

Kehitysvuoropuhelu-menetelmän toteutuksen prosessiarviointi

Tapaustutkimus: KVP Matinkylän Omenatarhassa esimiehen ja HR-
asiantuntijan näkökulmasta

Sampo Järvi

Pro gradu

Kasvatustieteiden laitos

Turun Yliopisto

Kesäkuu 2016

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun
alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck-järjestelmällä

TURUN YLIOPISTO – ÅBO UNIVERSITET – UNIVERSITY OF TURKU

Tiedekunta – Fakultet – Faculty		Laitos – Institution – Department	
Kasvatustieteiden tiedekunta		Kasvatustiede	
Tekijä – Författare – Author			
Sampo Järvi			
Työn nimi – Arbetets titel – Title			
Kehitysvuoropuhelu -menetelmän toteutuksen prosessiarviointi – Tapaustutkimus: KVP Matinkylän Omenatarhassa esimiehen ja HR-asiantuntijan näkökulmasta			
Oppiaine – Läroämne – Subject			
Kasvatustiede			
Työn laji – Arbetets art – Level	Aika – Datum – Month and year	Sivumäärä – Sidoantal – Number of pages	
Pro gradu	Toukokuu 2016	88	
Tiivistelmä – Referat – Abstract			
<p>Tutkimuksessa seurattiin työntekijälähtöisen Kehitysvuoropuhelu-menetelmän käytännön toteutusprosessia esimiehen ja HR-asiantuntijan muodostaman työparin näkökulmasta. Tutkimuksessa etsittiin prosessin onnistumisen kannalta keskeisiä taitekohtia ja tekijöitä. Tutkimus oli osa Työterveyslaitoksen TOIMI-hanketta, jossa tutkittiin työntekijälähtöisten menetelmien käyttöä vanhuspalveluita tuottavissa organisaatioissa.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin kehittävän työntutkimuksen tutkimusotetta. Tutkimus oli luonteeltaan kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tiedonhankinnan menetelminä käytettiin pääasiassa osallistuvaa havainnointia ja haastatteluja.</p> <p>Tutkimuksen tärkeimmät havainnot olivat Kehitysvuoropuhelun onnistumisen sidonnaisuus ajanhallintaan ja aikataulutukseen. Lisäksi menetelmän henkilösidonnaisuus osoittautui olennaiseksi tekijäksi toiminnan sujuvuuteen vaikuttavana asiana. Laajemmassa kontekstissa tutkimus toi esiin työn kehittämisen ja hiljaisen tiedon yhtymäkohtia.</p> <p>Tutkielmassa esitellään Kehitysvuoropuhelun jatkokehittämistä alun perin ohjelmistokehityksen tarpeisiin suunniteltujen ketterien menetelmien oppeja hyödyntäen.</p>			
Avainsanat – Nyckelord – Keywords			
<i>Kehittävä työntutkimus, kehitys, dialogi, hiljainen tieto, ketterät menetelmät</i>			
Ohjaaja tai ohjaajat – Handledare – Supervisor or supervisors			
Heikki Silvennoinen			
Säilytyspaikka – Förvaringställe – Where deposited			
Turun yliopiston kirjasto – Educarium			

Johdanto	3
1. Tutkimuksen teoriatausta	6
1.1 Laadullinen tutkimus	6
1.1.1 Prosessin arviointi	7
1.1.2 Tutkimushaastattelu ja havainnointi tiedonkeruun menetelmänä	9
1.2 Tapaustutkimus	11
1.3 Kehittävä työntutkimus	12
1.3.1 Ekspansiivisen oppimisen malli	14
1.4 Kehitysvuoropuhelu menetelmänä	17
2. Tutkimuskohde ja tutkimuskysymykset	22
2.1 TOIMI-hanke	22
2.2 Tutkimuskohteen tausta: Mereo	23
2.3 Tutkimuskysymykset	25
2.4 Tutkimuksen tavoitteet ja perustelut	25
3. Kehitysvuoropuhelu Mereon Matinkylän yksikössä	27
3.1 Kerätyn aineiston esittely	27
3.2 Aineiston analysoinnin toteutus	29
3.3 Toteutuneen prosessin kuvaus	30
4. Tutkimustulokset	69
4.1 Aika, aikataulut ja ajanhallinta	69
4.2 Kehittämishankkeen henkilöityminen	72
4.3 Hiljainen tieto ja tiedon siirtäminen	74
5. KVP:n tulevaisuus – kohti ketterää kehittämisotetta	77
Lopuksi	82
Lähteet	84

Johdanto

Kehittävä työntutkimus on ollut merkittävässä asemassa suomalaisessa työn tutkimuksen kentässä Helsingin yliopiston professorin Yrjö Engeströmin viitoittamalla tiellä 1980-luvun loppupuolelta lähtien. Työntekijälähtöinen työn kehittäminen on puolestaan noussut yhä keskeisempään rooliin työtehtävien eriytyessä. Työntekijöiden asema on monissa organisaatioissa muuttunut sekä valtarakenteiden että työtehtävien muutosten seurauksena. Esimiehen rooli on muuttunut työn valvojasta työn mahdollistajaksi. Työntekijöiltä puolestaan odotetaan yhä useammin omien ydintyötehtäviensä suorittamisen lisäksi aiempaa selvemmin vastuuta oman työnsä ja työympäristönsä kehittämisestä ja huolehtimisesta. Hierakisista organisaatioista luopuminen on käytännössä näkynyt vastuun siirtymisenä yhä enemmän myös työtä suorittavalle portaalle.

Tämä tutkimus käsittelee tanskalaisen työntutkijan Laura Mott:n 1990-luvun taitteessa alullepaneman ja useiden muiden työntutkijoiden jatkokehittämän Kehitysvuoropuhelumenetelmän (lyhennettynä KVP) käytännön toteutusprosessia. Tutkimuksessa keskitytään esimiehen ja HR-asiantuntijan näkökulmasta yhden tapauksen seuraamiseen. Tutkimus toteutettiin osana Työterveyslaitoksen TOIMI-hanketta, jonka tavoite oli edistää työntekijälähtöisen kehittämiskulttuurin luomista työpaikoille ja kehittää tähän tarkoitukseen liittyviä työvälineitä. Tutkimukseen osallistui neljä vanhuspalveluita tuottavaa organisaatiota. Kolmen kaupungin lisäksi joukossa oli yksi yksityinen palvelutuottaja, johon tämä tutkimus keskittyy.

Vanhuspalveluiden kehittämisen tutkiminen on erittäin ajankohtainen aihe väestön ikääntyessä ja tästä seuraavassa huoltosuhteen muutoksessa. Palveluita tilaavien tahojen – pääasiassa kuntien – taloudellinen tilanne heijastuu palveluiden tuottajan välityksellä aina kuluttaja-asiakkaalle asti. Tiukkenevat määrärahat yhdistettynä kasvavaan ja kunnoltaan aiempaa haastavampaan asiakaskuntaan aiheuttaa ongelmia käytännön toteutuksen tasolla: pienemmillä resursseilla on tehtävä enemmän. Työntekijälähtöinen kehittämisote soveltuu erinomaisesti vanhuspalvelualan työtehtävien, -yhteisöjen ja -ympäristöjen kehittämiseen, sillä työssä onnistuminen on vahvasti sidoksissa työntekijään. Yksittäisen työntekijän osaamisen ja jaksamisen kartoittaminen palvelee edellä mainittujen kehittämisalueiden lisäksi työntekijää itseään.

Vaikka tämän tutkimuksen kohde onkin vanhuspalveluita tuottava yhdistys, on tuloksista silti mahdollista tehdä laajempia yleistyksiä. Hierarkian vähentäminen ja työntekijän

työroolin laajentuminen ovat ilmiöitä, joita voidaan havaita hyvin usealla työelämän alalla. Luonnollisesti suoria yhtäläisyysmerkkejä ei voi eri alojen näennäisesti samankaltaisten tilanteiden välille vetää. Kehittävän työntutkimukseen luonteeseen kuuluu ajatus jatkuvasta, syklisestä muutoksesta eli tutkimustulokset ovat tällä otteella toteutetuissa tutkimuksissa aina sidoksissa tapaukseen. Lisäksi tähän tutkimusotteeseen sisältyy ajatus kokeilemisesta. Esimerkiksi vanhuspalveluita tutkittaessa tehdyn havainnon pohjalta voidaan suunnitella KVP-toteutus jollekin toiselle alalle ja katsoa, toimiiko se.

Tutkimuksen osallistuva ja toiminnallinen luonne on myös syytä huomioida tutkimustuloksia arvioitaessa. Suunnitelmista huolimatta kehittävän työntutkimuksen luonteeseen kuuluu, ettei tutkimuksen aluksi tiedetä, mitä kaikkea tutkimuksen aikana tulee tapahtumaan. Sama pätee laajemminkin kehittämistoimintaan, sillä harvoin kehittämisen seurauksena syntyy juuri sitä, mitä tavoiteltiin ja usein syntyy lisäksi jotain, mitä ei osattu lainkaan ennakoita. Perinteisen tutkija-tutkimuskohde -asetelman sijaan tässä tutkimuksessa tutkija osallistui toimintaan havainnoinnin ja haastattelujen lisäksi myös ohjaamalla, neuvomalla ja kommentoimalla prosessin eri vaiheita. Sinällään jo pelkkä ulkopuolisten läsnäolo työyhteisön sisäisissä tapaamisissa vaikutti varmasti jollakin tavalla osallistujien käytökseen. Tämän tutkimuksen osalta tarkoitus oli, että tekijä olisi tavallaan kaksikertaisesti ulkopuolinen eli tutkimuskohteen lisäksi myös TOIMI-hankkeen ulkopuolelta.

Tutkielman ensimmäinen luku esittelee tutkimuksen teoreettista taustaa. Luku jakautuu neljään alalukuun, joissa syvennyttään yleisestä laadullisen tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä tutkimuksen metodisiin valintoihin ja kehittävän työntutkimuksen tutkimusotteen esittelyyn. Ensimmäisen luvun neljännessä alaluvussa esitellään tarkemmin KVP-menetelmää ja sen syntyhistoriaa.

Toisessa pääluvussa esitellään TOIMI-hanke sekä tutkimuskohde. Lisäksi toisessa luvussa eritellään tutkimuskysymykset, tutkimuksen tavoitteet ja tarkemmat perustelut. Kolmannessa pääluvussa keskitytään aineiston ja analyysin esittelyyn ja erityisesti prosessin kuvaukseen. Prosessin kuvauksen runsauden seurauksena on kolmannen luvun kolmas alaluku (*3.3 Toteutuneen prosessin kuvaus*) jaettu väliotsikoiden avulla erillisiin kokonaisuuksiin.

Neljännessä pääluvussa käydään läpi tutkimuskysymysten valossa keskeisimmät tutkimustulokset. Näitä havaintoja peilataan aiempiin tutkimuksiin ja teorioihin.

Viidennessä pääluvussa edellä mainittujen havaintojen pohjalta etsitään menetelmän kehittämisehdotuksia ohjelmistokehityksessä käytettyjen ketterien toimintamallien periaatteisiin nojaten. Idea ketterien toimintamallien yhdistämisestä työntekijälähtöiseen työn kehittämiseen syntyi tutkimusprosessin aikana. Myös viidennessä alaluvussa on käytetty väliotsikoita tekstin jäsentelyyn.

Tutkielman Lopuksi-osiossa esitellään tutkimuksen johtopäätöksiä ja punnitaan tutkimuksen validiutta sekä jatkotutkimuskohteita. Lisäksi pohditaan tutkimusprosessin aikana tehtyjen valintojen onnistumista sekä arvioidaan tutkimukseen eettisyyttä.

1. Tutkimuksen teoriatausta

1.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisen tutkimuksen, kuten kaiken tieteellisen tutkimuksen, on tarkoitus valaista ympäröivää maailmaa antamalla perusteltavissa oleva kuva käsiteltävästä ilmiöstä. Laadullisen tutkimuksen avainkysymys on, mitä ilmiön olemassaolo merkitsee. Michael Quinn Patton käyttää laadullisen tutkimuksen luonnetta *Qualitative Research & Evaluation Methods* -teoksen ensimmäisessä luvussa kuvaillessaan esimerkkinä oman lapsenlapsensa syntymää. Uuden elämän alkutaipaleesta syntyy paljon numeerista dataa sairaaladokumenttien muodossa, mutta näistä hyvinkin tarpeellisista tiedoista ei käy alkuunkaan selväksi, miksi lapsi on syntynyt, minkälaisia odotusaika ja odotuksen kokemus olivat, miksi hänelle on valittu juuri tietty nimi ja, ennen kaikkea, mitä hänen syntymänsä merkitsee vanhemmille, sukulaisille, muille ihmisille ja maailmalle. (Patton 2014, 3)

Toinen syy Pattonin valitsemalle esimerkille on lapsenlapsen syntymään liittyvä voimakas henkilökohtainen lataus. Laadullinen tutkimus on henkilökohtaista. Tutkijan rooli laadullisessa tutkimusprosessissa on toimia tutkimusvälineenä. Tutkijan tausta, kokemus, koulutus, taidot, sosiaaliset kyvyt, empatiakyky, sensitiivisyys ja tapa työskennellä sekä analysoida vaikuttavat merkittävästi tutkijan tekemien havaintojen luotettavuuteen. On syytä huomata, että tutkijan elämäntilanne, se kuka hän on tai kokee olevansa ja millä perusteella hän on tutkimuskohteensa valinnut, kaikki nämä vaikuttavat laadullisen tutkimuksen toteutukseen. Laadullisen tutkimusprosessin ymmärryksen keskeisenä ulottuvuutena Patton pitääkin sen henkilökohtaisen ja ihmistenväliseen kanssakäymiseen nojaavaan luonteen tiedostamista. (Patton 2014, 3-4) Kvalitatiivisen tutkimusotteen suhdetta henkilökohtaisiin valintoihin korostetaan myös KvanliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto -verkkojulkaisussa: ”Oma tutkimusreitti muodostuu monien valintojen perusteella”. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Merkityksen luomisen ymmärtäminen on oleellista, jotta laadullisen tutkimuksen todellinen tarkoitus hahmottuu selvästi. Ihminen luo merkityksiä asioille monella eri tavalla ja tasolla. Joillekin esineille voi muodostua huomattaviakin merkityksiä materiaalsen kulttuurin alueella, otetaan esimerkiksi kansallisvaltion lippu tai musiikki. Minkälaisia tuntemuksia esimerkiksi mitalienjako olympialaisissa synnyttää? Kaikki tämän suuntaiset tuntemukset nojaavat niihin merkityksiin, joita olemme asioille

antaneet. Laadullisen tutkimuksen keskiössä onkin näiden merkitysten ja niiden syntyprosessien – tulkinnan – tekeminen näkyviksi. (Patton 2014, 5) Saaranen-Kauppinen ja Puustniekka muotoilevat tämän näkyväksi tekemisen muistuttamalla, että ”tutkimus on aina omanlaisensa versio tutkittavasta ilmiöstä” (Saaranen-Kauppinen & Puustniekka 2006)

Tulkinnassa on kyse rakennelman muodostamisesta. Tulkinnan tekijä käyttää jo olemassa olevia ilmauksia yhdistellen niitä ja luoden monimutkaisempia merkityssuhteita. Parhaat tulkinnat ovat yksinkertaisia ja loogisesti alkuperäisestä kohteesta johdettavia sekä lisäksi syvälliseen mietiskelyyn johdattelevia ja kyseenalaistavia. Tulkinnoista tulisi välittyä lukijalle niiden yksilöön eli tutkijaan sidottu suhde. Kaikki ihmiset tekevät tulkintoja ja kaikki tutkimusenteko vaatii tulkintemistä. Laadullisen tutkimuksen kivijalkana, johon näiden tulkintojen tekeminen nojaa, toimivat suunnitelmallisuus, tiedonkeruu ja analysointi sekä tulosten kirjoittaminen. (Patton 2014, 5-6) Tutkijan rooli tutkimuksen tulosten luojana on huomioitava ja tutkija tulisikin nähdä kvalitatiivisen tutkimuksen välineenä (Mäntylä 2007, 54).

1.1.1 Prosessin arviointi

Prosessin arviointistrategiaa luotaessa on otettava huomioon lukuisia eri tekijöitä. Arvioinnin tarkoitus on luonnollisesti strategiavalinnan keskeinen tekijä, mutta yleisesti ottaen kaikki ne kysymykset, joihin arvioinnilla pyritään löytämään vastaukset, vaativat myös erilaisia lähestymistapoja. Colin Robson nostaa teoksessaan Käytännön arvioinnin perusteet esiin kahdeksan toiminnassa olevaan ohjelmaan tai palveluun liittyvää kysymystä, joiden avulla arvioinnin suunnittelussa voi lähteä liikkeelle. Lisäksi Robson pitää tarvetilan kartoittamista ennen arvioinnin aloittamista tarpeellisena. Hän myös toteaa, etteivät hänen esittämänsä kysymykset suinkaan ole ainoat toimivat kysymykset ja huomauttaa esimerkiksi Pattonin luettelevan yli sata arvioinnin tyyppiä ja 33 arviointeihin liittyvää kysymystä. (Robson 2001, 72-73; Patton 1982, 45-47)

Robsonin listaamat kysymykset ovat seuraavat: Mille on tarve? Vastaako se, mitä tarjotaan, asiakkaat tarpeita? Mitä tapahtuu, kun se on toiminnassa? Saavuttaako se päämääränsä tai tavoitteensa? Mitkä ovat sen vaikutukset? Kuinka kustannukset ja hyödyt suhtautuvat toisiinsa? Vastaako se edellytetyjä standardeja? Tulisiko sen jatkaa? Kuinka sitä voidaan parantaa? (Robson 2001, 79) Näiden kysymysten avulla Robson luokittelee arvioinnit neljään tyyppiin. Nämä neljä tyyppiä ovat tarpeiden, prosessin, vaikutusten ja

tehokkuuden arviointi. Arvioinnin eri tyypit ovat loogisessa suhteessa toisiinsa eli esimerkiksi ilman tarpeen arviointi prosessin suunnittelu ei voi olla rationaalista tai ilman tehokasta toteutusta ei voida odottaa hyviä tuloksia. (Robson 2001, 77-78)

Toiminnassa olevaa projektia arvioitaessa voidaan rajoittaa arviointi joko toimintaprosesseihin tai projektin vaikutusten tutkimiseen. Myös näiden kahden yhdistelmä on mahdollinen. Jako formatiiviseen ja summatiiviseen arviointiin on kuitenkin perinteikäs ja sitä käytetään laajalti arvioinnin ammattikielessä. Formattiivisen arvioinnin ydinajatus on toiminnan muokkaaminen tai kehittäminen. Projekteissa, joissa perimmäinen tavoite ei ole tiedossa, on Pattonin mukaan parempi käyttää termiä kehittämisarviointi (Patton 1994), joka kuvaa päämääriin ja toimeenpanostrategioihin liittyvää kehittämisprosessia. Käytännössä prosessiarviointi synnyttää hyvin samanlaisia kysymyksiä kuin formatiivinen arviointi. Formattiivisen arvioinnin pääkohde on usein juuri prosessi eli mitä projektissa todellisuudessa tapahtuu. (Robson 2001, 80-81)

Summatiivinen arviointi keskittyy osoittamaan, mitä projektilla on saavutettu. Usein tämä tarkoittaa erityisesti projektin vaikutusten arviointia eli onko projektin tavoitteet saavutettu vai ei. Myös projektin osien toteutumista voidaan tarkastella summatiivisesti eli tavoitettiin vai ei esimerkiksi kohdeyleisö ja vastattiinko heidän esittämiinsä tarpeisiin. (Robson 2001, 81)

Arviointi harvoin toteutuu ainoastaan formatiivisena tai summatiivisena, mutta todennäköistä on, että arviointia suunniteltaessa painotetaan jompaakumpaa lähestymistapaa. Formatiivinen ja summatiivinen viittaavatkin ensisijaisesti arvioijan asettamiin pyrkimyksiin, jotka hän on asettanut tutkimustyötä aloittaessaan. Prosessilla tai vaikutuksella ei ole mitään tekemistä näiden arvioijan pyrkimysten kanssa. Prosessi koskee palvelun aikaisia tapahtumia ja vaikutus puolestaan koskee palvelun päätyttyä havaittavia seurauksia. (Robson 2001 82)

Robson viittaa Provosacin ja Careyn (1997) huomauttaneen palvelujen paremmaksi tekemisen edellytykseksi sen, että todetaan ristiriitaisuudet suunnitelmien, ehdotusten tai tarpeiden ja havaintojen välillä (Robson 2001, 83). Ristiriidat voivat esiintyä esimerkiksi suunnitellun toiminnan ja tosiasiallisen tekemisen tai kohderyhmän tarpeiden ja ehdotettujen suunnitelmien välillä. Tällä ajatuksella on helppo nähdä yhtymäkohtia luvussa 1.3.1 käsitellyn ekspansiivisen oppimisen malliin, jonka yhtenä kantavana teemana toimivat juuri esiin nousevat ristiriitaisuudet vallitsevien käytäntöjen ja toiminnan tavoitteiden välillä. Robson nostaa formatiivisuuden käsitteen esiin myös siinä

valossa, että tähän muovaavuuteen on usein liitetty ajatus tämän arviointitavan sopivuudesta erityisesti varhaisessa kehitysvaiheessa oleviin hankkeisiin. (Robson 2001, 82-84)

Prosessin arviointi perustuu useimmiten kvalitatiiviseen aineistoon eli käytännössä havainnoinnin ja haastattelujen avulla kerättyyn materiaaliin. Myös muut prosessin aikana syntyneet materiaalit ja aineistot voivat toimia oleellisina lähteinä. Esimerkiksi prosessin osallistuneiden henkilöiden ohjeistamiseen käytetty materiaali saattaa olla hyvinkin oleellinen kokonaiskuvan muodostamisen kannalta. (Robson 2001, 100) Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka esittävät, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston hankinnan suunnittelussa lähtökohdaksi on otettava tutkimusongelmat tai tutkimustehtävät (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Arviointia suunniteltaessa kvantitatiivisen aineiston keräämistä tulisi myös harkita, mutta uusien ja kehittyvaiheessa olevien hankkeiden kohdalla tätä ei usein ole mahdollista toteuttaa. (Robson 2001, 100)

Uutta toimintaa arvioitaessa arvioinnilla on ensisijaisesti formatiivinen rooli. Toimintaohjelman aloitusvaiheessa toteutetaan usein kokeiluja ja prosessi on vielä vakiintumaton. Robson tähdentää, että hyvin vaatimatonkin arviointi saattaa ”tarjota näkemyksiä ongelmista, joita toimintaohjelmat tai palvelut todennäköisesti kohtaavat”. Lisäksi niiden avulla voidaan tuoda ratkaisuja todennäköisiin ongelmiin. Usein näiden varhaisen vaiheen prosessiarviointien jälkeen pyritään toteuttamaan jonkinlainen vaikutusten arviointi, jotka luovat laajemman pohjan erilaisten menettelytapojen ja välineiden myöhempää käyttöä varten. (Robson 2001, 105)

Arviointiasetelman painottuessa prosessin arviointiin nousee tärkeimmäksi kysymykseksi mitä tapahtuu, kun ohjelma on toiminnassa? Lisäksi huomion kohteena on, vastaako toiminta asiakkaan tarpeita tai edellytetyjä standardeja sekä pitäisikö toimintaa jatkaa. Perusoletuksena on myös, että toimintaa halutaan parantaa. Tämä puolestaan edellyttää, että arvioija ymmärtää, mistä toiminnassa on kyse eli miten tuotettu palvelu toimii. (Robson 2001, 107-108)

1.1.2 Tutkimushaastattelu ja havainnointi tiedonkeruun menetelmänä

Haastattelu on ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä siinä suhteessa, että siinä ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Aineiston keruumenetelmänä haastattelu on joustava niin tilanteen kuin vastaajan suhteen. Myös vastausten tulkinnalle on

laajemmat mahdollisuudet kuin esimerkiksi kyselyssä. Haastateltavat ovat usein myös tavoitettavissa varsinaisen haastattelun jälkeenkin, mikäli tarkentavia kysymyksiä tai epäselvyyksiä vastauksissa ilmenee. (Hirsjärvi et. al. 2007, 200-201)

Haastattelua analysoitaessa on otettava huomioon tiedonkeruumenetelmään liittyvät haasteet. Haastattelutilanne saattaa olla vastaajalle epäedullinen tai epämieluisa ja hän saattaa siksi vastata kysymyksiin eräänlaisen roolihenkilön kautta. Tällaisia ovat esimerkiksi hyvä kansalainen tai kulttuuripersoona. Lisäksi jotkin aiheet saattavat olla luonteeltaan niin arkoja, että vastauksissa kaunistellaan tai vaietaan. Esimerkiksi sairaudet tai taloudelliset asiat voivat osoittautua tällaisiksi. Haastattelijan kyky tulkita haastateltavan antamia vastauksia jo haastattelutilanteessa on haastattelun onnistumisen kannalta hyvin keskeinen. Lisäksi tulee muistaa, että haastattelu on aina sidoksissa sekä tilanteeseen että kontekstiin. Tämä tulee muistaa erityisesti tulosten yleistettävyyttä pohdittaessa. (Hirsjärvi et. al. 2007, 201-202) Haastatteluun liitetään myös virheellisesti ajatus menetelmän syvällisyydestä, sillä myös haastattelu saattaa tuottaa vain pinnallista tietoa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tutkimusmenetelmänä haastattelun tavoite on tuottaa mahdollisimman luotettavia ja päteviä tietoja, minkä johdosta tulisikin käyttää termiä *tutkimushaastattelu*. Erilaisia haastattelulajeja on monia ja niiden keskeiset erottelevat tekijät liittyvät haastattelutilanteen muodolliseen säätelyyn ja haastattelun strukturoinnin tasoon. Hirsjärvi jakaa haastattelut kolmeen ryhmään, jotka ovat strukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Tässä tutkimuksessa käytettiin teemahaastatteluja, joiden avuksi oli luotu kysymysrunko. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja niissä oli myös piirteitä avoimesta haastattelusta. (Hirsjärvi et. al. 2007, 202-205)

Kehittävän työntutkimuksen interventio-luonteen seurauksena haastattelujen lisäksi tutkimuksessa käytettiin osallistuvaa havainnointia. Tutkittaville tehtiin alusta alkaen havainnoijan rooli selväksi eli että havainnoitsijan rooli tapaamisissa oli ensi sijassa havaintojen tekeminen. Käytännössä havainnoitsijan rooliin kuului myös huomioiden ja kysymysten esittäminen sekä menetelmään liittyvien ohjeiden antaminen. Havainnoinnin pyrkimys oli täydentää kokonaisvaltaista kuvaa prosessista tutkimuskohteiden osalta eli hakea vastineita heidän haastatteluissa esittämilleen vastauksille. (Hirsjärvi et al. 2007, 211-212) Havainnoinnin on myös katsottu soveltuvan erinomaisesti vuorovaikutuksen tutkimiseen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

1.2 Tapaustutkimus

Metsämuurosen mukaan tapaustutkimus on merkittävä kvalitatiivinen metodologia (Metsämuuronen 2003, 171). Tapaustutkimus-termin määrittely on ongelmallinen. Siinä yhdistyy kaksi hyvin laveaa termiä, tapaus ja tutkimus, joille voidaan antaa moninaisia merkityksiä ja joita voidaan myös käyttää tarkoittamaan hyvin erilaisia asioita. Teoksessaan *What Is a Case?* Ragin ja Becker (1992) nostavat tapauksen määrittelystä esiin erityisesti seuraavia ominaisuuksia: Tapaus voi pohjautua teoriaan tai kokemukseen tai molempiin ja se voi olla melko tarkasti rajattu tekemisen kohde tai prosessi. Lisäksi se voi olla hyvin yleinen tai ainakin jollakin tavalla erittäin tarkasti määriteltävissä oleva. (Ragin 1992, 3) Metsämuuronen huomauttaa, että tapaustutkimuksista tehtävien yleistysten suhteen on oltava varovainen (Metsämuuronen 2003, 171).

Edellä mainitussa Raginin teoksessa tapaustutkimuksen käsitteen käyttöä laajennetaan toteamalla, että sillä voidaan viitata lähes kaikkeen yhteiskunnalliseen tutkimukseen:

”While it is tempting to see the case study as a type of qualitative analysis, and perhaps even to equate the two, virtually every social scientific study is a case study or can be conceived as a case study, often from a variety of viewpoints. At a minimum, every study is a case study because it is an analysis of social phenomena specific to time and place --- The tendency to conflate *qualitative study* and *case study* should be resisted. (Ragin & Becker 1992, 2-4; Patton 2014, 259)

Tapauksen määrittelyn kohdalla on tarpeellista keskittyä näkökulmien ja metodien erittelyyn. Tätä korostaa myös Patton jalostaessaan Raginin ja Beckerin ajatuksia. Teoreettiset taustavaikuttimet ovat keskeisessä roolissa tapaus-termiä määriteltäessä ja ilmeistä onkin, että tapauksen voi määritellä varsin monella perustellulla tavalla. (Patton 2014, 259) Ragin ja Becker pyrkivät esittivät vastaukseksi kysymykseen ”What is a Case?” nelikenttää, jossa vaakasivun muodostaa pari tarkka-yleinen (specific-general) ja pystysivun pari empiiriset yksiköt-teoreettinen konstruktio (as empirical units-as theoretical constructs) (Ragin & Becker 1992, 9)

Määrittelemisen vapaus tarjoaa runsaasti mahdollisuuksia. Tutkimusta suunniteltaessa on mahdollista määritellä, mitä tapauksella juuri kyseissä kontekstissa tarkoitetaan. Erilaisia painotuksia tapaustutkimuksen keskiöstä on luonnollisesti esitetty. Pattonin mukaan voidaan kuitenkin todeta, että yksittäiseen tapaukseen keskittyminen on kiinteässä yhteydessä tutkimusongelman rajaamisen kanssa. Rajaamisessa on kyse sekä satunnaisesta että kriittisestä toimenpiteestä tutkimuksen kohteena olevan ilmiön suhteen.

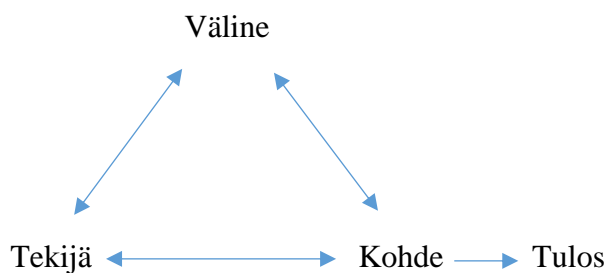
Rajaaminen määrittelee sen, mikä kyseisessä tutkimuksessa määritellään tapaukseksi. Tällä puolestaan on tutkimuksen painopisteen kannalta keskeinen vaikutus. (Patton 2014, 259) Teoksessaan *Applications of case study research* Yin toteaa tapauksen muodostavan rajatun kokonaisuuden, mutta tapauksen ja sitä ympäröivän kontekstin – sekä ajallisessa että tilallisessa mielessä – rajan olevan usein epäselvän. (Yin 2012, 6)

1.3 Kehittävä työntutkimus

Kehittävä työntutkimus on lähestymistapa työn ja organisaatioiden kehittämiseen. Tämä tutkimuksellinen ote ei nojaa mihinkään yksittäiseen tieteenalaan vaan on luonteeltaan monitieteellistä ja uusia ideoita yhdistävää. Kehittävän työntutkimuksen keskeisin henkilö, Yrjö Engeström käyttää termiä *muutosstrategia* kuvaamaan sitä tutkimuksellista, koulutuksellista ja käytännön kehittämistyöllistä kokonaisuutta, josta tässä tutkimusotteessa on kyse. Ote on työntekijälähtöinen eli se osallistaa työntekijät analysoimaan ja muuttamaan omaa työtään. (Engeström 2002, 11-12)

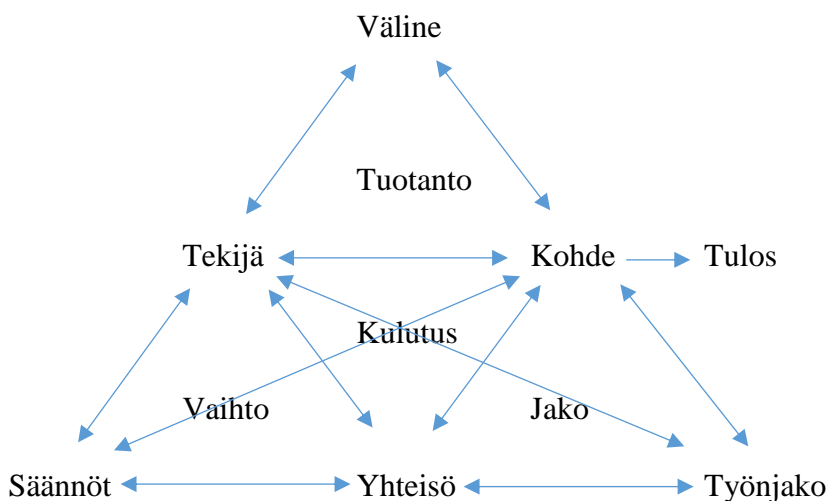
L.S. Vygotskin, A.N.Leontjevin ja A.R. Lurijanin sekä heidän seuraajiensa luoma kulttuurihistoriallinen toiminnan teoria on kehittävän työntutkimuksen perusta. Vygotsky käytti termiä *välittynyt teko* mallintaessaan ihmisen käyttäytymistä. Mallissa on kolme osatekijää: ärsyke, reaktio ja näiden väliin tuleva esine eli työkalu tai merkki. Työkalut ja merkit tekevät ihmisestä yhteiskunnallisen olennon ja ovat näin olleen kulttuurin kehittymisen edellytys. Työkalun tai merkin sijainti ärsykkeen ja reaktion välissä merkitsee ihmiselle mahdollisuutta säädellä omia tekojaan. Tämä reflektiivisyys mahdollistaa harkinnan, arvioinnin ja itsensä tiedostamisen. (Vygotsky 1978 45-49 ; Engeström 2002, 41-42)

A.N. Leontjev erotti analyysissään toiminnan, teon ja operaation. Leontjevin toiminnan kolmitasoisessa rakenteessa toiminnan kanssa samalla tasolla ovat tarve, kohde ja motiivi, teon kanssa samalla tasolla on tavoite ja operaation kanssa samalla tasolla ovat välineet ja olosuhteet. (Engeström 2002, 42-44) Toiminnan teoria puolestaan yhdistää yksilön teot ja ominaisuudet sekä yhteiskunnan toimintajärjestelmäksi. Tämä järjestelmä on luonteeltaan ristiriitainen, dynaaminen ja historiallisesti kehittyvä kokonaisuus. (Engeström 2002, 11) Engeström esittää työtoiminnan yksinkertaisen mallin seuraavasti:



Kaavio 1. Työtoiminnan yksinkertainen malli (Engeström 2002, 45)

Edellä esitettyä mallia Engeström - yhteistyössä muiden työntutkijoiden kanssa – on kehittänyt vastaamaan paremmin ihmisen toimintaa tuomalla mukaan kollektiivisen ulottuvuuden. Kollektiivinen ulottuvuus tarkoittaa yhteisöä, työnjakoa ja sääntöjä. Toimintajärjestelmän osatekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja jatkuvasti käynnissä olevat osaprosessit – tuotanto, jako, vaihto ja kulutus – muovaavat, organisoivat ja uudistavat keskeytymättä järjestelmää. (Engeström 2002, 46)



Kaavio 2. Työtoiminnan täydennetty malli (Engeström 2002, 47)

Työtoiminnan täydennetyn mallin alaosan kolmen tekijän kohdalla on todettava, että niitä yhdistää hyvin löysät rajat. Lisäksi Engeström on huomauttanut, ettei ole tavatonta, että mallin komponenttien välillä esiintyy ristiriitaisuuksia. Esimerkiksi työnjaon ja työvälineiden välille saattaa helposti muodostua tilanne, jossa toisen komponentin ominaisuudet aiheuttavat muospaineen toisessa komponentissa. Tämä ristiriitaisuuksien havainnointi tulisikin Engeströmin mukaan nähdä mahdollisuutena tutkia toiminnan kontekstia pelkkien yksittäisten toimien sijaan. Yksittäiset toiminnot eivät ole täysin ennustettavia, rationaalisia tai koneenomaisia. Hyvin suunnitellustakin toiminnasta saattaa seurata epäonnistumisia, häiriötilanteita ja odottamattomia

innovaatioita. Näitä odottamattomia seurauksia on hyvin vaikea selittää, mikäli toimintaa tutkitaan ainoastaan yksittäisten toimien tasolla. (Engeström 2005, 31-32) Oleellisinta kehittämiskokeiluissa ei ole niinkään saavutetut suorat tulokset, vaan tieto, jota kokeilu on jatkokehittelyjä varten tuottanut (Mäkitalo 2001, 52).

1.3.1 Ekspansiivisen oppimisen malli

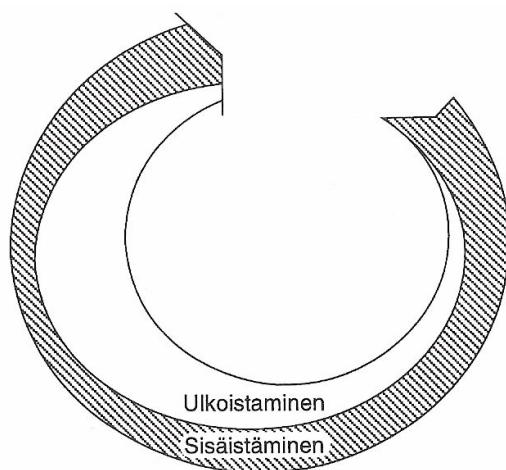
Oppimiseen liittyvät teoriat ovat usein nojanneet kokemuksen käsitteeseen eli oppiminen on nähty kokemuksen karttumisena ja sen työstämisenä. Kokemus on nähty itsestään selvänä ilmiönä eikä sitä ole suuremmin teoreettisesti eritelty. Kokemusoppimisen kuvaukset on usein toteutettu niin sanotuilla oppimiskäyrillä, joissa oppimisen eteneminen kuvataan ajan ja suorituskertojen funktiona. Näissä malleissa suoritus paranee aluksi nopeasti, mutta hidastuu hiljalleen olemattomaksi. Malleissa on oletettu toistuvien suorituskertojen vaikuttavan automaattisesti oppimisen muodossa. Uuden oppiminen selittyy toisin sanoen aikaisempaan kokemukseen vertaamalla. Tämän havainnon pohjalta Engeström kysyykin aiheellisesti ”miksi niin monet organisaatiot ovat pysähtyneet paikalleen ja kriisiytyneet innovatiivisuuden puuttuessa, vaikka niillä on erittäin pitkä ja runsas kokemus?” (Engeström 2002, 75-78)

Kehittävän työntutkimuksen tavoite on keskittyä laadullisiin muutoksiin työssä ja organisaatiossa. Laadun muutoksen ymmärtäminen edellyttää kokeilemista, eräänlaista hyppyä tuntemattomaan. Työyhteisön on opittava jotain, mitä ei ennen muutosprosessin aloitusta ole vielä olemassa. Uusia toimintamalleja tuottavan oppimisen ymmärtäminen ja hallitseminen vaatii tuekseen myös uudenlaisen oppimisteorian. Engeström hahmottelee kulttuurihistoriallisen toiminnan teorian sekä muiden muassa Batesonin ja Davydovin ideoiden pohjalta ekspansiivisen oppimisen mallin, jonka keskeinen ajatus on, että oppimisen kohteena on toimintajärjestelmä ja sen laadullinen muutos. Oppimisprosessi on tällöin luonteeltaan sekä kollektiivinen että pitkäkestoinen tapahtuma (Engeström 2002, 87)

Yksinkertaistettuna tavoitteellisia tekoja voidaan kuvata käyttämällä nuolta, jolla on melko selkeä ajallinen alku- ja loppupiste. Tekojen tasolta työnjaolliselle tasolle siirtyminen muuttaa aikarakennetta laadullisesti ja tällöin nuolen asemesta voidaan käyttää syklin tai kehän mielikuvaa. Toimintajärjestelmästä voidaan helposti havaita lukuisia sisäisiä syklejä, kuten työvuoron tai työpäivän syklit, tuotteiden valmistuksen syklit, budjettivuoden sykli ja niin edelleen. Nämä kaikki ovat tavallaan suljettuja ja

itseään toistavia, mutta ne sisältävät myös laadullisen muutoksen aineksia. (Engeström 2002, 87-88)

Ekspansiivisen oppimisen logiikka ei ole suoraviivaista tai ainukertaista eikä se etene ennalta määrättyyn tavoitteeseen. Ekspansiivinen sykli ei myöskään toistu suljettuna kehänä vaan sen sykli on avoin tai spiraalimainen. Ekspansiivisen syklin sisällä sisäistämisen ja ulkoistamisen suhteet vaihtelevat uuden toimintamallin muodostamisen ja käytäntöön soveltamisen mukaisesti. (Engeström 2002, 88-89)



Kuvio 1. Sisäistämisen ja ulkoistamisen suhteet ekspansiivisessä syklissä (Engeström 1992, 16; Engeström 2002, 89)

Ekspansiivisen oppimissyklin keskeisenä eteenpäin työntävänä voimana toimivat eritasoiset ristiriidat toimintajärjestelmän osatekijöiden välillä. Ensimmäisen tason ristiriidat ilmenevät usein epämääräisenä tyytymättömyytenä, joka kohdistetaan helposti henkilöihin tai henkilöryhmiin toimintajärjestelmän rakenteiden sijaan. Nämä ristiriidat synnyttävät psykologisen tarvetilan muutokselle. (Engeström 2002, 89-90)

Toisen asteen ristiriidat ovat luonteeltaan kärjistyviä. Työyhteisössä tämä tarkoittaa toistuvia mahdottomiksi osoittautuvia tehtäviä ja epäonnistumisia. Ristiriita koetaan sietämättömänä, kuten myös tarjolla olevat ulospääsytiät. Engeström käyttää Batesonin *kaksoisidosta* psykologisena vastineena toimintajärjestelmän osatekijöiden välistä toisen asteen ristiriitaa kuvatessaan. Tämän ekspansiivinen ratkaiseminen edellyttää ristiriidan saamista käsitteelliseen hallintaan eli sen analysointia. Analyysi puolestaan edellyttää aineiston keräämistä ja työstämistä välineiden ja menetelmien avulla. Työyhteisön arkityön häiriöiden ja innovaatioiden systemaattinen tallentaminen ja erittely ovat tämän vaiheen keskeinen toimenpide. (Engeström 2002, 90)

Kolmannen asteen ristiriidat nousevat esiin uuden toimintamallin ja vanhan toimintatavan välillä. Ne ovat häiriöitä ja konflikteja, joista usein käytetään myös nimitystä muutosvastarinta. Näiden ristiriitojen vaatimien kompromissien ja uusien oivallusten myötä käytännössä uusi toimintamalli kehittyy edelleen. Tämä ilmentää oivallisesti ekspansiivisen oppimisen jatkuvaa luonnetta. Uuden toimintatavan vakiinnuttamisen myötä työyhteisö siirtyy käyttämään uusia käytäntöjä systemaattisesti. Tässä vaiheessa esiin nousevat kriittiset äänet kuuluvat usein muuttuneen työyhteisön lähimpien naapurien ja yhteistyökumppanien suunnasta. Nämä neljännen asteen ristiriidat muodostavat pohjan seuraavan kehityssyklin ensimmäisen ja toisen asteen ristiriidoille. (Engeström 2002, 91)

Engeström esittää ekspansiivisen oppimissyklin ja oppimisteot pelkistettynä seuraavasti:



Kuvio 2. Ekspansiivinen oppimissykli ja oppimisteot (Engeström 2004, 61)

Edellä esitetty malli on voimakas teoreettinen pelkistys. Konkreettisissa oppimis- ja kehitysproesseissa on aina läsnä ristiriitaisia aineksia ja syklit saattavat katketa, haarautua tai muuttaa luonnettaan prosessin kuluessa. Oppimissykli on tarkoitettu toimintajärjestelmän tasolla tapahtuvien muutosten kuvaamiseen ja toimintajärjestelmää pienempien yksiköiden erittelyyn. Tutkimuksen näkökulmasta tällöin on kyse eritasoisten syklien keskinäisten yhteyksien erittelystä. Ekspansiivisen oppimissyklin perusajatus on,

että yksittäisistä yksilö- ja tilannekohtaisista häiriöistä ja innovaatioista rakentuu uusi yleisesti käytettävä ratkaisu. (Engestöm 2002, 92;99; Mäkitalo 2001, 40-46)

1.4 Kehitysvuoropuhelu menetelmänä

Kehitysvuoropuhelu (KVP) on tanskalaisen työntutkijan Laura Mott:n alkuun saattama työntekijälähtöinen työn kehittämisen menetelmä, jossa yksilön henkilöhistorialla ja työkokemuksella on keskeinen asema. (Helle 2002, 249) Mott tutki aihetta 1980- ja 1990-lukujen taitteessa tanskankielisessä väitöskirjassaan *Systemudvikling*. (Mott 1992, VII). Mott esitteli aihetta vuonna lokakuussa 1989 Århusissa järjestetyssä kahdeksannessa International Human Science Research -konferenssissa, jota varten hän oli valmistellut julkaisun (Mott 1989, 1). Tässä tutkimuksessa kehitysvuoropuhelu-menetelmän teorian osalta tukeudutaan pääasiallisesti Merja Helteen ja muiden suomalaisten työntutkijoiden tarjoamiin lähteisiin, sillä Mott:n väitöskirja on kirjoitettu tanskaksi. Lisäksi on syytä todeta, että menetelmää ovat vuosien saatossa jatkokehittäneet useat tutkijat erilaisia toteutustapoja kokeillen.

Mott:n lähtökohtana on Vygotskyn ”experimental-development method” eli EDM, jonka keskeinen ajatus on, että keinotekoisesti synnytetään psykologisen kehityksen edellyttämiä prosesseja (Vygotsky 1978, 61-62; Mott 1989, 3). Mott:n jalostaman menetelmän teoreettinen tausta nojaa Vygotskyn esittämään lähikehityksen vyöhykkeeseen. Lähikehityksen vyöhykkeellä Vygotsky kuvasi eroa, joka vallitsee henkilön tosiasiallisen valmiuden ja kehitysmahdollisuuksien välillä. Kehitysmahdollisuuksilla Vygotsky tarkoitti tehtäviä, joista henkilö selviytyy yhdessä muiden kanssa tai saadessaan ohjausta ja koulutusta. Helteen mukaan Mott korostaa Vygotskyyn perustuen, että yksilön oppiminen ja yksilöiden rooli kehittämistehtävissä ovat yhteydessä yhteisön kehittämiseen. Mott pitää olennaisena valintana sitä, kenellä on mahdollisuus määritellä yksilön lähikehityksen vyöhyke. Vygotskyn kritisoijiin vedoten Mott näkee riskin, että lähikehityksen vyöhykkeestä tulee poliittisen eliitin tai liikkeenjohdon toimesta väline manipuloinnille ja pakottamiselle. (Vygotsky 1978; Helle 2002, 250)

Helteen tulkinnan mukaan Mott asettaa kehittämisen keskiöön yksilön ja hänen uransa sekä yksilöistä ja ryhmistä koostuvan työyhteisön yhteistoimintasuhteet. (Helle 2002, 250) Mott esittää asian väitöskirjansa abstraktissa toteamalla seuraavaa:

”The aim should be to develop *actors* who are capable of developing themselves into assertive professionals; people, who are ready to influence, capable of surmounting the strategy of adaption that characterises any many organisations in the industrial society. Actors who understand that they are not only subjects to the given conditions – but are creating them.” (Mott 1992, VII)

Kehittävän työntutkimuksen lähtökohtiin kuuluu, että myös tutkija tai kehittäjä on avustavassa roolissa lähikehityksen vyöhykkeelle siirryttäessä. Tutkija tai kehittäjä tuo yhtälöön myös teoreettista osaamista toiminnan historialliseen muutokseen ja kehitysvaiheiden ristiriitoihin liittyen. Interventioon osallistuvan tutkijan tai kehittäjän roolia vallankäyttäjänä ei ole teorian tasolla selkeästi käsitelty, mistä menetelmää on myös kritisoitu. (Helle 2002, 250)

Kehitysvuoropuhelun perusajatus on, että nykyisessä ammatillisessa kontekstissa työhön liittyvät valmiudet kaipaavat jatkuvaa kehittämistä. Lisäksi menetelmä lähtee siitä, että jokaisen työntekijän on opittava kantamaan vastuuta työssä ilmenevistä ongelmista eikä niitä tule sysätä esimiehille tai tovereille. Tarkoitus on, että yksilöt oppivat toisen henkilön avustamana arvioimaan omaa tilannettaan ja omia toimintamahdollisuuksiaan realistisesti, omaan kokemukseen reflektoiden. Tämä oman toiminnan reflektio on muutoksen perusta. Kehitysvuoropuheluun osallistumalla keskustelun osapuolet pyrkivät löytämään yksilöiden oletetut toiminnan rajat ja sen, mitä henkilö haluaisi osata. Näiden löydösten välinen jännite toimii muutoksen moottorina. (Helle 250-251)

Kehitysvuoropuhelumenetelmällä on tarkoitus saada syntymään psykologinen kehitysprosessi, jonka on tarkoitus tuottaa konkreettisia kehittämistehtäviä. Prosessin aikana epämääräiset ristiriidat ja tarpeet tulevat selkeämmin nähtäviksi ja työhön liittyvä persoonallinen mieli löytyy. Käytännön toteutukseen Helle esittelee kaksi eri vaihtoehtoa. Ensimmäinen niistä käynnistyy konsultin ja osallistujien kahdenkeskeisillä keskusteluilla, joissa konsultti pyrkii saamaan henkilön arvioimaan omia kehittämisen mahdollisuuksiaan sekä omaa ammatillista tilannettaan. Tämän jälkeen vuorossa on yhteiskeskustelujen vaihe, millä pyritään tukemaan kehittämistä eri tilanteissa ja esteiden ilmaantuessa. Tapaamisia on useita ja niitä jatketaan yleensä muutaman vuoden ajan. Toinen tapa toteuttaa kehitysvuoropuhelu painottaa työyhteisön jäsenien roolia keskustelijoina. Tässä ryhmäkeskustelumenetelmässä osallistujista muodostetaan kolmen hengen ryhmiä, jotka vuorotellen käyvät keskusteluja omaan työhönsä ja työyhteisöönsä liittyen. Tarkoitus on dialogisesti reflektoida sekä yksilön että yhteisön tilaa, ongelmia ja kehittymismahdollisuuksia (Helle 2002, 251)

Mott on laatinut kehitysvuoropuhelun tueksi keskustelurungon ja lomakkeet, joiden avulla kehittämistehtäviä voidaan hahmotella. Strukturoidun menetelmän alkuun kuuluu myös toiminnan teorian ja kehittämishankkeen teoreettisten perusteiden esittely. Menetelmän voi jakaa kolmeen kehittämistehtävän rakentamisvaiheeseen. Ensimmäisen vaiheen on tarkoitus saada osallistuja hahmottamaan oma tilanteensa ja synnyttää alustavia kehittämisideoita. Toisessa vaiheessa paneudutaan ryhmissä osallistujien ammatilliseen tilanteeseen ja määritellään kehittämistehtäviä. Kolmannessa vaiheessa ryhmät kokoontuvat ja esittelevät ehdotuksensa. (Helle 2002, 251-253) Heikkilä ja Seppänen toteavat artikkelissaan (2014), että kehitysvuoropuhelu toteutetaan useimmiten juuri kolmen vaiheen metodia hyödyntäen (Heikkilä & Seppänen 2014, 8)

Ryhmäkeskusteluna toteutetun kehitysvuoropuhelun ensimmäisessä vaiheessa kukin kolmen hengen ryhmästä toimii vuorollaan puhuttajana, keskushenkilönä ja havainnoitsijana. Puhuttaja, joka tässä ryhmäkeskustelumallissa vastaa ammattikonsulttia, aloittaa dialogin käyttäen avukseen ennakkoon jaettua keskustelurunkoa. Aluksi käsiteltäviä asioita ovat keskushenkilön henkilö- ja työhistoria. Tästä siirrytään arvioimaan keskushenkilön nykyistä työtä ja ammatillista toimintaa sekä niihin liittyvää tulevaisuutta. Kolmantena käsitellään työyhteisöön ja yhteistoimintaan liittyvät asiat ja neljäntenä henkilön sisäiset työstämisen tavat. Viimeisenä keskustelun osana käydään läpi keskushenkilön toimintakyvyn lisäämisen mahdollisuudet. Jokainen osallistuja on vuorollaan keskushenkilö ja kullekin keskustelulle on varattu aikaa noin tunnin verran. (Helle 2002, 251) Ensimmäinen vaihe voidaan toteuttaa myös osallistujan ja tutkija-interventionistin välisenä keskusteluna (Heikkilä & Seppänen 2014, 8).

Havainnoitsijan tehtävä on seurata, miten vuoropuhelu keskushenkilön ja puhuttajan välillä etenee. Tällä pyritään varmistamaan dialogin ja reflektion toteutuminen. Havainnoitsija voi keskustelun kuluessa myös antaa palautetta puhuttajalle ehdotusten ja kysymysten muodossa. Vaikka puhuttajan roolina onkin varmistaa, että keskustelussa käydään läpi kaikki keskustelurungon pääkohdat, on keskushenkilöllä lopullinen määrittelyvalta sen suhteen, mitä hän haluaa keskustelussa tuoda esiin. (Helle 2002, 251-252)

Kehitysvuoropuhelun ensimmäisessä vaiheessa esiin nousevia työtoiminnan kehittämisehdotuksia arvioidaan kolmesta näkökulmasta, jotka ovat työn kohde ja toiminta, sosiaalinen organisaatio sekä yksilön toiminnan henkilökohtainen puoli. Näiden näkökulmien valossa kehittämistehtävän tulisi olla omakohtainen ja henkilöllä tulisi olla motivaatiota sen toteuttamiseen. Tehtävä ei saa olla liian yleisen tason asia eikä myöskään

liian helppo, itsestään selvä tai ylivoimainen. Sen tulisi liittyä jokapäiväiseen työhön ja sen pitäisi liittyä organisaation tavoitteisiin sekä omaan ammatilliseen osaamiseen ja omiin toimintatapoihin. (Helle 2002, 251-252)

Toista vaihetta ennen osallistujat voivat kuunnella ja arvioida haastatteluista tehdyt nauhoitteet. Tässä vaiheessa sekä puhuttaja että keskushenkilö kirjaavat valmiille lomakkeelle lähikehityksen vyöhykkeen osatekijöitä. Näitä ovat asiat, jotka henkilö osaa hyvin ja toisaalta asiat, joita henkilö ei osaa niin hyvin, kuin haluaisi. Lisäksi lomakkeelle kirjataan, minkälaiseksi henkilö haluaisi tilanteen muuttuvan ja ne tyypilliset tavat, joilla henkilö käsittelee asioita, joita ei koe hallitsevansa. (Helle 2002, 252-253)

Kehitysvuoropuhelun toinen vaihe toteutetaan muutama viikko ensimmäisen vaiheen jälkeen. Tämä vaihe toteutetaan samoissa kolmen hengen ryhmissä kuin ensimmäinen vaihe ja tarkoitus on käydä tarkemmin läpi henkilön nykyisen tilanteen ja olettamien sekä käytännön esteiden ja tavoitetilan välillä olevia jännitteitä. Oman lähikehityksen vyöhykkeen tarkempi hahmottaminen ja sen saavuttamiseen liittyvän kehittämishankkeen konkretisoiminen ovat tämän vaiheen keskeiset tavoitteet. Vaiheen lopuksi kukin osallistuja kirjaa lomakkeelle kehittämistehtävänsä sekä itsellensä tyypillisen tavan toimia ongelmatilanteessa. (Helle 2002, 253) Kehittämistehtävä konkretisoi syntyneet ideat ja nostaa esiin työntekijän uudenlaisen toimijuuden (Heikkilä & Seppänen 2014, 8).

Kehitysvuoropuhelun kolmannessa vaiheessa kehittämistehtäviä käydään läpi kootusti. Ryhmät kokoontuvat yhdessä keskustelemaan aiemmissa vaiheissa työstetyistä tehtävistä ja näiden keskustelujen perusteella myös mahdollisesti jalostetaan syntyneitä ideoita. Tässä vaiheessa saattaa myös syntyä kokonaan uusia kehittämistehtäviä, esimerkiksi organisaation sisäisten rajojen yli ulottuvia hankkeita. Lisäksi vuoropuhelun tässä osiossa on tarkoitus keskustella tehtävien vaatimista konkreettisista toimista, tuesta, resursseista ja aikatauluista sekä myös niistä haasteista, joita tehtävien toteuttaminen todennäköisesti nostaa esiin. (Helle 2002, 253)

Vuoropuhelun kolmannen vaiheen kaksi keskeisintä tavoitetta on tuoda eri ryhmien kehittämistehtävät kaikkien ryhmien tietoisuuteen ja sitouttaa organisaation johto kehittämistehtävien toteutukseen. Kehittämistehtävien konkreettisuuden ja toteuttamiskelpoisuuden sekä riittävien resurssien varmistaminen ovat myös tämän työvaiheen keskiössä. Tehtävien toteutumista puolestaan seurataan muutaman kuukauden välein toteutettavissa yhteisissä kehittämiskokouksissa. Kokonaisuudessaan hankkeet

kestävät usein yhdestä kolmeen vuotta, mutta myös ajallisesti tiiviimpiä kehittämishankkeita on kehitysvuoropuhelumenetelmällä toteutettu. (Helle 2002, 253).

2. Tutkimuskohde ja tutkimuskysymykset

2.1 TOIMI-hanke

TOIMI-hanke oli Työterveyslaitoksen toteuttama työelämän organisaatioiden työntekijälähtöistä kehittämistä tutkiva hanke. 1.11.2013 – 28.2.2016 välisenä aikana toteutetussa hankkeessa tutkittiin kahden eri menetelmän käytön seuraamuksia ja vaikuttavuutta työntekijöiden kehittämistoimijuuteen ja työn uudistamiseen. Nämä kaksi menetelmää olivat Kehitysvuoropuhelu ja ITU! – Innovaattorin työkirja. Hankkeen tarkoituksena oli työntekijöiden kehittämistoimijuuden vahvistaminen sekä työn uudistaminen työntekijä- ja käyttäjälähtöisesti. Samalla prosessin oli tarkoitus tukea työhyvinvointia. Uudenlaisen kehittämiskulttuurin luomisen ohella hankkeen tavoite oli kehittää HR-toimijoille, johdolle ja työntekijöille välineitä kehittämistyön tueksi. Lisäksi tavoite oli tuottaa tietoa kehittämistoimijuutta tukevien menetelmien käytöstä ja seuraamuksista työpaikoilla sekä tukea työpaikan tapahtuvan toiminnan uudistamista. Laajempina tavoitteina oli tuottaa tieteellistä tietoa toimijuuden, työn kehittämisen ja työhyvinvoinnin suhteista sekä kehittää menetelmiä työyhteisössä toteutettujen interventioiden vaikuttavuuden tutkimiseksi. (www.tsr.fi; www.inno-vointi.fi)

Hanke kohdistui Helsingin, Lohjan ja Vantaan kaupunkien vanhuspalveluun sekä Vanhusten Palvelutalo ry:seen. Hankkeen aikana Vanhusten Palvelutalo ry siirtyi käyttämään tuottamiensa palveluiden osalta Mereo-nimeä. Vanhuspalveluiden yhteiskunnallisesti haastava kehitysvaihe sekä alan usein henkisesti ja fyysisesti raskaaksi koettu työ loivat työn kehittämisen tutkimiselle perustellun viitekehyksen. (www.tsr.fi; www.tesso.fi)

TOIMI-hankkeessa käytettyjen menetelmien vaikuttavuutta arvioitiin ennen-jälkeen-haastattelujen, havainnoinnin, dokumenttiaineistojen sekä organisaatioiden omien mittarien avulla. Tulosten analysoinnissa käytettiin laadullisia analyysimenetelmiä ja tuloksia esiteltiin palvelututkimuksen, johtamistutkimuksen ja työn tutkimuksen aloilla. Tulosten levittämiseen osallistui hankkeen välittäjäorganisaatiot Henry ry, Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia ja Vanhus- ja lähimmäispalvelun liitto ry. (www.tsr.fi)

Hankkeen rahoituksesta vastasi Työsuojelurahasto ja Työterveyslaitos. Hankkeen projektipäällikkönä toimi erikoistutkija Hilikka Ylisassi. Kaikkiaan hankeryhmään kuului seitsemän tutkijaa projektipäällikkö mukaan luettuna. (www.ttl.fi)

2.2 Tutkimuskohteen tausta: Mereo

Vanhusten Palvelutaloyhdistys ry on perustettu vuonna 1989. Yleishyödyllisen yhdistyksen yhteisöjäseniä ovat Vanhus- ja Lähimmäispalvelun Liitto ry, Suomen Setlementtiliitto ry, Avara Oy, Sato ja Ikäinstituutin säätiö. Vanhusten Palvelutaloyhdistys ry käyttää palveluja tuottaessaan nimeä Mereo. Yhdistys toimii Helsingissä, Vantaalla ja Espoossa ja sen päätoimiala on Yritys- ja yhteisötietojärjestelmän mukaan ikääntyneiden palveluasuminen. Yhdistyksen y-tunnus on 1440782-1 ja se on annettu 16.1.1998. (www.mereo.fi; www.ytj.fi)

Mereon tarjoamia palveluita ovat kotihoito, vuokra-asuminen, päivätoiminta, ryhmäkodit ja ravintolapalvelut. Toimipisteitä yhdistyksellä on kuusi, joista kolme sijaitsee Helsingissä, kaksi Vantaalla ja yksi Espoon Matinkylässä. Yhdistys esittää tavoitteekseen tukea jokaisen yksilön oikeutta elää omaehtoista ja arvokasta elämää yhteiskunnan täysivaltaisena jäsenenä ja toimijana. (www.mereo.fi)

Vuonna 2015 Mereon palveluksessa oli noin sata henkeä vakituisina työntekijöinä ja tämän lisäksi vuositasolla palkkalistoilla oli noin sata henkeä keikkatyöntekijöinä. Henkilökunnan vaihtuvuus oli runsasta, erityisesti keikkatyöntekijöiden kohdalla. Esimiehiä eli palveluvastaavia Mereon palveluksessa oli viisi kappaletta ja hallinnossa työskenteli niin ikään viisi henkilöä. Yhdistyksen palveluksessa oli yksi HR-asiantuntija, jonka työnkuvaan kuului koko yhdistyksen henkilöstöresursseihin liittyvät tehtävät. (www.mereo.fi; HRA-alkuhaastattelu)

Mereo Espoo Matinkylän Omenatarhan yksikkö

Mereo Espoo Matinkylän Omenatarhan palvelutarjontaan kuului vuosina 2014-2015 kaksi ryhmäkotia eli Kaneli ja Omena, noin 60 vuokra-asuntoa sekä ravintola. Tiloissa järjestettiin myös ikääntyneille suunnattua päivätoimintaa. Yksikön vanhuspalveluissa työskenteli yhteensä 33 henkilöä, joista 16 oli vakituisia työntekijöitä ja 17 joko keikkatyöntekijöitä tai sijaisia. Yksikön toiminnoista vastasi kaksi palveluvastaavaa, joista toisen vastuulla oli ravintolapalvelut ja toinen puolestaan vastasi ryhmäkotien ja vuokra-asuntojen sekä Espoon alueen kotihoidon palveluista. (PV-alkuhaastattelu)

Omenatarhan henkilöstöstä kuusi henkilöä osallistui Kehitysvuoropuhelu-menetelmän toteutukseen. Henkilöt saivat itse päättää osallistumisestaan ja he edustivat Omenatarhan eri osastoja. Kaikkien henkilöiden esimiehenä toimi sama palveluvastaava. (PV-alkuhaastattelu, www.mereo.fi)

Palveluvastaavan ja HR-henkilön muodostama työpari tutkimuksen keskiössä

Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan Kehitysvuoropuhelua erityisesti esimies- ja HR-työskentelyn näkökulmasta. Tutkimuksen keskiössä on palveluvastaavan ja HR-asiantuntijan muodostaman työparin tarkastelu ja prosessin arviointi erityisesti heidän näkökulmastaan. Kehitysvuoropuhelu-menetelmän prosessin toteutuksen osalta tämän työparin työskentelyn havainnointi ja arviointi ovat menetelmän jatkokehittelyn kannalta kriittisiä tekijöitä. Tästä syystä näiden avainhenkilöiden tunteminen ja esittely ovat tutkimuksen luotettavuuden kannalta keskeisiä.

Tutkimukseen osallistunut HR-asiantuntija (lyhennettynä HRA) oli työskennellyt Mereolla syksystä 2012 alkaen. Tuolloin yhdistyksen hallintoon perustettiin henkilöstöasioista vastaavan henkilön työnkuva eli HRA on ollut luomassa yhdistyksen henkilöstöhallintoon liittyviä rakenteita alusta lähtien. Uuden toimenkuvan perustamisen taustalla oli esimiesten ja palkkahallinnon kokema tuen puute sekä isohkon henkilöstön luoma asioiden keskittämisen tarve. HRA on opiskellut Haaga-Helian ammattikorkeakoulussa hr-johtamista. (HRA-AH)

HRA:n toimenkuvaan kuului palkkahallinnon yhteyshenkilönä toimiminen, esimiesten työsuhdetukeen liittyvät asiat, koulutukset ja osaamisen kehittäminen, perehdytykset, rekrytoinnit, henkilötietojärjestelmän pääkäyttäjänä toimiminen, henkilöstöviestintä sekä työsuhteiden hallinta. Toiminnan kasvun myötä erityisesti henkilökunnan koulutukseen ja koulutusten suunnitteluun liittyvät tehtävät olivat nousseet HRA:n keskeisimmiksi työtehtäviksi. Hoitoalalla on paljon lakisääteisiä koulutuksia, joten ammatillisen osaamisen kehittäminen ja ylläpito vaativat runsaasti aikaa. (HRA-AH)

Kehitysvuoropuheluun osallistuneella esimiehellä eli palveluvastaavalla (lyhennettynä PV) oli pitkä kokemus Mereolla työskentelystä. Hän oli aloittanut yhdistyksen palveluksessa vuonna 2005 projektityöntekijänä, josta hän oli siirtynyt vastaavaksi projektityöntekijäksi. Perhevapaan jälkeen hän oli työskennellyt sosionomina, jonka jälkeen hän oli siirtynyt vastaavaksi hoitajaksi. Ennen palveluvastaavaksi siirtymistään henkilö oli ollut äitiysvapaalla. TOIMI-hankkeeseen osallistumisesta PV-kuuli palatessaan äitiysvapaalta syyskuussa 2014. (PV-AH; PV-JH)

PV oli suuntautunut gerontologiseen sosiaalityöhön opinnoissaan. Ennen siirtymistä vanhustyön pariin hän työskenteli pitkään ravintola-alalla, mutta ei kokenut sitä enää mielekkääksi. Vanhustyöllä PV näki olevan yhteiskunnallista merkitystä ja esimiesasemassa hän koki voivansa vaikuttaa työhönsä. PV piti työstään erittäin paljon ja

suunnitteli johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittamista. Esimies piti tärkeimpänä tehtävänä omien yksiköidensä toiminnasta vastaamisen. Käytännössä tämä tarkoitti työntekijöiden lähiesimiehenä toimimista, hoito- ja palvelusuunnitelman seuraamista ja hoitokokouksiin osallistumista. Varsinaiseen hoitotyöhön PV ei osallistunut, sillä hänen toimenkuvansa liittyy enemmän sosiaalialaan ja hallintoon. (PV-AH)

2.3 Tutkimuskysymykset

Riitta Seppänen-Järvelä esittelee artikkelissaan *Prosessiarviointi – mahdollisuus lujittaa kehittämisprojekteja* Pattonin (1997) neljä hyödyntämiselementtiä prosessin aikaiselle arviointitiedolle. Nämä neljä elementtiä ovat jaetun ymmärryksen kartuttaminen, osallistujien sitoutumisen lisääminen, hankkeen tukeminen arviointi-interventiolla sekä hankkeen tai organisaation kehittäminen. Seppänen-Järvelä nostaa esiin myös Forssin (2002) kollegoineen tekemän, Pattonin malliin pohjautuvan viisielementtisen mallin. Nämä viisi elementtiä ovat oppimaan oppiminen, verkostoituminen, jaetun ymmärryksen luominen, projektin vahvistaminen sekä moraalien lujittaminen. (Seppänen-Järvelä & Karjalainen 2007, 222) Tämän tutkimuksen painopiste on erityisesti jaetun ymmärryksen kartuttamisessa ja luomisessa, kehitysvuoropuhelu-menetelmän kehittämisessä sekä menetelmään liittyen oppimaan oppimisessa.

Arvioinnin viitekehyksen esittelyn pohjalta (Seppänen-Järvelä & Karjalainen 2007, 223) tämän tutkimuksen päätutkimuskysymykset ovat seuraavat: Miten hyvin kehitysvuoropuhelu toteutuu kokonaisuutena? Miten hyvin toteutuvat yksittäiset osa-alueet? Mitkä tekijät vaikuttavat kehitysvuoropuhelun toimivuuteen? Mitkä ovat toteutuksen kriittiset kohdat? Minkälaisia kehittämissuosituksia kehitysvuoropuhelun toteutuksessa ilmenevien ongelmien pohjalta voi antaa?

2.4 Tutkimuksen tavoitteet ja perustelut

Tutkimuksen keskeisin tavoite on löytää kehitysvuoropuhelumenetelmän toteutuksen kannalta oleelliset kehittämiskohteet. Tarkemmin eriteltynä menetelmän jatkokäytön kannalta keskeisten ongelmien tunnistaminen ja kuvaaminen sekä ratkaisuehdotusten muotoileminen ovat tämän tutkimuksen ydintavoitteita. Tapaustutkimusluonteesta huolimatta tavoite on esittää mahdollisimman yleistettävissä olevia kehittämiskäytäntöjä.

Seppänen-Järvelä käyttää termiä evaluatiivinen kehittämistyö kuvatessaan prosessia, jossa sovelletaan ja hyödynnetään arvioinnin viitekehystä ja keinoja (Seppänen-Järvelä 2003). Tämä tutkimus edustaa tätä tutkimuksellista lähestymistapaa. Tähän tapaan lähestyä ilmiötä liittyy ongelmia, joita kohtaan on myös esitetty aiheellista kritiikkiä. Seppänen-Järvelän mukaan Forssin tutkijakollegoineen (2002) on todennut, että arviointiprosessin aikaisen tiedon hyödyntäminen saattaa olla onnen kauppaa ja toisaalta Vataja (2005) on nostanut arvioijan oman toiminnan vaikutuksen keskeiseksi tekijäksi arviointiprosessia kehittämistyössä hyödynnettäessä. Seppänen-Järvelä kuitenkin korostaa, että arviointi-interventiot ovat parhaimmissa tapauksissa kehittämisinterventioita ja että arvioinnin ansiosta prosessin kulkua on mahdollista johtaa hallitummin. (Seppänen-Järvelä & Karjalainen 2007, 229)

Seppänen-Järvelä esittää myös, että arviointi antaa mahdollisuuden toteuttaa interventioita, jotka perustuvat empiriseen aineistoon. (Seppänen-Järvelä & Karjalainen 2007, 229) Tämä on myös tässä tutkimuksessa keskeinen perustelu prosessiarvioinnin käyttöön. Kehitysvuoropuhelu-menetelmän interventioluonteen vuoksi menetelmän jatkokehittely vaatii toteutetun prosessin pilkkomista osiin, taitekohtien analysointia prosessiin osallistuneiden henkilöiden kokemusten perusteella sekä ratkaisuehdotusten pohtimista laajemmassa toiminnan ja kehittämisen kontekstissa.

3. Kehitysvuoropuhelu Mereon Matinkylän yksikössä

Tieto TOIMI-hankkeesta kulkeutui Vanhus- ja lähimmäispalvelun liitto ry:n toiminnanjohtajan Virpi Dufvan kautta Mereon toiminnanjohtajalle Satu Aallolle alkuvuodesta 2014. TOIMI-hankkeeseen haluttiin mukaan yksityinen toimija ja Mereossa oltiin aiheesta kiinnostuneita. Hankkeen vastuhenkilö, projektipäällikkö Hilikka Ylisassi ja Työterveyslaitoksen tutkija Heli Heikkilä kävivät esittelemässä hankkeen tavoitteita ja ideoita Mereossa. HR-asiantuntijan mukaan TOIMI-hankkeen työntekijälähtöisyys oli merkittävä tekijä siinä, että yhdistyksessä oltiin halukkaita osallistumaan. Yksi HRA:n nimeämä, Mereolle tärkeä tavoite oli tämän hankkeen avulla osoittaa henkilökunnalle, kuinka paljon heitä yhdistyksessä arvostetaan. (HRA-JH)

Mereossa päädyttiin kokeilemaan sekä Kehitysvuoropuhelua että ITU! – Innovaattorin työkirjaa. Eri menetelmät toteutettiin yhdistyksen eri toimipisteissä. HRA:n mukaan oli mielenkiintoista päästä kokeilemaan kahta menetelmää ja havainnoida, minkä tyyppiseen menetelmään työntekijät haluavat lähteä mukaan. KVP:n toteutukseen valittiin Mereon Matinkylässä sijaitseva Omenatarha. (HRA-jälkihaastattelu) Kyseisen yksikön palveluvastaava oli saanut tiedon TOIMI-hankkeeseen osallistumisesta syyskuussa 2014 HR-asiantuntijalta, kun hän oli palannut perhevapailta (PV-JH).

3.1 Kerätyn aineiston esittely

Kaikki hankkeeseen osallistuneet työntekijät, esimiehet ja toimihenkilöt haastateltiin ennen toiminnan aloittamista. HRA:n alkuhaastattelu toteutettiin keväällä 2014. Haastattelun tekivät työterveyslaitoksen tutkijat Heli Heikkilä ja Eveliina Saari. Haastattelu kesti tunnin ja 43 minuuttia. Haastattelusta tehtiin äänitallenne. (Sähköposti, Heikkilä 9.10.2014: HRA-AH)

Omenatarhan palveluvastaavan alkuhaastattelu puolestaan toteutettiin 10.10.2014. Haastattelun teki tutkija Heikkilä ja se kesti tunnin ja 17 minuuttia. Myös tästä haastattelusta tehtiin äänitallenne. (Sähköposti, Heikkilä 9.10.2014; PV-AH)

HR-asiantuntijan ja palveluvastaavan perehdytys toteutettiin kahtena perättäisenä päivänä 23. ja 24. lokakuuta 2014. Paikkana oli Työterveyslaitoksen toimipiste Helsingissä Topeliuksenkatu 41:ssä ja molempina päivinä perehdytykseen osallistui myös vastaava työpari Lohjan kaupungin vanhuspalvelusta. Perehdytyksestä vastasivat TOIMI-hankkeen projektipäällikkö Hilikka Ylisassi ja tutkija Heli Heikkilä ja paikalla oli

myös opiskelija Sampo Järvi. Lisäksi tilaisuuksiin osallistui etäyhteyden välityksellä TTL:n tutkija Elisa Valtanen. Ensimmäisen perehdytyspäivän kestoksi oli suunniteltu noin neljä tuntia ja toisen päivän kestoksi noin viisi tuntia. Tilaisuuksista tehtiin yhteensä kuusi äänitallennetta. (Sähköposti, Heikkilä 14.10.2014; Muistiinpanot, Järvi 23.-24.10.2014)

Ensimmäinen yhteiskeskustelu järjestettiin Mereon Matinkylän Omenatarhassa 3.12.2014. Paikalla olivat tutkija Heikkilä, opiskelija Järvi, palveluvastaava, HR-asiantuntija sekä kehitysvuoropuheluun osallistuneet kuusi työntekijää. Tilaisuudelle oli varattu aikaa kolme tuntia ja se tallennettiin sekä videokameralla että ääninauhurilla. Videotiedostoja tilaisuudesta syntyi viisi kappaletta ja äänitallenteita puolestaan tehtiin kaksi. Äänitallenteet tehtiin lähinnä materiaalin saatavuuden varmistamiseksi. Tutkijoiden käyttöön annettiin myös tilaisuutta varten tehty PowerPoint-esitys. Lisäksi opiskelija Järvi teki tilaisuudesta muistiinpanoja tarkkailijan roolista käsin.(YK1 1-5; Muistiinpanot Järvi, 3.12.2014)

Ennen toista yhteiskeskustelua pidettiin 16.1.2015 suunnittelupalaveri, johon osallistuivat palveluvastaava ja tutkija Heikkilä. HR-asiantuntija ja opiskelija Järvi eivät päässeet tilaisuuteen. Tilaisuudesta tehtiin äänitallenne ja lisäksi tutkija Heikkilä oli tehnyt palaveria varten kahden sivun mittaisen muistion. Tilaisuus kesti noin 44 minuuttia. (SP; Sähköposti, Heikkilä 8.1.2015)

Toinen yhteiskeskustelu toteutettiin 25.2.2015 samassa tilassa kuin ensimmäinen yhteiskeskustelukin. Paikalla olivat tutkija Heikkilä, opiskelija Järvi, palveluvastaava, HR-asiantuntija sekä viisi KVP:uun osallistuneesta kuudesta työntekijästä. Tilaisuudelle oli varattu aikaa kolme tuntia ja se tallennettiin sekä videokameralla että ääninauhurilla. Myös tästä tilaisuudesta syntyi viisi videotiedostoa ja kaksi äänitallennetta. Äänitallenteet tehtiin lähinnä materiaalin saatavuuden varmistamiseksi. Opiskelija Järvi teki tilaisuudesta muistiinpanoja tarkkailijan roolista käsin. (YK2-1, 1-5; Muistiinpanot, Järvi 25.2.2015)

Toinen yhteiskeskustelu uusittiin 31.3.2015. Myös tämä tilaisuus toteutettiin Matinkylän Omenatarhan tiloissa, tosin tällä kertaa aiempia tapaamisia huomattavasti pienemmässä huoneessa. Tilaisuuteen osallistuivat tutkija Heikkilä, opiskelija Järvi, palveluvastaava, HR-asiantuntija sekä neljä KVP:uun osallistunutta työntekijää. Yksi työntekijä oli jättäytynyt prosessista kokonaan pois ja yksi työntekijä oli estynyt. Tilaisuudelle oli varattu aikaa kolme tuntia ja se tallennettiin sekä videokameralla että ääninauhurilla.

Äänitallenteet tehtiin lähinnä materiaalin saatavuuden varmistamiseksi. Tästä tilaisuudesta syntyi kolme videotiedostoa ja yksi äänitallenne. Opiskelija Järvi teki tilaisuudesta muistiinpanoja tarkkailijan roolista käsin. (YK2-2, 31.3.2015; Muistiinpanot, Järvi 31.3.2015)

PV:n jälkihaastattelun teki opiskelija Järvi 27.4.2015 Mereon Matinkylän Omenatarhan palveluvastaavan toimistolla. Jälkihaastattelun runkona toimi tutkija Heikkilän tekemä kysymyspatteristo, jota opiskelija Järvi oli täydentänyt omilla kysymyksillään. Haastattelusta tehtiin äänitallenne ja sen kesto oli noin 53 minuuttia. Lisäksi opiskelija Järvi teki haastattelusta muistiinpanoja. (PV-JH; Muistiinpanot, Järvi 27.4.2015)

Myös HRA:n jälkihaastattelusta vastasi opiskelija Järvi. Haastattelupaikkana oli Mereon Kampin toimipisteen kokoushuone ja haastattelu tehtiin 28.4.2015. Haastattelun runkona toimi sama materiaali, jota käytettiin PV:n haastattelussa. Myös tämä haastattelu tallennettiin nauhurilla ja sen kesto oli noin yksi tunti ja 34 minuuttia. Tallenteen lisäksi opiskelija Järvi teki haastattelusta muistiinpanoja. (HRA-JH; Muistiinpanot, Järvi 28.4.2015)

3.2 Aineiston analysoinnin toteutus

Aineiston analysointi toteutettiin kahdessa vaiheessa. Ensimmäisen analysointivaiheen tarkoituksena oli purkaa materiaali prosessin riittävän tarkan kuvaamisen edellyttämällä tavalla ja muodostaa esiyymmärrys tutkimusaineiston kokonaissisällöstä. Tämä tarkoitti haastatteluista ja tapaamisista tehtyjen ääni- ja videotallenteiden litterointia. Sanatarkkaan litterointiin ei ollut realistisia resursseja, joten tallenteista tehtiin kattavat tiivistetyt muistiinpanot (Hirsjärvi 2007). Oleellisiksi koetuista puheenvuoroista kirjattiin ylös sanatarkkoja sitaatteja. Keskimäärin viiden minuutin mittaisesta ääni- tai videomateriaaliasta tuli noin yhden arkin mittaiset muistiinpanot, mutta erot tässä tarkkuudessa vaihtelivat eri tilaisuuksien välillä huomattavasti. Niistä tilaisuuksista, joista oli sekä ääni- että videotallenne purettiin ainoastaan videot äänitallenteiden toimiessa varmuuskopioina. Prosessin vaiheiden kuvauksessa hyödynnettiin myös opiskelija Järven muistiinpanoja niiden tilaisuuksien osalta, joihin hän oli osallistunut.

Analysoinnin toisessa vaiheessa prosessia tarkasteltiin etsimällä tutkimuskysymysten kannalta oleellisia toistuvia teemoja. Tässä sisällön tarkemman analysoinnin vaiheessa erityisesti PV:n ja HRA:n jälkihaastattelut ja prosessin aikana tehdyt muistiinpanot olivat keskeisessä roolissa. Myös tutkimuskohteiden alkuhaastattelut olivat tarkemman

tarkastelun alla, jotta heidän kokemuksistaan olisi mahdollista muodostaa kattava ja yksityiskohtainen kuva. Analysoinnin toisen vaiheen havaintojen pohjalta tehtiin johtopäätöksiä, joiden validiutta arvioitiin aiempiin tutkimuksiin ja teorioihin vertaamalla.

3.3 Toteutuneen prosessin kuvaus

HR-asiantuntijan alkuhaastattelu (kevät 2014)

Haastattelun aluksi HR-asiantuntija luetteli työtehtäviään sekä faktoja henkilöstöön ja yhdistyksen rakenteeseen liittyen. HRA:n tehtävä oli perustettu yhdistykseen syksyllä 2012 ja siitä lähtien tehtävää oli hoitanut sama henkilö. HRA oli opinnoissaan Haaga-Heliassa perehtynyt HR-johtamiseen ja oli ennen kyseiseen pestiin siirtymistä työskennellyt rekrytoinnin parissa. Häntä oli suoraan pyydetty tehtävään. Yhdistyksen näkökulmasta HRA-tehtävän perustaminen oli tullut ajankohtaiseksi isohkon henkilöstön asioiden keskittämistarpeen vuoksi. Tehtävästään HRA totesi haastattelussa, ettei mitään ollut valmiina vaan että kaikki piti tehdä. Työnsä parhaiksi puoliksi hän nimesi monipuolisuuden ja sen, että sai kehittää asioita alkutekijöistä alkaen. Raskaimpana puolena hän koki työssään priorisoinnin ja olisi ollut halukas ottamaan rinnalleen toisen henkilön vastaaviin tehtäviin. (HRA-AH)

Esimiesten tuki ja osaamisen kartoittaminen sekä kehittäminen olivat HRA:n tärkeimpiä työtehtäviä. HRA linjasi haastattelussa, että hänen tavoitteenaan oli nostaa jokaisen työntekijän ammattitaito keskiöön ja päästä pois *mä olen vain hoitaja* -asenteesta. Osaavan henkilökunnan rekrytoinnin hän totesi olevan haastavaa, sillä osaamistasovaatimus oli valtavan korkealla ja yksityisen hoitoalan palkkataso oli puolestaan matalalla. Esimerkiksi kunnallisella puolella palkkataso oli korkeampi. (HRA-AH)

Yhdistyksen henkilöstön kehittämisen käytäntöjen HRA kertoi sisältävän vuosittaisia kehityskeskusteluja ja kehittämisiltapäiviä. Näiden lisäksi yhdistyksessä oli edellisenä vuotena lisätty uusien työntekijöiden perehdytykseen perehdytyspäivä eli kaikki sinä vuonna aloittaneet kokoontuivat samana päivänä perehtymään yhdistykseen ja tutustumaan henkilöstöön. Kehityskeskusteluiden osana jokaisen työntekijän osaaminen sanoitettiin yhdistyksen käyttämään SYMBA-järjestelmään ja lisäksi tarkoitus oli arvioida eri osaamisia asteikolla nollassa kolmeen. Nollataso tarkoitti, ettei työntekijällä ollut kyseisen tason osaamista, ykköstaso puolestaan tarkoitti perusosaamista,

kakkostaso merkitsi ammattilaisuutta ja kolmostaso puolestaan kyseisen aiheen asiantuntijuutta. HRA:n mukaan esimiesten näkemys työntekijöiden ammatillisen osaamisen tasosta oli, että se on korkea. Kehityskeskusteluiden ja osaamistasojen numeeristen arvojen pohjalta oli tarkoitus muodostaa suunnittelutyön avuksi koko organisaation kattava koonti. (HRA-AH)

Kehittämisiltapäivät olivat HRA:n mukaan joko esimiesten tai työntekijöiden ideoimia ja esimiesten vetämiä tilaisuuksia. Käytänteet vaihtelivat eri yksiköissä ja palautetta näistä tilaisuuksista ei HRA:n suuntaan tullut paljoa. Käytänteiden vaihtelu osaltaan kuvasi sitä murrosta, joka oli seurannut yhdistyksen kasvaessa. HRA kuvasi yksiköiden olleen aiemmin ”kuningatarkuntia” eli kunkin yksikön vastaava oli määritellyt yksikkönsä toimintatavat. HRA:n tehtävän perustamisen jälkeen yhdistyksessä oli pyritty eroon hierarkiasta ja kotikutoisuudesta sekä raskaasta organisaatorakenteesta. Lisäksi oli pyritty luomaan yhteneviä toimintatapoja ja yhtenevää toimintakulttuuria. Yhdistyksessä suunniteltiin brändiuudistusta, mitä voi pitää organisaation uudistamisen selkeänä ilmentymänä. (HRA-AH)

Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien ja aloitteellisuuden HRA totesi vaihtelevan toimipisteittäin, mutta olevan pääosin hyvällä tasolla. Yksikön esimiehen vaikutusta työntekijöiden aloitteellisuuteen HRA korosti ja totesi, että joissain yksiköissä vallitsee edelleen ajatusmalli, että toimintatavat tulevat ylhäältä. Vaikka tämä ajattelumalli on HRA:n näkemyksen mukaan poistumassa, haasteellista oli viestiä työntekijöille heidän mahdollisuutensa oman työnsä kehittämiseen. Isompia työntekijälähtöisiä uudistuksia ei HRA:n mieleen tullut vaan työntekijöiden suunnalta tulleet ehdotukset liittyivät usein esimerkiksi työvälineiden kuntoon. (HRA-AH)

HRA:n mielestä työntekijöillä oli hyvät mahdollisuudet kehittää työtään, mutta ongelmakohtaksi miellettiin usein viestin välittyminen johtoryhmän suuntaan. Esimiesten osalta hän totesi toiminnan olevan luonteeltaan keskustelevaa. Sen sijaan foorumia, jolla HRA:n olisi mahdollisuus kuulla suoraan työntekijöiden kommentteja, ei yhdistyksellä ollut. HRA toisaalta myös epäili tällaisen foorumin järkevyyttä. (HRA-AH)

Työn kehittämiseen osallistumisen HRA näki riippuvan pitkälti esimiehen ja työntekijöiden välisestä vuorovaikutuksesta. Myös tämän aiheen osalta HRA palasi organisaation yhtenevän toimintatavan luomiseen, sillä HRA:n näkemyksen mukaan oleellista oli luoda koko organisaatioon samanlainen toimintatapa työn kehittämiseen liittyen. Arjen kehittämisen esteiksi huonon esimies-työntekijä vuorovaikutussuhteen

lisäksi HRA nimesi työn hektisyyden ja kiireen. Työntekijöillä ei ollut aikaa pysähtyä miettimään työtään. Lisäksi hän mainitsi, ettei työntekijöillä aina jäänyt työvuoroissa aikaa edes raportoida vuoron tapahtumia. HRA teki myös eron työntekijän arjen kehittämisen ja koko yhdistyksen kehittämisen välillä. Jälkimmäisen hän katsoi vaativan tilaa, aikaa ja paikan sekä kuvan kokonaisuudesta. Tähän HRA toivoi TOIMI-hankkeen tuovan osaltaan ratkaisun. (HRA-AH)

Yhdistyksen ja oman tehtävänsä tulevaisuuden HRA näki pääosin positiivisena. Henkilöstöhallinnon prosessit olisivat viiden vuoden kuluessa kunnossa ja raportointityökalut toimisivat. Kaikille olisi selvää, mitä tapahtuu ja miksi. HRA:lla oli vahva usko organisaatioon ja sen johtoon, mutta omasta tulevaisuudestaan organisaation osana hän ei ollut varma. Nykyistä uudistusten ja muutosten vaihetta HRA uskoi seuraavan stabiloitumisen ja ylläpidon kausi, eikä hän nähnyt itseään välttämättä niissä tehtävissä. Toiminnan kehittymisen edellytyksiksi HRA mainitsi uudistumishalukkuuden ja henkilökuntaan panostamisen. Hän totesi, että TOIMI-hankkeen osalta oli mielenkiintoista päästä arvioimaan kahta erilaista työtapaa (KVP ja ITU!) ja hän toivoi hankkeen synnyttävän parempaa yhteishenkeä, ideointia sekä erilaisia mahdollisuuksia tehdä asioita. HRA huomautti lopuksi, että jokaisen on tärkeää pystyä vaikuttamaan omaan työhönsä ja että omista rutiineista irti pääseminen tekee hyvää ja voi olla tosi arvokasta. (HRA-AH)

Palveluvastaavan alkuhaastattelu 10.10.2014

Palveluvastaava kertoi haastattelun aluksi vastuullaan olevista ryhmäkodeista ja KVP:uun osallistuvien työntekijöiden vapaaehtoisuudesta. Kaikki prosessin osallistuneet työntekijät työskentelivät samassa Mereo Matinkylän Omenatarhassa, kolmessa eri yksikössä. Omasta työnkuvastaan PV totesi, että vastaa yksiköiden toiminnasta ja että hän toimii työntekijöiden lähiesimiehenä. PV ei osallistunut hoitotyöhön. Taustaltaan hän oli sosiaalialan ihminen ja oli suuntautunut opiskeluajoista alkaen vanhustyöhön. Yhdistyksen palvelukseen hän oli tullut vuonna 2005 ja toiminut siitä lähtien projektityöntekijänä, vastaavana projektityöntekijänä, sosionomina, vastaavana hoitajana ja palveluvastaavana. Hän oli yhdistystyöuransa aikana ollut lisäksi perhevapailla useampaan kertaan. (PV-AH)

Yhdistyksen strategiset linjaukset ja työ uudelleen organisointi olivat PV:n mukaan vieneet hänet yhä kauemmas hoitotyöstä viimeksi kuluneiden vuosien aikana. Käytännön

työtä ohjasivat asiakkaiden kanssa solmitut hoito- ja palvelusuunnitelmat, joita käytiin säännöllisesti läpi. Varsinainen asiakastyö oli pysynyt samana, mutta käyttöön oli tullut uusia työvälineitä ja ohjelmia. Teknologian olisi PV:n mukaan pitänyt helpottaa työtä, mutta jatkuvat uudet säännökset lisäsivät kirjausten määrää ja veivät aikaa asiakkaan kanssa toimimiselta. PV ei kokenut olevansa pelkkä paperinpyörittäjä ja totesi, että nykyiseen organisaatorakenteeseen päädyttiin yksiköiden tehokkuuden lisäämiseksi ja henkilöstön käytöstä saatavien säästöjen vuoksi. Erityisesti organisaation johtotasoa vähennettiin ja palveluvastaava kuvasi nykyistä organisaatiomallia matalaksi. PV:llä ei ollut lähikollegaa, mutta yhdistyksessä työskenteli tuolloin yhteensä viisi henkilöä vastaavalla nimikkeellä. PV koki HR-asiiantuntijan olevan hänen työssään avuksi. (PV-AH)

Toiminnan kehittämiseen liittyviksi toimenpiteiksi PV mainitsi työntekijöiden vuosittaiset henkilökohtaiset kehityskeskustelut, kehitysiltapäivät ja viikkopalaverit. Kehitysiltapäiviä PV mainitsi järjestettävän tarpeen mukaan kahdesta viiteen vuosittain ja kestoltaan ne ovat noin kolmen tunnin mittaisia. Kehitysiltapäivien aiheisiin lukeutuivat henkilöstörakenne ja asukkaiden hoito- ja palvelusuunnitelmat sekä henkilökunnan esiin nostamat asiat. Työntekijöiden ehdotuksia käsiteltiin myös viikkopalavereissa. PV totesi, että toiminnanjohtaja suhtautui kehittämiseen positiivisesti ja että työn niin vaatiessa toimintatapoja voitiin muuttaa hyvin nopeasti. (PV-AH)

Henkilöstön koulutukseen liittyen PV totesi, että alaan liittyi paljon ajan tasalla pidettävää osaamista esimerkiksi lääkitykseen ja potilasergonomiaan liittyen. Yhdistys toteutti koulutuksia yhteistyössä Amiedun kanssa ja koulutusten sisältöä ohjasivat asetukset henkilökunnan tietotaidoista sekä henkilökunnan omat intressit. PV totesi, että persoonallisuuserot näkyivät koulutusaktiivisuuden saralla. Työntekijöiden peruskoulutustaso oli PV:n näkemyksen mukaan hyvällä tasolla. (PV-AH)

Työhön liittyvien ongelmien ja haasteiden PV totesi tulevan usein esiin henkilökunnan sairaustilanteissa. Vakituisen henkilökunnan puuttuessa työtehtävät saattoivat jäädä roikkumaan ja myös työntekijöiden persoonallisuuserot vaikuttivat asiakastyön sujumiseen, erityisesti tilanteissa, joissa asiakkaalla oli erityistarpeita. Toistuvien haasteiden PV katsoi olevan yhteydessä moniammatilliseen työskentelyyn eli työskentelytiimin eri jäsenillä oli erilainen osaamistausta ja työskentelyn vastualueet jakaantuivat sen mukaisesti. Muutostilanteissa, esimerkiksi henkilökunnan vaihtuessa tai kilpailuskriteerien muuttuessa syntyi näissä usein ongelmia. Lisäksi vuorotyö aiheutti

sen, että todellisuudessa kaikki työntekijät joutuivat tekemään tehtäviä oman erityisosaamisalueensa ulkopuolelta. (PV-AH)

Vastuualueensa työyksiköiden PV totesi olevan pääsääntöisesti itseohjautuvia ja työntekijöiden aloitteiden tekemisen hyvällä tasolla. Henkilökunnalta myös kerättiin työhön liittyviä aloitteita, mutta palveluvastaava ei tiennyt, miten se käytännössä toteutettiin. PV:n näkemyksen mukaan hyvät vaikutusmahdollisuudet työhön lisäävät työhyvinvointia. Kitkaa synnyttävinä elementteinä PV mainitsi henkilöstövaihdokset, ammattitaustoista juontuvat erimielisyydet, työntekoon liittyvän hektisyyden ja yleisellä tasolla henkilöstön sisäiset kemiat. Erimielisyyksien aiheet käsittelivät usein työtehtävien tarpeellisuutta asiakkaan näkökulmasta. PV totesi, että usein asiakkaita ”hoidetaan liikaa” ja että ihmisen elämään kuuluu paljon muutakin kuin puhtaus ja ruoka. Virikkeellisuuden puute nousi kehitystilanteissa toistuvasti esiin ja yhdeksi merkittäväksi syyksi tälle PV nosti liian tiukat henkilöstöresurssit.(PV-AH)

PV:n mukaan työntekijöiden kehittämishalukkuus oli esimiehestä ja tämän ammattitaidosta kiinni. Organisaation hän totesi olevan avoin uusille ideoille, mutta lisäsi ettei tunne omaa esimiestänsä kovinkaan hyvin. Työntekijöiden välillä hän oli havainnut huomattavia eroja ja totesi, etteivät jotkut työntekijät halua olla kehittäjiä. Työntekijöiden välistä ilmapiiriä PV kuvasi kannustavaksi. (PV-AH)

Oman haasteensa työn kehittämiseen toi PV:n mukaan asiakkaan määrittelyyn liittyvät tekijät. Toisaalta asiakkaana oli kaupunki ja toisaalta asiakkaana oli vanhus. Kaupungin toimiessa tilaajana, se määritteli esimerkiksi henkilöstörakenteen, jolloin työn hoidollisuus usein korostui. Kaupungin säännölliset auditoinnit asettivat työskentelyllä runsaasti reunaehdoja. PV halusikin kehittää toimintaa asukkaiden kokonaisvaltaisen huomioimisen näkökulmasta. (PV-AH)

PV katsoi viihtyvänsä työssään erittäin hyvin ja koki työnsä merkitykselliseksi. Hän tunsikin myös pystyvänsä vaikuttamaan työssään ja koki esimiesaseman edesauttavaksi tätä. PV näki itsensä samoissa tehtävissä myös tulevaisuudessa ja uskoi myös työnsä pysyvän melko samanlaisena. Kehitysvuoropuheluun hän suhtautui mielenkiinnolla ja toivoi, että työntekijät sitoutuisivat prosessiin. Työntekijöiden motivaatiosta PV totesi vielä, että osa henkilökunnasta on innoissaan kysellyt häneltä, että ”mikä juttu tää on.”(PV-AH)

Palveluvastaavan ja HR-asiantuntija ensimmäinen perehdytyspäivä 23.10.2014

Kehitysvuoropuhelu-menetelmän käytännön toteutuksen aloitus oli kahtena perättäisenä päivänä 23.-24.10.2014 järjestetty Omenatarhan palveluvastaavan ja Mereon HR-asiantuntijan perehdytys. Perehdytettävänä oli myös vastaava työpari Lohjan kaupungin vanhuspalvelusta. (Muistiinpanot, Järvi 23.10.2014)

Reilua viikkoa ennen perehdytystilaisuutta oli perehdytettäville lähetetty sähköpostitse ennakkotehtävä. Ennakkotehtävänä perehdytettävien tuli lukea kaksi tekstiä ja tehdä kaksiosainen pohdintatehtävä. Pohdintatehtävää perehdyttävät tutkijat kuvasivat termillä pieni. Luettavat tekstit olivat *Toiminnan teoria ja työhön liittyvän hyvinvoinnin rakentuminen* teoksesta Viimeinen työkirja? (Paso, Mäkitalo, Palonen (toim). 2001, 36-55) ja *Mitä työhyvinvoinnille tapahtuu muutoksessa?* teoksesta Työ, työ ja työ (Mäkitalo & Paso 2008, 22-27). (Sähköposti, Heikkilä, 14.10.2014)

Pohdintatehtävän ensimmäisessä osassa perehtyjien tuli tutustua niin sanottuihin työn historiallisiin kehitystyyppeihin taulukkomuodossa. Aineistoon tutustumisen jälkeen heidän tuli pohtia, millaisia piirteitä heidän omaan työhönsä sekä organisaatioonsa liittyi sekä mihin suuntaan heidän työnsä oli kehittymässä. Vastaamista varten tutkijat olivat laatineet valmiin pohjan, johon perehdytettävät tekivät merkintänsä rastittamalla sekä piirtämällä kehityssuuntaa osoittavia nuolia. (Sähköposti Heikkilä 14.10.2014)

Ennakkotehtävän toinen osa oli niin sanottu kehityspolkulakana. Kehityspolkulakanan avulla työ pilkottiin taulukkoon kahdeksaan osaan Työtoiminnan täydennettyä mallia (ks. Kaavio 2) mukailten. Vasempaan sarakkeeseen tuli näin ollen tekijä, yhteisö, asiakas, työn kohde, työn tulos, välineet, säännöt ja työnjako sekä toimintatapaa kuvaava nimi. Ajallisia ulottuvuuksia taulukkoon tuli kolme: ennen, nyt ja tulevaisuudessa. Taulukko sisälsi runsaasti apukysymyksiä ja tehtävänanto oli täyttää taulukko oman yksikön tai organisaation näkökulmasta. Tehtävän ohjeistus oli yksityiskohtainen ja kattava. (Sähköposti, Heikkilä 14.10.2014)

Ensimmäisen perehdytyspäivän aikana keskityttiin muutoksen, toiminnan ja työhyvinvoinnin teoreettiseen tarkasteluun. Sisällöllisessä keskiössä oli luvussa 1.3 käsitelty ekspansiivisen oppimisen teoria, työ muuttuvana toimintajärjestelmänä ja ekspansiivisen oppimisen syklimalli. Perehdytyksen ensimmäisenä päivänä pyrittiin löytämään vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Mistä muutoksessa on kyse, miten työtä tarkastellaan toimintana ja miten toiminnan tarkastelu liittyy työhyvinvointiin? Lisäksi pohdittiin, miksi työn mielekkyys voi kadota sekä tarkasteltiin ammatillisen kehityksen

syklimalia. Tutkijoiden pitämän PowerPoint-esityksen seuraamisen lisäksi perehtyjät tekivät soveltavan harjoitustehtävän, jossa he hyödynsivät ennakkotehtävän muistiinpanoja. (Muistiinpanot, Järvi 23.10.2014)

Perehdytystilaisuuden aluksi tutkija Heikkilä esitteli hankkeen ja siinä kokeiltavat menetelmät. Lisäksi hän kertoi, miksi ja kenelle nämä menetelmät oli suunniteltu ja korosti niiden työntekijälähtöisyyttä. Tutkija Heikkilä kertoi myös suunniteltua aikataulua ja huomautti, että hankkeen kannalta intensiivinen jakso on käynnissä oleva syksy sekä alkuvuosi 2015. Tarkkoja päivämääriä tutkimuskohteissa tapahtuvaan käytännön toteutukseen ei tässä vaiheessa määritelty. (Perehdytys 1)

Siirtyessään kehitysvuoropuhelun tarpeellisuuden esittelyyn tutkija Heikkilä totesi esityksen etenevän nopealla tahdilla ja kehotti kuulijoita kysymään, jos jää epäselviä asioita. Noin kymmenen minuutin kohdalla tutkija Heikkilä tiedustelikin, oliko perehtyjillä kysyttävää. Käsiteltävänä olleet ongelmien ilmenemiset työyhteisössä olivat perehdytettävälle ilmeisen tuttuja ja kysymyksiä ei vielä tässä vaiheessa heidän puoleltaan esitetty. (Perehdytys 1)

Tutkija Heikkilä jatkoi kehitysvuoropuhelumenetelmän taustoittamista ja esitteli prosessin vaiheet karkeasti kaaviokuvan avulla. Noin viidentoista minuutin kohdalla hän tiedusteli jälleen, onko kuulijoilla jotain kysyttävää, mihin tilaisuuden toinen vetäjä projektipäällikkö Ylisassi totesi, että kyseessä oli moniportainen prosessi, jonka käyttöön kuulijat tultaisiin ohjaamaan. Ylisassi lisäsi, ettei koko menetelmää ollut tarkoitus saada haltuun sormia napsauttamalla vaan vaihe vaiheelta tutkijoiden avustuksella. Ennen oman puheenvuoronsa varsinaista aloitusta Ylisassi totesi vielä, että perehdytyksen on tarkoitus esitellä KVP:uun liittyvät työvälineet ja teoriatausta. (Perehdytys 1)

Projektipäällikkö Ylisassi jatkoi tilaisuutta käsittelemällä muutosta, tuotantoa ja palvelukonsepteja. Esimerkkitapausten kohdalla Ylisassi viittasi ennakkotehtävään ja erityisesti Viktorin ja Boyntonin muotoilemiin Palvelu- ja toimintakonseptien historiallisiin tyyppeihin. Esimerkkitapauksina Ylisassi käytti perhepäivähoidon, siivouksen ja kirjaston muutosta keskittyen muutoksen paikantamiseen. Kun tilaisuutta oli kestänyt hieman yli 35 minuuttia, syntyi ensimmäinen hieman runsaampi keskustelu Ylisassin, Heikkilän ja HRA:n välille liittyen työn luonteen muuttumiseen ja muutoksen käsitteeseen. Keskustelun keskeisin havainto oli, että muutos on pitkään nähty työelämässä normaalin tilan vastaisena ”poikkeuksellisenä tilana” ja että aiemmin on ollut vallalla käsitys, ettei muutoksessa olevaa kannata tarkastella. HRA lisäsi, että

muutos terminä koetaan negatiivisena ja että saattaisi olla parempi puhua jatkuvasta kehityksestä. Siivousesimerkin myötä myös palveluvastaava osallistui keskusteluun toteamalla, ettei kotisiivous enää toimi ammattimaisessa työympäristössä.(Perehdytys 1)

Seuraavaksi Ylisassi siirtyi käsittelemään muutokseen liittyviä jaksamisongelmia ja niiden taustoja. Tässä vaiheessa perehdytettäville esiteltiin Engeströmin muutossykliä mukaillen toiminnan muutoksen vaiheet ja jaksamisen haasteet. Syklimallin merkitystä muutosvaiheen tunnistamisen apuna korostettiin tutkijoiden toimesta ja lisäksi perehdytettäviä kehoitettiin paikallistamaan työyhteisönsä johonkin syklin vaiheeseen. PV kommentoi, että on jännää, miten eri vaiheissa ei ihmiset voivat olla ja että muutos vaatii malttia. Tähän Ylisassi vastasi, että hetken kuluttua perehdytyksessä oli tarkoitus pureutua henkilökohtaisen syklin ja muutossyklin eriaikaisuuden ilmenemiseen. Tutkija Heikkilä lisäsi, että tilanteissa, joissa työntekijät eivät pääse pohtimaan muutoksen tarpeellisuutta, on seurauksena usein muutosvastarintaa johdon jalkauttamiin uudistuksiin. Ylisassi täydensi vielä tätä toteamalla, että sen pohtiminen mistä mihin ollaan menossa, on motivoitumisen kannalta tärkeää.(Perehdytys 1)

Noin tunnin jälkeen Ylisassi totesi, että ennen kahvitauko käsiteltäisiin vielä yksi asia. Engeströmin toimintakolmion avulla Ylisassi lähti käsittelemään työtä toimintana ja avaamaan, mikä muutoksessa itse asiassa muuttuu. Ylisassi totesi toimintakolmiosta, että tämä ”on jo tuttua kaikille...”, mutta todellisuudessa näin ei taitanut olla. Heikkilä täydensi muutoksen luonnetta toteamalla, että usein toiminnan kohteen muutos aiheuttaa haasteita ja että yhden osan muutos merkitsee usein muutosta myös muille osille. Ylisassi nosti esimerkkitapauksen toimintaohjauksen vaikutuksesta aikatauluihin, mitä perehdytystilaisuuteen osallistunut Lohjan kaupungin vanhuspalveluiden edustaja kommentoi omien kokemustensa perusteella. Heikkilä täsmensi, että kyseisessä tapauksessa vaikutukset näkyivät erityisesti työnjaossa, mihin Lohjan edustaja vastasi toteamalla, ettei ”osannut edes alkuun ajatella, kuinka moneen palikkaan (toiminnanohjauksen) uusiminen vaikuttaa”. Tilaisuuden kestänyt tunnin ja yhdeksän minuuttia oli vuorossa kymmenen minuutin mittainen tauko. (Perehdytys 1)

Tauon jälkeen tutkija Heikkilän johdolla perehdytettävät aloittivat ennakkotehtävään nojaten muutoksen hahmottamisen harjoittelun. PV ilmoitti, ettei ollut tehnyt ennakkotehtävään ja myös muut osallistujat kertoivat valmistautuneensa huonosti. Ilmeisesti syynä tähän oli yleinen ajan puute. Perehdytystilaisuutta jatkettiin vapaamuotoisella parikeskustelulla ennakkotehtävän yhteydessä lähetetystä taulukosta, jossa kuvattiin Viktoria ja Boyntonia (1998) mukaillen työn historiallisia kehitystyyppejä.

Keskustelun aikana HRA totesi Mereon organisaation olevan murrosvaiheessa ja PV puolestaan nosti esiin työn kehitysvaiheiden päällekkäisyyden. Lisäksi PV ja HRA keskustelivat tiedon siirtymiseen liittyvistä haasteista, erityisesti uuden työntekijän näkökulmasta. (Perehdytys 2)

Parikeskustelujen yhteenvedossa HRA toi esiin monimutkaisten järjestelmien synnyttämän lisääntyvän ohjeistamisen ja toimintaohjeiden laatimisen. Lisäksi HRA puhui näiden ohjeistusten jatkuvasta päivittämisen tarpeesta sekä tietotekniikan mukanaan tuomista hallinnollisista tehtävistä. Näitä havaintoja tutkija Heikkilä kommentoi toteamalla, että järjestelmien sähköistäminen näkyy monissa yhteyksissä. Projektipäällikkö Ylisassi puolestaan nosti esiin sähköistämisen vaikutukset esimiestyöhön ja -työtehtäviin: valvonta on muuttumassa valvonnasta mahdollistamiseen (Perehdytys 2)

Seuraavaksi perehdytystilaisuudessa siirryttiin parityöskentelyyn toimintajärjestelmien pilkkomisen muodossa. Tutkija Heikkilä ohjeisti työpareja käyttämään joko kolmio- tai lakanamallia ja Ylisassi puolestaan kehotti pareja tekemään tehtävän suurpiirteisesti ja nopeasti. Ylisassi arvioi tehtävän tekemiseen käytettäväksi ajaksi noin kymmenen minuuttia, mutta siihen kului yli kaksikymmentä minuuttia. (Perehdytys 2) Tehtävän aikana Ylisassi kävi PV:n ja HRA:n luona pariin otteeseen kyselemässä etenemistä sekä hoputtamassa työparia. (Perehdytys 3)

Kummankin työparin tehtävän purkuun käytettiin noin kaksitoista minuuttia. Havainnot työn muutoksesta olivat samansuuntaisia: kodinhoitajasta on siirrytty kotipalvelun työntekijöihin ja hoitajiin. Työnjaossa oli Mereon osalta siirrytty hierarkiasta matalampaan ja itseohjautuvampaan organisaatioon. HRA kuvasi palvelun muuttuneen kotikutoisesta uudistuvaan ja tasalaatuisempaan. Työntekijöiden kompetensseja pohdittaessa PV mietti, onko heillä oikeanlaisia työntekijöitä, mitä HRA puolestaan kommentoi toteamalla, että moniosajien tarve on kasvanut. Työssä kohdattua muutosta HRA kommentoi huomauttamalla, että ”Usein unohtuu kertoa miksi!” ja että hän oli alkanut kirjoittaa ohjeistuksiin niiden muuttuessa, että minkä takia uudistus otetaan käyttöön. (Perehdytys 3)

Ylisassi tiedusteli tehtävän purun jälkeen perehtyjien tuntemuksia tällaisen vanha-uusi - akselilla toimivan muutoksesta käyttämisestä. PV totesi, että hänen pitämiinsä muutosiltapäiviin tämän kaltainen teoriaan nojaava jäsennyväline voisi tuoda hyvää tarkkuutta. Heikkilä jatkoi ajatusta kertomalla, että KVP:lla haetaan oivalluspohjaa

työntekijöille eli nämä voivat poimia esitellyistä teorioista ja välineistä eri asioita. Työhyvinvoinnin näkökulmasta muutoksen tulisi edetä samanaikaisesti työn konseptin ja työntekijän osaamisen osalta. Tällä varmistetaan osaltaan, että työn mielekkyys säilyy. KVP:ssa haetaan työntekijälle työkaluja työhön liittyvien innostavien ja lannistavien tekijöiden tunnistamiseen. Heikkilä esitteli aiheeseen liittyen perehtyjille Jorma Mäkitalon lanseeraaman termin ”kohdehyvinvointi” ja sen edistäminen. (Perehdytys 3)

Seuraava kymmenen minuutin jakso käytettiin työhön liittyvän innostuksen pohdintaan. Keskustelussa perehtyjien puolelta aktiivisin osallistuja oli HRA, joka nosti esiin työntekijän ikään liittyvät tekijät sekä työntekijän syklin vaiheen tunnistamisen. Keskustelun jälkeen Heikkilä tiedusteli, jaksavatko perehtyjät vielä puolisen tuntia. (Perehdytys 3)

Heikkilä totesi perehdytyspäivästä, että ” Tässä on vyörytetty massaa siitä, mitä kaikkia teorioita ja malleja toimintaan liittyy.” Hän jatkoi toteamalla, että perehdytyksessä tulnaisiin käymään asioita KVP:n kannalta vaihe vaiheelta, pienempinä palasina ja pääkohtiin keskittyen. Tämän jälkeen Heikkilä kävi läpi KVP:n kannalta oleelliset asiat, joita ensimmäisessä yhteiskeskustelussa olisi tarkoitus käsitellä. Hän myös kehotti kysymään epäselviä kohtia ja tiedusteli, oliko perusrakenne toimiva. Tähän perehtyjät vastasivat myöntävästi. (Perehdytys 3)

Ensimmäisen perehdytyspäivän viimeisenä osiona tutkija Heikkilä kävi läpi työn ongelmatilanteiden tulkintaa. Työn sujumattomuuteen vaikuttavia asioita esiteltiin sekä yksilö- että järjestelmätason tulkintojen kautta. Erityisesti keskityttiin pohtimaan ongelmiin sidoksissa olevia myyttejä eli usein itsestään selvinä pidettyjä asioita. Esimerkkeinä Heikkilä mainitsi kiireen, kaaoksen ja asenteen. Hän painotti, että nämä asiat pitää purkaa auki ja konkretisoida esimerkkien avulla. (Perehdytys 3)

Perehdytyspäivän lopuksi perehtyjät saivat vielä lyhyen ohjeistuksen välitehtävään, joka oli tarkoitus tehdä heti seuraavaksi päiväksi. Tutkijat painottivat, että tehtävän voi tehdä ”köykäisellä otteella” ja että materiaalista ei kannata ahdistua. Lopuksi tutkijat vielä totesivat, että toisena perehdytyspäivänä olisi tarkoitus pureutua KVP:n konkreettiseen käytännön toteutukseen. (Perehdytys 3)

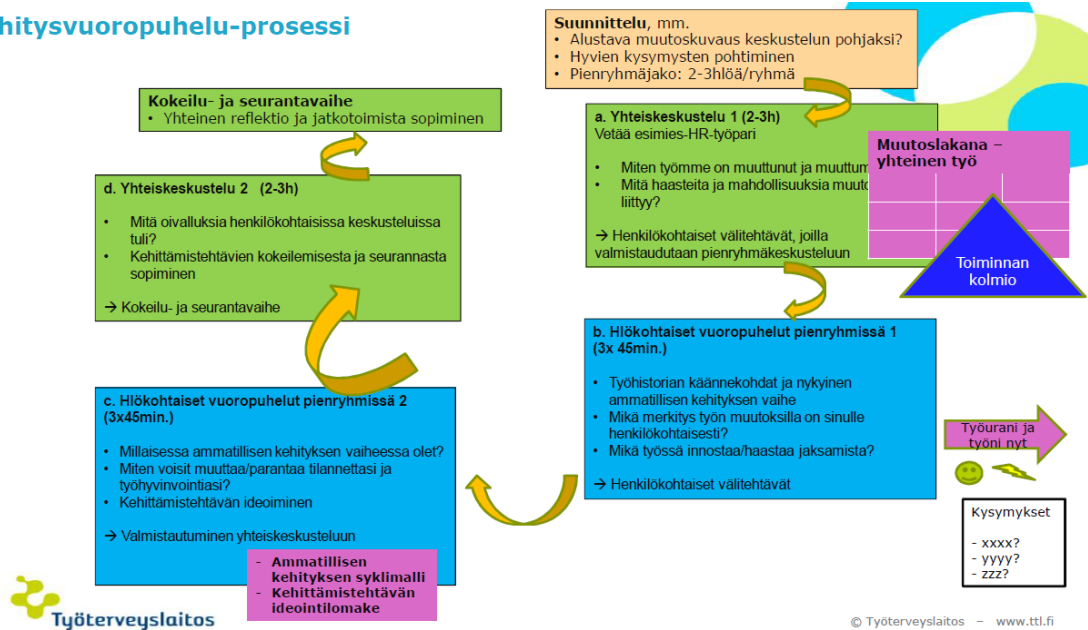
Palveluvastaavan ja HR-asiantuntija toinen perehdytyspäivä 24.10.2014

Toisen perehdytyspäivän aluksi tutkija Heikkilän opastuksella käytin läpi perehtyjien omia ammatillisia syklejä, joita he olivat välitehtävässään pohtineet. PV:n esitteli oman syklinsä, josta Ylisassin ja Heikkilän johdolla poimittiin keskeisiä muutoskohtia ja syitä muutoksille. Lisäksi pohdittiin muutosten vapaaehtoisuutta ja syklien kokoja sekä useamman päällekkäisen syklin mahdollisuuksia. PV:n syklin käsittelyyn käytettiin noin kaksikymmentä minuuttia. Heikkilä totesi päivän aikatauluista, että tarkoitus oli edetä joustavasti ja käyttää paljon aikaa suunnitteluun. (Perehdytys 4)

Toisen esimerkkitapauksen jälkeen Heikkilä muistutti, että työntekijöiden oli tarkoitus pienryhmäkeskusteluissa käydä läpi omia työuriaan vastaavalla tavalla. Ylisassi totesi, että ”oman jutun” tarkastelu oli otettu aiemmissa toteutuksissa hyvin vastaan. Tässä vaiheessa päivää oli kulunut hieman yli 40 minuuttia ja Heikkilä ohjasi tilaisuuden edellisen päivän lopetukseen eli KVP-prosessin vaiheiden tarkasteluun. (Perehdytys 4)

Hankkeessa käytetty Työterveyslaitoksen version on esitelty kuviossa 3. KVP:n vaiheet ja välineet sekä kehittävän vuoropuhelun idea pyrittiin esittelemään sillä tavalla, että palveluvastaava ja HR-asiantuntija pystyisivät toimimaan prosessin ohjaajina. KVP:n ohjaajien kolme keskeisintä tehtävää ovat (1) tukea työtyöyhteisön keskustelua ja uudenlaisen näkemyksen muodostamista. Tämä pitää sisällään työhön liittyvien ”myyttien” taakse sukeltamisen, konkreettisiin esimerkkeihin palauttamisen sekä henkilökohtaisten ammatillisten polkujen, kehittämistehtävien ja toiminnan muutoksen asettamisen vuoropuheluun. (2) Toisena tehtävänä on oman näkökulman ja omien tietojensa tuomisen mukaan keskusteluun. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi organisaation strategioiden avaamista. (3) Kolmas ohjaajan tehtävä on auttaa vuoropuhelusta esiin nousevien kehittämisideoiden muotoilemisessa toteutuskelpoisiksi tehtäviksi sekä tarjota tarpeen mukaan tukea niiden toteuttamisessa. (Perehdytys 3; Perehdytys 4; Kehitysvuoropuhelu-prosessi diasarja)

Kehitysvuoropuhelu-prosessi



Kuvio 3. Kehitysvuoropuhelu-prosessi Työterveyslaitoksen TOIMI-hankkeessa (Kehitysvuoropuhelu-prosessi diasarja, 22.- 23.10.2014. TTL)

Prosessin esittelyn jälkeen HRA tiedusteli aikarajojen tiukkuutta eli miten tulisi ohjeistaa työntekijät tilanteeseen, jossa aika loppuu kesken. Tutkija Heikkilän näkemyksen mukaan kyse oli lähinnä siitä, minkä verran keskusteluihin oli käytännössä mahdollista varata aikaa. Heikkilän mukaan olisikin mielenkiintoista nähdä, mitä työntekijät annetussa ajassa saisivat tehtyä. Oleellisinta olisi hänen mukaansa kuitenkin saada keskeiset asiat käsiteltyä, kuin se, kuinka kauan keskustelut kestäisivät. (Perehdytys 4)

Tutkija Heikkilä huomautti lisäksi, ettei materiaalissa selkeästi näkynyt se työskentely, joka oli tarkoitus tehdä ennen pienryhmäkeskusteluja ja niiden välissä. Erityisesti puhuttajan olisi syytä tutustua käsittelyyn nostettavia asioita. Keskustelujen käytännön ajallisesta toteutuksesta hän kertoi, että monenlaisia ratkaisuja oli kokeiltu. Vuorotyön haasteet varmasti osaltaan sanelisivat toteutuksia. (Perehdytys 4)

Toisen perehdytyspäivän aikana sovittiin aikataulu prosessin toteutukselle. Ensimmäinen yhteiskeskustelu (a.) sovittiin toteutettavaksi 3.12.2014 ja toinen yhteiskeskustelu (d.) päätettiin tässä vaiheessa toteuttaa 22.1.2015. Näiden tapaamisten välissä prosessiin osallistuvat työntekijät toteuttaisivat kolmen hengen pienryhmissä vuoropuhelut (b. ja c.). Henkilökohtaisia vuoropuheluja tulisi olla kummasakin ryhmässä yhteensä kuusi kappaletta eli kukin ryhmän jäsen toimisi kahdesti puhuttajana, keskushenkilönä ja

kirjuri/havainnoijana. (Perehdytys 5; Kehitysvuoropuhelu-prosessi diasarja; Kehitysvuoropuhelu – Osallistujan työvihko)

Työntekijöille laaditun Kehitysvuoropuhelu – osallistujan työvihkon kokeiluversioon tutustumalla PV ja HRA tutustuivat prosessin kulkuun osallistujien näkökulmasta. Kokeiluversion ovat laatineet tutkija Heikkilä ja projektipäällikkö Ylisassi. Työvihko sisältää menetelmän lyhyen esittelyn ja tilaa muistiinpanoille yhteiskeskusteluissa. Vihko keskittyy ohjeistamaan työntekijät pienryhmäkeskusteluihin eli siinä esitellään puhuttajan, keskushenkilön ja kirjuri/havainnoijan tehtävät keskusteluissa sekä niihin valmistautumisessa. Ohjeet ovat hyvin yksityiskohtaiset ja erityisesti prosessin eri vaiheissa esitettäviä kysymyksiä listataan runsaasti. Vihossa on lyhyet esittelyt ja valmistautumisohteet yhteiskeskusteluihin (a. ja d.) liittyen. Työvihon lisäksi PV:lle ja HRA:lle annettiin tarkentavia vinkkejä, joille ohjeistaa työntekijöitä eri pienryhmäkeskusteluissa käytettäviin rooleihin liittyen. (Kehitysvuoropuhelu – Osallistujan työvihko; Perehdytys 4)

Toisen perehdytyspäivän aamun viimeisenä teoriaosuutena käytiin läpi, mitä kriteereitä tulisi käyttää, jotta kehittämistehtävien valinta olisi onnistunutta. Työntekijöiden kehitysvuoropuhelun aikana luomilla kehittämistehtävillä on kolme selkeää tarkoitusta: (1) ne vievät henkilön ammatillista tilannetta eteenpäin; (2) ne tukevat työn sujumista ja työhyvinvointia; (3) ne vahvistavat työntekijän toimijuutta eli mahdollisuutta vaikuttaa muutoksessa ja omassa työssä. Toimivan kehittämistehtävän arviointiin PV ja HRA ohjeistettiin käyttämään smart-periaatetta (specific, measurable, achievable, realistic, timed) eli tehtävän tulisi olla yksilöity, mitattavissa oleva, saavutettavissa oleva, realistinen ja ajallisesti määritelty. HRA kiinnitti huomiota erityisesti saavutettavuuteen. Ylisassi kommentoi tätä aihetta toteamalla, että tehtävän oli tarkoitus olla realistinen ja että haasteiden edessä olisi hyvä edetä pienin askelin. Heikkilä kommentoi aihetta lisäämällä, että kehitystehtävästä työntekijän vastuulle voi tulla myös vain pieni osa. (Perehdytys 4;; Perehdytys 5; Kehitysvuoropuhelu-prosessi diasarja)

Viimeinen tunti ennen ruokataukoa käytettiin ensimmäisen yhteiskeskustelun suunnitteluun. Suunnittelun aluksi Ylisassi tiedusteli perehtyjien tuntemuksia suunnittelun aloittamiseen ja hän lisäksi huomautti, että heille oli hyvin tiiviisti esitelty monitahoinen työvälineiden ja teorioiden kirjo. Pienryhmäkeskustelujen ohjeistamisesta syntyi keskustelu, sillä osallistujan työvihon tarjoama rakenne oli tältä osin hieman epäselvä. Sekä Heikkilä että Ylisassi painottivat ensimmäisen ja toisen

pienryhmäkeskustelun toisistaan poikkeavia ohjeistuksia ja tarkoituksia. (Perehdytys 5; Kehitysvuoropuhelu – Osallistujan työviikko)

Suunnittelun tueksi PV:lle ja HRA:lle annettiin kopiot osallistujien työvihoista ja pohjat, joihin yhteiskeskustelun runkoa oli mahdollista hahmotella. Ylisassi ja Heikkilä kehottivat osallistujia pohtimaan, minkälainen toteutustapa istuisi parhaiten juuri heidän työympäristöönsä. Erityisesti perehtyjä kehoitettiin pohtimaan, kuinka strukturoitua rakennetta kannattaa lähteä hakemaan. Ensimmäiset kysymykset, joita tutkijoille käytännön toteutukseen liittyen esitettiin, liittyivät yhteiskeskustelujen välisen ajan pituuteen. Tutkija Heikkilän ohjeistus oli noin kaksi viikkoa. Suunnitteluun ryhdyttäessä Ylisassi totesi vielä, että valittuja ratkaisuja oli tarkoitus pohtia yhdessä tutkijoiden kanssa. (Perehdytys 5)

Suunnittelun aikana Heikkilä ja Ylisassi kommentoivat ja ohjeistivat PV:n ja HRA:n ideointia sekä vastailivat näiden esittämiin kysymyksiin. Erityisesti ensimmäisen yhteiskeskustelun aihealueiden käsittelyn vaatimiin ajallisiin resursseihin tutkijat tarjosivat runsaasti aiempien toteutusten tuottamien kokemusten informaatiota. Aikaresurssien pohtimisen lisäksi työpari käytti suunnittelussa runsaasti aikaa käytettävien materiaalien valintaan sekä tapaamisen sisäisen rakenteen pohtimiseen. HRA:n osaaminen henkilöstökoulutusten suunnittelussa näkyi runsaassa ideoinnissa sekä monipuolisessa aiheiden käsittelyssä. HRA myös painotti työntekijöiden motivoinnin ja hankkeen esittelyn – miksi tätä tehdään – tärkeyttä. PV:lla puolestaan oli varsin selkeä näkemys työntekijöille sopivimmista materiaaleista sekä myös toteutuksen aikataulutuksesta. PV kantoi lisäksi huolta työntekijöiden jaksamisesta kolmen tunnin mittaiseksi suunnitellun yhteiskeskustelun suhteen. (Perehdytys 5)

Suunnitteluun käytettiin aikaa hieman yli tunti, jonka jälkeen perehtyjät pitivät ruokatauon. Tauon jälkeen Heikkilä muistutti luottamuksellisen ilmapiirin luomisen tärkeydestä sekä siitä, että pienryhmätyöskentelyn ohjeistaminen työntekijöille oli koko prosessin onnistumisen kannalta keskeistä. Osallistajat kävivät tämän jälkeen lyhyen keskustelun työntekijöille jaettaviin materiaaleihin sekä toteutuksen aikataulutukseen liittyen. HRA oli hieman skeptinen heidän suunnitelmaansa kahdeksan viikon tavoiteaikatauluun, sillä joulukuusi osui keskelle ajanjaksoa. PV puolestaan otaksui, että tarve KVP:n kaltaiselle keskustelulle oli usealla työntekijällä niin suuri, että tiivis aikataulu saattaisi toimia hyvin. (Perehdytys 6)

Perehdytystilaisuuden viimeiset kaksikymmentä minuuttia käsiteltiin pienryhmäkeskustelujen jälkeistä toista yhteiskeskustelua. Tutkija Heikkilä kävi läpi asiat, joita toisessa yhteiskeskustelussa oli tarkoitus käsitellä. Ylisassi totesi, että työpareilla oli myös mahdollisuus ”sparraukseen” eli noin parin tunnin mittaiseen suunnittelupalaveriin yhdessä Heikkilän kanssa. Tämä siitä syystä, ettei perehdytyksessä suunniteltu toisen yhteiskeskustelun toteutusta. Lopuksi Heikkilä kiitti osallistujia intensiivisestä työskentelystä. (Perehdytys 6)

Ensimmäinen yhteiskeskustelu 3.12.2014

KVP-syklin ensimmäinen yhteiskeskustelu toteutettiin Matinkylän Omenatarhan yhteistilassa 3.12.2014. Tilaisuudelle oli varattu aikaa kolme tuntia ja sen vetämisestä vastasivat PV ja HRA. Ohjaavina havainnoitsijoina toimivat tutkija Heli Heikkilä ja opiskelija Sampo Järvi. Tilaisuus videoitiin ja lisäksi siitä tehtiin äänitallenne.

Tilaisuuden kulusta vastasivat PV ja HRA. Perehdytyksessä käytetyistä materiaaleista PV ja HRA olivat työstäneet oman esityksensä ja työntekijöille annettiin tilaisuudessa Kehitysvuoropuhelu – osallistujan työvihko. HRA esitteli aluksi mitä päivän aikana tultaisiin tekemään sekä kertoi yleistä taustaa hankkeeseen hakeutumisesta sekä motivoi työntekijöitä korostamalla kehityshankkeen työntekijälähtöisyyttä sekä työntekijöiden merkitystä yhdistykselle. HRA puhui myös työntekijälähtöisen kulttuurin luomisesta yhdistykseen ja totesi, että ”saa sanoa, mikä mättää.” Lisäksi hän kertoi Mereon organisaation muutoksesta. (YK1-1)

HRA esitteli hyvin lyhyesti kehitysvuoropuhelun vaiheet ja tavoitteet. Tähän prosessin onnistumisen kannalta hyvin keskeiseen aiheeseen käytettiin aikaa ainoastaan neljä minuuttia. HRA totesi, että ohjeistukseen palataan myöhemmin ja että työntekijöille jaettaisiin myös myöhemmin työkirjat, joista ohjeistus löytyy. Aikataulusta HRA totesi tässä vaiheessa, että pienryhmäkeskustelut olisi tarkoitus ajoittaa siten, että toinen yhteiskeskustelu voitaisiin toteuttaa tammikuun 22. päivänä. (YK1-1)

HRA:n pitämä aloituspuheenvuoro jatkui työn ja yksilön muutoksen pohdinnalla. Ammatillisen koulutuksen ja työn sisällön yhteensopivuuden kautta HRA eteni käsittelemään muutoksen synnyttämiä kriisejä työn mielekkyyden näkökulmasta. Omasta työstä motivoituminen oli HRA:n mukaan kaiken keskiössä. Lisäksi hän totesi, että

muutos saattaa tulla ajankohtaiseksi myös sitä kautta, että työntekijän omat tavoitteet voivat muuttua. (YK1-1)

Muutoksen synnyttämien isojen ja pienten ongelmien käsittelyn HRA linkitti Kehitysvuoropuhelun pienryhmäkeskusteluihin. Näihin keskusteluihin liittyvän roolijaon sekä niiden keskeisimmät ominaisuudet HRA kävi läpi minuutissa. HRA totesi pienryhmäkeskustelujen olevan työntekijöiden oma hetki, jossa he voivat luottamuksellisesti keskustella niistä asioista, jotka he itse kokevat sellaisiksi, mitä haluavat jakaa. HRA lisäsi, että pienryhmäkeskustelujen lähtökohdat ja tukikysymykset löytyvät jaettavista materiaaleista ja hän kannusti esittämään kysymyksiä pienryhmäkeskusteluihin liittyen. Työntekijät eivät tässä vaiheessa kysyneet mitään. (YK1-1)

HRA:n aloitus kesti noin kaksikymmentä minuutti, minkä jälkeen vetovastuun otti palveluvastaava (PV). PV aloitti esityksen esittelemällä megatrendien käsitteen ja jatkoi tästä teknologian kehityksen tuomiin mahdollisuuksiin. Yhdistyksen kasvuun ja työhön liittyvään yksilöllisyyteen pohjautuen PV siirtyi pohtimaan muutoksen kohtaamisen haasteita. Työntekijöiden vaihtuvuus, kiire, tehottomuus ja päällekkäiset työt nousivat esiin PV:n pohtiessa työn punaisen langan ja työntekijän oman työnkuvan hukkumista. Yksi työntekijöistä kommentoi PV:n esitystä toteamalla, että ”PV on käynyt mun päässä”. (YK1-1)

Seuraavaksi palveluvastaava siirtyi käsittelemään toimintakonsepteja. Asian teoreettisena taustana PV käytti Victorin ja Boyntonin palvelu- ja toimintakonseptien historiallisia tyyppejä. Tämän aiheen aikana keskusteluun osallistuivat myös HRA ja tutkija Heikkilä kommentoimalla joustavan massapalvelun ideaa sekä opiskelija Järvi esittämällä näkemyksiä laadusta ja sen määrittelijästä. Toimintakonseptin esittelyssä PV käytti esimerkkinä siivoustyö muutosta ja tässä vaiheessa keskusteluun osallistuivat myös HRA sekä työntekijät. Kaiken kaikkiaan toimintakonseptien käsittelyyn käytettiin aikaan noin kaksikymmentä minuuttia. (YK1-1)

Seuraavaksi PV siirtyi käsittelemään työssä jaksamisen haasteita. Muutos työssä aiheuttaa eri vaiheissa erilaisia kipuja, jotka näkyvät työssä jaksamisessa. Teoreettisessa keskiössä tämän aiheen osalta oli Engeströmin mallin pohjalta mukailtu viisi eri vaihetta sisältävä sykli. Syklimallin esittelyssä PV käytti esimerkkinä Vanhusten Palvelutaloyhdistys ry:n yhtenäistämistä Mereoksi. PV kertoi jokaisen viiden vaiheen kohdalla, mitä se käytännössä oli tässä muutosprosessissa merkinnyt. Jaksamisen ja

muutossyklin käsittelyyn palveluvastaava käytti aikaa yhteensä noin 12 minuuttia. Esiin nousi vielä työnjakoon liittyvä esimerkki Omenatarhan toisen yksikön työvuorosuunnittelusta. Myös tätä kehityskulkua tarkasteltiin syklimallia käyttäen. Tässä vaiheessa tilaisuus oli kestänyt hieman yli tunnin ja vuorossa oli noin viidentoista minuutin mittainen tauko. (YK1-1; YK1-2)

Tauon jälkeen PV ohjeisti Työ muuttuvana toimintajärjestelmänä -kolmion avulla työntekijät parityöskentelyyn. Työntekijöiden oli tarkoitus hahmotella omaa työtään muutoslakanaksi kutsutun taulukon avulla kronologisesti akselilla ennen-nyt-tuleva. Liikkeelle työntekijät lähtivät ammattinimikkeestä. Parityöskentelyn ohjeistukseen osallistui myös tutkija Heikkilä neuvomalla työntekijöitä keskittymään viidestä kymmeneen vuoteen käsittävään ajanjaksoon. Parityöskentelyyn oli varattu aikaa 20 minuuttia, mutta tämän asian palveluvastaava unohti aluksi mainita. HRA:n vastuulla oli toimia ajanottajana. (YK1-3)

Parityöskentelyn aluksi PV ja HRA varmistivat, että työntekijät tiesivät mistä lähteä liikkeelle. Työntekijöiden keskuudessa heille annetut ohjeet herättivätkin lukuisia kysymyksiä, kuten kuka tekee mitä ja miten paperi täytetään. Työntekijät olivat tehtävän tekemisessä lopulta pääosin omatoimisia ja parit keskustelivat runsaasti omasta työstään lakanaa täyttäessään. (YK1-3)

Parityöskentelyn käynnistyttyä HRA poistui tilasta noin kolmen minuutin ajaksi ja hänen palattuaan PV poistui tilasta noin kahdeksan minuutin ajaksi. Palattuaan HRA keskusteli tutkija Heikkilän kanssa noin seitsemän minuutin ajan sekä huomautti kymmenen minuutin kohdalla työntekijöitä, että näillä on vielä kymmenen minuuttia aikaa. PV ohjeisti yhtä paria kahteen otteeseen, ensin puolen minuutin ja myöhemmin noin neljän minuutin ajan ja tutkija Heikkilä kävi lyhyesti ohjeistamassa toista paria. Kolmas pari työskenteli ilman ohjeistusta koko parityöskentelyajan. Kahdenkymmenen kahden minuutin kohdalla HRA totesi ajan olevan täynnä, mutta PV päätti työntekijöiden tarvitsevan vielä pari minuuttia. Työskentely kesti lopulta yhteensä lähes puoli tuntia suunnitellun kahdenkymmenen minuutin sijaan. (YK1-3)

Puolen tunnin kohdalla PV totesi, että on aika lähteä vetämään yhteen. Lisäksi hän huomautti, että ”kaikki ei päässyt lakanalle asti” ja ”tää oli aika lyhyt aika, puoli tuntia tähän” sekä ”ymmärtävänsä hyvin, jos on kesken”. Paritöiden esittelytavaksi PV ehdotti keskustelua. (YK1-3)

Ensimmäisen parin täyttämää lakanaa käsiteltiin lähes kaksikymmentä minuuttia. Esittelyn aikana sekä PV että HRA esittivät kommentteja ja tarkentavia kysymyksiä. Tärkeimmät heidän esittämänsä kysymykset liittyivät työntekijöiden kokemukseen työn muutoksesta sekä muutoksen vaikutuksesta työhön. Molemmat myös kehuivat työntekijöiden esittämiä kommentteja ja kiittävät paria työskentelystä. (YK1-3; YK1-4)

Ensimmäisen parin kohdalla syvennyttiin keskustelemaan talousasioista, jotka liittyvät työntekijöiden arkeen. HRA lupasi tietoa työntekijöille, kunhan saisi selkeämmän kuvan kokonaisuudesta ja PV puolestaan tiedusteli työntekijöiden taloudellisen tiedon tarvetta sekä sitä, miten rahan puute näkyy työssä. Lisäksi PV pohti esimiehen roolin muutosta erityisesti tavoittavuuden näkökulmasta. (YK1-4)

Toisen parin suoritus käytiin läpi pikaisesti, sillä päivän aikataulu näytti tässä vaiheessa PV:n mukaan hyvin kiireiseltä. Toisen parin työ käsiteltiinkin enemmän siitä näkökulmasta, että mitä he olisivat halunneet lisätä ensimmäisen parin esitykseen. Myös kolmannen parin kohdalla PV hoputti toteamalla ”Otetaan vielä kolmas pikaisesti.” Kolmannen parin keskeisin havainto työn muutoksesta liittyi ajankäytön muutokseen eli aiemmin oli enemmän aikaa ja nyt sitä ei ole tarpeeksi. (YK1-4)

Kolmannen parin työn käsittelyn aikana HRA kommentoi hoitotyön vaatimusten muuttumista, mikä synnytti keskustelun mahdollisesta uudesta luokkajaosta. Työntekijät kommentoivat, että aiemmin oli läsnäoloa. Läsnäolo oli toisin sanoen hoivatyön yksi työväline. Kiireen aiheuttamia hyvinkin traumaattisia tilanteita vanhustyön arjessa käsiteltiin noin viiden minuutin ajan, jonka jälkeen palveluvastaava kiitti työntekijöitä ”älyttömän hyvistä jutuista”. Tutkija Heikkilä totesi keskustelun lopuksi tekevänsä parien muutoslakanoista koosteen. (YK1-4)

Ennen HRA:n antamaa ohjeistusta kehitysvuoropuhelun jatkosta palveluvastaava ja työntekijät keskustelivat, miten jakaantuisivat kolmen hengen pienryhmiin. PV totesi, että hänen pitää tehdä työvuorosunnittelua jakoon liittyen, mutta työntekijät saivat päättää jaon. (YK1-4)

HRA ohjeisti alle kahdessa minuutissa prosessin siihen liittyen, miten pienryhmäkeskustelut tulisivat tapahtumaan. Tähän kahteen minuuttiin mahtui myös maininnat osallistujien työvihkosta, pienryhmäkeskusteluihin liittyvästä välitehtävästä sekä tavoiteaikataulusta ja työhyvinvointiin liittyvistä vaikutuksista. Työvihkosta löytyvää pienryhmäkeskustelujen roolijakoa HRA esitteli noin minuutin ajan ja tämän jälkeen PV ja HRA vetivät yhteen keskustelujen ideaa ja vapaaehtoisuutta. Tässä

keskustelussa HRA vielä palasi työntekijöiden väliseen työnjakoon pienryhmäkeskustelujen osalta. (YK1-4)

Noin viiden minuutin keskustelun jälkeen PV nosti esiin keskustelujen tavoitteet päästä käsiksi ongelmien taustalla oleviin asioihin esittämällä miksi-kysymyksiä. HRA jatkoi tästä kehitystehtävien käsittelyyn, toteamalla, että niitä on tarkoitus tehdä oikeastaan vasta toisen yhteiskeskustelun jälkeen. Keskustelun perusidea olisi viedä eteenpäin näitä ideoita, oman ammatillisen kehittymisen näkökulmasta. PV täydensi, että ideoita voi tulla useitakin ja että ne olisi hyvä kirjata ylös. Myös tässä kohtaa PV muistutti työntekijöitä keskustelujen luottamuksellisuudesta ja HRA totesi, ettei kehitystehtävien ole tarkoitus synnyttää työntekijöissä paineita. (YK1-4)

HRA muistutti, että vaikka prosessin on tarkoitus tuottaa jotain konkreettista, sillä on arvoa myös vuorovaikutuksen kautta. PV lisäsi vielä, ettei kyseessä ole arvioitava suoritus. HRA totesi vielä hänen ja PV:n roolin olevan johdatella ja tukea työntekijöitä, ja että työntekijät voivat tehdä prosessista omansa näköisen. Kaikkiaan tähän prosessin luonteen avaamiseen HRA ja PV käyttivät tässä kohtaa noin viisi minuuttia. (YK1-4)

Pienryhmäkeskustelujen käytännön aikataulutuksesta PV totesi, että se on hänen haasteensa. Tässä vaiheessa HRA kiitti osallistujia ja totesi, että ”aika hyvin pysyttiin aikataulussa”. PV tiedusteli työntekijöiltä vielä kysymyksiä ja tilaisuus jatkuikin vielä yli kymmenen minuuttia. (YK1-4)

Työntekijät esittivät PV:lle ja HRA:lle muutamia kysymyksiä ja toteamuksia. Keskeisimmät sisällöt liittyvät esiin nousevien asioiden mahdollisesti arkaan luonteeseen sekä yhdistyksen johdon kehityshankkeisiin sitoutumiseen liittyen. HRA vastasi työntekijöiden pelkoon esiin mahdollisesti nousevista ”möröistä”, että hän käy ne yhdessä PV:n kanssa läpi ja kehotti työntekijöitä miettimään, miksi ja millainen kehitystehtävä olisi toteutuskelpoinen. HRA totesi lisäksi, että kehitystehtävien olisi tarkoitus olla työntekijälähtöisiä ja että yhdistyksen ylin johto on hankkeen luonteesta tietoinen. Ylimmän johdon suhtautumisesta esiin nouseviin kehittämishankkeisiin palveluvastaava painotti hankkeiden toteutukseen liittyvästä realismista eli siitä, mihin asioihin työntekijöiden tai hänen olisi oikeasti mahdollista vaikuttaa. HRA muistutti, että tarkoitus on löytää nimenomaan ideoita ja painotti, ettei näiden ideoiden ole tarkoitus olla mullistavia vaan aitoja. (YK1-4)

Palveluvastaava painotti vielä, että kehittämistehtäviä halutaan myös ylemmän johdon taholta viedä eteenpäin. Heikkilä kommentoi, että Kehitysvuoropuhelun on tarkoitus olla

kokeilemista eli kehittämistehtävien ei tarvitse johtaa mihinkään valmiiseen. HRA jatkoi toteamalla vielä koko hankkeeseen liittyen, että toivoo, ettei työntekijöille jää tästä sellainen ole, ettei mitään tapahtunut. Palveluvastaava päätti tapaamisen toteamalla, että hänen lisäksi työntekijöiden käytettävissä kysymysten ilmaantuessa ovat HRA sekä tutkija Heikkilä ja opiskelija Järvi. (YK1-4)

Toisen yhteiskeskustelun suunnittelupalaveri 16.1.2015

Ennen syklin toista yhteiskeskustelua tutkija Heikkilän, PV:n ja HRA:n oli tarkoitus pitää lyhyt tapaaminen, jossa he kertaisivat. prosessin keskeisimmät osat sekä suunnittelisivat toisen yhteiskeskustelun kulun. Tapaamisesta tammikuun 2016 alkupuolella sovittaessa palveluvastaava totesi, ettei kehitysvuoropuheluprosessi ollut juurikaan edennyt ennen joulua monesta eri syystä. Hän oli kuitenkin suunnitellut työntekijöille yhteiset ajankohdat pienryhmäkeskusteluille viikolle 3 (12.-18.1.2015), jotta asiaa saataisiin eteenpäin. Suunnittelutapaamisen ajankohdaksi palveluvastaava ja tutkija Heikkilä sopivat 16.1.2015 ja kehitysvuoropuhelun toinen yhteiskeskustelu oli edelleen tarkoitus järjestää 22.1.2015. (Palveluvastaavan sähköposti, 8.1.2015)

Suunnittelupalaveri toteutui 16.1.2015 palveluvastaavan ja tutkija Heikkilän toimesta. HRA oli lomalla eikä näin ollen osallistunut tapaamiseen. Myös opiskelija Järvi oli estynyt ja tapaamisesta tehtiin hänen pyynnöstään äänitallenne. Tapaamista edeltävänä päivänä tutkija Heikkilä oli lähettänyt sähköpostilla PV:lle suunnittelupalaveria varten keräämänsä aineiston eli kahden sivun mittaisen muistion sekä viimeistelemättömät PowerPoint diat ideoinnin pohjaksi. (SP)

Palaverin aluksi PV tiedusteli, miten muissa tutkimuskohteissa prosessi oli lähtenyt käyntiin. Tutkija Heikkilä kertoi, että pääosin hyvin. Ongelmat olivat yleensä liittyneet ihmisten samaan tilaan kokoamiseen ja pienryhmäkeskustelujen läpi viemiseen. Heikkilä myös mainitsi, että jokaisessa paikassa prosessia oli lähdetty viemään läpi hieman eri tavoilla. Suunnitelmallisuudesta hän lisäsi, että aina tulee mutkia ja että jokaisessa paikassa hektisyydestä huolimatta oli pystytty asiaan satsaamaan. Hektisyyteen liittyen Heikkilä vielä totesi henkilövaihdosten aiheuttavan sitä. PV puolestaan kertoi yhden henkilön ITU!-Innovaattorin työkirja -ryhmästä jättäytyneen pois. PV ei ollut ehtinyt tutustua Heikkilän edellisenä päivänä lähettämään materiaaliin. Käytännössä tämän suunnittelutapaamisen keskeiset asiat oli koottuna tutkijan muistioon. (SP)

Tutkija Heikkilä kävi seuraavaksi lyhyesti läpi, mitä KVP:n tässä vaiheessa olisi tarkoitus tehdä. Hän korosti yhteiskeskustelun toisen vaiheen keskustelullista luonnetta ja painotti keskittymistä kehitystehtäviin. Tähän PV reagoi toteamalla, ettei hänellä ollut aavistusta, minkälaisia kehitystehtäviä nousisi esiin ja käänsi keskustelun palvelusopimuksen sopimuskauden päättymiseen. Uusi sopimus palvelun ostajan kanssa merkitsi käytännössä koulutetun henkilökunnan mitoituksen laskemista. PV tiesi, että aihe oli jo noussut työntekijöiden keskuudessa toistuvasti esiin. Heikkilä totesi, että voisi olla hyvä käydä läpi edellisen yhteiskeskustelun muutoslakana-tehtävässä nousseita aiheita ja jos on noussut uusia muutoksen ilmentymiä niin myös niitä. (SP)

Tämän jälkeen Heikkilä siirtyi lähettämänsä PowerPoint-diasarjan esittelyyn. Diojen avulla olisi mahdollista luoda kolmiportainen runko toiseen yhteiskeskusteluun ja PV voisi yhdessä HRA:n kanssa muokata sarjaa. Tutkijan mukaan toisen yhteiskeskustelun voisi jakaa kolmeen vaiheeseen: (1) työn muutokseen palaaminen, (2) oman tilanteen havainnointi ja (3) yhteenveto eli millaisia kehitystehtäviä oli noussut esiin. Erityisesti kolmanteen vaiheeseen oli syytä varata riittävästi aikaa. Tämän jälkeen PV ja tutkija keskustelivat tapaamisen kestosta ja ajankohdasta. PV totesi, että työntekijöillä on suuri tarve päästä puhumaan omasta työstään ja että tällä oli varattava riittävästi aikaa. Aiempien toteutusten pohjalta Heikkilä suositteli kolmea tuntia, minkä PV olikin varannut kalenteriin. (SP)

Seuravaksi PV ja Heikkilä kävivät läpi diasarjan dioja samalla keskustellen, mitkä niistä ovat oleellisia ja mitkä eivät. Heikkilä painotti HRA:n ja PV roolia yhdistyksen strategian ja tulevaisuuden kuvaajina. Lisäksi hän huomautti, että KVP:n henkeen kuuluu, että kukin saa itse päättää, minkä verran omasta kokemuksestaan jakaa. Yhteiskeskustelun tavoitteista esiin nousi toistuvasti kehitystehtävän suunnittelu, oman tilanteen hahmottaminen ja muutokseen liittyvän yhteisen näkemyksen muodostaminen. Heikkilä ehdotti, että liikkeelle lähdetään työntekijöiden tekemistä muutoslakanoista ja niistä edetään materiaalista löytyvien apukysymysten pohjalta. PV vastasi, että katsoo asiaa vielä HRA:n kanssa. PV:lle oli useammassa kohdassa epäselvää, mihin asioihin hän oli perehdytyksessä ja edellisen yhteiskeskustelun yhteydessä tutustunut. Hän myös huomautti, että prosessin vaiheet lienevät työntekijöillä tuoreemmassa muistissa. (SP)

Heikkilä ehdotti, että hän voisi tehdä syntyneistä materiaaleista koosteen, jotta ne eivät jäisi ainoastaan keskustelun tasolla. Hän myös ehdotti, että voisi toimia kehitystehtävien käsittelyssä kirjurina, jotta HRA:n ja PV:n olisi helpompi keskittyä varsinaiseen keskusteluun. Heikkilä korosti, että kehitystehtävistä keskustelulle oli syytä varata

tarpeeksi aikaa. Lisäksi työntekijöille olisi hyvä muistuttaa, että tämä on mahdollisuus kokeilla uutta ja että suoritusta ei arvioida. (SP)

PV esitti huolensa siitä, että hän vahingossa saattaisi ohjata työntekijöitä joidenkin aiheiden suuntaan. Hän totesi, ”ettei haluaisi tappaa sitä luovuutta”, johon tutkija vastasi, että on hyvä, että PV tiedostaa tämän. Heikkilä jatkoi PV:n roolin olevan haastava sen kaksijakoisen luonteen seurauksena. Toisaalta PV on työntekijöiden esimies ja toisaalta hänen roolinsa tässä prosessissa hän on toimia liikkeellepanijana. Tutkijan mukaan PV voisi nostaa työntekijöiden kehitystehtävistä nousevia samankaltaisuuksia esiin. (SP)

Tässä kohtaan PV ja tutkija Heikkilä aloittivat keskustelun tutkimusprosessin toisen yhteiskeskustelun jälkeisistä vaiheista. He keskustelivat alustavasta aikataulusta kehitystehtävien kokeilulle ja työntekijöiden jälkihaastatteluille. Tutkijan mukaan kokeilulle olisi syytä varata vähintään kahdesta kolmeen viikkoon. PV ehdotti, että jälkihaastattelut olisivat viikolla 8, tutkijan mukaan ei haittaisi, vaikka ne olisivat vasta viikolla 10. Lopuksi Heikkilä vielä tiedusteli PV tuntemuksia etenemisen suhteen. PV totesi, että kuulostaa oikein hyvältä, kunhan hän saa HRA:n kanssa puhuttua asioista. (SP)

Toinen yhteiskeskustelu 25.2.2015

Kehitysvuoropuhelun toinen yhteiskeskustelu oli sovittu järjestettäväksi 22.1.2015. HRA ilmoitti 21.1 tilaisuuden peruuntumisesta palveluvastaavan sairastumisen vuoksi. Uusi ajankohta sovittaisiin PV:n palattua töihin. (Sähköposti, HRA 21.1.2015) Tutkija Heikkilä palasi aikatauluasiaan sähköpostilla 23.1 ehdottaen yhteiskeskustelun järjestämistä helmikuun aikana. (Sähköposti, Heikkilä 23.1.2015) PV vastasi viestiin 30.1.2015 ehdottaen viikkoa 9 tai 10. Lisäksi hän totesi työntekijöiden työvuorolistojen suunnittelun olevan vielä kesken. (Sähköposti, PV 30.1.2015) Viestiä seuranneeseen sähköpostikeskusteluun osallistuivat PV ja Heikkilän lisäksi HRA sekä opiskelija Järvi ja lopulta uudeksi ajankohdaksi toiselle yhteiskeskustelulle sovittiin 25.2.2015. (Sähköposti, PV 3.2.2015)

Toisen yhteiskeskustelun aluksi kävi ilmi, ettei prosessi ollut edennyt suunnitellusti. Kahdesta kolmen hengen pienryhmästä toinen oli käynyt ensimmäiset pienryhmäkeskustelut (3/6) ja toinen ryhmä oli käynyt ainoastaan yhden ensimmäisen pienryhmäkeskustelun kolmesta osasta (1/6). Ennen toista yhteiskeskustelua työntekijöiden oli ollut tarkoitus käydä kaksi pienryhmäkeskustelukierrosta eli yhteensä

kuusi keskustelua (3+3=6). Tässä toteutusmallissa jokainen osallistuja olisi siis toiminut kahdesti puhuttajan roolissa, kahdesti keskushenkilönä ja kahdesti kirjuri/havainnoijana. (YK2-1; Kehitysvuoropuhelu – Osallistujan työvihko, 6)

Tilanne yllätti PV:n ja HRA:n sekä työntekijät ja ratkaisua pohdittiin myös tutkija Heikkilän ja opiskelija Järven kommentteja kysyen. PV arveli tilanteen olleen seurausta sairaspöissaoloista. Hän totesi siirtäneensä pallon pienryhmäkeskusteluista sopimisesta työntekijöille, sillä hänen oli ollut niistä ajankäytöllisistä syistä mahdoton sopia. (YK2-1; Muistiinpanot, Järvi 25.2.2015)

PV:n ja HRA:n ohjaama keskustelu siitä, mitä yhteiskeskustelussa tultaisiin uudessa tilanteessa tekemään, kesti noin kahdeksan minuuttia. HRA halusi kysyä työntekijöiltä, sillä hän korosti, että tarkoitus on saada aiheesta irti heidän näkökulmastaan ja ettei menetettäisi heidän aikaansa. HRA ehdotti syventymistä prosessiin ja PV puolestaan tiedusteli, oliko työntekijöillä mielessä kehitystehtäviä. Tutkija Heikkilä ja opiskelija Järvi suhtautuivat tilanteen ratkaisemiseen passiivisesti. Lopulta HRA totesi, että ”katotaan, mitä saadaan” ja PV aloitti keskustelun tiedustelemalla, tuntuuko vuoropuhelu raskaalta. (YK2-1)

HRA ja PV esittelivät seuraavaksi koko KVP:tä kuvaavan kaavion ja korostivat osallistumisen ja tiedon jakamisen vapaaehtoisuutta. KVP:uun panostamisen he katsoivat olevan panostusta oman työn kehittämiseen ja että tarkoitus olisi tämän prosessin jälkeen katsoa, voisiko näitä asioita hyödyntää myös muualla. PV vielä korosti työntekijöiden avoimuuden merkitystä. (YK2-1)

Prosessin nykytilanteesta keskustellessa työntekijöiden hiljaisuus kiinnitti HRA huomion. PV muistutti työntekijöitä näiden tekemästä ennen-nyt-tulevaisuudessa muutoslakanasta ja HRA kaipasi heiltä kommentteja työkalun toimivuudesta. Materiaalissa olleiden esimerkkien kautta HRA ja PV ohjasivat keskustelua ongelmien konkretisoinnin harjoitteluun. Kiireen ja kaaoksen problematiikan myötä myös työntekijät liittyivät hiljalleen keskusteluun ja seuraavia aiheita – stressi, esimiehen kanssa puhuminen – he kommentoivatkin jo runsassanaistemmin. Myös työntekijät nostivat esiin vuorotyöstä seuraavan ongelman työn kehittämiseen liittyen: ei ole aikaa yhteiselle keskustelulle, kun kaikki eivät ole yhtä aikaa läsnä. Tästä HRA jatkoi, että sisäinen viestintä on Mereolla mielenkiintoinen haaste. (YK2-1)

Työntekijöiden mukaan heidän työnsä sisältää niin paljon asioita, joita pitää kertoa eteenpäin, että osa niistä unohtuu. Lisäksi osa esimerkiksi asiakkaiden hoitoja koskevista

tiedoista muuttuu tiedonkulun seurauksena: Yksi hoitaja kirjoittaa muistilapun, johon toinen sitten kirjoittaa toiselle puolelle jotain. Tämä ongelma oli PV:n tiedossa ja hän totesikin tässä olevan selkeän kehityshaasteen. Työntekijöiden mukaan ongelmassa oli kyse sekä selkeiden ohjeistusten puuttumisesta että toimivien välineiden puuttumisesta. (YK2-1)

Seuranneessa keskustelussa nousi esiin vanhentuneiden ja puutteellisten ohjeistusten, asukkaista kerättävien tietojen säilyttämiseen liittyvien asetusten, uusien työntekijöiden puutteellisen perehdyttämisen sekä työntekijöiden keskinäisten vastuiden ja velvollisuuksien aiheuttamia ongelmia tiedonkulussa. Kaikki tämä on synnyttänyt työyhteisöön epävarmuutta. HRA totesi, että asiakastietojärjestelmästä tehtäisiin päätös vuoden 2015 aikana, mutta vielä ei ollut tehty päätöksiä sen yksityiskohtaisesta sisällöstä. Työntekijät esittivät vielä huolensa asiakkaan näkökulmasta, sillä asiakkaan oli mahdotonta saada käsitys häntä hoitavasta henkilöstä ja siitä, mitkä hänen asioistaan tälle kuuluvat. (YK2-1)

Ennen kahvitaukoa HRA kyseli työntekijöiltä, kauanko he olivat olleet yhdistyksen palveluksessa. HRA viittasi organisaatiomuutokseen ja erityisesti talokohtaisista johtajista luopumiseen. PV kommentoi, että aiemmin jokaisen talon johtaja oli se henkilö, jolle käytiin ”vuodattamassa”. Toteutuneen muutoksen hän näki johtaneen huonompaan käytäntöön, vääränlaiseen hiljaisuuteen. (YK2-2)

Tauon jälkeen siirryttiin PV:n johdolla käymään läpi ammatillista syklimallia. Työn muuttuvasta luonteesta suhteessa syklimalliin yksi työntekijöistä totesi sen kuvaavan hyvin hänen tilannettaan. Hän oli antanut itsellensä muutaman kuukauden aikaa seurata, miten muutos työyhteisössä etenee. HRA täydensi keskustelua toteamalla, että tarvetila voi syntyä hyvin pienistäkin asioista ja että se voi lähteä liikkeelle myös työn sisäisestä muutoksesta. PV totesi esimiehen tarkkailevan työyhteisöä, ja että olisi hyvä, jos työntekijät itse nostaisivat asioita esiin. Keskustelu syklimallista jatkui HRA:n korostaessa, että syklejä voi olla menossa useampi samanaikaisesti ja että yksittäinen sykli voi mennä nopeastikin. (YK2-3)

Ammatillinen syklimalli oli nostanut asioita esiin myös työntekijöiden välisissä pienryhmäkeskusteluissa. Yksi työntekijöistä totesi, että työpaikan vaihtaminen vaatisi usean syklin samanaikaista kriisiä ja että pitkään samassa tehtävässä työskennellyt kaipaa uutta ja mielenkiintoista. Lisäksi työntekijä nosti henkilökohtaisen elämänä tavoitteiden vaikutuksen esille, erityisesti tilanteessa, jossa työntekijä pohtii lähtöä.

Pienryhmäkeskustelua työntekijä piti mahdollisuutena nostaa tyytymättömyys esiin. PV totesi eri työntekijöiden kaipaavan eri tavalla vaihtelua ja haasteita. HRA puolestaan ohjasi keskustelua tavoitteiden, osaamisen ylläpidon ja kehittämisen suuntaan. (YK2-3)

HRA nosti tässä vaiheessa esiin myös kehityskeskusteluiden merkityksen tilaisuutena, jossa työntekijöiden kannattaa avata suunsa. Erityisesti hän painotti, että työntekijöiden kannattaa kertoa motivaatio-ongelmista, jotta niiden syihin päästään pureutumaan. HRA kannusti myös aktiiviseen vuoropuheluun PV:n kanssa työyhteisön jaksamiseen, arkeen ja yleiseen menoon liittyvissä asioissa. PV totesi, että kehityskeskusteluja voidaan pitää aina tarpeen vaatiessa eli ei ainoastaan kerran vuodessa. (YK2-3)

PV pyysi työntekijöitä sijoittamaan itsensä ammatilliselle syklille. Hän myös tiedusteli, oliko tämä vaikeaa. Työntekijöiden vastaukset vaihtelivat, mihin HRA kommentoi, että työntekijät varmasti ovat eri vaiheissa. HRA painotti, että työskentely-yksikön ja organisaation kannalta tärkein työntekijän tunnistettavissa oleva vaihe on oman työn kehittämistarpeen tunnistaminen. Hän lisäsi, että hyvä kehittämisidea voidaan laajentaa koko organisaation käyttöön ja toivoi löytävänsä toimintatapoja, joita voi käyttää myös muualla. (YK2-3)

Työntekijät nostivat esiin työtään kohtaan kokemansa tyytymättömyyden pohtimalla, missä syklin vaiheessa se loppuu. PV esitti aluksi, että sitten kun ongelma on ratkaistu, mutta täydensi sitten, että vaiheet menevät usein limittäin. HRA jatkoi, että se voi ilmetä myös siinä, että työntekijä haluaa jotain muuta. (YK2-3)

Seuraavaksi HRA tiedusteli työntekijöiden kokemusta perustyön ja työn kehittämisen suhteesta tiedustelemalla, ahdistaaako työntekijöitä se, että nyt pitää perustyön lisäksi vielä kehittääkin. Työntekijöiden vastausten perusteella he kokivat mahdollisuuden kehittämiseen positiivisena. Erityisesti tämän kehittämishankkeen ajankohtaa pidettiin hyvänä, sillä työntekijöiden mukaan kehittämistarvetta oli. (YK2-3)

HRA ja PV tiedustelivat tämän jälkeen työntekijöiden kokemuksia oman ammatillisen muutoksen ja työnmuutoksen samanaikaisesta ilmenemisestä. Työntekijöiden kommentaista nousi esiin se, että samanaikaisuus helpottaa isojen muutosten vastaanottoa. Tällaisissa tilanteissa muutoksiin reagointi ei ole niin räiskyvää. Lisäksi työntekijän mukaan kehitysvuoropuheluun tutustuminen mahdollisesti nopeuttaisi ongelmiin reagointia. HRA pyysi tähän liittyen esimerkkiä, mihin työntekijä totesi, että muutosten kasautuminen tarkoittaa käytännössä että heidän työssään on paljon epävarmuustekijöitä. PV nosti esiin pienentyneen henkilöstömäärän, mihin työntekijät

puolestaan vastasit runsassanaisesti. Työntekijöiden kommentit tiivistyvät toteamukseen ”Sen pitää oikeasti näkyä, että meitä on vähemmän”. Työntekijöiden ajatus oli, ettei muutosta kuormittavuuteen tule ellei se konkretisoidu esimerkiksi sairauslomina tai asukkaiden reagointina. (YK2-3)

PV totesi muutoksen vaativan käytännössä oman aikansa ja jatkoi, että oli ollut tarkoitus yhdessä keskustella ja miettiä, mutta että tämä oli lomien ja muiden asioiden vuoksi jäänyt tekemättä. Työntekijä totesi työstään, että kolme kuukautta on ”mennyt mössössä” ja että ”(ryhmäkoti) ei ole enää työyhteisö”. Lisäksi työntekijät nostivat esiin asioiden miettimiseen tarvittavien resurssien puuttumisen ja ettei nykyisessä tilanteessa työasioista työyhteisön sisällä keskusteltu. PV toisti, että oli tarpeellista saada kaikki saman pöydän äärelle. HRA täydensi, että PV:n rooli on pitää huolta työnjaon selkeydestä ja pelisääntöjen, ohjeiden ja toimintatapojen oikeellisuudesta.(YK2-3)

Keskustelu aiheen ympäriltä jatkui PV:n kysyessä työntekijöiltä, oliko kyse siitä, että on nyt yksi työntekijä vähemmän vai siitä, että juuri se kyseinen henkilö lähti. Työntekijöiden mukaan kyse oli molemmista, mihin PV vastasi, että henkilövaihdokset muuttavat työyhteisön dynamiikkaa.. HRA ja PV kysyivät, mitä työntekijät kokivat puuttuvaksi, johon tuli ytimekäs vastaus ”ryhmähenki.” (YK2-3)

Työtehtävien kierrättäminen nousi sekä työntekijöiden että HRA:n aloitteesta yhdeksi vaihtoehdoksi ryhmähenkeen ja työnjakoon liittyvän ongelman ratkaisemiseksi. HRA ja PV kumpikin kannattivat tämän kokeilemista, mutta he pohtivat myös sen ongelmallisuutta asiakkaan näkökulmasta. Neljä työntekijää oli jo kokeillut työskentelyä muussa kuin omassa yksikössään. HRA:n näkemyksen mukaan pidempi yhtäjaksoinen aika olisi parempi ja PV oli tästä samaa mieltä. (YK2-3)

HRA palautti keskustelun perustyön haasteisiin. Hän oli myös huolissaan, riittääkö pelkkä työntekijöiden ja PV:n saman pöydän ääreen istuminen, sillä hän piti tilannetta tulehtuneena. Työntekijät toivoivat työhönsä rentoutta, keskustelua ja mahdollisuutta keskittyä omaan työhönsä. Lisäksi he totesivat henkilöstön vähentämisen johtaneen ongelmien korostumiseen. Epävarmuuden ja työnjaon epäselvyyksien seurauksena myös hermojen kiristyminen, itsensä huonoksi kokeminen ja vetäytyminen nousivat esiin työntekijöiden puheenvuoroissa. PV:lta toivottiin kannustusta. HRA siirtyi keskustelusta sivuun noin viideksi minuutiksi ja kommentoi palatessaan vilkasta vuoropuhelua toteamalla, sivukorvalla kuunneltuna vaikuttaisi siltä, että työntekijät kaipaavat esimiehen tukea. Hän myös nosti esiin tilanteen mahdolliset vaikutukset

työhyvinvointiin. HRA korosti, etteivät työntekijät ole tarpeidensa kanssa yksin ja että kehitysideoita olisi tarkoitus työstää yhdessä.(YK2-3)

PV kiitti työntekijöitä loistavasta keskustelusta ja tiedusteli tämän jälkeen, mitä nämä haluaisivat tämän tapaamisen loppuajan käyttä. HRA totesi, että tapaamisaikaa oli jäljellä 45 minuuttia ja että häntä kiinnostaisi kuulla työntekijöiden kokemuksia kehitysvuoropuhelun tämän hetken tilanteesta. Työntekijöiden vastauksissa korostui positiivisuus, ongelmien esiin nosto ja myös niiden samankaltaisuus. Myös ne asiat, joiden koettiin olevan toimivia, olivat osoittautuneet samankaltaisiksi. HRA tulkitsi työntekijöiden vastausten tarkoittavan sitä, että myös muutos voitiin nähdä yhteisenä. (YK2-4)

Tässä vaiheessa PV:n ja HRA:n aloitteesta ryhdyttiin käymään läpi kahden työntekijän työnjakoon liittyvää kehitysehdotusta. Työntekijät esittelivät kehitysideaansa ja PV sekä HRA kommentoivat siihen tarvittavia resursseja. Keskustelussa käytiin varsin yksityiskohtaisesti läpi työyhteisössä tapahtunutta muutosta ja sen synnyttämiä haasteita. PV toi keskustelun aikana esiin työntekijöiden ja työyksiköiden välisiä eroavaisuuksia ja HRA puolestaan luonnosteli etenemismallia kehitystehtävän käytännön toteutuksen suhteen. PV päätti keskustelun toteamalla, että ehdotus oli hyvä ja työntekijöiden näköinen. Keskustelu tästä aiheesta kesti noin 12 minuuttia.(YK2-4)

Seuraavaksi HRA pohti, miten KVP:tä tulisi tässä tilanteessa jatkaa. PV kysyi yhdeltä työntekijältä, oliko tämä halukas jäämään prosessista pois, mihin kyseinen työntekijä totesi kyllä. HRA ehdotti, että ryhmän kaksi jäljelle jäänyttä työntekijää voisivat kuitenkin käydä toiset pienryhmäkeskustelut. PV kertoi, että he olivat pois prosessista jättäytyvän työntekijän kanssa keskustelleet asiasta jo aiemmin. Pienryhmän kaksi muuta työntekijää arvelivat, ettei toiselle pienryhmäkeskustelulle olisi nyt tarvetta ja PV hyväksyi tämän muutoksen suunniteltuun rakenteeseen. Kehitystehtävän etenemisaikataulua PV:n ja HRA:n ehdotuksesta sovittiin käytäväksi läpi kehitysiltapäivässä neljän viikon kuluttua. Sitä ennen työntekijät työstäisivät tehtävää PV:n kanssa. (YK2-4)

Keskustelu palasi edellä mainittujen työntekijöiden kehitystehtävän sisältöön. HRA korosti, että työntekijöiden tulisi keskittyä erityisesti työtehtävien pohtimiseen, jotta vältettäisiin rönsyily. PV ja työntekijät pohtivat tehtävän keskiössä olevien asioiden ilmentymistä muissa yksiköissä sekä saman aiheen aiempia ratkaisumalleja.

Työntekijöiden puheissa erityisesti työn tasapuolisuus ja erimielisyyksien karsiminen korostuivat. Tämä keskustelu oli pituudeltaan noin kahdeksan minuuttia. (YK2-4)

HRA totesi keskustelun nostaneen esiin hyviä asioita. Tämän jälkeen HRA piti noin neljän minuutin mittaisen puheenvuoron liittyen yhdistyksessä toteutettaviin työhyvinvointihankkeisiin. Hän kertoi tulevasta työhyvinvointikyselystä, ergonomiakoulutuksesta, työnohjauksesta sekä varhaisen välittämisen mallista. HRA painotti työntekijöiden omaa vastuuta omasta työstä ja kertoi, että syksyllä 2015 yhdistyksessä toteutettaisiin hyvinvointikampanja. Työhyvinvoinnin puutteet oli HRA:n mukaan havaittu ja että nämä edellä mainitut hankkeet etenisivät vaiheittain. HRA totesi halunneensa kertoa näistä asioista, koska hän näki työohjauksen tarpeen kuuluvan työntekijöiden puheissa. PV korosti, ettei työntekijöiden pidä jäädä ongelmien kanssa odottamaan tulevia työnohjaustilaisuuksia. HRA totesi, että hänen on tärkeää saada puutteista viestiä ja painotti työntekijöiden valtaa kertoa ongelmista. (YK2-4)

Tässä vaiheessa PV, HRA ja tutkija Heikkilä keskustelivat tulevasta aikataulusta ja KVP-prosessin etenemisestä. Aikataulun todettiin olevan riippuvainen pienryhmäkeskusteluiden ja työvuorojen yhteensovittamisesta. Lisäksi sovittu kehitysiltapäivä 25.3 vaikutti aikataulun laatimisessa. HRA kyseli vielä työntekijöiltä palautetta KVP-prosessista. Työntekijöiden vastaukset olivat positiivisia vaikka myös väärinymmärryksiä nostettiin esiin. Yksi työntekijöistä totesi sairastapausten vaikuttaneen prosessin toteutukseen ja ettei KVP:n toteutusnopeutta olisi ainakaan syytä nostaa. Lopuksi HRA vielä kiitti työntekijöitä avoimesta ja rehellisestä osallistumisesta. (YK2-4)

Toisen yhteiskeskustelun uusinta 31.3.2015

KVP-syklin toinen yhteiskeskustelut järjestettiin 25.2 ja 31.3.2015 Omenatarhan yhteistilassa. Tilaisuuden aluksi PV totesi yhden työntekijän jääneen KVP:stä pois ja yhden työntekijän olevan kipeänä. Tilaisuuteen osallistuivat HRA, PV, tutkija Heikkilä, opiskelija Järvi ja neljä viidestä KVP:ssa vielä mukana olleesta työntekijästä. PV totesi tämän yhteiskeskustelun tärkeimmäksi sisällöksi kehitystehtäviin pureutumisen ja tiedusteli työntekijöiltä, jos nämä kertoisivat, mitä edellisen yhteistapaamisen jälkeen oli tapahtunut. Yksi työntekijöistä totesi, ettei tiedä, mitä tapaamiskertoja on tai ei ole ollut. PV vastasi, ettei ollut osannut ohjeistaa työntekijöitä. Hän jatkoi, että yksi vuoropuhelukierros oli jäänyt välistä ja että nyt oli enemmän tai vähemmän hyvällä

menestyksellä käyty sitä kierrosta läpi. Työntekijä vastasi tähän, että he eivät ole käyneet toista kierrosta. (YK2U-1)

PV ohjasi keskustelun suoraan kehitystehtäviin. Toisen ryhmä kehitystehtävää oli käsitelty edellisellä viikolla kehitysiltapäivässä ja kohta olisi tarkoitus työstää ehdotusta koko porukan voimin. PV kysyi tässä vaiheessa, pitäisikö taustoja käydä läpi ja HRA totesi, että voisi olla paikallaan. HRA ehdotti, että teoriaa käytäisiin läpi kysymyksiä hyödyntäen. (YK2U-1)

KVP-prosessin esittelykuvaa yksi työntekijöistä kommentoi sanomalla, että hänestä tuntuu heidän ryhmän yhdistäneen b ja c vaiheet. Tähän PV totesi ”Loistavaa!” ja HRA puolestaan kehui työntekijöiden tehokkuutta. PV palasi toisen yhteiskeskustelun keskeisiin sisältöihin eli oivallusten jakamiseen ja kehitystehtävien esittelyyn. HRA kävi lyhyesti läpi päivän työnjaon: työntekijät esittelevät omia ideoita, HRA ja PV tuovat keskusteluun vastavuoroisuutta, ja tutkija Heikkilä sekä opiskelija Järvi seuraavat tilannetta. Lisäksi HRA painotti, että kaikki saavat kysyä ja kommentoida. (YK2U-1)

Teoriapuolelta PV ja HRA toivat esiin kolmiomallin, johon oli pureuduttu aiempina kertoina. HRA tiedusteli, oliko mallista ollut pohdinnoissa apua. Työntekijä kommentoi, että he kyllä vähän raapustivat, mutta totesi, että heidän ryhmä oli mennyt prosessin läpi poikkeusjärjestelyillä. Pienryhmäkeskustelut oli käyty loppuun edellisen päivän ja kuluneen aamun aikana parityöskentelynä. HRA näki tässä hyvänä puolena sen, että asiat olivat tuoreessa muistissa. PV puolestaan käänsi keskustelun seuraavaan PowerPoint diaan, jossa käytiin lentävien lauseiden kautta kiinni erilaisiin työn muutosta käsitteleviin uskomuksiin. HRA kommentoi diaa toteamalla väittämien taustalta löytyvän työhön vaikuttavia asioita. PV siirtyi seuraavaksi syklimalliin ja HRA muistutti edellisen tapaamisen havaintoja useiden päällekkäisten syklien mahdollisuudesta. Yksi työntekijöistä totesi mallin näyttävän tutulta. PV kävi vielä lyhyesti läpi työntekijän oman polun ja työn muutoksen suhdetta ennen siirtymistään kehitystehtäviä käsittelevään diaan. Tapaaminen oli tässä vaiheessa kestänyt noin 14 minuuttia. (YK2U-1)

Keskusteluun otettiin toisen ryhmän kehitystehtävä, jota oli käsitelty kyseisen yksikön kehitysiltapäivässä. Keskustelussa käytiin varsin yksityiskohtaisesti läpi muuttuneita olosuhteita ja työnjaon uusimiseen liittyviä tarpeita ja ehdotuksia. Keskustelun oleellisin anti oli toisen yksikön työntekijän ihmettely, miten eri tavalla asiat olivat ”oven toisella puolella”. Hänen oli vaikea ymmärtää, miksi työnjako aiheutti haasteita näennäisesti samanlaisessa ympäristössä. PV totesi, että yksi keskeinen tekijä oli palvelun ostajan eli

kaupungin kanssa laadittujen sopimusten erilaisuus. Lisäksi asukkaiden erilaisuus eri yksiköissä nousi keskustelussa useammassa yhteydessä esiin. HRA totesi työntekijöiden kehitystehtävän olevan erinomainen erityisesti sen konkreettisuuden vuoksi. (YK2U-1)

Työntekijät sanoivat testailevansa kehitystehtävän synnyttämiä toteutuksia. Tämän jälkeen keskustelu siirtyi konkreettisen muutosehdotuksen käytännön toteutusmahdollisuuksien puntarointiin. Tähän asiakaslähtöisyyden pohtimiseen kului aikaa noin viisi minuuttia, jonka jälkeen PV tiedusteli työntekijöiltä, miten he kokivat kehitystehtävän haastavan heitä henkilökohtaisella tasolla. Työntekijä vastasi haasteen tulevan esiin ”aikalailta joka asiassa” ja ilmenevän uudenlaisena, joustavampana ajatteluna. Lisäksi hän totesi tilanteen olevan mielenkiintoinen ja että haussa oli uudenlaista ryhmähenkeä. HRA sanoi kommenttien kuulostavan varsin positiivisilta ja arveli kehitystehtävän lähteneen hyvin liikkeelle. (YK2U-1)

PV:n kysyessä muiden kehitystehtävistä, työntekijät vastasivat pohtineensa niitä erikseen. Yksi työntekijä oli ymmärtänyt, että kehitystehtävistä sovitaan toisessa yhteiskeskustelussa. Tämän jälkeen toinen työntekijä luetteli ideoita, joita hänellä oli pienryhmäkeskustelussa noussut mieleen. Työntekijä tarttui erityisesti sijaisten ja uusien työntekijöiden antamiin kommentteihin työn sekavasta ohjeistuksesta tai sen puutteesta. PV kommentoi tämän olevan hiljaisen tiedon ongelma ja että se linkittyy perehdytykseen. Työntekijä tarttui sanaa perehdytys todeten, että olisi tarpeellista perehdyttää myös talon sisäisten rekrytointien yhteydessä. PV ja HRA kiittivät työntekijää tästä hyvästä havainnosta. HRA painotti itse toimivansa yhdistystasolla ja ettei tiedä palveluohjeistuksesta juuri mitään. Hän kuitenkin totesi, että ohjeiden tulisi olla selkeämpiä ja että ilmeisesti myös työntekijät ovat tästä samaa mieltä.. PV osallistui keskusteluun nostamalla esiin jokaisen asiakkaan hoito- ja palvelusuunnitelmat. (YK2U-1)

Keskustelu jatkui asiakkaiden huomioon ja ammattitaitoon liittyvän rauhallisuuden ympärillä. Erilaisia muotoiluja käyttäytymiseen liittyvien sääntöjen osalta esitettiin sekä PV:n että työntekijöiden toimesta. Työntekijät myös kertoivat asiakaskokemuksistaan ja asiakkailta saaduista palautteista. PV totesi ”Täähän on ihan kamala tilanne” kuultuaan melun aiheuttamista ongelmista ryhmäkodissa. PV totesi asian olevan sellainen johon hänen tulisi puuttua. Kehitystehtäväksi hän ehdotti, että työntekijä muotoilisi asiakaslähtöiset ”kultaiset säännöt” ja tätä ehdotusta myös työntekijä piti hyvänä. HRA lisäsi, että yhdistyksen brändiuudistuksen kulmakivenä on toiminut ajatus panostamisesta

asiakaskohtaamiseen, ja että yhdistyksen uusi slogan on ”Olet hyvän paikan ansainnut”.
(YK2U-1)

HRA kertoi seuraavaksi tietoja sähköisen asiakastietojärjestelmän hankinnan etenemisestä, johon työntekijä totesi sen olleen seuraavana hänen listallaan. HRA jatkoi sähköisestä järjestelmästä pohtimalla, mihin työn osa-alueisiin se tulee vaikuttamaan. Hän myös totesi uuden järjestelmän käyttöönoton edellyttävän hoitotyön eri vaiheiden ja toimien prosessilähtöistä läpikäyntiä. (YK2U-2)

PV siirsi keskustelun toisen työparin kehitystehtävähodotuksiin. Parilla oli muistiinpanoissaan useita kehitystarpeita, jotka liittyivät muun muassa viriketoimintaan, ohjeistuksen päivittämiseen eli kirjalliseen viestintään sekä uusien työntekijöiden perehdytykseen. Erityisesti edellisen kesän töiden organisoinnin puutteisiin työntekijät kiinnittivät huomiota. PV puolestaan sanoi olevansa todella iloinen siitä että kuulee nyt nämä puutteet. Hän painotti, että nykyiseen tilanteeseen oli monia selvästi havaittavia syitä, minkä takia työntekijöiden tulisi muistaa olla armollisia. PV listasi energiaa kuluttaneiksi asioiksi organisaatiomuutoksen, esimiesvaihdoksen ja työhön liittyvät muutokset. (YK2U-2)

PV ohjasi keskustelun työparin toisen osapuolen nostamaan kehitysideaan. HRA poistui tässä vaiheessa pariin minuutiksi puhelimeen ja hän joutui palatessaan tiedustelemaan, mihin suuntaan keskustelu oli edennyt. Työntekijän tätä kehitysehdotusta käsiteltiin yhteensä noin viiden minuutin ajan. Työntekijä mainitsi, että hänen työsuhteensa oli mahdollisesti päättymässä muutaman kuukauden kuluessa ja haluavansa kehitystehtävän, joka hyödyttäisi koko yhteisöä. (YK2U-2)

Tässä vaiheessa keskustelu kääntyi työntekijöiden koulutuksiin. PV ja HRA totesivat, että koulutukset oli melko pitkälle jo sovittu eli suunnitelmia tulisi tehdä seuraavalle vuodelle. HRA painotti, että on hyvä, että koulutukseen liittyvät toiveet tulevat hänen korviinsa. Työntekijä nosti tässä vaiheessa esiin ilmaisten luennoitsijoiden etsimisen, mitä sekä PV että HRA pitivät hyvänä ideana. Erityisesti HRA innostui lyhyistä, helposti toteutettavista koulutustilaisuuksista ja hän myös pohti yhdistyksen sisältä löytyvän erikoisosaamisen hyödyntämistä. PV totesi, että myös toisesta yksiköstä oli tullut samansuuntaista viestiä eli myös siellä oli tarvetta ajankohtaiselle tiedolle. (YK2U-2)

Seuraavat viisi minuuttia keskusteltiin esiinnousseesta työn organisointiin liittyvästä kehitystehtävästä sekä virkistystoimintaan liittyvästä aiheesta, jota työntekijä kuvasi ikuisuusprojektiksi. Tämän jälkeen yksi työntekijä nosti keskustelun alle pienen

työyhteisön aiheuttaman haasteen: ”Jos joku ontuu, se ontuu pahasti”. Hän totesi omassa pienryhmähaastattelussaan työnjakoon liittyvien ongelmien toistuvan useasti. PV vastasi, että näihin ongelmiin puututaan kehityskeskusteluissa. Tämän jälkeen työntekijä nosti esiin toisen ongelman eli päihtyneet asiakkaat. Tämä osoittautui laajaksi ja monitahoiseksi aiheeksi ja siitä keskusteltiin noin 35 minuutin ajan. PV totesi, että on hyvä nostaa tämä ongelma käsittelyyn ja hän myös uskoi sen vain kasvavan tulevaisuudessa. HRA totesi kuulleensa aiheesta sosiologipäivillä ja uutisissa, mutta hän ei ollut törmännyt ongelmaan yhdistyksen sisällä. HRA nosti esiin erityisesti työntekijöiden vastuiden ja rajojen selkeyttämisen. Hän totesi ongelman olevan haasteellinen ja ottavansa tämän aiheen pohdintaan yhdessä PV:n kanssa. (YK2U-2; YK2U-3)

Keskustelu kääntyi työntekijöiden ja asiakkaiden turvallisuuteen. Työntekijä ehdotti, että hän voisi listata kysymyksiä muille työyhteisön jäsenille ongelman luonteen ja laadun selvittämiseksi. HRA totesi sen olevan hyvä idea. Hän jatkoi, että voi osaltaan lähteä selvittämään taustoja, mutta mitään konkreettista aikataulua ei tässä vaiheessa tämän asian toteutuksen suhteen tehtäisi. (YK2U-2; YK2U-3)

PV sanoi tässä vaiheessa kehitystehtävien vaikuttavan oikein hyviltä. HRA pyysi työntekijöitä kommentoimaan vielä toistensa tehtäviä. Yksi työntekijöistä halusi tässä vaiheessa jakaa kokemuksiaan koko prosessiin liittyen. Häntä oli turhauttanut tapaamisten peruuntumiset ja epäonnistumiset. Hanke oli lähtenyt ponnekaasti liikkeelle, mutta sairastapaukset ja aikataulujen pettäminen olivat pilanneet tunnelman. Ongelmallisena hän näki sen, että kokonaisuuden ymmärtäminen oli vaikeaa. Työntekijä totesi, että kun keskustelua oli käyty ja kehitystehtäviä pohdittu, nyt hän vasta ymmärsi, mistä kehittämässä oli kyse. (YK2U-3)

HRA palasi muutamaksi minuutiksi vielä yhdessä PV:n kanssa yhteen työntekijän esittämän kehitystehtävän käytännön toteutukseen. Tämän jälkeen työntekijät antoivat palautetta KVP:n kulusta ja hyödyllisyydestä. Erityisesti työntekijät keskittyivät palautteessaan pohtimaan puhumisen merkitystä. Toisaalta sitä, miten tarkentavat kysymykset ja kommentit auttoivat työntekijöitä ymmärtämään toisten eri näkökulmia, ja toisaalta sitä, miten ”kaikkea ei ole helppo sanoa ääneen”. Työntekijät myös kertoivat, miten alun epäluuloisuus muuttui yllättävän hedelmälliseksi kokemukseksi. Työntekijät pitivät KVP:tä todella hyödyllisenä. HRA totesi omalta osaltaan antoisaksi sen, että oli päässyt lähemmäs työntekijöiden käytännön arkea. Hän ja PV kiittivät työntekijöitä

avoimuudesta. Myös tutkija Heikkilä ja opiskelija Järvi esittivät kiitoksensa kaikkien KVP:hen osallistuneiden aktiivisuudesta. (YK2U-3)

Palveluvastaavan jälkihaastattelu 274.2015

PV kertoi haastattelun aluksi miten TOIMI-hanke oli hänen kohdaltaan käynnistynyt. Hän myös totesi, ettei tiennyt, miksi yhdistys alun perin oli lähtenyt hankkeeseen mukaan. Hankkeesta hänellä oli positiiviset tuntemukset ja hän totesi olevansa aina halukas kokeilemaan uutta. PV myös totesi, että hänellä oli muiden työvelvoitteiden seurauksena vähemmän mahdollisuuksia panostaa KVP:ssa mukana olleen Matinkylän yksikön toimintaan. (PV-JH)

Esiin nousseista kehitystarpeista PV totesi, että ne olivat hyviä ja että niitä oli havaittu jo ennen KVP:tä. Hän oli yllätynyt työntekijöiden reaktioiden voimakkuudesta ja koki, ettei ole ollut itse riittävästi työn arjessa läsnä. Osa kehityskohteista oli PV:n mukaan sellaisia, ettei hän ollut halunnut puuttua niihin ennen TOIMI-hanketta, koska ajatteli työntekijöiden itse nostavan niitä esiin. PV koki, että hankkeen myötä työntekijät oivalsivat itse voivansa tehdä asioita ilman esimiehen lupaa eli hän katsoi työntekijöiden itseohjautuvuuden parantuneen. (PV-JH)

PV mukaan KVP oli tuonut työn sujuvuuteen selkeyttä. Vaikutukset työhyvinvointiin näkyivät hänen mukaansa ”jupinan” ja väsymyksen vähentymisenä, tosin hän ei ollut varma, johtuuko se KVP:stä, Hän myös koki, etteivät työntekijät olleet enää niin ahdistuneita, koska he olivat saaneet keskustella työnsä ongelmista. PV totesi keskustelemisen ylipäättään lisääntyneen. Omasta roolistaan PV totesi, että TOIMI-hanke toi hänelle aikaa kuunnella työntekijöiden asioita. (PV-JH)

KVP:n perehdytyksen PV totesi olleen hyvä ja että siihen oli käytetty paljon aikaa. Kokonaisprosessista PV totesi, että se oli aika raskas erityisesti ajankäytöllisesti. Esimerkiksi perehdytyksen ennakkotehtävään hänellä ei ollut ollut aikaa tutustua työajalla, mutta hän koki että ennakkotehtävien asiat käytiin kuitenkin perehdytyksessä kattavasti läpi. PV:n mukaan perehdytyksen pitäjät olivat hyvin perehtyneitä asiaan ja että menetelmä perusteltiin selkeästi. Yhteistyö tutkijoiden kanssa oli ollut aktiivista ja helppoa. Työnjako koko prosessin ajalta oli PV:n mukaan ollut selkeä ja hän erikseen nosti esiin tutkija Heikkilän sitkeyden yhteyden ylläpitäjänä. (PV-JH)

Prosessin aikataulullisen suunnittelun PV koki olleen haastavaa. Erityisesti työntekijöiden saaminen samaan aikaan samaan paikkaan oli ollut hankalaa. Toisin sanoen yhteiskeskustelutilaisuuksien ja pienryhmäkeskustelujen toteuttaminen oli ollut haasteellista aikataulujen vuoksi. PV:n mukaan hänestä tuntui välillä siltä, ettei prosessille ollut välillä aikaa. (PV-JH)

KVP:n tukena käytetyistä materiaaleista PV:n totesi, että siitä olisi voinut tehdä hieman kevyemmän. Erityisesti työntekijöiden hänelle antamissa kommentteissa korostui materiaalin laajuuden aiheuttama negatiivinen ensireaktio. Tämä kuitenkin muuttui siten, että prosessin jälkeen työntekijät kokivat materiaalin hyödylliseksi. Työntekijöiden materiaalin keventämistä PV:n mukaan voisi miettiä. Hän lisäsi, ettei ollut varma, olisiko keventäminen toiminut eli ”onko niin hedelmällistä, jos siihen ei käytä aikaa?” Esimiehelle suunnattuja materiaaleja PV kommentoi todeten, että materiaalia oli niin runsaasti, että oli varaa valita mieluisimmat. Hän myös totesi, että jos olisi ollut enemmän aikaa, olisi hän perehtynyt aiheeseen enemmän. PV koki menneensä ”soitellen sotaan” ja että materiaaleihin hän oli tutustunut usein juuri ennen tilaisuuksien alkua. (PV-JH)

PV:n näkemys oli, että KVP olisi pitänyt vetää tiiviimmässä aikataulussa läpi. Hänen mukaansa työntekijät olisivat halunneet päästä nopeammin vauhtiin. Hän koki, että työntekijöiden prosessia kohtaan tuntema epävarmuus loppui siinä vaiheessa, kun he pääsivät konkreettisesti käymään omia keskustelujaan. PV totesi, että yhteiskeskustelujen välinen vaihe olisi pitänyt organisoida ihan eri tavalla. Tässä toteutuksessa tuo osuus KVP:stä venyi alun perin suunnitellusta noin kahdesta kuukaudesta noin neljään kuukauteen. PV:n mukaan suurimmat syyt aikataulun pettämiselle olivat huono organisointi, työntekijöiden lomat ja sairauslomat. Oman haasteensa toi kuuden viikon sykleissä etenevä työvuorolista. PV:n oli huomioitava TOIMI-hankkeen tapaamiset jo työvuorolistaa suunniteltaessa. Sairauslomat puolestaan kuormittivat työntekijöitä, mikä osaltaan vaikutti siihen, etteivät työntekijät jaksaneet tai ehtineet keskittyä KVP:uun. PV totesi, että KVP:n tulisi olla helpommin integroitavissa työhön. (PV-JH)

PV oli tyytyväinen tutkijoilta ja HRA:lta saamaansa tukeen. Hän olisi kaivannut rinnalleen toista henkilöä eli jonkun toisen yksikön palveluvastaavaa tekemään samanaikaisesti KVP:a. Näin hän olisi voinut peilata ja jakaa kokemuksiaan. PV piti positiivisena sitä, että heillä oli käytössään TTL:n tutkijoiden apu epäselvissä tilanteissa. Hän ei ollut varma, oliko näiden ulkopuolisuudella merkitystä, mutta totesi, että se oli johtanut ”skarppaamiseen”. (PV-JH)

Oman osallistumisestaan PV arvioi toteamalla, että osaisi nyt lähteä viemään KVP:tä käytäntöön. Hän totesi prosessin läpiviemiseen liittyvän epämääräisyyden johtuneen siitä, että hänen oma tietotaitonsa ei ollut riittävällä tasolla sekä ajankäytön haasteista. PV:n mukaan kokonaisuuden hahmottamista olisi helpottanut, jos heti alkuun olisi sovittu, milloin pitää olla valmista. PV koki työntekijöiden materiaalin jääneen hänelle epäselväksi. Muuta materiaalia, jota KVP:ssä käytettiin, PV uskoi voivansa hyödyntää monessa eri yhteydessä, esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Kokonaisuutena PV piti prosessiin osallistumista hyvänä asiana ja KVP:n vastanneen pääosin odotuksia. (PV-JH)

HR-asiantuntijan jälkihaastattelu 28.4.2015

Haastattelun aluksi HRA kävi läpi, miten tieto hankkeesta oli hänelle tullut. HRA:n mukaan TOIMI-hankkeessa kiinnosti heti alkuun työntekijälähtöisyys. Tällä hän katsoi voitavan viestittää työntekijöille sitä, kuinka tärkeitä heidän ajatuksensa Mereolle ovat. Lisäksi HRA:ta kiinnosti hankkeessa mahdollisuus kokeilla kahta eri menetelmää eli Kehitysvuoropuhelua ja ITU!-Innovaattorin työkirjaa.(HRA-JH)

HRA kertoi, että hankkeen esittely oli antanut hyvät lähtökohdat resurssien miettimiseen ja mukaan lähtevien yksiköiden valintaan. Yksikössä, jossa alun perin oli tarkoitus kokeilla KVP:a, oli suuri henkilövaihtuvuus, minkä seurauksena kokeilu päätettiin toteuttaa Matinkylän yksikössä. Matinkylän palveluvastaava oli hankkeen käynnistyessä perhevapailta ja HRA:n mukaan KVP:n aloitus päätettiin toteuttaa siten, että PV oli palannut töihin. HRA kertoi, että tällä haluttiin saada prosessi henkilöitymään juuri kyseiseen PV:aan. (HRA-JH)

KVP:stä oli muodostunut HRA:lle todella positiiviset mielikuvat. Hän painotti, että prosessi oli vielä kesken, joten lopullista arviota menetelmän hyödyntämisestä HRA ei vielä voinut antaa. HRA jatkoi toteamalla, että työntekijälähtöisen toimijuuden kehittäminen vaatii organisaatiolta paljon. Erityisesti ITU!-kirjaa kokeilleessa yksikössä oli ollut runsaasti haasteita, muun muassa esimies oli vaihtunut kesken prosessin ja vetovastuussa ollut työntekijä oli ollut pitkään sairauslomalla. HRA kuitenkin katsoi, että näillä menetelmillä voidaan laajentaa työntekijöiden käsitystä omasta osaamisestaan ja myös sen hyödyntämisestä koko organisaation tasolla. (HRA-JH)

HRA pohti seuraavaksi, miksi ITU!-kirjan käytön kanssa oli ollut paljon haasteita. Edellä mainittujen henkilöasioiden lisäksi HRA epäili, ettei toiminnan tarkoitusta oltu osattu

avata menetelmään perehdyttäessä. Työntekijöiden HRA:lle antaman palautteen mukaan, ITU!-kirjan tehtävät oli koettu puuhasteluna. HRA epäili, etteivät työntekijät olleet saaneet mahdollisuutta toteuttaa kirjan tehtäviä oikealle tavalla. HRA ei pitänyt ajankäyttöön liittyviä ongelmia ITU!-kirjan kokeilun epäonnistumisen syynä vaan hänen mukaansa tämä johtui liiallisesta suorittamisesta pohtimisen sijaan. HRA esitti, että ITU!-kirja koettiin ulkopuolelta tuoduksi ja kehittämiseen liittyvät perustelut puutteellisiksi. HRA:n kokemus oli, että KVP:ssa lähtökohdat ja toimintatavat avattiin eri tavalla. HRA korosti menetelmän käyttöönotossa aloituksen onnistumisen merkitystä ja KVP:n kohdalla lisäksi sitä, että siinä työntekijät itse etsivät kehityskohteen. HRA:n mukaan KVP:n yksi oivallinen piirre onkin kehittämisen eri näkökulmien esittely. (HRA-JH)

HRA:n mukaan kehityshankkeen aloituksessa olisi hyvä olla mukana henkilö HR:stä tai hallinnon puolelta. Tämän henkilön tulisi kertoa, miten kerättyä tietoa tultaisiin hyödyntämään organisaation kannalta. Lisäksi tämän henkilön tulisi kertoa, mitkä ovat ne konkreettiset tavoitteet, joita hankkeelle on asetettu. Työntekijöiden motivoimisessa näiden asioiden sanavalinnoilla oli HRA:n mielestä keskeinen vaikutus. Hän lisäsi, että työtyytyväisyyskyselyissä työntekijät olivat nostaneet Mereon vahvuudeksi sen, että he työntekijät saivat vaikuttaa omaan työhönsä. Tätä asiaa ei HRA:n mukaan korostettu kehittämismenetelmien esittelyssä. (HRA-JH)

HRA koki, että prosessi oli tähän mennessä onnistunut. Hänellä ei ollut aiempaa kokemusta menetelmästä, joten kaikki oli hänellekin uutta. HRA koki, että perehdytys oli ollut hyvä, mutta että hän olisi voinut henkilökohtaisesti perehtyä paremmin ja antaa asialle enemmän aikaa. Hän myös koki, että hänen ja PV:n yhteisessä ajankäytössä oli ollut haasteita. HRA koki oppivansa tekemällä ja näki KVP:n hyödyntämisen toisessa yksikössä uudessa valossa nyt kun olit päässyt kokeilemaan toteutusta. (HRA-JH)

KVP-prosessin taitekohdiksi HRA nosti neljä asiaa: Ensimmäinen oli PV:n ottaminen mukaan ja ohjeistaminen, toinen oli HRA:n ja PV:n menetelmään perehtyminen, kolmas oli työntekijöille menetelmän opettaminen ja neljäs – ja HRA:n mukaan selkein käännekohta – oli vaihe, jossa työntekijät pääsivät työstämään ja puhumaan asioita. HRA korosti, että työntekijöiden epäilevä suhtautuminen KVP:tä kohtaan oli muuttunut siinä kohdassa, kun kirjoitutuista kysymyksistä oli siirrytty keskustelemaan. HRA kuvasi tätä KVP:n kohtaa toteamalla ”Puheen voima on aika vahva.” (HRA-JH)

Käytännön toteutuksessa ilmenneiden haasteiden syiksi HRA epäili PV:n väärinymmärrystä eri vaiheiden toteutuksesta sekä sairaspöissaolojen synnyttämiä

aikatauluongelmia. Erityisesti jakso- ja vuorotyön realiteetit olivat vaikeasti sovitettavissa yhteen melko pitkien pienryhmäkeskustelujen kanssa. Yksi työntekijöistä puolestaan oli halunnut jäädä prosessista pois kokiessaan keskustelut liian henkilökohtaisiksi. HRA tiivisti haasteiden olleen seurausta siitä, etteivät teoria KVP:n toteutuksesta ja käytännön tarjoamat toteutusmahdollisuudet kohdanneet. Menetelmän vaatimat taloudelliset panostukset olivat HRA:n mukaan hyvässä tasapainossa kokemukseen nähden. (HRA-JH)

HRA kertoi KVP:n parhaiten onnistuneeksi osa-alueeksi yhteiskeskustelut. Hänen mukaansa siellä nousi esiin rankkojakin asioita erityisesti työntekijöiden kokemaan pahaan oloon liittyen. HRA koki päässeensä yhteiskeskusteluissa lähemmäs hoitotyön arkea. Haastavimpana osuutena HRA koki pienryhmätyöskentelyn onnistumisen. Hän kertoi ”rehellisesti mietin, miten tämä tuottaa niitä hyötyjä”. HRA yllättyi positiivisesti, miten avoimesti työntekijät puhuivat ja tässä avoimessa keskusteleva ilmapiirissä työskentely oli hänen mukaansa hienoa. Negatiivisia yllätyksiä HRA ei ollut kokenut. (HRA-JH)

Yrityksen näkökulmasta HRA:n mukaan KVP:a oli haastava arvioida. HRA näki syntyneiden kehitysideoiden olevan lähinnä PV:n työalueella. Toisaalta näiden pienten ja isompienkin asioiden hän katsoi edesauttavan yksikön toimintaa ja sitä kautta koko yhdistyksen toimintaa. HRA nosti lisäksi esiin KVP:ssa esiinnousseiden ongelmien pohtimisen osana kehityskeskusteluita. HRA:n näkemyksen mukaan KVP kertoi henkilön oman ammatillisen osaamisen kehittämistä ja yksikön sisäisestä tilasta antaen hyvät lähtökohdat – varsinkin prosessiin osallistuneille työntekijöille – osaamistarpeiden ja tavoitteiden pohdintaan. (HRA-JH)

Ajankäyttöön liittyviä asioita HRA kommentoi toteamalla, ettei kokenut KVP:n vallanneen kalenteriaan. Hän oli halunnut antaa tälle tärkeäksi kokemalleen asialle sen ajan, minkä se vaatii. Prosessin hän katosi kestäneen aika pitkään ja piti hyvänä, että KVP toteutettiin vain yhdessä yksikössä. HRA:n mukaan KVP:a ei voisikaan koskaan toteuttaa jatkuvasti käynnissä olevana, vaan sen käyttöä pitäisi pohtia toteutuksen järkevyyden ja tarpeiden paikallisuuden mukaan. HRA:n mukaan nopeammassa aikataulussa toteutettuna hanke olisi haastanut heitä enemmän esimerkiksi työvuorosuunnittelun osalta. KVP:n käynnistäminen vuoden vaihteessa osaltaan aiheutti haasteita, jotka HRA:n mukaan myös näkyivät toteutuksessa. (HRA-JH)

HRA:n kokemuksen mukaan perehdytys menetelmän käyttöön oli antanut selkeän kuvan prosessin etenemisestä. Hän piti perehdytystä ”alkusysäyksenä” ja että syventyminen asiaan oli tapahtunut yhteiskeskustelujen aikana. HRA:n mukaan olisi voinut olla hyödyllistä käydä PV:n kanssa lyhyitä yhteiskeskusteluharjoituksia. Käytettyjen perehdytys- ja toteutusmateriaalien määrän HRA katsoi olleen aika suuri ja erityisesti pienryhmäkeskustelujen tueksi jaettua ohjetta hän piti laajana. Materiaalien ulkoasua HRA piti vanhan näköisenä, mutta ei osannut sanoa vaikuttiko visuaalinen ilme oppimiseen millään tavalla. Etukäteen jaettujen materiaalien sisällön aukeaminen vaati HRA:n mukaan osallistumisen tutkijoiden pitämään perehdytykseen. Hän koki, että ilman perehdytystilaisuuksia ei olisi pystynyt lähtemään liikkeelle. HRA näki, että hänellä oli yhdessä PV:n kanssa iso vastuu työntekijöiden perehdyttämisestä KVP:n käyttöön ja jatkoi, ettei ”se mennyt ihan kunnolla loppuun”. Jatkossa HRA:n mukaan pitäisi varmistaa, että työntekijöille kerrotaan miten pienryhmäkeskustelupakettia tulisi KVP:n osana hyödyntää. (HRA-JH)

HRA ei osannut sanoa, mitä asioita materiaalista voisi jättää pois. Hänen mukaansa oli kuitenkin ehkä parempi, että materiaalia oli paljon, ja että sieltä voisi poimia hyödyllisiksi kokemansa. Prosessin käynnistämässä hän myös korostaisi asian ytimeen pääsyä: työntekijöille tulisi selkeästi kertoa, miksi tämä tehdään. (HRA-JH)

HRA piti pohtimisen arvoisena KVP:n teorian käsittelyn uudelleen järjestämistä. Tämän toteutuksen hän näki sisältäneen melko paljon alustusta ennen varsinaiseen asiaan pääsemistä. HRA ehkä lähestyisi aihetta enemmän työntekijän ammatillisen osaamisen ja työn muutoksen kohtaamisesta. HRA piti jatkototeutuksissa oleellisena, että KVP:uun osallistuva esimies olisi hyvin perillä omasta ammatillisesta tilanteestaan ja sitä kautta ymmärtäisi, minkälainen teoria on menetelmän takana. (HRA-JH)

HRA sanoi tarvitsevansa palautetta ja palautekeskusteluja voidakseen arvioida KVP:n onnistumista. Hän ei ollut saanut toisen yhteiskeskustelun jälkeen palautetta ja koska kyseessä oli ensimmäinen kerta kun hän osallistui tällaisen menetelmän käyttöön, olisi hän saattanut haluta palautetta jo prosessin aikana. Tarkemmin hän ei osannut eritellä, missä mielessä hän olisi palautetta halunnut. HRA piti hyvänä sitä, että työntekijät olivat hyvin avoimesti kommentoineet prosessia omasta näkökulmastaan. HRA:a olisi kaivannut työntekijöiden kommentteja teorian ja käytännön yhteensovittamisesta. (HRA-JH)

Oman roolinsa KVP:ssä HRA arvioi olleen yhdistystason edustaminen ja käytännön resurssien ja tulevien tapahtumien tiedottaminen. HRA koki hyötynensä kaikista esiin nousseista tiedoista, sillä hänen työnkuvaansa ”kuuluu vaikka mitä”. HRA:n katsontakanta pysyi koko prosessin ajan hänen työnkuvansa mukaisena, vaikka tehtävät vaihtelivatkin. KVP:n osalta hän koki tärkeimmäksi tehtäväkseen työntekijöiden ohjaamisen ja prosessin onnistumisen takaamisen. Henkilökohtaisella tasolla hän piti tärkeimpänä menetelmään perehtymistä ja sen kautta oman osaamisen lisäämistä. (HRA-JH)

Työnjaon PV:n ja HRA:n välillä HRA totesi olleen selkeä. PV:n vastuulla oli ollut ajankäyttö ja käytännön toteutus. Yhteiskeskusteluiden roolijaot olivat HRA:n mukaan onnistuneet hänen tuodessa mukaan organisaatiotason näkemyksiä. HRA koki, että heidän olisi PV:n kanssa pitänyt käydä asioita enemmän yhdessä läpi. Erityisesti KVP:n alkuvaiheessa heidän olisi pitänyt HRA:n mukaan varmistaa, että pienryhmät saavat keskustelunsa vietyä läpi. HRA olisi myös kaivannut informaatiota pienryhmäkeskustelujen tilanteesta. Nyt hän oli saanut tietää asioista yhteiskeskustelutilanteissa. (HRA-JH)

HRA näki KVP:n tarkoituksena nostaa esiin asioita, joita työntekijät haluavat työssään kehittää. Tämän seurauksena toteutuksessa nousivat esiin esimiesjohtoiset kehitystehtävät. HRA:a kiinnostaisi työmotivaatioon ja työkykyyn liittyvät asia, jotka isoina kokonaisuuksina eivät nyt nousseet kehitystehtävissä esiin. Tätä asiaa HRA ei kuitenkaan nähnyt huononoja juttuna, sillä organisaation näkökulma työhyvinvoinnin ongelmiin poikkeaa työntekijöiden vastaavasta. (HRA-JH)

4. Tutkimustulokset

Tämän tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään Kehitysvuoropuhelu-menetelmän käytännön toteutuksen onnistumisen edellytyksiä ja haasteita esimiehen ja HR-asiiantuntijan näkökulmasta. Alku- ja jälkihaastattelujen lisäksi keskeisenä materiaalina toimivat KVP-toteutuksen aikana tehdyt tallenteet ja muistiinpanot sekä käytetyt materiaalit.

Analysoinnin toisessa vaiheessa toteutuneesta prosessista etsittiin toistuvia teemoja. Näiden havaintojen luotettavuutta ja yleistettävyyttä arvioitiin vertaamalla niitä aiempien tutkimusten tuloksiin. Koska kehitysvuoropuhelumenetelmällä toteutettuja tutkimuksia on toteutettu niukasti, vertailukohteina käytettiin muita samansuuntaiseen kehittämisotteeseen perustuvia tutkimuksia sekä havaintojen kannalta oleellisia ja mahdollisimman tuoreita tutkimuksia.

4.1 Aika, aikataulutus ja ajanhallinta

Prosessin ollessa vielä kesken, oli jo selvästi havaittavissa kehittämistoiminnan voimakas riippuvuus aikaan, erityisesti ajanhallintaan ja aikataulujen laadintaan. Alkuhaastattelussa PV nosti työntekijöiden kokeman hektisyyden tunteen usein kehitystilanteiden keskusteluissa esiin nousevaksi aiheeksi. Hän myös mainitsi sairaspöissaolojen vaikuttavan arjen sujuvuuteen siten, että osa hoidettavaksi suunnitelluista asioista ”jää roikkumaan”. (PV-AH) HRA puolestaan nosti alkuhaastattelussa työntekijöiden kasvaneen raportointitarpeen keskeiseksi ajankäytön ongelmaksi ja pohti, josko teknologian edistyminen toisi tähän helpotusta. HRA totesi, että työntekijöiden kokemat kiire ja hektisyys aiheuttavat selkeitä esteitä työntekijöille oman työnsä kehittämiselle: heillä ei ole ollut mahdollisuutta pysähtyä pohtimaan omaa työtään. HRA myös tiedosti muutoksen vaativan aikaa, todetessaan ettei muutos tapahdu ”sormia napsauttamalla”. (HRA-AH) Sekä PV:n että HRA:n alkuhaastattelujen perusteella voidaan todeta, että kehittämiseen liittyvät ajankäytölliset haasteet olivat työparin tiedossa.

Perehdytyksen ensimmäisen päivän aikana PV kertoi, ettei hänellä ollut ollut aikaa tutustua ennakkotehtävään. Tämä saattoi osaltaan vaikuttaa siihen, että perehdytystilaisuudessa parityönä tehdyille muutoslakanalle varattu aika ei riittänyt vaan suunnitellun kymmenen minuutin sijaan lakanan täyttöön käytettiin yli kaksikymmentä minuuttia. Projektipäällikkö Ylisassi lisäksi hoputti työpareja useampaan otteeseen tätä tehtävää tehtäessä ja purettaessa. (Perehdytys_2; Perehdytys_3). Tämä perehdytyksessä

koettu muutoslakanatehtävän toteutuksen aikatauluongelma toistui PV:n ja HRA:n toteuttaessa vastaavaa tehtävää osana KVP:a. (YK1-3) Aikataulujen suunnitteluun ei ensimmäisenä perehdytyspäivänä menty. Projektipäällikkö Ylisassi totesi työntekijöiden saavan paljon enemmän aikaa tekemiseen – heitä ei PV:n ja HRA tavoin ”paineisteta”. Epäselväksi jäi, oliko perehdytystilaisuuden ”paineistus” suunniteltu vai resurssien sanelema, mutta selvästi myös tutkijoiden tiedossa oli, että lyhyeen aikaan oli ”vyörytetty” paljon teoreettista tietoa. (Perehdytys_3) PV kommentoi ensimmäistä perehdytyspäivää toisen perehdytyspäivän aamuna intensiiviseksi ja että ”hetken aikaa menee, kun kaiken sisäistää”. (Perehdytys_4)

Toisena perehdytyspäivänä tutkijat purkivat KVP-prosessia osiin. Aikataulut ja erityisesti pienryhmäkeskusteluihin varattavat ajat olivat hyvin esillä sekä tutkijoiden esittelyssä että perehdytettävien kysymyksissä. Erityisesti projektipäällikkö Ylisassi painotti pienryhmätyöskentelyyn tutustumisen merkitystä toteamalla, että sen ”ymmärtämiseen on hyvä varata aikaa”. Hän myös tähdensi, että oli PV:n ja HRA:n tehtävä organisoida pienryhmäkeskusteluihin tarvittavat ajat. HRA:n tiedustellessa pienryhmäkeskustelulle varattavan ajan kestoa, tutkija Heikkilä nosti esiin ajankäyttöön liittyvät realiteetit. Lisäksi hän kiinnitti huomiota siihen, ettei jaetusta materiaalista käynyt selkeästi ilmi, että työskentelyä oli tarkoitus suorittaa itsenäisesti myös yhteistapaamisten välillä. Ylisassi totesi lisäksi, että toiminnalle oli hyvä antaa ajalliset raamit. (Perehdytys_4)

Jälkihaastattelussa PV kuvasi kokonaisprosessia ajankäytöllisesti aika raskaaksi ja hänen kokemuksensa oli, ettei KVP:lle ollut ollut välillä riittävästi aikaa. Esimerkkejä tästä ajan riittämättömyydestä hän mainitsi useita: perehdytystä varten annetun ennakkotehtävän, johon hän ei ollut ehtinyt työajalla tutustua; työhyvinvointiin liittyviä materiaaleja hän ei ollut ehtinyt käydä ennakkoon läpi; hän olisi halunnut kuvata yhdistyksen muutosta kattavammin työntekijöille; perehtymiseen hän olisi halunnut käyttää enemmän aikaa; uusien kontaktien luomiseen ei ollut tarpeeksi aikaa. Kokonaisuudessaan PV:n jälkihaastattelussa aika, aikataulut ja ajanhallinta toistuivat ainakin kahdessatoista asia-yhteydessä. (PV-JH) Ajalliseen ulottuvuuteen liittyvät haasteet olivatkin tämän tutkimuksen tulosten osalta hallitsevassa asemassa.

PV nosti prosessin keskeisimmäksi taitekohdaksi ensimmäisen yhteiskeskustelun jälkeisen jakson eli työntekijöiden pienryhmäkeskusteluille suunnitellun ajan. PV kertoi jälkihaastattelussa, että tämän jakson venyminen noin kahdesta kuukaudesta noin neljään kuukauteen johtui huonosta organisoinnista, työntekijöiden sairaslomista ja lomista sekä kuuden viikon jaksoihin perustuvan työvuorosuunnittelun asettamista haasteista. PV koki

venymisen haitanneen prosessin onnistumista ja hän olisi halunnut viedä KVP:n läpi tiiviimmässä ajassa. Sairaslomat myös kuormittivat työntekijöitä ja PV:n näkemys oli, etteivät työntekijät tämän vuoksi jaksaneet ja ehtineet keskittyä prosessiin. PV totesi, että tämä osuus KVP:stä ”olisi pitänyt organisoida ihan eri tavalla.” PV ei ollut saanut kokonaisprosessista selkeää kuvaa eikä näin ollen tiennyt, miten kauan KVP tulisi kestämään. Seuraavaa KVP:tä varten hän tulisi varaamaan ”aikaa eri tavalla” ja lisäksi hän toteuttaisi sen tiiviimmin. (PV-JH)

HRA:n jälkihaastattelussa toistuvat osin PV:n esittämät huomiot, erityisesti liittyen siihen, että KVP toteutettiin Mereon organisaatiossa ensimmäistä kertaa. HRA korosti kaiken olleen hänelle uutta ja että ymmärrys kasvoi prosessin aikana ”paljon suuremmaksi” kuin mitä se oli alussa. Myös HRA koki, että hän olisi voinut panostaa menetelmään perehtymiseen enemmän aikaa, mutta toisaalta hän ei kokenut KVP:n ”vallanneen” hänen kalenteriaan. HRA nosti samat asiat esiin ajankäytön haasteiden aiheuttajina kuin mitä PV oli maininnut: vuorotyö, työvuorosuunnittelu, ajoitus vuodenvaihteeseen. Lisäksi hän mainitsi, että heillä on paljon lakisääteisiä koulutuksia, jotka täyttävät kalenteria. HRA totesi KVP:n olevan sen luonteinen prosessi, että sille pitää erikseen varata aikaa. HRA koki, että ajankäyttöön ja käytännön toteutukseen liittyvät asiat olivat ensisijaisesti PV:n vastuulla. HRA totesi, että heidän olisi PV:n kanssa yhdessä ollut syytä varmistaa, että pienryhmät pystyvät toteuttamaan keskustelunsa. (HRA-JH)

Minna Toivanen ja Kerttuli Harjanne käsittelivät artikkelissaan *Onko työpaikan kehittämiseksi ja työsuojelutoiminnalle aikaa?* (TTL 1/2016) kiireen ja aikapaineiden merkitystä kehittämistoiminnalle työpaikoilla. Artikkelissa esitetyt havainnot perustuvat työsuojelupäälliköille ja- valtuutetuille suunnatun Työsuojelupaneelin vastauksiin. Työsuojelupaneeli toteutettiin vuoden 2015 lopulla ja siihen vastasi 586 henkilöä. Kysely oli lähetetty 2851 henkilölle, jotka oli poimittu työsuojeluhenkilörekisteristä. (www.ttl.fi/tyosuojelupaneeli)

Toivasen ja Harjanteen tutkimustuloksissa kiireen ja aikapaineiden esitettiin vaikuttavan negatiivisesti erityisesti työpaikan kehittämistoimintaan. Joustava, mutta poukkoileva ja hektinen työaikakulttuuri tekee pitkäjänteisen kehittämistyön sovittamisen työyhteisön arkeen haastavaksi (Toivanen & Harjanne 2016, 3). Nämä havainnot ovat hyvin samansuuntaisia Mereon Matinkylän KVP-prosessissa esiin nousseiden ongelmien kanssa. Erityisesti aikakulttuuriin liittyvä hektisyys ja poukkoilevuus toistuivat PV:n kokemuksissa KVP:n toteutukseen liittyen.

Toivasen ja Harjanteen mukaan ”aikaa ja sen hallintaa tarkastellaan usein yksilölähtöisesti” ja myös ajanhallintaa liittyvät ratkaisut lähtevät siksi liikkeelle yksilöstä. Kehittämistoiminta on kuitenkin luonteeltaan yhdessä tehtävää työtä, mikä vaatii yhteistä aikaa ja yhteistä aikasuunnittelua (Toivanen & Harjanne 2016, 4). Yhteiseksi koettu aika tuo esiin myös ajankäyttöön liittyvän vahvan sosiaalisen ulottuvuuden (Toivanen & al. 2016, 78). Yhteisen aikataulusuunnittelun puute oli yksi tässä tutkimuksessa selvimmin esiin noussut toteutuksen kohtaama haaste. Aikataulusuunnittelu nousi esiin HRA:n ja PV:n perehdytyksessä, PV:n ja HRA:n jälkihaastatteluissa sekä erityisesti käytännön toteutuksessa prosessin venymisenä sekä suunnitelmien elämisenä. KVP:n työntekijälähtöisyyden korostaminen saattoi osaltaan luoda vääränlaisen kuvan prosessin ajallisesta luonteesta. Käytännön toteutuksen tasolla KVP on *työyhteisölähtöinen* menetelmä joka vaatii onnistuakseen yhteistä aikaa.

Suunnittelun puute on Toivasen ja Harjanteen tutkimustulosten valossa tärkeä esiin nouseva ajallinen haaste. Työn arki ohjautuu usein lyhyen tähtäimen tuottavuustavoitteiden mukaan ja tulevaisuusorientoitunut kehittämistyö jää taka-alalle. (Toivanen & Harjanne 2016, 4) Lisäksi asiantuntijatyö on ajallisesti sidoksissa moneen muuhun tekijään: yhteistyökumppanit, sähköposti, organisaation rytmi ja yhteiskunnan syklit (Toivanen & al. 2016, 77) Työn arjen asettamat realiteetit ohjasivat myös KVP:n toteutusta Mereon tapauksessa. Arjen asettamien realiteettien ja KVP:uun liittyvien ajallisten vaatimusten parempi ymmärrys ja huomioiminen ovat edellytyksiä toimivammalle ajalliselle suunnittelulle, jota KVP:n sujuva toteutus vaatii. Toivanen ja Harjanne korostavat, että ”varaamalla aikaa olemassa olevien toimintatapojen kyseenalaistamiseen ja priorisointiin, pitkällä aikavälillä tähän suunnitteluun varattu aika maksaa itsensä takaisin.” (Toivanen & Harjanne 2016, 4) Kehittämistoiminnan vaatima ajallinen panostus oli erityisesti HRA:n tiedossa ja hän oli myös valmis omaa työaikaansa prosessin käyttämään. Ajalliset haasteet tässä toteutuksessa henkilöityivätkin erityisesti PV:aan sekä toteutuksen käytännön että henkilökohtaisen ajanhallinnan osalta. Osittain nämä haasteet kuvaavat työajankäytön vastuun ja työaikaan liittyvien raamien jakautumista: raamit tulevat työnantajalta, mutta vastuu on asiantuntijalla (Toivanen & al. 2016, 78)

4.2 Kehittämishankkeen henkilöityminen

Riitta Seppänen-Järvelä toteaa *Prosessiarviointi kehittämissuunnitelmassa – Opas käytäntöihin* (2004) julkaisussaan, että projektien vetäjien tai koordinaattorien on havaittu

usein olevan henkilöitä, jotka suhtautuvat projektiin erittäin sitoutuneesti. Tällä projektin ”tulisielulla” on hyvin merkittävä vaikutus hankkeen onnistumisessa. Seppänen-Järvelä esittää, että kehittämisprojektin henkilöitymien saattaa tehdä hankkeesta haavoittuvan. Erityisesti hankkeeseen muodostuva kulttuuri ja hankkeessa käytettävä kieli sekä yhteydet muuhun organisaatioon ovat alttiita henkilöitymisen negatiivisille vaikutuksille. Henkilöityminen saattaa vaikeuttaa myös hankkeen sisäistä työnjakoa ja estää kehittämistyön tulosten leviämistä. (Seppänen-Järvelä 2004, 15)

HRA kertoi jälkihaastattelussa, että KVP-toteutuksen oli haluttu henkilöityvän valitun yksikön palveluvastaavaan. PV oli perhevapailta, kun päätös hankkeeseen osallistumisesta tehtiin ja siksi prosessi haluttiin aloittaa vasta, kun PV on palannut töihin. (HRA-JH) Huomionarvoista on, että PV kertoi omassa jälkihaastattelussaan, ettei tiennyt, miksi hankkeeseen lähdettiin mukaan. (PV-JH) Todennäköiseltä vaikuttaa, ettei PV ollut myöskään täysin tietoinen HRA:n ja yhdistyksen ajatuksesta, että prosessi henkilöityy erityisesti häneen.

Toisaalta PV:n työnkuvaan oli kuulunut henkilökunnan kehittämiseen liittyviä työtehtäviä jo ennen KVP-toteutusta. PV:n vastuulla olivat kehityskeskustelut, kehitysiltapäivät, viikkopalaverit sekä henkilöstökoulutuksen käytännön koordinointi (PV-AH). Näihin tehtäviin liittyen PV:n voi arvioida olleen tietoinen oman roolinsa keskeisestä vaikutuksesta kehittämistoimintaan. PV:n oman näkemyksen mukaan työntekijöiden kehittämishalukkuus on paljolti kiinni esimiehen ammattitaidosta eli antaako tämä toisaalta tarpeeksi vapauksia tai toisaalta ”torppaako” liiaksi ideoita (PV-AH).

KVP-toteutuksen aikana PV:lle muodostui selkeämpi kuva hänen roolistaan koko prosessin kannalta keskeisenä henkilönä. Jälkihaastattelussa PV katsoi toiminnan ”epämääräisyyden” johtuneen siitä, ettei ”homma ollut itsellä hanskassa”. Tämä ilmeni sekä tietotaidon puutteina että ajankäytön haasteina. (PV-JH) Myös HRA katsoi käytännön toteutuksessa ilmenneiden haasteiden johtuneen ”ilmeisesti PV:n väärinymmärryksestä”, miten pienryhmäkeskustelujen piti olla sekä aikataulujen yhteensovittamisten vaikeudesta. HRA piti hänen ja PV:n työnjakoa toimivana eikä kokenut, että siinä olisi suoraan ollut isompaa kehitettävää (HRA-JH). HRA:n näkemystä on syytä peilata PV:n jälkihaastattelussa esittämään toiveeseen, että hänestä olisi ollut mukava keskustella KVP:stä prosessin aikana esimieskollegan kanssa. Näin hän olisi voinut jakaa ja verrata kokemuksia KVP:n toteutuksesta. (PV-JH) Vaikuttaakin siltä, että PV jäi prosessissa vaille riittävää vertaistukea, varsinkin kun otetaan huomioon hänen

keskeinen roolinsa toiminnan käynnistäjänä ja ylläpitäjänä. Henkilöitymiseen liittyvät haasteet ovat myös kiinteässä yhteydessä edellisessä luvussa käsiteltyihin aikataulutuksen ja ajanhallinnan haasteisiin sekä tiedon kulkuun prosessiin osallistuneiden henkilöiden välillä.

4.3 Hiljainen tieto ja tiedon siirtäminen

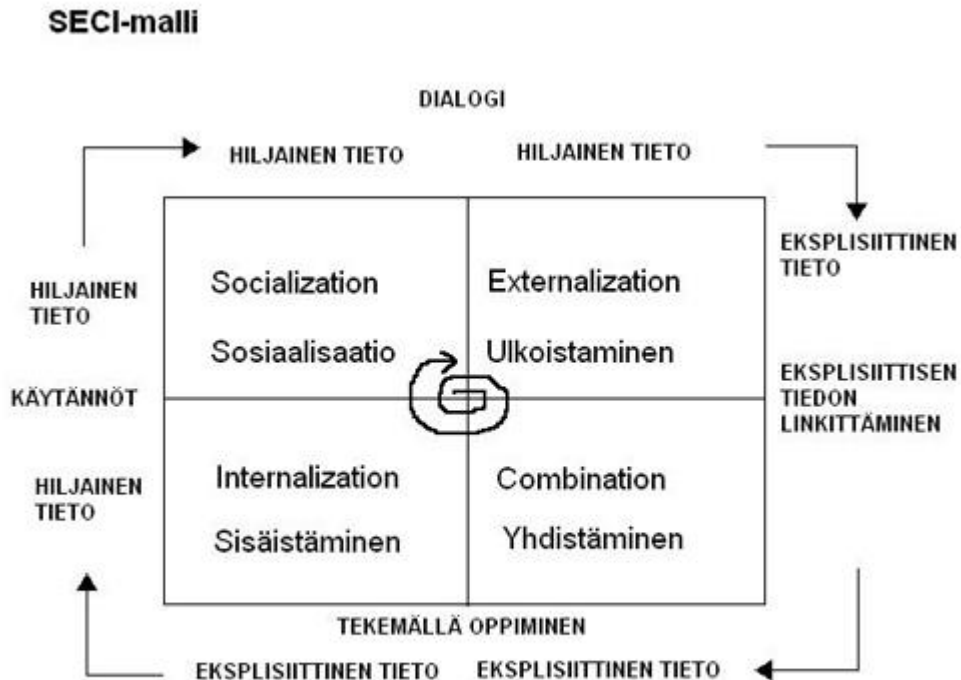
Marjut Pohjalainen käy artikkelissaan *Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen* (2012) läpi hiljaiseen tietoon liittyviä tutkimuksia ja käsitteen moninaisia määritelmiä. Pohjalainen toteaa käsitteen määrittelystä artikkelinsa toisessa kappaleessa: ”Hiljaisen tiedon käsitettä käytetään kuitenkin hyvin laveasti. Arkipuheessa sillä tarkoitetaan kokemuksellista tietoa. Työelämässä sillä tarkoitetaan työkokemuksen synnyttämiä taitoja ja osaamista.” Hiljaisen tiedon on katsottu kertyvän työelämässä vuosien varrella työtä tekemällä ja sen luonteeseen kuuluu, ettei työntekijä välttämättä tunnista sitä. (Pohjalainen 2012, 1-2) Juha Kurtti kuvaa väitöskirjassaan hiljaisen tiedon perusluonnetta toteamuksella ”Voimme tietää enemmän, kuin osaamme kertoa”, minkä Kurtti katsoo olevan alun perin hiljaisen tiedon (tacit information) käsitteen luojana pidetyn Michael Polanyin toteamus (Kurtti 2012, 37)

Hiljaisen tiedon katoamisen ehkäisemiseksi Euroopan unionin ja kansallisen rahoituksen avulla on toteutettu hiljaisen tiedon siirtoprojekteja (Pohjalainen 2012, 2). Eeva-Liisa Vaahtion mukaan on näissä projekteissa kuitenkin ollut kyse lähinnä perehdytyksestä ja kokemuksen siirrosta. (Vaahtio 2010, 72) Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi puolestaan esittivät, että uuden tiedon luomisen perusta on hiljaisen tiedon jakamisessa (Nonaka & Takeuchi 1995, 90; 122) Toisissa tutkimuksissa hiljainen tieto on puolestaan nähty luonteeltaan sellaisena, ettei sitä ole mahdollista artikuloida. (Pohjalainen 2012, 2) Yhtä mieltä eri koulukuntien tutkijat kuitenkin vaikuttaisivat olevan siitä, että hiljainen tieto on todellinen ja havaittavissa oleva ilmiö.

Polanyin (1966) mukaan hiljaisen tiedon välittäminen ja omaksuminen tapahtuu käyttämällä jäljittelyä, identifikaatiota sekä tekemällä oppimista (Polanyi 1966/1983,29-31; Pohjalainen 2012, 4). Pohjalaisen mukaan Polanyin jäljitellyllä tarkoitetaan toisen henkilön tekemisen matkimista, identifikaatiolla puolestaan tarkoitetaan opettajan ohjeiden mukaan suoritettua tekemistä, jossa opittava asia hioutuu tekemällä. Tekemällä oppiminen taas viittaa tekemisen toistojen myötä tapahtuvaan teon automatisoitumiseen, jossa eksplisiittinen tieto muuttuu hiljaiseksi tiedoksi. (Pohjalainen 2012, 4) Kurtti

täydentää tulkintaa toteamalla ”Kaikessa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuu myös hiljaisen tiedon jakamista” (Kurtti 2012, 38).

Tämän tutkimuksen tulosten kannalta on hedelmällistä pohtia toteutettua prosessia sekä Nonakan ja Takeuchin hiljaisen tiedon määrittelyn että Polanyin hiljaisen tiedon välittämisen ja omaksumisen näkökulmista. Nonaka yhdessä Takeuchin loivat teorian organisaatioiden tiedonluonnista (Nonaka 1994, 14-17; Nonaka & Takeuchi 1995, 89-90). Pohjalaisen mukaan tämän teorian perusajatus on, että innovaatioiden luonnissa hiljaisen tiedon tunnistaminen ja hyödyntäminen ovat tärkeämpiä kuin eksplisiittinen tieto. Tiedon luomisen prosessimallissa (SECI-malli (Socialization, Externalization, Combination, Internalization)) ”Tiedon luominen organisaatiossa on spiraalimaisesti jatkuvaa ja muuttuvaa vuorovaikutusta hiljaisen ja näkyvän tiedon välillä.” (Pohjalainen 2012, 4) Mallissa on paljon yhtymäkohtia Engeströmin ekspansiivisen oppimisen ideaan spiraalimaisesta rakenteesta lähtien. Paul Jääskeläinen yhdessä tutkijatiiminsä kanssa on todennut, että SECI-mallin pohjalta voidaan todeta dialogin olevan hiljaisen tiedon jakamisen menetelmän. Tämä havainto tukee lisäksi ajatusta siitä, että dialogi itsessään tuottaa uutta hiljaista tietoa. (Jääskeläinen & al. 2012, 306)



Kuvio 4. SECI-malli (blogs.helsinki.fi, 18.4.2016)

Toteutetussa prosessissa hiljaisen tiedon voi nähdä olleen keskeisessä osassa useassa eri vaiheessa: PV:n ja HRA:n perehdytyksessä KVP-menetelmään liittyvien materiaalien ja teorioiden lisäksi tutkijat pyrkivät välittämään kokemuksiaan menetelmän aiemmista toteutuksista. (Perehdytys_1, Perhdytys_3) Kattavan kokonaiskuvan menetelmän toteutuksesta sekä PV että HRA kertoivat muotoutuneen käytännön tekemisen kautta. (PV-JH; HRA-JH) Työntekijät olivat puolestaan PV:n mukaan päässeet menetelmään liittyneestä epävarmuudestaan siinä vaiheessa, kun he pääsivät konkreettisesti kertomaan asioistaan. (PV-JH)

Edellä mainittujen hiljaista tietoa ja sen levittämistä ilmentävien tapausten lisäksi esimerkkejä olisi voinut aineistosta nostaa monia lisää. Tutkimustulosten kannalta oleellista on hiljaisen tiedon keskeinen rooli kehittämishankkeessa. Kehitysvuoropuhelun ydinajatus on saattaa työntekijät tietoisiksi omasta ammatillisesta toimijuudestaan ja siihen liittyvistä kehittämistarpeista ja -haluista. Toisin sanoen vuorovaikutusta hyödyntämällä on tarkoitus tehdä näkyväksi asioita, jotka ovat olemassa ja jotka vaikuttavat työntekijöiden toimijuuteen. Tämä hiljaisen tiedon näkökulma olisi hyödyllistä nostaa esiin myös menetelmän käyttöön perehdyttäessä ja menetelmän käyttöönottoa opastettaessa.

5. KVP:n tulevaisuus – kohti ketterää kehittämistä

Teijo Lehtonen ja Seppo Tuomivaara määrittelevät ketteryyden *Sulautettujen järjestelmien ketterä käsikirja* (2014) teoksen esipuheessa seuraavasti: ”Ketteryys tarkoittaa joustavaa, nopeaa ja hallittua reagoitua käsillä olevaan tilanteeseen.” Edellä mainittu teoksen kirjoittamiseen osallistui yksitoista Turun yliopiston ja Työterveyslaitoksen tutkijaa ja se syntyi osana Tekesin rahoittamaa *AgiES: Agile and Lean Product Development Methods for Embedded ICT Systems* -projektia. (Lehtonen, Tuomivaara & al. 2014, esipuhe) Vaikka käsikirja onkin ensisijaisesti kirjoitettu ohjelmistokehityksen tarpeita ajatellen, on siinä esitettyjä ajatuksia ja avauksia mahdollista hyödyntää myös laajemmin kehittämistyön kontekstissa. Tämän havainnoin esittävät myös Lehtonen ja Tuomivaara toivoessaan ”että tästä käsikirjasta on apua tiimeille ja organisaatioille heidän pyrkiessään kehittämään toimintaansa joustavammaksi, sujuvammaksi ja tuottavammaksi kestäväällä tavalla”. (Lehtonen, Tuomivaara & al. 2014, esipuhe)

Ketterän ohjelmistokehityksen julistus eli *Agile Manifesto* (2001) sisältää kokoelman arvoja, jotka 1990-luvun ohjelmistoalan ammattilaiset olivat työssään kokeneet hyväksi ohjenuoriksi. Julistuksen neljä keskeisintä arvovalintaa olivat seuraavat: ”Arvostamme (1) Yksilöitä ja kanssakäymistä enemmän kuin menetelmiä ja työkaluja; (2) Toimivaa ohjelmistoa enemmän kuin kattavaa dokumentaatiota; (3) Asiakasyhteistyötä enemmän kuin sopimusneuvotteluja; (4) Vastaamista muutokseen enemmän kuin pitäytymistä suunnitelmassa.” (Lehtonen, Tuomivaara & al. 2014, 2; Beck & al. 2001(1)) Näiden arvovalintojen pohjalta kehitettyjä toimintatapoja on mahdollista hyödyntää myös Kehitysvuoropuhelu-menetelmän ongelmakohtia ratkottaessa.

Ketteryys ja ajanhallinta

Luvussa 4.1 esitettiin, että ajanhallintaan liittyvät haasteet nousivat esiin KVP-toteutuksen eri vaiheissa. Yksi tällä hetkellä yleisimmin käytetyistä ketteristä menetelmistä eli *Scrum* voisi tarjota mallin KVP:n aikataulutuksen hallintaan. Scrum-menetelmän perusperiaatteet ovat yksinkertaiset ja KVP:n tavoin myös siinä kulmakivenä toimivat itseohjautuvat tiimit ja syklinen toimintamalli. (Lehtonen, Tuomivaara & al. 2014, 4).

Scrum-prosessi jakautuu yleensä 1-4 viikon mittaisiin sprintteihin eli iteraatioihin. (Lehtonen, Tuomivaara & al. 2014, 4). Iteraation idea on, että jokaisen lyhyen jakson päätteeksi tuotetaan jonkinlainen toimiva lopputuote tai lopputuotteen osa. Iteraatiot seuraavat toisiaan ja lopulta saadaan valmis tuote. Jokaiselle iteraatiolle on siis sovittava jokin tavoite eli mihin kyseisenä ajanjaksona keskitytään. Iteratiivisen kehitysmallin etuina on nopea reagointimahdollisuus muutoksiin ja pienten välietappien positiivinen vaikutus motivaation ylläpitämiseen. Tällä työskentelytavalla pyritään lopputuloksen korkean laadun varmistamiseen ja työrauhan takaamiseen. (Lehtonen, Tuomivaara & al. 2014, 35).

Scrumin sprinttimallia hyödyntäen KVP-prosessi olisi mahdollista jakaa erimittaisiin välietappeihin, joille asetettaisiin selkeät tavoitteet. Scrum-työskentelyyn kuuluvat päivittäiset tilannepalaverit (Lehtonen, Tuomivaara & al. 2014, 4) voisi mukauttaa KVP:ssä esimerkiksi viikoittain tapahtuviksi, jolloin sekä työntekijöillä että esimiehillä säilyisi kuva prosessin kokonaisuuden etenemisestä. Näissä säännöllisesti toistuvissa palavereissa olisi myös mahdollista puuttua mahdollisiin ongelmiin ja lisäksi olisi mahdollista peilata toimintatapoja edellisiin sprintteihin vertaamalla. (Lehtonen, Tuomivaara & al. 2014, 4). Toistuvat seurantalpalaverit mahdollistaisivat toisin sanoen KVP:n jatkuvan kehittämisen kyseisessä kontekstissa parhaiten toimivaksi.

Projektin etenemisen seuranta saattaa olla hyvinkin haastavaa projektiin osallistuvalla yksittäiselle toimijalle. Ketterien menetelmien tavoitteena onkin parempi ja kattavampi näkyvyys koko projektin tilasta. Tämä hyvä näkyvyys helpottaa työn organisointia ja sujuvuutta sekä lisäksi se motivoi viemään projektin päätökseen. (Lehtonen, Tuomivaara & al. 2014, 12) Mereo Matinkylän Omenatarhassa toteutetun KVP:n ja erityisesti PV:n antaman palautteen perusteella kokonaisuuden ajallinen hallinta olisi vaatinut enemmän suunnitelmallisuutta ja panostamista. Tämä olisi osaltaan helpottanut myös HRA:n mahdollisuutta pysyä projektin etenemisessä mukana ja näin ollen helpottanut hänen ja PV:n yhteistyötä. Se olisi antanut myös työntekijöille paremman kuvan siitä, mitä KVP pyrittiin saamaan aikaan ja siten edesauttanut prosessin sujuvampaa toteutusta.

Henkilön merkitys ketterässä kehityksessä

KVP:n toteutus henkilöityi tässä tutkimuksessa voimakkaasti PV:aan. Myös ketterän ohjelmistokehityksen eri toteutustavoissa yksittäisille henkilöille on määritelty erilaisia vastuualueita, joilla voi nähdä yhtymäkohtia KVP:n työnjakoon. Esimerkiksi Scrum-

tiimistä valitaan yksi henkilö Scrummasteriksi eli fasilitoijaksi. Hänen vastuullaan on huolehtia, että tiimillä on mahdollisuus noudattaa toiminnalle määriteltyjä periaatteita ja käytäntöjä, varmistaa tiimille työrauhan ja poistaa toiminnan esteitä. Lisäksi hänen vastuullaan on usein myös käytännön järjestelyiden hoitaminen eli esimerkiksi tapaamisten organisointi. (Lehtonen, Tuomivaara & al. 2014, 4) Scrummasterin rooli muistuttaaakin merkittävästi PV:n roolia KVP-toteutuksessa.

Fasilitoijan rooli on ketterässä kehitystiimissä yhtä aikaa haastava ja keskeinen. Edellä mainittujen tehtävien menestyksekkäs hoitaminen edellyttää, että fasilitoijana toimiva henkilö on kiinnostunut ketteristä toimintatavoista, hänellä on hyvä kokonaiskuva tiimin tilanteesta ja ettei hänen roolinsa ole ristiriidassa minkään toisen työroolin kanssa. Tällainen ristiriita saattaisi muodostua esimerkiksi esimiesaseman seurauksena. (Lehtonen, Tuomivaara & al. 2014, 52) Huomionarvoista on, että myös ketterien menetelmien kohdalla henkilöitymiseen liittyvät haasteet linkittyvät kiinteästi aikaan, aikataulutukseen ja ajanhallintaan: ”Siirtyminen itseorganisoituvaan työskentelyyn vaatii aikaa ja yhteisiä keskusteluita toiminnan periaatteista sekä henkilön joka ottaa vastuun tiimin toiminnan ohjaamisesta”. Tämän vastuullisen henkilön roolista todetaan vielä erityisesti, että on tärkeää, että hänellä on riittävästi aikaa tiimille. (Lehtonen, Tuomivaara & al. 2014, 2).

Ketterät ohjelmistokehityksen toimintamallit eivät anna suoria vastauksia tai ratkaisumalleja kehityshankkeen henkilöitymiseen liittyviin haasteisiin. Ketterään tiimityöskentelyyn kuuluu kuitenkin oleellisena osana yhteinen vastuu, jonka tiimi projektista kantaa. Tämän yhteisvastuullisuus osaltaan vähentää yksilön roolistaan kokemaa vastuuta ja epäonnistumisten kuormittavuutta (Lehtonen, Tuomivaara & al. 2014, 52). Tällaisen tiimihengen tuominen osaksi KVP:n ajatusmaailmaa voisi tarjota helpotusta henkilöitymisen asettamiin haasteisiin, erityisesti kokonaisprosessin hallinnan osalta.

Hiljainen tieto esiin toimintakulttuurin muutoksella

Uusien toimintatapojen käyttöönotto voi tapahtua hyvinkin nopealla aikataululla. Sen sijaan muutos toimintakulttuurissa on hidaskokemus ja se vaatii toteutuakseen sitoutumista ja tinkimättömyyttä. Uuden ajattelutavan oppiminen saattaa viedä useita kuukausia, jopa muutaman vuoden. Ketterän ajattelumallin sisäistäminen ei johda mihinkään pysyvään uuteen tilaan vaan pikemminkin tuloksena on toimintatapa, joka

perustuu jatkuvaan kehittymiseen ja olosuhteisiin mukautumiseen. (Lehtonen, Tuomivaara & al. 2014, 22-23) Ketterän toimintamallin voikin ajatella tarjoavan yhden ratkaisuehdotuksen siihen päättymättömien syklien verkostoon, jossa työt, tavoitteet ja tehtävät jatkuvasti muuttavat muotoaan.

Ketterään toimintamalliin siirryttäessä on oleellista varmistaa siihen siirtyvän tiimin tai henkilöstön ymmärrys muutoksen tarpeesta. Yhtä tärkeää on, että muutoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa keskeinen rooli on niillä henkilöillä, joita muutos koskee. He tuntevat tehtävänsä ja työympäristönsä parhaiten. Yhteisellä suunnittelulla osaltaan varmistetaan muutostarpeiden ymmärrys, muutoksilla tavoiteltavien asioiden tarpeellisuus ja erityisesti muutoksen kannalta keskeisimpien henkilöiden sitoutuminen. (Lehtonen, Tuomivaara & al. 2014, 22). Toimintakulttuurin muutoksen suunnittelussa ja ohjauksessa on nähtävissä runsaasti yhtymäkohtia luvussa 4.3 käsiteltyyn SECI-malliin. Sisäisellä vuoropuhelulla hiljainen tieto saadaan eksplisiittiseen muotoon ja näin ollen näkymätön saa näkyvät piirteet.

Toimintakulttuuria uudistettaessa työyhteisö törmää vääjäämättä tilanteisiin, joihin ei ole olemassa suoraa ratkaisua. Ketteryyden arvoihin pohjautuvan ratkaisun etsiminen tällaisessa tilanteessa saattaa olla toimiva ratkaisu. (Lehtonen, Tuomivaara & al. 2014, 23; Beck & al. 2001(2)) Uusien toimintatapojen luominen on haastavaa ja joissakin tilanteissa onnistuneen ratkaisun löytäminen voi osoittautua lähes ylittämättömäksi. Tällöin ratkaisun tekeminen sellaisten arvojen pohjalta, jotka ovat kaikkien yhteisön jäsenten tiedossa ja hyväksymiä, kuulostaa perustellulta.

Ketterään toimintakulttuuriin siirtyminen aiheuttaa lähes poikkeuksetta myös haasteita. Osaajat saattavat kokea ylikuormittuvansa, jatkuva muutos saattaa heijastua epävarmuuden tunteena, prosessin hallinta voi synnyttää tarpeettoman paljon lisätyötä, uusi asetelma voi vaatia työyhteisön jäseniltä itseorganisoituvuutta ja itsensä johtamista. Myös ketterään toimintamalliin sisäänrakennettu epävirallinen vallankäyttö ja siihen liittyen ihmisten kokemat tunteet saattavat vaikeuttaa toimijuuden kehittymistä. Perinteisten organisaatiokulttuurien ja -rajojen häviäminen sekä huoli johdon kontrollin, suunnittelun ja dokumentaation katoamisesta ovat myös tunnistettuja, vaikeaksi koettuja muutoksen ilmentymiä. (Lehtonen, Tuomivaara & al. 2014, 2)

Toimintakulttuurin muutokseen liittyvät haasteet vaikuttavat hyvin samankaltaisilta kuin työntekijälähtöiseen työn kehittämiseen perustuvan KVP:n toteutuksessa ilmenneet seikat. Toisaalta näissä haasteissa kyse on päätöksentekoon ja vallankäyttöön liittyvistä

ilmiöistä ja toisaalta vuorovaikutukseen, kommunikaatioon ja tiedonkulkuun liittyvistä tekijöistä. Varsin ilmeiseltä kuitenkin vaikuttaa, että asiantuntijatyön muuttuessa yhä spesifimmin jaoteltuihin työkuviin, työn työntekijälähtöinen kehittäminen tulee nousemaan entistä keskeisempään asemaan. Työntekijälähtöisen kehittämisen onkin vastattava tähän lisääntyvään kehitystarpeeseen tarjoamalla uusia joustavampia ja mukautuvampia toimintamalleja erilaisten työyhteisöjen tarpeisiin.

Kehitysvuoropuhelua voisi tulevaisuudessa tarkastella ja esitellä toimintakulttuurin muutoksen kontekstissa. Kehitysvuoropuhelun raskaaksi koettua toteutusta voisi perustella niillä pitkäkestoisilla hyödyillä, joita toimintakulttuurin muutoksesta syntyy. KVP:n sitominen tähän laajempaan ilmiöön saattaisi osaltaan selkeyttää menetelmään perehtyville kehittämiseen liittyvän toiminnan haasteellisuutta ja myös kehittämiseen sitoutumisen tarpeellisuutta. Ketteryden käsitteen lisääminen osaksi KVP:n toteutussuunnitelmaa toisi puolestaan selkeämmin esille KVP:n joustavuuden ja menetelmän toteutustapojen moninaisuuden.

Lopuksi

Tutkimuksen tulokset olivat pääosin linjassa aiempien tutkimusten ja teorioiden kanssa. Oleellimmat KVP:n haasteet, jotka tutkimuksen aikana nousivat esiin, liittyivät ajanhallintaan, henkilöitymiseen sekä tiedon luonteeseen. Yllättäviä tuloksia ei esitettyihin tutkimuskysymyksiin liittyen noussut suoranaisesti esiin. Sen sijaan tutkimuksen tekijän näkökulmasta katsottuna näyttää ilmeiseltä, että työn työntekijälähtöisessä kehittämisessä on kyse paljosta muusta kuin ensi silmäyksellä saattaa havaita.

Vaikka lähes poikkeuksetta toiminnasta tehdyt, tutkimuksen kannalta oleelliset havainnot oli mahdollista sijoittaa teorioihin, tapahtui tutkimustilanteissa paljon sellaista, mikä ei suoranaisesti tutkimukseen tai edes aiheeseen liittynyt. Tällaisessa, yhden työparin tarkasteluun keskittyvässä tapaustutkimuksessa tuo arvaamaton ja monitahoinen inhimillinen toiminta olisi saattanut olla aineiston tutkimuksellisuuden kannalta haasteellista, jopa tuhoisaa. Alkuhaastattelujen ja Työterveyslaitoksen tutkijoiden opastuksella tutkimuskohteeksi valittu työpari osoittautui kuitenkin tutkimuksen edetessä erittäin onnistuneeksi valinnaksi. Sekä PV että HRA olivat avoimia, puheliaita sekä toiminnan suhteen analyttisiä ja tarkkanäköisiä. KVP:n aikana esiin nousseisiin haasteisiin työpari suhtautui rauhallisesti ja prosessin venymisestä huolimatta oli heidän sitoutumisensa toiminnan loppuun saattamiseen horjumaton.

Tutkimuksen tuloksia arvioitaessa huomio keskittyy vääjäämättä siihen, että tutkimuskohteena oli ainoastaan yksi työpari. TOIMI-hankkeen puitteissa olisi ollut mahdollista seurata useampaakin paria. Tällä tutkimuksella pyrittiin ensisijaisesti KVP-menetelmän kehittämiskohteiden paikallistamiseen ja toisen tai kolmannen työparin lisääminen aineistoon olisi varmasti ollut perusteltua. Työmäärän arviointi tutkimussuunnitelmaa laadittaessa sekä edellä esitellyn työparin hyvät tutkimukselliset ominaisuudet lopulta painoivat valinnassa suppeamman aineiston suuntaan. Jälkikäteen tarkasteltuna isompi aineisto olisikin ollut liian työläs.

Jatkotutkimuksen kannalta KVP:n ja ketterien toimintamenetelmien yhdistäminen tarjoaa varmasti monia hedelmällisiä polkuja. Asetelman voi helposti kääntää myös toisin päin: KVP:lla olisi varmasti monia sovellusmahdollisuuksia myös ohjelmistokehityksen asiantuntijatyössä. Syklisyys ja vuorovaikutus sekä selkeästi rajattu ajallinen ulottuvuus ovat varmasti tulevaisuudessa keskeisiä työntekijälähtöisen työn kehittämisen osa-alueita. Ohjelmistokehityksen suunnalta mieleen tulee lisäksi kehitysvuoropuhelu-

prosessin hallintaan suunniteltu sovellus. Tällaisia projektinhallinnan työkaluja on jo runsaastikin tarjolla, mutta KVP:n tarpeisiin räätälöidylle versiolle olisi varmasti tarvetta.

Ketterien toimintamallien käsittely tässä tutkimuksessa oli luonteeltaan kevyt pintaraapaisu, sillä tutkimuksen tekijällä oli vain vähäistä osaamisesta mainitulla alalla. Ketterien menetelmien päätyminen osaksi tutkielmaa oli useamman sattuman seuraus. Menetelmän – kuten minkä tahansa muunkin asian – kehittäminen vaatii astumista vakiintuneen ajattelun rajojen yli. Tässä tapauksessa se tarkoitti siirtymistä poikkitieteelliselle kentälle: ohjelmiston kehittämisen organisoimisessa on paljon samoja elementtejä kuin työntekijälähtöisessä työn kehittämisessä

Tämän tutkimuksen eettisyyttä tarkasteltaessa tutkimuskohteiden anonymiteetti oli haastavin ongelma. Koska tutkimuskohteena oli ainoastaan yksi työpäri, jonka työtehtävät ja -nimikkeet käytännössä kertoivat heidän henkilöllisyytensä, ei heidän anonymiteettiään todellisuudessa voitu taata. PV ja HRA, kuten kaikki muutkin hankkeeseen osallistuneet henkilöt, allekirjoittivat ennen jokaista osiota suostumuskäytöksen tietojen keräämiseen. Tallenteet, joita hankkeen aikana kerättiin, ovat Työterveyslaitoksen hallussa ja niitä sai käsitellä ainoastaan laitoksen tiloissa ja laitoksen luvalla. Tutkimuksen onnistumisen kannalta oleellista oli vahva luottamus tutkimuksen tekijän ja tutkimuskohteiden välillä. Tämä asia onnistui erinomaisesti. Halu osallistua hankkeeseen ja onnistua KVP:n toteutuksessa välittyi sekä tutkimuskohteiden sanoista että teoista. Tutkijalle tämä merkitsi kerätyn aineiston korkeaa laatua sekä miellyttävää tutkimusilmapiiriä.

Tutkimuksen teon aikana ajanhallintaa liittyvät tekijät vaikuttivat myös tutkielman kirjoittamiseen. Tarkemmalla tutkimusprosessin suunnittelulla olisi varmasti päästy nopeammin kiinni varsinaiseen kirjoittamiseen. Jälkikäteen tarkasteltuna erityisesti tutkimuspäiväkirjan pitäminen olisi helpottanut prosessin jäsentämistä sekä kirjoittamisen aikatauluttamista huomattavasti. On kuitenkin todettava, että hitaudessa on puolensa. Nopeammalla aikataululla tutkielma olisi todennäköisesti jäänyt vailla viidettä lukuaan, mikä olisi ollut asetettujen tavoitteiden valossa huomattava menetys.

Lähteet

Aineistot / videotallenteet

Yhteiskeskustelu 1 (YK1-1, YK1-2, YK1-3, YK1-4), 3.12.2014, TTL-tutkija Heli Heikkilä

Yhteiskeskustelu 2 (YK2-1, YK2-2, YK2-3, YK2-4), 25.2.2015, TTL-tutkija Heli Heikkilä

Yhteiskeskustelu 2 uusinta (YK2U-1, YK2U-2, YK2U-3), 31.3.2015 TTL-tutkija Heli Heikkilä

Aineistot / äänitallenteet

HR-asiantuntija-alkuhaastattelu (HRA-AH), kevät 2014, TTL-tutkijat Heli Heikkilä, Eveliina Saari

Palveluvastaava-alkuhaastattelu (PV- AH), 10.10.2014, TTL-tutkija Heli Heikkilä

Perehdytystilaisuus 23.10.2014 (Perehdytys 1, Perehdytys 2, Perehdytys 3), TTL-projektipäällikkö Hilka Ylisassi, TTL-tutkija Heli Heikkilä

Perehdytystilaisuus 24.10.2014 (Perehdytys 4, Perehdytys 5, Perehdytys 6), TTL-projektipäällikkö Hilka Ylisassi, TTL-tutkija Heli Heikkilä

Suunnittelupalaveri 16.1.2015 (SP), 16.1.2015, TTL-tutkija Heli Heikkilä

Palveluvastaava-jälkihaastattelu (PV-JH), 27.4.2015, opiskelija Sampo Järvi (TTL)

HR-asiantuntija-jälkihaastattelu (HRA-JH), 28.4.2015, opiskelija Sampo Järvi (TTL)

Aineistot / KVP-prosessin materiaali (TTL)

Hyvinvointia työstä diasarja, 16.9.2014. TTL

Kehitysvuoropuhelu-prosessi diasarja, 22.- 23.10.2014. TTL

Kehitysvuoropuhelu – Osallistujan työvihko. Kokeiluversio / kevät 2014. TOIMI-hanke. Heikkilä, Heli & Ylisassi, Hilka. TTL

Kehitysvuoropuhelun yhteiskeskustelu 2 diasarja 22.10.2014. TTL

Kirjallisuus

Engeström, Y. 1992: Interactive Expertise. Studies in Distributed Working Intelligence. Opiskelijakirjaston verkkojulkaisu 2006. <<http://hdl.handle.net/10224/3666>> (Viitattu 27.4.2016)

Engeström, Y. 2002: Kehittävä työntutkimus. Edita Prima Oy.

Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Vastapaino.

Engeström, Y. 2005: Developmental Work Research. Expanding Activity Theory In Practise. Georg Rückriem (ed.). Lehmand Media.

Heikkilä, H. & Seppänen, L. 2014: Examining Developmental Dialogue: the Emergence of Transformative Agency. Outlines – Critical Practice Studies. No. 15, Vol. 2 (2014), s. 5-30.

Helle, M. 2002: Yksilötyöstä työyhteisön kehittämiseen. Työ ja ihminen 16 (2002):3. 246-269.

Hirsjärvi, S.; Remes, P.; Sajavaara, P. 2007: Tutki ja kirjoita. Tammi.

Lehtonen, T., Tuomivaara, S., Rantala, V., Käsälä, M., Mäkilä, T., Jokela, T., Könnölä, K., Kaisti, M., Suomi, S., Isomäki, M. & Ylitolva, M. 2014: Sulautettujen järjestelmien ketterä käsikirja. Turun yliopisto, Työterveyslaitos, TEKES. Painosalama Oy.

Kurtti, J. 2012: Hiljainen tieto ja työssä oppiminen. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden yksikkö. Tampereen Yliopistopaino Oy.

Jääskeläinen, P., Hakkarainen, P., Jokinen, E. & Spangar, T. 2008: Dialogiset työpajat ja hiljainen tieto. Teoksessa: Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) 2008: Hiljainen tieto – tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Mäntylä, R. 2007. Kertovan muutosselonteon menetelmä: Opettajatiimien kehittämis- ja oppimisprosessi. Teoksessa: Syrjäläinen, E., Eronen, A. & Värri, V-M. (toim.) 2007: Avauksia Laadullisen Tutkimuksen Analyysiin, s. 40-61. Tampereen yliopistopaino Oy.

- Mott, L. 1992: Systemudvikling – Den menneskelige dimension. Handelshøjskolen i København. Det økonomiske Fakultet. Samfundslitteratur. Ph.D. serie 3.92.
- Mott, L. 1989: Development of work systems by system bearers. Paper prepared to the 8th International Human Science Research Conference, August 1989, Århus. Psychological Institute, University of Aarhus.
- Nonaka, I. 1994: A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5:1, s. 14-37.
- Mäkitalo, J. 2001: Mitä on työhön liittyvä hyvinvointi. Teoksessa: Viimeinen työkirja? (Paso, E., Mäkitalo, J. Palonen, J. (toim.) 2001. s. 15-55. Merikosken kuntoutus- ja tutkimuskeskus: Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Tapiola.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- Patton, M.Q. 1982: *Practical Evaluation*. Beverly Hills : Sage Publications.
- Patton, M.Q. 2014: *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. Fourth edition. SAGE Publications, Inc.
- Pohjalainen, M. 2012: Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. *Informaatiotutkimus* 31:3. <<http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1541883>> (Viitattu 1.6.2016)
- Polanyi, M. 1966. *The tacit dimension*. Gloucester (MA): Peter Smith, 1983. Alkuperäisteoksen julkaisija : Garden City, New York: Doubleday & Company, 1966.
- Ragin, C.C. & Becker, H.S. (toim.) 1992: *What Is a Case? Exploring the foundations of social inquiry*. Cambridge University Press.
- Robson, Colin: *Käytännön arvioinnin perusteet. Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille*. Tammi. Tammer-Paino Oy. 2001.
- Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 27.4.2016.)
- Seppänen-Järvelä, R. 2004: *Prosessiarviointi kehittämissuorituksissa. Opas käytäntöihin*. STAKES 4/2004.

Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V.(toim.) 2007: Kehittämistyön risteysiä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Toivanen, M. & Harjanne, K. 2016. Onko työpaikan kehittämiseksi ja työsuojelutoiminnalle aikaa? <http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/muuttuva_tyolama/ajallinen_epajarjestys_asiantuntijatyossa/Documents/Onko%20kehitt%C3%A4miselle%20aikaa_Tyoterveyslaakari2016.pdf> (Viitattu 1.6.2016)

Toivanen, M., Viljanen, O. & Turpeinen, M. 2016: Aikamatriiseja asiantuntijatyössä. Työelämän tutkimus 1/2016, s. 77- 94.

Vahtio, E.-L., 2010: Tsemppiä, viisikymppiset!. Tammi.

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

Yin, R.K. 2012: Applications of case study research. Sage.

Internet

Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn A., Cunningham W., Fowler M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R.C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J. & Thomas, D.2001(1): Manifesto for Agile Software Development. <<http://www.agilemanifesto.org>> (Viitattu 3.6.2016)

Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn A., Cunningham W., Fowler M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R.C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J. & Thomas, D.2001(2): Principles behind the Agile Manifesto. <<http://www.agilemanifesto.org/principles>> (Viitattu 3.6.2016)

<http://blogs.helsinki.fi/verkkari-lehti/kirjaston-arjessa-luodaan-ja-prosessoidaan-tietoa>
(Viitattu 23.4.2016)

<http://www.inno-vointi.fi/WP/?p=1378> (Viitattu 17.4.2016)

<http://www.mereo.fi/home/> (Viitattu 13.2.2016)

http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/toimi/sivut/default.aspx
(Viitattu 17.4.2016)

<https://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-tutkitaan/hanke?h=113277> (Viitattu 17.4.2016)

<http://tesso.fi/artikkeli/toimi-hanke-auttaa-vanhuspalveluiden-tyontekijoita-uudistamaan-tyotaan> (Viitattu 17.4.2016)

<https://www.ytj.fi/yritystiedot.aspx?yavain=1228888&tarkiste=63585764510BAB69B90D1695732ABED08D3735F8&rekhist=True&leihist=false&path=1547;1631;1678>
(Viitattu 13.2.2016)