekijöiden kehittämistoimijuutta, sai aikaan voimaantumista ja aloitteellisuutta, konkreettisia toimintatapamuutoksia palvelutoimintaan sekä ideoita kehittämiskäytäntöjen parantamiseen. Kriittinen kysymys työntekijälähtöisen kehittämiskulttuurin juurtumisen kannalta on, lähtekö johto levittämään menetelmiä niin, että uusi kehittämiskäytäntö jää arkeen elämään. Kun työntekijöitä on voimaannutettu esittämään arjen parannuksia, ideoiden kehittäminen ja toteuttaminen ja levittäminen edellyttävät myös esimiesten työaikaa ja ponnistuksia. Työntekijöiden aloitteellisuus vaatii esimiehiltä tukea ja resurssien antamista niin parannusten käytäntöön vieniin kuin työntekijälähtöisen kehittämiskulttuurin edistämiseen.



## ALKUSANAT JA KIITOKSET

Työntekijöiden kehittämistoimijuutta edistävien menetelmien käyttöönotto ja kehittävä seuranta eli Toimi-hanke (1.1.2014–28.2.2016) oli Työsuojelurahaston rahoittama ja Työterveyslaitoksen toteuttama tutkimus. Tutkimus toteutettiin neljässä vanhuspalveluorganisaatiossa. Kiitämme rahoittajaa tutkimuksen mahdollistamisesta.

Saimme hankkeeseen aktiivisia ja ennakkoluulottomia yhteistyökumppaneita, jotka ryhtyivät kokeilemaan työntekijälähtöisiä menetelmiä organisaatioissaan, joissa oli vallalla kiivas muutostahti ja kaikilla kädet täynnä töitä. Lämpimät kiitokset hyvästä yhteistyöstä Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen, Lohjan kaupungin perusturvapalveluiden, Mereon (Vanhusten Palvelutaloyhdistys ry) sekä Vantaan kaupungin vanhus- ja vammaispalveluiden toimijoille. Kiitokset kuuluvat myös lähiesimiehille ja johdon edustajille, jotka hyvällä organisoinnilla mahdollistivat hankkeen käytännön toteuttamisen eri vaiheineen ja olivat itse mukana erityisesti arviointipajoissa. Erityiset kiitokset suuresta panoksesta kuuluvat kaikille niille työntekijöille, joita haastattelimme ja jotka käyttivät menetelmiä ja osallistuivat yhteiseen arviointiin. Mainittakoon erikseen päätösseminaarin paneelikeskustelu, jossa ryhmä hankkeessa mukana olleita toimijoita toi esille näkemyksiään työntekijälähtöisestä kehittämisestä ja Toimi-hankkeen tuloksista. Kiitos panelisteille ja muille osallistujille. Kiitämme lämpimästi myös levittäjäorganisaatioiksi mukaan lähteneitä HENRY ry:tä, Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskusta ja Vanhus- ja lähimmäispalvelun liitto Valli ry:tä. Kiitokset Toimi-hankkeen keskustelevalle ohjausryhmälle, jossa oli jäsenenä edellä mainittujen yhteistyötahojen edustajat, mukaan lukien Työsuojelurahaston edustaja ja lisäksi tieteellisenä asiantuntijana professori Reijo Miettinen Helsingin yliopistosta. Saamastamme kannustuksesta ja tuesta kuuluvat kiitokset myös johtaja Päivi Husmanille (Työterveyslaitos).

Toivotamme lukijoille antoisia lukuhetkiä raportin parissa!

Tekijät



# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1</b>	<b>LÄHTÖKOHTA JA TAVOITTEET .....</b>	<b>10</b>
1.1	Kehittämistoiminnan ajankohtaiset haasteet .....	10
1.2	Työntekijöiden kehittämistoimijuus käytäntö- ja strategialähtöisen johtamisen rajapinnassa.....	12
1.3	Vanhuspalvelut ja vanhuspalvelutyö muutoksessa .....	15
1.4	Tutkimuksen kohderyhmät ja yhteistyökumppanit .....	16
<b>2</b>	<b>HANKKEEN TOTEUTUS.....</b>	<b>21</b>
<b>3</b>	<b>VIITEKEHYS JA TUTKIMUSASETELMA .....</b>	<b>22</b>
3.1	Työntekijöiden kehittämistoimijuus ilmiönä.....	22
3.1.1	Toimijuus ja kehittämistoimijuus.....	22
3.1.2	Toimijuuden tulkintakehikko .....	23
3.2	Kehittämistoimijuutta edistävät menetelmät.....	25
3.2.1	ITU! Innovaattorin työkirja.....	25
3.2.1.1	ITU!-kirja työntekijälähtöisen innovoinnin tukena.....	25
3.2.1.2	ITU! Innovaattorin työkirjan käytön kulku, välineet ja toteutus.....	26
3.2.2	Kehitysvuoropuhelu .....	27
3.2.2.1	Kehitysvuoropuhelu yhteisen työn ja yksilön ammatillisen kehityksen edistäjänä.....	27
3.2.2.2	Kehitysvuoropuhelun kulku, välineet ja toteutus.....	28
3.2.3	Kehittävä vaikuttavuudenarviointi.....	30
3.2.3.1	Kehittävä arviointi yhteisen oppimisen ja vuoropuhelun tukijana .....	30
3.2.3.2	Arvioinnin kulku, välineet ja toteutus .....	31
3.3	Tutkimusasetelma ja -menetelmät .....	34
<b>4</b>	<b>TULOKSET .....</b>	<b>39</b>
4.1	Työntekijöiden kehittämistoimijuus vanhuspalveluissa .....	39
4.1.1	Toimijuudesta kehittämistoimijuuteen.....	39
4.1.2	Kehittämistoimijuus kytkeytyy työyhteisöjen muutokseen .....	40
4.1.3	Toimijuuden ilmenemismuodot ja toimijuusprofiilit .....	41



4.1.4	Toimijuuden kohteet .....	46
4.1.5	Kehittämisen edellytykset ja työntekijöiden kehittämistoimijuuden tuki .....	46
4.1.6	Johtopäätökset.....	47
4.1.7	Lopuksi .....	48
4.2	ITU!-kirjan käyttäjien kehittämistoimijuuden muutos haastattelujen valossa .....	49
4.2.1	Työntekijöiden esittämä kritiikki palveluinnovaatioiden lähteenä? – Tapausesimerkki toimijuuden muutoksesta.....	49
4.2.1.1	Hoitotyöntekijöiden ilmentämä vastarinta – olematon, vaiettu vai hyödyntämätön? ....	50
4.2.1.2	Näkymättömästä vastarinnasta kriittiseen kehittämistoimijuuteen? – Keskeiset käsitteet.....	50
4.2.1.3	Tapausesimerkinä työntekijöiden ITU!-kirjan käyttökokeilu hoivakodissa.....	52
4.2.2	Tulokset: Kritiikin ilmenemisen ja toimijuuden muutosten tarkastelu .....	55
4.2.2.1	Työntekijöiden kriittinen puhe ilmentää toimijuutta ja sen muutoksia .....	55
4.2.2.2	Kritiikki ponnahduslautana: Työntekijöiden bricolage-kertomukset toimijuuden muutoksen ilmentymänä.....	56
4.2.3	Yhteenveto ja pohdinta.....	59
4.3	ITU!-kehittämisinterventio hoitotyön arjessa .....	60
4.3.1	Työn muutoksen merkitys ITU!-kirjan käyttökokeilulle terveyskeskuksen osastolla .....	60
4.3.1.1	Tutkimusaineisto ja menetelmät.....	61
4.3.1.2	Työn muutos osastolla.....	61
4.3.1.3	Kuvaus kehittämisintervention seurauksista työpaikan muutostilanteessa .....	62
4.3.1.4	Muutokset haittasivat monin tavoin ITU!-kirjan kokeilua.....	62
4.3.1.5	ITU!-kirjan kokeilusta oli odottamatontakin hyötyä muutostilanteessa.....	63
4.3.1.6	Pohdinta .....	65
4.3.2	Yksilöllinen kehittämistoimijuus ITU!-kirjan käyttökokeilun ja työpaikan muutosprosessin aikana .....	67
4.3.2.1	Tutkimusaineisto ja menetelmät.....	67
4.3.2.2	Yksilöllinen kehittämistoimijuus oli toisaalta pysyvää, toisaalta muuttuvaa .....	68
4.3.2.3	Pohdinta .....	73
4.3.3	ITU!-kirjan itsenäinen käyttö.....	73





4.3.3.1	Tutkimusaineisto ja menetelmät.....	74
4.3.3.2	ITU!-kirjan käyttö jakautui ääripäihin.....	74
4.3.3.3	Pohdinta .....	75
4.3.4	Keskustelu.....	75
4.4	Kehitysvuoropuhelu yhteisöllistä ja yksilöllistä muutospolkua yhteen sovittavana prosessina.....	76
4.4.1	Kehitysvuoropuhelun toteutuminen.....	77
4.4.1.1	Toteuttamisen haasteita ja onnistumisia.....	78
4.4.1.2	Kehitysvuoropuhelun tuottamat kehittämistehtävät.....	84
4.4.1.3	Yhteenveto: kehitysvuoropuhelu-prosessien toteutuminen ja prosessien tuottamat kehittämistehtävät.....	87
4.5	Palvelutalotiimin polku kehitysvuoropuhelu-prosessin kompastuskivistä yhteisölliseen kehittämistoimijuuteen .....	90
4.5.1	Taustaa: palvelutalon tiimi suuntaa etsimässä.....	90
4.5.2	Kehitysvuoropuhelu-prosessi: kuopista kehittämistoimijuuteen.....	92
4.5.2.1	Ensimmäinen yhteiskeskustelu.....	92
4.5.2.2	Pulmia prosessin etenemisessä.....	94
4.5.2.3	Toinen yhteiskeskustelu.....	94
4.5.2.4	Uudenlainen kehittämistoimijuus esille jälkihaastatteluissa ja kehittämissäpäivässä .....	95
4.5.3	Pohdinta .....	96
4.6	Kehitysvuoropuhelu ammatillisen kehityksen tukena .....	97
4.6.1	Ammatillisen kehityksen polut kehitysvuoropuhelussa.....	100
4.6.2	Kolme erilaista ammatillisen kehityksen polkua, kolme erilaista lopputulemaa .....	101
4.6.3	Mikä kehitysvuoropuhelussa tuki kehittämistoimijuuden muutosta? .....	108
4.6.4	Pohdinta .....	109
4.7	Yhteenveto kehitysvuoropuhelu-menetelmän käytöstä ja prosessin tuloksista.....	112
4.8	Menetelmien vaikutukset kehittävän arvioinnin tulkitsemina .....	114
4.8.1	Vantaa: Kiireestä kehittämiseen – tiloista toimintaan.....	115
4.8.2	Helsinki: Asukkaiden unelmat – työntekijöiden unelmat?.....	119



4.8.3	Lohja: Yhteisen keskustelun vahvuus löytyi.....	123
4.8.4	Mereo: Kehittämisestä innostumista, arvioinnin tärkeyden tunnistamista.....	129
4.8.5	Yhteenvedoa ja huomioita kehittämisen jatkuvuudesta.....	137
<b>5</b>	<b>YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....</b>	<b>141</b>
5.1	Kehittämistoimijuus ilmiönä.....	141
5.2	Millaisia seuraamuksia menetelmien käytöllä oli kehittämistoimijuudelle?.....	146
5.3	Millaisia käytännöllisiä toimintatapamuutoksia tai niiden aloitteita menetelmien käytöstä seurasi?.....	148
5.4	Miten menetelmiä voidaan jatkossa hyödyntää organisaatioissa?.....	149
5.5	Lopuksi: Eväitä työntekijälähtöisen kulttuurin vakiinnuttamiseen.....	152
	<b>LÄHTEET.....</b>	<b>154</b>
	<b>LIITE 1. Taulukko 4 ja taulukko 5.....</b>	<b>161</b>
	<b>LIITE 2 Taulukko 10.....</b>	<b>166</b>



# 1 LÄHTÖKOHTA JA TAVOITTEET

## 1.1 Kehittämistoiminnan ajankohtaiset haasteet

Suomessa kuten muuallakin Euroopassa on meneillään kriittinen työelämän murros, jossa tuotteiden ja palveluiden globalisaatio, digitalisaatio sekä työmarkkinoiden ja tuotantotapojen muutokset vaativat työorganisaatioilta yhä tuottavampaa toimintaa ja nopeaa uudistumista kilpailussa pärjäämiseksi (Alasoini ym. 2012). Pérezin (2002) mukaan nykyisessä informaatioteknisen kumouksen synergiavaiheessa innovoinnin pääpaino ei ole teknologiassa vaan sosiaalis-organisatorisissa mallissa ja toimintatavoissa. Nopeassa tahdissa etenevä työvoiman ikääntyminen sekä työurien epävarmuus ja katkonaisuus tekevät uudistumisen haasteen erityisen vaativaksi. Miten työntekijät pysyvät rakenteellisten ja tietoteknisten muutosten tahdissa mukana ja jaksavat pysytellä työelämässä pitkään? Miten virittää ja ylläpitää työntekijöiden sitoutumista ja innostusta aktiiviseen otteeseen työssään? Yhtenä ratkaisuna on julkisessa keskustelussa nostettu esiin työhyvinvoinnin varmistaminen muun muassa hyvällä johtamisella niin, että työurat pitenisivät. Toisaalta samanaikaisesti työpaikoilla haetaan tehokkuutta organisoimalla ja automatisoimalla työtä sekä lisäämällä itsepalvelun osuutta niin, että työ sujuisi yhä nopeammin ja vähemmällä työntekijäjoukolla. Työelämässä olevilta vaaditaan joustavuutta ja uudistumishalukkuutta sekä usein valmiutta kouluttautua tarvittaessa uudelle uralle.

Yhä useampi työntekijä tekee nyt ja tulevaisuudessa asiakaspalvelutyötä, jossa työn laatu voi riippua yksittäisten työntekijöiden palvelualltiudesta ja kyvystä vastata asiakkaan ongelmiin joustavasti. Asiakastilanteissa tapahtuva ongelmanratkaisu on tärkeä työn kehittämisen motiivi ja ideoiden lähde. Kun työntekijä ja lähiesimies uudistavat palvelua siellä missä sitä toteutetaan, kehittämistoimintaan osallistuminen tapahtuu ikään kuin alhaaltapäin, usein jopa nopeammin ja työhyvinvointia tukevammin kuin johdon tai poliittisten toimijoiden käynnistäessä rakenteellisia muutoksia ylhäältäpäin (Saari ym. 2015). Johtolähtöisen, strategisen kehittämisen rinnalle tarvitaan sellaista kehittämistä, jonka avulla työntekijöiden innovatiivisia ratkaisuja ja oivalluksia voidaan entistä paremmin hyödyntää tuottavuutta ja työhyvinvointia palvelevan uudistumisen lähteenä.

Tarkastelemme edellä mainitun kaltaista, työntekijöistä lähtevää kehittämistä yhteiskunnallisesti erittäin haasteellisessa kehitysvaiheessa olevassa vanhuspalvelutyössä. Vanhusten määrän kasvu ja palvelutarpeiden muutos yhdessä niukentuvien taloudellisten resurssien kanssa luovat palveluille vaativan toimintaympäristön. Hoito- ja hoivapalvelujen henkilöstön jaksaminen työssä koko työuran loppuun samalla, kun tuottavuutta parannetaan ja palveluja uudistetaan, on johdolle, työyhteisölle ja työprosessien kehittämiselle suuri haaste (Koponen ym. 2012).

Vanhuspalveluita organisoivat julkiset ja yksityiset toimijat kehittävät parhaillaan palvelujärjestelmiään ja palveluitaan vastaamaan voimakkaasti kasvavan vanhusväestön tarpeisiin. Ylin johto hakee ratkaisuja palvelutyön tehokkaammasta organisoinnista, organisaatorakenteiden ja funktioiden uudenlaisesta yhteistyöstä sekä asiakkaiden toimintakyvyn raportoinnista yhä sujuvammin itse palvelutapahtuman aikana mm. mobiiliratkaisuja hyödyntäen. Palveluhenkilöstön olisi samanaikaisesti



sopeuduttava näihin muutoksiin ja huolehdittava laadukkaasta hoitotyöstä päivittäin. Vanhuspalveluun kohdistuneissa tutkimuksissa on tunnustettu työntekijöiden olevan tällä hetkellä kahteen suuntaan vetävän muutoksen jännitteessä: talouden (tehokkuuden) ja hoivan (laadun) ristipaineissa (Virkki ym. 2012).

Toimi-hankkeessa kehittämistoiminnan haasteisiin vastattiin kokeilemalla kehittämismenetelmiä, jotka pyrkivät auttamaan työntekijöitä löytämään ja säilyttämään työnsä merkityksellisyyden ja ammattiympäyden sekä tukemaan sitä ajatusta, että työntekijä itse on oman työnsä paras kehittäjä. Tällöin työntekijällä on kykyä ja halua luoda uusia arjen ratkaisuja osana ammattilaisuuttaan. Kutsumme tätä kehittämistoimijuudeksi. Siihen kuuluu, että työntekijä pystyy tarvittaessa muokkamaan ja jopa kyseenalaistamaan arjen toiminnan kannalta mahdottomia rakenteita ja muutoksia (Meyerson 2001; Räsänen & Trux 2012) ja tarvittaessa myös omaa suhtautumistaan niihin. Ensimmäisenä näkökulmanamme on tämä ajankohtainen vaade: *työntekijöiden kehittämistoimijuus* ja sen edistäminen.

Kehittämistoimintaa on totuttu organisoimaan konsultti- ja tutkijavetoisesti. Hyvienkin kehittämissuunnitelmien päätyttyä niiden aikaansaannosten käytäntöön vieminen ja levittäminen jää herkästi vaillinaiseksi, jolloin niiden anti häviää. Selvitykset julkisen sektorin innovaatiotoiminnasta (esim. Kaukomaa 2008; Lith 2009; Valtiovarainministeriö 2009) suhtautuvat toiminnan tuloksellisuuteen kriittisesti. "Pirstaloitunut hankekehittäminen" julkisella sektorilla on osaltaan seurausta siitä, että hankkeita käynnistetään usean eri ministeriön ja niiden hallinnonalan tutkimuslaitosten ja yksiköiden sekä eri rahoittajaorganisaatioiden kautta. Vaikka hankkeita on perusteltu sillä, että kuntalaiset hyötyvät hankkeen tuloksista parempina palveluina ja kustannussäästöinä, hankkeissa ei ole dokumentoiden seurattu, kuinka ja missä laajuudessa tuloksia on otettu käyttöön ja millaisia seurauksia niillä on ollut palvelujen asiakkaille, loppukäyttäjille ja kehittäjäorganisaatioiden henkilöstölle. Viimeaikainen interventioiden evaluaatiokeskustelu (esim. Nielsen 2013; Engeström 2011) tuo esiin erityisesti tarpeen tutkia laadullisesti kehittämissuunnitelmien prosesseja. On tärkeä tutkia, kuinka työntekijät ja esimiehet voivat itse olla mukana interventioiden suunnittelussa ja toteutuksessa aktiivisina osallistujina, ei vain toimenpiteiden ja mittausten kohteina. Toimi-hankkeen toisena näkökulmana on ollut kiinnittää huomio *kehittämismenetelmien käytön seuraamuksiin* työn uudistumisen ja työntekijöiden voimaantumisen kannalta.

Organisaatioiden sisäisen kehittämisen ja työntekijöiden osaamisen kehittämisen tukeminen on perinteisesti ollut henkilöstötoimen (HR ja HRD) tehtävä. Miten kehittämistoiminta ja sen keskeiset menetelmät ovat pysyneet työelämän kehityksessä ajan tasalla? HR:n kehittämistoiminta on yleensä valjastettu johdon aloitteesta lähtevien uudistusten läpivientiin kouluttamalla henkilöstöä hallinto- ja raportointityötä uudistaviin ICT-järjestelmiin sekä uusiin organisaation arvoja edistäviin toimintatapoihin ja esimiestoimintaan. HR:n keskeisinä kehittämissuunnitelmien välineinä ovat 1980-luvulta lähtien olleet yhtäältä organisaation kattavat menetelmät, kuten henkilöstön ilmapiiriä mittaavat kyselyt ja niihin liittyvät kehittämistoimenpiteet sekä toisaalta yksittäisen työntekijän työsuorittumista ja osaamisen kehittämistä arvioivat kehityskeskustelut. Asiantuntijoiden suunnitteleminen uusien ratkaisujen täytäntöönpanon rinnalle on kehitetty myös henkilöstöä osallistavan kehittämisen menetelmiä (esim.



Virkkunen 2004). Osallistavat menetelmät ovat kuitenkin jääneet usein yksittäisiksi, ulkopuolisten kehittäjien ohjaamiksi projekteiksi ilman jatkuvuutta (Arnkil 2006). Työntekijät kyllä muokkaavat ja kehittävät käytäntöjä päivittäisessä toiminnassaan, mutta tämä jää näkymättömäksi eikä sitä tietoisesti käytetä yhteisöllisenä resurssina organisaatioissa. Siten työntekijöistä lähtevä kehittäminen on nykyorganisaatioissa vielä haurasta ja yksittäisiin hankkeisiin rajautunutta. Kehittämistoimijuutta edistävät apuvälineet eivät ole vielä organisaatioiden laajamittaisessa käytössä. Kolmantena näkökulmanamme on ollut osallistaa *esimiehet, HR-toimijat ja muut sisäiset kehittäjät* työntekijöiden kehittämistoimijuutta edistävien välineiden käyttöönottoon ja seurantaan.

Toimi-hankkeessa kutsuimme esimiehet ja HR:n edustajat tai sisäiset kehittäjät rinnallatutkijoiksi ja -oppijoiksi menetelmien käyttöönottoon ja seurantaan. Heidän panoksellaan pyrimme vaikuttamaan kestävästi organisaation uudistumista edistäviin toimintatapoihin.

## 1.2 Työntekijöiden kehittämistoimijuus käytäntö- ja strategialähtöisen johtamisen rajapinnassa

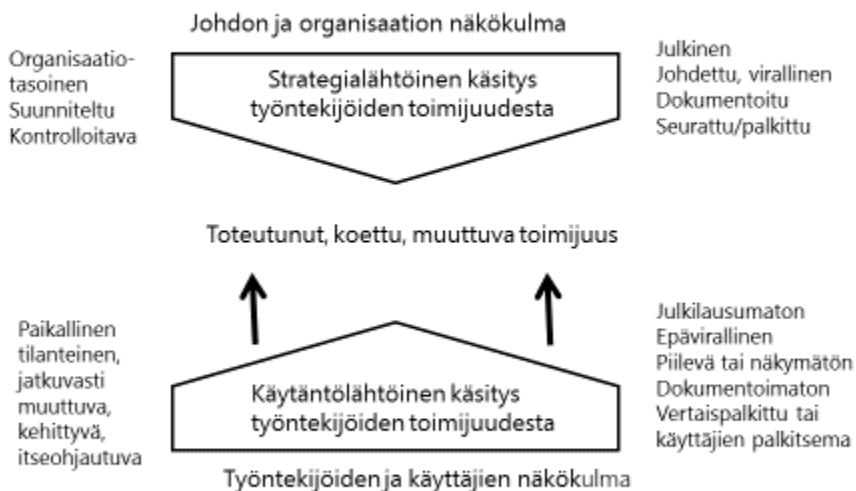
Työn etnografisissa tutkimuksissa on alettu viime aikoina kiinnostua työntekijöiden toimijuudesta (agency). Voimme erottaa kirjallisuudessa kahdenlaista hypoteesinomaista käsitystä. Käsitys työntekijän mahdollisuuksista vaikuttaa työhönsä ja muuttaa sitä on riippuvainen siitä, vallitseeko organisaatiossa niin sanottu strategia- vai käytäntölähtöinen käsitys työntekijöiden toimijuudesta. Myös strategialähtöisessä käsityksessä työntekijöiden osallistumista muutoksiin pidetään tärkeänä muutoksiin sitouttamisen näkökulmasta. Strategialähtöisessä käsityksessä toiminnan suunta ja sitä toteuttavat keinot tehdään kuitenkin suhteellisen pienen johto- tai esikuntayksikön suunnittelemana, ja muutosta ohjataan ylhäältäpäin jalkauttamalla uusi toimintamalli alaspäin, jolloin työntekijät osallistetaan muutokseen vasta vietäessä suunnitelmia käytäntöön. Strategialähtöisessä johtamisessa johto seuraa ja kontrolloi, miten henkilöstö saavuttaa ylemmän johdon asettaman toimintakehyksen, esimerkiksi tulostavoitteet ja visiot. Henkilöstön oletetaan tuottavan sitä, mitä johto haluaa ja mistä johto palkitsee. Keski- ja lähijohdon tehtävänä on toisaalta kontrolloida tulosten saavuttamista ja toisaalta pitää huolta työntekijöiden motivaatiosta ja hyvinvoinnista sekä kannustaa työntekijöitä toimimaan muutoksen suunnassa.

Käytäntölähtöinen käsitys työntekijöiden toimijuudesta perustuu siihen, että työntekijät ja käyttäjät (asiakkaat) nähdään keskeisinä toiminnan uudistamisen lähteinä ja toimijoina. Toimijuus on luonteeltaan yllätyksiä sisältävää ja alhaaltapäin rakentuvaa. Isoissa organisaatioissa tällainen työntekijöiden ruohonjuuritasolla tapahtuva aloitteellisuus, omaperäisyys ja innovatiivisuus voi jäädä ylimmäältä johdolta tunnistamatta. Puhutaan työntekijöiden hiljaisesta, paikallisesta ja tilanteisesta osaaamisesta ja toimijuudesta (Kupiaiainen ym. 2011), joka on usein virallisen johtamisjärjestelmän rinnalla kehkeytyvää toimintaa, jonka vain vertaiset ja käyttäjät tunnistavat. Työntekijöiden halu kehittää omaa työtään perustuu sisäiseen motivaatioon, kiinnostukseen itse työn sisällöstä ja sen merkityksestä, ja sen on todettu olevan yhteydessä myös hyvinvoinnin kokemuksiin (Deci & Ryan 2008; Ryan & Deci 2000). Tällainen toimijuus on yksilöllistä ja haurasta, ja usein organisaatiolta puuttuu keinot

saada tällaista toimijuutta laaja-alaisempaan käyttöön. Esimerkiksi Työ- ja terveystutkimuksen kyselyn mukaan suomalaiset työpaikat eivät juuri laaja-alaisesti hyödynnä työntekijöiden aloitteita innovaatioiden tai toiminnan muutosten lähteinä (Hasu ym. 2013). Vaikka henkilöstö ja esimiehet ovat yhdessä sitoutuneet niukkenevaan kuntatalouteen tai kyenneet toteuttamaan vaikeankin muutoksen, kunnissa ei Kuntaliiton julkaisun mukaan kuitenkaan pidetä vahvuutena sitä, että henkilöstö osallistuisi innovaatiotoimintaan (Stenvall ym. 2013, 13).

Kuva 1 jäsentää kehittämistoimijuuden ilmenemistä strategia- ja käytäntölähtöisen toimijuuden rajapinnalla, johon hankkeemme tarkastelu fokusoituu. Tutkimme, voidaanko osallistavilla ja kehittäville menetelmillä kasvattaa alhaaltapäin rakentuvaa, työntekijöistä ja käyttäjistä lähtevää toimijuutta (*kehittämistoimijuutta*), tehdä sitä näkyväksi ja ymmärrettäväksi työorganisaatioissa sekä saattaa toiminnan eri tasot keskenään rakentavaan vuorovaikutukseen.

## Näkökulmat toimijuuteen työorganisaatioissa

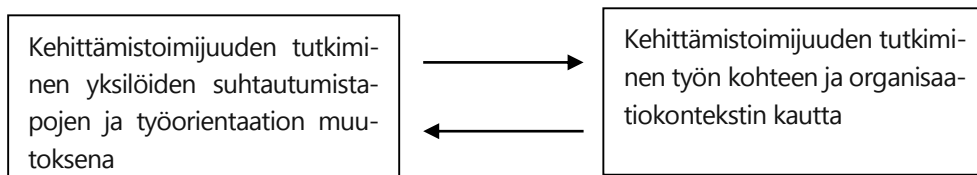


Kuva 1. Työntekijöiden kehittämistoimijuus strategialähtöisessä ja käytäntölähtöisessä johtamisessa



Olemme kiinnostuneita sellaisen toimijuuden tunnistamisesta, joka tavalla tai toisella murtautuu ulos annetusta toimintakehyksestä, määrittyi se sitten organisaatiosta itsestään tai tutkijoiden kehittämistä menetelmistä. Interventioiden vaikutuksia tutkittaessa olemme kiinnostuneita myös siitä, miksi jotkut eivät halua käyttää menetelmiä tai vastustavat niitä.

Työntekijöiden kehittämistoimijuuden rakentumista lähestyimme kahta kautta (kuva 2). Yhtäältä tarkastelimme sitä yhteisöllisestä näkökulmasta, **työn kohdetta ja kontekstia** painottaen. Tutkimme, miten menetelmät auttavat työntekijöitä ratkaisemaan senhetkisiä työnsä ja organisaationsa haasteita ja ristiriitoja sekä millaisia kehittämistekoja, ituja tai kokeiluja lähti liikkeelle. Toisaalta tarkastelimme kehittämistoimijuutta painottaen yksilöiden **ajattelu- ja toimintatapojen (suhtautumistapojen)** muutosta. Vahvistuuko työntekijä ammattilaisena, joka kehittää itsenäisesti omaa työtään ja joka kysyy jatkuvasti itseltään: Mitä olen tekemässä? Miten tätä työtä teen? Miksi teen tätä työtä? Voivatko erilaiset työorientaatiot omaavat henkilöt suuntautua kohti 'maltillista radikaalia', kuten Räsänen ja Trux (2013) esittävät. Heidän mukaansa maltillinen radikaali on työntekijä, joka vaikuttaa systeemiin sisältäpäin pysyen uskollisena omalle minälleen ja arvoilleen. Maltillinen radikaali uskaltaa kyseenalaistaa johdon menettelyjä, mutta ei menetä toimintakykyään. Hän lähtee neuvottelemaan ja organisoimaan muutoksia yhdessä muiden kanssa saadakseen aikaan muutoksia, jotka vastaavat omia arvostuksia.



Kuva 2. Hankkeen kaksi tutkimusstrategiaa

Hankkeessa käytettiin näitä molempia tutkimusstrategioita. Kahden tutkimusstrategian avulla ja vuoropuhelulla pyrittiin syventämään ja laajentamaan ymmärrystä kehittämistoimijuuden edistämisen mahdollisuuksista.

Lisäksi tarkastelimme, missä määrin yksilöllistä kehittämistoimijuutta voidaan saada mobilisoitua työyhteisöjen käyttöön. Osallistavien prosessien (interventioiden) on todettu voimaannuttavan työntekijöitä silloin, kun heille annetaan mahdollisuus reflektoida menetelmien vaikutuksia hyvinvointiinsa ja kun kehittämiseen osallistuminen on saanut aikaan oivalluksia omasta työtilanteesta. Voimaantuminen mahdollistuu myös, kun prosessi on antanut mahdollisuuden jakaa ajatuksia vertaisten ja esimiesten kanssa, työyhteisö on auttanut edistämään sovittuja kehittämistehtäviä ja osallistumisesta on seurannut aktiivisia tekoja ja toimintaa työn muuttamiseksi (Ameson & Ekberg 2005). Hankkeessa kahden kehittämismenetelmän, ITU! Innovaattorin työkirjan ja kehitysvuoropuhelun, seuraamusten yhteisöllisen käsittelyn tukena käytimme kehittävää vaikuttavuuden arviointia



(menetelmien kuvaus luvussa 3.2). Se tuotti menetelmien arvioinnin, antoi organisaatioille areenan siirtää menetelmien tuottamia aloitteita käytäntöön sekä vahvistaa menetelmien leviämistä organisaatioissa.

### 1.3 Vanhuspalvelut ja vanhuspalvelutyö muutoksessa

Toimi-hanke kohdistui vanhuspalveluihin ja sen työntekijöihin ja esimiehiin. Vanhuspalveluissa on käynnissä isoja muutoksia. Asiakasmäärä kasvaa iäkkäiden määrän lisääntyessä väestössä. Kunnat ovat taloudellisesti tiukoilla, ja säästämisspaineet heijastuvat palveluiden organisoimiseen ja uudistamiseen. Vanhuspalveluorganisaatiot ja ammattilaiset erikoistuvat yhä enemmän. Laitoshoitoa on purettu ja avohoitopainotteisuutta on jatkuvasti lisätty. Kotona asumista ja tehostettua palveluasumista on tuettu (Kokko ja Valtonen 2008). Palveluiden sisältö, luonne ja henkilöstön osaamisvaatimukset muuttuvat. Esimerkiksi kotihoidon integroitumiskehitys (kotisairaanhoidon ja kotipalvelun yhdistyminen) 2000-luvun alusta lähtien on muuttanut kotihoitoa sairaanhoidollisempaan suuntaan. Samalla kun tuotteistamisella tavoitellaan asiakaslähtöisiä prosesseja, palveluita yhtenäistään ja standardoidaan ja niille asetetaan sisältökriteerejä, mikä taas vaikeuttaa joustavuutta ja yksilöllisiin tarpeisiin vastaamista (Virkki ym. 2011). Myös vanhuspalveluissa työntekijöiden jokapäiväiseen käyttöön tulee yhä enemmän uutta teknologiaa, kuten esimerkiksi mobiililaitteita.

Tehokkuus ja kustannusten säästäminen hallitsee palveluiden uudistamista (Anttonen 2009). Tehokkuuden ja laadukkaan hoidon ristipaineessa toimivat työntekijät ovat huolissaan siitä, pystyvätkö he tarjoamaan vanhuksille riittävän hyvää hoivaa. Muutosten keskellä työntekijät joutuvat soveltamaan yhteen ammatilliset arvonsa, oman jaksamisensa sekä asiakkaan tarpeet ja organisaation tehokkuusvaatimukset (Virkki ym. 2012).

Hoitotyö erityisesti vanhuspalvelualalla on yksi raskaimmista työtehtävistä työmarkkinoilla. Vanhusten hoito on edelleen naisten työtä. Työn on todettu olevan sekä fyysisesti että psyykkisesti voimakkaasti kuormittavaa. Fyysistä kuormitusta helpottavaa hoitoteknologiaa ei hoitotilojen ahtauden takia useinkaan voida käyttää, vaikka apuvälineitä olisi tarjolla. Ainoan läheissuhteen yhä useammalle vanhukselle tarjoaa hoitaja. Työ on kokonaisvaltaista kohtaamistyötä, jossa on paljon fyysistä kosketusta ja tunnettyötä (Szebehely 2005; Martela 2012). Työ ja palvelu on muuttunut hämmästyttävän vähän ajatellen sitä, miten suuret yhteiskunnalliset paineet vanhusten hoivan ja hoitotyön kustannusten alentamiseen liittyy.

Pohjoismaissa tehdyssä laajassa kyselytutkimuksessa selvitettiin, miten vanhuspalveluiden työntekijät kokevat muutosten vaikutukset työhönsä (Trydegård 2012). Julkisten vanhuspalveluiden organisaatiomuutokset ja palvelutuotannon toteuttamistavan muutokset heijastavat hyvinvointiyhteiskunnan murrosta. Muutoksen taustalla on New Public Management -ajattelu, jonka tunnuspiirteitä ovat tehokkuuden ja tuottavuuden korostaminen sekä liiketoiminta-ajattelu. Kilpailuttaminen, sopimukset, valinnanvapaus ja kustannusten karsinta ovat tulleet julkisiin vanhuspalveluihin. Tämä kehitys on alkanut Ruotsissa jo 1990-luvulla, Tanskassa ja Norjassa 2000-luvun alussa ja tullut sen jälkeen hitaasti Suomeen.





Muutosten vaikutukset jokapäiväiseen työhön ovat merkinneet entistä standardoidumpaa työtä ja yksityiskohtaisia sopimuksia. Trydegårdin (2012) tutkimuksessa kaikissa neljässä Pohjoismaassa työntekijät kokevat kiireen lisääntyneen ja oman ammatillisen vaikutusvallan ja autonomian vähenneen. Työolojen koettiin huonontuneen, ja työtä kuvattiin fyysisesti ja henkisesti kuormittavaksi. Hyvän hoidon toteuttamisen edellytykset ovat heikentyneet; työntekijät eivät mielestään voi tehdä töitä niin hyvin kuin haluaisivat. Tämä puoli näkyi vahvimmin Tanskassa ja Ruotsissa, missä on toteutettu suurimmat organisointimuutokset. Suomessa ja Norjassa osa erityisesti kotihoidon työntekijöistä tunsu työolojen muuttuneet parempaan suuntaan, mutta suomalaiset työntekijät kokivat, että heillä on henkilöstövaje ja liikaa töitä. Työhön ei voi vaikuttaa eikä sitä voi kehittää. Uupumisen kokemukset ovat yleisiä. Tutkijoiden (Trydegård 2012) mielestä on hälyttävää, että yksi kolmesta vanhuspalveluiden työntekijästä ilmoitti vakavasti harkitsevansa irtisanoutumista. Sen lisäksi, että työntekijät kokivat työnsä raskaaksi, he ilmoittivat, että heidän edellytyksensä tarjota laadukasta hoivaa olivat huomattavasti heikentyneet. Valtaosa koki saavansa riittämättömästi tukea esimiehiltään. Merkitsevä on myös se, että työnsä jättämistä pohtivat erityisesti pitkään alalla työskennelleet, pitkälle kouluttautuneet työntekijät. Niillä työntekijöillä, jotka kokivat jäävänsä vaille esimiehen tukea, oli kaksinkertainen halu jättäytyä pois alalta verrattuna niihin, jotka saivat tukea (Trydegård 2012; myös Hansen 2008).

Vanhusten kasvava määrä ja vanhuspalveluiden muutokset merkitsevät siten haastetta työntekijöiden työssä pysymiselle ja hyvälle työoloille, jotta palvelujen laatu ei kärsisi. Samalla se merkitsee muutospaineita johdon työlle.

## 1.4 Tutkimuksen kohderyhmät ja yhteistyökumppanit

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat vanhuspalvelutehtävissä toimivat työntekijät neljän eri organisaation vanhuspalveluissa julkisella sekä kolmannella sektorilla. Hankkeeseen osallistuivat Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveysvirasto, Lohjan kaupungin perusturvapalvelut, Mereo (Vanhusten Palvelutaloyhdistys ry) ja Vantaan kaupungin vanhus- ja vammaispalvelut. Lisäksi hankkeeseen osallistui tulosten levittäjäorganisaatioina HENRY ry, Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus (ent. Palmenia) sekä Vanhus- ja lähimmäispalvelun liitto Valli ry.

Menetelmien kokeilijoiksi valikoitui edellä mainituista organisaatioista vanhusten palvelutaloyksiköitä, kotihoitoa, sosiaali- ja lähityötä sekä päivätoimintaa tekeviä tiimejä. Kaikissa tutkimuskohdeissa hankkeeseen osallistui kyseisten työyksiköiden työntekijöitä, henkilöstötoimen edustajia ja esimiehiä. Neljästä organisaatiosta oli mukana yhteensä 11 eri työyksikköä (tiimiä, palvelutaloa tai osastoa). Yhteensä hankkeeseen osallistui noin 160 henkilöä.

Kaikissa vanhuspalveluorganisaatioissa oli Toimi-hankkeen alkaessa käynnissä monia muutoksia, jotka lisäsivät vanhuspalvelutyön haasteellisuutta entisestään. Organisaatioissa koettiin, että niissä tarvitaan työntekijöiden tuottamien kehittämisideoiden ja parannusehdotusten esille tuomista ja niiden hyödyntämistä. Samalla tunnistettiin työntekijöiden aktiivinen rooli ja yhteistyön merkitys käytännön vanhuspalvelutyöhön liittyvien haasteiden ratkaisemisessa. Hankkeelta haettiin tukea



työntekijöiden työmotivaatiolle ja työhyvinvoinnille, ja siltä odotettiin toteutuskelpoisia kehittämisideoita käytännön työhön. Menetelmistä toivottiin esimiehille ja johdolle uusia työkaluja, joilla voidaan tukea työntekijöistä lähtevää työn kehittämistä, jotta asiakkaat saisivat entistä parempaa palvelua ja työntekijät voisivat hyvin ja olisivat motivoituneita ja tyytyväisiä työhönsä. Seuraavassa kuvataan tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa havaittuja ajankohtaisia muutoshasteita ja tarpeita vastata niihin organisaatioiden itsensä esittämien kuvausten perusteella. Lisäksi kuvataan levittäjäorganisaatioiden näkökulma hankkeessa mukanaoloon.

**Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveysviraston kotihoito sekä sosiaali- ja lähityö.** Sosiaalivirasto ja terveyskeskus olivat yhdistyneet vuoden 2013 alussa, ja muutoksen yhdeksi haasteeksi koettiin yhteistyökulttuurin luominen alueilla. Tavoitteena oli kotihoidon sekä sosiaali- ja lähityön yhteinen kehittäminen. Sosiaali- ja terveysvirasto tunnisti sosiaali- ja lähityön työntekijälähtöisen kehittämisen tarpeen. Uudessa organisaatiossa työntekijöiden aktiivista roolia, työmotivaatiota ja työhyvinvointia haluttiin lisätä kehittämistoimien ja Toimi-hankkeen avulla. Taustalla oli asiakaslähtöisyys; kotihoidon asiakkaiden ja palvelutalon asukkaiden palvelun laatua haluttiin parantaa. Toisaalta haluttiin lisätä työtyytyväisyyttä ja työntekijöiden sitoutumista.

Hankkeeseen osallistuneissa kotihoidon sekä sosiaali- ja lähityön työyksiköissä oli menossa monenlaisia muutoksia erityisesti vuonna 2014, jolloin tutkimusaineisto kerättiin. Hankkeeseen osallistunut palvelutalo yhdistettiin osaksi laajempaa palvelukeskusta. Samaan aikaan palvelutalon sisällä tehtiin uusi tiimijako. Arkityötä ja sen rutiineja yhtenäistettiin muiden palvelukeskukseen kuuluvien palvelutalojen kesken. Palvelutalon sisällä työtä järjestettiin uudelleen osana tiimimuutosta. Työntekijöiden sopeutuminen muutoksiin oli käynnissä Toimi-hankkeen alkuhaastattelujen aikana. Sijaistyövoiman käyttö ja vaikeahoitoisten asukkaiden määrän kasvu tekivät hoitajien työstä entistä vaativampaa. Palvelutalossa kokeiltiin sekä ITU! Innovaattorin työkirjaa että kehitysvuoropuhelua.

Kotihoitoon kohdistuneet muutokset heijastuivat pitemmältä aikaväliltä kuin palvelutalon muutokset. Kotipalvelu ja kotisairaanhoido oli yhdistetty vuonna 2005. Kotihoito alueellistettiin, jolloin työntekijöiden toiminta-alue laajeni. Muutoksen myötä alueista tuli erillisiä kokonaisuuksia ja myös kehittämistoiminta alueellistettiin. Kotihoitopalvelujen eriytyminen lähipalvelualueisiin vaikutti voimakkaasti työn arkeen ja organisointiin yksiköissä, kun taas sosiaaliviraston ja terveyskeskuksen yhdistyminen vuonna 2013 ei vaikuttanut kotihoitopalvelun perustaan paljoakaan. Aikaisempi muutos ravisteli yksikköä enemmän. Vuonna 2014 tutkimuskohteena olleessa kotihoitoyksikössä työskenteli useita vajaatyökykyisiä henkilöitä, minkä vuoksi työ ei jakautunut tasaisesti työntekijöiden kesken. Resurssipula ja työssä lisääntynyt kiire pakotti yksikön jättäytymään pois Toimi-hankkeesta kesken ITU!-kirjan kokeiluvaiheen.

**Lohjan kaupungin perusturvatoimi.** Lohjan kaupunki muodosti vuonna 2009 sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueen Siuntion, Inkoon ja Karjalohjan kuntien kanssa. Lohja toimi vastuukuntana, kunnes vuoden 2013 alusta kyseinen yhteistoiminta-alue purettiin ja Lohjan kaupunkiin liittyivät Karjalohjan ja Nummi-Pusulan kunnat. Nummi-Pusulan kunnan alueella työskentelevät siirtyivät perusturvakuntayhtymä Karvaisesta Lohjan kaupungin palvelukseen. Organisaatiomuutokset ovat vaatineet johdolta muutosjohtamisen valmiutta ja hallinnolta mittavaa valmistelua



muun muassa talouden suhteen. Henkilöstöltä se on edellyttänyt muutosvalmiutta ja erilaisten toimintatapojen yhteensovittamista.

Kuntasektorin kasvaneet haasteet on tunnustettu myös Lohjalla. Väestön ikääntyessä palvelutarve kasvaa, kun samanaikaisesti kuntatalous on joutunut kriisiin ja henkilöstön saatavuus vaikeutunut erityisesti sosiaali- ja terveysalalla. Lohjan kaupungissa yli 75-vuotiaiden määrä tulee ennusteen mukaan kasvamaan lähimmän kymmenen vuoden aikana yli 1 100 henkilöllä. Kaupungin organisaatiossa muospaineet ovatkin voimakkaimmin kohdistuneet vanhus- ja sairaalapalveluihin, joka on myös henkilömäärältään suuri (n. 480 henkilöä).

Lohjalla oli Toimi-hankkeen aikana meneillään myös muuta kehittämistä. Kaupunki oli mukana Etelä-Suomen Kaste-kehittämishankkeessa "Kotona kokonainen elämä". Tavoitteena oli parantaa vanhus- ja sairaalapalveluiden tuottavuutta prosesseja uudistamalla sekä hyödyntämällä tietotekniikkaa entistä enemmän, muun muassa mobiililaitteiden avulla kotihoidossa. Lisäksi perusturvan alueella oli vuonna 2014 käynnissä tuottavuushanke, jossa tarkasteltiin työ- ja palveluprosesseja, yksikköhintoja sekä kehittämismyönteisyyden palkitsemisen, seuranta- ja ennustamisjärjestelmien parantamisen ja uuden teknologian tuomia mahdollisuuksia. Tavoitteena oli toiminnan tehostaminen huomioiden myös palvelun vaikuttavuus ja laatu. Erityisesti vanhuspalveluissa ja sosiaalipalveluissa muutossuuntana oli avoheitopainotteisuuden lisääminen.

Työn kehittämisen keinoina Lohjalla hyödynnetään kehittämishankkeita, työpajoja, kehittämispäiviä, pieniä arjen parannuksia, esimiestreffejä, johtoryhmien tapaamisia sekä koulutusta. Lisäksi käytössä olivat säännölliset kehityskeskustelut, työhyvinvointikyselyt ja oman toiminnan arviointi. Johtoryhmän jäsenet korostivat vuoropuhelun ja verkostoitumisen merkitystä sekä yhteistyötä organisaation ulkopuolistenkin yhteistyökumppaneiden kanssa. Johtamistyön tulevaisuutta luonnehdittiin toiminnan kehittämisen ohjaamisena, joten johtajan rooli sparraajana ja tukijana suhteessa johdettaviin tarvitsee vahvistusta hallinnollisen roolin keventyessä. Toimintaympäristön keskeisiä näkymiä olivat tulossa olevat rakenteelliset uudistukset palveluiden tuottamisvastuun suhteen sekä palveluiden digitalisoituminen ja kasvava tiedon määrä. Lohjalla kokeiltiin sekä ITU! Innovaattorin työkirjaa että kehitysvuoropuhelua. Myös perusturvan hallinnon johtoryhmä kokeili ITU!-kirjaa.

**Mereossa (Vanhusten palvelutaloyhdistys ry)** vuonna 2011 alkanut organisaatiomuutos oli hankkeen aikana edelleen käynnissä. Muutos on kohdistunut sekä rakenteisiin että henkilöstön tehtäväankuviin. Johtamista ja esimiestyötä on uudelleen organisoimalla saatu vastaamaan paremmin palveluorganisaation asiakastyön haasteita. Toimintaa on saatu samalla taloudellisesti kestävämmäksi ja kilpailukykyisemmäksi. Organisaatiomuutoksen aikana yhdistyksessä yhtenäistettiin toimintamalleja ja työprosesseja sekä perustettiin uusi HR-asiantuntijan tehtävä. Muutosta on ohjattu paljolti ylhäältä alaspäin. Mereossa koettiin, että muutos oli nyt edennyt vaiheeseen, jossa on ajankohtaista miettiä, minkälaisia välineitä työntekijät tarvitsevat muutoksen hallintaan ja työnsä kehittämiseen.

Uudistuneessa organisaatiossa yhdellä lähiesimiehellä voi olla 2-3 yksikköä vastuullaan. Tämä tarkoittaa sitä, että esimies ei ole joka päivä fyysisesti läsnä työpisteessä. Työntekijöiden tulee toimia



entistä itsenäisemmin eri tilanteissa ja tehdä ratkaisuja. Tässä onnistuminen edellyttää työntekijöiden toimijuuden vahvistamista.

Henkilöstön osaamisen vahvistaminen ja työtyytyväisyyden sekä työssä jaksamisen lisääntyminen oli yhdistyksen vuoden 2013 toimintasuunnitelmassa yksi painopistealueista. Toimi-hankkeen arviointiin sopivan erinomaisesti tämänhetkiseen tilanteeseen ja organisaation arvomaailmaan. Organisaatio tarvitsee työhönsä vahvasti sitoutuneita, osaavia ja kehittäviä hoitotyön ammattilaisia. Me-reossa ajatellaan, että työntekijä haluaa työskennellä organisaatiossa, jossa on mahdollisuus vaikuttaa työ- ja toimintatapoihin sekä kehittää työtään ja ammattitaitoaan. Tavoiteltavaa on, että työntekijän ja työnantajan välillä vallitsee avoin ja luottamuksellinen kumppanuus. Hankkeen toivottiinkin lisäävän vuoropuhelua työntekijöiden ja työnantajan välillä sekä edistävän kestävästä työhyvinvointia.

**Vantaan kaupungin vanhus- ja vammaispalveluissa** vanhusväestön kasvun myötä kysynnän ja tarjonnan hallinta sekä työn tuottavuuden nostaminen olivat organisaation tärkeitä tavoitteita. Tiukka taloustilanne pakotti henkilöresurssien supistamiseen ja samaan aikaan henkilöstön vaihtuvuus oli melko suurta. Toimi-hankkeeseen osallistumalla pyrittiin osaltaan vastaamaan näihin muutoksiin kehittämällä työtä ja työmenetelmiä sekä parantamalla asiakastyön laatua.

Kehitteillä ollut toiminnanohjausjärjestelmä ja mobiilikirjaaminen puhuttivat henkilöstöä Vantaan kaupungin palvelutaloissa vuonna 2014. Palvelutalo, joka otti kokeiluun ITU! Innovaattorin työkirjan haki uutta työskentelymallia. Palvelutalossa työtä organisoitiin uudelleen tiimijaon ja asukasryhmien avulla. Tehtävänkuvia selkeytettiin ja työnjakoa muutettiin. Muutokset vaikuttivat hoitotyön rutiineihin. ITU!-kirjojen kokeiluvaiheessa muutoksiin oli osittain jo sopeuduttu. Kehitysvuoropuhelua kehitteilleen toisen palvelutalon historiaa sävyttivät muun muassa useat esimiesvaihdokset ja esimiesrakenteen muutokset; talon henkilöstö puolestaan oli aikanaan koottu liittämällä useampi pieni yksikkö yhteen. Ajankohtaiset haasteet arjessa menetelmäkokeilun alkaessa liittyivät henkilöstöresursseihin ja esimerkiksi pitkäaikaisen, talon ulkopuolisen viriketoiminnanohjaajan eläköitymiseen. Toiveena hankkeen suhteen oli muun muassa lisätä ison talon tiimien yhteistyötä.

**HENRY ry** on valtakunnallisesti tunnettu henkilöstöjohdon ja -ammattilaisten yhdistys, joka on ollut hankkeessa mukana levittämässä tutkimustuloksia sekä tietoa käytetyistä kehittämismenetelmistä omille jäsenilleen. HENRY ry:ssä koetaan, että hankkeella voidaan edistää ja tukea hyvää johtamista, työhyvinvointia ja uudistumiskykyä suomalaisessa elinkeinoelämässä sekä julkisella sektorilla.

**Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus (ent. Palmenia)** palvelee erityisesti akateemisia aikuisopiskelijoita sekä julkisen sektorin ja elinkeinoelämän organisaatioita. Koulutus- ja kehittämiskeskuksen näkökulmasta hankkeen menetelmät kehittävät uudenlaista käyttäjä- ja työntekijälähtöistä johtajuutta ja työkulttuuria. Tarkoituksena on integroida tutkimuksen tuloksia ja kehitettyjä menetelmiä keskuksen valmennustuotteisiin ja siten edistää hankkeen yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

**Vanhus- ja lähimmäispalvelun liitto Valli ry** on valtakunnallinen vanhustyötä tekevä asiantuntijajärjestö. Liitolla on noin 70 jäsenjärjestöä eri puolilla Suomea. Valli ry kehittää vanhuspalveluja,



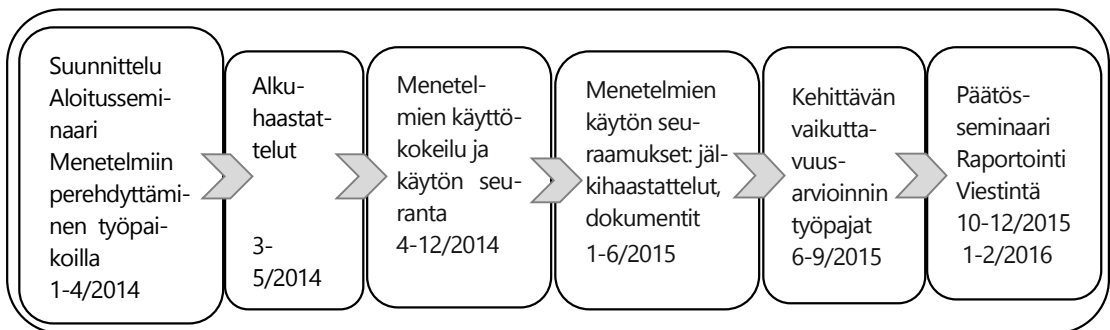
järjestää koulutusta ja konsultaatiota. Valli ry:ssä odotetaan hankkeessa käytettävistä menetelmistä vanhus- ja lähimmäispalvelujen esimiehille ja johdolle uusia työkaluja, joilla voidaan jatkossa tukea työntekijöistä lähtevää työn kehittämistä. Valli ry aikoo aktiivisesti levittää hankkeen synnyttämiä tutkimustuloksia sekä tietoa käytetyistä menetelmistä kentälle. Toimi-hanke tukee Valli ry:n omaa vanhuspalvelutyön asiantuntijuutta, mistä on hyötyä yhdistyksen työssä kouluttajana ja erilaisten lausuntojen ja selvitysten antajana.

## 2 HANKKEEN TOTEUTUS

Toimi-hanke kesti noin kaksi vuotta. Se käynnistyi vuoden 2014 alussa yhteisellä aloitusseminaarilla ja käytännön toteutuksen suunnittelulla yhteistyökumppaneiden kanssa. Hankkeen tutkijat perehdyttivät kohdetyöyksiköissä henkilöstön kehittämisestä vastaavat esimiehet, HR-toimijat tai sisäiset kehittäjät kehittämistoimijuutta edistäviin menetelmiin (ITU! Innovaattorin työkirja ja kehitysvuoropuhelu, ks. luku 3.2) ja tukivat menetelmien käyttöönottoa kokeilussa. Kokeiluun osallistuneita esimiehiä, työntekijöitä ja sisäisiä kehittäjiä haastateltiin ennen menetelmien käytön aloitusta. Menetelmien käyttökokeilu ja kokeilun seuranta käynnistyivät vuoden 2014 keväällä, ja kokeilu kesti kussakin tutkimuspaikassa noin puoli vuotta.

Kokeilujen päätyttyä toteutettiin jälkiseuranta (menetelmän käytön seuraamukset haastattelujen ja kehittämistehtävien seurannan avulla)<sup>1</sup> syksyn 2014 ja kevään 2015 aikana. Organisaatiokohtaiset kehittävän vaikuttavuuden arvioinnin työpajat järjestettiin kesällä ja syksyllä 2015. Kaikille kohde-ryhmille ja yhteistyökumppaneille yhteinen päätösseminaari pidettiin helmikuussa 2016. Hankkeen kulku ja toteutusaikataulu näkyvät kuvassa 3.

Hankkeen ohjausryhmä muodostui osallistuvien organisaatioiden, rahoittajan ja Työterveyslaitoksen edustajista. Lisäksi ohjausryhmässä oli tieteellisenä asiantuntijana Helsingin yliopiston edustaja.



Kuva 3. Toimi-hankkeen kulku ja toteutusaikataulu

<sup>1</sup> Suunnitelmissa oli hyödyntää vertailuaineistona myös organisaatioiden omia mittareita, mutta organisaatioilla ei ollut käytettävissä mittaustuloksia, jotka olisivat ajoittuneet siten, että vertailtavuus olisi ollut mahdollista.



## 3 VIITEKEHYS JA TUTKIMUSASETELMA

### 3.1 Työntekijöiden kehittämistoimijuus ilmiönä

Olemme edellä luvussa 1 luonnehtineet kehittämistoimijuutta lyhyesti työntekijän kyvyksi ja haluksi luoda uusia arjen ratkaisuja. Tässä alaluvussa tarkastelemme syvällisemmin, mitä toimijuus ja kehittämistoimijuus tarkoittavat kirjallisuudessa annettujen määritelmien mukaan. Luvun loppuksi esittelemme tulkintakehikon, viisi erilaista toimijuusotetta ja kohdetta, joiden avulla tutkimme kehittämistoimijuuden ilmenemistä aineistossa.

#### 3.1.1 Toimijuus ja kehittämistoimijuus

Toimijuuden käsitettä (agency) on kirjallisuudessa tarkasteltu sekä yksilöllisenä että kollektiivisena. Emirbayer ja Mische (1998) määrittävät toimijuuden ajallisesti juurtuneeksi sosiaalisen sitoutumisen prosessiksi. Se ylläpitää ja muuttaa maailmaa ihmisten tapojen, mielikuvituksen ja arvioiden (harkinnan) kautta (Dorado 2005).

Toimijuus kytkeytyy aina tiettyihin toimintakenttiin ja konkreettisiin käytäntöihin, ja se voi ilmentyä eri tavoin työn eri osa-alueilla, esimerkiksi työn kehittämisessä. (Emirbayer & Mische 2010; Paasivaara 2012; Vehviläinen 2014, 21). Työelämässä toimijuuteen liitetään omaan työhön eri tavoin vaikuttaminen, arjen ratkaisujen luominen ja kannanottaminen, huonojen ratkaisujen kyseenalaistaminen ja vastustaminen sekä tarvittaessa omien suhtautumistapojen kyseenalaistaminen (Meyerson 2001; Räsänen ja Trux 2012). Toimijuus ilmenee erilaisissa työnjaollisissa työtehtävissä, ja sitä voidaan tarkastella roolien ja roolirakenteisiin juurtumisen kautta (Stryker 1962). Toimijuuden käsitteellä voidaan kuvata yksilön suhdetta työyhteisöön (Paasivaara 2012). Yksilön näkökulmasta motivaatio, työhön sitoutuminen sekä voimaantuminen ovat toimijuuden elementtejä. Yhteisöllisenä ilmiönä toimijuudessa painottuvat yhteinen toiminta, toimintaan osallistuminen sekä tilannesidonnaisuus; toimijuus muokkaa sosiaalista toimintaa. Eteläpelto ym. (2013) puhuvat ammatillisesta toimijuudesta prosessina, jossa työntekijä tai työyhteisö vaikuttaa, tekee valintoja ja ottaa kantaa työhönsä. Ammatilliseen toimijuuteen liittyy myös ammatti-identiteetti (Eteläpelto ym. 2013; Eteläpelto ym. 2014).

Hyödynämme hankkeen kehittämistoimijuuden määrittelyssä kahta teoreettista lähtökohtaa, joihin myös kokeiltavat menetelmät perustuvat. Toinen on 2000-luvulla virinnyt työntekijälähtöinen innovointikeskustelu (employee-driven innovation, EDI), jonka mukaan varsinkin palveluympäristössä työntekijät ovat keskeisiä puutteiden, kehitysmahdollisuuksien ja käyttäjien näkökulmien havainnoijia sekä erilaisten osaamiseen liittyvien, sosiaalisten ja materiaalistien resurssien kokoajia uusia toimintatapoja ja palveluja luotaessa (Hasu ym. 2014). Palvelutyötä tekevät ovat usein jatkuvassa vuorovaikutuksessa käyttäjien kanssa. Käyttäjiltä kumpuava kritiikki ja palaute hyvästä työstä toimii sekä uusien ideoiden että työhyvinvoinnin lähteenä.



Toinen teoreettinen lähestymistapa kehittämistoimijuuteen on kulttuurihistorialliseen toiminnan teoriaan perustuva näkemys ekspansiivisesta oppimisesta (Engeström 1987). Sen mukaan kehittämistoimijuus tarkoittaa kykyä muodostaa ja toteuttaa vapaaehtoisesti sellaisia aikeita, jotka ylittävät hyväksytyjä rutiineja ja annettuja toiminnan ehtoja (Vänninen ym. 2015). Tällöin yksilö voi myös säilyttää työn merkityksellisyyden kokemuksen (Engeström 2004). Ekspansiiviseen oppimiseen perustuvissa muutoslaboratorioprosesseissa kehittämistoimijuus toteutuu ja kehittyy erilaisten toimijuustekojen kautta, joita Haapasaaren ja Kerosuon (2015) mukaan ovat

1. johdon ja kehittäjien vastustaminen
2. nykyisen toiminnan kritisointi ja muutostarpeen korostaminen
3. toiminnan uusien mahdollisuuksien selittäminen
4. uusien toimintatapojen tai -mallien visiointi
5. sitoutuminen toimintaa muuttaviin tekoihin
6. tekeminen ja toimiminen työn muuttamiseksi.

Edellä kuvatuissa lähestymistavoissa kehittämistoimijuuden yhteisiä nimittäjiä ovat vaikuttaminen omaan ja organisaation työhön, aloitteellisuus, luovuus ja totutun kyseenalaistaminen. Kehittämistoimijuus voi ilmetä monin eri tavoin eikä siinä aina ole kysymys konkreettisista ulkoisista teoista. Tarkastelemme kehittämistoimijuutta näiden kahden erilaisen ikkunan kautta: yksilön ajattelu- ja toimintatavoissa ilmenevänä sekä kohteelliseen ja organisatoriseen työtoimintaan liittyvänä.

### 3.1.2 Toimijuuden tulkintakehikko

Rakensimme tulkintakehikon (Taulukko 1) kehittämistoimijuuden tutkimiseksi nojautumalla aineiston esiluentaan ja edellä esitettyihin teoreettisiin näkökulmiin toimijuudesta erilaisine ilmenemis-  
muotoineen (Emirbayer & Mische 1998; Hasu ym. 2014; Vänninen ym. 2015; Haapasaari & Kerosuo 2015). Tulkintakehikko syntyi tutkijaryhmän sisäisissä keskusteluissa, aineiston erittelyn ja teorian vuoropuheluna. Kehikon perustana on ajatus, että toimijuus ei ilmene yksin, vaan se liittyy aina johonkin materiaaliseen tai toiminnalliseen kohteeseen. Näin ollen tulkintakehikko (Taulukko 1) sisältää myös kohteet, joihin toimijuus on suuntautunut. Toimijuusote ja sen kohde yhdessä muodostavat toimijuusluokan.





Taulukko 1. Kehittämistoimijuuden luokat eli kehittämistoimijuusotteet ja kohteet

Toimijuusote	Toimijuuden kohde					
	A Esimiestyö, johtaminen	B Työyhteisö, ilmapiiri	C Asiakas	D Työpaikan muutos tai yhteiset käytännöt	E Oma ajattelu- tai toimintatapa, hyvinvointi	D muu
1 Vetäytyvä						
2 Sopeutuva, toteava						
3 Kritisoiva, kyseenalaistava						
4 Ideoita tai ratkaisuja pohtiva tai esiintuova						
5 Kehittämistekoja sisältävä						
6 Muu						

Toimijuus voi esiintyä vetäytymisenä, asioihin sopeutuvana tai toteavana, niitä kritisoivana tai kyseenalaistavana, ideoita tai ratkaisuja esiintuovana sekä kehittämistekoja sisältävänä otteena puheessa ja teoissa. Vetäytyvä toimijuus ilmentää passiivista otetta työhön ja kehittämiseen tai osoittaa siitä tietoista vetäytymistä. Sopeutuva tai toteava toimijuus tarkoittaa joustavaa, mutkatonta ja neutraalia suhtautumista työhön. Siihen ei liity erityistä kehittämisorientaatiota tai siitä vetäytymistäkään. Voidaan ajatella, että sopeutuva toimijuus seuraa johtolähtöisen kehittämisenäkemyksen (luku 1.2) mukaisesti työntekijöiden jalkauttavaa tehtävää organisaatioiden muutoksissa ja uudistuksissa. Kritisoivassa tai kyseenalaistavassa toimijuudessa on kyse epäkohtien tai ongelmien esille tuomisesta ja vallitsevan käytännön kritiikistä. Ideoita ja ratkaisuja esiintuova toimijuus sisältää uusia ajatuksia ja ratkaisujen pohtimista työhön vaikuttamiseksi, kun taas kehittämistekoja sisältävä toimijuus viittaa sekä julkituotuihin, työpaikalla yhdessä käsiteltyihin ehdotuksiin ja suunnitelmiin että käytännössä jo toteutuneisiin uusiin käytäntöihin tai kehittämistekoihin. Vetäytyvä ja sopeutuva ote (1 ja 2) ovat toimijuutta mutta eivät suuntaudu kehittämiseen. Kolme jälkimmäistä otetta (3, 4 ja 5) sen sijaan ovat kehittämistoimijuutta, ja niihin sisältyy oppimista ja työntekijöiden voimaantumista.



Toimijuus voi kohdistua esimiestyöhön tai johtamiseen, työyhteisöön ja ilmapiiriin, asiakkaaseen, työpaikan muutokseen tai yhteiseen toimintaan sekä omaan ajattelu- tai toimintatapaan tai hyvinvointiin. Se voi olla yksilöllistä tai yhteisöllistä. Lisäksi varasimme otteen ”muu” edellä mainittujen otteiden ulkopuolelle mahdollisesti jäävää kehittämistoimijuuspuhetta varten.

Kehittämistoimijuus ei ole yksilön ominaisuus, vaan se vaihtelee tilanteisesti ja ajallisesti. Siten yksi ja sama henkilö voi ilmentää useaa eri kehittämistoimijuusotetta esimerkiksi yhden haastattelun kuluessa. Henkilön toimijuusprofiili muodostuu hänen puheessaan ilmenevistä erilaisista toimijuiden otteista ja kohteista, joten profiiliin voi sisältyä useita kehittämistoimijuusluokkia.

## 3.2 Kehittämistoimijuutta edistävät menetelmät

### 3.2.1 ITU! Innovaattorin työkirja

#### 3.2.1.1 ITU!-kirja työntekijälähtöisen innovoinnin tukena

ITU! Innovaattorin työkirja (Honkaniemi ym. 2013; lyhyesti ITU!-kirja) on vuosina 2010–2013 Työterveyslaitoksen johtamassa julkisen sektorin innovaatioita ja hyvinvointia tutkineessa hankkeessa kehitetty menetelmä, jolla pyritään herättelemään ja rohkaisemaan työntekijöistä lähtevää kehittämistä. Työkirja on käytännönläheinen ja sisältää 19 kehittämisen peruseriaa, jotka on tunnistettu tutkimuksessa julkisen sektorin työntekijälähtöistä innovointia suosivista organisaatioista. Periaatteet on kirjassa tiivistetty lyhyesti ja ymmärrettävästi, ja jokaiseen niistä on liitetty käytännön esimerkki sekä motivoiva, käytännönläheinen harjoitustehtävä. Kyse on niin sanotusta matalan kynnyksen menetelmästä, jonka idea on se, että työpaikka pystyisi hyödyntämään menetelmää ilman erityistä ulkopuolista tukea. Kirja on Suomessa ensimmäinen julkisen sektorin työntekijöille (ei johdolle tai ylemmille asiantuntijoille) suunnattu käytännönläheinen esitys innovaatioajattelun soveltamisesta. Työkirja on sovellettavissa myös muille, erityisesti palvelualoille.

Teoreettisilta lähtökohdiltaan työkirja pohjautuu 2000-luvulla virinneeseen työntekijälähtöiseen innovointikeskusteluun (EDI). Taustalla on myös niin sanottu nuuka innovaatio -ajattelu (bricolage; esim. Baker & Nelson 2005; Fuglsang 2010), jonka mukaan uutta voidaan luoda nopeasti käsillä olevia niukkojakin resursseja hyödyntäen. Varsinkin palveluympäristössä työntekijät ovat keskeisiä puutteiden, kehitysmahdollisuuksien ja käyttäjien näkökulmien havainnoijia ja erilaisten osaamiseen liittyvien, sosiaalisten ja materiaalien resurssien kokoajia uusia toimintatapoja ja palveluja luotaessa (Hasu ym. 2014). Palvelutyötä tekevät ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa käyttäjien kanssa. Käyttäjiltä tuleva kritiikki ja palaute hyvästä työstä toimii sekä uusien ideoiden että työhyvinvoinnin lähteenä palvelutyöntekijöille.

ITU!-kirjan käytännönläheiset teemat innostavat työntekijöitä kokeilemaan ja kehittämään omaa työtään vapaaehtoisesti ja spontaanisti. ITU haastaa työntekijöitä ajattelemaan palvelua ja työtä eri näkökulmista ja kysymään uusia kysymyksiä. Kirjan henki on lähellä niin sanottujen mikromuutosten ajattelutapaa: kaikkea ei ratkaista kerralla, aloitetaan pienestä ja otetaan muutoksen tekeminen



omiin käsiin. Pienet harjoitustehtävät ohjaavat tarttumaan arjessa välittömästi toteutuskelpoisiin tekoihin ja kokeiluihin. Osa harjoituksista haastaa työntekijää yksilöllisen ajattelu- ja toimintatavan pohdintaan, osa ohjaa aloitteellisuuteen suhteessa asiakkaisiin, työkavereihin tai esimiehiin. Lisäksi mukana on työn ja palvelun yhteiskunnallista merkitystä pohtimaan kannustava teema. Kirjaa voidaan käyttää itseohjautuvasti tai teemoja voidaan käsitellä keskustellen myös esimerkiksi tiimipalaverissa. Yhtä kaikki työkirja pyrkii ruohonjuuritason työntekijöiden ja käyttäjien osaamisen hyödyntämiseen organisaation uudistamisessa. Työkirja on julkaistu toukokuussa 2013, eikä siitä ole ennen Toimi-hanketta kertynyt dokumentoituja käyttökokemuksia.

Lisäksi on kehitetty [www.innovointi.fi](http://www.innovointi.fi)-nettisivusto, joka laajentaa työkirjan teemoja. Verkkosivuilla on kuvattu käytännönläheinen malli ja oppimismateriaali julkisen sektorin innovaatiotoiminnan edistämiseksi johdon, esimiesten, kehittäjien sekä työntekijöiden käyttöön. Sivuilta löytyy työkaluja, tapaus- sekä roolikuvauksia hyvinvoinnin huomioonottavasta innovaatiotoiminnasta. Näitä voidaan käyttää työkirjan lisämateriaalina ja tukena organisaatioissa.

### 3.2.1.2 ITU! Innovaattorin työkirjan käytön kulku, välineet ja toteutus

Toimi-hankkeessa ITU!-kirjan käyttökokeilu toteutettiin kahdella eri tavalla. Ensimmäinen tapa oli itseohjautuva käyttö. Siinä ITU!-kirjojen käyttöä ei fasilitoitu mitenkään. Itseohjautuvaan ryhmään kuuluvat käyttäjät perehtyivät kirjoihin tutkijan vetämässä aloitusinfossa ja saivat kirjaset itselleen.

Osassa työyksiköitä kokeiltiin myös ITU!-kirjojen ryhmäkäyttöä. Tässä käytössä työntekijät keskustelivat ITU!-kirjan teemoista ja ratkoivat tehtäviä yhdessä. Useimmiten ITU!-kirjojen ryhmäkäyttö toteutettiin tiimipalaverissa, mutta myös erillisiä tapaamisia järjestettiin. Tutkijat esittelivät ITU!-kirjan kaikille ryhmäkäyttäjille aloitusinfossa.

Helsingin kaupungin yksiköissä oli vain ITU!-kirjojen ryhmäkäyttäjiä. Palvelutalossa ITU!-kirjat tulivat osaksi tiimipalaveria, ja niitä käytettiin esimiehen tai vastaavan sairaanhoitajan johdolla. Kotihoitoyksikössä ITU!-kirjoja käytettiin kehittämisiltapäivien ja työpaikkakokousten osana.

Lohjan kaupunki, Vantaan kaupunki sekä Mereo käyttivät valituissa yksiköissä ITU!-kirjoja sekä itseohjautuvasti että ryhmässä. Lohjan kaupungin asiantuntijatehtävissä ja johdossa olevat henkilöt käyttivät ITU!-kirjoja itseohjautuvasti. Terveyskeskuksen osaston hoitajat käyttivät kirjoja yhdessä osastotunneilla esimiehen johdolla. Osastolla ITU!-kirjan teemat kytkettiin osaksi osaston muita ajankohtaisia aiheita. ITU!-kirjoja käytettiin tyypillisesti osastotuntien lopussa, jolloin tehtiin yhteenveto ja sovittiin uusista toimintatavoista. Tutkijat perehdyttivät molemmat ryhmät kehittämismenetelmän käyttöön.

Vantaan kaupungissa käyttö toteutettiin siten, että palvelutalossa kahdesta eri tiimistä muodostettiin kaksi samankokoista ryhmää (itseohjautuvat ja ryhmäkäyttäjät). Ryhmäkäyttäjät kokoontuivat käyttämään ITU!-kirjoja erikseen sovittuna ajankohtana. Ryhmän koollekutsuja ja vetäjä oli palvelutalon vastaava sairaanhoitaja.



Mereossa ITU!-kirjojen käyttökokeiluun osallistui kaksi eri ryhmäkotia. Toisessa ryhmäkodissa työntekijät käyttivät ITU!-kirjoja itseohjautuvasti ja toisessa ryhmämuotoisesti. Jälkimmäisessä ryhmässä esimies toimi keskustelun vetäjänä ja fasilitaattorina.

### 3.2.2 Kehitysvuoropuhelu

#### 3.2.2.1 Kehitysvuoropuhelu yhteisen työn ja yksilön ammatillisen kehityksen edistäjänä

Kehitysvuoropuhelu (KVP) pyrkii edistämään aktiivista kehittämistoimijuutta tarjoamalla osallistujille välineitä tarkastella omaa ammatillista kehitystään suhteessa työssä meneillään oleviin ja tapahtuneisiin muutoksiin. KVP:ssa kehittyminen liittyy olennaisesti omasta työstä ja itsestä oppimiseen sekä uudenlaisten toimintatapojen kokeilemiseen ja arvioimiseen. Osallistujia autetaan ymmärtämään työssään meneillään olevaa muutosta, tarjotaan uusia välineitä oman ammatillisen tilanteen jäsentämiseen ja työn hallintaan sekä rohkaistaan kyseenalaistamaan omaa toimijuutta rajoittavia uskomuksia ja toimintatapoja (Mott 1992; Weick ym. 2005). Näin pyritään vaikuttamaan työn hallinnan ja mielekkyyden säilymiseen muutostilanteessa ja auttamaan henkilöä etenemään lähikehityksessään. Työpaikan tilanne ja toiminnan muutosaasteet ovat useimmiten tärkeä osa yksilön lähikehitystä.

Kehitysvuoropuhelu tukee osallistujia löytämään uuden näkökulman muuttuvaan työhön sekä ideoimaan konkreettisen, mielekkään kehittämistehtävän asioiden eteenpäin viemiseksi. Vuoropuhelua käydään useammalla eri tasolla: Olennaista on työntekijöiden, esimiesten ja HR-toimijoiden dialogi, jossa ääneen pääsevät niin arjen käytännöt kuin organisaation strategia ja visio. Toinen tärkeä vuoropuhelun elementti ovat työntekijöiden keskenään pienryhmissä ohjeistetusti käymät keskustelut, joissa toisaalta kukin saa oman näkökulmansa kuuluviin, toisaalta kuulee kollegoiden erilaisia ajatuksia siitä, miltä työ nykyisin ja lähitulevaisuudessa näyttää. Menetelmän ideana on ennen kaikkea saattaa työyhteisön työn muutos ja kunkin osallistujan henkilökohtainen ammatillinen polku vuoropuheluun keskenään – löytää yhteys arjen herättämien innostuksen ja ärsytyksen kokemusten ja itse työprosessin kehittämistarpeiden välillä.

KVP perustuu Laura Mottin (1989; 1992) luomaan kehittämisinterventioon. Mottin ideana oli laatia menetelmä, joka lisää työyhteisön kykyä ymmärtää ja kehittää omaa toimintaansa sekä tuottavuutta ja henkilöstön työtyytyväisyyttä. Taustalla on Vygotskyn kehittävän kokeen idea (Vygotsky 1978) ja toiminnan teoria. Suomessa menetelmää onkin kehitelty edelleen toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen (Engeström 1987) viitekehyksessä (esim. Mäkitalo 2005, Toiviainen 2003). KVP:n kaksi peruslähtökohtaa ovat tekijälähtöisyys ja ryhmä- tai työyhteisölähtöisyys. Keskeistä on antaa subjektille subjektin paikka kehittämisprosessissa (Mott 1989). Tekijälähtöisyyden periaatteen mukaan ihminen oppii ottamalla haasteita ja vaikuttamalla asioihin. Työntekijöille on luotava tilaa tehdä toiminnan kannalta tärkeinä pitämiään asioita (Virkkunen ym. 1994).

Kehittävän vuoropuhelun prosessissa työntekijä peilaa omaa tilannettaan työyhteisön yhteisen toiminnan kehitykseen. Prosessiin kuuluu työyhteisön yhteisiä ja pienryhmissä käytäviä keskusteluja



sekä itsenäistä välityöskentelyä. Oma tilannetta koskevan jäsenyyksen pohjalta pyritään ammatillista kehitystä eteenpäin vievien ratkaisujen löytämiseen pienryhmän ja työyhteisön tuella. Ratkaisut voivat liittyä esimerkiksi työn tekemisen tapoihin, omiin kiinnostuksen kohteisiin tarttumiseen, osaaamisen kehittämiseen tai asiakasyhteistyöhön. Yhteiskeskusteluissa voi työntekijöiden ja esimiesten lisäksi olla mukana esimerkiksi työpaikan HR-toimijoita ja luottamushenkilöitä. KVP ulottuu kehittämistehtävien ja yhdessä tehtävän työtoiminnan analyysin kautta yksilötasolta koko työyhteisön tasolle. Näin ollen KVP testaa jo itsessään alhaalta ylöspäin tapahtuvan uudistamisen mahdollisuuksia organisaatioissa.

KVP-menetelmää on sovellettu Suomessa muun muassa kehityskeskusteluissa ja työnkehittämissä hankkeissa esimerkiksi organisaatioiden yhdistyessä tai tehtävänkuvien muutoksiin liittyvissä uudistuksissa (Ala-Laurinaho ym. 2012; Heikkilä & Seppänen 2014). KVP:n pohjalta on myös kehitetty menetelmiä työterveyshuoltoon ja kuntoutukseen (Kansaneläkelaitos 2014; Hinkka ym. 2015; Mäkitalo & Paso 2008; Ylisassi 2011; Ylisassi ym. 2004).

Kehitysvuoropuhelu muistuttaa kehityskeskustelua, mutta menetelmään sisältyvät jäsennyvälineet erottavat sen perinteisestä kehityskeskustelusta. Työntekijä työstää omaa kehittämistehtäväänsä toisen henkilön ja jäsennyvälineiden tuella. Osa kehittämissideoista voi muodostua työyksikön yhteisiksi. Kehitysvuoropuhelu kannustaa ylittämään omat totutut toimijuuden rajat ja arvioimaan myös sellaisia haasteita, jotka ensi kuulemalta saattavat tuntua mahdottomilta.

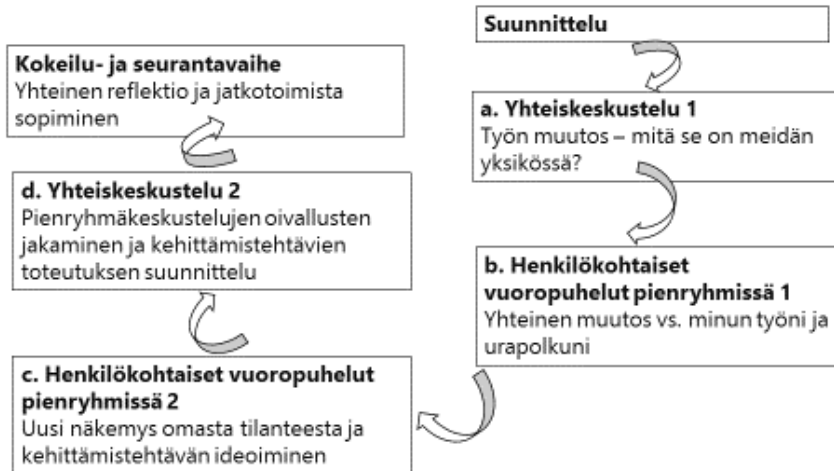
KVP-menetelmän käytöstä ja sen tuloksista tarvitaan tutkimusta menetelmän ja sen sovellusten edelleen kehittämiseksi. KVP:n periaatteita ja välineistöä voidaan soveltaa HR- ja esimiestyössä esimerkiksi osana kehityskeskusteluprosesseja. Siten kehitysvuoropuhelu voisi tuoda lisätyökaluja kehittämisojohtamiseen.

### 3.2.2.2 Kehitysvuoropuhelun kulku, välineet ja toteutus

Toimi-hankkeessa kehitysvuoropuhelu toteutettiin nelivaiheisena prosessina, jonka jokaisessa vaiheessa osallistujille annettiin erilaisia tehtäviä ja malleja tukemaan uudenlaisen tulokannan syntymistä omasta ammatillisesta tilanteesta. Prosessia vetämään koulutettiin kustakin osallistuneesta työyhteisöstä esimies ja tälle työpari. Alkuperäinen ajatus oli etsiä työpari organisaation HR-toimijoista, mutta varsinainen HR-asiantuntija-nimikkeellä toiminut löytyi vain yhdestä. Muissa työpariksi valjastettiin esimiehen lähin oma esimies, henkilöstöasiantuntija tai työhyvinvointiasiantuntija. Perehdytyskoulutus toteutettiin kahtena puolen päivän tilaisuutena, minkä lisäksi tutkija tapasi KVP-vetäjät prosessin aikana vähintäänkin yhdessä valmennustapaamisessa, jossa suunniteltiin yhdessä KVP:n etenemisen seuraavaa vaihetta. KVP-prosessin materiaalit (esim. esityskalvot, osallistujan työkirja) olivat tutkijoiden etukäteen laatimia, mutta vetäjiä kannustettiin valitsemaan ja käyttämään aineistoja ja työskentelytapoja itselleen mieleisellä ja omalta tuntuvalta tavalla.

Hankkeessa koulutettu ja käytetty KVP:n prosessi on esitelty kuvassa 4.

## Kehitysvuoropuhelu-prosessi

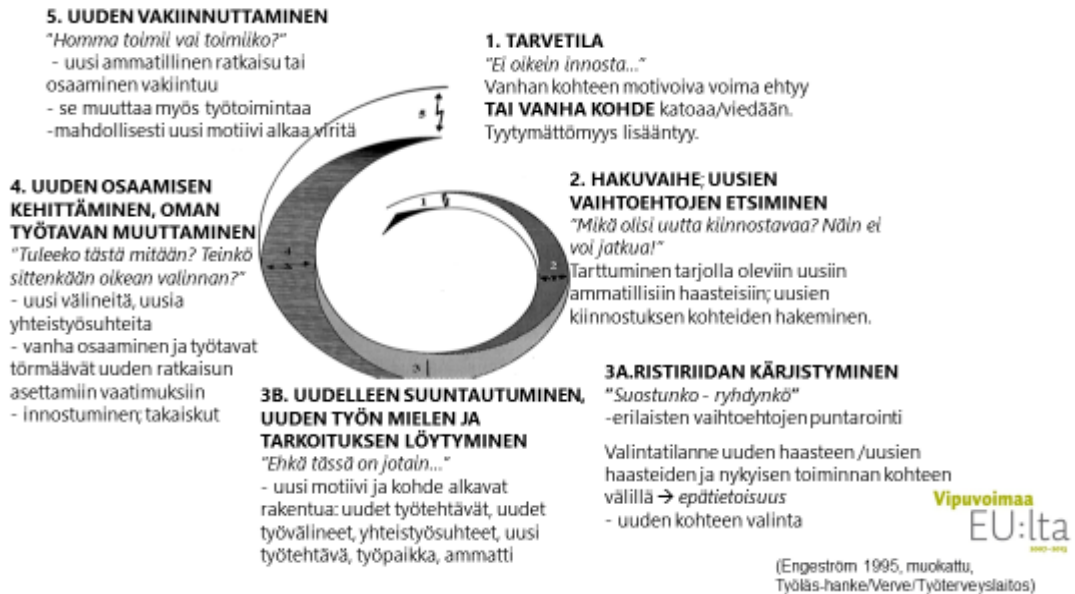


Kuva 4. Kehitysvuoropuhelu-prosessi Toimi-hankkeessa

KVP aloitettiin koko osallistuvan työyhteisön yhteisellä keskustelulla siitä, miten työ on muuttunut, mitä lähitulevaisuudesta oonastellaan ja miltä nykyinen arki motivoivine ja uuvuttavine puolineen näyttää. Työskentelyssä hyödynnettiin kehityspolkulakanaa (ks. esim. Launis ym. 2010, 88), jota työstettiin ryhmätöinä. Lakanalle kirjattiin havaintoja ja ajatuksia muutoksista niin asiakaskunnan, työn kohteen ja tuloksen, työvälaineiden ja työnjaon kuin sääntöjen, työyhteisön ja työntekijäkunnan näkökulmasta. Tarkoitus oli oivaltaa yhdessä, millainen isompi muutuskulku työssä on meneillään ja millaisia kehitysjännitteitä (Engeström 1995; Koli 2014; Mäkitalo 2005) työtoimintaan kohdistuu. Prosessin seuraavassa vaiheessa työntekijät jakautuivat kahden tai kolmen hengen ryhmiin, joissa muutoskuvaa syvennettiin ja kommentoitiin henkilökohtaisten kokemusten näkökulmasta. Keskusteluun tuotiin myös kunkin oma ammatillinen kehityspolku: millaisia uravaiheita on ollut, mikä työssä on eri aikoina innostanut ja hiertänyt sekä millaisia ajatuksia työn tulevaisuus herättää.

Toisessa pienryhmäkeskustelussa kunkin tilannetta tarkasteltiin uudelleen käyttäen apuna ammatillisen kehityksen syklimallia (kuva 5), joka tarjoaa välineen sanottaa oma tilanne uudella tavalla, suhteessa muuttuvaan työhön. Syklimallin perusideana on kuvata työntekijän yksilöllistä ammatillista kehityspolkua ja sen eri vaiheita – työn kohteen ja merkityksen sekä yksilöllisen työn mielen välityksellä. Työntekijä voi uransa aikana käydä läpi useita syklejä, joiden aikana hänen mielenkiintonsa jotakin työn osa-alueetta kohtaan syttyy, vahvistuu ja aikanaan hiipuu. Usein uuden syklin voi

sysätä käyntiin esimerkiksi organisaatiomuutos, joka vie mahdollisuuden työskennellä itselle mielekkään työn kohteen parissa. Henkilö joutuu tällöin etsimään työn mielekkyyden lähteitä uudelleen – joskus vaihtoehtona työpaikan tai jopa alan vaihto. Mallia ja KVP:uun kuuluvaa ammatillisen kehityksen ideaa on avattu tarkemmin luvussa 4.6.



Kuva 5. Ammatillisen kehityksen syklimalli

Pienryhmässä myös ponnistettiin jo sanoista tekoja kohti: tehtävänä oli auttaa ryhmäläisiä muodostamaan käytyjen keskustelujen perusteella kullekin tämän tilannetta eteenpäin vievä kehittämistehtävä. Prosessin viimeinen vaihe kokosi kaikki osallistujat ja vetäjät yhteen jakamaan oivalluksia sekä sopimaan kehittämistehtävien toteutuksesta ja seurannasta. Toimi-hankkeessa eri organisaatioiden KVP-prosessit toteutuivat lopulta omanlaisinaan kokonaisuuksina (ks. luku 4.4).

### 3.2.3 Kehittävä vaikuttavuudenarviointi

#### 3.2.3.1 Kehittävä arviointi yhteisen oppimisen ja vuoropuhelun tukijana

Kehittävä vaikuttavuudenarviointi tarjosi hankkeessa kahden menetelmän yhteisen käyttökoke- muksista ja seuraamuksista oppimisen areenan. Arviointitoiminnan piirissä ajatellaan, että mikäli



osallistujien ja arvioinnin kohteina olevien toimijoiden halutaan muuttavan toimintaansa vaikuttavuuden arvioinnin jälkeen, heidät kannattaa ottaa mukaan arvioinnin tekemiseen (Patton 1997). Perinteisesti arviointitoiminnassa on pyritty todentamaan, onko rahoituksen kohteena ollut toiminta, ohjelma tai kokeilu saavuttanut sille asetetut tavoitteensa. Arviointia on tehty erityisesti johdon tai ulkopuolisten arvioijien toimesta, ikään kuin ulkoapäin, ja ruohonjuuritason toimijat ovat olleet arvioinnin kohteina – eivät aktiivisina oman toimintansa arvioijina. Osallistava ja kehittävä arviointi puolestaan nostaa keskiöön osallistujien oman oppimisen ja voimaantumisen oman ja organisaation toiminnan muuttamiseksi.

Hankkeessa sovellettiin ekspansiiviseen oppimisteoriaan (Engeström 1987) perustuvaa kehittävän vaikuttavuuden arvioinnin prosessia, jossa tähdätään arvioinnin lisäksi organisaation oppimiseen (Saari ym. 2008; Saari & Kallio 2011). Menetelmä ei tyydy pelkkään arvioinnissa tapahtuvan osallistuvan palautekeskustelun käymiseen, kuten tavanomaisessa kehittävässä arvioinnissa, vaan se pyrkii lisäksi rakentamaan osallistujien kesken yhteisen käsityksen organisaation seuraavasta kehitysvaiheesta.

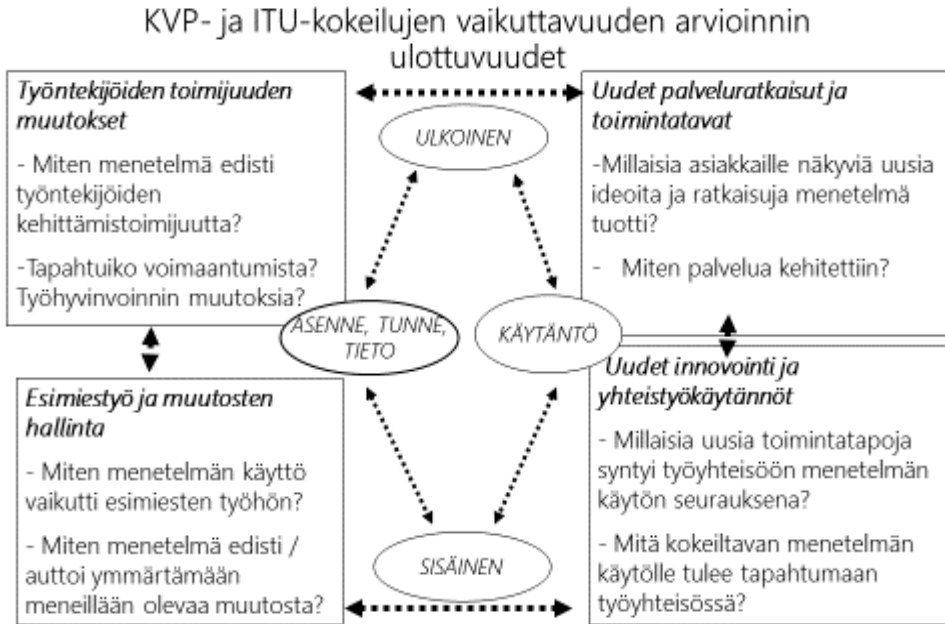
Hankkeessa kahdesta menetelmästä kerätty käyttökokemusaineisto toimi myös eräänlaisena kaksoisstimulaation (ks. Vygotsky 1978) aineistona. Osallistujat tekevät aineistosta tutkijan antamien käsitteellisten apuvälineiden avulla johtopäätöksiä menetelmien toimivuudesta ja niiden edelleen kehittämisen tarpeista työn uudistamisessa ja kehittämistoimijuuden edistämässä. Olennaista menetelmässä on myös eri toimijoiden (työntekijät, esimiehet, johto, kehittäjät) välisen tasavertaisen dialogin aikaansaaminen.

### 3.2.3.2 Arvioinnin kulku, välineet ja toteutus

Menetelmien arviointi toteutettiin hankkeessa kahtena työpajana kaikissa neljässä kohdeorganisaatioissa. Työpajat toteutettiin yhteistyössä organisaation HR-toimijoiden tai muiden kehittämisestä laajemmin vastaavien kanssa. Tällä pyrittiin tukemaan kehittämismenetelmien sekä kehittävän arvioinnin tavan juurtumista organisaation omaksi toimintatavaksi jatkossa.

*Ensimmäiseen työpajaan* koottiin alustava analyysi tehdyistä haastatteluista ja kirjallisista dokumenteista. Tutkijat pitivät työpajan aluksi alustuksen sekä ITU!-kirjan käyttökokemuksista että kehitysvuoropuhelun käytöstä. Työntekijät ja esimiehet oli jaettu ryhmiin menetelmäkokeilujen mukaisesti. He kuuntelivat alustuksia apunaan arviointikehikko (kuva 6), jossa kiinnitettiin huomiota menetelmien vaikutuksiin organisaation sisäpuolella (esimiestyö ja uudet toimintatavat) ja sen rajapinnassa ulospäin (työntekijöiden voimaantuminen ja muutokset suhteessa asiakkaisiin).





Kuva 6. Arviointikehikko ITU!- ja KVP-menetelmien vaikuttavuuden arviointiin

Käytännössä työntekijät saivat keskittyä nelikentän kahteen ylimmäiseen ulottuvuuteen, kun taas esimiehet arvioivat kahta alimmaista ulottuvuutta. Vasemmanpuoleiset kysymykset keskittyivät menetelmien aikaansaamiin kognitiivisiin seuraamuksiin, kuten muutoksiin asenteissa, tunteissa ja tiedoissa. Oikeanpuoleiset kysymykset puolestaan virittivät pohtimaan, mitä konkreettisia seuraamuksia, kuten uusia käytäntöjä tai palveluratkaisuja, menetelmien käytöllä oli ja tulee jatkossa olemaan. Nelikenttä on saanut ideansa Van de Venin (Van de Ven ym. 2000) tavasta jäsentää soveltavan tutkimuksen dynamiikkaa. Jotta toiminta muuttuisi ja muutoksilla olisi edellytyksiä vakiintua, tulee tapahtua liikahduksia sekä ajattelun että tekojen tasolla niin työntekijöiden kuin esimiesten osalta. Ryhmät siis käyttivät apuvälineenään kehikkoa, kun arvioivat itse menetelmien aikaansaamia vaikutuksia toimintaansa. Ryhmätyöt purettiin yhteisesti.

Esimiestasolta ja HR- tai muussa kehittäjäroolissa toimivalta pyydettiin ryhmätöiden tuloksia kommentoiva puheenvuoro: miltä havainnot vaikuttivat kokonaisuutena ja millaisia johtopäätöksiä niistä voidaan tehdä. Tässä vaiheessa tuli

esiin kehittämisen esteitä sekä mahdollisuuksia. Näiden jalostamiseksi osallistujat saivat välitehtäväkseen pohtia seuraavia kysymyksiä: 1) Miten ITU!-kirjaa tai KVP-menetelmää voisi mielestäsi käyttää työyhteisössä jatkossa? 2) Miten työntekijöiden mahdollisuuksia kehittää työtään voisi yksikönsäsi edistää? Osallistujia pyydettiin kirjaamaan ylös mahdollisimman konkreettisia, tekotason ehdotuksia.



Toisen työpajan tavoite oli muodostaa vaihtoehtoisia suunnitelmia kehittämistoimijuuden edistämiseksi sekä menetelmien edelleen kehittämiseksi ja levittämiseksi organisaatiossa. Työpaja aloitettiin kertaamalla ensimmäisen työpajan ryhmätöiden anti. Sen jälkeen välitehtävän tuotosten pohjalta keskusteltiin ryhmissä suunnitelmista käyttäen menetelmiä sekä hahmoteltiin, miten ylipäänsä työntekijälähtöistä kehittämistä voisi toteuttaa työyhteisöissä. Ryhmätööt purettiin kaikkien kesken. Niitä kommentoimaan oli pyydetty johtotason henkilöitä. Myös tutkijat kommentoivat suunnitelmia. Tutkijat painottivat suunnitelmien edustavan työntekijälähtöisen kehittämiskulttuurin ensiaskeleita, joita olisi tärkeää lähteä tukemaan johtamisen keinoin.

Viimeisessä vaiheessa osallistujat haastettiin visioimaan työyhteisönsä tulevaisuutta viisi vuotta eteenpäin. Visio-tehtävässä pyydettiin jatkamaan virkettä "Kun ITU! ja/tai KVP on otettu käyttöön ja työntekijöiden mahdollisuudet kehittää työtään ovat kehittyneet, se näkyy työssäni niin, että vuonna 2020...". Ryhmiä pyydettiin siis kirjaamaan, millaisissa asioissa muutos yksikössä tai tiimissä näkyy ja tuntuu. Unelmointia stimuloimaan tutkijat olivat levittäneet tilaan kuvakortteja, joista kukin sai valita osuvia ja itseä koskettavia kuvia havainnollistamaan tulevaisuuden visiota (kuva 7).

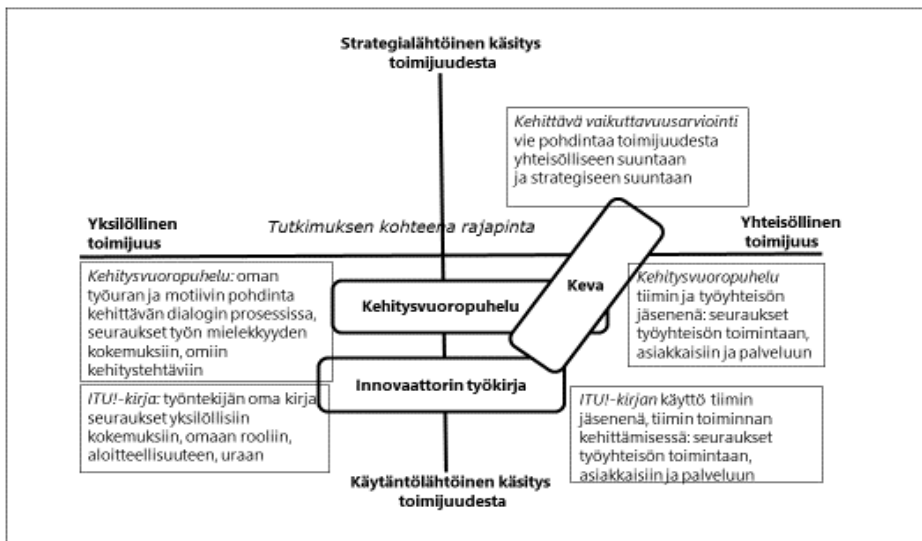


Kuva 7. Kuvakortit stimuloimassa tulevan visiointia

Ryhmät esittelivät visiot toisilleen. Tämän jälkeen pyydettiin tarkastelemaan menetelmien levitys-ryhmytyötä ja visioita rinnakkain sekä sopimaan ryhmän kanssa, mistä kehittämistyö tullaan konkreettisesti aloittamaan. Viimeisenä ryhmätyönä olikin kehityssuunnitelman laatiminen. Suunnitelmaan tuli kirjata näkyville konkreettiset ensiaskeleet, joilla muutos lähtisi hyvään suuntaan, sekä miettiä, millä aikataululla edetään ja ketkä ottavat vastuun mistäkin osuudesta. Kaikki ryhmien tuotokset valokuvattiin ja lähetettiin osallistujille jälkikäteen, jotta kehityssuunnitelmia voitaisiin alkaa toteuttaa.

### 3.3 Tutkimusasetelma ja -menetelmät

Kuvasimme edellä kehittämistoimijuuden käsitettä ja kehittämistoimijuuden ilmenemistä käytäntö- ja strategialähtöisen johtamisen rajapinnassa sekä esitimme hankkeessa kokeillut kehittämistoimijuutta edistävät menetelmät. Tutkimuksemme asemoituu strategia- ja käytäntölähtöisen toimijuuskäsityksen rajapintaan (kuva 8). Kokeillut työntekijöiden kehittämistoimijuutta edistävät menetelmät sijoittuvat lähinnä oikeaan alakenttään, jossa vallitseva työntekijöiden toimijuus on usein organisaation johdolle ja HR:lle näkymätöntä. Tutkimme, millä edellytyksillä ja miten menetelmät voisivat tulla laajempaa organisaatiosuhteista uudistumista tukeviksi toimintatavoiksi menettämättä käytäntölähtöistä, voimaannuttavaa ja tilanteisesti työhyvinvointia tukevaa luonnettaan.



Kuva 8. Kehittämistoimijuutta edistävät menetelmät strategialähtöisen ja käytäntölähtöisen toimijuuskäsityksen rajapinnalla

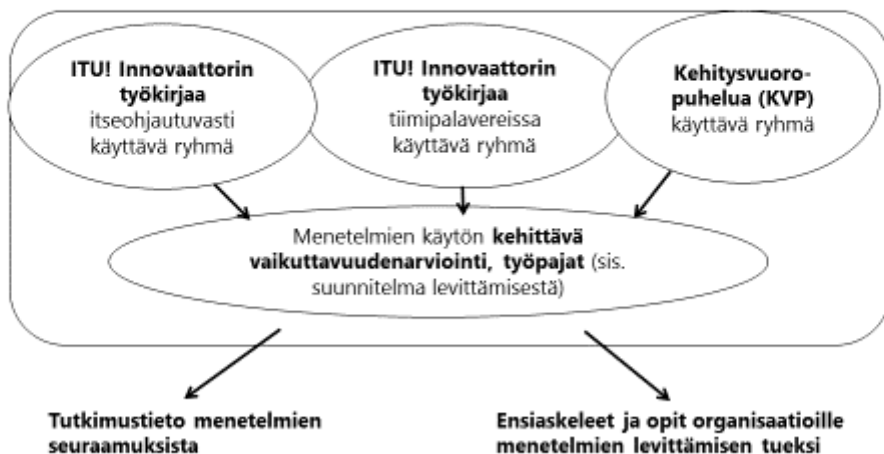
Käytännössä tutkimus toteutettiin siten, että edellä esiteltyjä kehittämistoimijuutta edistäviä menetelmiä kokeiltiin sekä niiden käytön seuraamuksia jäljitettiin neljässä kohdeorganisaatiossa. Kohdeorganisaatioissa muodostettiin kolmenlaisia, eri työyksiköistä koostuvia rinnakkaisia ryhmiä, jotka kokeilivat menetelmiä eri tavoin:

- ryhmä 1 käytti ITU! Innovaattorin työkirjaa itseohjautuvasti
- ryhmä 2 käytti ITU! Innovaattorin työkirjaa tiimipalaverissa
- ryhmä 3 käytti kehitysvuoropuhelua ohjatusti.

Tutkimusasetelmassa (kuva 9) on siten kolme ohjauksellisuuden asteen mukaan erilaista ryhmää. ITU!-kirjaa käyttävät henkilöt jaettiin kahteen ryhmään (1 ja 2). Ryhmässä 1 osallistujat saavat kokeilusta tiedottamisen ja kirjan esittelyn jälkeen itse valita sopivan kirjan käyttötavan, kun taas ryhmässä 2 tutkija-kehittäjä ohjasi esimiestä tai sisäistä kehittäjää ITU!-kirjan käyttöön tiimipalaverissa. Kehitysvuoropuhelua käyttävän ryhmän (3) esimiehet ja sisäiset kehittäjät koulutettiin menetelmän käyttöön, minkä lisäksi tutkija-kehittäjä tuki ryhmän työskentelyä ulkopuolisen fasilitaattorin tavoin. Työyksikön esimies, organisaation HR-edustaja tai sisäinen kehittäjä osallistui menetelmien käyttöönottoon ja seurantaan kaikissa ryhmissä. Menetelmien kokeilevan käytön jälkeen kohdeorganisaatioissa järjestettiin menetelmien kehittävä vaikuttavuusarviointi.

## TOIMI-hankkeen toteutus 1/2014–2/2016

**Kokeileva käyttö neljässä organisaatiossa,  
ennen-jälkeen-haastattelut**



Kuva 9. Tutkimusasetelma käytännössä



Toimi-hankkeen tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

- 1) Millaisena kehittämistoimijuus ilmenee vanhuspalveluissa?
- 2) Millaisia seuraamuksia menetelmien käytöllä on osallistujien kehittämistoimijuudelle?
- 3) Millaisia käytännöllisiä toimintatapamuutoksia tai niiden aloitteita menetelmien käytöstä seuraa?
- 4) Miten menetelmiä voidaan jatkossa hyödyntää organisaatiossa ja millaisin edellytyksin ne toimivat ja tuottavat kehittämistoimijuutta?

Taulukossa 2 kuvataan yhteenveto kokeilujen toteutuspaikoista ja menetelmistä.

Taulukko 2. Kokeilujen toteutuspaikat ja menetelmät

Tutkimuspaikka/työyksikkö	Menetelmät
VANTAA <ul style="list-style-type: none"> <li>• Palvelutalo 1</li> <li>• Palvelutalo 2</li> </ul>	ITU!-kirja, itseohjautuva + ohjattu Kehitysvuoropuhelu
HELSINKI <ul style="list-style-type: none"> <li>• Palvelutalo 1, tiimi A</li> <li>• Palvelutalo 1, tiimi B</li> <li>• Kotihoitoyksikkö</li> </ul>	ITU!-kirja, ohjattu Kehitysvuoropuhelu ITU!-kirja, ohjattu
LOHJA <ul style="list-style-type: none"> <li>• Osasto</li> <li>• Kotihoitoyksikkö</li> <li>• Hallinnon johtoryhmä</li> </ul>	ITU!-kirja, ohjattu Kehitysvuoropuhelu ITU!-kirja, itseohjautuva
MEREO <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ryhmäkoti A</li> <li>• Ryhmäkoti B</li> <li>• Kotihoito &amp; ryhmäkoti</li> </ul>	ITU!-kirja, itseohjautuva ITU!-kirja, ohjattu Kehitysvuoropuhelu
Kaikissa neljässä organisaatiossa järjestettiin yhteiset kahden menetelmän kehittävän arvioinnin työpajat (paja 1 ja paja 2)	

### Aineistot ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuskysymyksiin vastaamisessa on olennaista päästä laadullisen tutkimustavan mukaisesti tarkastelemaan sekä niitä merkityksiä, mitä osallistajat antavat keskustelussa käsitellyille ilmiöille (Hirsjärvi & Hurme 2006, 26–28), että itse toiminnassa jäljitettävissä olevia seuraamuksia. Tällainen interventioiden tutkimus ja arviointi on tärkeää, jotta pystytään sekä ymmärtämään paremmin tutkittavia ilmiöitä että myös kehittämään menetelmiä edelleen (Rajavaara 2006).

Kokeilusta kerättiin sekä laadullista että määrällistä aineistoa. Työntekijöitä ja sisäisiä kehittäjiä haastateltiin ennen menetelmien käyttöä ja niiden käytön jälkeen kehittämistoimijuudessa mahdollisesti



tapahtuneiden muutosten selvittämiseksi. Haastattelut tehtiin kokeiluun osallistuneille, ja ne toteutettiin teemahaastatteluina, jotka nauhoitettiin.

Lisäksi kerättiin havainnointiaineistoa menetelmien käytöstä nauhoittamalla menetelmän käyttöilanteita eli tiimipalavereita ja kehitysvuoropuhelutapaamisia kehittämistoimijuuden analysoimiseksi. Menetelmän käytön seuraamuksista kerättiin lisäksi dokumentteja, joihin osallistujat olivat kirjanneet mahdollisia kehittämiskohteita, -suunnitelmia ja toteutuneita tehtäviä. Arviointityöpajojen keskustelut nauhoitettiin ja työpajoissa tuotettu kirjallinen materiaali kerättiin.

Hankkeessa tuotettiin siten seuraavanlaista aineistoa:

- osallistujien haastattelut ennen menetelmien käyttöä ja käytön jälkeen
- havainnointiaineisto kehitysvuoropuhelun yhteiskeskusteluista sekä tiimipalavereista, joissa käsiteltiin ITU! innovaattorin työkirjan teemoja
- dokumenttiaineistot kehittämistehtävistä molempien menetelmien osalta
- kehittävän vaikuttavuudenarvioinnin pajojen palautekeskustelut menetelmien seuraamuksista ja käyttökokemuksista.

*Haastattelu- ja havainnointiaineisto* analysoitiin laadullisin menetelmin. Alkuhaastatteluja tehtiin yhteensä 132 ja jälkihaastatteluja 72. Tutkijoiden laatimat haastattelupäiväkirjat tai kenttämuistiinpanot luettiin läpi, ja osa haastatteluista litteroitiin (44 alkuhaastattelua ja 23 jälkihaastattelua), osa jätettiin tausta-aineistoksi. Tutkimusryhmä asetti valintakriteerit litteroitavalle aineistolle. Litteroitavaksi valittiin haastatteluista eri ryhmiä edustava otos siten, että mukana oli aineistoa eri kokeilijayksiköistä ja ammattiryhmistä sekä eri vaiheissa työuraa olevista, niin ITU!-kirjan ryhmä- ja yksilökäyttäjiä kuin kehitysvuoropuhelu-prosessiin osallistuneita (esivalinta). Lisäksi valinnoissa nojaututtiin tutkijoiden haastatteluja koskeviin kenttämuistiinpanoihin. Viimeksi mainittu kriteeri tarkoitti, että tähän raporttiin valikoitiin esivalinnan jälkeen aineistoksi sellaiset tapaukset, joissa kenttämuistiinpanojen perusteella joko ilmeni eniten tai vähiten muutoksia. Haastatteluista ja havainnointiaineistosta poimittiin lisäksi näytteet arviointityöpajoja varten arviointikehikon (luku 3.2.3, kuva 6) teemojen mukaan. Kussakin tulosluvussa on kerrottu tarkemmin erikseen aineiston valinnan perustelut.

Litteroitu aineisto koodattiin, analysoitiin ja tulkittiin sekä osallistujien kehittämistoimijuuden ilmiön tutkimiseksi ja siinä tapahtuvien muutosten selvittämiseksi että itse toiminnassa näkyvien seuraamusten jäljittämiseksi. Analyysin välineenä käytettiin kehittämistoimijuuden tulkintakehikkoa (ks. luku 3.1.2). Kehittämistoimijuus on tunnistettu episodeissa puheen sisällön perusteella. Puheen kehittämistoimijuutta ilmaiseva kohta luokiteltiin kehittämistoimijuuden tulkintakehikkoa apuna käyttäen toimijuusotteen sekä kohdistumisen mukaan. Mikäli episodi ei ollut luokiteltavissa edellä mainittuihin luokkiin kehittämistoimijuuden luonteen tai kohdentumisen mukaan, se luokiteltiin luokkaan "muu".

Osasta työntekijöiden alku- ja jälkihaastattelupareja laadittiin taulukko, johon poimittiin haastatteluista toimijuutta ilmentävät episodit puheen sisällön perusteella. Toimijuusluokkien sisältöjä verrattiin alku- ja jälkihaastattelujen kesken. Yhteensä tutkittiin 23 haastatteluparia.



Hankkeen aineistosta on valmisteilla myös kaksi opinnäytetyötä, joissa käytetään kerättyä haastatteluaineistoa. Tämä aineisto-osa ei sisälly tässä raportissa hyödynnettyyn aineistoon. Toinen opinnäytetyö liittyy ITU!-kirjan ja toinen KVP-menetelmän käyttöön.

*Dokumenttiaineiston* (kirjatut kehitystehtävät, toteutetut muutosideat jne.) avulla jäljitettiin käytännön työtoimintaa koskevia kehittämissuunnitelmia tai jo tehtyjä muutoksia. Dokumenttiaineistoa käytettiin myös jälkihaastattelujen tukiaineistona.

*Kehittävän vaikuttavuuden arvioinnin työpajoissa* kaikkia edellä mainittuja eri aineistotyypeistä tehtyjä esianalyyseja hyödynnettiin keskustelun lähtökohtina. Työpajakeskusteluaineisto toimi siten muuta aineistoa validoivana ja reflektioivana. Eri toimijoiden kohdatessa syntyy myös uudenlaista merkityksiä antavaa keskustelua muun muassa kehittämistoimijuuden ja sen edistämisen esteistä, edellytyksistä ja mahdollisuuksista. Tämä aineisto analysoitiin organisaatiotasoisena oppimista kuvaavana sisältönä erikseen.



## 4 TULOKSET

### 4.1 Työntekijöiden kehittämistoimijuus vanhuspalveluissa

Kuten raportin luvussa 1.2 totesimme, työntekijöiden kehittämistoimijuudesta on ollut toistaiseksi vähän tutkittua tietoa. Kehittämistoimijuus on uusi käsite, joka kytkeytyy teoreettisesti toimijuuskäsitteeseen. Tässä tulosluvussa pureudutaan kehittämistoimijuuteen haastatteluaineiston valossa. Kehittämistoimijuuden tulkintakehikkoa (luku 3.1.2) esitellään ja elävöitetään aineiston avulla. Aineistoesimerkit on poimittu kaikista yksiköistä ja enimmäkseen alkuhaastatteluista.

Luvussa 1.2 kuvailtiin kehittämistoimijuus-käsitettä organisaation kehittämis- ja johtamiskäytännön kehyksessä ja todettiin, että strategialähtöisen johtamisen rajapinnassa työntekijöiden kehittämistoimijuus pääsee valloilleen vasta johdon suunnittelemien toimintamallien toteutusvaiheessa. Työntekijän toimijuutta organisaatiossa herkästi tulkitaan johdon asettamien kehittämisen ja johtamisen viitekehysten sekä käsitteiden kautta kyseenalaistamatta johdon tulkintaa.

Tässä luvussa vastataan seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Miten vanhuspalvelutyöntekijöiden toimijuus rakentuu muuttuvassa työn arjessa? Mihin kehittämistoimijuus kohdistuu vanhuspalvelutyössä? Analyysitapa mukailee kategorianalyysia (Juhila, Jokinen & Suoninen 2012). Kategorianalyysissa korostetaan asioiden paikallista rakentumista (Suoninen 2012). Tämän lähestymistavan avulla toimijuus voidaan ymmärtää tilanteisena, kontekstuaalisena ja arjessa rakentuvana ilmiönä.

#### 4.1.1 Toimijuudesta kehittämistoimijuuteen

Kirjallisuudessa on erotettu erilaisia toimijuuden (agency) muotoja. Dorado (2005, 385) esittää, että muutos voi johtaa kolmenlaisen toimijuuden ilmenemiseen. Toimijuus voi ilmentyä ensinnäkin (1) strategisena toimintana. Tämä tarkoittaa kykyä kuvitella erilaisia toimintapolkuja ja ottaa huomioon valintoja ja syy-seuraus-arvioiteja. Toimijuus voi perustua myös (2) rutiineihin, jolloin ne tuovat pysyvyyttä toimintaan ja organisointiin. Merkittävää on, että rutiinimaisessa toistossakin on toimijuutta (Emirbayer & Mische 1998). Rutiini sisältää aina valintoja, ja kumuloituessaan lähes näkymättömät rutiinien muutokset voivat saada suuriakin muutoksia aikaan - esimerkki tästä on kielen kehittyminen. Giddens (1984) huomauttaa, ettei toimijuus ole pelkästään perinteisiin ja rutiineihin luottavaa toimintaa. Tässä hankkeessa emme tarkastele rutiinien kehittämispotentiaalia, mutta yhdistämme sen teoreettisesti ensimmäiseen toimijuusotteeseen (Taulukko 1, luku 3.1.2) eli vetäytymään toimijuuteen. Toimijuus viittaa Doradon (2005) mukaan myös (3) merkityksen luomiseen eli sensemaking-käsitteeseen. Merkityksiä luodaan silloin, kun rutiinit ja strategia eivät ohjaa toimintaa (Weick 1999, 40). Merkitysten luominen on eräänlaista harkintaa, jonka yhdistämme tulkintakehikossa sopeutuvaan toimijuuteen. Motivaatio ja luovuus sisältyvät kaikkiin toimijuusluokkiin.

Ajallinen orientaatio vaikuttaa toimijuuden ilmenemiseen ja muutoksiin kypsymiseen. Toimijuus rakentuu ajallisesti yksilön tapojen, mielikuvituksen ja harkinnan varaan. Toiminnan tekoja voi hallita menneisyys, nykyisyys tai tulevaisuus. (Emirbayer & Mische 1998.) Menneeseen orientoidut teot





pyrkivät pysyvyyden turvaamiseen, ja niihin liittyy rutiinimainen toimijuus (emt). Nykyisyyteen orientoituminen pyrkii vastaamaan nykytilan vaatimuksiin arvioimalla muutoksen tarvetta ja merkitystä, jolloin tarvitaan merkityksiä rakentavaa toimijuutta (Dorado 2005; Weick 1999, 40). Tulevaisuuteen orientoituva toimijuus, joka määrittelee toiminnan päämäärät ja tavat niiden saavuttamiseksi, on strategista (Dorado 2005, 389).

Luvussa 1 kuvattujen haasteiden ja työntekijöiden innovoinnin edistämisen kannalta erityisen kiinnostavaa on oman ja yhteisen työn kehittämiseen suuntautuvat toimijuus, kehittämistoimijuus. Tulevaisuuteen suuntautunutta, luovaa mahdollisuutta saada aikaan tarkoituksellista muutosta toiminnossa eli kehittämistoimijuutta tarvitaan innovoinnissa ja innovaatioiden käyttöönotossa (Blackler & Regan, 2009). Nojautumme Engeströmin ja Virkkusen (2007, 70) määritelmään toimijuudesta yksilön kyvykkyytenä tarttua oman työnsä tilaan ja muuttaa sitä tarkoituksellisesti. Kehittämistoimijuuteen sisällytämme uusien arjen ratkaisujen synnyttämisen ja ammattiympäristön säilyttämisen muuttuvassa toimintaympäristössä. Kehittämistoimijuuteen kuuluu myös oman työn muokkaaminen ja arjen toiminnan kyseenalaistaminen sekä joustava ja refleктоiva suhtautuminen rakenteellisiin muutoksiin (Meyerson 2001; Räsänen & Trux 2012).

Toimi-hankkeen aineistossa kehittämistoimijuus kytkeytyi erilaisiin ammatti- ja työrooleihin. Roolin käsitettä voi pitää kehittämistoimijuuden lähikäsitteenä, jonka avulla ilmiötä pyritään ymmärtämään työorganisaation kontekstissa. Toimijuus ilmenee erilaisten roolien kautta ja niiden välittämänä. Interaktionistiseen sosiaalipsykologiaan ja Georg Herbert Meadin (1934) teorian mukaan roolit ja niiden ottaminen ovat sosiaalisen prosessin luonnollinen osa. Sosiaalinen toiminta on juurtunut roolirakenteisiin (Stryker 1962), joita ylläpidetään työyhteisössä. Työroolit ovat myös yhteydessä organisaatiohierarkiaan ja työnjakoon, eri asemiin organisaatiossa (esim. johtaja-, esimies-, asiantuntija-, ja työntekijä-asetat). Mead (1934) hahmottaa kaiken toiminnan olevan suhteessa yhteisesti luotuihin rooleihin. Meadin teoriaa soveltaen myös kehittämistoimijuus ilmenee rooleissa ja roolit luovat kehityksen työpaikoilla tapahtuvalle toiminnalle. Tarkastelun kohteena oleva työntekijä ei toimi rooleistaan irrallaan vaan tekee kehittämistoimintaa osana omaa työrooliaan tai -roolejaan. Kehittämistoimijuus voi myös rikkoa roolien välisiä rajoja ja uudistaa niitä.

#### 4.1.2 Kehittämistoimijuus kytkeytyy työyhteisöjen muutokseen

Kohdeorganisaatioissa toteutetut ja tutkimushetkellä meneillään olleet muutokset (ks. luku 1.4) ovat vaikuttaneet työntekijöiden tapaan toimia työyhteisön jäsenenä. Tutkimushavainnot työntekijöiden tavasta toimia muutostilanteessa osoittavat kehittämistoimijuuden tilanteisuuden ja kontekstisidonnaisuuden (ks. myös luku 4.3).

Työyhteisön muutos voi tapahtua silloin, kun toimijat näkevät muutoksen mahdollisena toteuttaa, se sopii heidän kiinnostuksen kohteisiinsa ja saa korkeaa arvostusta työntekijöiltä (DiMaggio 1988, 14). Osa kohdeorganisaatioissa tapahtuneista muutoksista on ollut rakenteellisia ja teknologisia; ne ovat tulleet johdon taholta. Henkilöstöressurssien vähentämisen paineessa ratkaisuja etsitäänkin usein organisaatiouudistuksista ja erityisesti teknologiasta – pääosin näin tapahtui myös tutkimuksen kohdeorganisaatioissa.



Muutoksien vaikutusta ei voi sivuuttaa tarkasteltaessa työntekijöiden kehittämistoimijuutta. Yhtäältä muutokset voivat rajata kehittämistoimijuutta; toisaalta taas muutokset voivat olla moottori, joka pakottaa työntekijät keksimään uusia ratkaisuja kehittämistoimijuuden avulla. Aineistopohjaisten kuvausten perusteella työntekijät suhtautuivat työn muutokseen vaihtelevasti. Kaikissa kohdeorganisaatioissa työssä tapahtuvat muutokset olivat olleet huomattavan suuria kahden viimeisen vuoden aikana. Tiimirakenteiden muutos ja henkilökunnan vaihtuvuus ovat olleet merkittävimpiä työyhteisöjen ryhädynamiikkaan vaikuttaneita tekijöitä. Tutkimuskohteena olleet ryhmäkodit, palvelutalot ja terveyskeskuksen osasto kamppailivat vähenevien henkilöstöressurssien, lisääntyneiden henkilöstövaihdosten ja osaavan henkilöstön rekrytointivaikeuksien kanssa. Henkilöstön vaihtuminen on tuottanut kohdeorganisaatioihin lähes jatkuvan perehdyttämisen tarpeen.

Tilannetta kuvasi hyvin erään kohdeorganisaation tilanne, jossa henkilöstö oli vaihtunut lähes kokonaan siinä vaiheessa, kun Toimi-hanke oli ollut käynnissä kahdeksan kuukautta. Kehittämisen kannalta tarkasteltuna kyseinen työyhteisö oli hyvin otollinen uudistumaan. Yhteiset pelisäännöt ja työtavat olivat henkilöstön keskuudessa rakentumassa uudelleen. Havainnointiaineisto antoi esimerkkejä siitä, kuinka uusien työntekijöiden erilaiset ajattelu- ja toimintatavat voivat altistaa koko työyhteisöä muuttumaan. Kyseisessä tapauksessa, sisäisessä muutostilanteessa vanhuspalvelutyön konteksti oli suosiollinen *kehittämistoimijuuden* ilmenemiselle.

#### 4.1.3 Toimijuuden ilmenemismuodot ja toimijuusprofiilit

Kehittämistoimijuus on haastava tutkimusaihe. Pyrimme ymmärtämään kehittämistoimijuutta työntekijöiden haastattelupuhunnan ja heidän kuvailemiensa tekojen kautta. Haastattelujen jäsentämisessä ja kehittämistoimijuuden tarkastelussa käytettiin viisiportaista luokittelua (ks. luku 3.1.2), jossa kukin toimijuusote kuvaa laadullisesti erilaista tyyppiä. Koska kehittämistoimijuus ilmenee aina suhteessa johonkin konkreettiseen ilmiöön tai toimintaan, taulukko sisältää laatujen ohella kehittämistoimijuuden erilaisia *kohteita* analyysin keskeisenä osana. Luokittelun avulla valotetaan sitä, millä tavoin kehittämistoimijuus ilmenee käytännössä. Toisaalta kunkin henkilön aineiston luokittelu taulukkoon osoittaa, millainen kehittämistoimijuutta ilmentävä *toimijuusprofiili* hänellä on. Sama henkilö voi puheella ja teoillaan ilmentää useita toimijuusotteita, jotka suuntautuvat eri kohteisiin. Ne todellistuvat paikallisesti ja tilanteisesti osana vuorovaikutusta, kuten kategoria-analyysissä huomautetaan (Juhila ym. 2012, 19).

Analyysissa otettiin huomioon kausaalisuus ja toimintatilanteet (Juhila ym. 2012, 23), jotka vaikuttavat kehittämistoimijuuden rakentumiseen. Aineistolähtöinen havainto on, että yksilö kohdistaa kehittämistoimijuutensa eri alueille ja asioihin. Kehittämistoimijuus ilmenee erilaisina tekoina, tapoina, asenteina ja valintoina.

Keskeinen tulos kehittämistoimijuuden ilmenemisestä haastatteluaineistossa oli, että samanlaisia toimijuusprofileja oli aineistossa vaikea - ellei mahdotonta - löytää. Toimijuusprofiilit olivat ainutlaatuisia erilaisten kehittämistoimijuuden muotojen kudelmia, eikä niiden välillä ole arvojärjestystä.

Yhdellä henkilöllä oli yleensä jäsenyys useassa eri toimijuusotteessa. Haastatteluissa kuvatut kehittämisteot eivät olleet kontekstista irrallisia, vaan niitä toteutettiin sosiaalisissa suhteissa yhteisiä



käyttäytymissääntöjä noudattaen. Toimijat tekivät kontekstista riippuen tilannekohtaisia valintoja ja orientoituivat toimintaan työroolinsa mukaisesti. Toimijuus ei ollut pysyvä yksilön ominaisuus, vaan yhteisöllinen ja ajallinen ilmiö (vrt. Emirbayer & Mische 1998; Engeström & Virkkunen 2007, 70).

Seuraavassa kuvataan ja tyypitellään tiivistetysti tutkimusaineistosta nostetut kehittämistoimijuusotteet. Korostamme, että haastateltavan puhe ilmensi usein jopa useita toimijuuden piirteitä. Voikin puhua henkilön toimijuusprofiilista, jossa oli useiden kehittämistoimijuusotteiden piirteitä.

### **Kehittämisestä vetäytyvä toimijuus**

Toimijuuden ensimmäinen ilmenemismuoto on (1) *kehittämisestä vetäytyvä toimijuus*. Siinä painotuu aikaisempien rutiinien ylläpito ja toistuvuus (Dorado 2005; Emirbayer & Mische 1998). Kehittämisestä vetäytyvään toimijuuteen sisältyy tyytyväisyys työpaikan tilanteeseen. Vetäytyvä ote ei tunnista kehittämisen tarpeita tai sen merkitystä yhteisölle. Aineiston mukaan tämä toimijuus ei myöskään näe oman toiminnan muutoksella olevan vaikutusta arjen toimintaan. Kehittämisestä vetäytymisen syynä voi olla myös uupumus tai liian suuri työkuormitus. Kehittämisestä vetäytyvä toimijuus ei tunnista tekevänsä kehittämistä eikä tuo esiin ideoita. Vetäytyvän toimijuuden ilmaisijoihin kuuluvat myös uhriutuneet työntekijät, joilla on pelkoa työpaikan menettämisestä tai ne joilla on työpaikan vaihtoaikkeitä. Trydegårdin (2012) tutkimus osoittaa, että joka kolmas vanhuspalvelutyöntekijä harkitsee vakavasti työpaikan vaihtamista. Työpaikan vaihtoaikheet voivat olla kehittämisestä vetäytymisen ja oman toimijuuden merkityksettömänä kokemisen taustalla.

Aineistossamme viitataan erilaisiin rooleihin, jotka ovat tunnistettuja lähihoitajien, sairaanhoitajien ja osastonhoitajan välisessä vuorovaikutuksessa. Näitä rooleja myös ylläpidetään pitäytymällä omassa tehtäväkuvassa ja työtehtävissä. Työvastuut on selvästi jaettu eri roolien välille, kuten seuraava aineistonäyte osoittaa. Selvät ja yhteisesti sovitut roolijaot tai perinteinen hierarkia voivat olla kehittämisestä vetäytyvän toimijuuden taustavaikuttajana. Haastateltavat kuvaavat roolijaon muotoutumista hyvin suoraviivaisesti asettaen samalla oman toimijuutensa taka-alalle. Alla olevat sitaattit on poimittu työntekijöiden alkuhaastatteluista. Ensimmäinen episodi alkaa haastatellun (V) vastauksella haastattelijan (K) kysymykseen, miten muutoksia on viety työpaikalla eteenpäin.

*K: Okei. Eikä muitakaan sellasia isompia. Joo. Esimerkiks kun tämä lääkehoito tuli, tähän oli ihan selkeä muutos. Mitenkä tätä vietiin teijän organisaatiossa eteenpäin?*

*V: Osastonhoitaja sano vaan osastotunnilla että tästä lähtien lääkkeet jakaa sairaanhoitaja, piste. [naurahtaa]*

*K: Nii just. Miltä tämä silti tuntu, sanoit että oli monenlaisia reagointitapoja. Mut miltä tämä tuntu, kun tämmönen ilmotettiin, osastonhoitaja ilmotti että "no niin, lääkkeen jakaa nykyisin sairaanhoitaja"?*

*V: No eipä siin. Se on ollu aikasemminki silleen että sairaanhoitaja yleensä noi on tehny. Ei se mun henkiseen tasapainoon vaikuttanu millään tavalla.[13]*

Haastattelusitaatti paljastaa vahvan roolijaon osastonhoitajan, sairaanhoitajien ja lähihoitajien välillä. Lähihoitaja ei halunnut lähteä kyseenalaistamaan osastonhoitajan ohjeistusta, vaan hyväksyi



sen ilman vastustusta. Lähihoitaja ei myöskään ehdottanut vaihtoehtoista tapaa järjestää lääkehoitoa ja totesi vielä lopussa, että se ei vaikuta häneen lainkaan. Hän ikään kuin vetäytyi oman työroolinsa taakse tässä kokonaisuudessa. Roolijako ei kuitenkaan näytä poistavan työntekijöiden tasa-arvoisuutta tai vähentävän motivaatiota. Rooli- ja tehtäväjako koetaan hyvin eri tavoin myös samassa organisaatiossa. Oma toimijuuden muoto voi vaikuttaa siihen, kuinka tasa-arvoisena tai työntekijöitä osallistavana työnjako koetaan. Emirbayerin ja Mischen (1998) mukaan toimijuus viittaa motivaatioon ja luovuuteen. Onnistuneet työnjaon tavat ja yksilön kyvykkyys tarttua oman työpäivänsä muokkaamiseen lisäävät motivaatiota työskentelyyn:

*V: Me ollaan kaikki tavallaan samalla viivalla täällä. Tittelistä riippumatta tehdään kaikki samoja hommia. Tietysti jotain eri juttuja sairaanhoitajat tekee. Se on mun mielestä tän työn antosinta tai tän työpaikan kivoimpia puolia, että me aamulla jaetaan tossa noin työt. Ikinä ei tarvii olla samoissa paikoissa jos ei halua. Se tuo sitä motivaatio tosi paljon ja työssä jaksamiseen se auttaa hirveesti.*

### **Sopeutuva toimijuus**

Toinen toimijuusote on (2) *sopeutuva toimijuus*. Sopeutuvaan toimijuuteen kuuluu tietoisuus muutoksesta ja sen aiheuttamista uusista käytännöistä. Sopeutuvaa toimijuutta ilmentävä työntekijä on todennut muutoksen tarpeen ja suhtautuu siihen mutkattomasti ja tuntee oman roolinsa työyhteisössä. Sopeutuvaan toimijuuteen kuuluu harkintaa ja merkityksen rakentamista muutostilanteesta (Dorado 2005). Siten se on aktiivisempaa kuin vetäytyvä toimijuus. Sopeutuva ote voi liittyä johdosta lähtöisin olevaan, ylhäältä alaspäin tapahtuvaan kehittämiseen (luku 1.2).

*K: Mitenkä sinä, ihan sinä oot konkreettisesti ollu mukana näissä muutoksissa? Totta kai siis kirjaat kun kirjaaminen muuttu, mut esimerkiks tässä isommassa probleemassa, tässä pomon, tai siinä että ei ollu esimiestä, ja työntekijät vaihtu ja muuta. Ootko sinä konkreettisesti ollu, miten sinä oot ollu mukana näissä muutoksissa?*

*V: Mul on vaan se työpari, ja jokaisen kanssa voin väittää että tuun toimeen. Se tietysti, että miten mä nään sen aamusin vähä eri tavalla tai iltasin, että onks täällä ollu hyvä ilta tai onks ihmiset pinna tiukalla. Se ei oo, et jos täällä on kiree ilmapiiri niin ei sekään vaikuta tähän mun rooliin.*

Seuraavat kolme toimijuusotetta miellämme kehittämistoimijuudeksi, koska niissä on mukana kehitystä eteenpäin vievä strateginen toimijuus (Dorado 2005). Toisin kuin edelliset kaksi, ne liittyvät työntekijöiden voimaantumiseen.

### **Kyseenalaistava ja kritisoiava kehittämistoimijuus**

Erytinen kehittämistoimijuuden ilmenemismuoto on (3) *kyseenalaistava ja kritisoiava toimijuus*. Tämän toimijuusluokan kuvauksissa kritisoidaan nykyistä toimintaa tai muutosten toteuttamistapaa tai kyseenalaistetaan muutoksia. Muutosta kyseenalaistava orientaatio voi rikkoa työpaikan nor-



meja ja jatkaa työskentelyä omalla tavallaan huolimatta yhteisesti sovituista toimintavoista. Kyseenalaistavaan toimijuuteen kuuluu hoivatyön eettisyyden pohtiminen ja organisaation muutoksen vastustus. Kyseenalaistava ote erottaa vaikuttamisen mahdollisuudet ja tarttuu niihin tilaisuuden tullen. Engeströmin (1995) mukaan kyseenalaistaminen on ensimmäinen tärkeä oppimisteko, joka voi edeltää muutostekojen toimeenpanoa: kriitikkä havaittu epäkohta voi motivoida kehittämistoimijuutta. Kriitikin avulla ongelmatilanteen uudelleen määrittely on mahdollista (Vänninen ym. 2015). Kritisointi ja kyseenalaistaminen ovat osa moniäänisyyttä, jonka hyödyntäminen ja jalostaminen on mahdollisuus työn kehittämisessä (Seppänen ym. 2014).

*K: Aivan. Oletko sinä itse ollu näissä muutoksissa jollain tavalla mukana?*

*V: Kyllä.*

*K: Kuinka?*

*V: Ihan kokonaan. Kyl piti olla mukana ja.. sit mä aina kysyin mitä mä tekisin jos olisin hänen paikalla? Toisen hoitajan tai toisen tai asukkaan tai semmonen vähän mielikuvitus että mitä oli siellä. Mut kyllä olin aina mukana ja koko ajan piti olla mukana ja osallistua ja välillä protestoida ja hyväksytään ja kyllä. Mut mä en ole semmonen ujo tai jotain hiljainen että mitä päivä mennyt ja se on OK. Kuitenkin mä voin vaikuttaa tiimiin ja toimintaan.*

*K: Kyllä. Se tuntuu sillai et työntekijä tosiaan voi vaikuttaa?*

*V: Kyllä. Jos hän haluaa hän voi vaikuttaa. Hän voi osoittaa oma mielipide ja vaikuttaa ja...*

### **Ideoita tai ratkaisuja pohtiva kehittämistoimijuus**

Haastattelujen joukosta löytyy myös (4) *ideoita tai ratkaisuja pohtivaa toimijuutta*. Tähän toimijuusotteeseen kuuluvat aktiivisesti ideoita pohdiskeleva ja uusia työtapoja kokeileva orientaatio, jonka mukaan kehittämisideoita ei heti esitetä muille vaan niitä jalostetaan ensin omassa työssä.

Haastateltava tuovat esiin monia ideoita, joita ovat kysytelleet mielessään jo kauan. He eivät ole kuitenkaan kertoneet niistä kenellekään. Haastattelupuheessa on myös merkkejä toimijuuden tilanteisesta herkkyydestä. Ideoita ja ratkaisuja pohdiskelevan toimijuuden ja kehittämistekojen sisältävän toimijuuden raja on häilyvä. Usein ideoita ja ratkaisuja pohdiskelevat toimijat etsivät oikeaa paikkaa ja aikaa, esimerkiksi kehittämisiltapäivää, jonka aikana omat ideat on mahdollista tuoda esiin.

*V: Ehkä semmonen, me ei olla pitkään aikaan ollu pois työpaikalta yhdessä. Mikskä niitä kutsutaan kehittämisiltapäivä, virkistyspäivä, mikä se on. Se on ehkä semmonen akuutti mitä me tarvittas et meil on ollu aika rankka syksy ja, viime vuosi on ollu todella, todella rankkaa että on ollu työntekijöitä jotka on lähteny ja, on ollu huonoja työntekijöitä ja näin. Semmosta ehkä ois semmonen mistä vois lähtee, tavallaan löytää sitä semmosta yhteishenkee taas et välillä tuntuu et me ollaan, kaikki tekee vähä omaa hommaa ja, sit tiuskitaan tai semmost et enää ei olla ryhmä. Et se on ehkä lähteny vähä rakoilee. Tietysti me, on sitä*



*semmosta hyvääki henkee näin että ei mitenkään oo inhottava tulla töihin eikä mitään sel-  
lasta vaan että, tämmönen ryhmähenki on ehkä vähä lähteny, pois että semmonen tsemp-  
paaminen ja et, hei me ollaan yhdessä tässä, on ehkä semmonen. Mä en tiedä mistä lähtis  
sitte ehkä se on joku tämmönen yhteinen iltapäivä missä kaikki puhuu ja, sit katotaan ja  
näin et siitä lähetään sitte vai mikä se on se.*

Muutostilanteessa omat unelmat ja haaveet toiminnan kehittämisestä sekä vanhat, pitkään poh-  
dinnassa olleet ideat voivat nousta pintaan. Tällöin toimija voi pohtia uudelleen aikaisemmin syn-  
tyneitä ideoita ja hakea tukea toisilta. Tilanteessa mietitään usein myös omaa vuorovaikutustyyliä.  
Toimijat pohtivat haastatteluissa, millä tavalla kehittämistä kannattaa esittää, että saa muiden hy-  
väksynnän. Toimijat voivat pohtia myös omaa rooliaan ratkaisun eteenpäinviemisessä.

*V: Ja itse asias mun pitäis olla semmonen, käynnistäjä. Et esittää sen koko paketin semmo-  
sena että, tää ois hyvä juttu.*

### **Kehittämistekoja sisältävä toimijuus**

Viides ilmenemismuoto on (5) *kehittämistekoja sisältävä toimijuus*. Tähän otteeseen kuuluu konk-  
reettisten kehittämistekojen ja muutosehdotusten esittäminen tai jakaminen muiden työyhteisön  
jäsenten kanssa. Ote pyrkii vaikuttamaan yhteisiin ja jaettuihin toimintatapoihin. Kehittämistekoja  
sisältävä toimijuus voi olla suhteessa yksilöön tai yhteisöön. Työn muokkaaminen itselle sopivaksi  
on kehittämistekojen sisältävää yksilöllistä toimijuutta, joka sekin on jaettavissa muiden kanssa. Yh-  
teisiin kehittämiskäytäntöihin vaikuttaminen on yhteisöllisesti suuntautuvaa toimijuutta.

Haastateltavat tuovat esiin kehittämistekojen sisältävän yksilöllisen toimijuuden sopimattomuutta  
hoivatyöyhteisön kontekstiin. Hoivatyöntekijät tekevät tiivistä ryhmätöitä, minkä vuoksi yksilöllisiä  
ratkaisuja pidetään ristiriitaisina suhteessa yhteisiin pelisääntöihin. Toimintatapojen soveltamista ja  
omien ratkaisujen tekemistä voidaan kyseenalaistaa.

*K: Onko teille tavanomainen tapa tämmönen, että työntekijät ehdottaa ja vie ehdotukset  
esimiehelle ja sitten yhdessä keskustellen päätetään?*

*V: Mieluummin niin päin, mutta onhan sit taas niitäkin ketkä soveltaa ite ja tekee ite. Mun  
mielest se ei ole taas kauheen fiksuu. Et kaikkien pitäis tehdä samalla lailla sitä touhuu et olis  
semmoset tietyt pelisäännöt millä tehdään, ettei jokainen sovelta ite sitä. Tekee työn paljon  
helpommaks kun on semmonen toimintatapa.*



#### 4.1.4 Toimijuuden kohteet

Haastateltavat kertoivat haastatteluissa omasta toimijuudestaan suhteessa ympärillä olevaan todellisuuteen. Seuraavaksi tarkastelemme toimijuuden kohdetta kuvaavia, aineistolähtöisesti poimittuja ja aineiston analyysia suunnanneita ulottuvuuksia.

Kehittämistoimijuus voi ensinnäkin kohdistua (1) *esimiehen suuntaan tai se voi ulottua johtamisen käytäntöihin*. Joissakin tapauksissa työntekijät pyrkivät vaikuttamaan esimiehen toimintaan tai vieämään esimiehen kautta omia ideoitaan läpi työyhteisöön. Tutkimusaineistossa oli paljon viitteitä siitä, että erityisesti kyseenalaistava toimijuus sisältää kritiikkiä tai vastustusta ylemmän tason päätöksiä tai johtamista kohtaan (vrt. myös Haapasaari & Kerosuo 2015).

Toinen kehittämistoimijuutta suuntaava kohde on (2) *työyhteisö ja ilmapiiri*. Haastateltujen työntekijöiden joukossa oli monia toimijoita, jotka pyrkivät kehittämisteoillaan vaikuttamaan työyhteisön ilmapiiriin tai työpaikan viihtyvyyteen.

Kolmanneksi hoiva-alojen työntekijät kohdistavat kehittämistoimijuutensa (3) *asiakkaisiin*. Toimijat pyrkivät parantamaan asiakkaiden hyvinvointia kehittämällä toimintaa asiakaslähtöisemmäksi, ideoimalla uutta viriketoimintaa tai käyttämällä omia erityistaitojaan asiakkaan hyväksi.

Toimijuus voi suuntautua myös (4) *yhteisiin käytäntöihin ja muutoksen eteenpäin viemiseen tai omaan yksilölliseen työtapaan* ja sen kehittämiseen. Usein kehittämistoimijuus kohdistuu oman yksilöllisen työtavan tai arkisen pulmatilanteen ratkaisemiseen. Kehittämistoimijuuden suhde on muuttuva, sillä se voi alkaa oman yksilöllisen työtavan kehittämisestä ja päätyä yhteisöllisten käytäntöjen rakentamiseen.

*V: Kyl me pyritään pulmatilanteita siinä työn lomassa ite ratkomaan. Voi olla että pulmatilanteet on semmosia, että ne täytyy ratkaista ennen kuin pääsee jatkamaan muita hommia. Jos se pulma nyt oikein vaikeeks menee niin kyllä me työkaverit yhessä sitte ratkotaan tai sitte esimies tulee kuvioihin mukaan.*

#### 4.1.5 Kehittämisen edellytykset ja työntekijöiden kehittämistoimijuuden tuki

Haastattelut ja havainnointi työpaikoilla toivat tietoa organisaatioiden kehittämisen edellytyksistä. Kireä taloudellinen tilanne, kiire ja huono työilmapiiri vähentävät kehittämisen edellytyksiä. Epävaikalle pohjalle on vaikea rakentaa uusia ja innovatiivisia työtapoja. Haastateltavat kyseenalaistivat lisääntyneen raportoinnin ja uusien tietojärjestelmien opettelemisen mielekkyyden. Uudistuksia pitäisi haastateltavien mukaan tehdä vain tarpeen mukaan työntekijöitä kuunnellen. Kohdeorganisaatioiden joukossa oli myös työyhteisöjä, joissa työntekijöiden innovointia tuetaan. Työntekijälähtöisen kehittämiskulttuurin rakenteissa oli suuria organisaatiokohtaisia eroja.

*V: Tääl pystyy tekemään paljon vapaammin töitä ja tää on tosi järkevästi suunniteltu. Täällä saa ite vaikuttaa sen työn jatkuvuuteen ja tämmöseen. Että se on ollu tosi kiva. Täällä ai-*



*nakin meidän esimies kuuntelee ja sit niit tehään niitä muutoksia tarpeen mukaan. On tietysti pieniä asioita mitä aina mietitään ja viilaillaan ja välillä kokeillaan ja sit mietitään että oliko tää nyt sitte hyvä vai palataanks me johonkin siihen vanhaan. Että semmostahan se elää koko ajan.*

Trydegårdin (2012) Pohjoismaissa kerätyssä vanhuspalvelujen työntekijöiden kyselyaineistossa enemmistö vastaajista koki esimiehen tuen riittämättömäksi. Trydegårdin johtopäätös ei täysin vastaa tämän hankkeen tutkimustuloksia. Esimerkiksi Toimi-hankkeen ITU!-kirjaa koskeneissa tutkimushaastattelussa työntekijät kokivat esimiehen suhtautuvan pääasiassa myönteisesti työntekijälähtöiseen kehittämiseen. Työntekijät arvioivat esimiehen tuen yhteisöllistä tukea korkeammaksi. Tältä osin Toimi-haastattelujen analyysin tulokset viittaavat siihen, että työyhteisö jarruttaa esimiestä enemmän uusien kehittämiskäytäntöjen syntyä.

Työntekijät arvioivat haastatteluissa myös oman aktiivisuutensa ja aloitteellisuutensa tasoa kehittämistyössä. Oma arvosana oli suhteessa esimieheen ja työyhteisöön selvästi laskeva. Työntekijät arvioivat oman aktiivisuutensa kehittämiseen muita toimijoita heikommaksi. Tulokset osoittavat, että työntekijät näkevät oman merkityksensä kehittämistoimintaan vähäisenä. Syynä voi olla perinteisen hoivatyön profession ja kehittämistyön erillisuus. Kehittämistä ei välttämättä koeta hoivatyöntekijän tehtäviin kuuluvaksi osa-alueeksi. Strategialähtöinen, ylhäältä-alas -tyyppinen kehittämiskulttuuri voi osittain jarruttaa työntekijöiden osallistumista kehittämiseen.

Osa työntekijöistä suhtautui uudistuksiin epäilevästi puolustaen omia työtapojaan, vaikka he saattoivat olla uusien kokeilujen kannalla ja pystyivät erottamaan työyhteisön kehitysaskelaita. Vastustus uudistuksia kohtaan voi johtua epätietoisuustilan välttämisestä tai omasta professiosta kiinnipitämisestä. Kehittämistoimijuutta voidaan tietoisesti välttää ja omista ideoista vaieta, kun työ on hektistä ja alati muuttuvaa. Kehittämisaikajaksista ja -teoista pidättäytyminen, ja vain kaikkein välttämättömimpien tehtäviin keskittyminen voi olla yksilöllinen selviytymiskeino.

Totutuista käytännöistä kiinnipitäminen ja vanhojen työtapojen vaaliminen on kehittämistoimijuutta, joka pyrkii säilyttämään työyhteisön vakautta. Kehittämistoimijuutta, joka suuntautuu muutostilanteeseen, on havaittavissa eniten yhtäältä pitkään organisaatiossa olleiden ja toisaalta vastatulleiden työntekijöiden keskuudessa. Neuvottelua sopivista toimintavoista esiintyi eniten niiden työntekijöiden välillä, joilla oli eripituinen työkokemus organisaatiossa työskentelemisestä. Tutkimushavaintojen perusteella kokeneet työntekijät näyttivät olevan valmiita kokeilemaan uusia asioita, vaikka esittävät ensin kriittiset näkökannat muutoksiin ja ideoihin.

#### 4.1.6 Johtopäätökset

Tässä luvussa vastasimme tutkimuskysymykseen, miten vanhuspalvelutyöntekijöiden toimijuus rakentuu muuttuvassa työn arjessa ja mihin kehittämistoimijuus kohdistuu vanhuspalvelutyössä. Kuvassimme teemahaastatteluja aineistona käyttäen vanhuspalvelutyöntekijöiden kehittämistoimijuuden rakentumista muuttuvassa työssä. Erittelimme työntekijöiden haastatteluissa esiin piirtyvän kehittämistoimijuuden luonnetta sekä haastattelupuheessa ilmenevien kehittämistekojen ja kehittämisaikojen kohteita.





Tarkastelu suuntautui siihen, minkä suhteen haastateltavat käsittelivät kehittämiseen liittyviä aiko-  
muksiaan, suunnitelmiaan ja tekojaan. Kuvasimme toimijuuden ilmenemismuotoja ja niiden moni-  
muotoisuutta. Kehittämistoimijuus tapahtuu suhteessa hoivattaviin, esimieheen, läheisiin työkave-  
reihin, työn muutokseen, omaan itseen ja omaan työrooliin sekä siihen sosiaaliseen ympäristöön,  
jossa työntekijät elävät ja työskentelevät. Tulokset osoittavat vanhuspalveluiden työntekijöiden ke-  
hittämistoimijuuden ilmenevän erilaisissa työpaikan sosiaalisissa tilanteissa, joissa työkäytäntöjä  
muotoillaan uudelleen työtehtävän ja organisaation tilanteen kulloinkin antamien reunaehtojen  
puitteissa.

Tulokset osoittavat, että hoivatyön kehittämistoimijuuden ymmärtäminen edellyttää erilaisten tilan-  
teisten, kontekstisidonnaisten ja työrooleihin liittyvien orientaatioiden ristiriitaisuuden jäsentämistä.  
Kehittämistoimijuus on sosiaalisesti jaettua ja hoivatyön konteksti tuo siihen oman erityisen lisänsä.  
Toimijuuden muoto voi kuitenkin vaihdella yksilöllisesti tilanteesta ja työtehtävästä riippuen. Toiset  
hoivatyöntekijöistä käyttävät aikansa ja voimavaransa asiakkaan terveyden ja hyvinvoinnin välittä-  
mään tukemiseen. He vetäytyvät organisaatiossa tapahtuvasta johdon kontrolloimasta muutok-  
sesta ja kehittämistoiminnasta. Toiset kyseenalaistavat johtamisen käytäntöjä tai suuntaavat hu-  
mionsa oman yksilöllisen työtapansa kehittämiseen. Toiset pitäytyvät hierarkian mukaisessa viralli-  
sesti määritellyssä roolissa, ja toiset taas laajentavat sitä. Aineistosta tuotetut havainnot toimijuuden  
ilmenemisestä tulevat lähelle Doradon (2005) esittämää määritelmää, jonka mukaan toimijuus voi  
perustua strategiseen toimintaan, rutiineihin tai merkityksen luomiseen. Toisaalta havainnot viittaa-  
vat siihen, että kehittämistoimijuuden taustalla on hyvä työmotivaatio ja paljon luovaa ajattelua (ks.  
myös Emirbayer & Mische 1998).

Kehittämistoimijuuden hauraus nousee esiin aineistosta. Hauraus ilmenee varovaisina puhetapoina  
ja vaikeuksina kuvata omia kehittämistekoja. Työntekijät eivät erota omia ideoitaan kehittämisessä  
vaan näkevät kehittämisen tapahtuneen yhteisön voimalla. Toimijuuden luokittelu on haastavaa,  
eikä yksilöitä voi sijoittaa vain yhteen toimijuusotteeseen tai -luokkaan. Kehittämistoimijuus on mo-  
saiikkimaista, useista elementeistä koostuvaa ja sosiaalisesti jännitteistä.

#### 4.1.7 Lopuksi

Työntekijöiden suhtautumistavat kehittämistä kohtaan ovat hyvin erilaisia. Puheenaiheena kehittä-  
mistoimijuus on työntekijöille vieras ja yläkäsitteinen kokonaisuus. Vanhuspalveluorganisaatioissa  
tehdään paljon pienimuotoista, päivittäisten työtehtävien lomassa tapahtuvaa ja ulkopuolelle osin  
näkymätöntä sisäistä, arkista kehittämistä, ja sen ajatellaan olevan osa hoivatyötä. Työn uudelleen  
muotoilua ei mielletä kehittämiseksi vaan työn sujuvoittamiseksi tai selkeyttämiseksi. Kehittäminen  
ei kaikissa tutkimuskohteissa ole yhteisesti ymmärrettyä. Työntekijöiden on vaikea määrittellä, min-  
kälaista kehittämistä organisaatioissa tehdään tai miten he itse osallistuvat siihen. Työntekijöiden  
kehittämisteot jäävät yleensä työyksikön tasolle, eikä kehittämisideoita viedä hierarkiassa ylöspäin.  
Tällä hetkellä vanhuspalvelutyöntekijöillä on vielä kehittämisen mahdollisuuksia. Motivaatiota na-  
kertavat toimimaton teknologia ja säästötoimenpiteet. Työn tekemisen ehtojen tiukkeneminen ja  
työn arvostuksen väheneminen kuormittavat hoivatyöntekijöitä (Wallin 2012). Työntekijät kokevat



omat vaikutusmahdollisuutensa melko pieniksi, eivätkä he miellä itseään palvelun kehittäjinä, muutostoimijana. Tässä tilanteessa hoivatyöntekijöiden kehittämistoimijuuden analysoiminen ja kehittäminen sekä näiden aiheiden tuominen yhteiskunnalliseen keskusteluun on kiireellistä ja välttämätöntä.

## 4.2 ITU!-kirjan käyttäjien kehittämistoimijuuden muutos haastattelujen valossa

### 4.2.1 Työntekijöiden esittämä kritiikki palveluinnovaatioiden lähteenä? – Tapausesimerkki toimijuuden muutoksesta

Tässä luvussa tarkastelemme alku- ja jälkihaastattelujen sekä haastattelujen väliin sijoittuvan tiimikokouksen valossa työntekijöiden puheessaan ilmentämää kritisoivaa ja kyseenalaistavaa toimijuutta (ks. 4.1.2.3). Havaitimme, että haastatteluissa esiintyi paljon moitteita ja kritiikkiä (kyseenalaistamista) työympäristöä ja -organisaatiota kohtaan, esimerkkeinä työolot, työtilat, työjärjestelyt ja esimiestyö. Lisäksi työntekijät esittivät joitakin omia ajattelu- ja työtapojaan arvioivia, jopa itsekkäisiä huomioita. Kiinnostuksen kohteena oli työntekijöiden kritiikkipuhe, sen muutos sekä se, mitä kritiikkipuheesta työympäristöä ja -organisaatiota tai omaa toimijuutta kohtaan seuraa. Johdaako kritiikkipuhe mahdollisesti ratkaisujen ideointiin ja toteuttamiseen eli kehittämistekojä sisältävään toimijuuteen? Näyttääkö ”matalan kynnyksen” työkalun, eli työntekijälähtöistä kehittämistä ja innovointia kannustavan menetelmän, käyttäminen tiimissä olevan yhteydessä siihen, mitä kritiikkipuheesta seuraa? Esimerkkitapauksena on aineisto yhdestä vanhusten palvelukodista pääkaupunkiseudulla. Työpaikalla kokeiltiin ITU!-kirjan käyttöä esimiehen tukemana.

Käsillä oleva alaluku perustuu englanninkieliseen konferenssipaperiin, joka on julkaistu verkossa konferenssin proceedings-julkaisussa (Hasu & Käpykangas 2015). Aluksi liitämme kritiikkipuheen *vastarinnan* ilmiöön, ja valaisemme sitten lyhyesti palveluinnovaatiotutkimuksen näkökulmaa, jota käytämme teoreettisena resurssina. Sen jälkeen esittelemme kontekstin ja aineiston. Luvun lopussa tarkastelemme kritiikin ilmenemisen ja toimijuuden muutoksia haastatteluaineistossa. Täydennämme analyysia kuvaamalla esimerkinomaisesti tiimikokouksessa kerätyn havainnointiaineiston avulla hetkeä, jolloin työntekijälähtöinen parannus, palveluinnovaatio asukkaille, tuli yhteisen keskustelun ja jatkokehittelyn kohteeksi. Esimerkissä on kyse erityisesti työtiloihin kohdistetusta kritiikistä, joka tulkitaan sysäyksenä muutokselle ja kehittämistekojä sisältävälle toimijuudelle.

Analysoimalla haastatteluotteita ja vanhuspalvelujen työntekijöiden vuorovaikutusta palvelutalossa voimme ymmärtää työntekijöiden kriittisten kannanottojen ja työntekijälähtöisten aloitteiden yhteyttä. Työntekijöiden kritiikin ja arkisten rutiinien välinen side on analyysissa läsnä. Havaitimme vanhuspalvelutyön kontekstin, arkirutiinien ja työntekijöiden esiintuoman kritiikin välillä vahvan yhteyden. Vanhuspalveluiden työntekijöiden esittämästä kritiikistä on vähän tutkittua tietoa: näemmekin kritiikkipuheen esiin nostamisessa mahdollisuuden kehittää vanhuspalvelua ja -työtä.



#### 4.2.1.1 Hoitotyöntekijöiden ilmentämä vastarinta – olematon, vaiettu vai hyödyntämätön?

*Tutkija: "Oletko sinä ollut näissä työpaikan muutoksissa jollain tavalla mukana?"*

*Lähihoitaja: "Ihan kokonaan. Kyllä olin aina mukana ja osallistuin ja välillä protestoin ja hyväksyin ja kyllä. Mut mä en ole semmonen ujo tai hiljainen. Kuitenkin mä voin vaikuttaa tiimiin ja toimintaan."*

Yllä oleva haastatteluote luonnehtii työntekijän omaa tapaa olla mukana muutoksessa eli osallisuutta ja toimijuutta kehittämisessä. Näkemys omasta vaikutuksesta muutokseen on myönteinen ja aktiivinen, mutta ei kuitenkaan vailla vaatimuksia tai vastarintaa ("välillä protestoin"). Aiempi tutkimus hoivatyöntekijöiden kokemuksista välittää kuitenkin toisenlaista kuvaa työntekijöiden vastarinnasta: sen näkymättömyyttä. Yllättävä mutta huomionarvoinen piirre on havaittu työmarkkinoilla myös laajemmin erityisesti perinteisesti naisvaltaisilla aloilla. Aikaisemmin hoitoalallakin on ollut käynnissä professionalisaatio (Andrews & Waerness 2011), eli ammattiasemat ovat vahvistuneet osaamisvaatimuksia ja osaamista kohottamalla. Tämä kehitys on kuitenkin pysähtynyt ilman, että työntekijät ovat nousseet sitä vastustamaan.

Edellä luvussa 1.3 viittasimme tutkimukseen, jonka mukaan monet vanhuspalveluiden työntekijät ovat aikeissa jättää kuormittavaksi kokemansa työn (Trydegård 2012). Voimme tehdä ajatuskokeen: mitä jos suuri osa vanhuspalveluiden työntekijöistä todella toteuttaisi aikeensa lähteä pois alalta? Trydegård (2012,125) tulkitsee saamiaan tuloksia siten, että lähtöaikaisten hautominen on helpotusta tuova mielikuva, varoventtiili, ja että useimmat työntekijät päätyvät kuitenkin pysymään alalla. On silti aiheellista kysyä, ovatko lähtöaikaet ainoa tai keskeisin tapa ilmaista vastarintaa raskaiksi koettuja työoloja ja -tilannetta kohtaan (esim. Clegg & Courpasson 2004). Vastustuksen tai kritiikin näkymättömyys ja kanavoitumattomuus työn ja palvelun kehittämiseksi voidaan nähdä yhteiskunnallisena ongelmana. Toisin sanoen johdon kielteinen suhtautuminen vastarintaan olisikin erehdys, ja johdon tehtävänä olisi nimenomaan etsiä vastarinnasta signaaleja muutoksen suuntaan ja innovaatioihin. Työntekijöiden vastarinta voikin kehittyä innovaatioiden lähteeksi. (Esim. Waddell & Sohal, 1998.)

Kysyimme aineistoltamme, *miten* vanhuspalveluiden työntekijät kyseenalaistavat ja kritisoivat tilannettaan ja *millaisia* seurauksia sillä on työorganisaatiossa. Lisäksi meitä kiinnosti, mitä työntekijät ja esimiehet *tekevät*, kun kritiikki ja kyseenalaistaminen nousevat esiin ja yhteiseen keskusteluun. Pyrimme tuomaan lisävalaistusta julkishallinnon tutkimuksessa vähän käsiteltyyn teemaan työntekijöiden vastarinnan, toimijuuden ja innovaatioiden välisestä yhteydestä. Palveluinnovaatioiden ja palvelujen muotoilun tutkimus erityisesti pohjoismaisessa tutkijayhteisössä on edistynyt ruohonjuuren työntekijöiden arkipäivän luovuuden, toimijuuden ja ongelmanratkaisukyvyyn tutkimuksessa (esim. Fuglsang & Sørensen 2011; Mattelmäki & Lehtonen 2006; Hasu ym. 2015).

#### 4.2.1.2 Näkymättömästä vastarinnasta kriittiseen kehittämistoimijuuteen? – Keskeiset käsitteet

On mahdollista, että työntekijöiden esittämä kritiikki ilman ratkaisuehdotusta näyttäytyy esimiehille valittamisena. Harvat perustason työntekijät ovat koulutuksessaan harjoitelleet taitoja, jotka liittyvät



argumentin rakentamiseen, esittämiseen ja puolustamiseen. Jatkuvat muutokset, kiire ja vähenevät resurssit aiheuttavat organisaatioissa kuormitusta, joka voi heijastua myös henkilösuhteisiin.

Palvelutalon lähiesimies kertoi muun muassa, että työntekijöillä oli tapana tulla yksi kerrallaan esittämään huolenaiheitaan, ideoitaan - tai kritiikkiään. Hän arveli, että he olivat varovaisia esittämään asioita ääneen tiimikokouksissa, sillä se saattaisi sisältää suoraa kritiikkiä työtoverin tekemisiä kohtaan ja näin pahentaa henkilösuhteita. Esimiehet tuntevat myös ilmiön työkuultuureista, joissa kokouksissa aktiivinen henkilö voidaan työyhteisön taholta leimata mieliteleväksi. Sekä kritiikin että ideoiden julkinen esittäminen tiimissä voi olla jännitteisempää kuin mitä päällepäin näkyy. Kritiikki kehittämistoimijuuden ilmentäjänä - ja sen toimiminen ponnahduslautana innovaatioihin - onkin haastava tutkittava. Seuraavassa esittelemme tiivistetysti käsitteellisiä resursseja, joiden avulla lähestymme kysymystä.

Miten kritiikin sanallinen esittäminen tai kritiikin vastaanottaminen kääntyy pelkästä kyseenalaistamisesta "vahvaksi" toimijuudeksi - reflektiiviseksi, rakentavaksi ja innovatiiviseksi ratkaisuvaihtoehdoksi - ja jopa konkreettiseksi toiminnaksi asti? Kyky ja halu esittää, muotoilla ja käsitellä (myös vastaanottaa) kritiikkiä ilman lamaantumista tai torjuntaa voidaan nähdä työntekijän toimijuuden ja erityisesti kehittämistoimijuuden yhtenä piirteenä. Kritiikki voi olla ponnahduslauta, jonka avulla henkilö tai ryhmä astuu totutun tavan ulkopuolelle, motivoituu ja alkaa kyseenalaistaa totuttua ja kysyä uusia kysymyksiä. Kyky kritisoida voi olla *toimijuuden välittämä* portti aloitteellisuuteen, luovuuteen ja innovaatioon, ja ilmetä käytännön kehittämistekoina ja ratkaisuna. (Mm. Emirbayer & Mische 1998; Engeström & Virkkunen 2007; Haapasaari & Kerosuo 2015.) Toimijuuden ja kehittämistoimijuuden käsitteitä on valotettu tarkemmin luvuissa 3.1.2 ja 4.1.

Millä tavalla kritiikki ja vastarinta voisi liittyä innovaatioon ja innovatiivisuuteen työn arjessa? Arjen innovatiivisuutta käytännön tasolla ytimekkäästi kuvaavista käsitteistä on puutetta. Yksi ehdokas tällaiseksi käsitteeksi on ranskankielen termi *bricolage*, jonka suomennoksia ovat muun muassa kollaasi, askartelu, puuhailu ja tee-se-itse. Bricolage on siis aktiivisesti kehittävää, kehittelevää toimintaa. Palveluinnovaatioiden tutkimuksessa viime vuosina käytetty bricolage-käsite tarjoaa mahdollisuuden tarkastella ruohonjuuren toiminnassa ilmenevää toimijuutta, jonka piirteitä ovat nopea toimeen tarttuminen ja ratkaisuun asti eteneminen. Bricolage kuvaa tilannetta, jossa työntekijät esteitä tai resurssien puutetta kohdatessaan saattavat kaikesta huolimatta tuottaa ratkaisun hyödyntämällä sitä, "mitä käsillä kulloinkin sattuu olemaan" (Baker & Nelson 2005; myös Lévi-Strauss 1967). Toimijat kokoavat ja yhdistelevät niukoistakin resursseista omaperäisen ja hyödyllisen ratkaisun, aikaansaannoksen (Baker & Nelson 2005; Fuglsang & Sørensen 2011; Salunke ym. 2012). Bricolage on lisäksi liitetty keskusteluun työntekijälähtöisestä innovaatiosta (employee-driven innovation, Kesting & Ullhøi, 2010) ja sitä voidaan pitää työntekijälähtöisen innovaation yhtenä ilmenemismuotona (Hasu ym. 2015). Bricolage-käsitettä ei ole tyypillisesti liitetty kritiikkiin ja kyseenalaistamiseen, vaikka sen taustamotiivina voi olla kyse vastarinnasta ja "luovasta tottelemattomuudesta". Bricolage-toimintaa ei yleensä suunnitella etukäteen, mutta se edellyttää yksilöltä aloitteellisuutta, vahvaa tilanteista toimijuutta. Siinä korostuvat yksilön tai ryhmän käytännön teot ja kontrolli ympäristössä käsillä oleviin resursseihin (Fisher 2012). Bricolage voi olla jokapäiväistä ja niin arkista, että



työntekijät eivät tunnista sitä innovatiiviseksi toiminnaksi. Esimiehet eivät välttämättä tiedä siitä mitään.

Käytämme bricolage-käsitettä analyysimme resurssina, koska sen avulla tavoitamme toimijuudesta arkisen, tilanteisen tekemisen ja vuorovaikutuksen tason työntekijöiden keskuudessa ja heidän kertomuksistaan. Analyysin avulla tunnustelemme edellytyksiä käsitellä ilmiötä, jossa kriittisten näkemysten sanallistaminen ja yhteinen käsittely toimii työntekijän kehittämistoimijuutta esiin kutsuvana tai vahvistavana ilmiönä (englanninkielisessä versiossa loimme myös termin "*agentive employee critique*", jolle ei ole hyvää suomennosta, ks. Hasu & Käpykangas 2015). Kyse voi olla yksilöllisesti tai yhteisöllisesti ilmenevästä toimijuudesta. Tarkoituksena on nostaa esiin työntekijöiden esittämän kritiikin merkittävyyttä palveluinnovaatioiden ja työntekijälähtöisen innovaation yhteydessä.

#### 4.2.1.3 Tapausesimerkinä työntekijöiden ITU!-kirjan käyttökokeilu hoivakodissa

Tässä alaluvussa kontekstina on julkinen, ympärivuorokautista hoivaa tarjoava palvelutalo pääkaupunkiseudulla. Työ palvelutalossa on suhteellisen matalapalkkaista ja fyysisesti raskasta. Työhön kuuluu perus- ja sairaanhoidollisten tehtävien lisäksi asukasruokailussa avustaminen, pyykkääminen, asukkaiden turvallisuudesta huolehtiminen sekä vanhusten viriketoiminnan kehittäminen.

Palvelutalo on aloittanut toimintaansa 1996, ja se tarjoaa asukaspaikan 135 henkilölle. Talossa työskentelee neljä tiimiä, ja se työllistää kaikkiaan 91 sairaan- ja lähihoitajaa. Analyysi pohjautuu yhdestä tiimistä kerättyyn haastattelu- ja havainnointiaineistoon. Tarkastelun kohteena olevassa tiimissä työskentelee 26 hoitotyöntekijää. Asukkaita on yhden ja kahden hengen huoneissa yhteensä 42.

Palvelutalossa oli vuonna 2014 paljon hoiva-alalle tyypillistä työntekijävaihtuvuutta. Resurssipulaa ratkaistiin jättämällä muutamia asuntoja tyhjilleen. Suurin osa asukkaista on huonokuntoisia, ja monisairastavuus on yleistä. Asukkaiden huono kunto tekee hoivatyön vaativaksi. Huonokuntoisten asukkaiden hoitotilanteet vaativat kahden hoitajan työajan. Hoitajat tekevät paljon myös parityötä. Työ jakautuu kolmeen vuoroon, yövuorojen hoitaminen on vakiintunut muutamalle hoitajalle. Palvelutalo tarjoaa kokonaisvaltaista hoivaa, johon sisältyy muun muassa asukkaiden lääke- ja rahaasioiden hoitaminen. Työntekijät ovat yhteydessä asukkaiden sukulaisiin ja lääkäreihin lähes päivittäin.

Tässä luvussa käytetty aineisto sisältää alkuperäisiä ja jälkihaastatteluja sekä etnografista havainnointia tiimipalaverissa. Lukuun analysoitu aineisto on osa laajempaa aineistokokonaisuutta, joka on kuvattu tarkemmin luvussa 3.3. Käsillä olevan luvun tutkimusasetelma on esitetty kuvassa 10.



Kuva 10. Tutkimusasetelma. ITU!-kirjan käyttö hoivakodissa

Teemahaastattelujen kesto oli 1,5–2 tuntia. Alkuhaastattelut tehtiin huhti- ja toukokuussa 2014, ja jälkihaastattelut puolestaan marraskuun 2014 ja tammikuun 2015 välisenä aikana. Haastatteluteemoina olivat haastateltavan kokemukset suhteessa menneeseen ja tulevaan. Haastattelut sisälsivät puhetta rooleista, käytännön tehtävistä ja työntekijän kehittämisideoista. Alkuhaastatteluissa selvitettiin työntekijän roolia, palvelukontekstia, kehittämiskäytäntöjä ja meneillään olevia muutoksia sekä työntekijän osallistumista kehittämistöimiin. Haastateltavat tuottivat myös puhetta arkityön ongelmista ja vanhustenhoidon haasteista.

Tämän luvun tutkimusaineisto on poimittu kolmesta työntekijän alku- ja jälkihaastatteluparista sekä havainnointiaineistosta. ITU!-kirjoja käytettiin tutkimuskohteessa kahdeksan kuukauden ajan esimiehen johdolla. Tutkijat havainnoivat tiimipalavereja kolme kertaa: kesäkuussa, syyskuussa ja marraskuussa vuonna 2014. Keskimmäinen havainnointikerta on analysoitu esimerkinomaisesti tässä luvussa. Havainnointikerralla työntekijät keskittyivät ITU!-kirjan teemaan 10, joka käsittelee kritiikkiä ja innovaatioita. Teeman tausta-ajatuksena on rohkaista työntekijöitä antamaan palautetta ja ilmaisemaan rakentavaa kritiikkiä työyhteisölle, myös työkavereille. Tarkoituksena on lisätä työntekijöiden edellytyksiä jäsentää työn ongelmia, itsereflektiota, aloitteellisuutta ja kehittämis ehdotuksia. Tehtävän aikana työntekijät pääsivät harjoittelemaan kritiikin antamista ja vastaanottamista. Havainnoinnin aikana tehtiin yksityiskohtaiset havainnointimuistiinpanot ja keskustelua tallennettiin nauhurilla ja videokameralla. Analyysissa käytetty aineisto on kuvattu taulukossa 3.



Taulukko 3. Aineistoyhteenvedo ITU!-kirjan käyttökokeilusta hoivakodissa (nimet keksittyjä)

Aineistotyyppi	Aineiston määrä	Aineiston luonnehdinta	Aineistokoodi
Teemahaastattelu	Työntekijä A:n kaksi haastattelua; alkuhaastattelu (1) ja jälkihaastattelu (2)	Lähihoitaja, noin 50-vuotias nainen. Aikaisempaa työkokemusta yli 4 vuotta palvelutalosta. Työskennellyt aikaisemmin eri aloilla ulkomailla.	Työntekijä A 'Maria'
	Työntekijä B:n kaksi haastattelua; alkuhaastattelu (1) ja jälkihaastattelu (2)	Lähihoitaja, noin 60-vuotias nainen. Kokemusta hoitotyöstä yli 10 vuoden ajalta. Pitkä työkokemus ulkomailta eri alan tehtävissä.	Työntekijä B 'Anne'
	Työntekijä C:n kaksi haastattelua; alkuhaastattelu (1) ja loppuhaastattelu (2)	Sairaanhoitaja, noin 40-vuotias nainen. Aikaisemmin työskennellyt lähihoitajana. Työkokemusta myös muulta alalta.	Työntekijä C 'Silja'
	Kaikki työntekijät työskentelevät samassa yksikössä.		
<b>Havainnointi</b>	1 tiimipalaveri kahden haastattelukierroksen välissä	Työntekijät osallistuivat tiimipalaveriin. Kaikkiaan esimiehen vetämiin tiimipalaverihin osallistui 10-15 työntekijää.	

Hoitotyö palvelutalossa vaatii paljon tunnettyötä ja kyvykkyyttä sopeutua vaihtuviin työolosuhteisiin. Työntekijät ovat usein päivittäin yhteydessä asukkaiden sukulaisiin. Hoitajat tekevät asukkaiden kokonaisvaltaiseen elämään liittyviä päätöksiä, sillä kaikilla asukkailla ei ole omia sukulaisia tai sukulaiset eivät pidä yhteyttä asukkaaseen. Hoitaja voi olla vanhukselle ainut luotettava sosiaalinen kontakti. Tämä seikka tekee hoitajien työstä emotionaalisesti raskaan, mutta voi olla myös voimavara.

Tutkimuskohteessa oli monenlaisia haasteita. Ensinnäkin kiire lisääntyi. Lisäksi sijaistyövoiman käyttö rasitti työntekijöitä ja lisäsi heidän työpaineitaan. Haasteisiin vastattiin tekemällä työvuorosunnitteluun muutoksia ja uudelleenorganisoimalla työnjakoa. Työntekijöiden väliset suhteet olivat olleet ajoittain jännittyneet ja työilmapiiri oli ollut kireä. Nämä organisatoriset ja relationaaliset tekijät ovat voineet vaikuttaa työntekijöiden innokkuuteen tehdä työntekijälähtöisiä innovaatioaloitteita.

Palvelutalon tilat osittain rajoittavat lähihoitajien työtä ja uusien käytäntöjen levittämistä. Ruokailu ja asukkaiden suihkutukset ovat esimerkkejä tehtävistä, joiden uudistaminen asettaa tiloille vaatimuksia. Tilan puute on työntekijöiden jatkuva huolenaihe ja kuormitustekijä, vaikka huonejärjestelyjä ja ruokailutiloja on uudistettu vastaamaan paremmin hoitotyön vaatimuksia.



#### 4.2.2 Tulokset: Kritiikin ilmenemisen ja toimijuuden muutosten tarkastelu

Seuraavaksi esittelemme haastatteluaineistoon perustuvan tiivistetyn tuloserittelyn kolmen työntekijän (a) kriittisestä, vastarintaa ilmentävästä puheesta, (b) itsearvioista kehittämistoimijuuden suhteen sekä (c) kehittämistekojen kuvauksista (bricolage-selostuksista). Kiinnostuksen kohteena on erityisesti työntekijöiden puhunnassa ja itsearvioinneissa jälkihaastattelujen perusteella tapahtunut muutos. Tämän jälkeen esittelemme lyhyesti yhden tiimikokouksen havainnointiin perustuvan tarkastelun. Tiimikokouksen keskustelussa tapahtui ITU!-kirjan tehtävän käsittelyn aikana kiinnostava käänne, joka ilmentää kriittikpuheen, kehittämistoimijuuden ja bricolage-toiminnan yhteyttä.

##### 4.2.2.1 Työntekijöiden kriittinen puhe ilmentää toimijuutta ja sen muutoksia

Ensimmäisellä haastattelukierroksella kaikki kolme työntekijää puhuivat paljon muutoksista. He pääsääntöisesti suhtautuivat meneillään oleviin muutoksiin ja uusiin tiimijärjestelyihin epäluuloisesti. Tyytymättömyyttä työoloihin ilmeni paljon. He ilmaisivat eriasteista vastustusta ja paikoin voimakastakin kritiikkiä organisaatiomuutoksia kohtaan. Eniten torjuntaa ja kritiikkiä kohdistui uuteen tiimijakoon ja siihen liittyneeseen työnjaolliseen muutokseen. Työntekijät olivat kriittisiä sen suhteen, miten hoidettavat asukkaat uuden tavan mukaan jakautuivat hoitajille. Uusi tiimijako muutti tapaa jakaa tilat ja vaikutti totuttuihin tapoihin liikkua tiloissa ja rajata toiminta-alueita. Muutoksen kokonaisvaltaisuus tuntui aiheuttavan häiriötä ja hämmennystä. Osin ilmaistiin kaipausta takaisin aiempaan, totuttuun tilanteeseen. Myös sijaisten suuri määrä ja jatkuva vaihtuminen aiheutti ongelmia, ja kiireen kuvauksia oli paljon.

Kritiikkiä muutoksen hoitamisesta kohdistettiin pääosin esimiehiin. Kukin kolmesta työntekijästä näytti kuitenkin käsittelevän ja ratkaisevan tilannettaan hyvin yksilöllisesti. Yksi työntekijä kuvasi enimmin sopeutuvaa, toiveikasta suhdetta tilanteeseen. Yksi kuvasi kriittisesti kasvavaa työmääräänsä ja sen seurauksena pahenevaa stressiään ja keskittymistä omaan tekemiseen. Yksi työntekijä kuvasi tehneensä tarkoituksellisesti ohjeiden vastaisen teon ja aikovansa jatkaa toisin tekemistä. Tämä päätös vaati häntä tuomaan työpaikalle itse hankittua materiaalia. Tämä teko on tulkittavissa suoraksi protestiksi uusia järjestelyjä ja esimiehen antamia ohjeita kohtaan, ja se ilmentää aktiivista yksilöllistä toimijuutta, jota motivoi työntekijän oma vahva näkemys oikeasta työtavasta ja "sisuuntuminen". Teko on myös arkinen, eräänlainen omaehtoinen bricolage-tapaus.

Työntekijöiden puhunta ilmensi tyypillisimmin yksilöllistä toimijuutta, mikä voi osaltaan olla seurausta haastattelutilanteesta. He kuvailivat, miten olivat pyrkineet tuomaan esimiehensä tietoon työtä koskevia asioita, jotka aiheuttivat huolenaihetta, tai tekivät ehdotuksia parannuksista - mielellään suoraan esimiehelle. Myös joitakin itsekriittisiä, reflektioivia pohdintoja erityisesti suhteessa asukkaiden kohtaamiseen työssä tuli esiin jo ensimmäisellä haastattelukierroksella.

Toisella haastattelukierroksella kaikki kolme työntekijää olivat selvästi vähemmän tyytymättömiä työoloihin ja työpaikan tilanteeseen verrattuna ensimmäiseen kierrokseen. Muutoksia arvioitiin maltillisemmin. Voimakasta kritiikkiä ilmeni nyt ylipäättään vähemmän. Kiinnostava havainto on, että





työntekijät kuvasivat hieman enemmän yhteistyötään työkaverin kanssa, ilmaisivat enemmän tukeaan työtoverille tai -ryhmälle sekä rohkeuttaan tuoda muiden kuullen esiin ideoitaan ja ehdotuksiaan. Itsekriittisiä, itsearvioivia selostuksia oli myös mukana. Työntekijä, joka oli tehnyt suoran protestin, ohjeiden vastaisen toimen, suhtautui tekemiseensä nyt hieman itsekriittisesti ja huvittuneesti. Lisäksi työntekijät antoivat omalle toimijuudelleen kehittämisessä korkeampia arvioita kuin ensimmäisellä haastattelukierroksella. Bricolage-kehittämiselostusten lukumäärässä ei ollut merkittäviä eroja. Toisella haastattelukierroksella työntekijöiltä kysyttiin ITU!-kirjan käyttämisestä ja sen teemojen käsittelystä tiimipalaverissa, ja siihen liittyvään puheeseen liittyi myös joitakin bricolage-selostuksia. Alku- ja jälkihaastattelun analyysien tulokset kuvataan liitteessä 1 taulukoissa 4 ja 5.

Tulkitsimme, että ainakin osittainen selitys tyytyväisyyden lisääntymiseen ja kritiikkpuheen vähentymiseen oli vakinaisen henkilöstön suurempi määrä ja parempi pysyvyys (sijaisten vähäisempi käyttö) verrattuna ensimmäisen haastattelukierroksen ajankohtaan. Mainintoja pahoista, vakavista kiiretilanteista oli vähemmän. On myös todennäköistä, että työntekijät olivat ehtineet jo sopeutua uuteen tiimijärjestelyyn.

Tulkintamme mukaan haastatteluiden toisella kierroksella tuli työntekijöiden puheessa kuitenkin esiin muutoksia, jotka eivät ole täysin selitettävissä henkilöstön parantuneella pysyvyydellä ja vähittäisellä sopeutumisella tiimijärjestelyyn. Nämä muutokset haastatteluissa koskivat muun muassa sitä, miten työntekijät kuvasivat tekemistään työkavereiden ja asukkaiden kanssa tai ilmaisivat tukeaan työtovereilleen. Lisäksi huomionarvoista oli, että he kuvasivat ideoiden ja ehdotusten tekemisen tiimipalaverissa toisten kuullen helpommaksi. Kiinnostavaa oli myös, että kehittämistoimijuus sai itsearvioinneissa korkeammat arviot toisella haastattelukierroksella. Mikä voisi selittää juuri näitä eroja haastattelukierrosten välillä? Oliko ITU!-kirjan käyttökokeilulla voinut olla vaikutusta?

Jotta voisimme tarkentaa kuvaa ja arvioida ITU!-kirjaintervention vaikutusta, tarkastelemme seuraavaksi yhtä alku- ja jälkihaastattelujen välissä pidettyä tiimipalaveria, jossa käytettiin ITU!-kirjan tehtävää kritiikin antamisesta ja vastaanottamisesta.

#### 4.2.2.2 Kritiikki ponnahduslautana: Työntekijöiden bricolage-kertomukset toimijuuden muutoksen ilmentymänä

Halusimme nähdä, miten työntekijöiden kehittämistoimijuus näyttäytyi tiimipalaverissa, kun ITU!-kirja oli ollut käytössä työpaikalla muutamia kuukausia ja ennen kuin jälkihaastatteluja oli tehty. Kohteena olleella työpaikalla havainnoitiin yhteensä kolmea tiimipalaveria, joissa ITU!-kirjaa käytettiin esimiehen tukemana. Tässä kuvataan esimerkinomaisesti yhtä palaveria.

Kaksi tutkijaa havainnoi työpaikan kahvi- ja taukotilassa pidettyä tiimipalaveria (30.9.2015, iltapäivä), johon osallistui yhdeksän työntekijää ja osastonhoitaja heidän esimiehenään. Osastonhoitaja veti kokouksen. Myös edellä mainitut kolme työntekijää osallistuivat palaveriin. Palaveri kesti noin puolituntia, ja se äänitettiin osallistujien luvalla. Tutkijat tekivät palaverin aikana tarkkoja muistiinpanoja ja kirjoittivat niiden avulla palaverin jälkeen rikkaan kuvauksen, kenttäraportin. Seuraava kuvaus perustuu kenttäraporttiin.



Palaverissa käsiteltiin ensimmäisen noin puolen tunnin ajan kiireellisiä asioita, joista piti sopia. Tämän jälkeen keskusteltiin ITU!-kirjan teemasta 10 "Uudistuksiin kohdistuva kritiikki on arvokasta" (ITU!-kirjan sivut 24–25). Tämä aihe oli valittu jo edellisessä tiimipalaverissa etukäteen kokeiltavaksi ja käsiteltäväksi tässä kyseisessä palaverissa. Työntekijät itse olivat ehdottaneet teemaa. Osalla työntekijöistä oli kirjat mukana ja pöydällä edessään. Tehtävän johdantona on ajatus siitä, että "kritiikki on arvokasta, sillä se auttaa näkemään riskit ja huolehtimaan uudistuksen laadusta. Kritiikkiin voi kätkeytyä entistä parempi idea". Lisäksi tehtävä johdattaa näkemään, että "kaikille on tärkeää tulla kuulluksi, ja tämä pätee myös kritikkoon. Kriitikon on hyvä muistaa, että kritiikki kannattaa esittää rakentavasti, jotta se on helpompi ja mukavampi ottaa vastaan". Kritiikki-teemassa oli lisäksi kaksi harjoitustehtävää, toinen "kriitikon" työkaverille ja toinen "kritikolle" itselleen. Harjoituksissa on kyse kritiikin vastaanottamisesta, antamisesta ja rakentavasta käsittelystä.

Havaitsimme, että kritiikki-teemaa koskevassa keskustelussa tuli esiin kuusi käännettä (tarkempi erittely näistä julkaisussa Hasu & Käpykangas 2015). Nimitämme näitä käännteitä tarjouksiksi, eräänlaisiksi kutsuiksi muille palaverin osallistujille tulla mukaan keskusteluun (esim. kommentoida, lisätä jotain, haastaa tai kysyä). Erityisesti teeman käsittelyn alussa esimies selvästi koitti herättää keskustelua ja teki useita tarjouksia. Palaverin edetessä yhä useammat paikalla olleista alkoivat osallistua keskusteluun. Aivan kaikki eivät osallistuneet.

Esimies avasi ITU!-kirjan kritiikki-teeman käsittelyn kysymällä ryhmältä, mitä mieltä he ylipäättään ovat kritiikistä ja miltä tuntuu saada kritiikkiä työkaverilta. Kysymystä seurannut keskustelu vaikutti aluksi hieman väkinäiseltä, vain harvat osallistuivat. Hiljaisuuden kestänyt tovin tutkija kysyi, oliko eräästä kehittämisehdotuksesta, jota oli ideoitu edellisessä kokouksessa, luovuttu. Merkittävä käänne keskustelussa tapahtui, kun yksi työntekijä tällöin reagoi varsin voimakkaasti tutkijan tekemään kysymykseen, lähes keskeytti tutkijan puheen ja korjasi hänen käsitystään asiasta.

Tässä vaiheessa esimiehen aloittama kritiikki-teema korvautui sisällöllisesti yksityiskohtaisella keskustelulla kehitysaloitteesta (bricolage), jota oli jo kokeiltukin, ja jonka kokemuksia nyt alettiin yhdessä arvioida ja kehitellä edelleen. Kyse oli pääasiassa kahden työntekijän ideoimasta ja nopeasti kokeillusta, uudesta ruokailujärjestelystä ja -käytännöstä asukkaiden keskuudessa (ks. kuva 11 työntekijälähtöinen innovaatio ruokailukäytännöstä). Keskustelu toimi myös esimiehen informoisena, sillä hän ei ollut ollut tietoinen monista yksityiskohdista. Työntekijät olivat toimineet hyvin itsenäisesti, ja toteuttaneet kokeilun nopeasti, bricolage-toimintana. Esimies myös teki useita pieniä jatkokysymyksiä työntekijöille. Lähes kaikki työntekijät osallistuivat keskusteluun. Keskustelun keskiössä oli asukkaiden elämänlaadun paraneminen, mutta myös työntekijöiden työn helpottuminen ja kuormittumisen vähentyminen olivat esillä perusteluna ratkaisulle. Yhtenä keskeisenä taustamotivina uudelle käytännölle oli ongelmalliseksi koettu rakennus ja sen tilat, jotka aiheuttivat haittaa sekä asukkaille että työntekijöille. Tilat olivat jatkuva yhteinen valituksen aihe. Keskustelun aikana kävi ilmi, että tästä huolimatta ratkaisusta oli etenkin aluksi ollut eriäviä näkemyksiä (aloite oli saanut myös kritiikkiä työntekijöiden kesken).



Esimies viittasi puheessaan takaisin kritiikki-teemaan kiittäessään työntekijöitä, erityisesti yhtä heistä, aloitteellisuudesta ja todetessaan, että *"oli hienoa, että ehdotuksesi saamasta kritiikistä huomattava ajoit ideaasi eteenpäin"*. Esimies myös kysyi ryhmältä avoimesti, mitä muita asioita työssä he voisivat käsitellä kriittisellä silmällä, ja ideoida parannuksia. Uusia kehitysaloitteita alkoi nousta esiin keskustelussa. Huomionarvoinen käänne oli esimerkiksi se, miten yksi työntekijä teki asialleen ja itselleen tilaa keskustelussa aloittamalla voimakkaalla repliikillä: *"Minä nyt kritisoin tätä tapaa..."*. Kriittisen kehittämistoimijuuden ilmentymä on nähtävissä aloituksessa. Tulkintamme on, että työntekijä tässä esimerkissä ikään kuin harjoitteli kriittisen toimijuuden sanallistamista julkisesti.

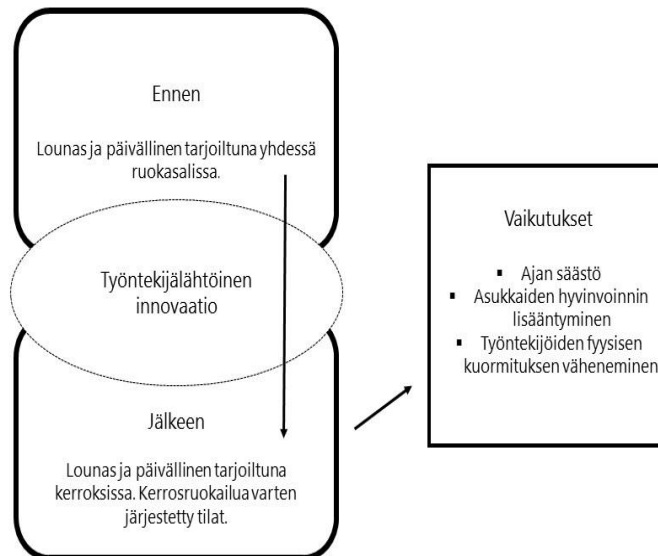
Vaikka ITU!-kirjan kritiikki-teema sinänsä painui keskustelussa taustalle, kritiikki ja vastarinta olivat läsnä ideoiden kommentoinnissa ja kehittämisessä - ne tulivat nyt yhteisesti näkyviksi. Työntekijät olivat itse alun perin valinneet kritiikki-teeman käsittelyyn, mikä kertoo siitä, että he pitivät aihetta tärkeänä. Palaverissa välähtikin näkyviin yhteisöllinen kehittämistoimijuus. Se näkyi työntekijöiden kesken sekä esimiehen ja työntekijöiden välillä. Toinen työntekijä jatkoi, täydensi tai paransi toisen ideaa. Bricolage-toiminta nousi keskusteluun koetelluissa ratkaisuissa, ja sen merkitys ja arvo tuli näkyväksi myös esimiehelle.

Esimies antoi työntekijöille positiivista palautetta useita kertoja keskustelun aikana. Kun tutkijat palaverin jälkeen keskustelivat esimiehen kanssa ja kysyivät hänen vaikutelmiaan, hän kertoi olevansa yllättynyt työntekijöiden keskusteluaktiivisuudesta sekä ideoiden runsaudesta ja laadusta. Myöhemmin esimies myös raportoi, että keskustelun avoimuus ja aktiivisuus oli jatkunut tiimipalaverissa. Esimiehen rooli havainnoiduissa palavereissa oli tärkeä: esimiehen aloitteellisuus ja kannattelu selvästi tuki ITU!-kirjan käyttöä.

Tulkitsemme, että ITU! Innovaattorin työkirjan käytöllä ja käsittelyllä tiimipalaverissa on ollut vaikutusta erityisesti työntekijöiden yhteisöllisen kehittämistoimijuuden vahvistumiseen. Interventiolla on tuskin ollut vaikutusta kaikkiin työntekijöihin, mutta käsillä olevan aineiston valossa on nähtävissä, että kirjan käytöllä on ollut pääosin positiivinen vaikutus joidenkin työntekijöiden yksilölliseen kehittämistoimijuuteen.

Tiimipalaverien havainnointiaineisto vahvistaa ja täydentää haastatteluista saatua kuvaa. Se auttaa ymmärtämään erityisesti jälkihaastatteluissa esiin tulleita muutoksia. Bricolage-selostukset eivät olennaisesti lisääntyneet jälkihaastatteluissa, kun ITU!-kirja oli ollut käytössä työpaikalla. Tulkitsemme, että arjen keskellä "lennossa" tapahtuvat ratkaisut olivatkin monille työntekijöille jo tapa toimia, eikä sitä mielletty kehittämiseksi. Yksin tai työkaverin kanssa tehty bricolage ei ole välttämättä tullut puheeksi tiimipalaverissa, jolloin se ei ole myöskään voinut tulla muiden työntekijöiden kanssa jaetuksi ja muiden arvioimaksi. Bricolage oli tuttua, mutta yhteinen ideointi ja kehittäminen tiimipalaverissa ITU!-kirjan virittäminä oli uutta.

## Työntekijälähtöinen innovaatio ruokailukäytännöksi



Kuva 11. Toimi-hankkeen aikana palvelutalossa työntekijöiden aloitteesta toteutettu uusi ruokailukäytäntö

#### 4.2.3 Yhteenveto ja pohdinta

Tässä alaluvussa tutkimme, miten vanhuspalveluiden työntekijät kyseenalaistivat ja kritisoivat tilannettaan ja millaisia seurauksia sillä oli työpaikalla. Tarkastelimme, miten interventio (ITU!-kirjan käyttö) vaikutti kehittämistoimijuuteen ja millä lailla kritiikki näyttäytyi toimijuuden piirteinä. Halusimme tuoda lisävalaistusta tutkimuskirjallisuudessa vähän käsiteltyyn teemaan työntekijöiden vastarinnan, toimijuuden ja innovaatioiden välisestä yhteydestä. Käsitteellisessä viitekehyksessä yhdistimme resurssija toimijuustutkimuksen ja palveluinnovaatiotutkimuksen käsitteistä.

Raskaiksi koetuista olosuhteista ja muutoksista huolimatta työntekijät eivät lamaantuneet. Tässä osa-aineistossa ei kuitenkaan tarkasteltu niitä työntekijöitä, jotka ehkä vetäytyivät taustalle ITU!-kirjan kokeilussa. Tarkastelussa olleiden työntekijöiden vastustus kertoi sitoutumisesta. Kriittinen puhe ilmaisi kehittämistoimijuuutta, jonka yhtenä piirteinä oli nykytilan kyseenlaistaminen. Kehittämistoimijuus käänsi kritiikin myös teoiksi, uusiksi ratkaisuuksi, jotka paransivat sekä asukkaiden että työntekijöiden tilannetta. Kyse on työntekijälähtöisestä innovaatiosta. Työntekijöiden vastustus ja kritiikki voidaan nähdä organisaation piilevänä voimana, josta johdon kannattaa tulla tietoiseksi.



### 4.3 ITU!-kehittämisinterventio hoitotyön arjessa

Tässä luvussa tarkastelemme ITU! Innovaattorin työkirjan käyttökokeilun seuraamuksia yhdessä kuntaorganisaatiossa. Luku sisältää kolme erilaista tarkastelua kahdessa eri ryhmässä toteutetuista kokeiluista.

Terveyskeskuksen osastolla ITU!-kirjaa käytettiin esimiehen ohjaamana yhteisissä kokouksissa. Osasto kävi käyttökokeilun aikaan läpi tuottavuuden parantamiseen tähtäävää muutosprosessia, joka merkitsi muun muassa henkilöstöresurssien vähenemistä. Olemme kiinnostuneita siitä, mikä merkitys kehittämisinterventio kannalta oli sillä, että se toteutettiin muutosprosessin aikana, sekä siitä, mitä menetelmäkokeilusta seurasi osaston toiminnassa. Lisäksi tarkastelemme osaston työntekijöiden yksilöllisen kehittämistoimijuuden muuttumista ITU!-kirjan käyttökokeilun ja muutosprosessin aikana. Kolmas tarkastelunäkökulmamme nostaa esille havaintoja ITU!-kirjan itsenäisestä käytöstä johtamis- ja asiantuntijatyötä tekevien ryhmässä: mitä tapahtuu kun kirja annetaan vapaasti käytettäväksi?

#### 4.3.1 Työn muutoksen merkitys ITU!-kirjan käyttökokeilulle terveyskeskuksen osastolla

Suomalaisen terveydenhuollon viimeaikaista kehitystä kuvaavat potilaiden hoitoisuuden eli määrällisen ja laadullisen hoidon tarpeen kasvu sekä potilaiden ja omaisten kasvaneet odotukset hoitoon pääsyn, hoidon läpinäkyvyyden ja laadun suhteen (Kajamaa 2011). Samanaikaisesti julkinen sektori kamppailee kiristyvän talouden ja kasvavien tuottavuusvaatimusten kanssa. Terveyshuollossa entistä vaativammat palvelut on tuotettava kasvavalle ja ikääntyvälle asiakaskunnalle entistä tiukempien taloudellisten paineiden alla. Työn ja palveluiden kehittämisen merkitys nousee aiempaakin tärkeämmäksi.

Organisaation ja johdon aloitteesta lähtevän kehittämistyön rinnalle on noussut kiinnostus myös työntekijöiden innovointipotentiaalia kohtaan. Työntekijöillä on päivittäin kumuloituvaa ensikäden kokemuseräistä tietoa asiakastarpeesta ja työprosessien toimivuudesta. Organisaation johdolla ja esimiehillä puolestaan on näkymä toimintaympäristön muutoksiin, toiminnan tavoitteisiin ja tulevaan suuntaan sekä resursseihin. Innovatiivisten ratkaisujen syntyemisessä olennaista on, miten onnistutaan rakentamaan siltaa johdon ja työntekijöiden ymmärryksen välillä. Työpaikoilla työn kehittäminen ei tapahdu erillään ja irrallaan työyhteisön muusta toiminnasta vaan usein kiireisenkin arkityön ja organisaatiossa meneillään olevien muutosprosessien rinnalla. Yhtäältä kehittämällä pyritään vastaamaan työn muutoksiin, mutta toisaalta työn muuttaminen myös haittaa kehittämistä. (Alasoini 2010; Borins 2002; Fuglsang 2010; Fuglsang & Sørensen 2011; Hasu ym. 2011; Høyrup 2010; Kesting & Ulhøi 2010; Kurki ym. 2014; Valtanen ym. 2015.)

Kuvaamme seuraavassa, kuinka kehittämismenetelmä elää työn muuttuvassa arjessa; miten organisaatiossa meneillään oleva, johdon ohjaama tuottavuuden parantamiseen tähtäävä muutosprosessi kytkeytyy samanaikaiseen työntekijöiden kehittämistoimijuutta edistävän menetelmän kokeiluun. Olemme kiinnostuneita siitä, miten kehittämismenetelmän käyttö muutostilanteessa vaikuttaa



työyhteisön toimintaan, miten osastolla meneillään olevat muutokset vaikuttavat kehittämismenetelmän kokeiluun ja mitä hyötyä kehittämismenetelmän käytöstä on muutostilanteessa.

#### 4.3.1.1 Tutkimusaineisto ja menetelmät

Kuvaamme ITU! Innovaattorin työkirjan käyttökokeilua terveyskeskuksen osastolla. ITU!-kirja on väline, joka on kehitetty työpaikkojen käyttöön edistämään innovointia (ks. luku 3.2.1).

Kehittämismenetelmän käytön ja osaston muutostilanteen tarkasteluun liittyvä aineisto koostuu pääasiassa osaston viiden työntekijän haastatteluista käyttökokeilun jälkeen. Lisäksi aineistona ovat työntekijöiden haastattelut ennen käyttökokeilua sekä kirjan käytön ryhmätilanteiden havainnoinnit. Tarkastelemme kokemuksia ITU!-kirjan käytöstä työntekijöiden kertomana sekä ryhmätilanteissa.

Viidestä käyttökokeilun jälkeen tehdystä haastattelusta valittiin tarkemman analyysin kohteeksi episodit, joissa puhutaan ITU!-kirjan käyttökokeilusta ja työpaikalla meneillään olleesta muutoksesta. Valitut episodit koottiin kahteen taulukkoon: 1. Miten työn muutos haittaa ITU!-menetelmän kokeilua? (12 episodtia) ja 2. Miten ITU!-työkirjan käyttö on tukenut työn tekemistä muutoksessa, jo muutoksen aikana? (6 episodtia). Lisäksi tarkensimme ITU!-kirjan käytöstä kerrottujen hyötyjen osalta, mihin ne kohdistuvat. Analysoimme aineiston pohjalta, millä tavalla käyttökokeilu kytkeytyi työn muutokseen.

#### 4.3.1.2 Työn muutos osastolla

Osasto on perustettu vuonna 2007, jolloin se keskittyi pääasiassa akuuttisairaanhoidon ja kuntouttavaan hoitotyöhön. Nykyisin osastolla on myös pitkäaikaispotilaita ja potilaiden monisairastavuus, vaativa sairaanhoidollisuus ja saattohoito ovat lisääntyneet. Osaston esimiestilanne on vakiintunut verrattuna aiempaan tilanteeseen, jolloin osastolla ei ollut pysyvää esimiestä.

Haastateltavat kuvasivat osastoa kehittämismyönteiseksi. Osastolla ideoidaan ja toteutetaan pieniä parannuksia jatkuvasti. Kehittäminen on ollut sekä työntekijöiden että esimiehen yhteinen asia. Toisaalta työntekijöiden välillä kuvattiin olevan eroja siinä, kuinka aktiivisesti yhteiseen kehittämiseen osallistutaan ja myös erilaisia kokemuksia siitä, kuinka helpoksi omien kehittämisajatusten esille tuominen koetaan.

Kaupungissa meneillään ollut tuottavuushanke (ks. luku 1.4) vaikutti osaston toimintaan. Kokeilun aikaan, keväästä syksyyn vuonna 2014, osaston henkilöstömäärä vähentyi noin 20 prosentilla ja aiemmin päätoiminen osaston esimies siirtyi tekemään myös hoitotyötä. ITU!-kirjan käyttökokeilun alkaessa keväällä haastateltavat kuvasivat työtä kiireiseksi; sijaisia ja perehdyttämistyötä oli paljon. Työntekijöillä oli huolta potilaiden hoidosta ja perustehtävän hoitamisesta minimimiehityksellä. Syksyyn mennessä työkuormituksen koettiin lisääntyneen ja hoitotyön vaatavuuden kasvaneen entisestään. Osaston tunneilmastossa oli kuohuntaa lisääntyneen työpaineen ja muutoksiin liittyvän epä tietoisuuden johdosta.



Kokeilun alkaessa keväällä työntekijät kuvasivat työn kehittämistä osana työn arkea; osastotunneilla ideoitii yhdessä ja sovittiin erilaisista kokeiluista. Osaston yhteiset pelisäännöt oli sovittu kehittämispäivillä vuoden 2014 alussa. Syksyyn tultaessa osastotunnit olivat lyhentyneet ja muuttuneet rivakammaksi päätöksenteoksi ja tiedottamiseksi.

Työn haasteista huolimatta haastateltavat kuvasivat keväällä työilmapiiriä hyväksi. *"Sanotaan näin, että jos miettii tätä työporukan henkeä, ni on kiva tulla töihin. On kuitenkin aina semmonen tervetullu olo kun tulee töihin"* (työntekijä). Edelleen syksyllä hyvän työilmapiirin sekä yhteistyön koettiin säilyneen, jopa vahvistuneenkin – esimerkiksi spontaani parityöskentely vuodepotilaiden hoitamisessa oli lisääntynyt: *"me jaksetaan paremmin ja me ollaan tehokkaampia kun tehdään kimpassa, ja sit siinä on semmonen henkinenki tuki"* (työntekijä).

Osaston vahvuus oli kehittämiskokeilun alkaessa yhteinen ideointi ja jatkuva työn kehittäminen pienin parannuksin. Tämä oli vuonna 2014 kasvavan kiireen keskellä koetuksella, mutta sai myös uusia muotoja: yhdessä tekeminen oli lisääntynyt, yhteinen vastuu potilaista oli vahvistunut ja sairaanhoidollisesti uudella tavalla haastavan potilaan hoitamista opeteltiin yhdessä. Eräs haastateltu totesikin: *"Kaikki peruspalikat meillä on kohdillaan ja niin kauan kun meillä on tämmönen toimiva avoin ilma- piiri niin, mä luulen et tästä kyllä selvittää - kunhan vaan nämä säästöt ei kiristy tästä enempiä, niin jaksetaan."*

#### 4.3.1.3 Kuvaus kehittämisintervention seurauksista työpaikan muutostilanteessa

Kuvaamme seuraavassa ITU! Innovaattorin työkirjan käyttökokeilun tuloksia ja kytkemme ne edellä kuvattuun osastolla meneillään olleeseen muutokseen.

ITU!-kirja on tarkoitettu kaikkien julkisia palveluita tuottavien työorganisaatioiden käyttöön – sitä ei ole erityisesti suunnattu millekään tietylle toimialalle. Osastolla ITU!-kirjan rakenne koettiin hyvänä, kirjan kysymyksenasettelut ja tehtävät mielekkäinä, hyödyllisinä ja syvälliseen pohdintaan kannustavina. Kirjaa käytettiin osastotunneilla osastonhoitajan johdolla siten, että kirjasta valittiin yksi teema kerrallaan yhteisesti keskusteltavaksi. Teeman käsittely pystyttiin myös yhdistämään osastolla ajankohtaisiin aiheisiin ja konkreettisiin hoitotyön käytäntöihin, esimerkiksi potilaiden henkilökohtaisen omaisuuden käsittelystä keskusteltiin ITU!-kirjan teeman "keskity aluksi siihen, mitä ha- luat aikaan saada uudistuksella" yhteydessä.

#### 4.3.1.4 Muutokset haittasivat monin tavoin ITU!-kirjan kokeilua

ITU!-kirjan käyttökokeilua ja yhteistä työn kehittämistä hankaloitti henkilöstövähennysten myötä lisääntynyt työn hektisyys. Kirjan teemoihin syventymistä haittasi se, että noin kahden tai kolmen viikon välein järjestettävälle osastotunneille kertyi paljon asiaa ja työntekijöiden oli samanaikaisesti huolehdittava myös potilaista. Työntekijät kuvasivat ITU!-kirjan käyttökokeilun jääneen *"säästöjen ja kiireen alle"*; *"tuntuu että se vie aikaa, jota meillä ei oikeasti ole"*. Kiire, työpaineet ja muutosten aiheuttama tunnekuorma vähensivät haastatteluiden mukaan työn kehittämistä osastolla loppu- vuonna 2014.



Haastatteluiden perusteella ITU!-kirjan käytön hyödyt olisivat olleet suuremmat, jos työntekijöiden sitoutuminen kokeiluun olisi ollut parempi ja aikaa olisi ollut enemmän. Yksi mahdollinen syy vähäiseen sitoutumiseen voi olla se, että työntekijät säästivät omia voimavarojaan. Jonkin verran innostusta ITU!-kirjan käyttökokeilua kohtaan sekä kokeiluun käytettävää aikaa verottivat myös muut osastolla samanaikaisesti käynnissä olleet kehittämisprojektit. Kehittämiseen keskittyminen koettiin vaikeaksi. Nopeasti vaihtuvat työtilanteet eivät jättäneet tilaa pitkäjänteiselle osaston kehittämistyölle. Osastonhoitaja siirtyi tekemään myös hoitotyötä, minkä lisäksi osastolla koettiin muita työvuoroihin ja työnjakoon liittyneitä muutoksia. Nämä muutokset vähensivät joidenkin työntekijöiden mahdollisuuksia keskustella yhdessä työstä ja työn kehittämisestä.

Kiiireestä ja ajanjakson haasteellisuudesta huolimatta ITU!-kirjan teemoja käsiteltiin osastotunneilla, minkä koettiin olleen pitkälti osastonhoitajan aktiivisuuden ansiota. Lisäksi kirjasta puhuminen ja asennoituminen käyttökokeiluun osastolle annettuna tehtävänä edistivät ITU!-kirjan käyttöä.

Kehittämisintervention aikaan työtiimi ei ollut vastaanottavainen uudelle työntekijälähtöiselle kehittämismenetelmälle kasvaneiden työpaineiden vuoksi. Käyttökokeilua haittasi myös joidenkin työntekijöiden esille tuoma vastustus ja negatiivinen asenne kirjan käyttöä kohtaan. Lähtötilannetta ITU!-kirjan käyttöönotolle kuvataan epäsuotuisaksi *”Tässä tilanteessa tää meni tavallaan hukkaan. Jos meillä olisi ollut levollisempi tilanne, niin varmaan ois kaikki halunnut, koska tää on kuitenkin tällainen hyvä tiimi ja halua oppia uusia asioita”* (työntekijä).

#### 4.3.1.5 ITU!-kirjan kokeilusta oli odottamatontakin hyötyä muutostilanteessa

Alla olevassa taulukossa (Taulukko 6) kuvattu on laatimamme luokittelu ITU!-kirjan käytöstä kerrotujen hyötyjen kohdistumisesta.





Taulukko 6. ITU!-kirjan käyttökokeilusta saadut hyödyt

Havaitut vaikutukset	Mihin hyödyt kohdistuvat
Noussut oivalluksia, kuten hyvän työporukan merkityksen huomaaminen kurjassa säästötilanteessa	Työyhteisön vahvuuksien tunnistaminen
Mahdollistanut hyvien asioiden huomaamisen kiireen keskelläkin	
Parantunut me-henki, "puhalletaan yhteen hiileen"	Yhteisöllisyys
Mahdollisuus purkaa käytännön työtilanteita yhdessä keskustelemalla	Keskustelu
Keskustelun avaaminen	
Hyvänä pohjana keskustelulle	
Uusien ajatusten herättäminen	
Lisääntyvä ajatusten vaihto johtaisi parannuksiin	
Yhteinen tavoite selkeämmin nähtävissä	Yhteinen ymmärrys työstä
Yhteisen ymmärryksen, kokonaiskuvan, syntyminen työstä laajemman keskustelun kautta	
Kehittämismenetelmän kokeilun myötä työhön, työntekijöihin sekä työntekijöiden työssä jaksamiseen ja selviämiseen kohdistunut kiinnostus koettu myönteisenä	Koettu kiinnostus osastoa kohtaan
Vahvistunut käsitys mahdollisuudesta vaikuttaa yhteiseen työhön; kiinnostus vaikuttamiseen	Työntekijälähtöinen kehittäminen
Työntekijöiltä tulevien ratkaisujen arvon ja merkityksen vahvistuminen	
Vahvistunut usko yhteiseen selviämiseen	Positiivisempi kuva tulevasta
Muutostilanteen tulkinta väistämättömäksi ja ratkaisukeskeinen asennoituminen muutostilanteessa	
Työhön kohdistuvan asennoitumisen pohtiminen; myönteisen asennoitumisen merkityksen oivaltaminen	Positiivisempi asenne omaan työhön
Uudenlaisen työhön suhtautumisen herättäminen	
Oman toiminnan pohdinta suhteessa työyhteisöön	Oman tiimiroolin reflektointi
Pysähtyminen miettimään omaa elämää, asioihin suhtautumista ja asioiden merkitystä	Oman elämän ja arvojen reflektointi

ITU!-kirjan käyttö on voimaannuttanut työntekijöitä, auttanut nostamaan esille muutoksessa jaksamista edistäviä tekijöitä ja huomaamaan asioita, jotka ovat hyvin muutoksen keskelläkin. Vaikka tilanne on säästöjen takia huono, niin työporukka on hyvä: *"löytyy pieniä hippuja, että eihän kaikki olekaan huonosti"*, *"näitä ei kiireen keskellä tule ajateltua"*. Yhteisöllisyys on vahvistunut ITU!-kirjan teemoista keskustelun parantaessa me-henkeä ja "yhteen hiileen puhaltamista". Kehittämismenetelmän käyttökokeilu ei johtanut työtapojen tai palvelun innovaatioihin tai kehittämistoimiin. Sen sijaan ITU!-kirjan käyttö oli yhteishenkeä säilyttävää ja vahvistavaa.



Yhteinen työstä keskustelu lisääntyi. ITU!-kirjan teemoista keskustelu tarjosi mahdollisuuden jakaa kokemuksia käytännön työtilanteista ja herätti uusia ajatuksia työstä. Keskustelu vahvisti yhteistä ymmärrystä auttamalla näkemään työn yhteisen tavoitteen ja muodostamaan kokonaiskuvaa työstä.

Työntekijät kokivat myönteisenä tutkijoiden kehittämismenetelmän kokeilun myötä osoittaman kiinnostuksen osastolla tehtävää työtä, työntekijöitä sekä heidän työssä jaksamistaan ja selviämistään kohtaan. Toimi-hanke on siten edistänyt osastolla tehtävän työn kokemista arvokkaaksi. Kehittämismenetelmän kokeilu on vahvistanut työntekijöiden käsityksiä heidän mahdollisuudestaan vaikuttaa yhteiseen työhön ja virkistänyt kiinnostusta vaikuttamiseen: *"tätähän tää meidän työ on, mitenhan tän nyt vois sitten muuttaa?"*. Työntekijät pystyvät paremmin näkemään heiltä tulevien ratkaisujen arvon ja merkityksen: *"vaikka tavoitteet tulisivat johdolta, toimivimmat ratkaisut tulevat työntekijöiltä"*.

Tulevaisuus näyttäytyy positiivisempänä ja selviytymispuhe on lisääntynyt ITU!-kirjan teemoista keskustelun myötä: *"kyllähän me taas selvitään"*. Muutostilanteen tulkinta väistämättömäksi auttaa suhtautumaan siihen maltillisesti ja asennoitumaan ratkaisukeskeisesti.

Kehittämisen interventio viritti reflektointia, syvällistä ajattelua ja keskustelua, jollaista ei helposti muutoin synny kiireisessä työn arjessa. ITU!-kirjan käyttökokeilu herätti pohtimaan omaa asennoitumista työhön ja vahvisti myönteistä asennetta lisääntyneestä kiireestä huolimatta. Myös omaa tiimiroolia koskeva reflektointi aktivoitui: *"voinko antaa tiimilleni jotain?"*. Kehittämismenetelmän kokeilu viritti myös laajemmin oman elämän ja arvojen pohdintaan.

#### 4.3.1.6 Pohdinta

Osastolla meneillään olleesta muutosprosessista johtuen ajankohta kehittämisinterventiolle oli haasteellinen vuonna 2014. Työyhteisön kehittämisorientoitunut toimintatapa edisti ITU!-kirjan vastaanottoa, vaikka kaikki eivät nähneet kehittämismenetelmässä suurta uutuusarvoa. Osastolla toimitettiin jo entuudestaan innovatiivisesti työtä kehittäen. Haastattelu- ja havainnointiaineiston perusteella ITU!-kirjan käyttö vaikuttikin jäävän muusta osastolla tehtävästä työn kehittämisestä erilliseksi projektiksi. Työtään jatkuvasti kehittävä työyhteisö pystyi kuitenkin sitomaan kehittämisintervention teemat arkityöhön. ITU!-kirjan käyttökokeilu ei tuottanut osaston työkäytäntöihin tai palveluihin konkreettisia parannuksia; niitä osastolla tuotetaan muutoinkin. Kokeilu auttoi tekemään näkyväksi ja vahvistamaan osaston hyvää yhteishenkeä. Tämä on tärkeää erityisesti keskellä kyseisen kaltaista työpainetta lisäävää muutosta, joka potentiaalisesti voisi vaurioittaa yhteishenkeä.

Kyseessä oli työn kehittämisen näkökulmasta edistysellinen työyhteisö. Työprosessit ovat olleet selkeät, ja yhteiset pelisäännöt laadittiin kehittämispäivissä alkuvuonna 2014. Osaston vahvuus on ollut jatkuva työn kehittäminen ja yhteinen ideointi. Selkeät pelisäännöt ja tottumus kehittämistyöhön ovat myös edistäneet ITU!-kirjan käyttökokeilua. Osastolla oli vakiintunut toimintatapa kehittämishankkeiden toteuttamiseen ja hankkeiden etenemistä koskevien kokemusten yhteiseen käsitelyyn. Osaston vahva osaamisen jakamisen ja keskinäisen auttamisen kulttuuri helpottivat ITU!-



kirjan ryhmäkäyttöä ja yhteistä keskustelua kirjan teemoista. Työyhteisön valmius ryhmäkäyttöön edisti sitä, että keskustelut pystyttiin saattamaan loppuun ja päätyämään yhtenäiseen lopputulemaan. Työyhteisöstä löytyy yhteistä kehittämistyötä kannattelevaa vahvuutta rankankin muutoksen keskellä. ITU!-kirjan käytön vaikutukset ja hyödyt vaikuttavatkin riippuvan siitä, millainen työyhteisön kehittämiskulttuurin lähtötilanne on.

Työyhteisöllä oli valmius ITU!-kirjan käyttökokeiluun työn muutostilanteessakin – huolimatta siitä, että käyttökokeilu tuli työyhteisön kannalta ulkoa annettuna. Kyseessä oli ammattiryhmä, jossa perinteisesti arvostetaan tunnollisuutta sekä ohjeiden ja johdolta tulevien toiveiden noudattamista. Aloite osallistumisesta Toimi-hankkeeseen tuotiin osastolle ylemmältä johdolta. Hankkeen alussa ajatukseen kehittämiskokeilusta suhtauduttiin myönteisesti. Työpaineen lisääntyttyä vuoden 2014 aikana osastolla korostui kokemus siitä, että ajankohta kehittämisinterventiolle ei ollut suotuisa, eikä kokeilu tuntunut niin mielekkäältä. Osaston henkilökunta kuitenkin toteutti kehittämiskokeilun suunnitellusti osastonhoitajan johdolla, mistä seurasi odottamattomiakin positiivisia vaikutuksia muutoksen keskellä.

Työyhteisölle ryhmäkäyttö oli eduksi; sillä saatiin esiin parhaat hyödyt kokeilusta. Kokeilu edisti keskustelukulttuuria ja yhteisen työtä koskevan ymmärryksen jakamista. Yhteinen keskustelu sai aikaan myönteisten asioiden esiintulon ja työyhteisön tilanteen reflektointi rakensi positiivista näkymää tulevaisuudesta.

Haastatteluiden perusteella työntekijöiden välillä on eroavaisuutta yhteiseen keskusteluun osallistumisessa. Työntekijöiden kehittämistoimijuuden vahvistamisessa onkin tärkeää luoda foorumeita, käyttää menetelmiä ja luoda pelisääntöjä, jotka helpottavat kaikkien työntekijöiden osallistumista kehittämiseen. Muutoin on riski, että epäkohtia ja tyytymättömyyttä jää ”pinnan alle” ja hyviä ideoita piiloon. Toimivat käytännöt voivat syntyä silloin, kun jokaisen työntekijän ideat, ajatukset ja mielipiteet saatetaan yhteiseen käsittelyyn.

Osastolla työpäivien aikana käydyt keskustelut yhteiskunnan sekä sosiaali- ja terveydenhuollon taloudellisesta tilanteesta auttoivat asettamaan oman työn haasteet laajempaan kontekstiin. Menetelmän avulla työntekijät saivat ikään kuin oikeutuksen käsitellä tunteitaan yhteisöllisyyttä vahvistavalla tavalla ja pohtia ratkaisuja yhdessä. Työntekijät kääntyivät kokeilun aikana omista ajatuksistaan kohti yhteisten ratkaisujen etsimistä.

Kokeilu auttoi luomaan positiivisempaa kuvaa tulevasta, positiivisempaa asennetta omaan työhön, reflektoimaan omaa tiimiroolia sekä laajemminkin omaa elämää ja arvoja. Työntekijät kokivat myönteisenä myös osaston työtä kohtaan osoitetun kiinnostuksen. Muutostilanteessa positiivinen tulevaisuususkon ja ammatillinen kehittyminen voivat olla koetuksella. ITU!-kirja toimi välineenä, jonka avulla myönteinen ajattelu ja puhe työyhteisössä vahvistuivat. Osaston vahvan kehittämiskulttuurin sekä kehittämisintervention johdosta työyhteisö voi olla vahvempi myös tulevien muutosten edessä.



#### 4.3.2 Yksilöllinen kehittämistoimijuus ITU!-kirjan käyttökokeilun ja työpaikan muutosprosessin aikana

Toimijuuden käsitteellä voidaan kuvata yksilön suhdetta työyhteisöön (Paasivaara 2012). Yksilön näkökulmasta motivaatio, työhön sitoutuminen sekä voimaantuminen ovat toimijuuden elementtejä. Yhteisöllisenä ilmiönä toimijuudessa painottuvat yhteinen toiminta, toimintaan osallistuminen sekä tilannesidonnaisuus; toimijuus muokkaa sosiaalista toimintaa. Toimijuus kytkeytyy aina tiettyihin toimintakenttiin ja konkreettisiin käytäntöihin, ja se voi ilmentyä eri tavoin työn eri osa-alueilla, esimerkiksi työn kehittämisessä. (Emirbayer & Mische 2010; Paasivaara 2012; Vehviläinen 2014, 21). Kehittämistoimijuus kuvaa työntekijän kykyä kehittää omaa työtä, ja tätä kautta säilyttää työn merkityksellisyyden kokemus muutostilanteessa (Engeström 2004). Tutkimuksessa hyödynnetty toimijuuden tulkintakehikko on kuvattu tarkemmin luvussa 3.1.2.

Seuraavaksi tarkastelemme, miten edellä kerrotun osaston työntekijöiden yksilöllinen kehittämistoimijuus on muuttunut kehittämismenetelmäkokeilun aikana alkuhaastattelusta jälkihaastatteluun. Olemme kiinnostuneita yksilöllisestä kehittämistoimijuudesta suhteessa muuttuvaan työhön ja työyhteisön toimintaan. Tutkimme myös, millaisia sisältöjä kehittämistoimijuus saa.

##### 4.3.2.1 Tutkimusaineisto ja menetelmät

Yksilöllisen kehittämistoimijuuden tarkastelun aineisto koostuu osaston neljän työntekijän litteroiduista haastatteluista ennen ja jälkeen ITU!-kirjan käyttökokeilun. Haastatellut työntekijät eroavat toisistaan työtehtävien, työhistorian, koulutustaustan ja iän suhteen. Kunkin työntekijän haastatteluparista laadittiin taulukko, johon poimittiin haastatteluista kehittämistoimijuutta ilmentävät episodit. Kehittämistoimijuus episodeissa on tunnistettu puheen sisällön perusteella. Episodit taulukointiin kehittämistoimijuuden luonteen sekä kohdentumisen mukaan (ks. luvut 3.1.2 sekä 4.1). Kehittämistoimijuusotteita ovat vetäytyvä, sopeutuva, kyseenalaistava, ideoita pohdiskelleva sekä tekoja sisältävä toimijuus. Kehittämistoimijuuden kohteita ovat asiakas, esimies, muutos, oma työtapana tai hyvinvointi sekä työyhteisö (me-henki tai käytännöt). Mikäli episodi ei ollut luokiteltavissa näihin luokkiin kehittämistoimijuusotteen ja/tai kohdentumisen mukaan, se luokiteltiin luokkaan "muu". Esimerkkejä luokkaan "muu" sijoitetuista toimijuuden kohteista ovat yksiköiden välinen yhteistyö, johdon päätöksenteko, ehdotus varahenkilöstä omaan työtehtävään sekä halukkuus työnkiertoon. Lisäksi haastatteluista poimittiin episodeja, joissa työntekijä luonnehtii omaa kehittämistoimijuuttaan.

Seuraavaksi kustakin taulukosta laadittiin episodien määrää kuvaava tiivistetty taulukko, jonka perusteella analysoitiin kunkin haastatteluparin kohdalla kehittämistoimijuuden luonteen ja kohdentumisen muutosta ja pysyvyyttä alkuhaastattelusta jälkihaastatteluun. Taulukossa 7 on esitetty neljästä tiivistetystä taulukosta koottu yhteenvetotaulukko.

Tiivistettyjen taulukoiden sekä laajempien, episodit sisältävien taulukoiden pohjalta kirjoitettiin kuvaukset kunkin työntekijän kehittämistoimijuudesta. Esitämme nämä kuvaukset seuraavassa luvussa aineiston yhteenvetotaulukon jälkeen.



## 4.3.2.2 Yksilöllinen kehittämistoimijuus oli toisaalta pysyvää, toisaalta muuttuvaa

Alkuhaastattelussa kehittämistoimijuutta ilmentäviä episodeja oli yhteensä 43 ja jälkihaastattelussa 46 (Taulukko 7) eli kokonaisuutena tarkasteltuna kehittämistoimijuuden määrä ei ole juurikaan muuttunut. Sen sijaan kehittämistoimijuuden luonteessa ja kohdentumisessa on tapahtunut muutoksia. Erityisesti muutokseen kohdistuva kyseenalaistava toimijuus on lisääntynyt. Myös asiakkaaseen ja työyhteisöön kohdistuvat kehittämisteot ovat lisääntyneet. Oman kehittämistoimijuuden luonnehdintojen määrä oli jonkin verran vähentynyt alkuhaastattelusta jälkihaastatteluun.

Taulukko 7. Yhteenveto kehittämistoimijuuden ilmenemisestä neljän työntekijän alku- ja jälkihaastattelussa

Kohteet \ Toimijuus	Asiakas	Esimies	Muu	Muutos	Oma työtapa / hyvinvointi	Työyhteisö: "mehenki" / käytännöt	Yhteensä
Vetäytyvä				A1			A1
Sopeutuva			J1			A2	A2 J1
Kyseenalaistava	A1		A2	A2 J12			A5 J12
Ideoita pohdiskelleva	A2 J1		A1 J1	A1	A2	A5 J6	A11 J8
Tekoja	A5 J9	A2 J1	A2	A2	A3 J2	A9 J13	A23 J25
Muu						A1	A1
<b>Yhteensä</b>	A8 J10	A2 J1	A5 J2	A6 J12	A5 J2	A17 J19	<b>A43</b> <b>J46</b>
<b>Oman toimijuuden luonnehdinta</b>	A17 J12						
A = alkuhaastattelu J = jälkihaastattelu							

Seuraavaksi esittelemme neljän työntekijän alku- ja jälkihaastatteluista poimittujen toimijuusepisodien pohjalta kuvaukset työntekijöiden toimijuuden muuttumisesta.

**Työntekijä 1: muutosta kyseenalaistava toimijuus lisääntyi**

Alkuhaastattelusta jälkihaastatteluun tultaessa on työntekijän haastattelupuheessa vahvistunut muutokseen liittyvä kyseenalaistava kehittämistoimijuus. Hänen toimijuutensa suhteessa organisaatioon on muuttunut kriittisemmäksi kehittämisintervention aikana. Hän kohdistaa kriittisen ke-



hittämistoimijuutensa organisaation ylimmälle päätöksentekotasolle. Työntekijä suhtautuu kriittisesti esimerkiksi työntekijöiden koulutuksesta ja osaston hankinnoista säästämiseen. Työntekijän näkemyksen mukaan kaupungin linja ei tue työntekijälähtöisiä uudistuksia. Esimerkiksi työvuorosuunnittelun keskittäminen on työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia heikentävä tekijä. Työntekijä näkee laadukkaan hoitotyön edellyttävän riittäviä resursseja ja johtajuutta. Työntekijä argumentoi sitä vastaan, että päivittäinen päätöksenteko siirrettäisiin pois osastolta. Jos niin tapahtuu, osastolle tulee *"pikkupomoja"* ja työkuormitus kasvaa. Hänen mielestään työntekijälähtöistä kehittämistä ja yhteisöllisyyttä lisää osastonhoitajan roolin vahvistaminen.

Kaupungin tuottavuushankkeen ja osaston työsuunnittelun vaikutukset aiheuttivat epävarmuutta siitä, minkälaiseksi oma työ muuttuu tulevaisuudessa. Työntekijän kriittinen ajattelutapa sisältää myös omaan uraan liittyvää pohdintaa. Muutosprosessin aikana hän harkitsi jopa ammattialan vaihtamista. Lähtöaiheet eivät kuitenkaan realisoituneet toiminnaksi, vaan työntekijä päätti jatkaa työtään osastolla. Hän teki kuitenkin ratkaisuja oman jaksamisensa lisäämiseksi. Kriittisyydestään huolimatta työntekijä on sitoutunut ja motivoitunut työhönsä. *"Töihin on kiva tulla vaik on kiirettä"*.

Kriittisyyden voimistumisen lisäksi työntekijän kehittämistoimijuus muuttui siten, että aiemmin useisiin kohteisiin suuntautuneet kehittämisteot vähenivät. Hän mainitsee esimieheen tai omaan työtaapaan kohdistuvista kehittämisteoista vain alkuhaastatteluihin. Hän kuvasi tuolloin olleensa aloitteellinen esimiehen ja johdon suuntaan tuoden keskusteluissa esille muun muassa työn- ja vastuunjakoon, oman työn sisällön laajentamiseen sekä säästötoimien toteutukseen liittyviä kehittämiskehittämisteoksiaan. Oman toimijuuden välittyminen esimiehen kautta tulee esiin alkuhaastattelupuheessa. Työntekijä mainitsee onnistuneeksi kehittämisteoksi säästökohteiden määrittelyn esimiehen kanssa ja ylemmän johdon hyväksynnän saamisen heidän esitykselleen. Jälkihaastattelun aikaan hänen kehittämisteoksensa olivat vähentyneet: ne kohdistuivat vain työyhteisöön ja hänen aktiiviseen rooliinsa ITU!-kirjan käytön edistäjänä osastolla. Hän toivoo, että työyhteisössä jaettaisiin yhteisiä onnistumisia enemmän ja tuotaisiin esiin osaston vahvuudet.

Työntekijän toimijuudessa on pysyvää hänen positiivinen suhtautumisensa kehittämiseen. Työntekijä kuvaa itseään auttavaiseksi ja tilanteisiin tarttuvaksi toimijaksi. Hän on toimijuudellaan laajentanut oman työnsä sisältöä ja ollut oma-aloitteinen uusien vastuualueiden sisällyttämiseksi työhönsä. Hänen toimijuuttaan vahvistavat haastava työ ja nopeasti vaihtuvat asiakastilanteet. *"Työ on hektistä mutta mielestäni mä pärjään siinä hyvin."* Työssä palkitsevinta on *"varmaan just se että joutuu pistämään itsensä likoon monesti, tulee odottamattomia asioita ja joutuu ottamaan asioista selvää"*. Hän haluaa olla mukana yhteisten toimintatapojen, erityisesti työvuorosuunnittelun kehittämisessä ja suhtautuu toiveikkaasti työntekijän vaikutusmahdollisuuksiin pitkällä aikavälillä *"nyt pitää vaan koittaa etsiä ne polut millä pääsee vaikuttamaan"*. Kollegojen huolet ja välien selvittelyt ovat työn rasiustekijä. Työntekijä on tehnyt konkreettisia ratkaisuja rasiustekijöiden vähentämiseksi ja oman työhyvinvoinnin lisäämiseksi.



## **Työntekijä 2: asiakkaaseen ja työyhteisöön kohdistuvat kehittämisteot lisääntyivät**

Työntekijän kehittämistoimijuus vahvistui merkittävästi kehittämisintervention aikana. Kehittämis-tekosten määrä lisääntyi. Erityisesti asiakkaaseen kohdistuva tekoja sisältävä toimijuus lisääntyi. Työntekijä on tehnyt esimiehelleen monia aloitteita asiakasviihtyvyyden parantamiseksi. Hänen aloitteensa liittyen potilaiden hyvinvointia parantaviin, osaston fyysisiin ympäristötekijöihin on otettu hyvin vastaan. Lisäksi työntekijä on tehnyt monia pieniä tekoja asiakkaan terveyden ja hyvinvoinnin parantamiseksi.

Työntekijä reflektoi itseään alkuhaastattelussa kehittämistyön sivustaseuraajaksi. Analyysin perusteella hänen toimijuutensa muuttui kehittämisintervention aikana vetäytyvästä sivustaseuraajasta paljon kehittämistekoja sisältäväksi. Toimijuudessa pysyvää oli sen kohdistuminen työyhteisöön. Toimijuus sisälsi ideoiden pohdiskelua työkaverin tai esimiehen kanssa. Työntekijä säilytti toimijuudessaan suuntautumisen esimieheen ja työyhteisöön päin ratkaisuja ideoidessaan.

Työyhteisössä tapahtuneet muutokset tai työilmapiirin kiristyminen eivät vaikuttaneet hänen kehittämistoimijuuteensa koko muutosprosessin aikana. *”Jos täällä on kiree ilmapiiri niin ei sekään vai-kuta tähän mun rooliin.”* Työntekijä totesi jälkihaastattelussa kiristyneen ilmapiirin vaikuttaneen siihen, miten hänen kehittämisohjelmiaan otettiin vastaan. Työkaverit kieltäytyivät kehittämisohjelmista vedoten kiireeseen ja väsymykseen. *”Ihmiset on väsyneempiä ja, joutuvat kiireellä hoitamaan kaikkia asioita ja sit semmoset tulee jos jotakin, ideoita tai ehdotuksia niin niitä ei kauheesti oteta vastaan koska ei yksinkertaisesti kerkii.”* Työntekijä mainitsee jälkihaastattelussa henkilökunnan vaihtuvuuden kehittämistä estäväksi tekijäksi. Työntekijän innokkuus kehittämiseen ei laskenut muutosprosessissa, vaan se kohdistui erityisesti työyhteisöön ja asiakkaisiin.

Parityöskentely ja vastuulliset työtehtävät tukevat työntekijän toimijuutta. Hän kehittää omaa ammatillista osaamistaan työskentelemällä myös muissa yksiköissä. Työntekijä kannustaa muita työntekijöitä osaamisen kehittämiseen ja haluaa tehdä potilaita koskevia ratkaisuja yhdessä. Työntekijä reflektoi työtään paljon ja kokee palautteen antamisen sekä sääntöjen noudattamisen tärkeäksi. *”Mä tykkään ite saada palautetta mut kyl mäkin annan aika herkästi palautetta”.* Jälkihaastattelussa hänen toimintaansa ohjaaviksi periaatteiksi nousivat asiakkaan hyvinvoinnin parantaminen ja työyhteisön ilmapiirin tukeminen – *”...yritän aina keventää tai yritän jotenkin auttaa tai jos on vähemmän niin, teen jotain”.* Hän on toimijuudeltaan käytäntöjen juurruttaja pikemmin kuin tulevaisuudesta murehtija. Työntekijän luonnehdinnan mukaan hänen osaamistaan arvostetaan osastolla. Hänen mielestään yhdessä tekeminen on tiivistä ja tiedonkulku hyvää. Uudistusten läpivieminen on kuitenkin ajoittain hankalaa johtuen työyhteisössä esille nousevista kyseenalaistavista asenteista.

## **Työntekijä 3: asiakkaisiin kohdistuvia kehittämistekoja**

Alkuhaastattelusta jälkihaastatteluun tultaessa on työntekijän haastattelupuheessa vahvistunut työyhteisöön eli yhteishenkeen ja käytäntöihin liittyvä kehittämistoimijuus jonkin verran. Erityisesti ideoita pohdiskelleva toimijuus on lisääntynyt. Työntekijä esimerkiksi pohtii jälkihaastattelussa, että kertomalla omasta tyytyväisyydestään voi auttaa muitakin huomaamaan asiat, jotka ovat hyvin. Hän



pohtii myös, että muistuttamalla potilaiden sairastavuudesta on mahdollista edistää potilaita koskevaa myönteistä puhetapaa työntekijöiden keskuudessa. Sekä alku- että jälkihaastattelussa hän luonnehtii työyhteisöön suuntautuvia kehittämistekojaan ehdotusten tekemiseksi ja osallistumiseksi yhteiseen keskusteluun osastotunneilla. Hän kuvaa olevansa aktiivinen silloin, kun tuntuu, että itsellä on jokin ajatus mielessä, mutta ei koe että olisi pakko olla äänessä. Hän kokee tulevaisuutta kuulluksi ja että työyhteisö on luotettava, minkä ansiosta on turvallista tuoda oma mielipide esille. Osastolla meneillään olleeseen muutokseen ja sen johdosta lisääntyneeseen kiireeseen liittyen työntekijä kuvaa yhteishengen vahvistuneen ja työtapojen kehittyneen yhteisöllisemmiksi. Esimerkiksi vuodepesut ja vaipanvaihdot tehdään enemmän parityöskentelynä, jolloin työn saa tehtyä nopeammin, ja yhdessä tekeminen myös edistää jaksamista: *"...mä luulen että se on jonkinikäisen yhteishengen syntymistä, semmoseksi mä sen näkis in et tehdään kimpassa... nyt tehdään kimpassa et sen jaksaa paremmin"*.

Toinen muutos työntekijän kehittämistoimijuudessa alkuhaastattelusta jälkihaastatteluun on hänen omaan hyvinvointiinsa kohdistuvan toimijuuden väheneminen. Alkuhaastattelussa hän kertoi olevansa mielissään potilailta tulevasta myönteisestä palautteesta, mutta ei jaa sitä muiden kanssa: *"...muut kyllä huomaavat työkaverien hyvät ja huonot piirteet"*. Potilaan kärsiessä hän kokee avuttomuuden tunnetta. Juttelu ja kokemuksen jakaminen muiden työntekijöiden kanssa helpottaa oloa, ja muilta voi myös saada ideoita siitä, mitä potilaan hyväksi voisi tehdä. Jälkihaastattelussa omaan hyvinvointiin kohdistuvaa toimijuutta ei tullut esille.

Työntekijän kehittämistoimijuudessa on ollut myös pysyviä piirteitä. Toimijuus on säilynyt pääasiassa asiakkaaseen kohdistuvia tekoja sisältävänä alkuhaastattelusta jälkihaastatteluun. Kehittämisteot ovat olleet esimerkiksi vaikeiden tilanteiden kuten vaikeasti sairaiden potilaiden hoidon ja uudenlaisten laitteiden käytön selvittelyä, tiedon hankintaa ja opettelua sekä muiden työntekijöiden tukemista oman osaamisen karttuessa. Työntekijä on myös ideoinut potilaiden lääkintään liittyvän pienen parannuksen, jota on työn lomassa jakanut osastolla eteenpäin. Jälkihaastattelussa esillä oli myös työntekijän omaan erikoisalaan liittyvän tiedon ja osaamisen vahvistaminen ja jakaminen osastolla. Samoin nousi esille omaan asenteeseen ja aktiivisuuteen liittyviä, esimerkiksi potilaan kuntouttamista ja kiireestä huolimatta wc-käynnille auttamista koskevia kehittämistekoja. Osastolla meneillään ollut muutos ja sen johdosta lisääntynyt kiire toimivat asiakkaaseen ja omaan toimintatapaan kohdistuvien kehittämistekojen innoittajana oman työn suunnittelun korostuessa työntekijöiden vähentymisen myötä: *"...entisestäänki kyllä ehkä oppinu, työn suunnittelu on kyl tärkeä... miten etenen, miten hoidan työt työvuoron aikana, kenet pesen ja missä vaiheessa, haavanhoidot, minkä jätän tekemättä"*. Asiakkaiden lisäksi myös työyhteisö on säilynyt, vahvistunutkin kehittämistoimijuuden kohteena, kuten edellä kuvattiin.

Työntekijä toi sekä alku- että jälkihaastattelussa esille, että ei ole kovin innovatiivinen. Kuitenkin hän oli ideoinut edellä mainitun potilaiden lääkintään liittyvän uudistuksen ja edistänyt sen käyttöönottoa. Hän kuvaa myös haasteiden motivoivan itseään sekä olevansa halukas tekemään muutakin kuin perushoitoa. Uudet asiat tuottavat hänelle tyydytystä. Hän pitää tärkeänä omien mielipiteidensä ja kokemustensa ilmaisua. Lisäksi hän pitää tärkeänä kehittämiskohteena potilaan hyvää





hoitoa ja kuuntelua sekä sitä, että hankalia potilastyön tilanteita ei tarvitse ratkoa yksin vaan kollegiaalista tukea on saatavilla: *“...meil on erilaisia kokemuksia ja on semmosia paljon kokeneempia kun minä esimerkiksi tässä potilastyössä niin, ei tarvitse yksin ratkoa vaan on tukea”*. Omien työn kehittämistä koskevien ajatustensa hän ei koe muuttuneen alkuhaastattelusta jälkihaastatteluun.

#### **Työntekijä 4: työkäytäntöihin kohdistuvia kehittämistekoja**

Työntekijän kehittämistoimijuudessa ei ole tapahtunut kovin suuria muutoksia alku- ja jälkihaastattelun välillä. Muutosta on lähinnä siinä, että jälkihaastatteluun mennessä hänen oma hyvinvointinsa on tullut tekoja sisältävän kehittämistoimijuuden kohteeksi. Työntekijä kertoo tuoneensa osaston sisäisissä keskusteluissa esille omia tuntemuksiaan ja väsymystään. Tällä on ollut hänelle vertaistuelinen merkitys: *“...et sä puhut ihmisille jotka tietää, ne on samassa veneessä kun sinä. Jotenkin se helpottaa että niitä käydään yhdessä läpi ja puhutaan”*. Hän kertoo myös pyrkivänsä rajaamaan työtään siten, että osastojen väliseen yhteistyöhön liittyvä kehittämistyö olisi mahdollista tehdä työaikana. Oma hyvinvointi, elämän tasapaino ja työn rajaaminen olivat esillä ideoita pohdiskelevana toimijuutena jo alkuhaastattelussa: *“...et oppis sen, että mille asioille voi sanoo ei, mitä ei nyt ihan tarvii venyttämällä itteensä hoitaa”*.

Osaston työkäytäntöihin kohdistuvat kehittämisteot ovat olleet työntekijälle tunnusomaista kehittämistoimijuutta alkuhaastattelusta jälkihaastatteluun. Kehittämisteot ovat olleet omaan asiantuntemusalueeseen liittyvien käytäntöjen edistämistä osastolla, uuteen työn sisältöön liittyvien tehtävien omaksumista sekä oman osaamisen kehittämistä näihin liittyen. Työkäytäntöihin kohdistuva kehittämistoimijuus on ollut myös ideoita pohdiskelevaa – erityisesti liittyen osastojen väliseen yhteistyöhön omalla asiantuntemusalueella. Myös muutokseen kohdistuva kyseenalaistava toimijuus on säilynyt alkuhaastattelusta jälkihaastatteluun. Jo alkuhaastattelun aikaan työntekijä kuvasi säästöjen vaikutusta henkilöstöresurssien vähenemiseen: *“Kaikki säästöt ja sijaisia ei saa ottaa, pitäis mennä mahdollisimman pienellä porukalla. Yhtälö alkaa olemaan sellainen, että tää ei vaan voi toimia. Vaatimukset on paljon isommat kuin mitä pystytään toteuttamaan”*. Huoli säästöistä ja henkilöstömäärän vähäisyydestä oli esillä myös jälkihaastattelussa: *“Jos vielä kiristyy, pelottaa et rupee sairaslomat lisääntymään koska alkaa työmäärä olla jo niin hirveen kohtuuton, en tahtois niin pitkälle mennä”*. Jälkihaastattelussa työntekijä toi esille myös huolen organisaatiomuutoksiin liittyvästä epävarmuudesta: *“Tulossa organisaatiomuutos, pitää pussin nyörit olla niin tiukalla, pelottaakin se mitä tulee tapahtumaan, voinko jatkaa tässä työssä ja tällä paikalla vai muuttuuko joku. Se on myös se, pelottava juttu, et koska ei halua et tää työporukka hajoo... ei tiedä kaikkea, se on sit vähän rassaa-vakin”*. Työntekijä toi sekä alku- että jälkihaastattelussa esille myös epäilyn siitä, että säästöt saattavat haitata kehittämistyötä hänen omalla asiantuntemusalueellaan omalla osastolla ja laajemminkin. Toisaalta työntekijä näki muutosvaiheen jälkeiseen aikaan ja kuvaili ajatuksiaan omasta toimijuudestaan tulevaisuudessa. Hän arveli oman roolinsa aloitteentekijänä omaa osastoa laajemmasakin kehittämistyössä voivan mahdollistua, kun *“saadaan nää säästöt tästä ja kaikki tämmöset... eletään nyt tää kurja aika ja, katotaan sitte”*.

Omaa kehittämistoimijuuttaan työntekijä luonnehtii aktiiviseksi sekä alku- että jälkihaastattelussa. Hän kertoo olevansa *“monessa mukana”* ja pyrkineensä aina tuomaan esiin, jos jokin asia vaivaa ja



jotain voisi hänestä tehdä toisin. Tyypillistä ilmaisutapaansa hän kuvaa maltillisesti: *"...en oo ensimmäisenä suuna päänä missään"*. Hän ei koe oman ajattelutapansa kehittämisen suhteen muuttuneen. Toisaalta hän kuvaa ajatuksensa työn kehittämisestä muuttuneen negatiivisemmaksi muutosten aiheuttaman epävarmuuden seurauksena: *"...mennyt negatiivisen puolelle, kun en tiedä tulevaa, mihin päin työ menee ja mitä tästä tulee; tullut ehkä pieni epäusko itseän, miksi teen, jos tämä kaatuu vielä johonkin; aina on kuvitellut kaupungin olevan turvallinen työpaikka, mutta nyt säästöt rupeavat tuntumaan, niin ei tiedä, kun ei osaa sanoa miten organisaatiomuutokset menee, mitä tulee ja, mikä muuttuu"*.

#### 4.3.2.3 Pohdinta

Tarkasteltuamme aineiston toimijuusprofiileja yllättäväksi havainnoksi nousi se, että muutosprosessin aikana työntekijät kohdistavat toimijuutensa vahvemmin työyhteisöön. Aineiston valossa näyttää siltä, että työyhteisö nousee kehittämisteoissa oman hyvinvoinnin edelle silloin, kun kaikki ovat lujilla muutoksen vuoksi. Työyhteisön lisäksi työntekijät kohdistivat aiempaa enemmän kehittämistekoja asiakkaaseen. Lisäksi on kiinnostavaa, että muutosta kritisoiva toimijuus oli lisääntynyt selvimmin vain yhden työntekijän haastattelupuheessa, vaikka meneillään ollut muutos lisäsi työpainetta ja kiirettä osastolla. Näyttää siltä, että työntekijöiden toimijuus muuttuu yhteisöllisemmäksi ja asiakassuuntautuneemmaksi silloin, kun muutos on käynnissä. Kyseessä voi olla työntekijöiden halu kantaa vastuuta yhteisestä työstä ja asiakkaista. Kehittämisteojes perusteena näyttäisi olevan ajan säästö tai korkea työmoraali. On mahdollista, että työyhteisöön kohdistuvan kehittämistoimijuuden lisääntymiseen vaikutti myös yhteisen keskustelun sekä positiivisemmän tulevaisuuskuvan ja omaa työtä koskevan asennoitumisen vahvistuminen hankkeen myötä.

Keskeinen havainto on, että kehittämistoimijuus on yksilöllistä ja vaihtelee hyvinkin paljon henkilöittäin. Muutokset yksilöllisessä kehittämistoimijuudessa ovat erilaisia eri työntekijöiden kohdalla: toimijuusprofiilit vaihtelevat ja toimijuutta ilmentävät kehittämisteot ovat. Lisäksi havaitsimme, että työntekijät, joista aineistossamme suurin osa on lähihoitajia ja sairaanhoitajia, kuvailevat omaa kehittämistoimijuuttaan hyvin vaatimattomasti. Mahdollisesti kehittäminen nähdään niin kiinteäksi osaksi työtä, että hoitajat eivät haastattelussa tunnista omaa kehittämistoimijuuttaan.

Aineisto on kerätty osastolta, jonka työkuultuuria työntekijät kuvaavat yhteisölliseksi. Koulutuksista saadut opit tuodaan kaikkien tietoon ja hoitajat opettavat hoitokäytäntöjä toisilleen. Hyvien käytäntöjen levittäminen on yhdessä sovittu osaston pelisääntö. Koulutuksiin hakeutumiseen ja osaaamiseen lisäämiseen annetaan mahdollisuuksia. Omalla aktiivisuudella on mahdollisuus vaikuttaa työnkuvaan tutkimallamme osastolla.

#### 4.3.3 ITU!-kirjan itsenäinen käyttö

Seuraavaksi siirrymme tarkastelussamme terveyskeskuksen osastolta johtamis- ja asiantuntijatyötä tekevien ryhmään. Ryhmän jäsenet käyttivät ITU!-työkirjaa vapaasti omien mieltymyksiensä mukaan. Olemme kiinnostuneita siitä, millaisia seuraamuksia kirjan itseohjautuvalla käytöllä oli.



#### 4.3.3.1 Tutkimusaineisto ja menetelmät

ITU!-työkirjaa käytettiin johtamis- ja asiantuntijatyötä tekevässä ryhmässä itseohjautuvasti. Kirja esiteltiin ja annettiin käyttöön ryhmän jäsenille, mutta sen käyttöä ei ohjeistettu eikä keskustelua kirjan teemoista käyty yhteisesti. Kirjaa itsenäisesti käyttäneistä haastateltiin ennen ja jälkeen kokeiluvaiheen neljä henkilöä. Tätä lukua varten on koottu neljästä jälkihaastattelusta kokemuksia siitä, miten henkilöt ovat käyttäneet ITU!-kirjaa, mikä esti tai edisti kirjan käyttöä, mitä hyötyä kirjan käytöstä on ollut sekä millaisia ajatuksia kirjan käyttämisestä jatkossa on herännyt.

#### 4.3.3.2 ITU!-kirjan käyttö jakautui ääripäihin

Neljästä alku- ja jälkihaastatteluihin osallistuneesta henkilöstä kaksi ei ollut käyttänyt kirjaa lainkaan selailua tai lukemista lukuun ottamatta ja kaksi puolestaan oli käyttänyt kirjaa aktiivisesti ja kokenut hyötynensä kirjan käytöstä merkittävästi.

ITU!-kirjan käyttöä esti havainto siitä, että kirjan ei tunnettu tuovan lisäarvoa, koska ajattelutavan koettiin olevan jo rakentuneena omaan toimintaan. Toisaalta esteeksi koettiin ajatus siitä, että yksin käytettynä kirja ei olisi niin hyödyllinen. Myös lopulta kirjaa aktiivisesti käyttänyt henkilö koki aloittamisen hankalaksi. Aloituskynnyksen ylitymisessä auttoi oman käyttötavan löytäminen ja siihen luottaminen: *”tuli luontevammaksi kun täytti vaan, laski kynnystä, ei miettinyt mitä kirjan laatijat ovat tarkoittaneet vaan miten minä haluan tätä käyttää”*. Toinen kokemus kirjan itsenäisen käytön helpottumisesta liittyi työkaverin kanssa käytyyn keskusteluun, joka auttoi ITU!-kirjan tiettyjen teemojen pohdintaa. Myös henkilöllä, joka ei käyttänyt kirjaa, oli kokemus siitä, että pelkkä kirjan lukeminenkin auttoi palauttamaan mieleen tärkeitä teemoja kuten kannustaminen, erilaisten mielipiteiden arvostaminen ja ideoiden kirjaaminen.

Kaksi ITU!-kirjaa aktiivisesti käyttänyttä henkilöä kirjasi muistiinpanoja kirjan sivuille tehtäviä tehtäviään ja vastatessaan eri teemoihin liittyviin kysymyksiin. He kokivat saaneensa kirjan käytöstä paljon hyötyä: *”Kolahtaminen tapahtui! Tästä saa juuri niin paljon irti kun on valmis itse siihen antamaan”*. ITU!-kirjan aktiivisesta käytöstä kerrottuja hyötyjä olivat seuraavat:

- auttanut osallistamaan muita muutokseen ja kehittämiseen
- tuonut oivalluksen siitä, että uudistukset vaativat pienten askelten eteenpäin menoa
- pysäyttänyt miettimään ja laittamaan ylös asioita, selkeyttänyt omia ajatuksia ja tehnyt näkyväksi asioita, joita ei pysähtymättä huomaisi
- antanut aikaa pohdinnalle ja pysäyttänyt miettimään, mitä tehdään, miksi tehdään ja kenelle tehdään
- selkeyttänyt oman työn tarkoitusta ja lisännyt arvostusta, kuntalaisten hyvinvointi työn lähtökohtana
- tuonut ahaa-elämystä ja lisännyt itsetuntemusta
- parantanut oman työn suunnitelmallisuutta ja ennakointia.



Haastatellut toivat esille ajatuksiaan ITU!-työkirjan käyttömahdollisuuksista. Kirjan ajateltiin sopivan parhaiten konkreettista asiakastyötä tekeville mutta toisaalta soveltuvan myös muunlaista työtä tekevien käyttöön. Erään pohdinnan mukaan nuorilla työntekijöillä saattaisi olla valmiutta käyttää ITU!-kirjan kaltaisia menetelmiä. Yksi käyttömahdollisuus voisi olla, että nuorempi esimies kävisi kirjaa läpi yhdessä mentorin, kuten kokeneemman esimiehen, kanssa. Eräs haastatelluista pohti kirjan ryhmäkäytön voivan olla yksintyöskentelyä hedelmällisempää, koska yhteinen työtä koskeva ymmärrys kasvaisi keskustelun myötä. Ryhmässä käsittelyn yksi sovellutus voisi olla myös vaikeat tilanteet, joissa kirjaa voisi käyttää käsikirjan omaisesti järkevimmän toimintatavan löytämiseksi.

#### 4.3.3.3 Pohdinta

ITU!-työkirjan itsenäinen käyttö jakautui kahteen ääripäähän: toisaalta kaksi henkilöä ei käyttänyt kirjaa juuri ollenkaan ja toisaalta kaksi sitä käyttänyttä kertoi saaneensa kirjasta paljonkin hyötyä. Kirjan käyttöä ja hyötyjen saamista edisti oman yksilöllisen käyttötavan löytäminen sekä kollegan kanssa kirjan teemoista käyty keskustelu. Kirjasta saadut hyödyt liittyivät toisaalta omaan pohdintaan, ajattelutapaan ja oivalluksiin sekä toisaalta omiin toimintatapoihin yhteistyössä muiden kanssa. Työntekijän kiinnostukseen ja motivaatioon ottaa työkirja käyttöön saattaa vaikuttaa esimerkiksi hänen työnsä sisältö tai työkokemuksen pituus. Käyttökokeilu osoitti, että on mahdollista löytää monimuotoisia ITU!-kirjan käyttötapoja - olennaista on, että käyttäjä kokee välineen omalla kohdallaan hyödylliseksi. On myös mahdollista, että erilaiset käyttötavat ja tema-alueet voivat olla kirjan käyttäjän kannalta merkityksellisiä eri ajankohtina.

Käyttökokeilu toi esille sen, että ITU!-työkirja toimii myös itsenäisesti ja ilman ohjeistusta käytettävänä matalan kynnyksen apuvälineenä oman työn kehittämisessä. Toisaalta ohjatun ryhmäkäytön avulla on mahdollista vahvistaa työyhteisön keskustelukulttuuria sekä työtä koskevaa yhteistä ymmärrystä, kuten edellä kuvatussa terveyskeskuksen osaston käyttökokeilussa havaittiin.

#### 4.3.4 Keskustelu

Toimijuus on yksilön orientaatio työhön ja työssä tapahtuviin muutoksiin, se voi vaihdella, mutta myös säilyä vaikka motivaatio muuttuisi (Vehviläinen 2014). Edellä kuvattu toimijuuden tarkastelu muutostilanteessa vahvistaa tämän seikan. Tutkimus ei nostanut esiin esimerkkejä, joissa toimijuus olisi muutostilanteessa radikaalisti vahvistunut tai vähentynyt. Pikemminkin työntekijät pysyivät muutostilanteessa maltillisina, keskittyivät omaan työhön ja tukivat toisiaan tarpeen mukaan. Aineistossamme ei ole myöskään esimerkkejä siitä, että muutostilanne itsessään kasvattaisi työntekijöiden aktiivisuutta. Hoitoalan ammattilaiset onnistuivat säilyttämään työn merkityksellisyyden kokemuksen (vrt. Engeström 1995) keskittymällä perustehtävään muutostilanteessa.

Tutkimus osoittaa, että toimijuudessa on paljon yksilöllistä vaihtelua. Aineistosta ei löydy kahta samanlaista "toimijuusprofiilia". Yhtäläisyyksiä toimijuudessa ja sen kohdistumisessa on kuitenkin löydettävissä. Kiinnostavaa on seurata yksilön toimijuuden muutosta. Yksilön voimaantuminen näkyy tässä aineistossa toimijuuden vahvistumisena. Työntekijöiden vahva sitoutuminen ja toimijuuden säilyminen muutosprosessissa osoittavat myös toimijuuden yksilöllistä lujuttua.



Toimijuus-käsitteessä painottuu yhteinen toiminta ja sosiaalinen ulottuvuus. Työyhteisö on erittäin tärkeä toimijuutta kannatteleva voima. Kollegojen ja työyhteisön tuki on merkittävä toimijuutta vahvistava tekijä. Työyhteisön vahvuudet nousivat esille, kun seurasimme ITU!-kirjojen käyttöä kokouksilanteissa esimiehen ohjaamana muutosprosessin aikana. Tiivis työyhteisö auttoi jaksamaan ja kannattelemaan hyvää hoitoa muutostilanteessa. Huomioitavaa on myös se, että toimijuus kohdistui kehittämisintervention jälkeen aiempaa enemmän työyhteisöön. ITU!-kirjojen ryhmäkäyttö on tekemämme analyysin perusteella toimijuutta vahvistava tekijä. Työntekijälähtöinen kehittäminen vahvistui menetelmäkokeilujen aikana, ja kokeilu edisti työntekijälähtöistä kehittämistä.

Työntekijät esittivät kriittisiä kommentteja liiallisesta kehittämishankkeiden määrästä. Toimi-hanke koettiin ylimääräisenä suorituksena kiireisen hoitotyön rinnalla. Aluksi näytti siltä, että muutostilanne ei ollut otollinen ajankohta kehittämisinterventiolle. Kokeilun aikana ja sen jälkeen osoittautui kuitenkin, että ITU!-kirjan yhteisestä käytöstä saatiin monia hyötyjä.

Tämän tutkimuksen perusteella ITU!-kirjan ohjatusta ryhmäkäytöstä voidaan saada merkittävää hyötyä koko työyhteisölle. Myös itsenäisestä käytöstä on mahdollista saada tärkeitä oivalluksia omaan työhön sekä yhteisöllisyyden vahvistamiseksi omassa lähiympäristössä. Käytettäessä ITU!-kirjaa itsenäisesti käytön aktiivisuus ja näin ollen myös käytöstä saatavat hyödyt kuitenkin vaihtelivat paljon eri työntekijöiden välillä. Itsenäisen käytön hyödyt saattavat myös jäädä yhden työntekijän sinänsä tärkeiksi oivalluksiksi, joita ei välttämättä jaeta laajemmin.

Kehittämisintervention jatkokehittämisessä olisi otettava huomioon entistä paremmin konteksti. Työntekijät toivoivat ITU!-kirjan kytkemistä paremmin osaksi hoitotyötä. Työntekijät kaipaavat kehittämishankkeilta konkreettista apua hoitotyön käytäntöihin. ITU!-kirjan teemat eivät ole sidoksissa toisiinsa, joten sen käyttämistä ei haitannut osallistujien vaihtuminen osastotunneilla. Toisaalta ITU!-kirjojen teemat sopivat erittäin hyvin myös hektiseen hoitotyöhön. Parhaimmillaan kehittämisintervention avulla voidaan saavuttaa eheämpi työyhteisö, avoimempi keskustelukulttuuri sekä rohkeammin työtään kehittävä henkilökunta.

#### 4.4 Kehitysvuoropuhelu yhteisöllistä ja yksilöllistä muutospolkua yhteen sovittavana prosessina

Luvuissa 4.4–4.6 esitellään Toimi-hankkeen löydöksiä ja tuloksia kehitysvuoropuhelu-menetelmän (KVP) osalta. Alussa luodaan katsaus KVP-menetelmäkokeilujen kokonaisuuteen: millaisena prosessi eri yksiköissä toteutui, millaisia haasteita ja onnistumisia matkan varrella oli havaittavissa sekä millaisiin kehittämistehtäviin osallistujat päätyivät. Tämän jälkeen luvussa 4.5 kuvataan esimerkkinä tarkemmin erään osallistujayhteisön KVP-polku, jossa prosessin pulmakohdista huolimatta näytti syntyvän uudenlaista yhteisöllistä kehittämistoimijuutta. Luvussa 4.6 esitellään KVP:n tuloksia osallistujien yksilöllisen ammatillisen kehityksen näkökulmasta. Luku 4.7 tarjoaa kehitysvuoropuhelu-osuudesta pohtivan yhteenvedon.



#### 4.4.1 Kehitysvuoropuhelun toteutuminen

Kehitysvuoropuhelu-prosesseja toteutettiin Toimi-hankkeen aikana eri organisaatioissa yhteensä neljä. Kunkin osallistuneen yksikön prosessi muotoutui käytännön syistä hieman omanlaisekseen. Taulukkoon 8 on koottu kuvaus neljän KVP:a kokeilleen työyhteisön prosessien toteutuneista vaiheista, vetäjinä toimineista sekä osallistujamäärästä ja -kokoonpanosta.

*Taulukko 8. Kehitysvuoropuheluun osallistuneiden yksiköiden prosessien toteutuneet vaiheet, osallistujat ja vetäjät*

Prosessi/yksikkö	Vaiheiden toteutuminen	Osallistujat	Vetäjät
A	Kaikki 4 vaihetta	Useammasta tiimistä, yht. 9 henkilöä	- Uusi esimies - Ulkopuolinen, kaupungin asiantuntijatehtävissä oleva
B	3 vaihetta: ei toista pienryhmäkeskustelua, 1. yhteiskeskustelu kahdessa eri ryhmässä	Yksi tiimi, yht. 13 henkilöä	- Vt. esimies - Ulkopuolinen, kaupungin asiantuntijatehtävissä oleva
C	4 vaihetta: 1. yhteiskeskustelu kahdessa eri ryhmässä	Yksi tiimi, yht. 15 henkilöä	- Vt. esimies (myöh. varsinainen esimies) - Ylempi esimies
D	3–5 vaihetta: osa kävi vai yhden pienryhmäkeskustelun, 2. yhteiskeskustelu järjestettiin kahdesti	Useammasta tiimistä, yht. 6 henkilöä	- Esimies - Sisäinen HR-asiantuntija

Osallistujaryhmät koottiin työyhteisöissä eri tavoin. Yhdessä palvelutalossa ja kotihoitoyksikössä prosessiin osallistettiin kokonainen tiimi (vakituiset, täyttä työaikaa tekevät työntekijät). Kahdessa palvelutalossa taas osallistujat koottiin vapaaehtoisista, ja heitä oli lopulta kahdesta palvelutalotiimistä sekä lisäksi samoissa rakennuksissa toimivista pienryhmäkodista tai kotihoitoyksiköstä. Osallistujamäärä vaihteli eri yksiköissä kuudesta viiteentoista. Suurin osa osallistujista oli lähi- ja sairaanhoitajia. Muutamassa yksikössä mukana oli lisäksi esimerkiksi toiminnanohjaaja. Kaiken kaikkiaan osallistujista enemmistö kävi läpi koko oman yksikkönsä prosessin. Vain yksi osallistuja keskeytti henkilökohtaisen tilanteensa vuoksi; yhteen ryhmään tuli puolestaan kesken KVP:n uusi osallistuja. Kolmessa neljästä työyhteisöstä vaihtui esimies joko juuri ennen tai jälkeen KVP-yhteiskeskustelujen. Yhdessä esimiehen sijaisena KVP-vetäjäksi tullut valittiin kesken prosessin varsinaiseksi esimieheksi. Vain yhdessä esimiestilanne pysyi ennallaan prosessin alusta loppuun.



Kahdessa yksikössä neljästä KVP toteutui suunnitellun kaltaisena nelivaiheisena prosessina (ks. luku 3.2.2.2, kuva 4). Kahdessa muussa sen sijaan prosessia jouduttiin erinäisten aikapaineiden ja aikataulumuutosten vuoksi muokkaamaan. Toisessa yksikössä KVP:sta tuli kolmivaiheinen, sillä pienryhmät ehtivät kokoontua vain kerran. Toisessa taas prosessin voi hahmottaa kolme- tai jopa viisivaiheiseksi: muutamit osallistujista eivät käyneet kuin yhden pienryhmäkeskustelun ja jälkimmäinen yhteiskeskustelu järjestettiin kahdesti, jotta kaikki ehtisivät osallistua edes kerran, mutta suurin osa osallistujista oli läsnä molemmilla yhteiskeskustelukerroilla. Kahdessa yksikössä osallistujana oli kokonainen tiimi, ja ensimmäinen yhteiskeskustelu järjestettiin näissä työvuorolistojen suunnittelun ja sijaistarpeen helpottamiseksi kahdessa osassa.

Voidaan siis sanoa, että KVP:n lopullinen toteutumismuoto niin osallistujakokoonpanon kuin tapaamisten määrän ja aikataulutuksen suhteen vaihteli monin tavoin hankkeeseen osallistuneiden yksiköiden kesken. Osaltaan aikataulusta vaikeuttivat kesä- ja joululomat sekä sairauspoissaolot; osaltaan Toimi-hanke asetti paineita prosessien läpiviemiselle tietyn ajanjakson sisällä. Kiinnostavaa onkin, missä määrin ja miten edellä kuvatut seikat auttavat ymmärtämään KVP-prosessien tuloksia.

#### 4.4.1.1 Toteuttamisen haasteita ja onnistumisia

Yhtenä Toimi-hankkeen kiinnostuksen kohteena on ollut selvittää, miten ja millaisena työntekijälähtöiset kehittämismenettelmät voivat toimia osana organisaatioiden omaa arkea ja kehittämistyötä. KVP on prosessimuotoinen, strukturoitu kehittämisinterventio, mikä tarkoittaa, että prosessin vetäjillä on tärkeä rooli siinä, millaiseksi kehittäminen ja itse menetelmä lopulta muotoutuvat. Vaikka vetäjien käytössä on ollut valmiita materiaaleja ja välineitä, vasta itse keskustelujen ohjaaminen eli menetelmän käyttötapa synnyttää KVP:n. Menetelmän toteutumismuoto tarjoaa tutkija-kehittäjille ikkunan arvioida Toimi-hankkeessa toteutetun KVP-version ja etenkin sen perehdytyskoulutuksen edelleenkehittämistarpeita. Kiinnostavaa on etenkin se, mitkä asiat perehdytyksessä tulisi jatkossa huomioida tarkemmin, jotta ohjaaminen olisi vetäjille helpompaa ja perehdytys tukisi mahdollisimman tuloksekkaan kehittämisprosessin syntyä. Seuraavan tarkastelun tarkoitus ei siis ole arvioida vetäjiä ja prosessin toteutumisen onnistumista sinänsä vaan auttaa arvioimaan itse perehdytyskoulutusta ja menetelmän kehittämistarpeita. Samalla tarkastelu luo kuvaa KVP-menetelmän Toimi-hankkeessa toteutuneesta versiosta.

Kuten luvussa 3.2.2 kuvattiin, tutkijat perehdyttivät tiiviissä kaksipäiväisessä koulutuksessa KVP-vetäjiksi kunkin yksikön lähiesimiehen ja tälle työpariksi HR- tai vastaavan asiantuntijan. Tutkija-kehittäjät olivat suunnitelleet erityisesti Toimi-hankkeen tarpeita varten räätälöidyn KVP-perehdytyskoulutuksen materiaaleineen. Perehdytystä laadittaessa jouduttiin tekemään valintoja sen suhteen, mitä tiiviiseen ja mahdollisimman kevyeen koulutusversioon sisällytettäisiin, mitä KVP:n taustateoriasta ja metodologiasta painotettaisiin ja mikä taas jätettäisiin vähemmälle huomiolle. Perehdytyksen kokoamisessa hyödynnettiin kouluttajina toimineiden tutkijoiden aiempia kokemuksia KVP-menetelmän soveltamisesta eri toimialoilla (esim. työterveyshuollossa ja kuntoutuksessa). KVP toteutettiin porrastetusti eli kaikki yksiköt eivät käyneet prosessejaan läpi yhtä aikaa. Perehdytykseen



osallistuivat keväällä 2014 kahden yksikön vetäjäparit omissa erillisissä koulutusiltapäivissään; syksyllä 2015 perehdytys järjestettiin yhteisenä kahdelle jäljellä olleelle vetäjäparille. Käytännössä koulutus myös kehittyi Toimi-hankkeen aikana: kaksi ensimmäisenä koulutettua vetäjäparia sekä heidän yksikköjensä KVP-prosessien seuraaminen antoivat aineksia perehdytyksen materiaalien ja siällön muokkaamiseksi jälkimmäistä kahta yksikköä ja vetäjäparia varten. Näin ollen perehdytyskoulutus ei ole ollut aivan identtinen kaikille vetäjille, mikä näkyi jossain määrin myös prosessien toteutustavassa. Osa vetäjistä oli aiemmissa opinnoissaan tutustunut hieman kehittävään työntutkimukseen, mutta kehitysvuoropuhelu-menetelmä oli kaikille uusi asia. Koulutuksessa käytiin läpi niin menetelmän teoriataustaa ja välineistöä kuin prosessin kulku vaihteittain. Lopuksi tutkijat auttoivat vetäjäparia tekemään ensimmäistä yhteiskeskustelua varten tarkan suunnitelman sekä koostamaan haluamansa materiaalit (esityskalvot) keskustelun tueksi. Tutkija tapasi vetäjät myös yhteiskeskustelujen välillä: yhdessä refleктоitiin ensimmäisen yhteiskeskustelun kulkua ja tehtiin suunnitelma toista varten.

Tutkija kävi seuraamassa ja havainnoimassa kaikki KVP-prosessien yhteiskeskusteluosuudet eli prosessien ensimmäisen ja viimeisen tapaamisen, joissa koko työyhteisö on paikalla keskustelemassa vetäjien johdolla. Tutkija pysytteli pääosin keskustelusta ulkopuolisena tarkkailijana; vetäjien kanssa oli sovittu, että tarvittaessa tutkija avustaa esimerkiksi kirjaamalla näkyville kehityspolukulakana-ryhmätyötä tai kommentoimalla jotakin yksityiskohtaa, mikäli vetäjät erikseen kysyvät häneltä apua kesken yhteiskeskustelun. Sen sijaan pienryhmäkeskusteluissa työntekijät ovat toimineet keskenään ilman vetäjien tai tutkijan läsnäoloa. Tutkijan tekemän havainnoin pääpaino onkin ollut vetäjäparin työskentelyn tarkastelussa: näin on ennen kaikkea haluttu kerätä aineistoa KVP-perehdytyskoulutuksen kehittämiseksi ja menetelmän edelleen kehittelyn tueksi. Samalla havainnointiaineisto auttaa luomaan kuvaa siitä, millainen on ollut se KVP, jossa osallistujat ovat olleet mukana - ja mitkä seikat kenties ovat osaltaan edesauttaneet tai haastaneet oppimisprosessin kulkua. Tutkija myös haastatteli vetäjiä prosessin jälkeen kuullakseen näiden oman näkemyksen.

Aineistona seuraavassa koosteessa on käytetty tutkijan yhteiskeskusteluista (yht. 11 tapaamista neljässä eri yksikössä; vrt. taulukko 8) laatimaa kenttäpäiväkirjaa sekä vetäjien jälkihaastatteluja (kaksi vetäjäparien yhteishaastattelua sekä yhden yksikön osalta erilliset haastattelut esimieheltä ja tämän työparilta; yhden yksikön vetäjäparin jälkihaastattelusta vastasi projektissa mukana ollut opinnäyte-työn tekijä, eikä tätä haastatteluaineistoa käytetä tässä raportissa). Kenttäpäiväkirja on purettu karkeasti poimien kustakin tapaamisesta ne muistiinpanojen kohdat, jotka ovat luokiteltavissa joko kuvaukseksi prosessin *haasteesta* tai *onnistumisesta*. Nämä kohdat koottiin taulukkoon yksiköittäin. Tässä *haaste* ja *onnistuminen* on niin kenttäpäiväkirjaa laadittaessa kuin koostetta tehtäessä tulkittu tutkija- ja menetelmälähtöisesti: toisin sanoen toteutuneita prosesseja on verrattu KVP:n teoreettis-metodologiseen ideaaliin, joka toimii tässä lähtökohtana organisaatioiden omaan käyttöön ja käytössä muotoutuvalla menetelmäversiolle. Jälkihaastatteluista koottiin pääkohdat erilliseksi tiedostoksi, jota hyödynnetään täydentävänä aineistona havainnointiaineiston rinnalla.

Haasteisiin ja onnistumisiin lukeutuu hyvin monentasoisia ilmiöitä. Yleisesti ottaen havainnointiaineiston perusteella voi sanoa yhteiskeskustelujen toteutuneen yksiköissä hyvin, joskin yksiköiden





välillä oli myös eroja toteutustavassa (käytetyt materiaalit, keskustelun luonne). Samantapaiset asiat kuitenkin näyttivät muodostuvan eri yksiköissä niin prosessin toteutuksen haasteellisiksi kuin keskustelun etenemistä tukeviksi seikoiksi. Haasteissa ja onnistumisissa on niin ikään erotettavissa sekä yleiseen ryhmätyötilanteen hallintaan ja ohjaamiseen kuin spesifimpiä KVP:uun menetelmänä liittyviä seikkoja. Seuraavassa näistä tuodaan kootusti esille keskeisimpiä huomioita - eri yksiköitä ei tässä kohdin erotella toisistaan.

Sekä ensimmäisessä että toisessa yhteistapaamisessa päästiin parhaimmillaan keskusteluun, jossa vetäjät eivät vain esitelleet KVP:n lähtökohtia tai tuoneet omia näkemyksiään muutoksesta esille vaan ilmaisivat kuuntelevansa osallistujia ja esittivät myös paljon tarkentavia kysymyksiä osallistujien aloitteisiin ja tulkintoihin liittyen. Tämä on KVP:n kannalta olennainen roolinotto - vaikka vetäjä olisikin esimies, ei tarkoitus ole osata kertoa työntekijöille "oikeita vastauksia" vaan herätellä heitä pohtimaan ja keskustelemaan asioista itse. Toisaalta roolin vaihtaminen tai murtaminen ei aina ollut helppoa. Keskustelu saattoi herättää esimiehessä tarpeen niin sanotusti selittää pois esitetty tulkinta, puolustautua ja torjua osallistujien kommentit. Useimmiten näin kävi yksiköissä, joissa hankkeen alkuhaastattelussa oli niin esimiehen kuin työntekijöiden taholta tuotu esille työyhteisön (esimies-alaisuus) jännitteitä. Toisaalta aiemmista KVP-tyyppisiä menetelmiä hyödyntäneistä tutkimus- ja kehittämishankkeista on tehty samantapainen havainto, esimerkiksi ammatillisessa koulutuksessa niin sanottujen asiantuntijaohjaajien näkökulmasta. Perinteisestä tietävän, vastauksia ja ohjeita antavan asiantuntijan roolista on vaikeaa siirtyä oppimisprosessin ohjaajaksi. Tällainen työtapa on uusien välineiden omaksumisen lisäksi huomattava osaamishaaste (Ylisassi 2011). Aihetta on syytä käsitellä perehdytyskoulutuksessa jatkossa tarkemmin, jotta esimiehille saadaan työkaluja tunnistaa ja kohdata työyhteisön kommenttien herättämät reaktiot.

KVP-vetäjät olivat organisaatioiden sisältä ja osa hyvinkin läheltä kentän toimintaa, mikä osaltaan selittää sitä, että he olivat erittäin taitavia sanottamaan ja nivomaan KVP:n teoriataustaa ja esitettyjä malleja (esim. työn muutoksen jäsenysmallit, ammatillisen kehityksen sykli) osallistujien työarkeen sekä toisaalta organisaation strategiaan suuntaviivoihin. Toisaalta vetäjä saattoi joskus hetkeksi ajautua pikemminkin esittämään omia tulkintojaan yksikön tilanteesta, muutossuunnista ja kehittämistarpeista sen sijaan, että olisi haastanut osallistujat ottamaan kantaa esittämiinsä näkökulmiin ja malleihin sinänsä. Tällöin saattaa käydä niin, että osallistujat eivät ehdi saada kiinni keskustelun juonenkulusta eivätkä pääse työstämään omaa ajatustaan tapaamisen aiheesta, mikä kuitenkin olisi tarkoitus. Joku vetäjästä tunnistikin tämän piirteen itsessään ja pohti jälkihaastattelussa tarvetta antaa enemmän tilaa työyhteisön omalle oivallukselle, jolloin myös syntyneet ideat tuntuisivat osallistujilta omakohtaisemmilta. Vetäjien näkökulmasta oppimishaaste on kuitenkin jo se, miten saada tiiviin perehdytyksen turvin KVP-tapaamisen juoni ja mallit kirkastettua itselle: tällöin ne on helppo esitellä työyhteisölle, mutta työyhteisön omien näkemysten herättely ei vielä automaattisesti kulje mukana koko keskustelun ajan.

*KVP:n ensimmäisessä yhteiskeskustelussa* tarkoitus on luoda yhteisesti kuvaa yksikön työn muutossuunnasta ja kehitystarpeista. Tätä varten oli suunniteltu erityinen ryhmätyöskentely (ns. kehityspol-



kulakana). Itse muutostuotteen laatiminen ja toiminnan eri osatekijöiden muuttumisesta keskustelu tuotti monipuolisen, rikkaan näkökulman yksiköiden kehityspoluista. Keskustelu oli vilkasta. KVP-menetelmän periaatteiden näkökulmasta haasteeksi nousi kuitenkin se, että keskustelu jäi suurimmassa osassa yksiköitä pitkälti kuvailun ja toteutuksen tasolle. Aihetta oli käsitelty perehdytyksessä ja vetäjille oli annettu tueksi esimerkkikysymyksiä, joilla muutostuotteen voisi yhteisön kanssa koota ja syventää. Kuvausta ei kuitenkaan useimmiten huomattu tai toisaalta käytettävissä olevassa ajassa ehditty syventää ja lopuksi kiteyttää tasolle, joka kuvaisi toimintakonseptin (Virkkunen 2006) kehityskaarta. Tällöin kuvaus jää herkästi luetteloksi toiminnan erillisistä piirteistä, mutta toiminnan kokonaisuutta ja kehityksen dynaamisempaa jatkumoa ei tule avattua. Taulukossa 9 on kaksi esimerkkiä eri yksiköissä tehdyistä muutostuotteista eli muutoksen jatkumon sanottamisesta eri aikakausia kuvaavilla iskusanoina.

*Taulukko 9. Esimerkki kahden eri yksikön muutostuotteista. Kotihoidon sanotus kuvaa työntekijöiden kokemusta tarjotun palvelun ja käytettävissä olevan ajan tiivistymisestä. Palvelutalossa painotettiin hoitotyön näkökulman siirtymistä hoitajien tehtävistä asiakaslähtöisyyteen sekä toisaalta tuotettuun palveluun osallistuvien tahojen verkoston laajenemista.*

Yksikkö / Ajanjakson toimintaa kuvaava nimi	Ennen	Nyt	Tuleva
Kotihoido	Kotipalvelu	Kotihoido	”Kotikäynti” → ”Kotipiipahdus”
Palvelutalo	Tehtävä- ja talolähtöisyys	Asiakaslähtöisyys ja kuntouttavuus; laajemat työnkuvat verkostossa	

Toinen KVP-menetelmän idean näkökulmasta pulmallinen seikka oli, että muutostuotteet helposti tyydyttiin ottamaan sellaisenaan pysähtymättä yhdessä kyseenalaistamaan joitakin yhteisössä vallalla olleita, totuttuja tulkintoja asioiden tilasta. Kyseenalaistaminen on KVP:ssä tärkeä oppimistekä, jonka tarkoitus on avata mahdollisuutta nähdä asiat toisin ja sitä kautta löytää myös uusia väyliä ja kohteita kehittämiselle. Kyseenalaistamisen helpottamiseksi annettiin vetäjille perehdytyskoulutuksessa eväitä lähinnä keskustelemalla kyseenalaistamisen ideasta sekä kertomalla vinkkejä tarkentavista kysymyksistä, joilla voi pyrkiä avaamaan ja konkretisoimaan esimerkiksi erilaisia to- tuuksina esitettyjä, yleistäviä tulkintoja asioista (esim. ”Meillä on aina kiire, eikä johtoa kiinnosta.”; ”Millaisissa tilanteissa koet kiirettä? Millaisissa asioissa toivoisit huomiota johdolta?”). Tehtävä ei kuitenkaan ole helppo, sillä jo itse muutostuotteen kokoaminen vie työskentelyaikaa ja vaatii vetäjiltä aktiivista osallistujien kuuntelua ja työskentelyn ohjaamista. Lisäksi vilkkaan keskustelun lomassa voi olla hankalaa ehtiä poimia ja kommentoida kyseisenlaisia, yleistäviä toteamuksia, jos ei ole aiemmin vastaavanlaista työskentelyä tehnyt. Aineiston perusteella näyttääkin siltä, että etenkin esimiesroo- lista vetäjäksi ryhtyvä kaipaa selkeämpää tukea ja välineistöä kyseenalaistamisen aikaansaamiseen.



Jälkihaastattelussa kommentoitiin, miten ulkopuolisen vetäjän olisi helpompi esittää ”tyhmiäkin” kysymyksiä ja haastaa väkeä arvioimaan esille tuotuja näkemyksiä kriittisesti. Esimiesasemassa olevalle tämä voi olla aluksi vaikeaa – etenkin kun työyhteisön kanssa olisi jatkettava arkea KVP-tapaamisen jälkeenkin. Tältä osin esimiehen työparina toimivan HR- tai vastaavan asiantuntijan rooli on merkittävä; tämä edustaa jossain määrin yksikön arjesta ulkopuolista toimijaa. KVP:n vetäminen työpareina vaikuttaakin olleen hankkeessa hyvä ratkaisu: tiimin tai työyksikön ulkopuolinen vetäjä on paitsi esimiehen tuki myös sopivasti neutraalimpi henkilö työyhteisön näkökulmasta. Esimiehen taas on tärkeää olla mukana luotsaamassa ja kannattelemassa osaltaan kehittämisen KVP:n myötä saamaa suuntaa.

Joissain prosesseissa haasteeksi nousi esimiehellä mahdollisesti ollut piiloagenda tai ennako- asenne työyhteisöä kohtaan. Etenkin mikäli työn kuormittavuus oli ehtinyt heijastua esimies-alais- suhteisiin ja ongelmat olivat henkilöityneet, oli esimiehen vaikea asettua avoimen ja vastaanotta- vaisen, kyseenalaistamista tukevan kehittäjän rooliin. Menetelmän jatkon kannalta keskeiseltä näyt- tää löytää välineitä auttaa prosessin vetäjiksi aikovia ja etenkin esimiehiä tunnistamaan omia en- nako-oletuksiaan ja prosessille asettamia odotuksia. Tämän jälkeen roolinvaihto avoimen ih- metteleväksi, kyseenalaistamista ja uusien ratkaisuideoiden esille tuontia tukevaksi vetäjäksi saattaa sujua helpommin. Nyt esimiehellä itsellään saattoi esimerkiksi olla mielessään hyvin vahva, sinänsä perusteltu visio siitä, mihin suuntaan hoitotyötä tulisi kehittää, mutta havainnoinnin perusteella hä- neltä puuttuivat välineet nostaa omat ajatuksensa yhteiseen keskusteluun ja työyhteisön arvioita- vaksi. Tämä näkyi jälkihaastattelussa turhautumisena siihen, että työyhteisö ei oivalla eikä kykene muuttamaan esimiehen toivomaan suuntaan, vaikka itse asiassa yhteisöä ei välttämättä tuettu pro- sessin aikana pohtimaan työn muutosta tavalla, jossa alaisten ja esimiehen näkemykset olisivat päässeet vuoropuheluun keskenään. Kuten eräs esimiehen työparina toiminut hyvin totesi: *”esimie- het tarvitsevat tukea - sitten he voivat kuulla myös työntekijöitä.”* Toisaalta etenkin yksiköissä, joissa alkuhaastattelujen perusteella oli jo entuudestaan olemassa vahvempi yhteisen kehittämisen kult- tuuri (esim. kehittämisspäiviä tai -palavereita, joihin työntekijät saivat esittää ajankohtaisia asioita työstettäväksi), keskustelussa päästiin havainnoijan tulkinnan mukaan nopeasti dialogiin. Toisin sa- noen KVP-vetäjät kuuntelivat ja kyselivät kiinnostuneina osallistujien ajatuksia, pyrkivät syventä- mään niitä lisäkysymyksiin, ja osallistujat puolestaan kertoivat avoimesti myös hyvin henkilökohtai- sista, työhön liittyvistä kokemuksistaan ja näkemyksistään.

Tutkija-kouluttajat huomasivat hankkeen aikana tarpeen tuoda niin sanottu toiminnan kehitysjän- nitteiden eli kehitysristiriitojen (Engeström 1995) tarkastelu kiinteämmin osaksi KVP-prosessia. Teo- reettinen tausta-ajatus on, että nykyisen toiminnan kehitysjännitteet näkyvät eri tavoin yksittäisten työntekijöiden kokemuksissa ja suhteessa työhön. Kehitysjännitteitä erilaisin kehittämiskokeilu- in ratkaisemalla taas pyritään luomaan toiminnalle uutta suuntaa (vrt. muutoslaboratorio- ja muutos- paga-menetelmä; ks. Virkkunen ym. 1994, Launis ym. 2010). Yhtä lailla muutoksen ja kehitysjännit- teiden jäsentämisen on tarkoitus tukea yksilön ymmärrystä tämän omasta ammatillisen kehityksen vaiheesta ja auttaa muotoilemaan henkilökohtaista tilannetta eteenpäin vievä kehittämistehtävä. Kehitysjännitteet tulivat keskusteluun selkeimmin, jonka vetäjien koulutuksessa aihetta oli käsitelty perusteellisemmin. Tulkinta syntyi kuitenkin pikemminkin toisen vetäjänä olleen toimesta kuin koko



yhteisön keskustelun pohjalta. Kehitysjännitteiden yhteisöllinen tulkitseminen vaatii jälleen vetäjältä metodologista osaamista eikä ole tehtävänä ensikertalaisille helppo.

Toiseen yhteiskeskusteluun tultaessa kävi ilmi joitakin prosessin organisointiin ja kokonaisuuden hahmottamiseen liittyneitä pulmia. Yksiköissä, joissa kesälomat osuivat keskelle KVP:a, oli ollut haasteellista löytää pienryhmille kokoontumisaikoja, minkä lisäksi osallistujien käytössä ollut materiaali eli KVP-osallistujan työkirja koettiin raskaaksi tai hankalasti hahmotettavaksi. Toisaalta jälkihaastatteluissa kävi ilmi, että mikäli osallistuja oli ehtinyt tutustua materiaaliin rauhassa, se oli ollut selkeä. Kiireessä taas vihkosen juoni helposti hukkuu. Parissa yksikössä oli sekaannusta siinä, montako pienryhmätapaamista olisi pitänyt ehtiä järjestää ennen toista yhteiskeskustelua - prosessin kulku ei siis ollut aina auennut työyhteisölle. Osassa yksiköistä toinen pienryhmäkeskustelu jäikin puuttumaan vähintään osalta osallistujista.

*Kvp:n toisessa yhteiskeskustelussa* havainnoijan huomio kiinnittyi siihen, että työyhteisöt lähtivät ker tomaan hyvin avoimesti pienryhmäkeskustelujen oivalluksista: ääneen jaettiin niin näkemys omasta ammatillisen kehityksen vaiheesta kuin ideoiduista kehittämistehtävistä. Yksiköiden keskustelut erosivat lähinnä siinä, miten paljon aiheita syvennettiin ja pohdittiin edelleen yhteisesti vai jäikö kommenttikierros enemmän toteamisen tasolle.

Voi sanoa, että kaikissa yksiköissä käytiin tarkasti läpi kaksi KVP:n toiseen yhteiskeskusteluun olennaisesti kuuluvaa vaihetta: ammatillisen kehityksen syklien (ks. 3.2.2) tarkastelu sekä kehittämistehtäväideoiden jakaminen. Kolmas palanen, muutokuvauksen syventäminen ja kytkeminen mainittujen kahden muun vaiheen peilauspinnaksi, sen sijaan jäi useimmiten puuttumaan. Muutoskuvaus saatettiin kerrata alussa nopeasti ja todeta, että siihen ei enää ole innostusta tai tarvetta jäädä pidemmäksi aikaa. Toisin sanoen prosessista jäi jossain määrin puuttumaan keskeinen kantava juonne: yhteisöllisen työn sekä yksilöllisten ammatillisten polkujen ja kehittämistehtävien saattaminen vuoropuheluun keskenään. Kyseessä on toisaalta paitsi KVP:n syvä ydinidea myös teoreettis-metodologisesti haasteellinen osuus, jonka haltuun ottaminen ensimmäistä kertaa tällaista interventiota luotsaaville on yleensäkin hankala tehtävä (Ylisassi 2011). Toisaalta osa vetäjistä oli hyvin taitavia tekemään silloitusta etenkin kehittämistehtävien ja laaditun muutokuvauksen välillä palaa-matta itse kehityspolkulakanaan: he kommentoivat osallistujien ideoita keskustelun lomassa nivomalla asioita yhdessä todettuihin muutossaasteisiin. Toiminnan yhteisöllisen ja yksilöllisen puolen yhteensaattamista siis tässä mielessä tapahtui, mutta ei niin eksplisiittisesti ja yhteiseen, koko keskustelun ajan näkyvillä olevaan muutokuvaukseen viitaten, että silloitus olisi ollut kaikille paikalla olleille läpinäkyvämpää ja jaetumpaa.

Ylipäättään toisen yhteiskeskustelun osalta hyödynnettiin hieman vähemmän yhteisesti näkyvillä olevia esityskalvoja tai asioiden kirjaamista ylös. Esimerkiksi kehittämistehtävät ja niistä sovittu seuranta saattoivat jäädä kirjaamatta yhteisesti muistiin; joissain paikoissa taas havainnoija-tutkija toimi apukirjurina tässä kohdin. Kirjaamisen tarkoitus on osaltaan tukea muun muassa kehittämistehtävien systemaattisempaa eteenpäin viemistä.



Vetäjinä toimineiden omien kommenttien perusteella KVP-prosessin ohjaaminen oli sitä helpompaa, mitä vähemmän aikaa perehdytyksen ja KVP-yhteiskeskustelujen toteutuksen välillä oli. Samoin ohjaajia luonnollisesti helpotti se, mikäli he olivat työkiireiltään ehtineet kerrata ja suunnitella tapaamisia rauhassa. Samankin yksikön ensimmäinen ja toinen yhteiskeskustelu saattoivat työpai-  
neiden vuoksi olla KVP-metodologian toteutumisen näkökulmasta hyvin erityyppiset. Kaiken kaikkiaan vetäjät itse vakuuttivat jälkihaastatteluihssa olevansa tyytyväisiä itse menetelmään, vaikka prosessien toteuttaminen kiireisessä arjessa ei ollut helppoa eivätkä kaikki odotukset prosessin synnyttämistä lopputuloksista täyttyneet. Useimmat pitivät mahdollisena ajatusta KVP:n tai jonkin sen osan käyttämisestä uudelleen tai soveltamisesta kehityskeskustelutyökaluna. KVP:n välineistöä etenkin ammatillisen kehityksen syklimalli sekä tavat jäsentää muutosta mainittiin. Erityisesti arvoksi prosessissa nähtiin se, että työntekijöiden ääni todella pääsi esille ja prosessi tuotti konkreettisia kehittämisaiheita. Tutkijan havaintokin oli, että vetäjät usein pyrkivät kannustamaan osallistujia ja sanomaan ääneen prosessin olevan työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa. Vetäjät kokivat saaneensa tehtävänsä varten riittävästi materiaaleja ja tukea niin toisiltaan kuin hankkeen tutkijoilta. Usein vetovastuuta oli etukäteen sovitusti säilytetty jommallekummalle vetäjälle enemmän sen mukaan, mikä tuntui yksikön tilanteessa toimivammalle. Ajatus vetäjien omasta KVP-opasvihkosta sai kannatusta: se tukisi prosessin vaiheiden hahmottamista ja työskentelyn eteenpäin viemistä.

Seuraavassa esitellään KVP-prosessien myötä syntyneitä kehittämistehtäviä. Mihin suuntaan kehittämistoimijuuus KVP-menetelmän tuella näyttää kehittämistehtävien perusteella liikkuneen?

#### 4.4.1.2 Kehitysvuoropuhelun tuottamat kehittämistehtävät

Kehitysvuoropuhelu-menetelmään kuuluu keskeisenä vaiheena kehittämistehtävien, *kehittävien kokeilujen*, ideointi ja toteutus. Ylipäättään kehittävän työntutkimuksen pohjalta tehtävissä interventioissa kehittämistehtävien laatimisen ja toteutuksen on tarkoitus toisaalta rohkaista kokeilemaan ja ottamaan toimijuuutta omassa työssä, toisaalta kehittävin kokeiluoin testataan yhteiskeskusteluissa luotua näkemystä työn nykytilasta kehitysjännitteineen sekä työn tulevasta, uudesta toimintamallista. Kehitysvuoropuhelun erityispiirteenä on kuitenkin se, että menetelmässä painotetaan vahvasti myös yksilöllistä näkökulmaa työhön sekä henkilökohtaisen ammatillisen kehityksen haltuun ottamista. Henkilökohtaista ammatillista ja yhteisöllisen työn kehitystä ei silti nähdä toisistaan irrallisina tai vastakkaisina vaan toisiinsa kietoutuvina. Näin ollen KVP:ssa osallistujia pyritään ohjaamaan kehittämistehtävien ideointiin toisaalta vahvasti omista lähtökohdista, mutta siten, että pohdinnan pohjana on aiempien keskusteluvaiheiden luoma uusi ymmärrys yhteisen työn muutossuunnista ja omasta työhistoriasta. Kehitysvuoropuhelu voikin tuottaa yhtä lailla hyvin henkilökohtaisia, omaa osaamista ja uraa uudelleen suuntaavia kehittämistehtäviä kuin yhteisöllisempiä, jaettuihin toimintatapoihin ja käytänteisiin liittyviä kokeiluja. Kaikki eri yksiköissä ideoidut kehittämistehtävät on esitelty taulukossa 10 liitteessä 2.

Valtaosa kaikkien osallistuneiden yksiköiden kehitysvuoropuhelun toisissa tapaamisissa julki-  
tuoduista kehittämistehtävistä kohdistui yhteisen työn kehittämiseen kuten käytäntöjen muuttami-



seen ja työnjaon selventämiseen. Kaikissa yksiköissä vähintään yhdeksi kehittämiskohteeksi valikoitui juuri työnjaon ja roolien selkeyttämiseen tai yhteistyön kehittämiseen liittyvä aihe. Kyse saattoi olla vastuuhoidajan tehtävän avaamisesta, lähi- ja sairaanhoitajien toimenkuvien kirkastamisesta, tiimirajojen häivyttämisestä tai esimerkiksi mitoituksen muutoksen myötä syntyneestä paineesta luoda aamuvuoroon uusia käytänteitä. Työnjaon selkeydellä miellettiin usein olevan suora yhteys yhteisön työilmapiiriin. Etenkin tiukemman henkilöstöresurssin (esim. kasautuvat sairauslomat, niukat sijaiskiintiöt) oli havaittu vaikuttavan siihen, millaisia odotuksia ja välillä ennakkoluuloja eri ammattiryhmät ja kollegat kohdistivat toisiinsa: *"- - vähemmän väkeä mut hoidetaan hommat samal taval. X täs mun kaa tiedostaa tän mut tiedostaako muut? Me tehään hallaa itellemme sillä, ett ei toimita toisin. - - - Me ei vaan toimita yhteisönä vaik henki sinänsä ok - -"*.

Muutamin muinkin muutosehdotuksin pyrittiin siihen, että tilanteet olisivat arjessa sujuvampia ja tunnelma rauhallisempi niin hoitohenkilökunnan kuin asiakkaiden kannalta. Ruokailukäytäntöjen uudistaminen, ryhmäkodin pelisääntöjen kirkastaminen ja aukikirjoittaminen sekä esimerkiksi uudenlaisen, hoitajien ja asukkaiden yhteiskäytössä olevan taukotilan luominen palvelutaloon ovat esimerkkejä tämääntyyppisistä kehittämideoista. Näissä asiakkaiden ja hoitajien edut ja hyvä kietoutuvat yhteen. Esimerkiksi dementia-ryhmäkodissa on tärkeää olla rauhallinen tunnelma ja tahti ei vain työviihtyvyyden vuoksi, vaan jotta asukkailla on turvallinen olo. Myös oikeassa elvyttää hoitajien ja asukkaiden yhteiset tilaisuudet ja vuodenkulkuun liittyvät juhlahetket (ns. yhteisöpalaverit) yhdistyvät yhteisöllisyyden edistäminen, halu kehittää toimintaa asukkailla mieleisemmäksi sekä tarve tarjota myös hoitajille virkistystä hoidollisten tehtävien lomassa.

Kehittämistehtävät eivät välttämättä syntyneet täysin uusista ideoista. Osin aiheet valikoituivat teemoista, joista yksiköissä oli pitkään puhuttu mutta joiden suhteen ei vielä ollut päästy käytännössä eteenpäin. Jotkin kehittämistehtävät taas liittyivät aiheisiin, joiden suhteen oli aiemminkin yritetty löytää ratkaisua ja tehdä erilaisia kokeiluja pääsemättä kuitenkaan kaikkien mielestä riittävän hyvään lopputulokseen. Esimerkki tällaisesta pitkään työn alla olleesta kehittämistarpeesta oli erään palvelutaloyksikön ruokailukäytäntöjen uudistaminen. Ruokailu koettiin sekä hoitajien että asukkaiden osalta rauhattomaksi, ja toisaalta itse ruokalatala asetti rajoituksia sille, millaisia uusia vaihtoehtoja oli tarjolla. Ruokailukäytäntöjen uudistamiseen päätti tarttua yksi yksikön lähihoitaja kehittämistehtävänä; sovittiin myös, että muutama muu on eri asioissa hänen apunaan. Lopulta jälkihaastattelussa yhtä lukuun ottamatta kaikki osallistujat mainitsivat ruokailuun liittyvän kehittämistehtävän – se oli siis selvästi yhteisöllisesti merkittävä kehittämisaihe. Mielenkiintoista onkin, miten kehittämisprosessi voi toisaalta saada tarttumaan ikuisuuspulmalta näyttäneeseen aiheeseen, toisaalta antaa luvan tehdä kokeiluja asiassa, jonka ratkaisemattomuus on pitkään hiertänyt arjen sujuvuutta.

Valtaosassa alkuhaastatteluja ja jossain määrin ensimmäisissä yhteiskeskusteluissa puhuttiin vahvasti asukkaiden viihtyvyydestä, viriketoiminnan haasteista ja ylipäättään asiakaslähtöisyyden vahvistamisen tarpeesta. Kehittämistehtävissä asiakasnäkökulma tuli kuitenkin mukaan useimmiten epäsuorasti, kietoutuen hoitajien työn sujuvoittamiseen (poikkeuksena esim. suoraan viriketoiminnan suunnitelmallisempaan toteuttamiseen tähdännyt kehittämisidea). Näin oli myös muun muassa hoitajien osaamisen kehittämiseen liittyvien aiheiden kohdalla, joita monesti perusteltiin ensin



hoitajien näkökulmasta, joskin niitä pidettiin keskeisinä myös asiakkaiden kannalta. Esimerkiksi lähihoitajien perehdyttäminen tiettyihin, sairaanhoitajan tehtävänä olleisiin toimenpiteisiin tuo hoitajille mahdollisuuden laajentaa omaa osaamistaan ja toisaalta helpottaa sairaanhoitajan työtaakkaa. Asukkaalle taas hoitajien laajempi osaamiskirjo tuo mahdollisuuden saada esimerkiksi tietyt kokeet hoidetuksi tutussa palvelutalossa sen sijaan, että sairaanhoitajan työvuorojen ulkopuolella olisi aina matkustettava terveyskeskukseen. Yhtä lailla uudentyypisen, haasteellisen asiakasryhmän kanssa toimimisen käytänteiden ja sääntöjen kirkastaminen on aihe, joka on tarpeen hoitajien työhyvinvoinnin mutta myös asiakkaan eettisesti kestävästä kohtaamisesta kannalta: missä menevät rajat asiakkaan itsemääräämisoikeuden ja hoitajan velvollisuuksien ja vastuiden välillä.

Eräs kehittämisaiheena hyvin yleinen mutta samalla problemaattinen valinta tuli niin ikään esille lähes kaikissa yksiköissä: atk-taitojen kehittäminen, niin laitteiden kuin ohjelmistojen hallinta. Atk-taitojen kehittäminen tai ajan tasalle saattaminen on sinällään relevanttia työn hallitsemiseksi. Esimerkiksi kotihoidossa mobiilipäätteet alkavat olla arkea yhä useammassa yksikössä, mutta laitteet on saatettu ottaa käyttöön melko pienellä perehdytyksellä, jolloin ne pikemminkin herättävät pitkään vastustusta kuin tulevat käyttöön kunkin omaa työtä helpottavina uusina välineinä. Problemaattisen kehittämisaiheesta tekee kuitenkin se, että usein kyseinen aihe valikoituu hyvin nopeasti ja ikään kuin ”helppona vaihtoehtona”. Atk-taitojen ajantasaistaminen on tärkeä aihe mietittäväksi henkilöstökoulutuksen näkökulmasta. Sen sijaan kehittämistehtävänä atk-aiheen pitäisi mielusti linkittyä syvemmin ymmärrykseen teknologian merkityksestä työn kokonaisuudessa ja palvelun tuottamisessa asiakkaalle. Useassa yksikössä atk ja erilaiset kirjalliset työt nousivat esille yhteiskeskusteluissa - ”ei ehditä tehdä perustyötä, kun on niin paljon kirjaamista”. Tässä kuitenkin näkyy juuri olennainen työn muutos, joka tulisi ottaa yhteisesti haltuun: onko kirjaaminen vain erillinen lisä ja irrallinen sääntö varsinaisen hoitotyön ohessa vai onko tai voisiko se olla väline hyvään asiakastyöhön pyrittäessä? Useinkaan tähän keskusteluun ei kehittämistehtävien aiheita pohdittaessa päästy. Toisaalta muutamissa henkilökohtaisissa kehittämistehtävissä atk- ja teknologia-aihe oli valikoitunut nimenomaan työn muutoksen pohdinnasta syntyneiden oivallusten myötä. Tällöin valintaa esimerkiksi perusteltiin siten, että oli ymmärretty oman työn muuttuneen paljon, ja koska oli intoa jatkaa nykyisessä tehtävässä, heräsi tarve ottaa uusi, aiemmin vastenmieliseltä tai vieraalta tuntunut työvälineistö paremmin käyttöön. Oli siis syntynyt halu saattaa oma ammatillinen osaaminen vastaamaan muuttuneen työn vaatimuksia.

Selkeästi henkilökohtaiseen ammatilliseen kehitykseen linkittyneet kehittämistehtävät jäivät vähemmistöön, joskin isossa osassa kehittämisaiheita yhteinen ja henkilökohtainen myös risteävät tai tuottavat uutta toinen toisiinsa. Esimerkiksi muistisairauksien hoidossa kouluttautuminen (ks. liite 2, taulukko 10) vahvistaa palvelutalossa olevaa osaamista, mutta on samalla myös tietoinen valinta suunnata omaa ammatillista polkua kohti mahdollista muistihoidajan toimea. Toisaalta yhteiskeskustelussa avoimesti esiin tuotujen kehittämistehtävien kokonaisuus ei täysin kuvaa sitä, mihin kaikkien kehittämistoimijuuksien prosessin aikana ja myötä suuntautui. Vaikka yhteisöllisesti suuntautuneet kehittämistehtävät olivat selkeänä enemmistönä, tuotiin jälkihaastattelussa esiin omia lähitulevan urasuunnitelmia tai pohdintoja halusta kehittää omaa osaamista uuteen suuntaan sellaistenkin osalta, jotka eivät olleet halunneet tai kokeneet tarpeelliseksi käsitellä asiaa jaetusti työyhteisön



kuullen. Osalla pohdinnat olivat hyvin alustavia; osa taas kertoi hakeneensa tai suunnittelevansa hakua uuteen toimeen tai koulutukseen.

Myös KVP-vetäjinä toimineet toivat jälkihaastatteluissa esiin oman näkemyksensä valituista kehittämistehtävistä. Positiivisena pidettiin sitä, että prosessi todella tuotti konkreettisia kehittämisaihi- oita ja kehittämistarpeista päästiin keskustelemaan yhteisesti. Osa aiheista oli esimiesten näkökul- masta sellaisia, jotka olisi pitänyt saada ennen pitkää työn alle ilman KVP-prosessiakin. Sinänsä työn- tekijät valitsivat siis esimiesnäkökulmasta relevantteja teemoja, ja hankkeen koettiin ajoittuneen tässä mielessä sopivaan vaiheeseen yksiköissä. Esimiehet kokivat myös tärkeäksi huolehtia omalta osaltaan siitä, että kehittämistehtävät etenevät. Oli esimerkiksi saatettu sopia, että kehittämisen edistymistä käsiteltäisiin säännöllisesti yksikön palavereissa.

Kriittisempää pohdintaakin kehittämistehtävistä heräsi. Jonkin yksikön kohdalla vetäjiä jäi mietityt- tämään, miten yhteiskeskustelussa vaikutti siltä, että vain jokunen oli miettinyt aidosti omaa kehit- tämisaihetta ja loput taas valitsivat aiheensa ikään kuin helpoimman kautta ja menivät mukaan jon- kun toisen esille nostamaan ideaan. Syntyi mielikuva, että itseä ei ollut haastettu miettimään. Toi- saalta todettiin, että kaikki eivät välttämättä isossa ryhmässä päässeet tai halunneet päästä ääneen oman aiheensa kanssa. Yksiköiden välillä olikin eroja kehittämiskulttuureissa ja siinä, kuinka tottu- neita yhteiseen työstämiseen oltiin ennen KVP:a. KVP saattoi myös ajoittua ryhmän kannalta kuor- mittavaan vaiheeseen, jolloin kehittämistehtäviin ei riittänyt voimia tai mielenkiintoa. Toisaalta voi kysyä, miksi prosessi ei onnistunut joidenkin kohdalla herättämään kehittämistoimijuutta ja halua tarttua omakohtaisesti tärkeänä pidettyyn aiheeseen. Kyse voi olla siitä, että prosessi ei ole onnis- tunut nostamaan pohdintaan yksilön tai yhteisön näkökulmasta keskeistä, työhön liittyvää kehitys- jännitettä, jolloin motivaatio kehittämiselle ja kokeilemiselle jää ulkokohtaiseksi. Tältäkin osin KVP:n jatkokehittämisessä on pohdittava, millainen muutokuvauksen työstämiseen kytkettävä kehitysjän- nitteiden tarkastelutapa olisi vetäjille helposti haltuun otettava ja toimiva keino tukea kehittämistar- peen viriämistä tai esiin nostamista.

#### 4.4.1.3 Yhteenveto: kehitysvuoropuhelu-prosessien toteutuminen ja prosessien tuottamat kehittämistehtävät

Kehitysvuoropuhelu toteutettiin kaikkiaan neljässä eri yksikössä, joista jokaisessa prosessi muotou- tui omanlaisekseen. Vaihtelua oli niin osallistujaryhmän kokoonpanossa kuin prosessin sisältämien vaiheiden ja tapaamisten määrässä. Huomionarvoista kehittämisen kannalta ylipäätään on se, että vain yhdessä yksikössä neljästä esimiestilanne säilyi koko prosessin ajan ennallaan. Kaikissa muissa tapahtui esimiesvaihdoksia ennen tai jälkeen prosessin; yhdessä taas esimiehen sijainen vakinais- tettiin esimiestehtävään. Vaikka muutoksista huolimatta prosessit saatiin kuljetettua läpi, on mie- lenkiintoista pohtia, mitä esimiesvaihtuvuus tarkoittaa pitkäjänteisen kehittämisen sekä työntekijä- lähtöisen kehittämiskulttuurin ja sen tuottamien ideoiden levittämisen ja vakiinnuttamisen näkö- kulmasta.

KVP toteutettiin siis organisaatioiden omana prosessina: kuhunkin yksikköön koulutettiin KVP-ve- täjiksi lähiesimies ja tälle työpari. Kaikille vetäjinä toimineille KVP itsessään oli uusi menetelmä.





Vaikka KVP-prosessia tukemaan oli tutkijoiden toimesta laadittu materiaaleja ja työstetty tapaamisten käsikirjoituksia yhdessä vetäjien kanssa, KVP varsinaisesti syntyy ja muotoutuu vasta ohjaustilanteissa, vetäjien luotsaamana. Näin ollen keskeistä on ollut tarkastella, mitä prosesseissa lopulta tapahtui ja mitä huomioita esimerkiksi koulutuksen kehittämiseksi voidaan tehdä.

Kaiken kaikkiaan KVP-prosessit toteutuivat erittäin hyvin - kaikki prosessit saatiin päätökseen tavalla tai toisella ja kaikista saatiin jälkihaastatteluissa pääosin hyvää palautetta niin vetäjiltä kuin osallistujilta. Jokaisessa yksikössä havaittiin myönteisiä muutoksia niin ilmapiirissä kuin konkreettisten kehittämisaikojen tuloksena. Vaikka vetäjien perehdytys oli hyvin tiivis ja käsiteltäviä asioita paljon, osoitti havainnointi vetäjiksi kouluttautuneiden omaksuneen menetelmän perusrakenteen ja juonen hyvin sekä vetäjien olleen taitavia soveltamaan niitä omassa yksikössään. Prosessien toimivuus näkyi parhaimmillaan siinä, miten yhteiskeskustelutapaamisissa virisi ennen pitkää vilkas keskustelu ja osallistujat uskalsivat kuvata niin ammatillisen kehityksen vaiheitaan kuin kehittämistehtäväideoitaan ryhmän kuullen. Päästiin dialogiin, jossa ajatuksia jaettiin avoimesti. Joissain yksiköissä tätä todennäköisesti tuki olemassa oleva kehittämiskulttuuri, jonka myötä osallistujat olivat tottuneet esittämään ideoita ja kriittisiäkin ajatuksia esimiehelle ja työtovereille.

Suurimmat haasteet prosessien läpiviennissä sen sijaan liittyivät selkeimmin kahteen seikkaan: KVP-menetelmän syvempään teoreettis-metodologiseen hallitsemiseen sekä vetäjinä toimineiden uudenlaiseen roolinottoon itse keskustelutilanteissa (etenkin esimiesroolin muuttaminen). Nämä kaksi myös osin linkittyvät toisiinsa, sillä parhaimmillaan KVP:n olisi tarkoitus sisältää välineitä (esim. kysymyspatteristoja, erilaisia selittäviä malleja kuten muutos-mallit ja ammatillisen kehityksen sykli), joilla perinteistä roolijakoa työyhteisössä sekä asioiden henkilöitymistä voitaisiin välttää. Tarkoitus on päästä katsomaan asioita etäämpää, yhdessä ihmetellen. Koulutuksessa onkin jatkossa syytä huomioida tarkemmin vetäjien mahdollinen lähtöorientaatio (esim. esimiehen ennakoluulot työyhteisöä kohtaan ja piilotavoitteet prosessin tulosten suhteen) sekä antaa selkeämmin välineitä esimerkiksi työyhteisön oppimista edistävän kyseenalaistamisen tukemiseen.

Tarkempaa pohdintaa ja analyysia vaatii sen sijaan KVP:n teoreettis-metodologiseen perustaan liittyvä haaste. Kuten havainnointi osoitti, toteutuneissa prosesseissa oli useampia vaiheita, joissa KVP:n tutkija-kehittäjävetoiseen perusversioon liittyvät periaatteet tai vaiheet eivät toteutuneet tai olivat mukana lähinnä implisiittisesti. Tällaisia olivat muun muassa toiminnan muutoksen vaiheiden kiteyttäminen ja uudelleennimeäminen, toiminnan kehitysjännitteiden paikantaminen yhdessä sekä ammatillisen kehityksen vaiheiden ja kehittämistehtävävalintojen peilaaminen muutuskuvaukseen.

Ensimmäisten kokeilijayksiköiden osalta esimerkiksi kehitysjännitteiden tarkastelun puuttuminen johtuu perehdytyksessä tehdyistä valinnoista: haastavaa aihetta ei tarkoituksella otettu tarkemmin käsittelyyn koulutuksessa. Se kuitenkin lisättiin mukaan seuraavien yksiköiden koulutuspakettiin tutkijan tekemien kenttähavaintojen perusteella. Kaikkia mainittuja teoreettis-metodologisia periaatteita ja sisältöjä koskee kuitenkin se, että ne ovat samalla kertaa sekä KVP:n syvää ydintä - "sitä, mikä tekee KVP:sta KVP:n" - että vaativia aiheita, joiden omaksumiseen tiivis perehdytyskoulutus ei selvästi anna riittävästi tukea. Aiheellinen kysymys onkin, missä määrin tätä syvää menetelmäydintä pitäisi pyrkiä vahvistamaan, mikäli KVP:a levitetään edelleen. Vastakysymyksenä voi esittää, missä



määrin ja miten taas on syytä keventää menetelmäversiota juuri näiltä osin, jotta KVP:sta tulisi ketterästi työyhteisöjen omaan käyttöön siirtyvä sovellus.

Edellä kuvattiin KVP-prosessien tuottamia tuloksia ennen kaikkea syntyneiden kehittämistehtäväideoiden näkökulmasta. Kehittämistehtävien ideointi on vaiheistettu itse KVP-prosessiin, mikä osaltaan pakottaa osallistujia etenemään puheesta kehittämissitoumuksiin. Tältä osin KVP siis lähikohtaisesti pyrkii tuottamaan tekoihin yltävää kehittämistoimijuutta. Valtaosa kehittämistehtävistä liittyi yhteisiin käytäntöihin ja toimintatapoihin, kun taas henkilökohtaisemmat, ammatilliseen kehitykseen liittyvät aiheet jäivät selvään vähemmistöön etenkin siltä osin, mitä niistä jaettiin yhteisesti yhteiskeskusteluissa. Pääosin kehittämistehtävät kohdistuivat yksiköiden nykytilanteen parantamiseen. Varsinaiset tulevaan, uuteen toiminnan vaiheeseen suuntaavat tai tulevan visiota rakentavat kehittämistehtävät olivat vähäisiä. Tätä selittää osaltaan se, että kehityspolkulakanoissa ja näin syntyneissä muutoskuvauksissa painottui ennen-nyt-aikajänne. Tulevaa ei perehdytyskoulutuksesaakaan ohjeistettu käsittelemään yhtä tarkasti vaan painotus oli enemmän toiminnan nykyisen muutosvaiheen näkyväksi tekemisessä.

Kehittämistehtävät kumpusivat osin aiheista, joita "olisi ollut ajankohtaista käsitellä ilman KVP:akin". Näin monesti voikin olla: kehittämisprosessi kannustaa ja antaa luvan tarttua aiheisiin, jotka ovat olleet pitkään puheissa mutta joihin ei ole tullut syystä tai toisesta todella tartuttua. Kehittämistehtäviä usein kiitellään siitä, että ne tuovat prosessin konkreettiselle tasolle. Näin kävi myös Toimihankkeen KVP-kokeiluyksiköissä. Toisaalta muutama seikka kehittämistehtävien aihevalinnoissa ja valikoitumistavassa herätti sekä tutkijan että vetäjät miettimään, miten osallistujia voisi haastaa yltämään totutut mukavuusrajat. Ensinnäkin hankkeessa näkyi muistakin kehittämisprosesseista tuttu ilmiö, jossa tietyssä mielessä helppo tai ilmeinen aihe tulee valituksi ilman tarkempaa omakohtaista perustelua sen tärkeydestä ja yhteydestä ammatilliseen kehitykseen ja yksikön muutosvaiheeseen. Tämä ilmiö linkittyy toiseen, ei vain Toimi-hankkeessa nähtyyn seikkaan: joskus on ikään kuin helpompi lähteä mukaan kollegan esille nostamaan, helpolta tuntuvaan aiheeseen kuin pysähtyä miettimään omaa, kenties mielekkäämpääkin kehittämisaihetta. Voikin pohtia, mikä prosessissa, yksikön senhetkisessä tilanteessa tai kehittämiskulttuurissa sysää helpommin tämäntapaiseen aihevalikointiin. Kehittämistehtävän muotoileminen voi toki tuntua haasteelliselta - varsinkin, jos vastaavantyyppistä kehittämistä ei ole aiemmin työyhteisössä tehty. Kuitenkin kehittämistoimijuuden näkökulmasta keskeistä olisi löytää välineitä, joilla kunkin työntekijän oma mielenkiinnon kohde ja työyhteisön kehittäminen voitaisiin saattaa hedelmällisellä tavalla yhteen. Aihe, joka tulee valikoiduksi, "koska jotain on valittava", ei välttämättä kannu sanoista tekoihin. Toisaalta vetäjillä ei välttämättä itse keskusteluhetkellä ole keinoja haastaa osallistujia perustelemaan ja pohtimaan. Näin on etenkin, mikäli kehittämistehtäviä ei enää yhteisesti peilata laadittuun muutoskuvaukseen, joka voisi antaa ikään kuin oikeutuksen pyytää osallistujia vielä tarkentamaan ja syventämään aihevalintaansa. Tämä on syytä huomioida KVP-menetelmäversion ja sen perehdytyskoulutuksen edelleenkehittämisessä.



KVP:n toteutumista arvioitiin edellä suhteessa teoreettis-metodologiseen perusmalliin. Tällainen tarkastelu antaa kuvaa menetelmän kehittämishaasteita. Kuitenkin menetelmäkokeiluissa saavutettiin hyviä tuloksia. Kahdessa seuraavassa luvussa katsotaan tarkemmin KVP:n seuraamuksia yhteisölliseltä ja yksilötasolta. Yhteisöllistä näkökulmaa tarkastellaan erään osallistuneen yksikön KVP-prosessin kuvauksen kautta. Kyseessä on esimerkki, jossa prosessi ei toteutunut toivotulla tavalla mutta tuotti silti tuloksia kehittämistoimijuuden näkökulmasta. Yksilötason KVP-tuloksia esitellään kolmen tapausesimerkin kautta. Näissä kiinnostuksen kohteena on, miten KVP onnistui tukemaan henkilökohtaista ammatillista kehitystä ja sitä kautta kehittämistoimijuutta.

## 4.5 Palvelutalotiimin polku kehitysvuoropuhelu-prosessin kompastuskivistä yhteisölliseen kehittämistoimijuuteen

### 4.5.1 Taustaa: palvelutalon tiimi suuntaa etsimässä

Tässä luvussa kuvataan yhden Toimi-hankkeessa kehitysvuoropuhelua kokeilleen palvelutalon tiimin kehityspolkuja. Virasto, jonka alaisuuteen palvelutalo kuuluu, lähti Toimi-hankkeeseen tilanteessa, jossa organisaatiossa myllersivät muutokset ja tunnistettiin tarve löytää keinoja työntekijöiden kehittämisideoiden näkyväksi saattamiseen. Palvelutalo ja kyseinen tiimi valikoituivat kokeilun kohteeksi ajankohtaisten muutostensa vuoksi. Vaikka kehittämisprosessi kohtasi monenlaisia käytännön ongelmia ja kritiikkiä, syntyi lopputuloksena työyhteisöön uudenlaista kehittämistoimijuutta. Seuraavassa tarkastellaankin tiimin kehityskaarta: Millaisesta kehityspolusta on kyse - mitä haasteita prosessissa ilmeni ja millaisia tuloksia saavutettiin? Mitä tämä esimerkki paljastaa KVP:n mahdollisuudesta tukea kehittämistoimijuutta?

Kuvaus on laadittu osin yhteistyössä KVP-vetäjänä toimineen organisaation sisäisen asiantuntijan sekä tiimin esimiehen kanssa: he ovat hyväksyneet tutkijan laatiman tekstipohjan sekä tuoneet osaksi kuvausta omat havaintonsa tiimin tilanteesta kehitysvuoropuhelu-prosessin jälkeen eli ajalta, jolta tutkijalla ei ole havainnointiaineistoa. Koostamisessa on hyödynnetty kaikkia tiimin kehitysvuoropuhelusta kerättyä aineistoa (haastattelut, havainnoinnit, yhteiskeskustelujen tuotokset). Kyse ei ole systemaattisesta eri aineistojen analyysistä vaan useamman lukukerran ja tiivistyksen pohjalta tehdystä pelkistämisestä. Tämän pohjalta kirjoitettiin narratiivi, jonka edellä mainitut KVP-vetäjänä toiminut sekä tiimin esimies ovat kommentoineet ja tarkistaneet. Alkuperäinen teksti (laajennettu abstrakti) on ollut esillä vuoden 2015 Työelämän tutkimuspäivillä (Heikkilä ym. 2015). Tätä raporttia varten tutkija on lisännyt tekstiin vielä tarkennuksia: kuvausta ja vertailua KVP-menetelmän perusversioon sekä aineisto-otteita.

Kyseinen palvelutalon tiimi oli muodostettu vastikään syksyllä 2013, juuri ennen Toimi-hankkeen käynnistymistä, jakamalla kahden aiemman tiimin henkilöstö uudelleen. Tiimiin kuului niin sairaan- kuin lähihoitajiaakin. Alkuhaastatteluissa kuvattiin muutoksen tulleen yllätyksenä eikä kaikille ollut selvää, miksi aiempi työnjako ei ollut vaikuttanut johdosta toimivalta. Monet toivat esille kokemusta



siitä, miten päätökset usein tulevat ylhäältä ilman, että työntekijöillä on niihin mahdollisuutta vaikuttaa:

*V: Jos mieltii nyt tätä tiimijakoa - - - niin oikeestaan se on silleen että meille heitetään se pommi ja sitten me ensin spekuloidaan sitä kollegoiden kanssa ja ruvetaan toimimaan, ja sitten joissain tapauksissa yritetään keskustella, esimerkiksi tiimipalaveriin tuoda. Mut se on oikeestaan, ei meitä oikeestaan kuunnella. Se on mitä toimintamalleja me saadaan niin niiden mukaan meidän täytyy mennä. Vaikka me koettas järjestömäksi, niin niin mennään ku sanotaan.*

Tiimien uusjakoa oli tuettu ulkopuolisen kouluttajan avulla, mutta yhteisössä koettiin, että tiimiytyminen oli vasta alkuvaiheessa. Työntekijöitä puhuttivat etenkin yhteiset työkäytännöt tai pikemminkin niiden puuttuminen: siinä missä joku koki, että kukin saisi yhä vapaasti noudattaa tuttuja työtapojaan, kaipasi toinen selkeämpiä yhteisiä linjanvetoja uuden tiimin kesken. Etenkin ruokailu- ja suihkukäytännöistä vallitsi eri näkemyksiä. Koettiin myös, että hoitajille valuu jatkuvasti tehtäviä, jotka aiemmin on hoitanut jokin muu taho. Yhteisiä käytänteitä oli yritetty etsiäkin, mutta kiire vei ajan työyhteisön kehittelytyöltä ja kiristi ilmapiiriä. Tiimipalaverit koettiin lähinnä tiedottamiseksi, sillä vapaaseen keskusteluun ei jäänyt aikaa. Tämä osaltaan tuotti hankausta esimies-alaisuuteen, kun vielä henkilöstöressurssien tiukkuus kiristi työpainetta molemmin puolin. Keikkalaisten järjestäminen vei esimieheltä paljon aikaa, ja toisaalta keikkalaisten käyttö lisäsi vakinaisten vastuuta ja työkuormaa.

Vaikka kehittämisen areenat tuntuivat puuttuvan, kävi alkuhaastatteluissa ilmi, että tiimissä kuitenkin pohdittiin ja kokeiltiin monenmoista. Jotkut ideoivat itsekseen pieniä asioita asukkaiden iloksi, mutta lähikollegaa kauemmas ideoista ei hiiskuttu. Yhdessä oli sovittu vaikkapa CD-levytuokion järjestämisestä vaihteluna radiotarjonnalle tai iloisempien serviettien hankkimisesta juhlapäiväksi ruokapalvelun valkoisten liinojen sijaan.

*V: Keskenään puhutaan mut ei me eteenpäin sit puhuta. Ollaan me nyt itse keksitty jotain tämmöstä että tuodaan omaa musiikkia et ne sais siellä kuunnella, mummot ja papat, että yks keksi että hei tuodaan omii cd:itä. Mäki että mähän voisin Olavi Virtaa tuoda, nehän tykkää. Ettei aina sitä radioo tarvii kuunnella.*

Kuten luvussa 4.4.1.2 todettiin, usein kehittämistoimijuus oli sidoksissa asukkaisiin - etenkin omia vastuuhoidettavia haluttiin piristää ja kehitellä heille arkirutiinista poikkeavia yllätyksiä:

*V: Mäki keksin - - et no nii, nyt sitte pääsiäisenä mä tarjosin niille - - pienii [suklaa]munii et mä keksin vaan sit ku mun omia asukkaita - - et okei nyt mä tarjoon teille jotain pientä*

Monet uudemmissa työntekijöistä kuitenkin kokivat, että eivät vielä uskalla esittää omia ideoitaan kokeneemmille. Joku taas totesi, että tiimimuutoksen myllerryksen tulisi vielä tasaantua, jotta aika



olisi kypsä uudelle. Toisaalta joidenkin kohdalla aiemmat kokemukset ideoiden tyrmätyksi tulemisesta olivat luoneet kyynistä asennetta siihen, meneekö mikään uudistusidea yhteisössä ylipäätään läpi.

Haastatteluissa mainittiin työn innostavina puolina hyvät työtoverit ja etenkin asiakkaat. Useat kuvasivat toivettaan turvata asukkaille hyvä vanhuus ja toisaalta pitivät hienona mahdollisuutta oppia elämää nähneiden ihmisten tarinoista monenlaista. Kiire tuotti silti tunnetta siitä, että hoitotyötä ei pysty tekemään kuten haluaisi eikä omaisyhteistyökään kaikilta osin ole toivotulla tolalla. Itse palvelutalorakennuskin mutkisti arjen toimia: vanha ja alkujaan muuhun käyttöön tarkoitettu talo oli sokkeloinen ja ahdas, mikä vaikutti esimerkiksi huonokuntoisempien asukkaiden suihkutusten hoitamiseen. Kehitysvuoropuheluun tiimi lähti varovaisen innostuneesti.

#### 4.5.2 Kehitysvuoropuhelu-prosessi: kuopista kehittämistoimijuuteen

Seuraavassa kuvataan tiimin kehitysvuoropuheluprosessia erityisesti siihen kuuluneiden koko tiimin yhteiskeskustelujen sekä prosessissa vastaan tulleiden haasteellisten vaiheiden näkökulmasta.

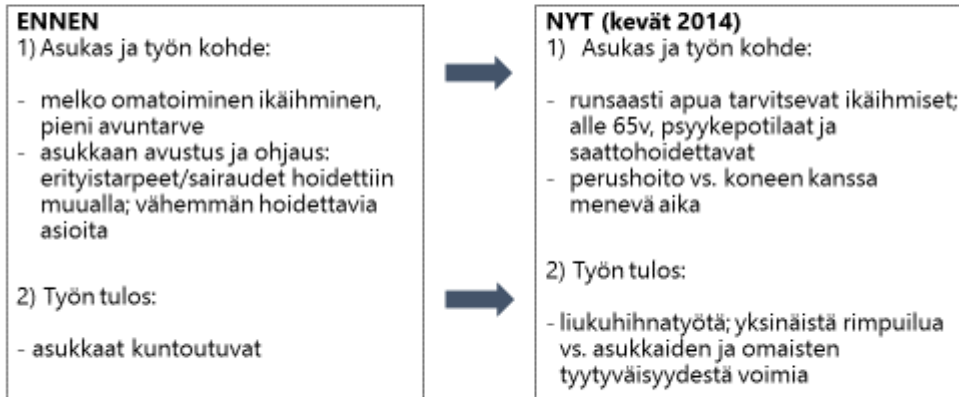
##### 4.5.2.1 Ensimmäinen yhteiskeskustelu

Kehitysvuoropuhelun ensimmäinen vaihe on yhteiskeskustelu, jossa yhteisö pysähtyy pohtimaan ja kuvaamaan työnsä muutosta: mitä työ oli ennen, miltä nykyinen arki näyttää ja mitä lähitulevaisuudesta tiedetään tai ounastellaan. Tarkoitus ei ole vain kuvata muutosta vaan tutkailla, miten työn aiemmat vaiheet näkyvät tämänhetkessä arjessa jännitteinä ja kehittämistarpeina. Käytännössä kyseisessä palvelutalossa prosessi aloitettiin kahdella samansisältöisellä yhteiskeskustelutilaisuudella: vuorotyön ja henkilöstötilanteen vuoksi ei ollut mahdollista saada koko tiimiä paikalle yhdellä kertaa.

Varovaisen alun jälkeen osallistujat lähtivät molemmissa ryhmissä keskustelemaan työnsä muutoksesta kehityspolkulakana-ryhmätyön avulla. Esille nousi samoja huolenaiheita kuin alkuhaastatteluissakin. Suuri muutos koettiin tapahtuneen palvelutalon asiakaskunnassa: asukkaat ovat yhä huonokuntoisempia ja usein monisairaita, minkä lisäksi joukossa on myös aiempaa enemmän psyhykepotilaita.

*V: Muistan sillon kymmenen vuot sit ku alotin tässä palvelutalos niin nää kävi ite syömäs vähä silmätippo käytiin ja lääkkeit antaa. Sit vähä jotain pesuapuja niin, nyt vähä toinen meininki. (ote alkuhaastattelusta)*

Vaikka tavoitteena on kuntouttava työote, sen toteuttamiseen ei koettu käytännössä olevan edellytyksiä. Yhtenäisten hoitokäytäntöjen tarpeesta sekä yhteisten pelisääntöjen kertaamisesta keskusteltiin jälleen. Saattohoito on tullut osaksi työtä, ja sen suhteen kaivattiin kipeästi lisäosaamista sekä työnjaon käytäntöjen uudistamista. Kuvassa 12 on kehityspolkulakana-ryhmätöiden pohjalta tehty pelkistys työn muutoksesta palvelutalossa.



Kuva 12. Työn kehityspolku palvelutalossa. Tutkijan tekemä pelkistys työn kohteessa ja tuloksessa tapahtuneen muutoksen näkökulmasta kahden kehityspolukulakana-ryhmätyön pohjalta.

Henkilöstöresursseja pohdittiin monesta näkökulmasta. Työtä tehtiin minimimiehityksellä, ja moni koki mitoituksen laskutavankin muuttuneen aiemmasta. Molempia ryhmiä mietitytti, miten jatkossa voitaisiin saada apua hoiva-avustajista, lisätä vapaaehtoisten määrää ja toisaalta saada jokin kevytkoulutus, jonka kautta alasta kiinnostunut voisi helposti päästä tutustumaan hoitotyön arkeen. Tii-min tilanteen kärjistymistä kuvannevat tunnepitoiset, kuvailevat ilmaukset, joita työstä käytettiin: *liukuhihnatyötä, säheltämistä, poukkoilua, yksinäistä rimpuilua ja selviytymistä päivästä toiseen, ollaan olemassa vain tulosta varten* (ts. jotta paperit näyttävät hyviltä ja pysytään budjetissa).

Kaiken kaikkiaan ensimmäinen yhteiskeskustelu muodostui *tuuletuspalaveriksi*, jossa asioiden koettu tila ja arjen ahdistus päästiin jakamaan yhteisesti esimiehen ja tämän työparina toimineen asi-antuntijan kuullen. KVP:ssa tavoiteltuun omien tai yhteisössä jaettujen käsitysten ja toimintatapojen kyseenalaistamiseen ei siis vielä varsinaisesti päästy, ainakaan puheen tasolla. Toisin sanoen kehittämistoimijuus ilmeni lähinnä nykyisen tilanteen kritisointina – joskin keskustelussa nousi esiin myös muutama uuden idean itu ja näin myös ideoita ja ratkaisuja esiintuova kehittämistoimijuus (esim. ajatuksessa kevytkoulutuksesta hoitotyöhön tutustumisen avuksi).



#### 4.5.2.2 Pulmia prosessin etenemisessä

KVP:n oli tarkoitus olla nelivaiheinen jatkumo, jossa ensimmäisen yhteiskeskustelun jälkeen jatketaisiin työstämistä kahteen otteeseen kollegoiden keskinäisissä pienryhmissä (ks. KVP:n kulku, luku 3.2.2.2). Pienryhmissä työntekijät pääsevät käymään keskenään läpi kunkin ammatillista polkua sekä henkilökohtaisia ajatuksia työn tilasta ja tulevasta. Toisessa pienryhmätapaamisessa puolestaan ryhmä pyrkii tukemaan kutakin osallistujaa tämän tilanteessa eteenpäin vievän kehittämistehtävän muotoilemisessa. Palvelutalon tiimin osalta pienryhmävaiheen toteutus kuitenkin takkuili kesälomien ja sairastumisten vuoksi. Haasteena oli toisaalta saada prosessin kaikki vaiheet toteutettua, toisaalta pitää huoli siitä, että tapaamiset eivät jää liian pitkän aikajänteen vuoksi toisistaan irrallisiksi, jolloin asiat helposti unohtuvat.

Koko tiimin toista yhteiskeskustelua jouduttiin lopulta kiirehtimään ja aikaistamaan, koska esimies oli vaihtumassa ja pidettiin tärkeänä, että KVP-vetäjänä toiminut, väistyvä esimies voisi olla mukana loppuun asti. Vaihdos ei näin aiheuttaisi katkosta kehittämisprosessiin. Tämä kuitenkin tarkoitti sitä, että pienryhmät eivät ehtineet kokoontua kuin kerran yhteiskeskustelujen välissä. Toisin sanoen työntekijät olivat ehtineet keskustella kunkin ammatillisesta polusta ja suhteesta työn nykytilaan, mutta syvempi tilanteen jäsentäminen ja henkilökohtaisten kehittämistehtävien ideointi jäivät puuttumaan. Koko prosessin tempoileva aikataulu kirvoitti osallistujissa kriittistä palautetta. Vetäjiä ja tutkijaa mietitytti, miten toisessa yhteiskeskustelussa päästäisiin sanoista tekoihin eli kohti kehittämistehtäviä.

#### 4.5.2.3 Toinen yhteiskeskustelu

Vaikka toiseen yhteiskeskusteluun lähdettiin hankalassa tilanteessa, tapaamisesta muodostui lopulta prosessin käänne. Nyt onnistuttiin saamaan koko työyhteisö yhteiseen keskustelukertaan kahden erillisen ryhmän sijaan. Osallistujat alkoivat jakaa avoimesti ajatuksiaan työstä ja omasta ammatillisen kehityksensä vaiheesta. Useita yhdisti kokemus siitä, että ammatillisen kehityksen syklin vaihe kaksi (l. hakuvaihe ja uusien vaihtoehtojen etsiminen) tai kolme (l. ristiriidan kärjistyminen) kuvasivat osuvimmin omaa tilannetta. Monen ajatukset yhdistyivät seuraavassa hoitajan puheenvuorossa:

*”Hyvin sekava tunne siitä, missä mennään. Joitain juttuja selkeästi puuttuu – siis selvyyttä siitä, miten toimitaan. Ois paljon kehitettävää, mutta ei ehditä.”*

Kriittisistä ja tilanteen epävarmuutta kuvaavista puheenvuoroista huolimatta osallistujat tarttuivat määrätietoisesti ryhmätyöhön: koska kehittämistehtäviä ei ollut ehditty toisen pienryhmävaiheen puuttuessa miettiä etukäteen, käytettiin yhteiskeskustelua mahdollisuutena kehittämisideoiden luomiseen. Ryhmät ohjeistettiin pohtimaan, mitä työssä pitäisi kehittää, sekä konkretisoimaan ajatuksensa ehdotukseksi esimerkiksi uuden toimintatavan tai työvälineen käyttöönotosta sekä kehittämiskokeilun vaatimista muista järjestelyistä. Ehtona oli, että kehittämistehtävää voivat viedä eteenpäin työntekijät itse. Ryhmätyöt tuottivat neljä käytännönläheistä, arjen pulmakohtiin purettavaa kehittämisehdotusta:



1. Sairaanhoidaja kouluttaa lähihoitajia hoidollisiin toimenpiteisiin kuten pikanäytteiden ottoon. Tavoitteena on parantaa ja monipuolistaa hoitajien osaamista sekä vähentää sairaanhoidajan työpainetta. Ideaa pidettiin tärkeänä myös asukkaiden kannalta, sillä nämä voitaisiin hoitaa kotona, tutussa ympäristössä sen sijaan, että turvaudutaan päivystyspalveluihin matkoineen ja jonotuksineen.
2. Työnjakoa haluttiin selkeyttää siten, että kaikki tehtävät eivät ole vastuuhoidajien harteilla, jotta näiden lomapäivien aikana esimerkiksi tilaukset eivät ehtisi kasaantua.
3. Nähtiin tarve uudentalaiselle tauko- ja yhteistilalle, joka toisaalta toisi hoitajille rauhaa kirjallisten töiden tekoon, koska nykyinen toimisto on ahdas, toisaalta mahdollistaisi asukkaiden ja hoitajien yhteisen ajanvieton.
4. Haluttiin elvyttää aiemmin käytössä olleet yhteisöpalaverit eli erilaiset ohjelmalliset tilaisuudet, joihin ovat tervetulleita niin asukkaat kuin hoitajat. Konkreettinen ensimmäinen askel olisi yhteisen puurojuhlan järjestäminen.

Ohjatun työskentelyn tuella päästiin siis ponnistamaan *kritiikistä ideoivaan ja uuden kokeilemiseen sitoutuvaan kehittämistoimijuuteen*. Kehittämistehtäville sovittiin vastuuvetäjät, joiden lisäksi useampi tiimistä oli mukana viemässä asiaa eteenpäin.

#### 4.5.2.4 Uudenlainen kehittämistoimijuus esille jälkihaastatteluissa ja kehittämisspäivässä

Muutama kuukausi kehitysvuoropuhelu-prosessin jälkeen osa tiimin KVP-osallistujista haastateltiin uudelleen. Kävi ilmi, että hoitajat olivat jo ehtineet toteuttaa kehittämissideoitaan: yhteistila oli otettu käyttöön ja puurojuhlan suunnittelu oli hyvässä vauhdissa. Osa kehittämissaihoista oli vasta valmis-teilla, sillä aika ei ollut vielä antanut myöten esimerkiksi kouluttaa lähihoitajia hoidollisiin toimenpiteisiin. Joka tapauksessa KVP:ssa tavoiteltu kehittämissuunta alhaalta ylös näytti toteutuneen. Lisäksi haastatteluissa kommentoitiin asioiden avautuneen yhteisen pohdinnan kautta. Oli myös opittu katsomaan enemmän työn kokonaisuutta. KVP:n hyötyä kuvattiin jälkihaastatteluissa muun muassa seuraavasti:

*V: Kyl se varmasti siin mieles et sitä yrittää ehkä nähä asiat enemmän silleen, kokonaisvaltasen, tai silleen laajemmin. Tai onhan sitä aikasemminki joo mut nyt sitä, et ehkä se on jotenki korostunu et sitä pitää, vähän niin ku kurkata, kattella elefanttiä joka puolelta. Ku eihän se elefantti näytä samalta takaa ku se näyttää edestä.*

*V: Pakotti meidät pysähtymään tietyn ajaksi pohtimaan – siinä huomasi, että ajatellaankin aika samalla lailla.*

*V: Tää oli hirveen hyvä meidän työyhteisölle. Tuli tunne, että meitä kuunnellaan. - - Oli hyvä malli ja tuli hyvään aikaan. Tiimi voi huonosti. Tää toi uskoa, että joku kuunteli.*

Koettiin myös, että työyhteisössä kuunneltiin nyt kollegoita eri tavoin ja hiljaisempikin työkaveri oli uskaltanut mukaan keskusteluihin. Erilaisiakin ääniä toki löytyi, ja niin menetelmä kuin prosessin toteutus keräsivät myös parannusehdotuksia. Joku toivoi prosessin tiivistämistä, toinen taas koki,





että prosessissa olisi ollut mielekästä olla useampi yhteiskeskusteluvaihe. Kehittämistehtävävaiheita kehuivat niin työntekijät kuin vetäjät. Jonkun kohdalla KVP oli vahvistanut pohdintaa ammatillisen polun suunnasta; tehtävien tai työyksikön vaihtoa kuvattiin mahdollisuutena monipuolistaa ammatillista osaamista. Kaiken kaikkiaan tiimi vaikutti voimaantuneelta. Haastatellut mainitsivat tärkeinä hyvinvointiin vaikuttavina asioina sen, että uusi esimies oli mahdollistanut käytännön parannuksia ja tukenut tiimissä virinnyttä kehittämistyötä, ja että rekrytointien myötä tiimi ei enää toiminut vailla henkilöstöresursseilla.

Myöhemmin tiimille järjestetyssä kehittämispäivässä oli hyödynnetty edelleen KVP:n avulla syntyneitä ideoita. Vetäjäksi oli kutsuttu KVP-ohjaajana toiminut tiimin ulkopuolinen asiantuntija. Yhteinen keskustelu oli asiantuntijan ja uuden esimiehen mukaan ratkaisukeskeistä ja rakentavaa. Ideoiden kehittäminen ja toteuttaminen tiimissä oli vahvistunut. Jälkihaastattelujen sekä toisen yhteiskeskustelun ja kehittämispäivän havaintojen perusteella voi sanoa, että tiimiin oli muodostunut *yhteisöllistä kehittämistoimijuutta*, joka näkyi etenkin uutena kehittämisorientaationa. Esimiehen kertoman mukaan myös sitoutuminen yksikköön ja positiivinen tiimihenki olivat vahvistuneet ja lyhyet sairaspoissaolot vähentyneet.

#### 4.5.3 Pohdinta

Aineiston perusteella kehitysvuoropuhelu onnistui tukemaan tiimiä vaiheessa, jossa muutokset ja säästöpainheet kuormittivat arkea. Vaikka prosessin toteutus ei kaikilta osin sujunut parhaalla mahdollisella tavalla, näyttää siltä, että kokonaisuus vauhditti etenkin tiimiytymistä ja *yhteisöllisen kehittämistoimijuuden* heräämistä. Yhteiskeskusteluissa ei niinkään päästy syvälle muutosturvauksen kietyttämisessä tai totuttujen tulkintojen kyseenalaistamisessa, vaan ne toimivat pikemminkin tuuletuspalaverina, jotka osaltaan saattoivat vapauttaa voimia kehittämiseen tarttumiseksi. Kriittistä kehittämistoimijuutta esiintyi mutta kyseenalaistaminen, joka voisi johtaa uudenlaisen näkökulman aukeamiseen työn nykytilasta ja arjen haasteiden taustoista, ei vielä päässyt yhteisöllisellä tasolla esille. Sen sijaan ryhmätöinä ideoidut yhteisölliset kehittämistehtävät saattoivat olla tiimin kehitysvaiheen kannalta tärkeitä ja eteenpäinvievä vaihtoehto. Toisaalta on vaikea sanoa, mihin suuntaan kehittämisessä olisi ylletty, jos kehittämistehtäviä olisi KVP:n alkuperäisidean mukaisesti päästy hauduttelemaan jo pienryhmissä. Nyt prosessi ei suoraan tarjonnut areenaa kunkin henkilökohtaisesta tilanteesta nousevan kehittämistehtävän muotoilemiseen. Ryhmämuotoisesti laadittujen kehittämistehtävien osalta haasteeksi jääkin, missä määrin niissä pääsee kunkin työntekijän oma kiinnostuksen kohde ja ammatillisen kehityksen suunta esille.

Neljä edellä kuvattua kehittämistehtävää linkittyvät joka tapauksessa vahvasti KVP-keskusteluissa esiin tuotuihin ajankohtaisiin huolenaiheisiin ja kehittämistarpeisiin. Tämä on tärkeä tulos ottaen huomioon, että toisessa yhteiskeskustelussa ei lopulta yhteisesti peilattu kehittämistehtäväideoita ammatillisen kehityksen tarkasteluun ja yksikön muutosturvauksesta tehtyihin huomioihin. Kehittämisen työntutkimuksen traditioon perustuvissa interventioissa kehittämistehtävät ovat osa toiminnalle hahmotellun lähitulevan vision rakentamista ja testaamista. Tällainen systemaattinen uuden



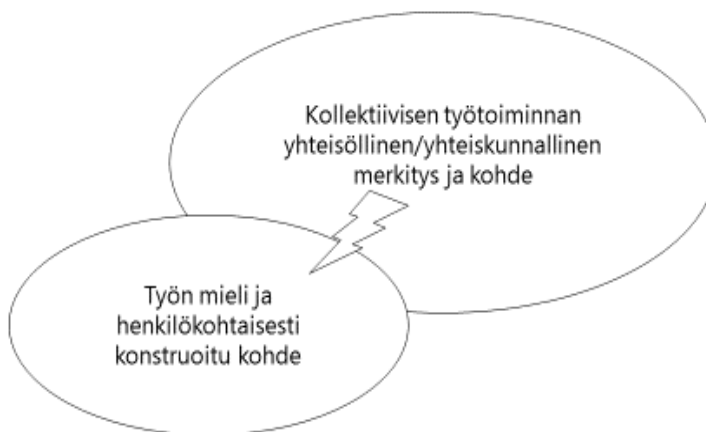
toimintatavan mallittaminen ja testaaminen kokeiluina ei useinkaan ole työyhteisölle tuttu tapa jäsentää ja edistää kehittämistä. Teoreettis-metodologisesta näkökulmasta kiinnostavaa onkin pohdita, millaista lähitulevaa KVP-prosesseissa eri tavoin luodut kehittämistehtävät luovat. Vielä keskeisempi kysymys on, miten kehittämistehtävät pitäisi ymmärtää osana kehitysvuoropuhelua, jossa *henkilökohtaisen* ammatillisen kehityksen tukeminen on keskeinen lähtöajatus eikä suinkaan alisteinen yhteisen työn kehittämiseksi. Millainen työyhteisön yhteinen analyysi ja peilaus sekä kehittämistehtävien muodostustapa tukisi parhaiten toiminnan yksilöllisen ja yhteisöllisen tason saattamista vuoropuheluun ja toistensa käyttövoimaksi?

Joka tapauksessa kyseinen KVP-prosessi on hyvä esimerkki siitä, miten monin eri tavoin toteutettuna KVP tuottaa tuloksia. Toisaalta lopputuloksia tarkasteltaessa ei voida sulkea pois KVP:n loppuvaiheessa tapahtuneiden esimiesvaihdoksen ja henkilöstöresurssin vahvistumisen merkitystä tiimin kehityskaarelle. Esimerkiksi uusi esimies lähti vahvasti kannattelemaan KVP:n tuottamia kehittämissideoita, jolloin kehittämisjatkumo ei katkennut esimiesvaihdokseen. Henkilöstöresurssin vahvistuminen kuului sekin jälkihaastattelussa positiivisena tuoreena muutoksena. Se, että kuukausia prosessin päätyttyä esimies- ja asiantuntijatahojen näkökulmasta nähtiin KVP-prosessin tuottaneen muutoksen niin yhteisön työilmapiiriin kuin kehittämisvalmiuteen, kuvaa toisaalta sekä sitä, miten osa kehittämisinterventioiden keskeisistä seuraamuksista voi ylipäättään olla nähtävissä vasta pidemmällä aikavälillä, että sitä, miten monen asian ajallinen yhteenkietoutuminen vahvistaa myönteisen suunnan saanutta kehityskulkua. KVP tai mikään kehittämisponnistus ei koskaan toteudu tyhjiössä, vaan prosessin kulkuun ja sen mahdollisuuksiin vaikuttavat aina kulloisenkin yksikön tilanne ja lähikehityksen ulottuvuudet.

## 4.6 Kehitysvuoropuhelu ammatillisen kehityksen tukena

Kehitysvuoropuhelun lähtökohtana on teoria muuttuvan, kollektiivisen työtoiminnan ja yksilön ammatillisen kehityksen vastavuoroisuudesta. Toiminnan yhteisöllinen ja yksilöllinen polku kietoutuvat toisiinsa toiminnan kohteen kautta. Työtoiminnalla on aina jokin yhteiskunnallinen ja yhteisöllinen merkitys ja kohde, jonka ympärille toiminta rakentuu. Yksittäinen työntekijä puolestaan muodostaa työhön ja sen kohteeseen oman henkilökohtaisen suhteen. Yksilö konstruoi työn kohteen osin omista lähtökohdistaan ja työlle rakentuu näin myös henkilökohtainen mieli: minkä yksilö kokee ja mieltää olevan työn ydin ja mikä häntä motivoi. Tässä näkyy aina yksilön oma työ- ja henkilöhistoria sekä yhtä lailla kyseisen työn historia eri vaiheineen eli esimerkiksi ne välineet, toimintatavat tai työnjaon ratkaisut, jotka ovat olleet tiettyinä aikana vallitsevia. Jokin osa yhteisestä työn kohteesta voi muodostua yksilölle erityisen mielekkääksi ja tärkeäksi, jolloin kyseiseen osa-alueeseen kohdistuvat muutokset uhkaavat työn mielekkyyden kokemusta (Mäkitalo 2005; Koli 2014; Engeström & Engeström 1984). Näin voi käydä esimerkiksi silloin, jos jokin yksilölle tärkeä asiakasryhmä tai tehtäväalue siirtyy pois. Työn mieli ja kohde käsitteinä ja ilmiöinä auttavat ymmärtämään työyhteisössä olevaa vaihtelua muutokseen suhtautumisessa: toiselle muutos tarjoaa mahdollisuuden edistää omaa ammatillista kehitystä mielekkääseen suuntaan, toinen joutuu katsomaan tilannettaan uusin

silmin ja arvioimaan ehkä jopa, lähteäkö vai jäädä (ks. Ala-Laurinaho ym. 2012; Heikkilä 2012). Toisaalta joskus henkilön oma mieli on edellä työn muutosvaiheesta - työssä ei pysty tekemään vielä sitä, mitä ja miten kokisi olevan parasta. Työn yhteisöllinen (ja yhteiskunnallinen) merkitys ja kohde voivatkin joutua jännitteeseen suhteeseen yksilön työn mielen kanssa; kehityksellinen ristiriita alkaa muotoutua (ks. kuva 13).

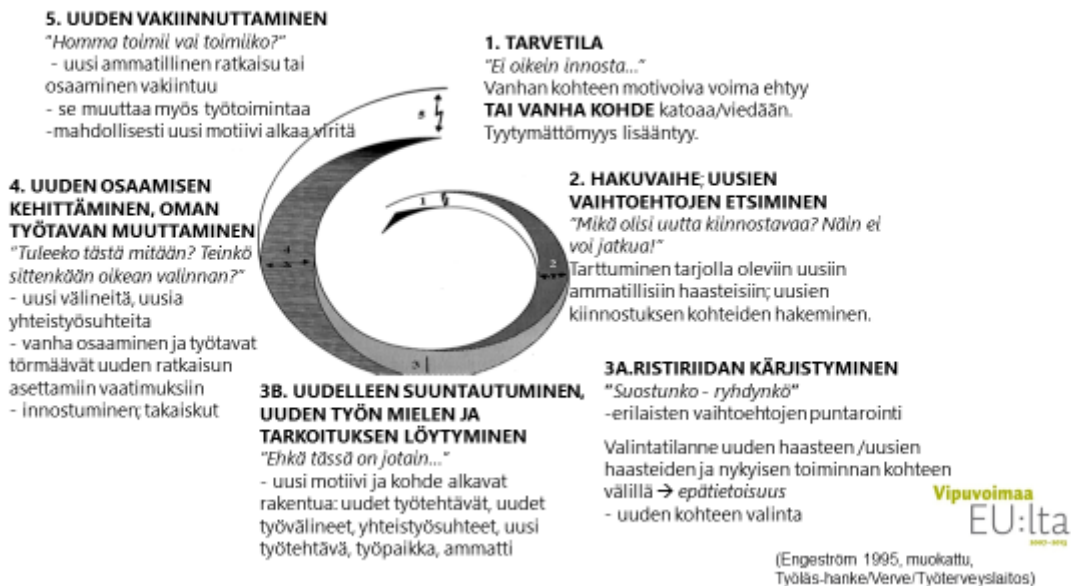


Kuva 13. Työn henkilökohtainen mieli ja yksilön konstruoima kohde voivat ajautua ristiriitaan muuttuvan tai muuttuneen yhteisöllisen työn merkityksen ja kohteen kanssa.

Kehitysvuoropuhelussa yksilön dynaamista, jatkuvasti muokkautuvaa suhdetta työhön ja erityisesti sen kohteeseen kuvataan *ammattillisen kehityksen* käsitteellä ja mallilla (ks. kuva 14). Malli havainnollistaa, miten yksilön suhde työn kohteeseen rakentuu ja muuttuu syklisesti. Muutoksessa työn mielekkyys kyseenalaistuu - vanha kohde ei enää puhuttele tai se katoaa. Työntekijä alkaa etsiä uutta mieltä työhön ja kokeilee eri vaihtoehtoja, kunnes tilanne kärjistyy siten, että jokin ratkaisu on tehtävä. Malli esittää, että uuden kohteen valitsemisen kautta työn mieli alkaa rakentua uudelleen ja työn hallintaa, myös osaamista, lähdetään kehittämään uuden kohteen vaatimusten mukaiseksi. Vähitellen toiminta uuden työn kohteen parissa vakiintuu. Aikanaan uusi sykli voi käynnistyä jälleen joko yksilön oman mielenkiinnon muuttuessa tai työssä tapahtuvien muutosten myötä. Syklinen tulkinta ammatillisesta kehityksestä eroaa monista urateorioista siinä, että se pyrkii avaamaan työn kohteen ja mielen merkitystä uraratkaisujen selitysvaivana - ammatillinen kehitys ei tämän mallin mukaan ole sidoksissa ikä- tai työvuosiin tai ammattinimikkeisiin (vrt. esim. Heikkilä 2012). Kuvassa



14 esitettyä syklimallia käytetään KVP:ssa välineenä osallistujien ammatillisten polkujen tarkastelussa ja nykyisen tilanteen uudelleenkäsitteellistämässä (vrt. luku 3.2.2.2 ja kuva 5; ks. myös Mäki-talo 2005).



Kuva 14. Ammatillisen kehityksen syklimalli

Käsitys työstä kohteellisena toimintana ja yksilön työn mielestä kohteeseen sidoksisena liittyy kehitysvuoropuhelussa myös kiinteästi ajatukseen *kehittämistoimijuudesta*. Kehittämistoimijuus virittyy suhteessa merkitykselliseen kohteeseen. Yksilön kokemukset, teot ja valinnat ovat siis ymmärrettävissä kohteen käsitteen kautta. Työntekijä ei kuitenkaan läheskään aina ole kovin tietoinen siitä, mistä työn ja sen muutoksen aiheuttamat tuntemukset kumpuavat. Kehitysvuoropuhelussa pyritäänkin tekemään näkyväksi ja nostamaan tietoiseen tarkasteluun niin työn mielekkyyden kuin kuormittavuuden lähteet. Tämän vuoksi käytetään erityisiä jäsennyvälineitä (esim. työn kehityspolukulakana ja ammatillisen kehityksen syklimalli) työn muutoksen ja osallistujan henkilökohtaisen ammatillisen kehityksen tarkasteluun rinnakkain. Tavoitteena on, että osallistujalle tehdään näkyväksi työn ja oman ammatillisen kehityksen polkua ja että näiden kahden suhteessa mahdollisesti oleva ristiriita saadaan esille. Asiaa avaamalla pyritään löytämään uusi näkökulma ja suhde muuttuvaan työhön ja rakentamaan työhön uusi henkilökohtainen mieli. Tätä kautta KVP-menetelmä tukee työn mielekkyyden kokemusta ja toisaalta pakottaa myös tarttumaan konkreettiseen kehittämistehtävään asioiden eteenpäin viemiseksi. Seuraavassa esitellään tarkemmin KVP-kokeilujen ammatillisen kehityksen poluista tuottamaa aineistoa ja tuloksia.



#### 4.6.1 Ammatillisen kehityksen polut kehitysvuoropuhelussa

Kaiken kaikkiaan eri yksiköiden kehitysvuoropuheluun osallistuneet olivat hyvin erilaisissa ammatillisen kehityksen tilanteissa. Jälkihaastatteluissa kysyttiin muun muassa, mihin kohtaan ammatillisen kehityksen sykliä haastateltava oli itsensä sijoittanut ja miksi vaihe kuvasi juuri hänen tilannettaan. Kuten aiemmassakin tutkimuksessa (Ala-Laurinaho ym. 2012) on havaittu, ammatillisen kehityksen sykli -kuviota tulkitaan käytännössä hyvin monin tavoin: osa peilasi pikemminkin työn muutosvaihetta, osa taas sanotti syklin kautta nimenomaan omaa tilannettaan ja suhdettaan työhön. Eräässä Toimi-hankkeen yksikössä yhteiskeskustelun aikana käyty sykliin liittynyt kommenttikierros tuotti hyvin yhteneväisiä kuvauksia; suurin osa koki kuvaavimmiksi 2- tai 3-vaiheet (ks. kuva 14). Yksikkö oli kehitysvuoropuhelun alkaessa ollut eräänlaisessa käymistilassa, mitä syklivaihevalinta kuvanee. Toisessa yksikössä puolestaan syklivaiheiden valinnoissa oli hajontaa osallistujien välillä. Keskustelussa kuitenkin todettiin, että vaikka yksikössä onkin tapahtunut paljon pieniä muutoksia ja ollut henkilöstövaihtuvuutta, ei työssä ole tapahtunut sellaisia isoja liikahduksia, jotka jotenkin perustavanlaatuisesti olisivat haastaneet työn mielekkyyttä ja omaa suhdetta työhön.

Vaikka ammatilliset tilanteet vaihtelivat, oli ammatillisen kehityksen sykli yksittäisistä kehitysvuoropuhelun välineistä se, joka useimmin nostettiin jälkihaastatteluissa esille mieleen jääneenä prosessin osana. Kuten edellä kehittämistehtävälintoja kuvattaessa tuotiin esille (luku 4.4.1.2) oma urapolku ja ammatillisen kehityksen vaihtoehtoiset suunnat olivat tulleet tietoisemmin pohdintaan myös sellaisilla, joiden yhteiskeskustelussa esiin tuomat kehittämistehtäväideat kohdistuivat pikemminkin yhteisölliseen työn kehittämiseen.

Seuraavaksi kuvaamme esimerkkitapausten kautta, miten kehitysvuoropuhelu tuki yksittäisen osallistujan kehittämistoimijuutta. Kuvaus perustuu tutkijoiden WORK2015-konferenssiin laatimaan esitykseen ja sitä varten tehtyihin analyyseihin (Heikkilä & Ylisassi 2015). Vastaamme seuraaviin kysymyksiin: Millaisena kehittämistoimijuus ilmenee alkuhaastatteluissa, ja miten kehittämistoimijuus mahdollisesti muuttuu jälkihaastatteluihin tultaessa? Millainen kehitysjännite ammatillisen kehityksen polun näkökulmasta osallistujatrajektoreissa on, ja miten tai missä määrin KVP auttoi ratkaisemaan tätä jännitettä? Analysoimme tätä tarkoitusta varten kaikkiaan kolmen, eri työyksikköjä edustavan osallistujan haastattelutrajektorit. Kyseiset osallistujatapaukset valittiin kenttämuistiinpanojen perusteella ennen kaikkea siksi, että niissä oli havaittavissa selkeä muutos alkuhaastattelusta jälkihaastatteluun tultaessa, joskin kunkin osallistujan kohdalla muutos oli ollut omanlaisensa. Lisäksi kaikki kolme aineistokokonaisuutta oli kerätty henkilöiltä, jotka itse oma-aloitteisesti jälkihaastattelussa kuvasivat tutkijalle kehitysvuoropuhelun olleen heille silmiä avaava tai henkilökohtaisessa tilanteessa tukea antanut prosessi.

Analyysin pääpaino oli kehitysvuoropuhelu-menetelmäkokeilua koskevan alku- ja jälkihaastatteluaineiston analyysissa; sekundäärisenä aineistona käytettiin tutkijan tekemiä havainnointimuistiinpanoja osallistujien puheesta kehitysvuoropuhelun yhteiskeskustelujen aikana. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa haastatteluista etsittiin merkityksellisyyttä ja toisaalta erilaisia työn jännitteitä kuvaavia ilmaisuja, sillä myös työn haastavat tai jännitteiset tilanteet paljastavat työn kohteita, joista



merkityksellisyys kumpuaa. Toinen analyysivaihe kohdistui kehittämistoimijuusilmausten luokitteluun, jossa hyödynnettiin tässä raportissa aiemmin esiteltyä analyysikehikkoa (ks. luku 3.1.2).

Vaikka kehitysvuoropuhelu olettaa työn muutoksen ja ammatillisten kehitysten polkujen olevan yhteyksissä toisiinsa, se ei tarkoita, että mieltäisimme kunkin yksikön työn muutoksen olevan suoraan viivaisesti sellaisenaan lähtökohta yksittäisten työntekijöiden kehittämistoimijuuden ja ammatillisen kehityksen vaiheen ymmärtämiselle. Kukin osallistujatapaus on oma analyysiyksikkönsä, sillä työn muutos koetaan eri tavoin nimenomaan suhteessa henkilökohtaiseen työn mieleen. Analyysi lähtee pikemminkin siitä, mikä on ollut yksilön lähtötilanne sellaisena kuin se alkuhaastattelusta välittyy: mitä haasteita yksilö työssä kokee, mistä työn mieli rakentuu ja mihin KVP-prosessissa haettiin ratkaisua. Jälkihaastattelusta puolestaan nähdään, mitä KVP kunkin kohdalla on tuottanut ja miten kuljettanut tilannetta eteenpäin. Olennaista siis on, millainen muutos osallistujan näkemyksessä omasta tilanteesta on tapahtunut, millaiseen vaiheeseen asioiden työstämisessä on KVP-prosessin lopussa päästy sekä millaisia kehittämistoimijuuden muotoja ilmenee (vrt. Leiman 2004, 2652). KVP:n yhtenä lopputuloksena voi näin ollen olla esimerkiksi ongelmakokemuksen uudelleenmuotoilu, vaikka varsinaisia uusia kehittämistekoja ei vielä olisikaan nähtävissä (vrt. Mott 1992; Leiman 2004, 2651).

Seuraavassa esimerkkitapaukset esitetään narratiivien muodossa. Esimerkit perustuvat Toimi-osallistujatapauksiin, mutta henkilöiden nimet on muutettu, yksityiskohtia muokattu sekä kuvattu asioita yleisemmällä tasolla tunnistettavuuden vähentämiseksi. Olennaista on trajektorin toimiminen tutkimuksen kannalta keskeisiä ilmiöitä havainnollistavana esimerkkinä - ei yksittäinen osallistujatapaus sinänsä.

#### 4.6.2 Kolme erilaista ammatillisen kehityksen polkua, kolme erilaista lopputulemaa

Seuraavissa narratiiveissa esitellään kolme erilaista KVP-osallistujatrajektoria. Mukana on esimerkit niin kotihoito- kuin palvelutalotyöstä, erilaisissa ammatillisen kehityksen vaiheissa olevilta osallistujilta. Kunkin osalta esitellään lähtötilanne: mikä työssä ilahdutti, mikä haastoi ja millainen työn mielekkyyden kokemukseen liittyvä jännite analyysin perusteella löydettiin. Tämän jälkeen kuvataan, mitä KVP-prosessin myötä tapahtui työn mielekkyyden kokemukselle, löytyikö kehitysjännitteeseen ratkaisu ja millaista kehittämistoimijuutta henkilö ilmaisi.

#### **Taina: "Työn henkilökohtainen mieli rakentuu uudelleen muuttuneen työn suuntaan"**

Tainalla oli jo pitkä kokemus kotihoitosta. Hän oli valmistunut aikanaan kodinhoitajaksi ja työskennellyt pitkään samassa yksikössä. Työssä viehätti sen itsenäisyys eli mahdollisuus suunnitella päivä itselle mieleisellä tavalla sekä toisaalta tietty tuttuuden tuoma turvallisuus. Asiakkaiden auttaminen oli Tainalle tärkeää. Alkuhaastatteluissa Taina totesi, ettei kokenut varsinaisen hoitotyön juurikaan muuttuneen aiemmasta. Huolta tämänhetkisestä ja tulevasta toi kuitenkin vasta käyttöön otettu mobiililaitte, jonka kautta hoidettiin sekä työnjako että kirjaukset. Monen haastatellun työtoverinsa tavoin Taina koki käyntien mitoituksen mobiiliin myötä yhä vain kiristyneen. Muutoinkin tuntui siltä,



että laitteesta itsessään oli tullut turhan näyttävä ja iso osa työtä: *"tää on työkaveri, tää on laite ja tää on kohta asiakaski"*. Tainaa huoletti, mitä asiakastyölle oli tapahtumassa ja jaksako hän olla tällaiseksi muuttuneessa työssä. Käynnit olivat muuttumassa "heittokäynneiksi", ja päivä oli mitoitettu mobiiliin viidentoista minuutin tarkkuudella. Tuntui, että asiakastyötä ei enää katsota kokonaisuutena. Tainalla puolestaan oli vahva kokemus siitä, miten pienissäkin arkiaskareissa kuten kodin siisteyteen tai pienimuotoisiin huoltotoihin (esim. tiskien hoitaminen, lampun vaihtaminen) liittyvissä tehtävissä auttaminen, oli asiakkaille iso asia. Tärkeää oli olla läsnä - auttaa konkreettisesti.

Tainan kohdalla kehitysvuoropuhelu kuitenkin avasi työn muutoksen uudesta näkökulmasta. Keskustelut vahvistivat tuntua siitä, että ala on itselle oikea ja se, missä haluaa yhä jatkaa. Näin ollen tuore mobiili-muutoskin alkoi näyttäytyä uudessa valossa. Taina kuvasi oivallustaan yhteiskeskusteluissa ja jälkihaastattelussa seuraavasti:

*"oon ajatellu oman työtavan muuttamista. oon hirveesti jämähtänyt vanhaan. oon hirveen muutoskielteenen henkilökohtaisesti. - - tää työ on muuttunut hirveesti siitä, meidän työnkuva on muuttunut hirveesti. tykkään fyysisestä työstä eikä enää se niinkään mut henkinen kuormitus, kun asiakkaalta toiselle. meillä on niitä nopeita käyntejä, lääkkeenanto, mutta se ei oo pelkkä se lääkkeenanto. sun pitää olla sen ihmisen kans läsnä. sun pitää kuunnella sitä. ja jos sä käyt viis samantyylistä asiakasta peräkkäin, sä oot henkisellä puolella loppu. jos sä saat hoitaa jonkun sänkyyn ni se on se mitä sä teet, ei siinä kauheesti oo vuorovaikutusta silloin - -"*

*"- - - että tää työ on muuttunut niinku, meidän työnkuva on hirveesti muuttunu vuosien saatossa. ehkä mun pitää muuttaa mun asenne tai työtapa tai jotain ett pysyn kärryillä."*

Taina kertoi tunnustaneensa, että hänelle oli helppoa ja mieluista heittäytyä välittömiin hoitotehtäviin, mutta "muut tehtävät" (kuten kirjaamisen ja uuden teknologian opettelu) hän jättää helposti sivurooliin. Nyt hän kuitenkin oli oivaltanut näidenkin olevan osa muuttunutta työtä ja tehtävänkuvaansa: *"heittäytyminen näihin muihin tehtäviin kuin hoitotyötehtäviin, ett mulla oikeesti, ne kuuluu mulle"*. Taina päätti ottaa kehittämistehtäväkseen muun muassa mobiililaitteen kunnollisen haltuunoton. Jälkihaastattelussa hän kertoikin jo edenneensä asian suhteen ja muun muassa aktiivisesti hakeneensa tukea ja neuvoja osaavammalta kollegalta.



Taulukko 11. Tainan kehittämistoimijuusilmaukset kohteineen alku- (A) ja jälkihaastatteluissa (J)

Kehittämistoimijuuden luokat (1-5) ja kohteet (A-E)	A Esimies, johto	B Työyhteisö, ilmapiiri	C Asukas	D Työpaikan muutos tai yhteiset käytännöt	E Oma työtapa, hyvinvointi, selviytymisstrategia
1 Vetäytyvä					
2 Sopeutuva, Neutraali					
3 Kritisoiva, kyseenalaistava	A			AA JJ	
4 Ideoita/ Ratkaisuja esiintuova					
5 Kehittämistehtäviä sisältävä		J			J

Taulukossa 11 on nähtävissä Tainan alku- ja jälkihaastatteluista löydettyjen kehittämistoimijuusilmausten ja kohteiden jakautuminen. Vaikka esiintymiä ei ole paljon, näkyy taulukosta selkeä muutos alku- ja jälkihaastattelujen välillä. Alkuhaastattelussa Taina on kritisoinut ja kyseenalaistanut sekä senhetkistä muutossuuntaa että johtamista. Jälkihaastatteluun tultaessa kriittisyys ei ole täysin kadonnut, mutta sen rinnalle on tullut kehittämistekoihin asti menevää toimijuutta. Taina oli vaikuttanut sekä erääseen työyhteisön ilmapiiriin liittyneeseen seikkaan että lähtenyt aktiivisesti työstämään kehittämistehtäviään.

Ammatillisen kehityksen syklillä Taina vaikuttaa jälkihaastatteluun tultaessa olevan vaiheessa neljä eli kehittämässä uutta osaamista ja muuttamassa työtapaansa. Tainan kohdalla voi sanoa tapahtuneen työn kohteen laajenemisen. Aiemmin työn mieli nousi vahvasti kotihoidon perinteestä ja näkökulmasta (arkiaskareissa auttamisen tärkeyden korostaminen), vaikka kotihoidon tehtäväkenttä oli kokenut monia muutoksia vuosien saatossa. Alkuhaastattelussa Taina ei kuitenkaan ilmaissut vahvasti kriisiytyntä suhdetta työhön, mutta viitteitä ammatillisen kehityssyklin kolmannesta eli ristiriidan kärjistymisen vaiheesta oli tästä huolimatta kuultavissa puheessa ennen kaikkea mobiilipäätteeseen ja työajan kiristymiseen liittyen. KVP:n myötä Taina lähti tietoisesti rakentamaan uutta otetta ja suhdetta kohti työn nykytilaa - hän kohdisti kehittämistoimijuutensa työn muutoksen suuntaisesti, mikä käytännössä tarkoitti muun muassa uuden teknologian käytön opettelua. Hänen kohdallaan KVP onnistui tarjoamaan välineitä ratkaista ajankohtaista ristiriitaa muuttuneen työn ja henkilökohtaisen työn mielen välillä.





### Tanja: "Perushoivatyöstä uusiin haasteisiin"

Tanja oli työskennellyt palvelutalossa muutaman vuoden. Hän kuvasi pitävänsä työstään; erityisesti siinä kiehtoivat asukkaiden hoito ja tarpeiden tunnistaminen. Tanja oli myös aktiivinen seuraamaan alansa kehitystä ja ottamaan selvää uusista hoitokeinoista sekä toisaalta sairauksista. Tanjasta työ oli mukavan monipuolista ja vaihtelevaa. Hän kuitenkin kertoi turhautuvansa ajoittain siihen, että kaikki eivät tuntuneet olevan yhtä innostuneita kehittämisestä kuin hän itse. Tanja pohti paljon asiakaslähtöisyyttä, ja hän koki, että työyhteisöllä riitti vielä kehitettävää asian suhteen:

*Ehkä se semmonen et kaikki osais joustaa, tai semmonen joustavuus että, ku meil on ruoka-ajat, niin tavallaan se että se ei ois niin semmosta. Et jos ei se lounas nyt oo 12:lta niin se maailma ei kaatus siihen ja, et ois ehkä semmosta rennompaa, et vaikka on tietyt asiat mitä pitää tehdä ja näin jotenki tuntuu että, se on vähän semmosta, et tää on kuitenkin heidän koti - - Et ehkä semmonen meidän työyhteisön mikä vaikuttaa sit asukkaisiinkin ettei oo semmonen kauhee kiire - - Se just on vähä vapaampaa ja asukkailleki että vähän kysyy heiltä että, haluuteks te nyt kahvia vai otetaanks vähä myöhemmin. - - . Et semmonen mentaliteetti ois et tää on koti. - -. Semmosta rentoutta, ja huomioi sitä asukastakin, et jos selvästi huomaa et hän ei sieltä haluais nousta ni antaa olla vaan. Ja just se asukaslähtöisyys et ku sitä aina korostetaan, et sit käyttäs sitä luovemminki.*

Toinen kiinnostava kehittämiskohde Tanjasta oli omaisyhteistyö. Hän oli ehdottanut esimerkiksi uudensuomalaisia omaistapaamisia mutta työyhteisö oli torjunut idean, koska organisoiminen pelättiin kasvattavan liikaksi hoitajien työtaakkaa. Ajatus oli jäänyt – sitä ei ollut kehitelty yhdessä eteenpäin. Jonkinlainen kokemus yhteisten linjojen puuttumisesta ja ilmapiiriin ajoittaisesta kiristymisestä yksikössä välittyi alkuhaastattelussa. Tanjaa mietitytti myös vanhuspalvelualan huono maine ja se, kuinka usein tuntui, että työtä ei voi tehdä niin hyvin kuin haluaisi. Kehitysvuoropuhelua Tanja odotti kiinnostuneena - olihan kehittäminen ylipäätään häntä itseään innostava aihe.

KVP-prosessin aikana organisaatiossa ajettiin läpi joitain muutoksia, jotka pakottivat osallistujia pohtimaan arjen käytänteitä uusiksi. Myös Tanja työtovereineen päätyi kehittämistehtävissä keskittymään uusien, yhteisten toimintatapojen luomiseen. Kokeilu eteni jonkin verran jo KVP:n aikana. Työkaverit oivalsivat yhdessä, miten kireä työtilanne tuotti hankausta myös ilmapiiriin; ilmapiiriin ja yhteisön kehittäminen olisi siis tehtävä kehittämällä työtapoja vastaamaan muun muassa tiukentunutta henkilöstöresurssia. Lisäksi prosessin aikana Tanja sai itselleen joitain uusia, kiinnostavia vastuutehtäviä, jotka toivat työhön kaivattua kehittymishaastetta. Toisessa yhteiskeskustelussa niin Tanja kuin työtoverinsa toivat avoimesti esille oivalluksiaan mutta yhtä lailla kertoivat turhauttavista asioista ja siitä, millaisia vaihtoehtoja kukin oli miettinyt urapolkunsa eri vaiheissa.

Kaikesta huolimatta jälkihaastattelussa Tanjan tilanne vaikutti hieman kärjistyneen. Häntä pohditutti yhä muutoksen ja muuttamisen mahdollisuus yksikössä etenkin, kun yhteisöön kohdistui ulkopuolinen paine tiukentaa resursseja mutta tuottaa kuitenkin sama palvelu kuin ennenkin. Toisaalta työn mieltä olivat lisänneet uudet vastuualuetehtävät - niissä Tanja pääsi kehittämään itseään. Silti taust-



talla tuntui vahvistuvan myös ajatus siitä, pitäisikö omaa osaamista kehittää vahvemmin myös ha-  
keutumalla vaikkapa jatkokoulutukseen. Viitteitä näistä ajatuksista oli jo alkuhaastattelussa ja yh-  
teiskeskusteluissa mutta jälkihaastattelussa aihepiiri tuli entistä selkeämmin esille. Taulukossa 12 on  
kuvattu, miten Tanjan kehittämistoimijuusilmaukset kohteineen jakautuivat alku- ja jälkihaastatte-  
luissa.

Taulukko 12. Tanjan kehittämistoimijuusilmaukset kohteineen alku- (A) ja jälkihaastattelussa (J)

Kehittä- mistoimijuuden luokat (1-5) ja kohteet (A-E)	A Esimies, johto	B Työyhteisö, ilmapiiri	C Asukas	D Työpaikan muutos tai yhteiset käytännöt	E Oma työtapa, hyvinvointi, selviytymis- strategia
1 Vetäytyvä					
2 Sopeutuva, Neutraali					
3 Kritisoiva, kyseenalaistava	A	AAA		JJJ	JJ
4 Ideoita/ Ratkaisuja esiintuova		A			J
5 Kehittä- mistekeja sisältävä			AA	AAA JJ	AA J

Kuten taulukosta näkyy, Tanja on raportoinut kehittämisteoista jo alkuhaastattelussa. Osin kyse oli  
hänen omista aloitteistaan työyhteisön toimintatapojen muuttamiseksi, osin taas oman ammatti-  
taidon jatkuvasta kehittämisestä esimerkiksi alan julkaisuja seuraamalla. Kriittisyys liittyi alkuvai-  
heessa ennen kaikkea pohdintoihin rahankäytöstä tai pikemminkin niukkuudesta vanhuspalve-  
luissa, asukaslähtöisyyden toteutumiseen sekä yksikön sisäisiin eroihin kehittämisinnokkuudessa.  
Jälkihaastattelussa tilanne oli muuttunut siltä osin, että niin kriittisemmät kuin ideoivat ja kehittä-  
misteoista kertovat ilmaiset kohdistuivat yhteisiin käytäntöihin sekä oman työuran ja työtavan  
suuntaamiseen. Vaikka yksikön kehittämisinnokkuuteen kohdistui kritiikkiä, osoittaa taulukko sen,  
että Tanja ei ole esimerkiksi vetäytynyt kehittämisestä vaan pikemminkin jatkanut yhteisten toimin-  
tatapojen uudistamisen parissa.

Ammatillisen kehityksen syklimallin näkökulmasta Tanjan voisikin sanoa päätyneen hieman palaa-  
maan aiemmasta, syklin kolmannesta vaiheesta toiseen: ristiriidan kärjistyksen tilasta jossain mää-  
rin takaisin vaihtoehtojen etsimiseen ja puntaroimiseen. Tanjan kohdalla KVP toimi näin ollen eri



tavoin kuin Tainalla; ei voi sanoa, että se olisi auttanut Tanjaa ratkaisemaan työn suhteen ajankoh-  
taisen kehitysjännitteen. Pikemminkin jännite jossain määrin kärjistyi. Kuitenkin pohdinnan koh-  
teeksi näytti samalla nousevan entistä vahvemmin yhteisen työn pulmien sijaan oma ammatillinen  
kehityspolku - mahdollisuus valita itse. Tanja kuvasikin KVP:n antia seuraavasti:

*Omal kohal tuli hyvään saumaan. En tiä mitä ois jos en ois täs ollu mukana niin oisinko täällä enää  
ees töissä. - - -. Ehkä se että, osittain varmaan noitten mitä tos on kysymyksiä ja sit ku lähti pohtii  
syvemmin, noihin keskusteluihin sitä. Et itessä on sitä kehittämistä. Et vaikka työyhteisössä on huonosti  
niin, et se ei ois syy, lähteä. Et ensin lähtis itteesä ja, mitä ite voi tehdä paremmin ja, muuta. Ja sitten, se  
että huomasi että muutki - - on samojen asioiden kans paininu tuolla, mikä tietysti oli kauheen lohdut-  
tavaa siinä mielessä ettei oo ite. - - -. Nii et se on oikeesti ongelma. Ja sit ku mä mietin kehittämispäivää,  
nii se oli kaikkien mielestä ongelma. Siinä mielessähän se oli hyvä että, käytiin tää prosessi läpi ja otettiin  
se esille koska se on ollu kaikkien mielestä. Jotenki, ehkä se oli avas omat silmät ja sitte, jäi pohtimaan  
syvällisemmin asioita, sitä työtä ja miten siihen suhtautuu. Et se ei oo niin mustavalkosta vaan et jos on  
ongelmia niin mä lähen meneen.*

KVP toimi näin ollen jonkinlaisena pohtimaan pysäyttäjänä, areenana harkita ja puntaroida vaihto-  
ehtoja sekä samalla nähdä pulmat ja kehittämisen mahdollisuudet uudesta näkökulmasta. Kiinnos-  
tavaa on, että esimerkiksi Tanjan kohdalla kehittämistoimijuus ohjautui prosessin aikana samanai-  
kaisesti kahteen suuntaan: toisaalta yhteisten toimintatapojen kehittämiseen muuttuneen tilanteen  
vaatimalla tavalla, toisaalta oman ammatillisen kehityksen vaihtoehtojen hyvin vahvaan ja jopa ke-  
keiluasteelle menneeseen tarkasteluun. Tanjan alkuhaastattelussa esille tuoma kokemus siitä, että  
työtä ei voi tehdä kuten haluaisi, on tyypillinen esimerkki työn mielekkyyden ongelmista - työn yh-  
teisöllinen kohde ja merkitys on ristiriidassa henkilökohtaisen mielen kanssa. Voikin kysyä, onko  
Tanja esimerkki tapauksesta, jossa henkilökohtainen mieli on edellä siitä, millainen toimintamalli  
nykyisessä yhteisössä on vallalla ja mahdollinen. Tanja oli asiakaslähtöisyyspohdinnoissaan kiinni  
monen vanhuspalveluorganisaation ajankohtaisissa strategisissa ja arvo linjauksissa; kuitenkin mo-  
nessa paikassa käytännön arjen tasolla asiakaslähtöisyys tulkitaan hyvin eri tavoin tai se on vasta  
hauraasti rakentumassa aiempien työn toimintamallien pohjalta.

### **Paula: ”Työnjakohaasteesta oman motivaation pohtimiseen”**

Paula työskenteli palvelutaloyksikössä. Hän tuli KVP:uun kiinnostuneena, koska se voisi tarjota mah-  
dollisuuden pohtia asioita. Paula oli Tainan ja Tanjan tavoin hyvin sitoutunut työhönsä ja myös or-  
ganisaatioon - häntä viehätti työn vaihtelevuus ja monipuolisuus. Vanhusten auttaminen, perushoi-  
vatyö sekä yhteistyö eri tahojen kanssa tuntuivat omilta jutuilta. Kaikki arjessa ei kuitenkaan ollut  
kohdillaan. Paulaa painoi työyhteisön pitkään jatkunut kuormittava tilanne, jossa työt olivat jakau-  
tuneet epätasaisesti kollegojen kesken. Jossain vaiheessa Paula oli tietyt taidot paremmin hallitse-  
vana lupautunut tukemaan vähemmän osaavaa kollegaa vaihtamalla tehtäviä päittäin - se teki, joka  
paremmin jo osasi. Väliaikaiseksi aiottu tilanne oli kuitenkin päässyt muotoutumaan vähitellen käy-  
tännöksi, josta oli vaikea murtautua ulos. Paula koki työn tämän vuoksi kuormittavana, ja hänellä oli  
tunne, että tilanne yksikössä ei anna myöten kehittämislle. Mielessä painoivat myös pohdinnat



organisaation ja oman alan tulevasta: Millaiseksi palvelu oli kehkeytymässä ja millaisia reunaehdoja työlle tulossa? Voiko työtä tehdä siten, kuin itsestä pitäisi?

KVP:n yhteiskeskusteluissa Paula toi esille avoimesti omia ajatuksiaan, myös työnjaon haasteellisuu-  
desta. Sovittiin, että työnjakoa tarkastellaan tarkemmin myöhemmin esimiehen kanssa. Paula pää-  
tyikin kannattamaan varsinaiseksi kehittämistehtäväaiheeksi yksikön ajankohtaiseen tilanteeseen  
liittyntä teemaa: kuinka toimia haasteellisen asiakasryhmän kanssa.

Jälkihaastattelussa Paula perusteli kehittämistehtävävalintaa sillä, että teema oli koko yksikön tilan-  
teessa ajankohtainen ja toisaalta mahdollinen toteuttaa. Työnjakoasiat olivat työn alla. Vielä ei ollut  
edetty konkreettisesti vaan tunnelma oli ratkaisuja odottava: *homma ei voi enää jatkua näin*. Ehkä  
hieman yllättäenkin Paula pohti myös ammatillista polkuaan ylipäättään - mitä vaihtoehtoja voisi  
olla, miten päästä ammatillisesti eteenpäin ja voisiko opiskelukin olla yksi vaihtoehto. Ajatukset oli-  
vat nousseet pintaan KVP:n myötä vahvemmin, vaikka aiemminkin oma urasuunta oli ajoittain ollut  
tuuminnassa. Paula kertoi alkaneensa pohtia erityisesti motivaatioon liittyviä kysymyksiä:

*Kyllä nää motivaatioasiat paljonki pyöri mielessä. - - - just et mikä mua pännii, miks mua  
pännii ja tämmöne. - - - Et kyl varmasti on asioita - - mitä ite vois tehä paremmin ni - -  
pienää itsepeilailua on tullu kyllä harrastettua. Erittäin terveellistä, suosittelen itse kullekin  
aika ajoin aina.*

Paulan alku- ja jälkihaastatteluissa esiintyneet kehittämistoimijuuusilmaukset ovat nähtävissä taulu-  
kossa 13.

Taulukko 13. Paulan kehittämistoimijuuusilmaukset kohteineen alku- (A) ja jälkihaastatteluissa (J)

Kehittämis- toimijuuuden luokat (1-5) ja kohteet (A-E)	A Esimies, johto	B Työyhteisö, ilmapiiri	C Asukas	D Työpaikan muutos tai yhteiset käytännöt	E Oma työtapa, hyvinvointi, selviytymis- strategia
1 Vetäytyvä				AJ	J
2 Sopeutuva, neutraali					
3 Kritisoiva, kyseenalaistava	AAAAA	AAAAA JJ		AJ	
4 Ideoita/ Ratkaisuja esiintuova				J	J
5 Kehittämis- tekoja sisältävä		JJJ			JJJ



Huomionarvoisin muutos on tapahtunut siinä, miten kriittisistä ja vetäytymistä kuvaavista ilmauksista on jälkihaastatteluun tultaessa päästy ratkaisuja ideoivaan ja tekoja sisältävään ilmaisuun. Siinä missä alkuhaastattelussa kritiikkiä ovat herättäneet niin johdon tekemät ratkaisut kuin oman yksikön ilmapiiri, näkyy jälkihaastattelussa se, miten Paula on kaikesta huolimatta alkanut aktiivisesti viedä eteenpäin kehittämistä niin yksikön kuin oman tilanteensa suhteen. Jälkihaastattelussa osa kehittämistoimijuusilmauksista liittyi myös kuvauksiin siitä, miten Paula itse toimi KVP:n aikana aktiivisena menetelmän käyttäjänä ja myös toisen osallistujan kannustajana. Kuitenkaan vetäytymiseen liittyvät ilmaukset eivät ole täysin hävinneet jälkihaastattelussa. Tämä kuvaa, miten alkuhaastattelussa ilmaistu kokemus kehittämisen mahdottomuudesta vallitsevassa tilanteessa ei ole KVP:n myötä kaikilta osin vielä muuttunut; tilanne ei ole ratkennut.

Paulan kohdalla KVP toimi oman tilanteen tuulettamisen, asioiden äärelle pysähtymisen ja oman työn mielen peilaamisen areenana. Se ei varsinaisesti vielä jälkihaastatteluun tultaessa ollut auttanut ratkaisemaan ajankohtaista työhön liittyntä haastetta, työnjaon selkeyttämistarvetta. Pikemminkin tilanne oli jossain määrin kärjistynyt, mikä käy ilmi kokemuksesta, että samalla lailla ei voi enää kauan jatkua. Vaikka alkuperäinen haaste työssä yhä säilyi, ilmaisi Paula kuitenkin kehittämistoimijuutta prosessin aikana ja sen myötä. Hieman samaan tapaan kuin Tanjalla myös Paulan kohdalla kehittämistoimijuus suuntautui prosessin myötä kahtaalle: toisaalta hän valikoi kehittämistehtäväksi yksikön työn kannalta ajankohtaisen aiheen, toisaalta hän pohti vahvasti omaa henkilökohtaista ammatillista kehitystään ja sen vaihtoehtoisia suuntia. Näin ollen Paulankin kohdalla ammatillisen kehityksen sykli näyttäisi ikään kuin sahaavan kahden vaiheen – vaihtoehtojen etsimisen (2) ja ristiin kärkeä kärjistymisen (3) – välillä.

Paulan tarinassa työssä haastava asia liittyi muutoksen tuomaan kuormitukseen, joka johti Paulan pohtimaan syvällisemmin omaa kiinnostusta ja työssä jatkamisen halua. Työnjakoon liittyvät ja arjessa yksikköä haastaneet asiat ovat jäljitettävissä alalla tapahtuneeseen hiipivään muutokseen - kehityskulkuun, jonka myötä töihin on tultu erilaisin taitopohjin tai toisaalta tilanteessa, jossa taitovaatimukset ovat muuttuneet. Tämän muutoksen tietoinen, yhteisöllisempi haltuunotto on kuitenkin voinut jäädä organisaatiossa huomiotta, kuten hiipivien muutosten kohdalla usein käy.

#### 4.6.3 Mikä kehitysvuoropuhelussa tuki kehittämistoimijuuden muutosta?

Osallistujia pyydettiin jälkihaastatteluissa kertomaan, mikä KVP:ssa oli ollut heille tärkeä tai erityisesti mieleen jäänyt asia tai vaihe. Aihetta sivuttiin myös haastattelun muissa osioissa. Kolmen esimerkitrajektorimme osalta kuvaukset KVP:ssa oivalluttaneesta vaiheesta olivat jokaisella erilaiset:

- 1) Tutkija: *Miltä susta tuntuu että tuottiko tää kehitysvuoropuheluprosessi sun omiin toimintatapoihin tai ajatteluun jotain uutta?*  
Taina: *Kyllä. - - - tuli näistä, heikkouksista mitä tuli. Missä mun pitää parantaa tai kehittää itteeni, niin nää. Tämmöinen, heittäytyminen näihin muihin tehtäviin kuin hoitotyötehtäviin, et mulla oikeesti, ne kuuluu mulle. - - . Joo, kyl se aukas silmät.*



2) Tanja: - - *Ja aika paljon tän justiin pohjalta, oma elämäntilanne ja sitte täs oli tää ammatillinen sykli nii, näit kävin läpi. Täs kohtaa rupes ite, tajuumaan, ku luki näitä et hetkonen et ehkä se välttämättä se ongelma ei pelkäs- oo vaan siellä työssä, et se on itessäki. Ei tai no ongelma mut tää on se et kehittämiset, et täytyy mieltii se mihin mä haluan täs nyt mennä. - - -. Tätäki mä tää sykli on tosi hyvä. Etenki löys ittesä heti tosta.*

3) Paula: *Sillon ku mä olin haastateltavana (tutkijan huom. pienryhmässä keskushenkilönä) niin kyl ku mä lähin purkaan sitä just vähän silleen että ku - - - väsyttää töissä ja tympii ja ärsyttää ja ei mikään toimi ja näin ni sit lähettiin tarkemmin sitä siin haastattelu - - Must tuntu aluks tosi turhalt mitään omaa työhistoriaa tai - - miks mä tällstä puin, mut kumminki ku mä sit selvitin sen ääneen ku toinen kysy niin mitä pidemmälle se haastattelu eteni niin sitä enemmän mä rupesin löytään sieltä et okei tämmöne asia mua on motivoinu, miksei se motivoi mua nyt, mitä siin välissä on, ja tällä lailla mä pystyin ruveta poimimaan sieltä niitä asioita. Heräs kyllä ajattelemaan ihan eri tavalla uudesta vinkkelistä.*

Tässä tarkasteltujen trajektorien ja etenkin jälkihaastatteluaineistojen perusteella näyttää siis siltä, että erityisen merkittävä vaihe KVP:ssa ammatillisen kehityksen tukemisen näkökulmasta ovat olleet kollegoiden kesken käydyt pienryhmäkeskustelut, joissa kukin osallistuja on vuorollaan saanut olla keskushenkilönä pohtimassa omaa tilannettaan. Tärkeimpänä mieleen jäänyt, oivalluksia tuottanut keskustelun vaihe tai siinä käytetty väline (esim. kysymyslistat, ammatillisen kehityksen sykli) on voinut olla eri kuin muilla. Yhtä kaikki ilmeisesti jo mahdollisuus käyttää hetki tarkastellen omaa suhdetta työhön sekä pienryhmien käyttöön laadittu materiaali (KVP-osallistujan työkirja) ovat toimineet ajatuksia herättelevinä sekä kehittämistoimijuutta edistävinä. Tämä on tärkeä tulos KVP:n jatkoa ajatellen: pienryhmäkeskusteluihin ei välttämättä vaaditakaan sen suurempaa perehdytystä, vaan materiaalien sisältämä välineistö itsessään kantaa menetelmän ideaa ja tukee kehittämistoimijuuden heräämistä.

#### 4.6.4 Pohdinta

Osallistujatrajektorit osoittavat, että KVP voi käynnistää työn mielekkyyden ja merkityksellisen kohteen uudelleenrakentumisen prosessin. Yksi analysoiduista haastattelutrajektoreista, Tainan KVP-polku, osoitti, että menetelmä auttoi oivaltamaan työn ja sen kohteen muutoksen sekä ottamaan näin toimijuutta työn uusien elementtien kuten mobiilipäätteen haltuun ottamiseksi. KVP siis saattoi muuttuneen työn ja yksittäisen työntekijän ammatillisen kehityksen polut yhteen. Tainan ammatillinen kehitys nykyisessä työssä jatkuu rinnakkain yhteisen toiminnan kanssa. Taina oli KVP:n myötä siirtynyt ammatillisen kehityksen syklillä ristiriidan kärjistymisen vaiheesta (3A) uuden osaamisen kehittämiseen ja oman työtavan muuttamiseen (vaihe 4).



Sen sijaan Tanjan ja Paulan trajektorit herättävät pohtimaan kehittämistoimijuuden ja mielekkyyden rakentumista toisella tavalla. Tanjan trajektoria voi pitää esimerkkinä tapauksesta, jossa ammatillinen kehitys ja työn mieli ovat edellä senhetkisen työn suomista mahdollisuuksista toimia. Tällainen lähtötilanne on vastinpari Tainan trajektorin antamalle esimerkille eikä siinä mielessä erikoinen tai harvinainen. Paulan kohdalla taas työssä tapahtunut hiipivä muutos näytti vaikuttavan tämänhetkiseen tilanteeseen, johon KVP ei suoraan tuonut ratkaisua, vaikka Paula tunnistikin oman tilanteensa. Mielenkiintoisen Tanjan ja Paulan tapauksista tekee se, että heidän kohdallaan kehittämistoimijuus suuntautui KVP:n loppuvaiheessa ja jälkihaastatteluaineiston perusteella voimakkaasti kahteen eri suuntaan: sekä nykyisen yhteisen työn kehittämiseen että oman ammatillisen polun uudelleen suuntaamiseen, mahdollisesti pois päin nykyisestä työstä. Työn kohteen ja mielekkyyden uudelleenkonstruointi vaikuttaakin olevan prosessi, jossa kehittämistoimijuusteot voivat kohdistua yhtä aikaa niin yhteisen työn kuin oman ammatillisen polun suuntaan.

Ammatillisen kehityksen syklimallin näkökulmasta Tanjan ja Paulan tilannetta kuvaa vaihtoehtojen etsimisen vaihe (vaihe 2). Kuitenkin KVP:n alkaessa sekä Tanja että Paula tuntuivat olevan hyvin selvillä senhetkisestä ristiriitaisesta tilanteestaan eli heidän voisi kuvata olleen jopa vaiheessa 3A (ristiriidan kärjistyminen). Esimerkit viittaavat siihen, että ammatillisen kehityksen syklinen eteneminen pitää sisällään liikehdintää myös edestakaisin vaiheiden välillä. Tanja kuvaa itse tällaista liikehdintää toteamalla KVP:n pysäyttäneen hänet miettimään vielä, miten edetä asioiden suhteen. On huomattava, että vaikka kaksi henkilöä olisikin ammatillisen kehityksen syklillä samassa vaiheessa, ovat heidän tilanteensa todennäköisesti sisällöllisesti erilaisia ja heidän ammatillinen kehityksenä voi suuntautua täysin eri kohteisiin. Tässä on KVP:n voima: se mahdollistaa yksilölliset ratkaisut.

Näiden tulosten perusteella KVP on työyhteisön itsenäisesti soveltamanakin versiona vahva menetelmä tarjoamaan tukea yksilön ammatillisen kehityksen työstämiseen ja ylipäättään tästä näkökulmasta tehtävään tietoisempaan asioiden tarkasteluun. Siinä mielessä menetelmä näyttää vastaavan sille ennakkoon Toimi-hankkeessa asetettuihin tavoitteisiin. Toisaalta esimerkkitrajektorit pakottavat pohtimaan kriittisesti, mihin suuntaan KVP näin toteutettuna auttaa avaamaan uusia ammatillisen kehityksen polkuja: kohti yhteistä työtä vai siitä pois päin. Toki vaihtoehtona on aina olemassa se, että yksilö oivaltaa haluavansa jotain muuta kuin mitä nykyinen mahdollistaa. Tällöin kuitenkin tarkoitus on, että oivallus ja päätös syntyvät sellaisten KVP-keskustelujen pohjalta, joissa havaitaan myös työn lähitulevan kulkevan omasta mielenkiinnosta erilleen. Esimerkiksi Tanjan tyyppisessä tapauksessa saattaa olla, että erilainen muutokuvauksen syventäminen vielä toisen yhteiskeskustelun aikana olisi auttanut tekemään erilaisia toimijuusvalintoja sen sijaan, että jälkihaastattelun perusteella Tanja ikään kuin jää edelleen risteyskohtaan miettimään ratkaisua.

Pienryhmäkeskustelut nousivat esille erityisen tärkeinä ammatillisen kehityksen pohdintojen vauhdittajina. Tämä on tärkeä löydös sikäli, että pienryhmät toimivat hankkeessa hyvin itseohjautuvasti eikä osallistujia perehdytetty syvällisemmin esimerkiksi työkirjan tehtävien taustalla olevaan ajatukseen ja työskentelytapaan vaan ryhmiä ohjeistettiin kevyesti ensimmäisessä yhteiskeskustelussa. Tulos koskee nimenomaan ammatillisen kehityksen näkökulmaa: esimerkiksi puheesta konkreettisiin kehittämistehtäviin vievä toinen yhteiskeskustelu mainittiin merkittävänä vaiheena yksikössä, jossa



henkilökohtaiset pohdinnat eivät nousseet niin monen kohdalla esille jälkihaastatteluihin. Lisäksi on muistettava, että kyseessä on koko hankkeen laajasta osallistuja-aineistosta muutama esimerkkitapausta, jotka valittiin analyysiin niissä selkeästi havaittavissa olleen muutoksen vuoksi. Monen osallistujan kohdalla ammatillisen kehityksen näkökulma on voinut kokea paljon hienovaraisempia liikahduksia (vrt. edellä 4.4.1.2, missä kerrottu jälkihaastatteluihin esiin tuoduista ammatillisista pohdinnoista). Kaiken kaikkiaan esimerkiksi hankkeen koko KVP-jälkihaastatteluaineiston osalta nousi yleishavainto, että mitä enemmän etukäteistyötä osallistujat (myös esim. Tanja ja Paula) olivat tehneet itsenäisesti materiaalin parissa, sitä selkeämmäksi materiaali miellettiin ja osin myös sitä hyödyllisemmäksi prosessi oli koettu. Tällainen toiminta osoittaa paitsi kiinnostusta prosessia kohtaan mutta usein myös henkilökohtaista halua työstää asioita. Toisin sanoen jonkinlaiselle työstämiselle ja kehittämiselle on ollut lähtökohtaisesti tarve. Kehitysjännite on virinnyt. Tällöin myös menetelmän mahdollisuudet saada aikaan muutoksia lienevät paremmat.

Implementoinnin näkökulmasta voi pohtia, millaisena KVP voisi tarjota esimerkiksi Tanjan ja Paulan kaltaisissa tilanteissa vielä enemmän tukea. Nyt prosessin alussa tunnistetut kehitysjännitteet jäivät ratkaisematta; kehittämistoimijuus jakautui vahvasti kahteen eri suuntaan. Kuten luvussa 4.4.1.1 todettiin, KVP-prosessien läpiviennissä oli vetäjien kannalta omat metodologisesti haastavat kohdansa, vaikka kokonaisuudet sinänsä toimivatkin hyvin. Etenkin yksilöllisten oivallusten ja ammatillisen kehityksen vaiheiden peilaaminen työn muutoksesta osoittautui vaikeaksi – usein vaihe joko jäi kokonaan pois tai sitä ei toteutettu kovin systemaattisesti. Esimerkiksi Paulan tyypillisessä tilanteessa kehittämistoimijuus saattaisi saada erilaisia kohteita, mikäli työnjakoaihe olisi saatu käsittelemään muuttuvan työn näkökulmasta ja siihen olisi saatu yhteisöllisiä työkaluja tarttua. Tällöin asia ei myöskään henkilöityisi työntekijöiden väliseksi vaan se nähtäisiin työn muutoksen ilmentymänä, mikä helpottaisi asian käsittelyä. Tanjan trajektori puolestaan saa pohtimaan, minkälainen aikajänne KVP:ssä olisi työn kehityspolkua käsiteltäessä kulloinkin hedelmällisin. Nyt vetäjät ohjeistettiin tarkastelemaan hieman vahvemmin aikaulottuvuuksia ”ennen” ja ”nyt”, kun taas tulevaa lähinnä sivuttiin useassa yksikössä. Mikäli yksikössä on työntekijöitä, joiden ammatillisen kehityksen ja työn mielen haasteena Tanjan tapaan on, että yhteinen työ ikään kuin ei vielä ole yhtä pitkällä kuin oma näkemys, voisi yhteinen sanottaminen ja visiointi työn tulevasta toimintamallista olla ensiarvoisen tärkeä. Se antaisi pohjaa pohdinnalle siitä, suuntaako yksilö kehittämistoimijuutta vahvemmin tuon tulevan vision rakentamiseen vai lähteekö hän hakemaan uusia, mielekkäitä kohteita muualta. Tärkeä kysymys on myös se, miten esimies voi tukea työntekijän ammatillista kehitystä. Vähintäänkin hänen pitäisi olla tietoinen tilanteesta, jotta siitä voitaisiin käydä vuoropuhelua. Yksi mahdollisuus on tuoda KVP tai sen aineksia osaksi kehityskeskustelua.

Yhteistä Tainan, Tanjan ja Paulan trajektoreille on se, että niistä kaikista on paikannettavissa prosessin alkuvaiheessa kehitysjännite, joka tarjoaa kehittämistoimijuuden heräämiselle otollisen tilanteen – tai pikemminkin kehitysjännite, joka edellyttää kehittämistoimijuutta ratketakseen. Kehitysjännite sekä työn mielekkyyden kyseenalaistuminen näkyy konkreettisesti erilaisissa eettisissä ja usein vahvasti tunnepitoisissa sanavalintoissa sisältävissä pohdinnoissa työn laadusta sekä mahdollisuuksista tehdä työtä siten, kuten omasta näkökulmasta olisi oikein. Sosiaali- ja terveysalan ammattilaisilla





eettiset pohdinnat ja samalla eettinen painolasti ovat omanlaisiaan: kyse on toisille ihmisille tarjottavasta avusta ja palvelusta. Pohdinnat voivat vaikuttaa hyvin henkilökohtaisilta, mutta usein niistä on löydettävissä selkeä linkki työn muutokseen ja yhteisöllisempään, ajankohtaiseen kehitysjännitteeseen (esim. mobiilipäätteen Tainassa herättämät ajatukset heittokäynneistä; vrt. myös luku 1.3). Ensiarvoisen tärkeää KVP:n käytössä olisikin saada nämä eettiset pohdinnat nostettua työyhteisön tasolle – kohteessa ja työn tuloksessa tapahtuneiden muutosten tarkastelun kautta. Tällöin se, mikä aluksi näyttää olevan ristiriidassa lähinnä yksilön henkilökohtaisten arvojen ja sitoumusten kanssa, saa laajemman, yhteisöllisen kontekstin. Samalla tulee mahdolliseksi keskustella työyhteisön tasolla siitä, miten eettisenä painolastina tuntuvaan, työn muutoksen virittämään ristiriitaan vastataan kollektiivisesti; mikä on esimerkiksi yhteisesti sovittuna ”riittävän hyvää työtä” ja ennen kaikkea mahdollinen uusi, työn reunaehdot huomioiva toimintatapa. Tällöin KVP tarjoaisi jälleen vahvemmin mahdollisuuksia sovittaa yksilöllistä ammatillista kehitystä ja muuttuvan työn polkua yhteen.

#### 4.7 Yhteenveto kehitysvuoropuhelu-menetelmän käytöstä ja prosessin tuloksista

Tässä hankkeessa tarkoituksena on ollut testata ja kehittää kehitysvuoropuhelu-interventiomenetelmästä (KVP) sopivaa versiota työyhteisöjen omaan käyttöön. Tavoitteena on ollut löytää ketterästi käyttöön otettava malli, jossa kuitenkin toteutuisivat KVP:n olennaisimmat teoreettis-metodologiset periaatteet ja aiemmissa hankkeissa (esim. Sujut 2009–2011, ks. Ala-Laurinaho ym. 2012; Työläs 2008–2011, ks. Mäkitalo & Paso 2008; Kelan Työhönkuntoutuksen hankkeet 2008–2011 ja 2012–2014; Hinkka ym. 2015; Seppänen-Järvelä ym. 2015; Kansaeläkelaitos 2014) havaitut vahvuudet. KVP:a on rinnastettu esimerkiksi kehityskeskusteluun, mutta sen erottaa perinteisemmästä kehityskeskustelusta erityiset keskusteluissa käytettävät jäsenyvälineet sekä prosessimuotoinen toteutus, jossa yhteisölliset ja yksilölliset keskusteluvaiheet vuorottelevat. Toimia varten koottiin perehdytysmateriaalia ja kustakin osallistuneesta yksiköstä perehdytettiin kahden puolipäiväisen koulutuksen aikana kaksi vetäjää - lähiesimies ja tälle työpari. Lisäksi osallistujien käyttöön laadittiin oma työkirja. Tutkija oli mukana seuraamassa KVP:n toteutusta yksiköiden yhteiskeskusteluissa; pienryhmäkeskustelujen aikana työntekijät toimivat itsenäisesti. Aineiston tarkastelun ja edeltävissä luvuissa, 4.4–4.6, esitettyjen tulosten pohjalta vastaamme tässä luvussa tiiviisti seuraaviin kysymyksiin: millainen KVP:stä muotoutui Toimi-hankkeessa, kuinka se edisti kehittämistoimijuutta ja mitkä näytävät olevan menetelmän kehittämishaasteet.

Kuten luvun 4.4 lopuksi todettiin, KVP toteutui hyvin monenlaisina versioina niin rakenteellisten kuin sisällöllisten piirteidensä suhteen. Myös kokeilevien yksiköiden tilanteissa oli eroja niin senhetkessä kehittämiskulttuurissa kuin keskeisissä muutoshaasteissa; toisaalta lähiesimiehen vaihtuminen yhdisti kolmea prosessia neljästä. Vaikka useissa prosesseissa haasteena oli aikataulujen pitäminen ja ajan järjestäminen, ei prosessi jäänyt kesken yhdessäkään yksikössä. KVP myös tuotti jokaisessa joukon arkea sujuvoittavia kehittämistehtäviä. KVP sai suurimmaksi osaksi hyvää palautetta niin osallistujilta kuin vetäjinä toimineilta. Parannusehdotuksia annettiin jälkihaastattelussa esimerkiksi käytössä olleen materiaalin (mm. KVP-osallistujan työkirja) selkeyttämiseksi ja prosessin ajoituksen



(lomakausien huomioiminen ym.) suhteen. Niissä yksiköissä, joissa osallistujat oli koottu vapaaehtoisista, koettiin, että prosessi olisi ollut vielä hyödyllisempi, mikäli mukana olisi ollut kokonainen tiimi tai muutoin isompi osallistujajoukko. Tällöin kehittämisideat ja niistä käyty keskustelu olisi jo valmiiksi jaettu koko työyhteisön kesken sen sijaan, että osa työntekijöistä pääsee mukaan kehittämiseen ikään kuin jälkijonassa.

Kun tarkastellaan KVP:n kehittämistoimijuudessa aikaansaamia muutoksia ja etenkin kehittämistekijöiden ilmenevää toimijuutta, voidaan sanoa, että prosessin ulkoinen toteutuminen (ts. kaikkien vaiheiden toteutuminen) ei yksistään selitä sen paremmin prosessin onnistuneisuutta ja hyviä tuloksia kuin toisaalta sitä, miksi kehittämistoimijuus ei joidenkin kohdalla kokenut yhtä selkeitä tai organisaation näkökulmasta odotettuja muutoksia. Prosessin tuloksellisuuteen vaikuttanevat selvemmin esimerkiksi menetelmän implementointiin liittyvät seikat kuten se, missä määrin yhteiskeskusteluissa pystytään asettumaan uusiin rooleihin, päästään kritiikin esittämisestä aiempien näkökulmien ja toimintatapojen kyseenalaistamiseen sekä missä määrin toteutuu KVP:n ydinidea eli työn muutoksen ja ammatillisten kehityspolkujen rinnakkainen tarkastelu.

Lisäksi on huomattava, että mikään kehittämisprosessi tai menetelmä ei kohtaa yhteisöjä ja yksilöitä ajallisessa tyhjiössä. Näin ollen myös prosessin ”toimivuus tai tuloksellisuus” on monen risteävän polun summa: mikä on yhteisöllisen työn ja yksittäisten osallistujien ammatillinen kehitysvaihe, millaisia kehitysjännitteitä ja tarpeita on viriämässä sekä missä määrin ne tulevat tunnistetuiksi - ja millaisena itse kehittämismenetelmä tulee siihenastisen kehittämiskulttuurin suodattamana implementoiduksi (vrt. luku 4.4.1.1; vrt. myös Koli 2014, 51; Hutchins 1995). Kaikkien näiden tekijöiden yhteissummana syntyy kehittämisprosessi seuraamuksineen. Tämä ei tarkoita, että kehittämiseen voisi ryhtyä vasta, kun koetaan ajan olevan otollinen ja toimijuutta ruokkiva kehitysjännite on jo selkeästi virinnyt. Pikemminkin menetelmää tulee vahvistaa siten, että se antaa tilaa jäsentyneelle yhteiselle keskustelulle, jossa asiointilan toteamisen sijaan edetään kriittisempään, omiakin tavanomaisia selitysmalleja kyseenalaistavaan tarkasteluun. Kyseenalaistamisen tukeminen vaatii vetäjiltä uudenlaista roolinottoa ja esimerkiksi ongelmien poisselittämisen välttämistä. Joissain yksiköissä tällaiseen oli jo olemassa olevan kehittämiskulttuurin myötä vahvemmat valmiudet. Nämä tulokset ja huomiot ohjaavat osaltaan KVP-perehdytyskoulutuksen edelleenkehittämistä.

KVP:n toteutus Toimissa vaihteli. Parhaimmillaan esimerkiksi vetäjät olivat taitavia nivomaan yhteen osallistujien huolia ja ideoita sekä organisaation muutossuuntia sekä avaamaan teoreettisia malleja tutun arjen kautta. Kaiken kaikkiaan Toimin KVP-prosessien keskeisin ero tutkija-kehittäjävetoiseen versioon lienee se, että prosessin vaiheet toteutuivat enemmänkin peräkkäisinä vaiheina - eivät niinkään yhteistä muutoskuvaavaa tapaamista tapaamiselta syventävänä jatkumona. Tämä näkyi esimerkiksi siinä, että ensimmäiset yhteiskeskustelut toimivat usein tuuletus- tai pohjustustapaamisina eikä jälkimmäisessä yhteiskeskustelussa aiemmin laadittuun muutokuvaukseen joko palattu lainkaan tai se käytiin hyvin nopeasti läpi, kuin irrallisena osana. Muutoskuvausta ei näin ollen juuri täydennetty pienryhmissä syntyneillä oivalluksilla tai hyödynnetty ammatillisen kehityksen polkujen ja kehittämistehtäväideoiden peilauspintana. Kyseessä on kehitysvuoropuhelun kannalta keskeinen ydin - yhteisö- ja yksilötason polkujen saattaminen vuoropuheluun - mutta samalla asia, joka on



teoreettis-metodologisesti haastava omaksua ja toteuttaa, etenkin kun huomioidaan vetäjien saaman perehdytyskoulutuksen tiiviys.

Vetäjiä oli perehdytyskoulutuksessa ohjeistettu keskittymään etenkin lähimenneen ja nykyhetken käsittelyyn, jotta muutosturvauksen työstäminen ei olisi turhan raskas tehtävä. Erilainen, työn lähitulevankin vahvemmin huomioiva muutosjäsenitys olisi kuitenkin voinut tuoda osalle osallistujista kaivattua uutta näkökulmaa. Tätä puoltavat esimerkiksi luvussa 4.6 esitetyt osallistujatrajektorit, joissa kehittämistoimijuus suuntautui prosessin jäljiltä vahvasti kahteen eri kohteeseen: sekä yhteiseen työhön että oman ammatillisen kehityspolun vaihtoehtojen suuntien etsimiseen.

Toimissa ja sen pohjalta tehtävässä menetelmän edelleen kehittämisessä ei kuitenkaan ole tarkoituksena, että KVP:n soveltaminen vaatisi menetelmän taustateorian, kehittävän työntutkimuksen (Engeström 1987; 1995), syvää hallintaa tai muodostuisi muutoin turhan raskaaksi viedä läpi työyhteisöjen omin voimin. Tästä huolimatta edellä kuvatut teoreettis-metodologiset näkökulmat olisi hyvä saada vahvemmin haltuun perehdytyskoulutuksessa. Ne eivät toki takaa prosessille tiettyjä tuloksia, mutta pyrkivät edesauttamaan kehittämistoimijuuden vahvistumista. Toisaalta KVP-prosessiin kuuluvat välineet, kuten ammatillisen kehityksen sykli ja erilaiset kysymyspatteristot, näyttävät toimineen sellaisenaankin hyvin vahvoina välineinä. Toisin sanoen jo materiaali itsessään kantaa ja tukee jossain määrin KVP:n ydinperiaatteiden toteutumista (vrt. luku 4.6).

Tutkijoiden seuraava haaste onkin, mihin suuntaan ja miten muokata menetelmää, jotta se voisi antaa yhteisöille vielä enemmän, mutta vastaisi toisaalta osaltaan nykyisen työelämän haasteeseen, jossa kehittämisprosesseja pyritään pikemminkin tiivistämään kuin laventamaan. Toimin aineisto ja tässä raportissa esitetyt tulokset toisaalta osoittavat, että pienelläkin perehdytyksellä ja vetäjien sitoutumisella prosessiin KVP:lla saadaan aikaan hyviä lopputuloksia - jopa silloin, kun arjen aikataulut ja resurssitilanne haastavat kehittämisprosessin toteuttamista. Toisaalta yhtä lailla herää kiinnostus ja tarve saada menetelmästä pienin muokkauksin vielä vahvempi ja jäsentyneempää työskentelyä tukeva työkalu työyhteisöjen omaan käyttöön.

## 4.8 Menetelmien vaikutukset kehittävän arvioinnin tulkitsemisena

Kaikissa neljässä kohdeorganisaatiossa toteutettiin kaksi kehittävän vaikuttavuudenarvioinnin työpajatapaamista (kehittävän vaikuttavuusarvioinnin toteutus, ks. luku 3.2.3.2). Työpajoihin osallistui kokeiluyksiköiden työntekijöiden lisäksi heidän lähiesimiehiään ja johtoa sekä organisaation HR-toimijoita tai muita sisäisiä kehittäjiä. Työpajoissa käsiteltiin yhdessä sekä ITU!-kirjan että kehitysvuoropuhelun käyttökokemuksia ja seuraamuksia. Menetelmien ja kehittämistyön jatko oli tärkeä osa arviointipajoja. Seuraavaksi esittelemme työpajojen organisaatiokohtaiset tulokset molempien kokeiltujen menetelmien osalta.



#### 4.8.1 Vantaa: Kiireestä kehittämiseen – tiloista toimintaan

Ensimmäisessä kehittävän arvioinnin työpajassa arviointikeskustelu käytiin kolmessa ryhmässä: ITU!-kirjaa käyttäneet, kehitysvuoropuhelu-menetelmää kokeilleet sekä esimies- tai kehittäjäroolissa olevat. Ryhmät ohjattiin aluksi keksimään itselleen uusi kuvaava nimi musiikkilajiin liittyvää metaforaa käyttäen. Kehitysvuoropuhelu-ryhmä kutsui itseään Ensiviulisteiksi, ITU!-kirjaa kokeilleet puolestaan nimesi ryhmänsä Ikkivihreiksi sirkoiksi, ja esimies-kehittäjäryhmästä tuli Heavy.

Tutkijat antoivat ensin palautetta osallistujien alku- ja loppuhaastattelujen perusteella tehdyistä käyttökokemuksista, minkä jälkeen ITU!- ja kehitysvuoropuhelu-ryhmät arvioivat itse, millaisia vaihtokutsia menetelmän käytöllä oli ollut palvelukäytäntöihin ja toisaalta omaan toimijuuteen. Esimies- ja kehittäjäryhmä puolestaan arvioi, oliko menetelmillä vaikutusta esimiestyöhön ja kehittämisen käytäntöihin työyhteisöissä.

Ryhmätyöt purettiin kaikkien kesken, minkä jälkeen valituilla esimiehillä tai kehittäjäroolissa toimivilla oli mahdollisuus kommentoida aikaansaannoksia. Näin esimiehille ikään kuin organisoitiin ja annettiin tila kannustaa ja rohkaista työntekijälähtöistä kehittämistä sekä antaa sanallinen tukensa aloitteille ja uusille kehittämisen tavoille. Seuraavassa on nostettu esiin keskustelujen keskeisiä huomioita sekä menetelmistä seuranneita toimintatapamuutoksia.

#### **Palautepaja: Muutoksia palvelukäytäntöihin ja työn organisointiin tunnistettiin**

Sekä kehitysvuoropuhelu-prosessin käyneet että ITU!-kirjaa käyttäneet tunnistivat tehneensä konkreettisia toimintatapamuutoksia arjessa. Ensiviulistit-ryhmä keskusteli eniten kolmesta kehittämis-kohteesta, jotka olivat edistyneet prosessin seurauksena- *tiimien työvuorolistan yhdistämisestä, kahden tiimin tilojen yhdistämiseen liittyvästä organisoimisesta sekä asukkaiden ruokailun uudelleen organisoimisesta*. Nämä henkilökohtaisiksi nimetyt kehittämistehtävät olivat vaikuttaneet myönteisesti koko työyhteisöön. Ryhmä totesi myös, että hoitajien yleinen aloitteellisuus oli selvästi kasvanut. Työntekijät uskalsivat tuoda kehittämistä vaativia asioita esiin esimiehelle, ja niitä lähdettiin helpommin myös yhdessä ratkaisemaan.

Ikkivihreät sirkat -ryhmä oli huolissaan, jäikö heidän pohdintansa arjen parantamisesta liiaksi vain ITU!-kirjaa käyttäneiden keskuuteen, sisäpiiriin jutuksi. He totesivat, että ITU!-kirjan teemoja olisi tulut käsitellä laajemmalla joukolla ja esimiehen tukemana. Osa osallistujista vaikutti oivaltavan vasta itse kehittämissä, että ITU!-kirja oli tehty heitä varten. He tunnistivat keskustelussa, että ilta-vuorossa oli pystytty tekemään yksi myönteinen toimintatapamuutos. Aikaisemmin *keittiövuorolaisen työ oli ollut vain yhden työntekijän vastuulla, kun se nyt jaettiin koko tiimin yhteisesti tehtäväksi*. Tämä paransi ilmapiiriä ja vähensi riitelyä siitä, kelle vuoro kulloinkin kuuluisi.

Molemmat ryhmät mainitsivat kehittämisen esteeksi liiallisen työkuorman ja kiireen sekä runsaat poissaolot. Kehitysvuoropuhelu oli myös sattunut kesälomien kannalta epäedulliseen kohtaan niin, että kesätauko oli katkaissut kehittämisen jännitteen kesken kaiken. Kysymys siitä voimaantuivatko työntekijät menetelmien käytön seurauksena, tuntui olevan osallistujille vaikea pohdittava. Loppukeskusteluissa tuotiin esiin, että uudet käytännöt vaativat ensin ylimääräistä työtä syntyäkseen ja



siten ensin vähensivät työhyvinvointia. Vasta kun uusi käytäntö alkoi toimia ja kaikki siihen sitoutuivat, syntyi kokemus työhyvinvoinnin paranemisesta ja työn sujuvoitumisesta.

Kaiken kaikkiaan menetelmien todettiin edistäneen seuraavia toimintatapamuutoksia:

- tiimien työvuorolistan yhdistäminen
- kahden tiimin tilojen yhdistäminen
- asukkaiden ruokailutilanteen uudelleen organisointi
- iltavuoroon liittyvän keittiövuoron työnjako yhteisöllisemmäksi.

### **Kehityspaja: Miten ylläpitää kehittämistä arjessa?**

Toisen arviointityöpajan alussa purettiin välitehtäväksi saatu kysymyksen asettelu: 1) Miten ITU!-kirjaa tai kehitysvuoropuhelua voisi mielestäsi käyttää työyhteisössä jatkossa? 2) Miten työntekijöiden mahdollisuuksia kehittää työtään voisi yksikössä edistää? Seuraavassa taulukossa (taulukko 14) on koottuna kaikkien kolmen ryhmän ryhmätöistä nousseet näkökulmat.



Taulukko 14. Menetelmien jatkokäyttöideat ja työntekijälähtöisen kehittämisen edistämiseksi Vantaan kehittävän arvioinnin pajoissa

	<b>Menetelmän jatkokäyttöideat</b>	<b>Työntekijälähtöisen kehittämisen edistämiseksi</b>
Kehitysvuoropuhelu	Syklimallia pidettiin hyvänä tapana jäsentää kehitystä jatkossakin. Ei selkeää päätöstä jatkaa menetelmän käyttöä arjessa.  Kahden tiimin työtilojen yhdistämiseen liittyvät muuttoasiat keskustelussa	Tiimihuoneeseen fläppitaulu, johon mahdollisuus kirjata kehittämissideat anonyymisti  Kehittämissideoiden ympärille muodostettavat työryhmät 2+2 henk.  Kehittäminen nostetaan työpaikkakokousten asialistalle
ITU!-kirja	ITU!-kirjan käsittely tiimipalaverissa  Oma kirja, jonne palautteita kerätään ja josta ne poimitaan käsittelyyn	Palautelaatikko asukkailla sekä henkilökunnalle, kehitysideoalaatikko (KIL)  Koulutustarpeiden arviointi – koulutukset sen mukaan; osallistuja kertoo muille  Palautteet ja ideat käsitellään tiimin työpaikkakokouksessa  Valitaan aiheisiin kehitysryhmät vapaaehtoisten joukosta  Monitoimitila enemmän asukkaiden käyttöön
Esimiehet ja johto	Säännölliset tiimipalaverit mahdollistavat sekä kehitysvuoropuhelun että ITU!-kirjan käytön – tiimivastaavan vastuulla  Molemmat menetelmät ovat levityskelpoisia koko vanhusten avopalvelukenttään	Tarvitaan myös säännöllisiä asiakasfoorumeita  Kehittäminen kuuluu jokaisen työhön, muodostuu pienistä arjen teoista  Työparit kehittäjinä  Kehittämisspäivät koko yhteisölle (puolivuositain puolipäivää)  Tarvitaan säännöllistä vuoropuhelua työyhteisössä  Johdon on pohdittava kehittämiseen liittyviä tunnustuksen tapoja





*“Nyt sit on alettu kehittää hirmuisesti. Ne, joiden pitäisi jäädä eläkkeelle, eivät malta jäädä eläkkeelle, ne tulevat kehittämään silti. Kun asiakaskunta muuttuu, tulee erilaisia ongelmia. Se minkä tyyppisiä ihmisiä tulee meille asumaan muuttuu – kuinka hoidollisia, kuinka vanhoja. Niin meidän työnkuva laajenee jälleen kerran. Sit tulee näitä teknisiä vempaimia. Eli kohta mä avaan sen putken, vaihdan sen vaipan ja tarjoan sen konjakkipaukun yhdellä kerralla. Koska aikaahan ei tule lisää tähän maailmaan ja rahaakaan ei ole tulossa lisää lähiaikoina, niin kaikkea pitää osata. Niin sit mulla on ne lapset ja omat vanhemmat ja tämä työkin hoidettava – kaikki mä itse hoidan. Mutta kyllä siitä elämästäkin pitää nauttia, joten opetellaan sitten soittamaan vaikka saksofonia tai pelaamaan jalkapalloa.” (20.5.2015, Vantaa, kevä 2, Ensiviulistit)*

Visiossa korostettiin asiakaslähtöisyyttä ja tunnistettiin, että eniten työhön vaikuttavat asiakkaiden muuttuvat vaatimukset. Ikääntyneillä on uudenlaisia tarpeita. Toisaalta he tulevat palveluasumisen piiriin entistä huonokuntoisempina, toisaalta entistä aktiivisempina. Koko yhteiskunnan hoivavastuun myös ounasteltiin kasautuvan enenevässä määrin keski-ikäisille naisille, joten itsestä huolehtiminen on tärkeää. Työpajassa tämä ilmeni osittain lievänä sarkasmina sekoittuen pärjäämisen eettöseen.

Työpajan lopuksi ryhmät tekivät konkreettisia päätöksiä ensiaskeleista, jotta toivottu visio toteutuisi. Suunnitelmissa Ensiviulistit teki konkreettisen vastuunjakosuunnitelman siitä, miten akuutti muutotilanne hoidetaan loppuun yhdessä. Toinen työntekijäryhmä sopi, miten monitoimitila otetaan uuteen kehittämiskäyttöön ja miten aloitteita aletaan käsitellä tiimipalaverissa. Esimiesryhmä puolestaan mietti, miten voisi edistää asiakkaiden kuulemista kehittämisideoista sekä miten voisivat palkita työntekijöitä kehittämisideoista.

#### 4.8.2 Helsinki: Asukkaiden unelmat – työntekijöiden unelmat?

Ensimmäisessä kehittävän arvioinnin työpajassa osallistujat jaettiin kolmeen ryhmään. ITU! Innovaattorin työkirjan menetelmäkokeilun toteuttaneet työntekijät antoivat ryhmälleen nimen Andre Rieu ja Straussin orkesteri. Kehitysvuoropuhelu-menetelmää kokeilleet työntekijät nimesivät itsensä työpajassa Suomi Rap -ryhmäksi. Esimiehet ja asiantuntijat kävivät arviointikeskustelua Swing-ryhmässä. Seuraavassa on nostettu esiin keskustelun keskeisiä huomioita sekä menetelmistä seuraneita toimintatapamuutoksia.

#### **Palautepaja: Tilaratkaisut molempien tiimien palveluratkaisuina asukkaalle**

ITU!-kirjaa käyttäneet työntekijät totesivat palautepajassa, että on vaikea erottaa, mitkä toimintatapamuutokset ovat työkirjan innoittamia ja mitkä taas muuta oppimista ja kypsymistä. Ryhmän yhteinen havainto oli se, että ideoiden esiintuominen on helpottunut kokeilun aikana. Innovoinnin edellytykset ovat siten parantuneet työyhteisössä. Tähän on voinut vaikuttaa työn parantunut resursointi. ITU!-kirjan kokeilun aikana hoitajien virkoja lisättiin ja keikkatyöläisten määrä väheni. Vaikuttava henkilökuunta on ollut motivoituneempi kehittämään uusia käytäntöjä.





Sekä ITU! Innovaattorin työkirjan että kehitysvuoropuhelun kokeileminen sai aikaan muutoksia työntekijöiden toimivuudessa, varsinkin kehittämisteoissa. Ryhmät olivat kehitelleet uusia palveluratkaisuja sekä toimintatapamuutoksia työyhteisöihinsä. ITU!-kirjan yhteisessä keskustelutilaisuudessa oli kehitelty idea asukkaiden kerrosruokailusta. Se oli merkittävä parannus, joka on säästänyt hoitajien työaika ja lisännyt yhteisöllisyyttä. Palveluparannusten lähtökohtana oli asukaslähtöisempi hoitotyö. Työntekijät olivat yhtä mieltä siitä, että ITU!-kirjaa kannattaa suositella muille hoivatyöntekijöille.

Kehitysvuoropuhelua kokeillut ryhmä totesi, että yhtä lukuun ottamatta kaikki kehitysvuoropuheluprosessin aikana ideoidut kehittämistehtävät on toteutettu. Työyhteisö ei ehtinyt toteuttamaan kehittämisideaa, jossa sairaanhoitaja olisi kouluttanut lähihoitajia vaativampien hoitotoimenpiteiden tekemiseen, kuten pikanäytteiden ottamiseen. Kehittämisidealla pyrittiin asukaslähtöisempään hoitotyöhön.

Kehitysvuoropuhelua kokeillut ryhmä arvioi työhyvinvoinnissa tapahtuneista muutoksista tärkeimmäksi ilmapiirin muuttumisen avoimemmaksi. Tiimityö oli lujittunut ja kahtiajako tiimien välillä vähentynyt. Tärkein uudistus oli sekä hoitajia että asiakkaita hyödyttävä tilaratkaisu. Hoitajat saivat taukotilan sekä yhteisen tilan asukkaiden kanssa asioimiseen. Vapaamuotoinen toiminta asukkaiden kanssa ja hoitajien keskinäinen yhteistyö lisääntyi tilamuutoksen jälkeen.

Esimiehet ja asiantuntijat totesivat, että menetelmistä on ollut apua arjen uudistusten aikaansaamisessa. Lähiesimiehet havaitsivat työntekijöiden aloitteellisuuden lisääntyneen. Kehittämismenetelmien kokeilun myötä työntekijöiden kynnys kehittämiseen näytti madaltuvan. Esimiehet olivat huomanneet, että työntekijät rohkenivat esittää ratkaisuehdotuksia aiempaa enemmän. Myös lähiesimiesten yhteistyö tiivistyi menetelmien käytön kuluessa. Lähiesimiesten mielestä menetelmät olivat esimiehelle vaativia. Kehitysvuoropuhelu vaati enemmän esimiehen ja fasilitaattorin tukea kuin ITU!-kirja. Osa esimiehistä oli sitä mieltä, että ITU!-kirja on tehtäviensä osalta kehitysvuoropuhelua konkreettisempi työväline. Kun taas kehitysvuoropuhelua kokeilleen ryhmän esimies huomautti, että kehittämistehtävien pohdinnan aikana syntyneet ideat olivat hyvin käytännönläheisiä ja arkeen vaikuttavia parannusehdotuksia. Esimiesten johtopäätös oli, että molemmat menetelmät antoivat tarttumapintaa muutokseen. Toinen tärkeä johtopäätös oli se, että toiminnan eteenpäin viemisessä tarvitaan jatkuvaa kehittämisen seuranta.

Kaiken kaikkiaan menetelmien todettiin edistäneen seuraavia toimintatapamuutoksia:

- kerrosruokailu, asukasruokailun järjestäminen yhden ruokasalin sijaan kahdessa eri kerroksessa lähempänä asukkaita
- tilaratkaisu, yhteisen hoitajien taukotilan ja asukastilan järjestäminen.

### **Kehityspaja: Asukas kaiken keskiössä**

Toisessa arviointityöpajassa jatkettiin työskentelyä samoissa ryhmissä välitehtävän parissa. Ryhmät pohtivat, miten kehittämismenetelmiä voisi käyttää jatkossa. Toisena näkökulmana pohdittiin, millaisia keinoja työntekijällä on oman työn kehittämiseen. Toisessa arviointipajassa keskustelu irtosi



menetelmistä ja suuntautui kohti tulevia kehittämistoimia. Seuraavassa taulukossa (taulukko 15) on koottuna kaikkien kolmen ryhmän ryhmätöistä nousevat näkökulmat.

Taulukko 15. Menetelmien jatkokäyttöideat ja työntekijälähtöisen kehittämisen edistämiseksi Helsingin kehittävän arvioinnin pajoissa

	<b>Menetelmän jatkokäyttöideat</b>	<b>Työntekijälähtöisen kehittämisen edistämiseksi</b>
ITU!-kirja	Säännölliset ITU!-kirjaan pohjautuvat kehittämispäivät	ITU!-kirja kaikille uusille työntekijöille. Koulutukset ja niistä saadun tiedon levittäminen kaikille työyhteisössä.
Kehitysvuoropuhelu	Menetelmä osaksi kehityskeskusteluja. Kehitysosioita mukaan tiimipalaveriin. Konfliktien purkutilanteessa kehitysvuoropuhelun hyödyntäminen. Oma työn itsearviointiväline.	Menetelmä käyttöön pienempiin työryhmiin. Kehitysvuoropuhelu kehittämisen kivijalkana (puunrunkona) työpaikalla. Sen yhteyteen lisätään ratkaisuja (oksia), jotka tuottavat myöhemmin tuloksia (hedelmiä).
Esimiehet ja johto	Menetelmien laajentaminen palvelutalon kaikkiin tiimeihin tilauskoulutuksen avulla.	Esimiehen kannustus työntekijöiden aloitteille. Tiimien väliset yhteiset palaverit.

ITU!-kirjaa käyttäneet toivat esille, että tiimipalaverin aikana ei ehditä käyttää kehittämissä välineitä tai jalostaa kehittämissäideoita. Työntekijät toivoivat arkityön rinnalle kehittämispäivää, jonka aiheeksi voisi nostaa ITU!-kirjan teemoja. Lisäksi ehdotettiin, että ITU!-kirjaa hyödynnettäisiin jatkossa perehdyttämiskäytännönä ja se jaettaisiin kaikille uusille työntekijöille. Koulutuksia pidettiin selkeänä työntekijälähtöistä kehittämistä edistävänä asiana. Työntekijät totesivat, että koulutuksista saadun hyödyn jakaminen muille on nykyisellään heikohkoa. *”Kun ihmiset käyvät koulutuksissa, niin ei ole aikaa tehdä muille yhteenvetoa siitä annista, pitäisi paremmin pystyä hyödyntämään työkalujen osaamista”*. Osaamisen jakaminen nostettiin yhdeksi tavaksi lisätä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia työssä.

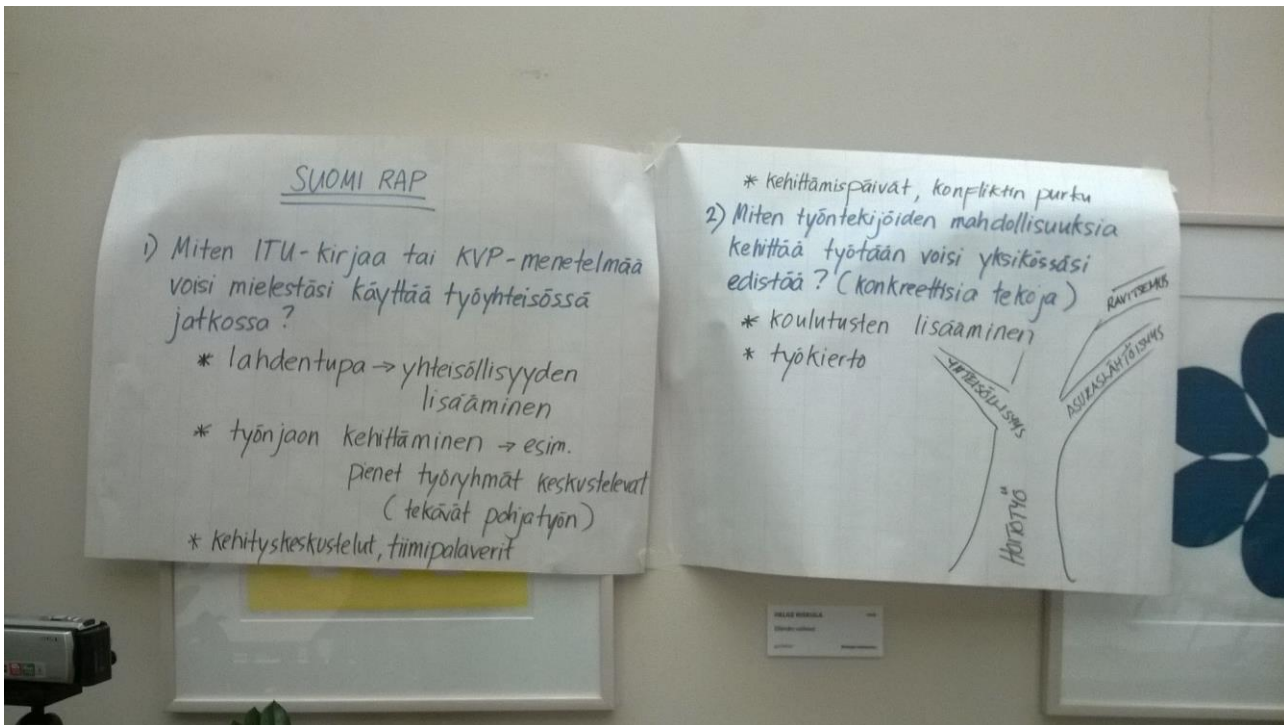
ITU!-kirjaa käyttäneiden visiossa korostui teknologian rooli tulevaisuuden hoitotyössä. Visio kuvastaa sitä, että palvelutalon asukkaat ovat tulevaisuudessa kiinnostuneita teknologiaratkaisuista, ja tähän kasvavaan tarpeeseen pitää vuonna 2020 pystyä vastaamaan. Omaisten ja asukkaiden välinen yhteydenpito tapahtuu yhä enemmän sähköisesti, ja työntekijöistä saattaa tulla teknologisten väli-



neiden opastajia. Vision luomisen yhteydessä työntekijät kehittivät uusia, tulevaisuuteen paremmin sopivia hoivatyön käsitteitä. Virikeohjaaja nimitettiin keskustelussa mahdollistajaksi ja palvelutalo korvautui seniorikodilla.

Kehitysvuoropuhelua kokeillut ryhmä kehitteli ideaa menetelmän käytöstä jatkossa. Kehitysvuoropuhelua voisi hyödyntää kehityskeskusteluiden ja tiimipalavereiden osana. Työnjaon kehittämisessä voisi ottaa mallia kehitysvuoropuhelussa käytetystä pienryhmätyöskentelystä. Myös tämä ryhmä totesi, että koulutusten lisääminen edistää työntekijöiden mahdollisuuksia kehittää työtään. Toisena keinona mainittiin työkierto. Kehitysvuoropuhelu viritti ryhmän visualisoimaan kehittämisen haasteita "puunrunkona", josta seurasi hoivatyön ratkaisuja (kuva 16, oksat). Työntekijät ottaisivat suunnitelman mukaisesti tässä mallissa yhden osa-alueen (oksan) käsittelyyn kerrallaan. Kehittämisen keskiöön valittuja osa-alueita olivat ravitsemus, yhteisöllisyys ja asukaslähtöisyys.

Kehitysvuoropuhelua käyttäneen ryhmän tulevaisuuden visiossa korostuivat asukkaiden unelmat ja niiden näkyminen toiminnassa. Ryhmä uskoi työntekijän osaamisvaatimusten monipuolistuvan. Jokaisen työntekijän vastuulla on huolehtia omasta osaamisesta ja tuoda uusia toimintamalleja hoivatyöhön. Myös kokeilukulttuurin vahvistuminen näkyy visiossa.



Kuva 16. Kehitysvuoropuhelua kokeilleen työntekijäryhmän näkemys työntekijöiden kehittämismahdollisuuksista ja visiosta, Helsinki



Esimiesten ryhmässä keskusteltiin kehittämismenetelmien jatkokäytöstä työyhteisöissä. Esimiehet olivat yhtä mieltä siitä, että kehittämismenetelmien käyttö edellyttää ohjaajan tukea. Toisaalta keskusteltiin myös siitä, että menetelmät soveltuvat työn itsearviointiin ja itseohjautuvaan käyttöön.

Esimiehet tunnustivat, että työntekijälähtöisen kehittämisen edistämiseksi olennaista on esimiehen kannustus. Epäkohtien toteaminen ei riitä, vaan on edettava nopeasti esiin tulleiden ideoiden koekäyttöön. Tiimien yhteistä palaverikäytäntöä pidettiin hyvänä, sillä palvelutalon kaksi eri tiimiä palvelevat samoja asukkaita. Toiseksi tulevaisuuden ohjenuoraksi nostettiin ajan antaminen kehittämiselle.

Esimiesten visiossa korostuivat työntekijöiden, esimiesten ja johdon yhteinen näkemys perustehtävästä. Sen kirkastamiseen täytyy kiinnittää tulevaisuudessa huomiota. Toisaalta työyhteisöjen täytyy sallia erilaisuus niin työnteon tavoissa kuin asukkaiden mieltymyksissä. Ryhmän visio kannustaa työntekijöiden innovaatiopotentiaalin hyödyntämiseen ja rakentavaan kriittisyyteen. Kuten yksi totesi: *”Tarvitsemme uutta ajattelutapaa; otetaan hullut ideat käyttöön”*.

### **Pienistä askeleista konkreettisiin päätöksiin**

Molemmissa työntekijäryhmissä korostui parempaan asukaslähtöisyyteen pyrkivä kehittäminen. ITU!-kirjaa käyttänyt ryhmä päätti asumisen kodinomaisuuden lisäämiseksi luopua neutraalista hoitaja-nimikkeestä ja kutsua työntekijöitä etunimellä. Työntekijät päättivät myös entistä enemmän kunnioittaa ja kysyä asukkaiden toiveita hoitotoimenpiteiden yhteydessä. Palvelutalon toimintaa voisi ohjata asukkaan oma rytmi enemmän kuin työntekijöiden määrittämä rytmi.

Kehitysvuoropuhelua kokeillut ryhmä teki vision toteuttamista varten aikataulun – mitä kuluva vuoden loppuun mennessä tehdään. Ryhmässä aiottiin ottaa käyttöön asukkaiden unelmapankki. Hoitajat varmistavat, että jokainen asukas pääsee toteuttamaan yhden oman unelmansa vuoden aikana, ja unelma kirjataan toteutuksen jälkeen unelmapankkiin. Työyhteisökokoukset päätettiin toteuttaa säännöllisesti kerran kuussa. Kokouksen koollekutsuja jäi vielä epäselväksi, hänet nimitettäisiin jatkossa yhteisöllisyysvastaavaksi. Hoitosuunnitelmiin otettaisiin myös asukkaat vahvemmin mukaan seuraavan vuoden aikana. Ryhmässä päätettiin kokeiltavan kahta kehittämisideaa joka kuukausi. Nämä vastaavasti kirjattaisiin ideapankkiin.

Esimiesten ryhmä sai keskustelun tuloksena aikaan konkreettisen päätöksen menetelmien jatkohyödyntämisestä työyhteisöissä. Kehittämismenetelmien käyttö laajennettiin koko palvelutalon sille, että kaksi muuta, Toimi-hankkeen ulkopuolelle jäänyttä tiimiä pääsivät kokeiluun mukaan. Tälle hankittiin ulkopuolinen tuki ja resurssit. Kehittäminen päätettiin toteuttaa Toimi-hankkeen taustalla kouluttamalla vetäjät yksiköstä. Tutkijat ja henkilöstöasiantuntijat jäivät neuvottelemaan toteutettavasta koulutuksesta arviointipajan päätteeksi. Työterveyslaitos toteutti ohjaajien koulutuksen palvelutalossa syksyllä 2015.

#### **4.8.3 Lohja: Yhteisen keskustelun vahvuus löytyi**

Lohjalla kuultiin ensimmäisessä työpajassa aluksi tutkijoiden palautteet menetelmien käyttökokeiluista. Palautteiden sekä kokeilujaksoilta kertyneiden kokemusten pohjalta työskenneltiin neljässä



ryhmässä. Ryhmistä kaksi edusti kehitysvuoropuhelua käyttänyttä työyksikköä. Ryhmät nimesivät itsensä Kuumiksi hevipuumiksi sekä Reggae-ryhmäksi. Kolmas ryhmä edusti ITU!-työkirjaa käyttänyttä yksikköä – uudelta nimeltään Techno Rap. Neljäs ryhmä, Rock, koostui esimiesten ja johdon sekä ammattiliittojen edustajista.

Kehitysvuoropuhelua ja ITU!-kirjaa käyttäneet ryhmät pohtivat, miten menetelmät vaikuttivat työntekijöiden kehittämistoimijuuteen sekä millaisia uusia palveluratkaisuja ja toimintatapoja syntyi. Johdon ja luottamushenkilöiden edustajien ryhmä pohti menetelmien vaikutusta uusien innovointi- ja yhteistyökäytäntöjen syntyyn sekä esimiestyöhön ja muutosten hallintaan.

Työskentelyn seuraavassa vaiheessa, kehittämistyöpajassa, jatkettiin välitehtävän pohjalta uusiin ajatuksiin menetelmien jatkokäytöstä sekä työntekijöiden mahdollisuuksista kehittää työtään. Lopuksi visioitiin työn kehittämisen tulevaisuutta viiden vuoden päähän.

Molemmassa työpajoissa kuultiin myös johdon ja esimiesten rohkaisevia ja kannustavia ajatuksia työntekijälähtöisen kehittämisen mahdollisuuksista.

### **Palautepaja: Keskustelukuluttuurin vahvistumista ja konkreettisia muutoksia työkäytäntöihin**

Kaikki kehittämismenetelmiä käyttäneet ryhmät tunnistivat menetelmien edistäneen työntekijöiden kehittämistoimijuutta. Kehitysvuoropuhelua käyttäneiden mukaan menetelmä synnytti avointa keskustelua sekä auttoi havaitsemaan työn haasteita yksilötasolla ja mahdollisti siten kehittämistä. Keskustelu avasi asioita ja auttoi jäsentämään työtä. Työssä pidemmällä aikajänteellä tapahtunut muutos tuli näkyväksi, mikä auttoi tunnistamaan hoitajien ammattitaitoa. Innostuneisuus erityisesti menetelmäkokeilun alkuvaiheessa edisti yhteisten työtilojen siivousprojektin onnistumista. Lisäksi luotiin uusi käytäntö, sairaanhoitajan puhelintunti, kotihoidon työntekijöiden tueksi.

Työntekijät tunnistivat myös kehittämistyön haasteita. Työntekijöiden väliset erot aloitteellisuudessa ja asioiden puheeksi ottamisessa estivät ideoiden esille saamista. Aiempien ristiriitojen ratkaisemisen myötä pintaan nousi uusia jännitteitä ja asioiden henkilöitymistä. Ajanpuutteen vuoksi sairaanhoitajan ja lähihoitajan toimenkuvien selkeyttäminen sekä ryhmän yhteiset pelisäännöt jäivät tekemättä. Työyhteisön ulkopuolisen työnjakajan työtä vaikeuttaa etäisyys asiakkaasta, ja työntekijöiden kannalta järjestely heikentää vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön. Toisaalta luottamus työnjakajan tasapuolisuuteen on vahvistunut.

Menetelmien käyttö sai aikaan monia parannuksia työtappoihin. Teknologiaa pystyttiin hyödyntämään työssä aiempaa tehokkaammin. Keskusteluiden myötä työssä ajankohtainen muutos, mobiilin toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto, hyväksyttiin paremmin osaksi työtä. Järjestelmän tuomat mahdollisuudet kuten työn organisointia tukeva vastuuhoidajan vuosikello sekä siihen liittyvät kalenterimuistutukset nousivat keskusteluun ja pystyttiin hyödyntämään paremmin. Työn hallinnan tunteen kuvattiin parantuneen. Hoitotyön kirjaaminen asiakkaan luona muodostui osaksi asiakastyötä, jolloin aiemmin "piilossa" ollut työ tuli näkyväksi ja asiakasta koskeva tieto saatiin käyttöön asiakaskäynnillä. Vastuuhoidajuuden vahvistumisen myötä sairaanhoitajien ja lähihoitajien yhteistyö on lisääntynyt ja parantunut. Yhteistyö on parantanut asiakkaiden ajankohtaisten asioiden



tietämystä ja siten asiakkaiden hoitoa. Tulevaisuudessa toivottiin raporttiaikojen palauttamista käyttöön. Raporttikäytännön ajateltiin tukevan jaksamista mahdollistamalla työpäivän tapahtumien jaksamista sekä tehostavan työtä tarjoamalla kanavan asiakkaan ajankohtaisten asioiden viestimiselle seuraavan työvuoron työntekijöille. Kaiken kaikkiaan työtapojen parannusten ajateltiin näkyvän enemmän työntekijöiden työssä kuin suoraan asiakkaille.

ITU!-kirjaa käyttänyt ryhmä tunnisti menetelmäkokeilun avanneen yhteistä keskustelua sekä rohkaiseen työntekijöitä oman mielipiteen ilmaisuun. Työntekijät totesivat, että heistä on tullut rohkeampia aloitteen tekijöitä ja uteliaampia uusia asioita kohtaan. Organisaation ajankohtaiset säästötoimet ja sen myötä lisääntynyt kiire nähtiin ”yhteisenä vihollisena”, mikä tiivisti työporukan yhteishenkeä ja vahvisti ajatusta laadukkaan hoitotyön merkityksestä haastavassakin tilanteessa. Työssä säilyi myönteinen kehittämisen meininki muutoksista huolimatta: *”...nillä evällä mennään mitä on annettu!”* Menetelmäkokeilun aikana työvuorosunnittelu ja lääkärinkierto olivat kehittyneet paremmin toimiviksi. Lisäksi osaston työntekijöille oli alkanut työnohjaus.

Esimiesten, johdon ja ammattiliittojen ryhmä pohti, voisiko kehittämismenetelmien kokeilun seurauksena syntyä uusia toimintatapoja organisaatioon. Yhtenä mahdollisuutena nähtiin perinteisen viikkopalaverikäytännön uudistaminen kehittämistyötä paremmin tukevaksi. Esimerkiksi joka toinen viikko palaveri voisi olla kehittämispalaveri yhteisesti sovittujen työn kehittämiskohteiden edistämiseen. Ryhmä pohti myös kehitysvuoropuhelun mahdollisuuksia korvata perinteinen kehityskeskustelukäytäntö.

Menetelmien nähtiin vaikuttaneen esimiesten työhön ja muutosten hallintaan nostamalla esille selkeitä kehittämisen kohteita. Olennaista kehittämiskohteiden nimeämisessä oli, että ne tulivat työntekijöiltä eivätkä olleet ulkoa annettuja. Menetelmien käytön myötä virinneet keskustelut auttoivat näkemään muutokset myönteisemmässä valossa, osana jatkumoa. Haasteena nähtiin kehittämistyön jatkuvuus sekä sen edellyttämä osallisuus ja sitoutuminen.

Kaiken kaikkiaan menetelmien todettiin edistäneen seuraavia toimintatapamuutoksia:

- työn muutos pidemmällä aikajänteellä tuli näkyväksi, mikä auttoi tunnistamaan hoitajien ammattitaitoa
- yhteistyön vahvistuminen paransi asiakasta koskevan tiedon kulkua ja palvelun laatua
- uuden teknologian käyttöönotto edistyi ja työn hallinta parani
- saatiin esille ja yhteiseen käsittelyyn selkeitä kehittämisen kohteita, jotka tulivat työntekijöiltä
- yhteisten työtilojen siivousprojekti onnistui
- sairaanhoitajan puhelintunti otettiin kokeiluun
- työvuorosunnittelu ja lääkärinkierto kehittyivät paremmin toimiviksi
- työnohjaus alkoi.

### **Kehityspaja: Käytännön askelin kohti asiakkaan hyvää elämänlaatua ja sujuvaa työtä**

Kehittämistyöpajassa jatkettiin välitehtävän pohjalta pohdintaa siitä, miten kehitysvuoropuhelua ja ITU!-kirjaa voisi hyödyntää jatkossa. Lisäksi ideoitiin keinoja edistää työntekijöiden mahdollisuuksia



kehittää työtään. Työskentelyä jatkettiin samoissa ryhmissä kuin arviointipajassa. Alla olevaan taulukkoon (Taulukko 16) on koottu yhteenveto ryhmien työn tuloksista.

Taulukko 16. Menetelmien jatkokäyttöideat ja työntekijälähtöisen kehittämisen edistämisasiat Lohjan kehittämistyöpajassa

	<b>Menetelmän jatkokäyttöideat</b>	<b>Työntekijälähtöisen kehittämisen edistämisasiat</b>
Kehitys- vuoro- puhelu	Työn jäsentäminen muutostilanteissa Kehityskeskustelut Yksilöllisen kehittymisen ja urapohdintojen tuki Työn epäkohtien ja ristiriitojen käsittely	Innostunut ilmapiiri edistää uuden luomista Yhdessä miettiminen ja pohtiminen Esimiehen tuki työntekijälähtöisistä ideoista keskustelulle ja ideoiden eteenpäin viemiselle Ideoita kokeilemalla syntyy uusia käytäntöjä Koulutukset työhön suoraan liittyvistä asioista Perehdyttämistä ja opastusta hoitotoimenpiteisiin Toimistotyöaikaa aikaa vievien asioiden hoitamiseen Työn organisoinnin tueksi vastuuhoidajan vuosikello hoidettavien asioiden kalenterina Toimiva työtila, työvälineet helposti löydettävissä
ITU!-kirja	Ratkaisumallien ideakirja Aamukahvi- ja palaverikeskustelut Kaikki voivat ehdottaa aihetta yhteiseen käsittelyyn "Viikon motto" kirjasta taukotilan seinälle	Kaikki tulevat kuulluiksi niin palavereissa kuin kehityskeskusteluissa Mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihin Vastuualueiden päivitys kiinnostuksen mukaan Palavereiden rauhoittaminen sijaisten avulla Vuosittaiset kehittämispäivät Virkistysiltapäivät
Esimiehet ja johto	Osana palaverikäytäntöä Kehityskeskustelun pohjana yksilötasolla Muutostilanteissa organisaatio-/yksilötasolla Sudenpentujen käsikirjana" - ohjeita ja apukysymyksiä ongelmatilanteisiin	Vuosikello ja toteutumisen seuranta Kehityskeskustelut Osaamiskartta Hankkeet linjassa perustehtävän kanssa Tekniset välineet kehittämistyön tukena

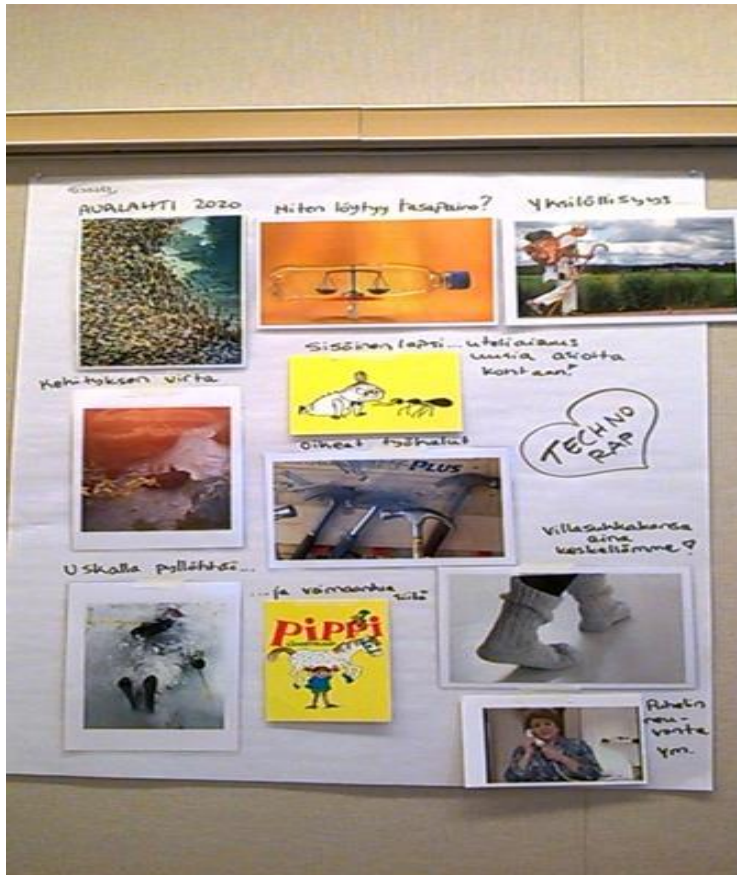


Seuraavaksi katseet nostettiin viiden vuoden päähän tulevaisuuteen. Ryhmät visioivat yhteisen työn kehittämisen tuloksena syntyvää työn todellisuutta kuvakorttien avulla. Tulevaisuus näyttäytyi kaikissa ryhmissä positiivisena ja vivahteikkaana työelämän haasteita unohtamatta. Ryhmien visio-kuvauksissa oli mukana työn iloa ja pilkettä silmäkulmassa.

Kehitysvuoropuhelua käyttäneissä ryhmissä asiakaskuntaa kuvattiin ikääntyneempänä mutta paremmin voivana sekä monikulttuurisena. Toisaalta visio-esityksen jälkeisessä yhteiskeskustelussa asiakaskunnan todettiin muuttuvan haastavammaksi ja monimuotoisemmaksi, esimerkiksi alkoholi- ja mielenterveysongelmat saattavat lisääntyä ja asiakaskuntaan tulla mukaan myös nuorempaa väestöä. Asiakkaan saama palvelu on laadukasta, ja asiakkaan yksilöllisyyttä arvostetaan. Työntekijät ovat moniosaajia ja osaamisen kehittämiseen panostetaan. Työporukan yhteistyö on sujuvaa, kaikkien mielipiteitä kuullaan ja työhyvinvoinnista huolehditaan. Säästöt vaikuttavat työhön, mutta työsuhteen ehdot säilyvät.

ITU!-kirjaa käyttäneen ryhmän visioissa (kuva 17) asiakaskuntaa kuvattiin lämpimästi "villasukkakanaksiksi", jolla on aina oma paikkansa yhteiskunnassa - kaikki ikääntyvät. Maahanmuutto ja pakolaisuus näkyvät asiakaskunnassa lisäten hoitajien kielitaitovaatimuksia. Yksilöllisyyttä arvostetaan niin hoitajan työtteen kuin potilaan ja omaisen tarpeiden osalta: *"ei mennä massan mukana"*. Hoitoalan nähtiin elävän muutoksessa, kehityksen virta kulkee eteenpäin ja työ muuttaa muotoaan. Kehityksessä pysytään mukana löytämällä toiminnalle uusi uoma ja kaikkien toimijoiden särmien hioutuessa. Työntekijöiden on hyvä säilyttää oma "sisäinen lapsi" - arjessa tarvitaan huumoria ja uteliaisuutta uusia asioita kohtaan. Virheiden hyväksyminen edistää oppimista ja voimaannuttaa. Teknologian kehitys jatkuu, ja uusia palveluita, kuten puhelinneuvontaa, kehitetään. Työn sujuvuutta varmistetaan sillä, että välineet ovat löydettävissä ja työkalut ovat järjestyksessä.





Kuva 17. ITU!-kirjaa käyttäneen työntekijäryhmän visio työstä vuonna 2020, Lohja

Esimiesten ja johdon ryhmässä työtä ja jatkuvaa uudistumista kuvattiin tarinoiden päättymisenä ja uusien alkamisena. Vertaiskehittäminen ja oppiminen toinen toisilta sekä vahva yhteistyö yli sektorirajojen korostuvat. Tarvitaan paljon yhteistä keskustelua ja pysähtymistä, perustehtävä muistaen. Työssä on tärkeä tunnistaa yhteinen tavoite ja suunta, jota kohden toimintaa johdetaan. Asiakas on keskiössä. Monikulttuurisuus näkyy asiakaskunnassa. Työelämän joustojen kehittyminen mahdollistaa yksilöllisen ja pitkän työuran. Työn sisältöihin tarvitaan joustavuutta. On tärkeää seurata aikaa ja osata hyödyntää uutta teknologiaa palveluiden kehittämisessä.

Kaikissa ryhmissä nostettiin esille runsaasti ajatuksia työn kehittämisen areenoista sekä työntekijöiden mahdollisuuksista olla mukana kehittämistyössä. Varsinaisia sopimuksia tai päätöksiä menetelmien levittämiseksi ei tehty.

Esimiesten ja johdon ryhmässä todettiin tavoitteiden ja suuntaviivojen tulevan usein johdolta. Jatkossa pidettiin tärkeänä, että johto rohkaisee yksiköissä tapahtuvaa työntekijälähtöistä tavoitteiden



ja kehityssuuntien määrittelyä sekä konkreettisten suunnitelmien laatimista. Toisena teemana nostettiin esille yhteistyön kehittäminen ja asiakkaan näkeminen yhteisenä paitsi ikääntyneiden palveluissa myös eri toimialojen välillä. Keinoina näiden asioiden vahvistamiseen mainittiin yhteiset kehittämispäivät, työnkierto ja siihen liittyvien kannustinten miettiminen. Tähän tarvitaan sekä yksiköistä lähtevää aloitteellisuutta että henkilöstöosaston tukea.

Kehitysvuoropuhelua käyttäneet työntekijät korostivat koulutuksen merkitystä tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen varmistamisessa. Osaamistarpeiden tunnistettiin kasvavan ja hoitotyön tulevan vaativammaksi esimerkiksi aiempaa ikääntyneemmän ja monikulttuuristuvan asiakaskunnan myötä. Keskustelussa todettiin koulutustarpeisiin vastaamiseksi olevan tärkeää, että yksiköissä tunnistetut tarpeet viestitetään organisaatiossa yhteisestä koulutustarjonnasta vastaaville. Työn sisällöllisiin osaamistarpeisiin vastaamisen ohella pidettiin tärkeänä työhyvinvoinnin tukemista eri keinoin. Yhtenä keinona työssä jaksamisen varmistamiseksi nähtiin yhdessä tekeminen. Käytännössä tämä voisi olla esimerkiksi keskinäistä auttamista ja tukeutumista tarvittaessa toisten osaamiseen: *”ei tarvitse kaikessa olla loistava, voi saada apua ja tukea... saadaan työkuormaa kevennettyä”*. Työntekijät toivoivat myös, että esille nousseista ideoista otettaisiin koppi, niitä kokeiltaisiin käytännössä ja työstettäisiin eteenpäin. Työntekijät toivat esimiesten ja johdon ryhmän puheenvuoroon viitaten esille työntekijöiden tarpeen tulla kuulluiksi ”ruohonjuuritasolla”, ennen kuin päätöksiä tehdään. Työajan suunnittelussa toivottiin toimistoajan huomiointia töiden kasautumisen estämiseksi ja työstressin vähentämiseksi. Konkreettisenä työhyvinvoinnin tukena mainittiin pian alkava työnohjaus. Työpajassa saatiin kokemus myös hyvien käytäntöjen jakamisesta: kehitysvuoropuhelua käyttäneet työntekijät esittivät heillekin ITU!-kirjaa käyttäneen ryhmän käytäntöä, jossa myös työntekijät voivat ehdottaa ja kirjata listaan asioita yhteisissä palaverissa käsiteltäviksi.

ITU!-kirjaa käyttäneiden ryhmässä ideoitiin muun muassa kehityskeskusteluiden toteutuksen varmistamista, osaston pelisääntöjen kertausta ja päivitystä sekä tiedottamista uusille työntekijöille, työntekijöiden vastuualueiden päivittämistä sekä elämäntilanteiden huomiointia työvuorosuunnittelussa. Joissakin asioissa aloite on esimiehellä tämän roolin puolesta, mutta keskustelussa korostettiin jokaisen työntekijän vastuuta ja mahdollisuutta ottaa asioita esille ja kehittää työkäytäntöjä.

#### 4.8.4 Mereo: Kehittämisestä innostumista, arvioinnin tärkeyden tunnistamista

Arviointipajat toteutettiin Mereossa saman sisältöisinä kuin kolmessa edellä kuvatussa kohteessa. Osallistujat jakautuivat aluksi kolmeen ryhmään, joille he keksivät mieleisensä musiikkiaiheisen identiteetin: I will survive (KVP-kokeilijat), Rokki (ITU!-kokeilijat) ja Rajumpi ku(in) punk (esimiehet ja HR). Seuraavassa on kuvattu kahden arviointipajatapaamisen pääsisällöt.

#### **Palautepaja: Parannuksia työnjakoon, sääntöihin ja ilmapiiriin**

Mereossa oli käynnissä monenlaista muutosta samaan aikaan, kun menetelmäkokeiluja vietiin yksiköissä läpi. Rakenteellisten muutosten rinnalle johto toivoi menetelmäkokeiluja edistämään työntekijöiden aloitteellisuutta tehdä itsekin uudistuksia työhönsä. Organisaatiomuutokset tulivat näkyviin palautepajan keskusteluissa niin esimies- kuin työntekijäpuolellakin. Organisaation brändi uusittiin, minkä myötä nimi vaihtui Vanhusten palvelutaloyhdistyksestä Mereoksi. Lisäksi osastoja oli



yhdistelty, mikä vaikutti hyvin konkreettisesti joidenkin ITU!-kokeilijoiden arkeen. Työntekijät mainitsivat kehittämisen haasteena olleen jatkuvat muutokset, ajanpuute ja väsymys. Kehittäminen jää kuormitustilanteessa helposti pinnalliseksi. Toisaalta esimiehet pohtivat, miten ylipäättään yhteiset kehittämishetket tulisi organisoida, jotta työpäivän jälkeen olisi vielä voimia miettiä, kuinka tehdä asioita toisin.

Kaikissa ryhmissä keskusteltiin samantyyppisistä kehittämisen haasteista ja esteistä. Vaihtuvuutta oli ollut yksiköissä jonkin verran niin työntekijä- kuin esimiestasolla, mikä osaltaan vaikeutti kehittämiskokeiluja. Esimerkiksi ITU!-kirjan käytön osalta esimiesvaihdos tapahtui juuri kokeiluvaiheen päätyttyä, minkä vuoksi arviointipajaan osallistuneella esimiehellä ei ollut omakohtaista kokemusta ja näkemystä prosessin etenemisestä. Pohdittiin jopa, jäikö ITU!-kirja joiltain kaappiin ja käyttämättä.

Kehitysvuoropuhelun toteutuksessa oli omat haasteensa, sillä kaikki osallistujat eivät ehtineet käydä jokaista pienryhmäkeskustelun vaihetta läpi. Ryhmiä mietitytti myös kehittämiseen liittyvien ideoiden ja tiedon jakaminen yksiköiden sisällä ja organisaatiossa laajemmin. Kehitysvuoropuhelua kokeilleiden keskustelussa nousi esille kehittämisen yleishaaste: on hankala saada hyviäkin ideoita ja kehittämistehtäviä eteenpäin, jos kehittämiseen ei alusta asti saada kytkettyä koko työyhteisöä mukaan.

Esimies- ja HR-ryhmässä tunnistettiin, että vielä ei ole riittävästi tuettu menetelmien ja kehittämistiedon leviämistä koko organisaatioon. Ryhmässä havahduttiin, että nyt tähänkin työhön voitaisiin alkaa. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että kehittämisessä työntekijät olivat saaneet kokemuksen kuuluksi tulemisesta; toisaalta huolena nostettiin esille, miten ideat voivat tyssätä organisaation rakenteisiin.

Haasteista huolimatta ryhmissä tunnistettiin monia menetelmäkokeilujen myötä eteenpäin meneviä asioita. Esimiehet kommentoivat työntekijöiden oma-aloitteisuuden ja itsetietoisuuden lisääntyneen, mikä näkyi konkreettisesti viikkopalaverihin tuotuna uusina kehitysideoina. Sekä ITU!-kirjan että kehitysvuoropuhelun todettiin tuoneen arkeen uutta.

ITU!-kirjaa käyttäneiden keskustelussa korostui, miten oli herätty huomaamaan omia vahvuuksia ja saatu rohkeutta tuoda omia ideoita esille. Vaikka ilmapiiri oli ollut lähtökohtaisestikin hyvä, sen koettiin vahvistuneen entisestään. Toisaalta jollekin uusia ajatuksia oli osaltaan tuonut juuri työyksikön vaihtaminen. Uudessa yksikössä oli saanut esimerkiksi uudenlaista asiakaslähtöisyysnäkökulmaa ja uskaltanut kokeilemaan musiikin ja runon keinoja hoitotyön lomassa.

Kehitysvuoropuhelu-ryhmässä oli kehitetty esimerkiksi ryhmäkodin työnjakoa joustavammaksi ja päivitetty hoitajien pelisääntöjä, jotta ryhmäkotien arki olisi rauhallista ja asukkaille mielekkäämpää. Keskustelua oli herännyt omahoitajuuden vastuiden selkiyttämisestä. Ryhmä pohti kriittisesti, mihin asti kehittämisessä oli päästy. Keskustelussa mietittiin, missä määrin kehittämistehtävät olivat aivan uusia ideoita tai vanhojen aatosten käytäntöön viemistä. Työntekijät kokivat, että voivat kehittää uutta vain tiettyyn rajaan asti. Joskus tilaajan roolissa oleva kaupunki asettaa palvelulle omia reunaehtojaan ja sääntöjään, jotka välillä tuntuvat turhauttavilta. Kehitysvuoropuhelun koettiin antaneen mahdollisuuden löytää hengenheimolaisia omille ajatuksille ja kokemuksille, mikä oli hyvä etenkin



tilanteessa, jossa oma suhde työhön oli kriisiytynyt. Toisaalta saatiin vertailukohtia erilaisille käytännön ratkaisuille, koska ryhmässä oli osallistujia eri ryhmäkodeista. Prosessi toi ”kaikille viisautta, että voi itse lähteä viemään asioita eteenpäin”.

Esimiesten ja HR:n ryhmä koki ITU!-kirjan tukeneen työntekijöiden mahdollisuutta tunnistaa muutoksia. ITU:a kokeilleet ryhmäläiset olivat valmiita suosittelemaan menetelmää, joka heistä auttoi pohdiskelemaan asioita hyvin eri kanteilta. ITU!-kirja kiinnosti myös KVP-kokeiluun osallistuneita työntekijöitä etenkin kirjan selkeyden vuoksi.

ITU:a kokeilleet painottivat, että kirjan käytöllä olisi hyvä olla vetäjä ja myös aiheet olisi hyvä sopia ajoissa etukäteen, jolloin ITU-tapaamisiin tultaisiin hieman paremmin valmistautuneina. Itseohjautuvasti käytettynä ITU:n käyttö kuulemma ”jäi enemmän selailuksi”. Esimiehet puolestaan miettivät, voisiko itseohjautuva käyttö kuitenkin tuoda mahdollisuuden siihen, että kehittämisen ajankohdan voisi paremmin valita kukin itse senhetkisten voimavarojensa ja mieltymystensä mukaan.

Kehitysvuoropuhelua pidettiin hyvänä mutta raskaana menetelmänä, minkä vuoksi menetelmää kokeilleet pohtivat mahdollisuuksia keventää prosessia. Toisaalta todettiin, että juuri prosessille annettu aika oli tarpeen. Työntekijät toivat esille, että arjessa päästään harvoin samassa määrin pintaa syvemmälle.

Kaiken kaikkiaan menetelmien todettiin edistäneen seuraavia toimintatapamuutoksia:

- ryhmäkodin työnjaon kehittäminen sujuvammaksi
- hoitajien pelisääntöjen kirkastaminen yleistunnelman rauhoittamiseksi ja jotta asukkailla on rauhallinen arki
- luovempaan työtapaan pääseminen (esim. musiikin ja kirjallisuuden hyödyntäminen arjen hoitotyössä)
- omahoitajuuden uudistaminen
- työnohjauksen käynnistyminen yksikössä.

### **Kehityspaja: Menetelmät muutosten tueksi ja osaksi viikkopalaveria**

ITU!-kirjan ja kehitysvuoropuhelun jatkokäyttöä sivuttiin jo palautepajassa, mutta syvemmin asiaa pohdittiin heti kehityspajan alussa kokoamalla välitehtävän vastaukset ryhmittäin. Ryhmätöissä pyydettiin tuomaan ideoita myös työntekijälähtöisen kehittämisen tukemiseen ja jatkamiseen organisaatiossa ylipäätään. Ryhmien tuotokset on kuvattu alla olevassa taulukossa (taulukko 17).



Taulukko 17. Menetelmien jatkokäyttöideat ja työntekijälähtöisen kehittämisen edistämisasipeat Mereossa

	<b>Menetelmän jatkokäyttöideat</b>	<b>Työntekijälähtöisen kehittämisen edistämisasipeat</b>
Kehitysvuoropuhelu	<p>Hyvä keskustelulle työn muutoksen aiheuttamaan turhautumiseen/stressiin ja kun halutaan syvälle menevää mietintää omasta työkokemuksesta; "reaktioista muutokseen"</p> <p>Kaikkien olisi hyvä käydä KVP läpi: ymmärrystä kehittämisen tärkeydestä &gt; halu kehittää &gt; yhteenkuuluvaisuuden tunne</p>	<p>Työnantajan tulee olla avoin työntekijöiden ehdotuksille</p> <p>Kuukausittaiset, yhteenkuuluvaisuuden tunnetta tuovat tai puolivuositteiset ideariihet – resurssi- ja aikaa koko työryhmän kesken &gt; kannustaa työntekijöitä kehittämään työtään</p> <p>Jos asioita/toimintatapoja muutetaan ylhäältä päin, asiat olisi hyvä tuoda keskustelun kautta esille työntekijöille</p> <p>Omasta työstä irrottautuminen – ulkopuolelta katsominen, esim. vierailut toisissa ryhmäkodeissa</p>
ITU!-kirja	<p>Ideoiden jakaminen; voisi käyttää kokousten yhteydessä, jolloin kaikki saadaan kytkettyä mukaan; yhteiset tavoitteet kirjan täyttämiseksi</p> <p>Innovaattorina, apuvälineenä: sovittu tehtävä, jota pohdiskellaan ensin itse ja sitten analyysi yhdessä &gt; toteutus &gt; arviointi</p>	<p>Koulutuksia, työnohjausta; ideoiden jakaminen, työkavereiden tunteminen, asukaskokous</p>
Esimiehet ja johto	<p>KVP mukaan kehittämispäiviin pieninä osina; HR kouluttaa esimiehen työparikseen; kevennetty prosessi? (esim. pidempi aikajänne)</p> <p>ITU!-kirja viikkopalaveriin ilman mitään järjestystä; teema joko valitaan ennakoon tai vasta palaverissa</p>	<p>Sähköinen ideapankki: reagoidaan tullessiin ideoihin johtoryhmän puolesta</p> <p>Luottamuksellinen, kehittämistä tukeva ilmapiiri</p> <p>Yhteistyötä ja keskustelua</p> <p>Viikkopalaveriin uudet ideat työntekijöiltä</p> <p>Kehittämispäivät kahdesti vuodessa</p> <p>Osaamisen jakaminen yhdistyksessä</p>

Kehitysvuoropuhelua käyttäneet pitivät jatkokäyttöä hyvänä ajatuksena, koska menetelmä auttaa purkamaan muutosturhaamaa yhdessä sekä toisaalta käsittelemään syvällisesti omaa tilannetta, henkilöhistoriaa ja suhdetta muutokseen. *"Kaikkien olisi hyvä käydä prosessi läpi."* Etuna pidettiin, että kehitysvuoropuhelu synnyttää halun kehittää.



ITU!-kirjaa käyttäneet pitivät menetelmää hyvänä nopeiden muutosten maailmassa etenkin, kun työntekijät eivät aina ole valmiita muutokseen. Väline haluttiin myös saada uusien työntekijöiden ja opiskelijoiden käyttöön – se voisi olla yhdistävä tekijä työyhteisössä. Eräässä ryhmäkodissa uusille työntekijöille oli jo aihetta esitelty, ja se oli otettu innostuneesti vastaan. Toisaalta hyvänä pidettiin sitäkin, että mahdollisten henkilösiirtymien myötä ITU-aatokset leviävät ryhmäkodista toiseen.

Molemmat ryhmät korostivat kehittämisen seurannan ja yhteisen arvioinnin tärkeyttä: kokeilua tulisi yhdessä kehitellä, onko kehittämisidea syytä muokata tai kokeilla jotain muunlaista toimintatapaa. ITU!-kirjan jatkokäyttöä tukemaan ideoitiin prosessi: yhdessä sovitaan etukäteen pohdittava tehtävä, kun idea on selvillä, sitä kokeillaan ja lopuksi arvioidaan yhdessä, miten edetään.

Esimiesten ryhmä toi esille menetelmien erovaisuuden: KVP on prosessi, kun taas ITU on työkalu käytettäväksi muun työn ohessa. Molemmille menetelmille nähtiin jatkomahdollisuuksia. Kehitysvuoropuhelu voitaisiin kytkeä kehittämisiltapäiviin, ja siitä voitaisiin palastella teemoja käsiteltäväksi eli prosessin ei tarvitsisi toteutua sellaisenaan. Tärkeää on miettiä, perustuuko KVP:uun osallistuminen jatkossakin vapaaehtoisuuteen vai käytetäänkö yhteisökohtaisesti. Vetopariksi HR voisi kouluttaa itselleen kyseisen työyhteisön esimiehen.

ITU!-kirja voitaisiin kytkeä osaksi viikkopalavereja – ei kuitenkaan pakkona vaan mahdollisena työvälineenä. Työntekijöiden ehdottama ITU-prosessimalli sai kannatusta. Kaksi esimiestä, jotka eivät olleet vielä olleet mukana Toimi-hankkeen menetelmäkokeilun aikaan, ilmaisi kiinnostuksensa kokeilla menetelmiä omissa yksiköissään. Ajankohtaa ei vielä uskallettu lyödä lukkoon meneillään olevan työnohjausprosessin vuoksi: *”tekee mieli kokeilla (KVP:a) omassa yksikössä, koska kuulostaa pu-reutuvan just siihen, mikä meillä haaste esimerkiksi sitouttaminen yksikköön ja omassa työssä kehittymiseen sekä muutoksessa tukemiseen – nyt ei vielä työnohjausprosessin kanssa yhtä aikaa”*.

Työntekijälähtöisen kehittämisen tukeminen herätti ajatuksia. Keskusteltiin muun muassa siitä, olisiko kehittämistä hyvä kytkeä viikkopalaveriin vai selkeämmin irrottaa se omiksi palavereikseen. Viikkopalavereissa on paljon asiaa, minkä lisäksi paikalla on aina vain kulloinkin työvuorossa oleva henkilöstö. Työntekijät toivat edelleen esille haluan saada koko yhteisö mukaan kehittämistapaamiisiin. Kokeilujen tai kokeilemisen tärkeydestä puhuttiin; avoimen ilmapiirin luominen ja vaaliminen takaisi, että kaikki uskaltavat ehdottaa. Esimiehet pitivät tärkeänä tehtävänä nimenomaan kehittämiselle otollisen ilmapiirin luomisen. Keskeisenä pidettiin myös koulutuksista saatujen tietojen jakamista työyhteisössä sekä työnkiertoa keinona avata uusia näkökulmia. Kehittämisehdotuksia tulee myös asukkailta, ja toisaalta huonokuntoisten kohdalla voidaan ainakin seurata, mitä he pitävät uudistuksista. Osassa ryhmäkodeista kerrottiin olevan käytössä viikoittainen asukaskokous. Ryhmätöiden kautta tuotiin esille monipuolisesti ajatuksia niin ITU!- ja KVP-menetelmän jatkokäytön kuin ylipäätään kehittämisen edistämisen suhteen, mutta ei puhuttu konkreettisista aikatauluista, joilla näitä ideoita lähdettäisiin toteuttamaan.



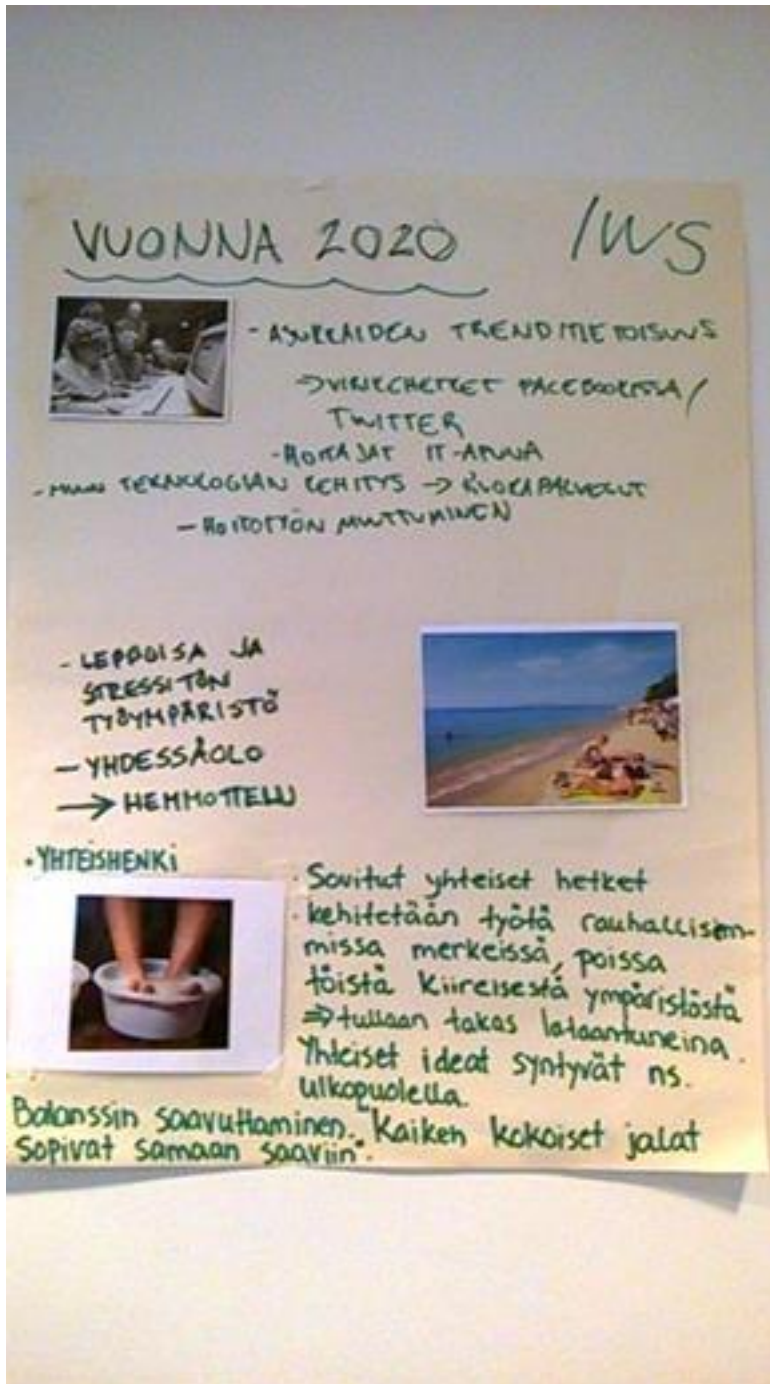
### **Kohti visiota 2020: "Kaiken kokoiset jalat sopivat samaan saaviin"**

Lähitulevaisuuden pohdiskelu kirvoitti ryhmässä ajatuksenvaihtoa. Vaikka edellisessä työpajassa oli puhuttu monista arjen haasteista, katsottiin tulevaan ennen kaikkea optimistisesti ja toiveita esittäen. Esimerkkinä ohessa kehitysvuoropuheluryhmän visio (kuva 18), jossa näkyy sekä oletus asiakunnan muutoksesta (trenditietoisuus, ajan tasalla oleminen) että hoitajien ja asukkaiden erilaisesta yhteiselosta, jossa hoitajat toisaalta auttavat erilaisissa teknologiakysymyksissä mutta aikaa jää myös hemmotteluun ja stressittömään yhdessäoloon. Ryhmän toive kehittämisestä oli, että sitä jatkettaisiin ja mahdollisesti erotettaisiin omat kehittämishetket kauemmaksi arkityön hyörinästä, jotta saadaan uusia ideoita ja palataan virkeinä töihin.

ITU!-kirjaa käyttäneiden visio sisälsi samansuuntaisia ajatuksia. Valittuihin kuvakortteihin oli liitetty muun muassa sellaiset sloganinomaiset toteamukset kuin "yhtä suurta perhettä" ja "asukkaat osana osallistuvaa arkea". Visioilla kuvattiin jonkinlaista murtumaa perinteisessä hoitaja-hoidettava- tai tekijä-kohde-roolituksessa.

Esimiesten ryhmä korosti ennakkoluulottomuutta ja sitä, että erilaisuudesta huolimatta on tärkeää saada kaikille turvallinen ja läheinen olo. Muutoksen kuvattiin olevan pysyvää, ja visioon oli nostettu yhtenä iskusanaparina myös "kokeilemalla kehittävä".





Kuva 18. Työntekijäryhmän visio vuoteen 2020, Mereo





## **Kehityssuunnitelmat: Aikataulutusta ja ensiaskeleita**

Viimeisenä ryhmätyönä pajassa lähdettiin silloittamaan välitehtävässä tuotettuja kehittämistyön jatkokehityksiä sekä tulevaisuusvisioita. ITU!-kirjaa käyttäneet halusivat syventää visiossa esittämäänsä ajatusta ”asukkaat osana osallistuvaa arkea”. He pohtivat RAI:n pohjalta tehtävien hoitosuunnitelmien tärkeyttä. Omaiset on otettu mukaan hoitosuunnitelmien tekoon, koska asukkaiden kunto ei henkilökohtaista osallistumista enää salli. Ryhmä koki, ettei hoitosuunnitelmaan kuitenkaan sitouduta riittävän aktiivisesti – pitäisi olla vahva pohja siihen, mihin kunkin asiakkaan kohdalla pyritään. ITU!-ryhmän mielestä hoitosuunnitelman ohessa olisi hyvä olla myös asukkaan voimavaroista ja toiminnallisesta historiasta lähtevä ”voimavarasuunnitelma”, josta kävisi ilmi, mihin asukas yhä kykenee ja joka olisi jaettavissa sijaistenkin kanssa. Työntekijät kuvasivat tämän tyyppisiä suunnitelmia olevankin osin jo käytössä, mutta ryhmäkotien tilanteet olivat omanlaisiaan sekä nykyisten käytäntöjen suhteen että asukkaiden tarpeiden näkökulmasta (esim. dementiaryhmäkodissa asukkaat herkästi irrottavat ja siirtävät seinällä olevat heistä kertovat huoneentaulut). Tärkeänä pidettiin omahoitajajärjestelmän saamista sujuvaksi.

Kehitysvuoropuhelua käyttäneiden kehityssuunnitelma pureutui kehittämisen organisointiin. Ryhmä kuvasi, miten kehittämisen tulisi edetä tarpeen tunnistamisesta ryhmäkotikohtaisiin, kahdesti vuodessa järjestettäviin kehittämissalaveriineihin. Tärkeänä pidettiin kehittämisen areenan irrottamista arkiympyröistä. Esimiehen roolia tuli pohtia erikseen, tehdäänkö kehittämistä esimiesvetoisesti vai vastuutetaanko toteutusta työntekijöille. Arvioinnin tärkeyttä painotettiin: arvioinnin jälkeen idea joko toteutetaan tai etsitään uusi, toimivampi kokeiluaihe. Ryhmätyö sai esimies-HR-taholta kehuja selkeydestä ja kehittämisen vaiheistamisesta. Ryhmän esimies myös lupasi palata asiaan sen suhteen, milloin ja miten voitaisiin taas irrottaa kehittämiseen aikaa muulta työltä.

Esimiesten ryhmä keskittyi ryhmätyössään pohtimaan rooliaan yhdistyksen ilmapiiriin kehittämässä: miten edistetään luottamuksellista, yhdenvertaista ja kokeilukulttuuria tukevaa ilmapiiriä. Konkreettisenä keinona tähän mainittiin kehittämissalpäivät, joissa aihe voisi olla yhtenä teemana. Ilmapiiri liittyi viestinnän kehittämiseen niin yhdistys- kuin työyhteisötasolla. Viestinnän kehittämistä oli ollut vireillä hanke, johon oli toivottu työntekijäedustusta, mutta kesän aikana innokkaita oli ilmaantunut vain muutama. Työntekijät pitivät yhtenä syynä tähän kesäajan väliintuloa. Toisaalta osa paikalla olleista koki olevansa jo niin monessa mukana, että ei enää ”kehtaa” ilmoittautua vapaaehtoiseksi. Yhdessä todettiin, että joka tapauksessa tilanne heijastaa viestinnän nykytilaa eli kehittämistarve tunnistettiin.

Mikään ryhmä ei suoraan tehnyt päätöstä kehityssuunnitelmien toteutusajataulusta. Kehittämissalpäivien suhteen keskusteltiin lähinnä siitä, että viime aikoina oli saatu käyttää paljon aikaa muun muassa työnohjaukseen, minkä vuoksi täytyi pohtia, milloin kehittämissaika voitaisiin jälleen irrottaa hoivatyöstä.

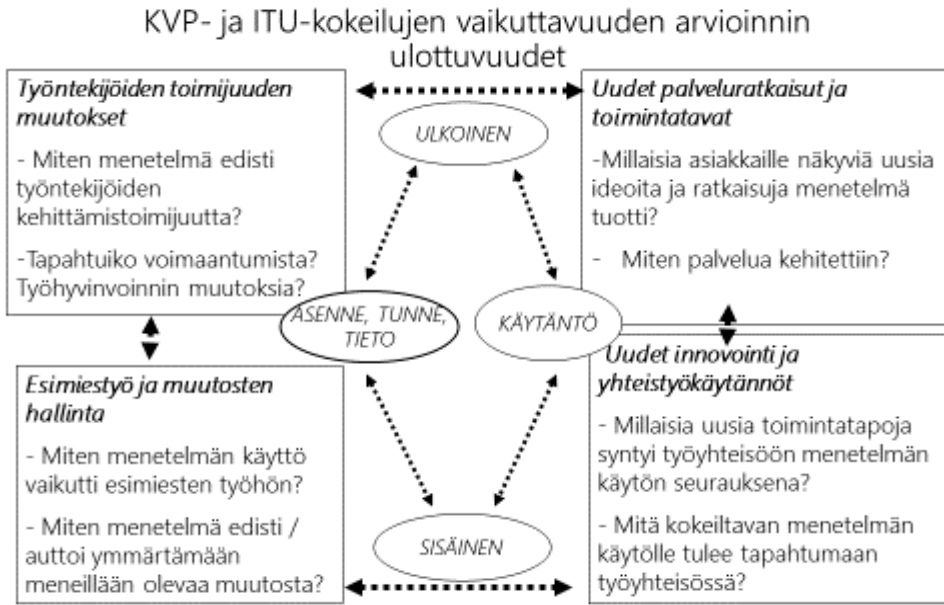


#### 4.8.5 Yhteenvetoa ja huomioita kehittämisen jatkuvuudesta

Arviointi- ja kehityspajat onnistuivat vuorovaikutteisena prosessina kaikissa tutkimuskohteissa. Keskustelu oli kauttaaltaan innostunutta ja myönteistä. Ryhmien luomat uudet, musiikkiaiheiset identiteetit kevensivät ilmapiiriä ja auttoivat ehkä osaltaan nousemaan kehittämiskokeiluista yleisemmälle pohdinnan tasolle.

Tutkijoista vaikutti siltä, että työntekijäryhmät käyttivät tilaisuudet kehitellä aloittamiaan parannuksia eteenpäin ja ryhmätyöt olivat hyvin rikkaita ja monipuolisia sisällöltään. Halusimme raportoida arviointityöpajat tässä kohteittain, jotta yksiköt voisivat vielä jälkikäteen palata niihin ja miettiä jatkotoimiaan. Esimies- ja HR-ryhmille työpajat näyttivät tekevän näkyväksi sen, mitä oli saatu aikaan, ja ikään kuin ohjasivat heitä ottamaan kantaa uusiin ideoihin sekä työntekijöiden aloitteellisuuden kasvuun. Esimiehet olivat hyvin valppaina kuulemaan työntekijöiden ehdotuksia mutta myös herkinä viesteille kiireestä ja kehittämisen esteistä.

Arviointi- ja kehityspajat olivat tärkeä yhteisen pohdinnan areena, joka teki työyhteisölle itselleen näkyväksi sen, miten ITU!-kirja ja kehitysvuoropuhelu ovat vaikuttaneet 1) työntekijöiden kehittämistoimijuuteen ja 2) palveluissa ja työssä näkyviin toimintatapoihin. Toisaalta työyhteisö pystyi miettimään myös kehittämistoiminnan jatkuvuuden kannalta tärkeitä kysymyksiä, kuten miten tukea työntekijöiden kehittämisaktiivisuutta edelleen ja millaiset käytännöt työntekijälähtöistä kehittämistä jatkossa kannattelisivat. Vedämme yhteen arviointipajoissa tehtyjä yksikkökohtaisia havaintoja kommentoimalla kunkin neljän arviointinäkökulman toteutumista (arviointikehikko ks. kuva 19).



Muokattu Van de Ven ym. 2000 pohjalta

Kuva 19. Kehikko menetmäkokeilujen arviointiin

## Työntekijöiden kehittämistoimijuuus kohentui

Jokaisessa tutkimuskohteessa nousi arviointipajan keskustelussa esiin huomio työntekijöiden aloitteellisuuden kasvamisesta sekä myönteisen työilmapiirin edistymisestä menetmäkokeilujen aikana ja seurauksena. Itseohjautuvasti käytettävä ITU!-kirja sai keskustelujen perusteella heikoimman asennemuutoksen aikaan. Siinäkin tiimin yhteinen keskustelu teemoista siis vahvasti kehittämistoimijuuata. Kehitysvuoropuhelu-menetelmä prosessina tuotti kehittämistehtäviä, jotka koskivat koko työyhteisöä. Hyvä uutinen arviointipajoissa oli se, että kehittämisideoita oli pääosin lähdetty myös toteuttamaan.

Molemmat menetmät olivat saaneet aikaan esimiesten mukaan sen, että viikkopalaverihin oli tuotu enemmän kehitysideoita kuin ennen. Myös työntekijöiden oma-aloitteisuus oli pantu merkille. Esimerkiksi esimiehen poissa ollessa oli otettu vastuuta uudella tavalla – ryhdytty järjestämään vaikkapa tiloja uudelleen ilman esimiehen ohjausta.



## **Palveluihin kehittyi toimintatapaparannuksia**

Jokaisessa tutkimuskohteessa nimettiin työntekijöiden omaan työtapaan sekä asukkaisiin liittyviä parannuksia, joita oli heti lähdetty toteuttamaan. Esimerkiksi tiimien yhdistäminen, työnjaon muutokset iltavuorossa, yhteisten tilojen siivous, työnohjauksen aloittaminen ja pelisääntöjen kirkastaminen hoitajien kesken oli koettu pieninä, arkea sujuvoittavina asioina.

Asiakkaisiin suoremmin vaikuttivat esimerkiksi ruokailutilanteen järjestäminen asukaslähtöisemmin, omahoitajuuden miettiminen uudelleen sekä luovien työtapojen, kuten laulamisen ja musiikin käyttöönotto hoivatilanteissa. Havaitsimme ryhmätöiden keskusteluissa, että asiakkaiden hyvinvoinnin kohentaminen tuotti työntekijöille hyvinvointia ja ammattiyllämyyttä.

## **Esimiesten ohjausta kaivataan jatkossakin**

Esimiehillä oli rooli menetelmien fasilitoijina, ja työpajoissa ylempi johto puolestaan kuuli menetelmien aikaansaannoksista vasta ryhmien arvioivien esitysten kautta. Kaikissa tutkimuskohteissa toistui se, että ylempi johto näytti olevan myönteisesti yllätynyt käyttökokeilujen vaikutuksista. Heidän puheenvuoronsa olivat korostetun kannustavia ja kiitteleviä.

Kannustamisen lisäksi esimiesten olisi myös tartuttava hyviin ideoihin sekä annettava aikaa ja resursseja niiden toteuttamiseen. Hektisessä hoivatyön arjessa tämä ei aina ole helppoa. Työpajoissa jotkut esimiehet joutuivat hoitamaan puhelimellaan tai läppärillään päivittäisjohtamiseen liittyviä asioita, kuten sijaisten hankintaa, rekrytointiasioita tai työvuorolistan suunnittelua.

## **Kehittämiskäytäntöjä ideoitii**

Tutkijat odottivat, että esimiehet, HR ja johto olisivat tehneet arviointipajoissa päätöksiä siitä, miten kumpaakin menetelmää tulnaisiin hyödyntämään kokeiluun osallistuneissa yksiköissä ja laajemminkin. Helsingin kaupungin vanhuspalvelut oli kohteista ainut, joka lähti heti levittämään sekä kehitysvuoropuhelun että ITU!-kirjan käyttöä muihinkin palvelutalon tiimeihin esimiehille suunnatun menetelmävalmennuksen turvin. Esimiehet olivat siis kautta linjan melko varovaisia levittämään menetelmiä eteenpäin. Arviointipajoissa tuli esiin, että työntekijöiden aloitteellisuus vaatii myös esimiehiltä tukea ja resurssien antamista toimintaparannusten käytäntöön vientiin.

Työntekijäryhmiltä tuli kehityspajoissa ideoita käyttää ITU!-kirjaa esimerkiksi uuden työntekijän perehdyttämisessä ja korvata kehityskeskustelut vuosittain kehitysvuoropuhelulla. Lisäksi kaikilla oli runsaasti ehdotuksia, miten kehittämistä voisi ylläpitää arjessa ja ujuttaa sitä jo olemassa oleviin viikkopalaveri- ja kehittämisiltapäiviin. Myös ideoiden keräämistä fläpille tai tietokoneelle aloite- tai palautelaatikkoihin, pidettiin tärkeänä.

Asiakkaat nähtiin uusien ideoiden lähteenä. Heidät pitäisi saada mukaan innovoimaan asukasiltoihin. Kiinnostava ajatus oli asukkaiden unelmapankin perustaminen ja työntekijöiden mahdollisuus lähteä toteuttamaan edes yksi kunkin asukkaan unelma vuodessa.



Arviointipajoissa tuotetut visiot vanhuspalvelutyön tulevaisuudesta olivat kauttaaltaan rohkaisevia. Niissä näkyi, kuinka asiakkaiden hyvinvointi, muuttuvat tarpeet ja vaatimukset olivat hoitotyötä motivoivia näkökulmia. Tulevaisuuden visioissa unelmoitiin kiireettömästä, kodinomaisesta arjesta, jossa sekä asiakkaat että työntekijät voivat hyvin. Teknologia oli mukana arkea tukevinä apuvälineinä tai puuttui visioista kokonaan.

Kun työn kehittäminen on työntekijöiden omassa käsissä, itseohjautuvuuden, voimaantumisen ja hallinnan tunne on helpompi saavuttaa. Tähän suuntaan molemmat menetelmät viitoittivat tietä ja valmistivat maaperää.



## 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehittämistoimijuuden ilmenemistä varsinkin yksilöllistä työtä painottavissa konteksteissa tunneetaan vielä heikosti (Vänninen ym. 2015). Toimi-hankkeen tavoitteena oli edistää työntekijöiden kehittämistoimijuutta eli omaan työhön vaikuttamista, aloitteellisuutta ja arjen ideoiden esiin nostamista. Tutkimme, voidaanko kehittämistoimijuutta vahvistaa työntekijälähtöisten kehittämismenetelmien avulla ja millaisia seuraamuksia menetelmien käytöllä on työn uudistamiseen ja työntekijöiden voimaantumiseen. Ideana oli myös tuoda kehittämismenetelmät organisaatioiden esimiesten ja sisäisten kehittäjien apuvälineiksi.

Kokeilimme ITU! Innovaattorin työkirjan ja kehitysvuoropuhelu-menetelmän käyttöä neljässä vanhuspalveluorganisaatiossa, joissa hoitotyötä tehdään monenlaisten muutosten ja säästöpainneiden keskellä. Kehittämistoimijuutta, sen muutoksia ja menetelmien käyttöä tutkimme ennen-jälkeen -haastattelujen ja menetelmien käytön havainnoinnin avulla. Menetelmien käytön seuraamusten arvioinnissa käytimme kehittävän vaikuttavuusarvioinnin menetelmää. Kysyimme, 1) millaisia ilmeneismuotoja kehittämistoimijuus vanhuspalveluissa saa, 2) millaisia seuraamuksia menetelmien käytöllä on osallistujien kehittämistoimijuudelle, 3) millaisia käytännöllisiä toimintatapamuutoksia tai niiden aloitteita menetelmien käytöstä seuraa sekä 4) miten menetelmiä voidaan jatkossa hyödyntää organisaatiossa, ja millaisin edellytyksin ne toimivat ja tuottavat kehittämistoimijuutta.

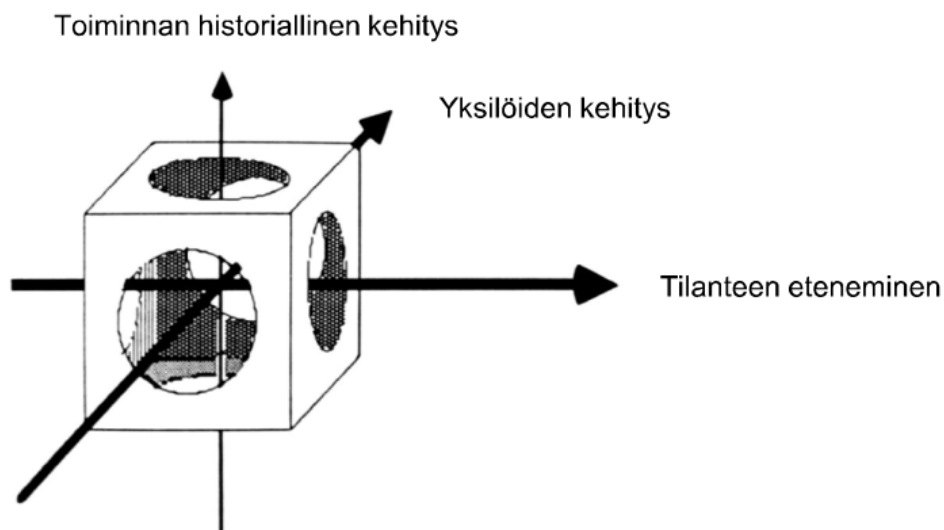
Kehittämistoimijuuden muutosta tarkastelimme sekä yhteisöllisenä ilmiönä että yksilöiden ajattelu- ja toimintatapojen muutoksina. Nojautuimme kehittämistoimijuuden tarkastelussa näkemykseen, jonka mukaan kehittämistoimijuudessa on kyse omaan työhön vaikuttamisesta ja työn muuttamiseen tähtäävistä aikomuksista ja teoista. Myös rutiinimaiseen (esim. vetäytyminen) ja tilanteen kannalta neutraaliin (esim. sopeutuminen) toimijuuteen voi sisältyä kehittämispotentiaalia (Emirbayer & Mische 1998; Dorado 2005): tässä tutkimuksessa emme kuitenkaan ole tulkinneet niitä kehittämistoimijuudeksi. Kehittämistoimijuus voi ilmetä yksilöllisenä tai yhteisöllisenä, ja se on tilanteista, sosiaalisissa yhteyksissä ilmenevää, ja siihen sisältyy ajallinen ulottuvuus (Emirbayer & Mische 1998; Engeström & Virkkunen 2007; Vänninen ym. 2015). Tutkimme kehittämistoimijuutta monimuotoisena ilmiönä, joka voi näkyä erilaisina kannanottoina ja tekoina sekä suuntautua erilaisiin kohteisiin. Kehittämistoimijuuteen sisältyy aina potentiaali muutokseen.

### 5.1 Kehittämistoimijuus ilmiönä

Vanhuspalvelutyöntekijöiden kehittämistoimijuus on haurasta ja toisinaan vaikeasti tavoitettavaa. Hauraus ilmenee varovaisina puhetapoina ja vaikeuksina kuvata omia kehittämistekoja. Kehittämistoimijuus suuntautui useimmiten yhteiseen työhön ja sosiaaliseen työympäristöön, mutta myös omiin ajattelu- ja toimintatapoihin sekä asiakkaisiin. Hoitotyön kehittämistoimijuudessa tulee vahvasti esille kontekstisidonnaisuus ja tilanteisuus. Myös työntekijän työnjaollinen asema näyttää määrittävän kehittämistoimijuutta.

Toimijuuden ilmeneminen vaihtelee yksilöllisesti ja tilanteesta riippuen. Osa hoitotyöntekijöistä käyttää aikansa ja voimavaransa asiakkaan terveyden ja hyvinvoinnin välittömään tukemiseen. Heidän kehittämistoimijuutensa ei näy osallistumisena organisaation 'viralliseen' kehittämistoimintaan, mutta he voivat silti osoittaa kehittämistoimijuutta arjen toiminnassa pienien, uutta luovien tekojen tai muutokseen suuntavien pohdiskelujen kautta. *Bricolage* (eli kollaasi, askartelu, puuhailu tai tee-se-itse; Baker and Nelson 2005) kuvaa hyvin tätä arjessa tapahtuvaa, pienimuotoista kehittämistä ja innovointia. Osa kyseenalaistaa avoimemmin vallitsevia käytäntöjä tai suuntaa huomionsa tietoisesti oman yksilöllisen työtapsansa kehittämiseen.

Kehittämistoimijuus kytkeytyy samanaikaisesti tilanteen, yksilön ja työtoiminnan erilaisiin aikaulottuvuuksiin (kuva 20). Kehittämistoimijuus voi paikantua mille tahansa näistä aikajäniteistä.

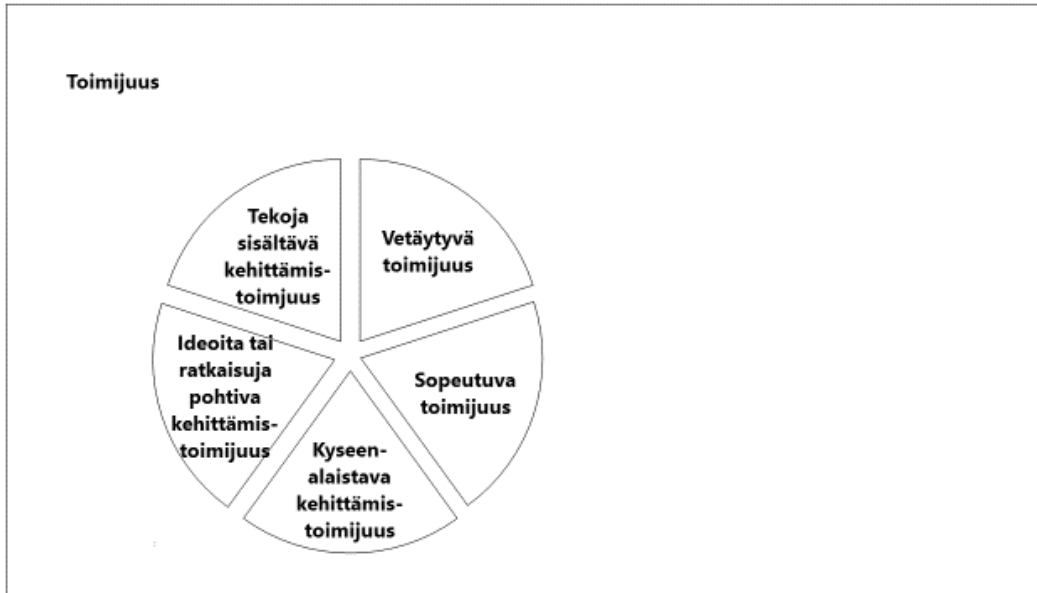


Kuva 20. Kolme inhimillisen toiminnan ja kehittämistoimijuuden aikaulottuvuutta (Hutchins 1995, s. 372, teoksessa Koli 2014).

Työntekijöiden on vaikea määritellä, minkälaista kehittämistä organisaatioissa tehdään tai miten he itse osallistuvat siihen. Työntekijät kokevat omat vaikutusmahdollisuutensa melko pieniksi, eivätkä he miellä itseään palvelun kehittäjinä tai muutosvoimana. He tekevät paljon pienimuotoista, päivittäisten työtehtävien lomassa tapahtuvaa ja ulkopuolelle osin näkymätöntä arkista kehittämistä. Koska se on osa hoitotyötä, sitä ei välttämättä ymmärretä kehittämisenä. Suurin osa haastatelluista oli lähihoitajia ja sairaanhoitajia. He kuvailevat omaa kehittämistoimijuuttaan hyvin vaatimattomasti. Työntekijät kyllä tunnistavat sujuvoittavansa työtään eri tavoin, mutta eivät miellä sitä kehittämiseksi.



Erittelimme työntekijöiden kehittämistoimijuutta toimijuusluokkien avulla: millaista toimijuusotetta puhe ilmentää ja mihin toimijuus kohdistuu. Kuvassa 21 erilaiset toimijuusotteet.



Kuva 21. Työntekijöiden puheessa esiintyvät toimijuusotteet

Kuvaamme seuraavaksi, millaisena toimijuus ja kehittämistoimijuus aineistossa ilmenivät.

### a) Vetäytyvä toimijuus

Vetäytyvä toimijuus tarkoittaa tarkoituksellisesta jättäytymistä pois kehittämistoiminnasta. Vetäytyvää toimijuutta käytävillä työntekijöillä voi olla kova työmoraali sekä vahva työtyytyväisyys omaan profession. Vetäytyvään toimijuuteen ei liity työn kehittämistarpeen tunnistamista. Kehittämisestä vetäytymisen sijaan toimijuus voi suuntautua yhteisistä pelisäännöistä kiinnipitämiseen, oman ammattitaidon ylläpitämiseen ja vahvaan työyhteisön jäsenyyteen. Tässä toimijuuden otteessa ymmärrys oman ammattitaidon yhteydestä yhteisen toiminnan kehittämiseen saattaa jäädä heikoksi. Vetäytyminen voi seurata myös pettymyksistä aiemmissa kehittämispyrkimyksissä. Vetäytymistä voidaan joskus perustella myös sillä, että uutena, ehkä nuorenaakin, alalle ja työyhteisöön tullessa ei vielä haluta tai uskalleta tuoda omia ideoita julki yhteisön kuullen. Vetäytyminen voi siis olla hyvin tietoinenkin valinta.





## b) Sopeutuva toimijuus

Sopeutuvaan toimijuusotteeseen liittyy oman osaamisen ja kyvykkyyden tiedostaminen hoitotyössä. Sopeutuva toimijuus viittaa seesteiseen ja joustavaan suhtautumiseen työssä tapahtuviin muutoksiin. Sopeutuvaan otteeseen kuuluu sen vastaanottaminen, mitä työssä tulee eteen, ja yhteisesti sovittujen asioiden hoitaminen. Leimaa-antavaa tälle toimijuusotteelle on harkinta. Sopeutuva toimijuus voi kertoa myös siitä, että työssä tapahtuneet tai meneillään olevat muutokset eivät ole koskettaneet henkilölle läheisimmäksi muodostunutta työn kohdetta liiaksi; työn henkilökoh- taisen merkityksellisyyden kokemus ei ole joutunut koetukselle, vaikka monia muutoksia olisikin työyksikössä tapahtunut.

## c) Kyseenalaistava kehittämistoimijuus

Yksi kehittämistoimijuuden ilmenemismuoto on kritiikki ja kyseenalaistaminen. Tällaista toimijuutta ei useinkaan tunnisteta organisaatioissa uudistumispyrkimysten iduksi. Tapasimme aineistossa täl- laista kehittämistoimijuutta, jota nimitämme *toimijuutta ilmentäväksi kritiikiksi*. Työntekijöiden kri- tiikkiä ei useinkaan nähdä kehitystarpeiden ilmentäjänä tai piilevänä muutosvoimaa. Kritiikki tulisi hyödyntää pikemmin kuin tukahduttaa, jolloin se voi kääntyä rakentavaksi ja johtaa innovatiivisiin ratkaisuihin.

Olemme tutkineet työntekijöiden kehittämistoimijuutta erityisesti muutostilanteessa. Tarkaste- limme yksilöiden suhtautumista muutokseen ja heidän osallisuuttaan sekä tapojaan toimia uuden- laisessa tilanteessa. Kehittämistoimijuus voi tulla esiin työpaikan tilanteita kyseenalaistavina kannan- ottoina. Työntekijöiden muutosta kyseenalaistava lähestymistapa ei tarkoita sitä, etteivätkö työnte- kijät pohjimmiltaan olisi muutoksen kannalla. Työntekijöiden mielessä voi olla kuitenkin entistä pa- rempia ratkaisuehdotuksia siihen, miten muutosta pitäisi viedä eteenpäin. Työntekijöiden kannan- otto voi olla kyseenalaistava ja napakka. Jos esimies ja kollegat pystyvät sietämään kriittisen pu- heenvuoron tai teon ja viemään sitä eteenpäin, keskustelu voi muuttua rakentavaksi ja ruokkia myö- hemmin syntyviä kehittämisideoita.

Kriittiseen kehittämistoimijuuteen sisältyy kokemus, että työhön voi vaikuttaa. Työntekijät haluavat olla mukana toteuttamassa muutoksia ja tekemässä ratkaisuja, vaikka välillä tällainen kehittämis- toimijuus voi ilmentyä myös vastarintana. Myönteisyys ja kriittisyys vuorottelevat työntekijän toimin- nassa, ja ne molemmat ilmentävät aktiivista otetta työhön. Työtapojen kyseenalaistaminen liittyy usein yrityksiin vaikuttaa intensiivisesti työn tekemisen tapoihin. Kyseenalaistaminen tai kritiikki voi olla ensiaskel innovaatioon johtavalle prosessille. Kuvasimme tällaisen työntekijälähtöisen innovaa- tion tapahtumaketjua luvussa 4.2.

Ekspansiivisen oppimisen näkemyksen mukaan (Engeström 1987) kyseenalaistaminen ja kritiikin esittäminen ovat jo lähtökohtaisesti kehittämis- ja oppimisprosessiin kuuluvia keskeisiä oppimiste- koja. Kehitysvuoropuhelussa kyseenalaistamisen olisi tarkoitus kohdistua ei vain senhetkiseen toi- mintatapaan tai muutokseen vaan yksilön ja yhteisön vallitseviin, totuttuihin ajatus- ja selitysmallei- hin. Analyysi kuitenkin osoitti, että tämäntyyppinen kyseenalaistaminen jäi melko vähäiseksi joitakin



yksittäistapauksia lukuun ottamatta. Sen sijaan kriittistä "tuuletuspuhetta" sisältyi useisiin KVP-prosesseihin. Tämä havainto on keskeinen kehitysvuoropuhelu-menetelmän jatkokehittelyn ja -käytön kannalta: kuinka esimerkiksi prosessin vetäjiä voidaan entistä paremmin tukea herättelemään kyseenalaistustekoja. Jos kyseenalaistus ja sen myötä keskeinen kehitysjännite ei pääse muotoutumaan ja nousemaan esille prosessin aikana, voi helposti käydä niin, että kehittämistehtävät valitaan ikään kuin helpoimman kautta. Tällöin henkilökohtainen kehittämismotiivi jää viriämättä, mikä voi näkyä kehittämistehtävien toteutusvaiheessa. Oppimisen arvoinen taito on erottaa tuulettava kriittikki rakentavasta, kyseenalaistavasta toimijuudesta ja pyrkiä tukemaan etenkin jälkimmäistä.

#### **d) Ideoita tai ratkaisuja pohtiva kehittämistoimijuus**

Ratkaisuja tai ideoita pohtiva kehittämistoimijuus sisältää kehittämisideoiden tai ratkaisujen punta-roimista tai esittämistä. Kehittämisideat voivat syntyä kypsyttelyn tuloksena tai spontaanisti esimerkiksi yhteisessä keskustelussa tai arjen pulmien äärellä. Kuten kyseenalaistavalla kehittämistoimijuudella, myös pohtivalla kehittämistoimijuudella on tärkeä merkitys kehittämisideoiden löytämisessä, eteenpäin viemisessä ja arvioimisessa. Pohtiva kehittämistoimijuus edistää käytännön kehittämistehtäviin pääymistä, mutta ei aina johda niihin käytännössä. Pohtivaan kehittämistoimijuuteen sisältyy usein erilaisten näkökulmien ja kannanottojen huomioiminen ja kompromissien tekeminen, mikä on tärkeää kehittämisideoiden jalostumisen kannalta. On hyvä, jos työpaikan tai tiimien taapaamisissa ja keskusteluissa päästään pohtivaan kehittämistoimijuuteen. Pohtiva kehittämistoimijuus voi linkittyä myös vetäytyvään kehittämistoimijuuteen: kuten edellä kuvattiin, henkilö voi ideoida mielessään paljonkin, mutta kokea, että aika tai oma tilanne ei ole vielä kypsä asian jakamiseksi työyhteisössä. Kehitysvuoropuhelu-aineistossa ilmeni hyvin nopeaa, tilanteessa virinnyttä kehittämistoimijuutta, missä osallistuja saattoi alkuhaastattelun aikana ideoida ratkaisun hetkeä aiemmin esille tuomaansa arjen haasteeseen. Työntekijälähtöisten kehittämismenetelmien kannalta kiinnostavaa on, miten pohdintoista ponnistetaan konkreettisiin kehittämistehtäviin. Joskus juuri kehittämisprosessi ja menetelmäkokeilu voi ikään kuin antaa luvan nostaa aiemmin mielessä pyörinyt idea esille.

#### **e) Tekoja sisältävä kehittämistoimijuus**

Toimijuuden ilmeneminen kehittämistehtävänä näkyy konkreettisina ratkaisuina. Ratkaisut voivat kohdistua asiakkaaseen, muutostilanteeseen, työpaikan toimintaan, työyhteisöön, esimiestyöhön tai omaan ajatteluun ja hyvinvointiin. Ne voivat olla pieniä, lähes huomaamattomia bricolage-tyyppisiä tekoja tai pitkäaikaista uusien käytäntöjen juurruttamista. Näitä molempia syntyi kokeilujen myötä. Arviointipajassa suunniteltiin ITU!-kirjan käyttöä osana viikkopalavereita. Isompana muutoksena toteutui ITU!-kirjan käyttäjien ideoitu ehdotus asukkaiden kerrosruokailusta. Kehitysvuoropuhelu-prosessiin on istutettu yhtenä keskeisenä vaiheena yksilöllisen tai yhteisöllisen kehittämistehtävän ideoiminen. Näin ollen prosessit tuottivat kaikissa yksiköissä konkreettisia kehittämisideoita, joista osa jo toteutettiin hankkeen aikana. Suurin osa kehittämisestä kohdistui yksikön omien senhetkisten toimintatapojen paranteluun tai uudelleenjärjestelyyn. Varsinaisia tulevaisuuteen tähtäviä



tai yksilöllisiä, ammatillista kehitystä suuntaavia kehittämistehtäviä oli vähemmän. Toisaalta kehittämisprosessi laittoi monen kohdalla liikkeelle myös pohdinnan ammatillisen kehityksen tilasta, vaikka varsinaista kehittämisaihetta näistä ei aina nostettu yhteisissä keskusteluissa esille.

### **Yhteenvedo kehittämistoimijuuden ilmenemisestä**

Kaikkia yllä olevia toimijuusotteita esiintyi hankkeen aineistossa, mutta eniten esiintyi pohtivaa, kyseenalaistavaa sekä kehittämistekoja sisältävää kehittämistoimijuutta. Rajasimme vetäytyvän ja sopeutuvan otteen kehittämistoimijuuden ulkopuolelle. Yhtäältä kokeilujen myötä kehittämistekoja sisältävän toimijuuden esiintymisen määrä kasvoi vetäytyvään toimijuuteen nähden. Toisaalta kyseenalaistava ja pohtiva toimijuusote voivat olla edeltäviä vaiheita kehittämistekoihin ja innovaatioihin johtavassa prosessissa. Huomattavaa on, että toimijuus ei vahvistu kehitystä eteenpäin vieväksi, ellei siihen liity myös kasvava tai laajeneva vastuu toiminnan muuttamisesta. Yhteiskehittelevässä, osallistavassa työpaikassa rivityöntekijöilläkin on entistä enemmän vastuuta kehittämisen suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista.

## 5.2 Millaisia seuraamuksia menetelmien käytöllä oli kehittämistoimijuudelle?

Menetelmät toimivat kehittämistoimijuuden herättelijöinä. Kaikissa yksiköissä menetelmäkokeilujen on todettu edistäneen keskustelukulttuuria ja työtä koskevaa yhteistä ymmärrystä. Ne puolestaan tukevat kyseenalaistamista, pohtimista ja kehittämistekoja. Myönteinen ajattelu ja puhe työyhteisössä vahvistuivat. Kritiikin ja kyseenalaistamisen arvo nousi esille ratkaisuideoiden pohtimista edeltävänä kehittämistoimijuuden vaiheena. Kehittämistoimijuus suuntautui kokeilujen myötä useassa tapauksessa kohti tekoja sisältävää toimijuutta, mikä näkyi kokeilujen tuloksina syntyneissä konkreettisissa ideoissa ja toimintatapamuutoksissa (ks. luku 5.3).

Yhteisen keskustelun mahdollistuminen hankkeen myötä toi työn ja oman ammatillisen kehityksen polut yhteen. Joidenkin kohdalla kehitysvuoropuhelu taas havahdutti pohtimaan omia mielenkiinnon kohteita ja avasi uusia ammatillisen kehityksen näkymiä joko nykyisessä työssä tai kokonaan sen ulkopuolella. Osalla ammatillisen tilanteen pohdinta vasta käynnistyi. Kehittämistoimijuus saatoi suuntautua samalla henkilöllä voimakkaasti kahteen eri suuntaan: sekä nykyisen yhteisen työn kehittämiseen että oman ammatillisen polun uudelleen suuntaamiseen. Muutosvaiheessa tapahtuva työn kohteen ja mielekkyyden uudelleenkonstruointi vaikuttaakin olevan prosessi, jossa kehittämistoimijuusteot voivat kohdistua yhtä aikaa niin yhteiseen työhön kuin omaan ammatilliseen kehityspolun.

Kehitysvuoropuhelu tarjosi tukea yksilön oman ammatillisen tilanteen tietoiseen tarkasteluun ja kehityksen työstämiseen. Pienryhmäkeskustelut nousivat esille erityisen tärkeinä ammatillisen kehityksen pohdintojen vauhdittajina. Tämä vahvisti muissakin tutkimuksissa tehtyä havaintoa siitä, että muutoksen tarkastelu omakohtaisesti ja oman tilanteen kannalta on erityisen tärkeää (ks. esim. Koli 2014).



Työntekijöiden ja esimiesten yhteiset tapaamiset ja keskustelut olivat merkittävä tekijä molempien menetelmien käytön onnistumisessa ja tuloksellisuudessa. Havaitsimme, että innovaatioita edistävä fasilitoiva ote vaatii vetäjiltä ja ohjaajilta normaalista johtamistyöstä poikkeavaa orientaatiota, kuten moniäänisyyden hyödyntämistä erilaisten näkemysten esittämiseen kannustamalla sekä sietämällä ja jopa hyödyntämällä kritiikkiä ja kyseenalaistamista. Suhdetoimijuus, eli kyky käyttää toisten tarkeinä pitämiä asioita hyväksi uusien ratkaisujen kehittämisessä, on tärkeä yksilöllistä ja yhteistä kehittämistoimijuutta välittävä linkki (Seppänen & Toiviainen, painossa).

Lähtökohtamme hankkeessa oli tarve kehittää työntekijälähtöisiä kehittämismenetelmiä juuri jatkuvien muutosten keskellä olevaan työhön. Mikään kehittämisprosessi ei kohtaa yhteisöjä ja yksilöitä ajallisessa tyhjiössä. Näin ollen myös menetelmän toimivuuteen tai tuloksellisuuteen vaikuttavat monet asiat. Työpaikoilla on menossa monenlaisia, erisuuruisia muutoksia, ja yksiköt ovat muutoksissaan erilaisissa kehitysvaiheissa; toiset muutoksen kynnyksellä, toiset taas jo uutta toimintatapaa käyttöön viemässä. Eri muutosvaiheissa kehittämisen tarpeet, ratkaisujen suunta ja näkymät lähiketkitykseen ovat erilaisia (muutosvaiheista ks. Engeström 1995). Lisäksi kehittämismenetelmän seuraamuksiin vaikuttaa menetelmän implementointitapa.

Kaikissa kokeiluyksiköissä kehittämistoimijuus vahvistui. Eri yksiköiden tulosten vertailu ei ole mahdollista eikä myöskään tarkoituksenmukaista. Kaikissa työyksiköissä oli meneillään monia muutoksia ja kehittämistä. Hankkeeseen osallistuneet työyksiköt olivat kokeilujen aikana erilaisissa muutosvaiheissa. Näitä muutosvaiheita ei tarkemmin eritelty, mutta aikaisemman tutkimuksen perusteella tiedetään, että muutosvaiheella on merkitystä toiminnan kehittämiselle ja työntekijöiden työhyvinvoinnille eri vaiheissa (Mäkitalo ja Paso 2011). Jokainen työyksikkö osallistui hankkeeseen omissa muutosilanteessaan, jolloin kunkin seuraava kehitysvaihekin – se, mitä kehittämisen tulisi edistää – on erilainen.

Kehittämistyöhön paneutuminen saattaa jäädä muutoksen jalkoihin organisoidussa kokeilussakin. Tämä on tärkeä havainto työntekijälähtöisen kehittämiskulttuurin juurruttamisen kannalta. Tarkastelimme tarkemmin yhden työyksikön menetelmän käyttöä suunnaten erityistä huomiota työyksikössä kokeiluajana meneillään olleeseen muutokseen. Muutoksessa ITU!-kirjan käyttö vaikutti jäävän muusta työyksikössä tehtävästä työn kehittämisestä erilliseksi projektiksi, mutta työyksikön vahva kehittämiskulttuuri edisti kokeilua niin, että siitä saatiin yhteistä hyötyä. Menetelmän käytön hyödyt vaikuttavat riippuvan siitä, millainen työyhteisön kehittämiskulttuurin lähtötilanne on. Tulkitsemme, että tässä on kyse työpaikan toimintakonseptista ja siihen sisältyvästä tavasta osallistaa työntekijät kehittämiseen.



### 5.3 Millaisia käytännöllisiä toimintatapamuutoksia tai niiden aloitteita menetelmien käytöstä seurasi?

Sekä ITU!-kirjan että kehitysvuoropuhelun avulla saatiin aikaan konkreettisia toimintatapamuutoksia sekä omaan tai yhteiseen työtapaan että asiakkaisiin liittyen. Monia niistä oli lähdetty heti toteuttamaan. Valtaosa muutosideoista kohdistui yhteisen työn kehittämiseen, kuten yhteistyökäytäntöjen muuttamiseen ja työnjaon selventämiseen. Työn sujuvuutta parannettiin erilaisten käytännön tekojen kautta. Näissä kehittämisteoissa näkökulmana oli niin asiakkaiden parempi hoito kuin työntekijöiden työn parantaminen. Vaikka useimmat kehittämisideat saivat alkunsa työntekijöiden ilmaisemista tarpeista saada omaa työtään sujuvammaksi, kietoutui asiakasnäkökulma niihin usein myös julkilausuttuna.

Esimerkkinä ITU!-kirjaa käytettäessä syntyneestä, sekä asiakkaisiin että työntekijöihin vaikuttavasta toimintatapamuutoksesta oli ruokailukäytäntöjen muutos: työntekijöiden kokeiluun ottamassa käytännössä siirryttiin erillisen ruokalan käytöstä kerrosruokailuun, lähemmäs asukkaiden asuntoja (ks. luku 4.2.2.2). Tällä säästettiin hoitajien aikaa sekä luotiin ruokailuun rauhallisuutta, kun hoitajien ei tarvinnut kuljettaa asukkaita yhteen keskitettyyn ruokailutilaan. Tila- ja toimintakäytäntöuudistuksia koskevassa vanhuspalvelutalossa koskevassa aikaisemmassa tutkimuksessa on todettu, että hoitajien aikaa säästy eniten juuri hajautetussa ruokailumallissa, kun hoitajat kuljettavat asukkaiden sijasta ruokakärryt eri kerroksissa tai rakennuksissa sijaitseviin ruokailutiloihin (Aalto & Saari 2009). Hajautettu ruokailumalli todettiin kaikkein kustannustehokkaimmaksi, kun otettiin huomioon sekä hoitajien toiminta että tilamuutosten aiheuttamat kustannukset. Tämä on myös esimerkki siitä, kuinka pienellä toimintatapamuutoksella arjessa voi olla jo vuositasolla merkittävä vaikutus sekä työn tehokkuuteen että työntekijöiden ja asukkaiden hyvinvointiin. Asiakkaiden tarpeet ja tilanteet tarjoavat oleellisen peilauspinnan ja kriteerejä palvelujen jatkuvaan kehittämiseen (Seppänen ym. 2014). Työntekijöiden tärkeänä tehtävänä on tuoda yhteiseen keskusteluun palvelujen ja asiakkaiden rajapinnasta nousevia kysymyksiä.

Kehitysvuoropuhelun tarkoitus on tuottaa sekä yhteisiä että henkilökohtaisia kehittämistehtäviä, jotka johtavat kehittämiskokeiluihin. Henkilökohtaiseen ammatilliseen kehitykseen linkittyneet kehittämistehtävät jäivät vähemmistöön, joskin suurella osalla kehittämisaiheita yhteinen ja henkilökohtainen risteävät tai tuottavat uutta toinen toisiinsa. Esimerkiksi muistisairauksien hoidossa kouluttautuminen vahvistaa palvelutalossa olevaa osaamista, mutta on samalla tietoinen valinta joko suunnata omaa ammatillista polkua kohti mahdollista muistihoitajan toimea tai parantaa omaa osaamista ja työn hallintaa.

Kehittävän arvioinnin pajoissa molempien menetelmien käytön myötä aloitetut kehittämistoimet tai niiden aihiot nousivat esiin ja tulivat nähtyksi uudella tavalla. Niiden arvo nousee tämänkaltaisessa kehittämishankkeessa: ideat saadaan ikään kuin julkisesti sanoa ääneen, jolloin niitä voidaan myös tukea ja edistää. Arviointipajoissa aihiot tuotiin johdon kuultaviksi samalla, kun johdolle viestitettiin, että kehittämistä varten tarvitaan myös aikaa ja muita resursseja. Arviointipajat olivat areena, jossa johdon strategiat ja visiot kohtasivat työntekijöiden asiakasrajapinnasta esiin nostamat



aloitteet. Oli merkityksellistä, että arviointipajoissa esimiehet ja johto kannustivat työntekijöitä ideoimaan ja jatkamaan vastaavaa kehittämistyötä arjessa. Toisaalta aikaisemmissa tutkimuksissa (Saari ym. 2015) on havaittu, että pelkkä kannustaminen ei riitä. Työntekijälähtöinen innovaatio tarvitsee myös ideoiden levittämistekoja sekä kehittämisareenoiden luomista arkisen työn lomaan. Lisäksi johdon kannattaa nähdä työntekijöiden aloitteet osana isompaa muutosta ja ikään kuin nivoa työntekijöiden kokeilut osaksi strategiaa ja ylhäältäpäin johdettua muutosta.

## 5.4 Miten menetelmiä voidaan jatkossa hyödyntää organisaatioissa?

Pohdimme, mikä merkitys sovellettavalla kehittämismenetelmällä sinänsä oli tuloksiin. ITU!-kirjan ja kehitysvuoropuhelu-menetelmän välillä on yhtäläisyyksiä, mutta myös tiettyjä eroja. Niillä on erilainen käyttötarkoitus, ja ne on suunniteltu käytettäväksi erilaisissa tilanteissa. Lisäksi kehittävän arvioinnin menetelmä vaikutti olevan tarpeellinen toimintatapaparannusten edistämisen sekä työntekijälähtöisen kehittämisen vakiinnuttamisen kannalta. Menetelmät täydentävät toisiaan, ja ITU!-kirjaa ja kehitysvuoropuhelua voisi hyvin käyttää jatkossa yhtä aikaakin vahvistamassa toinen toistaan.

ITU!-kirja eri teemoineen on ketterä, ja sen pohjalta voidaan työskennellä eri teemojen parissa monin tavoin: esimerkiksi tiimipalaverissa tai osana kehittämispäivää. Yksi keskeinen kokemus ITU!-kirjan kokeilusta oli, että kirja näyttää rohkaisevan työntekijöiden yhteistä bricolage-toimintaa (kekseliäs tee-se-itse) ja nopeaa toimeen tarttumista. Kokeilu osoitti, että näennäisen ”kevyt” esitysmuoto tehtävineen nosti työntekijöiden toimijuudesta esiin eri puolia ja kohteita.

Kehitysvuoropuhelu on juonellinen prosessi, jossa käytetään työn ja kehitystarpeiden esille saamiseen teoriapohjaisia jäsennyvälineitä ja lähdetään liikkeelle työn muutoksen yhteisestä hahmottamisesta. Kehitysvuoropuheluprosessi sopii erityisesti muutostilanteisiin, joissa tarvitaan yhteisen suunnan hahmottamista ja työntekijöiden oman ammatillisen tilanteen tarkastelua suhteessa muuttuvaan toimintaan. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 18) on kiteytetty menetelmien keskeiset sävyerot.



Taulukko 18. ITU!-kirjan, kehitysvuoropuhelu-menetelmän (KVP) ja kehittävän vaikuttavuusarvioinnin menetelmän (KEVA) vaikutustapa, seuraamukset ja käytäntöön vieni.

	Vaikutustapa	Seuraamukset	Käytäntöön vieni
<b>ITU</b>	Innostaa tekemään toisin, ideoimaan, kokeilemaan	1. Ajattelutavan muutos: minä pystyn / me pystymme 2. Pieniä, nopeita arjen parannuksia	Matala kynnyksellä ottaa käyttöön yksin tai työyhteisössä; ei vie paljon aikaa, lomittuu työn arkeen
<b>KVP</b>	Auttaa analysoimaan omaa uraa ja muutosta työpaikalla	1. Ymmärrys muutoksesta ja rohkeus muuttaa jotain merkityksellistä 2. Työhön ja/tai omaan ammatilliseen kasvuun liittyvät kehittämiskokeilut	Vaatii vuorovaikutteisen prosessin organisoimista ja kaksi ajankohtaa koko työyhteisön yhteiseen keskusteluun
<b>KEVA</b>	Tekee työntekijöiden aloitteet ja kokeilut näkyviksi ja luo tavan arvioida niitä  Kohottaa työntekijän roolin uudistusten arvioijaksi	Kokeilut ja parannukset jalostuvat ja lähtevät leviämään	Vaatii prosessin organisoimista ja kaksi ajankohtaa, jolloin johto, esimiehet ja työntekijät kohtavat

Sekä ITU!-kirja että kehitysvuoropuhelu saivat aikaan kehittämistoimijuutta yhteisön tasolla käytännön kehittämisessä ja yhteisöllisyyden parantumisessa. Vastaavasti molemmat menetelmät herättivät työntekijöitä pohtimaan ja muuttamaan omia ajattelu- ja toimintatapojaan. Kehitysvuoropuheluun rakennettu oman ammatillisen tilanteen pohtiminen yhteisen työn muutoksen käsittelyn rinnalla antoi eväitä työntekijäkohtaisiin kehitystehtäviin ja toi näkyviin työn muutoksessa mielekkyyttä tukevat ja sitä syövät lähteet. Tämän pohjalta jotkut työntekijät pohtivat omaa tulevaisuuttaan laajemminkin. ITU!-kirjan käyttöön ei sisälly yhteistä työn kehityksen jäsentämistä ja siihen liittyvää omakohtaista urapolun pohdintaa.

Toimi-hankkeessa lähdimme tavoittelemaan perinteisestä konsulttivetoisesta poikkeavaa tapaa kehittää. Perinteisesti kehittäminen käynnistetään organisaatioissa merkittävistä johdon asettamista tavoitteista ja linjauksista ja valmistellaan systemaattisesti kehittäjäjoukon toimesta. Käytäntöön viemisen vaiheessa pyritään osallistamaan henkilöstö muutokseen, mikä tarkoittaa useimmiten uusien



työkalujen käyttöä ja annettujen ohjeiden noudattamista. Toimi-hankkeessa toteutettu kehittäminen konsepti on päinvastainen: työntekijät lähtevät kehittämään työtään arkikokemuksensa ja haavoitsemisensa tarpeiden nojalla. Esimiehet ja sisäiset kehittäjät antoivat kehittämiselle luvan menetelmien lanseeraajina ja ohjaajina. Johdolle osoitettiin aikaansaannokset ja samalla se uudistuspotentiaali, mikä työntekijöillä on. Kehittämismenetelmät toimivat kehittämiseen tuoppaajina sillä tarkoituksella, että niitä jatkossa sovelletaan työpaikoilla ilman erityisten hankkeiden tukea.

Kehittävä vaikuttavuusarviointi tarjosi hankkeessa kahden menetelmän yhteisen käyttökokemuksista ja seuraamuksista oppimisen areenan. Pidämme tämänkaltaista yhteistä arviointitapaa tarpeellisenä, jopa välttämättömänä, työntekijälähtöisten kehittämisaloitteiden näkyviin saamiseksi ja toteuttamiseksi sekä uudenlaisen, työntekijälähtöisen kehittämistavan juurruttamiseksi.

Kaiken kaikkiaan menetelmien ja tulostenkin eroista huolimatta näyttää siltä, että eri tavoin voidaan saada aikaan hyviä tuloksia. Suuri merkitys kehittämistoimijuuden kannalta yleensä oli sillä, että kehityshanke asetettiin resurssiksi ruohonjuurelle ja että kehittämisen alhaalta ylöspäin -luonne toteutui ja kohdistui arjen työhön. Hankkeessa ruohonjuuritason tekemistä ja ideoiden arvoa tuotiin johdon ja esimiesten kuultavaksi. Usein piiloon jäävät ja vähäarvoisina pidetyt ideat saatiin julki. Työntekijälähtöinen kehittäminen edellyttää nykyisessä ylhäältä alas ohjautuvassa julkishallinnon kehittämisperinteessä hyppyä uudenlaiseen kehittämisen tapaan. Ei riitä, että työntekijöille annetaan lupa kehittää ja odotetaan asioiden ikään kuin sillä itsestään parantuvan. ITU!-kirja, kehitysvuoropuhelu sekä kehittävä arviointi -menetelmä toimivat oppimishypyn välineinä: ne mahdollistivat hierarkia-aitojen ylittämistä ja tarjosivat areenoita vuoropuhelulle, jossa tarpeita ja ideoita saattoi tuoda julki ja edistää.

Kokeilijat pitivät ITU!-kirjan käyttöä helppona ja vaivattomana. Kirja ei edellytä ajallisesti yhtenäistä juonellista prosessia, ja sitä voidaan käyttää monella tavalla. Eräs esimies oli ottanut kirjaseen kysymyksistä mallia työyhteisönsä ilmapiirikyselyn tekemiseen. Arviointipajoissa tuotiin esiin, että ITU!-kirjan pitäisi olla osa jokaisen uuden työntekijän perehdytysaineistoa tai että se voitaisiin ottaa esiin arjen pulmatilanteissa. Kehitysvuoropuhelu on prosessina vaativampi, koska se nojautuu ohjattuun, erityisten välineiden avulla toteutettavaan vaiheittaiseen ja aikaa vaativaan työskentelyyn. KVP:n nähtiin saavan aikaan ITU!-kirjaan nähden syvällisempiä pohdintoja niin omasta kuin yhteisestä työstä. Arviointipajoissa tuotiin esiin, että kehitysvuoropuhelu voisi sopia korvaamaan määrämuitoista kehityskeskustelua. Molemmat menetelmät siis kirvoittivat työntekijöitä soveltamaan niitä myöhemmin luovemmin, mitä tutkijat olivat etukäteen osanneet odottaakin.

Kehittävän työntutkimuksen traditioon perustuvissa interventioissa kehittämistehtävien tarkoituksena on rakentaa ja testata toiminnalle hahmoteltua lähitulevan visiota. Systemaattinen uuden toimintatavan mallittaminen ja testaaminen kokeiluina on työyhteisölle harvoin entuudestaan tuttu kehittämistapa. Kiinnostavaa onkin pohtia, millaista lähitulevaisuutta kehitysvuoropuheluprosesseissa luodut kehittämistehtävät rakentavat. Kehitysvuoropuhelun yhtenä menetelmällisenä haasteena Toimi-hankkeen havaintojen perusteella on muutokuvauksen aikaansaaminen siten, että se palvelisi myös tulevaisuuteen suuntautuvia kehittämistehtäviä – ei vain nykyisen toimintamallin sujuvoittamiseen tähtääviä kehittämisponnistuksia.





Toinen kysymys on, miten kehittämistehtävät pitäisi ymmärtää osana kehitysvuoropuhelua, jonka tarkoitus on myös henkilökohtaisen ammatillisen kehityksen tukeminen. Henkilökohtaista kehittymistä ei nähdä alisteisena yhteisen työn kehittämiseksi, vaikka ne parhaimmillaan voivatkin kietoutua yhteen. Millainen työyhteisön yhteinen analyysi ja kehittämistehtävien muodostustapa tukisi parhaiten toiminnan yksilöllisen ja yhteisöllisen tason saattamista vuoropuheluun ja toistensa käyttövoimaksi? Kuitenkaan ei ole huono tulos, jos työntekijä tunnistaa mielenkiintonsa kohteiden olevan täysin toisaalla kuin nykyisessä työssä, ja päätyy lähtemään uudelle reitille ammatillisella polullaan. Itse KVP-prosessin ”oppikirjanmukaisuus” ei näyttäisi kuitenkaan takaavan tuloksia, eivätkä poikkeamat prosessissa niitä estävän. Sen sijaan tärkeää tulosten kannalta on se, millaisena oppimisareenana prosessi toteutui ja millaista dialogia käytiin.

Kehitysvuoropuhelun käytössä tulee mietittäväksi myös esimiehen kaksijakoinen ja haastava rooli prosessin ohjaajana. Esimiehen rooliin on totuttu liittämään asioista tietäminen, niistä vastaaminen ja määräysvalta. On haastavaa asettua johtamisen arjen ulkopuolelle, houkutellessa osuvilla kysymyksillä esiin kehittämistarpeita ja ratkaisuideoita. Yhtä lailla työntekijät voivat vierastaa asioiden kyseenalaistamista ja kritiikkiä, joka voidaan tulkita kritiikiksi esimiestä kohtaan. Olennaista on tämän seikan tiedostaminen ja ohjaajan aito pyrkimys asettua fasilitaattorin eikä esimiehen rooliin. Esimiehen kanssa yhteistyössä toimiva, työyksiköstä ulkopuolinen vetäjäpari voi olla joissakin tilanteissa sujuvaa KVP-työskentelyä tukeva ratkaisu. Nämä kehitysvuoropuhelu-menetelmää koskevat seikat ovat olennaisia jatkossa menetelmäkoulutuksessa.

## 5.5 Lopuksi: Eväitä työntekijälähtöisen kulttuurin vakiinnuttamiseen

Kun tarkoitus on saada aikaan uudenlaista kehittämiskulttuuria, millaisin edellytyksin nämä menetelmät toimivat työyhteisöissä, joissa yhteiseen kehittämiseen ei ole totuttu? Tulosten perusteella pidämme mahdollisena, että menetelmien avulla voidaan luoda edellytyksiä ja pieniä askeleita kohti uudenlaista kehittämiskulttuuria. Kaiken kaikkiaan Toimi-hanke vahvisti työntekijöiden kehittämistoimijuutta, sai aikaan voimaantumista ja aloitteellisuutta, konkreettisia toimintatapamuutoksia palvelutoimintaan sekä ideoita kehittämiskäytäntöjen parantamiseen. Yksi kokeiluorganisaatio lähti jo hankkeen aikana levittämään sekä kehitysvuoropuhelun että ITU!-kirjan käyttöä muihinkin yksikön tiimeihin.

Esimiehet ja johto antoivat kiitosta työntekijöille näiden aikaansaannoksista ja kannustivat jatkaamaan kehitystyötä. Menetelmien käyttöä aiottiin jatkaa tulevaisuudessakin. Kriittinen kysymys työntekijälähtöisen kehittämiskulttuurin juurtumisen kannalta on silti se, toteutuvatko nämä aikomukset ja lähteekö johto levittämään menetelmiä niin, että uusi kehittämiskäytäntö jää arkeen elämään. Kun työntekijöitä on voimaannutettu esittämään arjen parannuksia, niiden kehittäminen, toteuttaminen ja levittäminen tulee vaatimaan myös esimiesten työaikaa ja ponnistuksia.

Arviointipajoissa havaittiin, että kehittämisen esteitä ja uhkia työntekijälähtöiselle kehittämiselle ovat päivittäinen kiire, henkilöstön vaihtuvuus ja ylhäältäpäin rakentuvan muutoksen hallitsevuus.



On hyvä olla tietoinen siitä, että kehittämisaktiivisuuden nousu ja sen mahdollisuudet voidaan menettää arjessa ja ylhäältäpäin päätetty muutos voi lakaista työntekijöiden aloitteet altaan.

Erilaiset kehittämismenetelmät voivat edistää kehittämistoimijuutta, mutta projektinomaisesti toteutettuina ne eivät välttämättä kannu kauas. Työntekijöistä lähtevän kehittämisen olisi saatava jalansijaa arjessa ja jatkuvuutta projektien jälkeenkin. Työntekijöiden aloitteellisuus vaatii esimiehiltä tukea ja resurssien antamista niin toimintaparannusten käytäntöön vientiin kuin työntekijälähtöisen kehittämiskulttuurin edistämiseen. Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että työntekijälähtöisen kehittämisen tukeminen vaatii kannustamista, esimiehiltä levittämistekoja sekä koordinoitua ylhäältäpäin määriteltyjen muutosten kanssa (Saari ym. 2015). Toimi-hankkeen päätösseminaarissa professori Reijo Miettinen (Helsingin yliopisto) kertoi vertaisareenoiden rakentamisen olevan avainkysymys kokeilujen ja hyvien käytäntöjen siirtämiseen niin työyhteisön sisällä kuin organisaatioiden välillä. Vierailukäynnit ja kehitysareenat palvelutalojen välillä voisivat entisestään kiihdyttää ja vahvistaa kehittämisen kulttuuria.



## LÄHTEET

- Aalto, L. & Saari, A. 2009. Re-engineering of the meal logistics in a sheltered house for elderly people. *Facilities* 27 (3/4), 120–137.
- Ala-Laurinaho, A., Heikkilä, H., Piispanen, P. & Seppänen, L. 2012. Verkostomuutos, solmutyöskentely ja työhyvinvointi raideliikenteenohjauksessa. SUJUT - Sujuvan yhteistyön, työhyvinvoinnin ja yksilön valintojen tukeminen toimintaverkostossa -hankkeen loppuraportti. Liikenneviraston tutkimuksia ja selvityksiä 17/2012. Verkkojulkaisu.
- Alasoini T, Järvensivu A, Mäkitalo J. 2012. Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. TEM raportteja 12. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Alasoini, T. 2010. Uusi tapa oppia ja tuottaa innovaatioita: osallistava innovaatiotoiminta. Työpoliittinen Aikakauskirja 3/2010, 17–27.
- Andrews, T.M. & Waerness, K. 2011. Deprofessionalization of a female occupation: Challenges for the sociology of professions, *Current Sociology*, 59(1), 42–58.
- Anttonen, A. 2009. Hoivan yhteiskunnallistuminen ja politisoituminen. Teoksessa: Anttonen, A. & Valokivi, H. & Zechner, M. (toim.). Hoiva: tutkimus, politiikka ja arki. Tampere: Vastapaino
- Arneson, H. & Ekberg, K. 2005. Evaluation of empowerment processes in a workplace interventions in a workplace health promotion intervention based on learning in Sweden. *Health Promotion international* 20:4, 351–359.
- Arnkil, T. 2006. Okavango-kehittäminen – Välittääkö kukaan jatkuvuudesta? Teoksessa Riitta Seppänen-Järvelä ja Vappu Karjalainen (toim). Kehittämistyön risteyskiä. *Stakes* s. 74–88.
- Baker, T. & Nelson, R.E. 2005. Creating something form nothing: Resource construction through enterepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly* 50, 329–366.
- Blackler, F., & Regan, S. 2009. Intentionality, agency, change: Practice theory and management. *Management Learning*, 40(2), 161–176.
- Borins, S. 2002. Leadership and innovation in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 23, Iss: 8, 467 – 476.
- Clegg, S. R., & Courpasson, D. 2004. Political Hybrids: Tocquevillian Views on Project Organizations. *Journal of Management Studies*, 41(4), 525–547.
- Deci, E.L. & Ryan, R. M. 2008. Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Pyschology* 49:1, 14–23.
- DiMaggio, P.J. 1988. Interest and agency in institutional theory in Institutional patterns and organizations: Culture and environment. L.G. Zucker (ed.), 3–21. Cambridge, MA:Ballinger.



- Dorado, S. 2005. Institutional Entrepreneurship, Partaking and Convening. *Organization Studies* 26 (3), 385–415.
- Emirbayer, A. & Mische A. 1998. What is agency? *American Journal of Sociology* 103 (4), 962–1023.
- Engeström, Y. 1987. Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research. *Orienta-konsultit*: Helsinki.
- Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Edita.
- Engeström, Y. 2011. From design experiments to formative interventions. *Theory Psychology* 21 (5), 598–629.
- Engeström, Y. 2004. Ekspanstiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.
- Engeström, Y. & Virkkunen J. 2007. Muutoslaboratorio – kehittävän työntutkimuksen uusi vaihe. Teoksessa E. Ramstad & T. Alasoini (toim.) *Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita*. Tykes-raportteja 53, 67–88.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. 2013. What is agency? Conceptualizing professional agency at work. *Educational Research review* 45–65.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. 2014. Miten käsitteellistäää ammatillista toimijuuutta työssä? *Aikuiskasvatus* 34 (2): 202–214.
- Fisher, G. 2012. Effectuation, causation, and bricolage: A behavioural comparison of emerging theories in entrepreneurship research. *Entrepreneurship theory and practice* (September 2012), pp. 1019–1051
- Fuglsang, L. 2010. Bricolage and invisible innovation in public service innovation. *Journal of Innovation Economics* 1 (5), 67–87.
- Fuglsang, L. & Sørensen, F. 2011. The balance between bricolage and innovation: management dilemmas in sustainable public innovation, *The Service Industries Journal*, 31, 581–595.
- Giddens, A. 1984. *The constitution on society*. Berkeley: University of California Press.
- Haapasaari, A., & Kerosuo, H. 2015. Transformative agency: The challenges of sustainability in a long chain of double stimulation. *Learning, Culture and Social Interaction*, 4(2015), 37–47.
- Hansen, H.K. 2008. Neglected opportunities for personal development: care work in a perspective of lifelong learning, in S. Wrede, L. Henriksson, H. Høst, S. Johansson & B. Dybbroe (eds.). *Care work in crisis. Reclaiming the Nordic ethos of care*. Studentlitteratur. Lund, 75–96.
- Hasu, M. & Käpykangas, S. (2015). Employee critique as an impulse for bricolage in elderly care services. XXV. International RESER Conference. Copenhagen 10.–12.9.2015 Proceedings. [http://ruconf.ruc.dk/ocs\\_pics/RESER2015/RESER2015\\_Proceedings.pdf](http://ruconf.ruc.dk/ocs_pics/RESER2015/RESER2015_Proceedings.pdf).



Hasu, M., Honkaniemi, L. ja Saari, E. 2013. Henkilöstölähtöinen innovointi. Kirjassa Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. S. 91–96. Työterveyslaitos. Tammerprint Oy: Tampere.

Hasu, M., Honkaniemi, L., Saari, E., Mattelmäki, T., & Koponen, L. 2014. Learning employee-driven innovating: Towards sustained practice through multi-method evaluation, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 26, No. 5, 310–330.

Hasu, M., Saari, E., & Mattelmäki, T. 2011. Bringing the employee back in: integrating user-driven and employee-driven innovation in the public sector. Teoksessa J. Sundbo & M. Toivonen (toim.), *User-based Innovation in Services*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Hasu, M., Toivonen, M., Tuominen, T. & Saari, E. 2015. Employees and users as resource integrators in service innovation – A learning framework, in R. Agarwal, W. Selen, R. Green & G. Roos (Eds.), *Handbook of Service Innovation*, Chapter 9, Springer-Verlag, pp. 169–192.

Heikkilä, H. 2012. Understanding and promoting work careers and well-being in changing work – New insights from developmental work research and the Developmental dialogue method. Conference paper. 28<sup>th</sup> EGOS Colloquium. July 5–7, 2012 in Helsinki, Finland.

Heikkilä, H., Salomaa, K. & Salo, M. 2015. Rosoinen prosessi, riemastuttava lopputulos – erään palvelutalotiimin polku yhteisölliseen kehittämistoimijuuteen. Konferenssiabstrakti. Työelämän tutkimuspäivät 2015, 5.–6.11.2015, Tampere. <http://www.uta.fi/yky/tutkimus/konferenssit/tyoelaman-tutkimuspaivat/tyoryhmat/kehittamistahankkeenvaityopaikkojentarpeeseen/ohjelmajaabstraktit.html#helih>

Heikkilä, H. & Seppänen, L. 2014. Evaluating developmental dialogue. The emergence of participants' transformative agency. *Outlines. Critical Practice Studies*.

Heikkilä, H. & Ylisassi, H. 2015. Experiences of meaningfulness in changing work – Developmental dialogue as a method for reconstructing meaning in elderly care. Konferenssiabstrakti. WORK2015 – New Meanings of Work, 19.–21. 8.2015, Turku.

Hinkka, K., Aalto, I., Toikka, T. 2015. Uudenlaiseen Kelan työhönkuntoutukseen. Viiden kuntoutusmallin arvioinnin tuloksia. Kansaneläkelaitos, Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 134. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Honkaniemi, L., Käpykangas, S., Hasu, M., Tammela, K., Kallio, K., Lehtonen, H-M- Saari, E. Toivonen, M. & Tuominen, T. 2013. ITU! Innovaattorin työkirja. [www.innovointi.fi](http://www.innovointi.fi) Työterveyslaitos. Hyvinkää: Suomen Printman Oy.

Hutchins, E. 1995. *Cognition in the wild*. Cambridge: The MIT Press.

Juhila, K., Jokinen, A. & Suoninen E. 2012. Kategoria-analyysin juuret. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen. *Kategoriat, kulttuuri & moraali*. Tampere: Vastapaino.



Kajamaa, A. 2011. Unraveling the Helix of Change. An activity-theoretical study of health care change efforts and their consequences. Helsingin yliopiston käyttäytymistieteiden laitos. Kasvatustieteellisiä tutkimuksia 241. Helsinki: Unigrafia.

Kansaneläkelaitos. 2014. Raportti kuntoutuspalvelujen toteutumisesta. Työhönkuntoutuksen kehittämishankkeen toinen vaihe (TK2-hanke), 2012–2014. Kansaneläkelaitos, terveysosasto, kuntoutusryhmä.

Kaukomaa, T. 2008. Kartoitus kuntien palvelukäytäntöihin ja -innovaatioihin liittyvistä tutkimuksista. Valtiovarainministeriö.

Kesting, P. & Ullhøi, J. P. 2010. Employee-driven innovation: extending the licence to foster innovation. *Management Decision*. Vol. 48, Iss: 1, 65–84.

Kokko, S. & Valtonen, H. 2008. Kunnat ja vanhuspalveluiden pitkäaikaishoidon rakennemuutokset. *Yhteiskuntapolitiikka – YP 73: 1*, 12–23.

Koli, A. 2014. Työn mieltä etsimässä. Työhyvinvoinnin edistäminen ammatinopettajien työssä., Helsingin yliopisto, Helsinki, Unigrafia.

Koponen, E-L., Laiho, U-M. & Tuomaala, M. 2012. Mistä tekijät sosiaali- ja terveysalalle – työvoimatarpeen ja –tarjonnan kehitys vuoteen 2025. TEM-analyysijä 43/2012. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Kupiainen, M., Hasu, M., Käsälä, M., Leppänen, A. ja Kovalainen, A. 2011. Osaamisen aika. Kohti osaamisen tasavertaisen kehittämisen uutta käytäntöä asiantuntijaorganisaatiossa. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 60. Printman oy; Helsinki.

Kurki, A. – L., Valtanen, E. & Tuomivaara, S. 2014. Innovointi arjen työ- ja esimiestoiminnassa. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja: 5/2014, s. 124–136. Tampereen yliopiston sähköiset julkaisut <http://tampub.uta.fi/>

Launis, K., Schaupp, M., Koli, A. & Rauas-Huuhtanen, S. 2010. Muutospajaohjaajan opas. Tykes-raportteja 71. Helsinki: Tykes. [https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/355452-mpaja\\_web.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/355452-mpaja_web.pdf)

Leiman, M. 2004. Vaikuttavuustutkimuksen pulmallisuus psykoterapiassa. *Duodecim* 2004; 120: 2645–2653.

Lith, P. 2009. Kuntien parhaat käytännöt. Muistio valtakunnallisista ja alueellisista julkisen ja yksityisen alan yhteistyöhankkeista. Helsinki 10.3.2009.

Martela, F. 2012. Caring Connections - Compassionate mutuality in the organizational life of a nursing home (Doctoral dissertation). Aalto University, Espoo. Retrieved from <https://aalto-doc.aalto.fi:443/handle/123456789/7286>

Mattelmäki, T. and Lehtonen, T. 2006. Designing Alternative Arrangement for Ageing Workers. Proceedings of the Participatory Design Conference. CPSR, Palo Alto CA, pp.101–104.



- Mead, G.H. 1934. *Mind, Self and Society from the Standpoint of a Social Behaviorist*. (Ed. by Charles W. Morris). Chicago: University of Chicago.
- Meyerson, D. 2001. *Tempered Radicals: How everyday leaders inspire change at work*. Cambridge MA: Harvard Business School Press.
- Mott, L. 1989. Development of work systems by system bearers. An action research project on person and group oriented system development in a knowledge producing work-system. A paper presented on The 8<sup>th</sup> International Human Science Research Conference, August 1989, Århus.
- Mott, L. 1992. *Systemutvikling: Den menneskelige dimension*. Ph.D. Serie 3.92. Handelshøjskolen i København. Det Økonomiske Fakultet Samfundslitteratur, København.
- Mäkitalo, J. 2005. *Work-related well-being in the transformation of nursing home work*. Acta Universitatis Ouluensis D Medica 837. Oulu University Press. Oulu.
- Mäkitalo, J. & Paso, E. (toim.) 2008. *Työ, työ ja työ. Työlähtöinen työterveyshuolto ja kuntoutus*. Verve, Työterveyslaitos, sosiaali- ja terveysministeriö, Helsingin yliopisto. Kalevaprint Oy. Oulu.
- Mäkitalo, J. & Paso, E. (toim.) 2011. *Muutostyössä. Työterveysyhteistyötä muuttuvissa töissä*. Verve, Työterveyslaitos, Euroopan sosiaalirahasto ja sosiaali- ja terveysministeriö. Kalevaprint Oy. Oulu.
- Nielsen, K. 2013. Review article. How can we make organizational interventions work? Employees and line managers as actively crafting interventions. *Human Relations* 66(8), 1029-1050.
- Paasivaara, L. 2012. *Yksilöistä työyhteisöksi*. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) *Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. Juva: PS-kustannus.
- Patton, M. Q. 1997. *Utilization-focused evaluation*. The New Century text. Ed. 3. Sage Publications: London.
- Pérez, C. 2002. *Technological revolutions and financial capital. The dynamics of bubbles and golden ages*. Cheltenham, Edward Elgar Publishing.
- Rajavaara, M. 2006. *Yhteiskuntaan vaikuttava Kela. Katsaus vaikuttavuuden käsitteisiin ja arviointiin. Sosiaali- ja terveysturvan katsauksia 69*. Helsinki: Kelan tutkimusosasto.
- Ryan, R. M. & Deci, E.L. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*. 55 (1), 68–78.
- Räsänen, K. & Trux, M-L. *Työkirja*. 2012. *Ammattilaisen paluu*. Kansanvalistusseura. Otavan kirjapaino Oy: Helsinki.
- Saari, E., Hyytinen, K. & Lähteenmäki-Smith, K. 2008. Kehittävä vaikuttavuusarviointi menetelmänä tutkimus- ja kehitystoiminnan suuntaamisessa ja oppimisessa. *Hallinnon tutkimus* 27(2008):1, 35–48.
- Saari, E. & Kallio, K. 2011. Developmental impact evaluation for facilitating learning in innovation networks. *American Journal of Evaluation* 32 (2), 227–245.



Saari, E., Lehtonen, M. & Toivonen, M. 2015. Making bottom-up and top-down processes meet in public innovation. *The Service Industries Journal* 35(6), 325–344.

Salunke S., Weerawardena J. & McColl-Kennedy J.R. 2013. Competing through service innovation: The role of bricolage and entrepreneurship in project-oriented firms. *Journal of Business Research* 66(8), pp. 1085–1097.

Seppänen, L., Toiviainen, H. & Kira, M. 2014. Palveluverkostojen asiakasymmärrys muutoksessa. Teoksessa T. Pakarinen & T. Mäki (Eds.), *Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Uudistumisen sykkettä palveluihin.* (s. 135–150). Helsinki: Edita.

Seppänen, L. & Toiviainen, H. (in press). Relational agency in the development of tools of service networks. In A. Edwards (Ed.), *Working relationally in and across practices: Cultural-historical approaches to collaboration: Oxford University Press.*

Seppänen-Järvelä, R., Aalto, A-M., Juvonen-Posti, P., Laaksonen, M. & Tuusa, M. 2015. Yksilöllisesti räätälöity ja työhön kytketty. Kelan työhönkuntoutuksen kehittämishankkeen arviointitutkimus. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 139. Kelan tutkimusosasto. Helsinki.

Stenvall, J., Rannisto, P-H. & Sallinen, S. 2013. Osaava kunta – Avoimuus, vuorovaikutus ja osaaminen kunnan menestystekijänä. *Verkkajulkaisu.* Helsinki: Suomen Kuntaliitto

Stryker, S. 1962. Conditions of Accurate Role Taking: A test of Mead's Theory. Teoksessa Rose, A-M. *Human Behavior and Social Processes: An Interactionist Approach.* Roudledge, 41–62.

Suoninen, E. 2012. Identiteetin rakentuminen. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen. *Kategoriat, kulttuuri & moraalit.* Tampere: Vastapaino.

Szebehely, M. 2005 Dilemmas of care in the Nordic welfare state. In H.M. Dahl, T.R. Eriksen (eds), *Care as employment and welfare provision – child care and eldercare in Sweden at the dawn of the 21st century.* Avebury. Aldershot, pp. 80–97.

Toiviainen, H. 2003. Learning across levels: Challenges of collaboration in a small-firm network. (PhD Thesis), University of Helsinki, Helsinki.

Trydegård, G-B. 2012. Care work in changing welfare states: Nordic care worker's experiences. *European Journal of Ageing* 9, 119–129.

Van de Ven, A., Poole, M. S., Dooley, K. & Holmes, M. 2000. *Organizational Change and Innovation Processes: Theory and Methods for Research.* Oxford University Press.

Valtionvarainministeriö, 2009. Kohti tulevaisuuden palveluja. Kuntien parhaat palvelukäytännöt -hankkeen loppuraportti. Valtionvarainministeriön julkaisuja 21/2009.

Valtanen, E., Tuomivaara, S. & Kurki, A.-L. 2015. Esimies osallistuvan innovoinnin edistäjänä. Teoksessa Saarisilta, S. & Heikkilä, J. (toim.) *Yhdessä innovoimaan – osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa.* Tampere: Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen raportti 4/2015.





Vehviläinen, S. 2014. Ohjaustyön opas. Yhteistyössä kohti toimijuutta. Tampere: Gaudeamus.

Virkki, T., Vartiainen, A. & Hänninen, R. 2012. Talouden ja hoivan ristipaineessa. Vanhustyöntekijöiden näkemyksiä työnsä muutoksesta. Yhteiskuntapolitiikka 77 (3), 253–264.

Virkkunen, J. 2004. Toimintakonseptin osallistava kehittäminen – tekijät mukaan uudistamistyöhön. Konsepti. Toimintakonseptin uudistajien verkkolehti 1/2004. [www.muutoslaboratorio.fi](http://www.muutoslaboratorio.fi)

Virkkunen, J. 2006. Minkä tason ilmiö toimintakonsepti on? KONSEPTI - toimintakonseptin uudistajien verkkolehti, 3(1).

Virkkunen, J., Koistinen, K. & Ylisuvanto, E. 1994. Kehitysvuoropuhelu: yksilön ja työyhteisön kehittäminen. Valtionhallinnon kehittämiskeskus. Julkaisematon koulutusmateriaali.

Vygotsky, L. S. 1978. Mind in society: The psychology of higher mental functions. Cambridge, Harvard University Press.

Vänninen, I., Pereira-Querol, M. & Engeström, Y. 2015. Generating transformative agency among horticultural producers: An activity-theoretical approach to transforming Integrated Pest Management. *Agricultural Systems*, 139(2015), 38–49.

Waddell, D. & Sohal A, M. 1998. Resistance: a constructive tool for change management, *Management Decision*, 36 (8) pp. 543–548.

Wallin, O. 2012. Hyvinvointityöhön sitoutuminen. Diskurssianalyysi työhön sitoutumisesta perheen, työhyvinvoinnin, ammatillisuuden ja asiakaslähtöisyyden näkökulmista. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Weick, K. E. 1999. Sensemaking as an organizational dimension of global change. Teoksessa D. Cooperrider & Dutton, J (eds.) *Organizational dimension of global change. No limits to cooperation*. Thousands Oaks: Sage, 39–56.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. 2005. Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*. Vol. 16, No. 4, July–August 2005, 409–421.

Ylisassi, H. 2011. Kuntoutustyö muutoksessa. Kirjassa Mäkitalo, J. & Paso, E. (toim.). *Muutostyössä. Työterveysyhteistyötä muuttuvissa töissä*. Verve, Työterveyslaitos, Euroopan sosiaalirahasto, Sosiaali- ja terveysministeriö. Kalevaprint Oy. Oulu, 122–137.

Ylisassi, H., Keränen, L. & Mäkitalo, J. 2004. Työhön integroidun varhaiskuntoutuksen kehittämishanke ASLAK-kurssitoiminnan kehittämiseksi. Merikosken kuntoutus- ja tutkimuskeskus, Työpapereita 2/2004. Oulu, Multiprint.



## LIITE 1. TAULUKKO 4 JA TAULUKKO 5

Taulukko 4. Alkuhaastattelu (Kierros 1): kriittinen toimijuus, kehittämistoimijuus. Analyysi pohjautuu kolmeen haastatteluun. Henkilö arvioi numeroasteikolla (1-10) omaa, työyhteisönsä ja esimiehensä toimijuutta kehittämisessä.

Työntekijä	Kriittisen toimijuuden luonnehdinta	Itsearviot kehittämistoimijuudesta luokissa (1) oma (2) työyhteisö (3) esimies (asteikko 1-10) ja (4) omien kehittämistekojen (bricolage) maininnat	Yhteenveto toimijuuden ilmaisuista (1) työntekijän kuvaus ja (2) tutkijan tulkinta
<p><b>Työntekijä A 'Maria', lähihoitaja</b></p>	<p>Enimmäkseen negatiivisia ilmaisuja muutoksista, ei selkeitä ilmaisuja kriittisestä toimijuudesta</p> <p>Kritiikkiä rakenteellisista ja organisatorista hoivatyön käytännöistä, sijaistyövoiman käytöstä ja resurssien puutteesta.</p> <p>Sopeutuvia ja toimijuutta ilmentäviä näkemyksiä:</p> <p><i>"Kuitenkin voin vaikuttaa tiiimiin ja toimintaan".</i></p>	<p>(1) Oma: 7</p> <p>(2) Yhteisö: 8</p> <p>(3) Esimies: 9</p> <p>(4) Ei suoria ilmauksia omista kehittämisteoista</p>	<p>(1) <i>"Minulla on joitakin ideoita. Otan vastuun ja yritän keksiä uusia ideoita. En ole hiljainen tai ujo ihminen."</i></p> <p>(2) Sosiaalisesti aktiivinen toimijuusorientaatio, suhtautuu positiivisesti kehittämiseen, ei tee itse aloitteita mutta haluaa olla mukana viemässä ideoita käytäntöön.</p>



<p><b>Työntekijä B</b> <b>'Anne', lähihoitaja</b></p>	<p>Vastustaa ja kritisoi organisatorisia ja työhön liittyviä muutoksia (kritiikki kohdistuu erityisesti johtoon), kertoo omista teoista, joilla vastustaa ylhäältä tulevia mää räyksiä.</p> <p>Esittää reflektiivistä kritiikkiä ja kyseenalaistamista, joka kohdistuu omaan toimintatapaan asiakkaita kohtaan. Kritisoi ja kyseenalaistaa hoivatyöhön ja muihin tehtäviin kuuluvan ajan suhdetta.</p> <p>Myönteinen suhtautuminen tulevaan. Uskoo sopeutuvansa muutoksiin ja haluaa kehittyä yksilöllisesti.</p>	<p>(1) Oma: 7 (2) Yhteisö: 7 (3) Esimies: 7</p> <p>(4) 5-6 suhteellisen yksityiskohtaista ja laajaa ilmausta kehittämisteoista. Aloitteet liittyvät omaan työtapaan, yksi asiakkaaseen kohdistuva aloite.</p>	<p>(1) <i>"Ja mä oon itessäni yllättyny muutosten edessä että mä oon loppujen lopuks hirveen semmonen muutosvastanen, vaikka oon luullu et mä oon joustava sillee ...</i></p> <p><i>Mä ajattelen paljon mut mä en saa kuitenkaan rakentavasti sanottua kaikkia. Haluan tehdä aloitteita työntekijän hyvinvointiin liittyen.</i></p> <p>(2) Työtään eettisesti käsittelevä hoitaja, yksinäinen puurtaja, joka pohtii ideoita ja tekee muutoksia itsekseen, harjoittaa itsekriittisyyttä.</p>
<p><b>Työntekijä C</b> <b>'Silja', sairaanhoitaja</b></p>	<p>Ennen alkuhaastattelua suhtautui organisaatiomuutokseen kriittisemmin, alkuhaastattelun aikana ilmaisee pääosin positiivisia asenteita: <i>"Sis täl hetkellä nyt on ihan sillai, seesteinen olotila sen muutoksen takia"</i>. Ei itsekriittisiä ilmauksia.</p>	<p>(1) Oma: 7 (2) Yhteisö: 9 (3) Esimies: 8-9, ylin johto: 6 (4) 2-3 mainintaa kehittämisteoista</p>	<p>(1) <i>Mä en oo kyl mikään ideanikkari. Mä en sen takia pystyis esimerkiks esimiestehtävissä toimimaan. Mä hyvin pystyn suorittamaan kyllä mutta ideoinnissa niin, seiskan luokkaa. [naurahtaa]</i></p>



	<p>Kriittinen työnjakoa kohtaan ja ilmaisee esimiehen epäonnistuneen tiimimuutoksen aikaansäämisessä.</p>		<p>(2) Hiljainen ja vastuuntuntoinen hoitaja. Aliarvioi oman kehittämiskyvkkyytensä, tekee paljon aloitteita ja tukee muiden ideoita.</p>
--	---	--	---



Taulukko 5. Jälkihaastattelut (Kierros 2), muutokset käsityksissä ITU! Innovaattorin työkirjan kokeilun jälkeen. Henkilö arvioi numeroasteikolla (1-10) omaa, työyhteisönsä ja esimiehensä toimijuutta kehittämisessä.

Työntekijä	Kriittisen toimijuuden luonnehdinta	Itsearviot kehittämistoimijuudesta luokissa (1) oma (2) työyhteisö (3) esimies (asteikko 1-10) ja (4) omien kehittämistekojen maininnat (5) maininnat ITU! Innovaattorin työkirjasta	Yhteenveto toimijuuden ilmaisuista (1) työntekijän kuvaus ja (2) tutkijan tulkinta
<b>Työntekijä A</b> <b>'Maria', lähihoitaja</b>	Muutos: kriittisyys vähentynyt, monia myönteisiä ilmauksia työtilanteesta, työntekijällä on suhteellisen korkea tyytyväisyys	Arvio parantunut (1) Oma: 8 (2) Yhteisö: 8 (3) Esimies: 9 (4) Ei muutosta: ei ilmaisuja (5) Muutamia mainintoja ITU! Innovaattorin työkirjan vaikutuksista	(1) <i>"Jos itse olet aktiivinen ja haluat osallistua, sulla on aina mahdollisuus tehdä vaikutus ja puuttua siihen ja sanoa oma mielipide. Kyllä se on edelleen. Se on hyvä puoli. - - Mä olen aina kiinnostunut jos tulee jotain, mikä koskee meidän työtä, kehitystä ja muutosta, pulmia tai esteitä".</i>  (2) Ei selvää muutosta verrattuna ensimmäiseen haastattelukierrokseen
<b>Työntekijä B</b> <b>'Anne', lähihoitaja</b>	<u>Muutos:</u> Vähemmän voimakasta kritiikkiä, mainintoja sopeutumisesta, jonkin verran ilmaisuja tyytyväisyydestä  Huomattavasti vähemmän suoraa itse-kritiikkiä, sen sijaan humoristista itse-reflektiota aikaisempaa vastustusta kohtaan.	<u>Arvio parantunut</u>  (1) Oma: 8  (2) Yhteisö: 8	(1) <i>"Must ois kiva semmoset kehittämiset että, sanotaan että meit ois kaks tai kolme hoitajaa jotka saadaan joku mielestämme älyttömän hyvä idea, ni meille annettas vapaus kokeilla et oisko tää hyvä juttu. Joihinkin, just tämmöseen ihan asukkaitten kanssa tekemiseen ja tämmöseen liittyvät asiat ois semmosii mun."</i>  (2) Ei enää yksinäinen puurtaja: toimijuus on muuttunut omasta itsestä yhteisön suuntaan.



		<p>(3) Esimies: 8</p> <p>(4) 4-5 mainintaa kehittämisteoista, eniten työntekijälähtöisiä aloitteita, yksi asukaslähtöinen maininta</p> <p>(5) Mainintoja ITU! Innovaattorin työkirjan omasta käytöstä, positiivisia kommentteja kirjasta, omia muistiinpanoja kirjassa.</p>	<p>Tekee asukkaalle kohdistuvaa kehitystyötä mieluiten pienessä ryhmässä tai työparin kanssa.</p>
<b>Työntekijä C 'Silja', sairanhoidtaja</b>	<p>Muutos: Iso määrä päivittäisiin pulmiin kohdistuvia ratkaisuehdotuksia. Mainintoja kollegojen tuen merkityksestä, suhtautuu rohkeasti ruohonjuuritason kehittämiseen, "yritteliäs" työntekijä.</p> <p>Enemmän kritiikkiä esimiestä kohtaan, väsynyt työtilanteeseen.</p>	<p><u>Arvio parantunut lukuun ottamatta esimiehen toiminnasta annettua arviota</u></p> <p>(1) Oma: 8</p> <p>(2) Yhteisö: 8</p> <p>(3) Esimies: 6</p> <p>(4) Ei suoraa muutosta: 1-2 mainintaa kehittämisteoista</p> <p>(5) Kriittisiä kommentteja ITU!-kirjasta, kehittämisintervention ajoitus oli huono.</p>	<p>(1) " Niin mähän yleensä aina ajattelen tosi hoitajalähtöisesti. Ja oikeudenmukaisesti ajattelen näitä asioita, ketään suosimatta. Ja sanon kyllä mitä mä ite ajattelen, mikä olis mun mielipide ja sitten muut toivottavasti yhtyy sitten keskusteluun."</p> <p>(2) Työntekijä on ottanut isomman kehittäjän roolin työyhteisössä. Hän on yksi uusien käytäntöjen aloitteellinen tekijä. Hän edelleen aliarvioi omaa panostaan kehittämisessä.</p>



## LIITE 2 TAULUKKO 10

Taulukko 10. Kehittämistehtävät KVP-kokeiluyksiköittäin. Kehittämistehtävä on merkitty tunnuksella 1, mikäli se kohdistuu pääasiassa yhteiseen työhön ja käytäntöihin, ja 2, mikäli kyseessä on yksilöllisempi, henkilökohtaiseen osaamiseen ja työuraan keskittyvä aihe.

Yksikkö	Kehittämistehtävä	1. Yhteinen työ ja käytännöt 2. Henkilökohtainen osaaminen ja työura
1	Ruokailukäytännöt sujuviksi – tilanne rauhalliseksi ja toimivaksi	1
1	Yhteistyön lisääminen tiimien välillä – välineenä työvuorolistojen yhdistäminen	1
1	Tiimipalaverien järjestäminen sairaanhoitajavetoisesti	1
1	Tavoitteena olla sairaanhoitajana enemmän läsnä ja käytettävissä dementiakodissa	1
1	Hoitotyösuunnitelman tekeminen ja siihen perehtyminen; tämän jälkeen muiden tukena	2 (>1)
1	Muistisairauksien ja -sairaiden hoidossa kehittyminen; mahdollisesti muistihoitajaksi kouluttautuminen	2 ja 1
1	Henkilökohtainen tietokonetyöskentelytaitojen kehittäminen	2
2	Työpaikkakoulutus hoidollisiin toimenpiteisiin: sairaanhoitaja kouluttaa lähihoitajille tietyt toimenpiteet	1
2	Työnjaon selkeyttäminen: esim. mitä hoidettava kaikkien, ei vain vastuuhoidattajien, jotka eivät aina paikalla	1
2	Tauko- ja yhteistila ja sen suunnittelu: tila hoitajille ruokailla ja tehdä kirjauksia mutta myös tehdä asioita yhdessä asukkaiden kanssa	1



2	Yhteisöpalaverien eli hoitajien ja asukkaiden yhteisten tilaisuuksien ottaminen uudelleen käyttöön	1
3	Henkilökohtainen mobiililaitteen käytön ja atk-taitojen petraaminen	2
3	Pegasos- ja Hilkka-tietojärjestelmäosaamisen jakaminen tiimissä	1
3	Toimistotilojen siivousprojekti	1
3	Lähi- ja sairaanhoitajien roolien ja työnkuvien päivitys ja selkeyttäminen	1
3	Atk-taitojen kehittäminen kaikkien yhteisenä toiveena	1
4	Oman yksikön työn sujuvoittaminen ja yhteishenki (kytkeytyy työnjaon kehittämiseen)	1
4	Työnjaon kehittäminen ryhmäkodissa	1
4	Pelissäntöjen kirkastaminen: tavoitteena helpottaa perehdyttämistä sekä taata rauhallinen tunnelma ryhmäkodissa	1
4	Viriketoiminnan kehittäminen ja suunnitelmallisempi toteutus; asukkaan oman ilmaisun ja omatoimisuuden tukeminen	1 ja 2
4	Työnjaon kehittäminen kotihoitoyksikössä	1
4	Uuden, haasteellisen asiakasryhmän kanssa toimiminen: käytäntöjen selventäminen asiakkaan itsemääräämisoikeuden ja hoitajan vastuun näkökulmasta	1



Työntekijöistä lähtevä käytäntölähtöinen työn kehittäminen on entistä tärkeämpää muuttuvassa palvelutyössä. Asiakasrajapinnassa toimivilla työntekijöillä on sekä näkemystä asiakkaiden tarpeista että ideoita palvelun parantamiseksi. Ne jäävät kuitenkin usein tunnistamatta ja hyödyntämättä palveluiden kehittämisessä. Työntekijöille omien ideoiden esille tuominen on voimaannuttavaa mutta monesti myös vierasta.

Toimi-hankkeessa neljä vanhuspäalveluorganisaatiota kokeili kahta kehittämistoimijuttua edistävää menetelmää sekä niiden tukena kehittävää vaikuttavuusarviointia. Raportti antaa tietoa työntekijöiden kehittämistoimijuuden edistämiseksi työpaikoilla. Siinä kuvataan vanhuspäalvelutyöntekijöiden kehittämistoimijuuden ilmenemismuotoja, menetelmien käyttökokemuksia ja seuraamuksia sekä pohditaan työntekijälähtöisen kehittämisen juurruttamisen edellytyksiä esimiestyön näkökulmasta. Tulokset kertovat työntekijälähtöisen kehittämisen haasteista ja mahdollisuuksista työpaikoilla.