



Työterveyslaitos

*Hyvinvointia työstä*



# Lupa kehittää – TOIMIsta voimaa!

TOIMI-hankkeen päätösseminaari 9.2.2016



# Lupa kehittää – TOIMlsta voimaa!

12.00-12.15 Seminaarin avaus

*Ella Isaksson, työhyvinvointiasiantuntija, Vantaan kaupunki*

*Hilkka Ylisassi, erikoistutkija, Työterveyslaitos*

12.15-12.30 Millaista kehittämistä vanhuspalveluissa tarvitaan juuri nyt

*Mari Niemi-Saari, sosiaali- ja terveyslautakunnan puheenjohtaja, Vantaan kaupunki*

12.30 – 13.45 TOIMI-tiimin puheenvuoro: menetelmät ja tulokset

*Heli Heikkilä, Sari Käpykangas, Elisa Valtanen ja Eveliina Saari, tutkijat, Työterveyslaitos*

13.45 -14.15 Kahvitauko

14.15 - 15.45 Paneelikeskustelu, Mitä Toimi toi?

*Vetäjänä Mervi Hasu, vanhempi tutkija, Työterveyslaitos*

15.45 - 16.00 Seminaarin päätös, *Hilkka Ylisassi*

# TOIMI-hanke

Työntekijöiden kehittämistoimijuutta edistävien menetelmien käyttöönotto ja kehittävä seuranta

## Tarkoitus:

- edistää kahden erilaisen kehittämistoimijuutta tukevan menetelmän käyttöä HR:n, johdon ja työntekijöiden uusiksi välineiksi
- tuottaa tutkimustietoa menetelmien hyödyistä
- luoda uudenlaista työntekijälähtöistä kehittämiskulttuuria suomalaisille työpaikoille.

## Toteutus:

- kokeiltiin ja seurattiin ITU!-Innovaattorin työkirjan ja kehitysvuoropuhelumenetelmän käyttöä neljässä vanhuspalveluorganisaatiossa ja jäljitettiin niiden käytön seuraamuksia. Lisäksi organisaatioissa toteutettiin kehittävän vaikuttavuusarvioinnin työpajat.



# Yhteistyökumppanit



**Helsingin kaupunki**

Sosiaali- ja terveysvirasto



**Vantaa**

Sosiaali- ja terveydenhuollon toimiala



**LOHJA**

Perusturvatoimi

**mereo**

Olet hyvän paikan ansainnut.

Mereo/Vanhusten palvelutaloyhdistys ry,  
Helsinki



H•E•N•R•Y

Henkilöstöjohdon  
ryhmä – HENRY ry



Vanhus- ja lähimmäispalvelun  
liitto ry



Helsingin yliopisto ja  
Koulutus- ja  
kehittämiskeskus  
Palmenia/Helsingin  
yliopisto



Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund



**Työterveyslaitos**



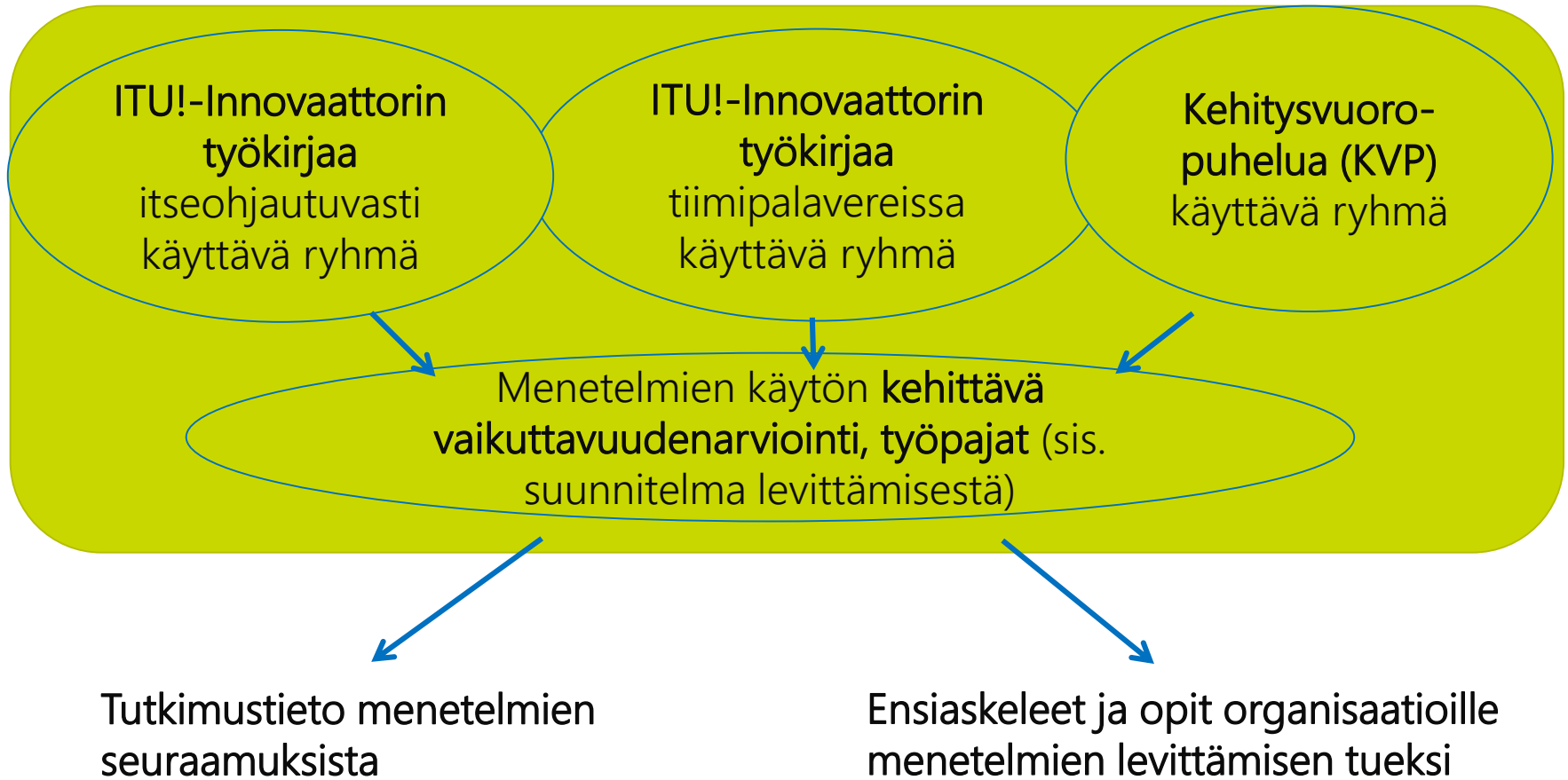
# Tutkimuspaikat ja kokeillut menetelmät

TUTKIMUSPAIKKA/ TYÖYKSIKKÖ	MENETELMÄT
VANTAA <ul style="list-style-type: none"><li>• Palvelutalo 1</li><li>• Palvelutalo 2</li></ul>	ITU itseohjautuva + ohjattu KVP
HELSINKI <ul style="list-style-type: none"><li>• Palvelutalon tiimi A</li><li>• Palvelutalon tiimi B</li><li>• Kotihoitoyksikkö</li></ul>	ITU, ohjattu KVP ITU, ohjattu
LOHJA <ul style="list-style-type: none"><li>• Osasto</li><li>• Kotihoitoyksikkö</li><li>• Hallinnon johtoryhmä</li></ul>	ITU, ohjattu KVP ITU itseohjautuva
MEREO <ul style="list-style-type: none"><li>• Ryhmäkoti A</li><li>• Ryhmäkoti B</li><li>• Kotihoito &amp; ryhmäkoti</li></ul>	ITU itseohjautuva ITU, ohjattu KVP

KAIKISSA NELJÄSSÄ KOHTEESSA JÄRJESTETTIIN KEHITTÄVÄN ARVIOINNIN TYÖPAJAT (paja 1 ja paja 2)

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

Kokeileva käyttö neljässä organisaatiossa,  
ennen-jälkeen -haastattelut



# Toimi-tiimin puheenpuoro

- Mitä on kehittämistoimijuus?
- ITU! Innovaattorin työkirja, havaintoja kokeiluista
- Kehitysvuoropuhelu, havaintoja kokeiluista
- Kehittävä arviointi, arviointipajojen anti
- Johtopäätöksiä ja eväitä tulevaisuuteen



## Johdon ja organisaation näkökulma

Organisaatio-  
tasoinen  
Suunniteltu  
Kontrolloitava

**Strategialähtöinen käsitys työntekijöiden  
toimijuudesta**

Julkinen  
Johdettu, virallinen  
Dokumentoitu  
Seurattu/palkittu

Toteutunut, koettu, muuttuva toimijuus

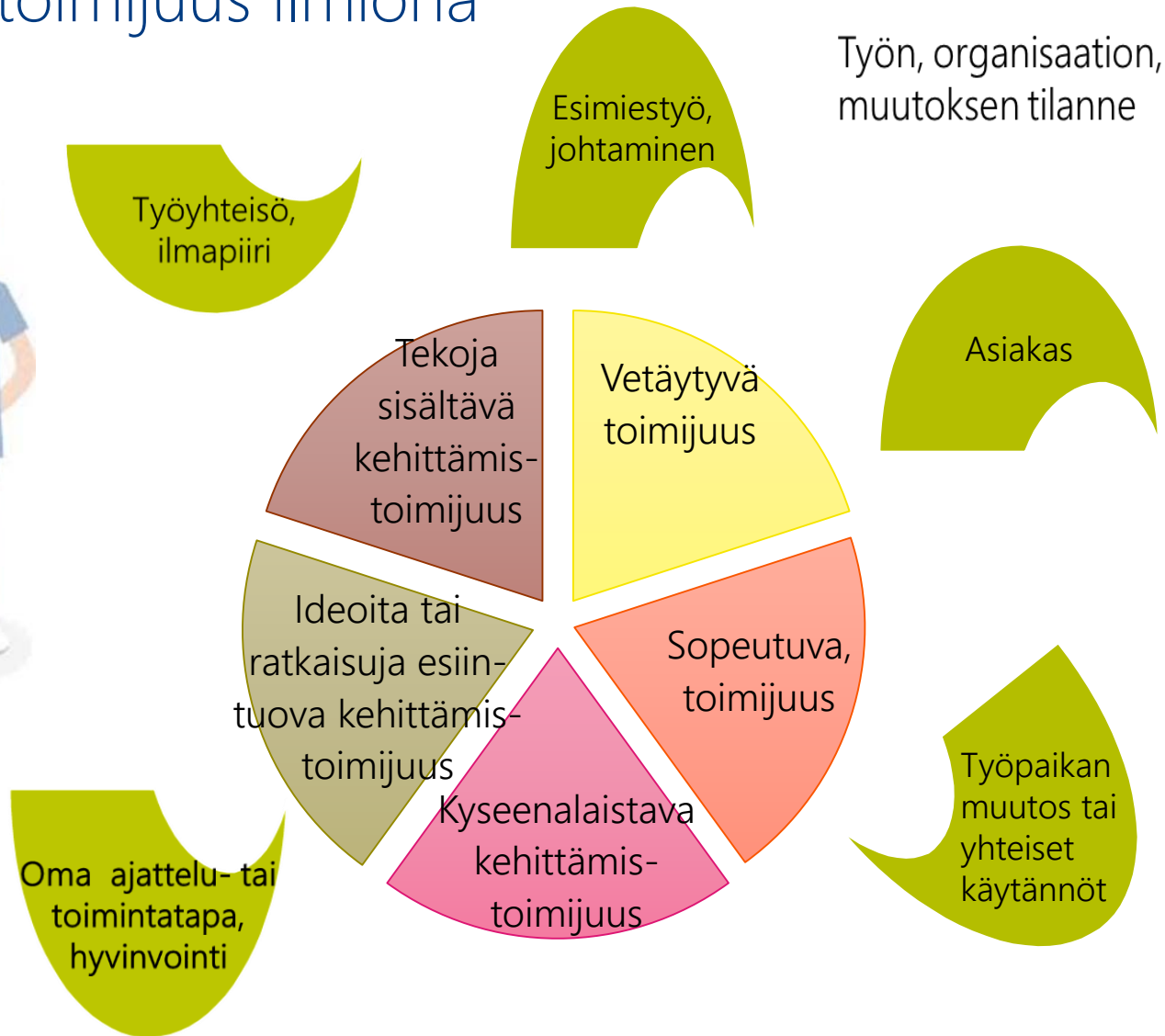
Paikallinen  
tilanteinen,  
jatkuvasti  
muuttuva,  
kehittyvä,  
itseohjautuva

**Käytäntölähtöinen käsitys työntekijöiden  
toimijuudesta**

Työntekijöiden ja käyttäjien näkökulma

Julkilausumaton  
Epävirallinen  
Piilevä tai näkymätön  
Dokumentoimaton  
Vertaispalkittu tai  
käyttäjien palkitsema

# Kehittämistoimijuus ilmiönä



Yksilöllinen suhtautumistapa

# Toimijuudesta kehittämistoimijuuteen

- 1) *Vetäytyvä* toimijuus voi tuoda pysyvyyttä toimintaan ja organisointiin (Emirbayer & Mische 1998)
- 2) *Sopeutuvaan* toimijuuteen kuuluu harkintaa ja merkityksen rakentamista muutostilanteesta (Dorado 2005)
- 3) *Kyseenalaistava, kriittinen* kehittämistoimijuus voi aikaansaada oppimista ja ratkaisuja (Engeström 1995, Vänninen ym. 2015)
- 4) *Ratkaisuja ja ideoita esiintuova* kehittämistoimijuus on aloitteellista ja tilanteista
- 5) *Kehittämistekoja sisältävä* toimijuus on julkituotua vastuunottoa

# Työntekijöille: ITU! Innovaattorin työkirja

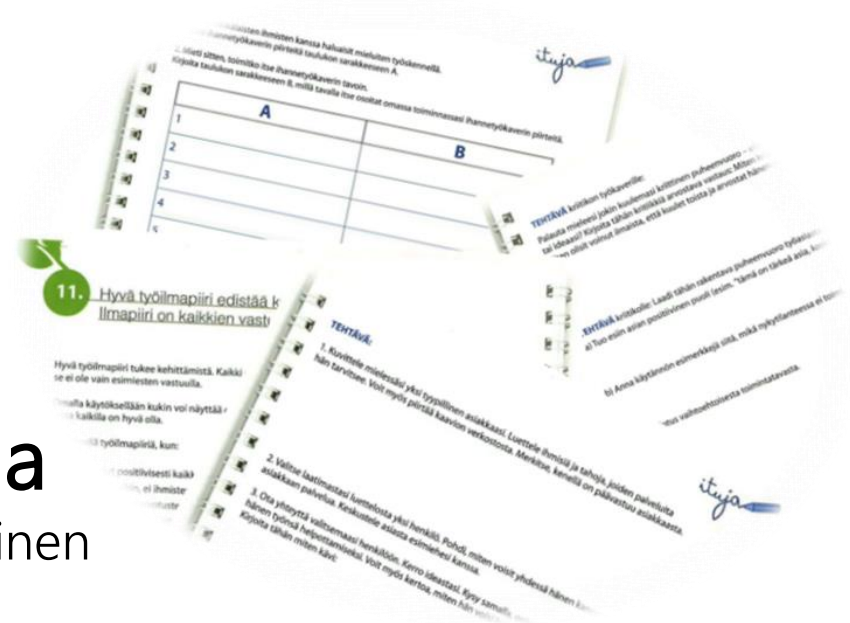


## ITU! Innovaattorin työkirja

Kehittämismyönteisen kulttuurin tukeminen

Kehittämisluvan symboli

Mukana arjen työssä



# TOIMI-hankkeen tuloksia, ITU! –kirja

ITU!-kirjan käytön vaikutukset ja hyödyt vaikuttavat riippuvan siitä, millainen työyhteisön kehittämiskulttuurin lähtötilanne on.

ITU!-kirja toimi välineenä, jonka avulla myönteinen ajattelu ja puhe työyhteisössä vahvistuivat. Työyhteisön vahvan kehittämiskulttuurin sekä kehittämisintervention johdosta työyhteisö voi olla vahvempi myös tulevien muutosten edessä.

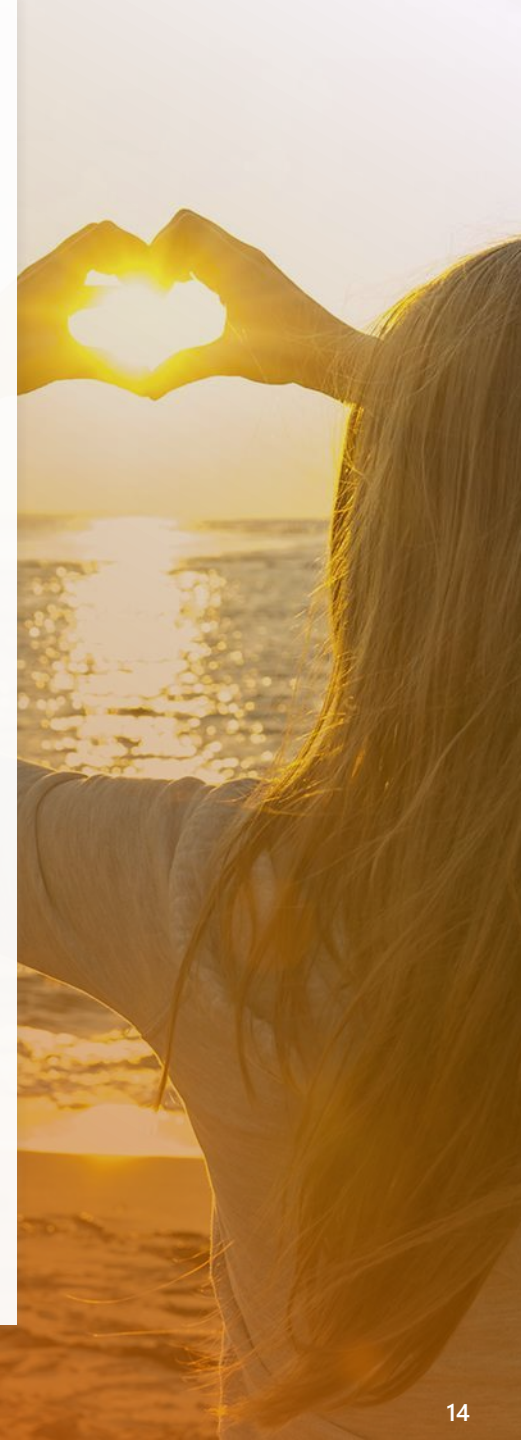
Parhaimmillaan kehittämisintervention avulla voidaan saavuttaa eheämpi työyhteisö, avoimempi keskustelukulttuuri sekä rohkeammin työtään kehittävä henkilökunta.



# ITU! -kirjan kokeilusta oli monenlaista odottamatontakin hyötyä muutostilanteessa tk-osastolla

## Kehittämismenetelmän kokeilusta kerrotun hyödyn kohdistuminen tk-osastolla (1/2)

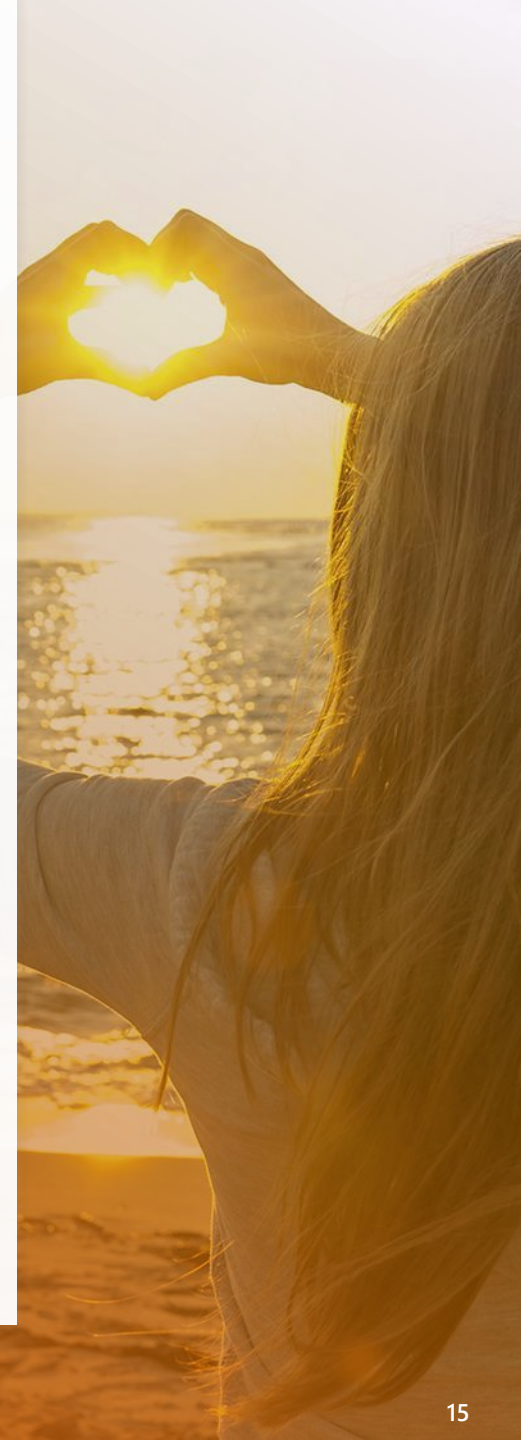
Noussut oivalluksia, kuten hyvän työporukan merkityksen huomaaminen kurjassa säästötilanteessa	Työyhteisön vahvuuksien tunnistaminen
Mahdollistanut hyvien asioiden huomaamisen kiireen keskelläkin	
Parantunut me-henki, "puhalletaan yhteen hiileen"	Yhteisöllisyys
Mahdollisuus purkaa käytännön työtilanteita yhdessä keskustelemalla	Keskustelu
Keskustelun avaaminen	
Hyvänä pohjana keskustelulle	
Uusien ajatusten herättäminen	
Lisääntyvä ajatusten vaihto johtaisi parannuksiin	
Yhteinen tavoite selkeämmin nähtävissä	Yhteinen ymmärrys työstä
Yhteisen ymmärryksen, kokonaiskuvan syntyminen työstä laajemman keskustelun kautta	





## Kehittämismenetelmän kokeilusta kerrotun hyödyn kohdistuminen tk-osastolla (2/2)

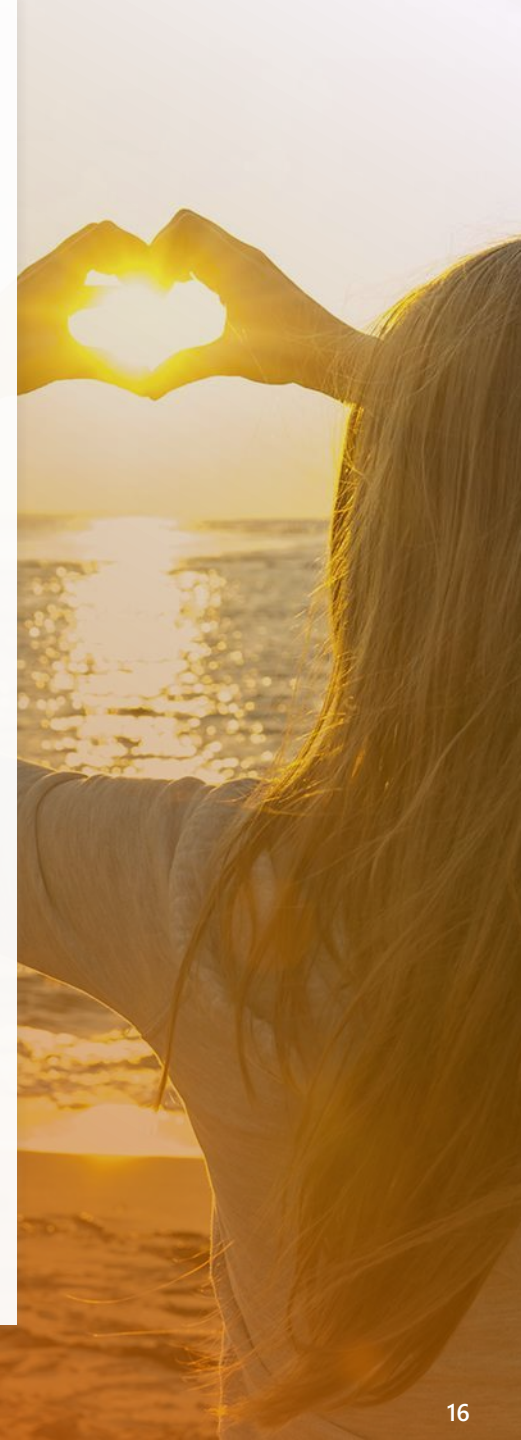
Kehittämismenetelmän kokeilun myötä työhön, työntekijöihin sekä työntekijöiden työssä jaksamiseen ja selviämiseen kohdistunut kiinnostus koettu myönteisenä	Koettu kiinnostus osastoa kohtaan
Vahvistunut käsitys mahdollisuudesta vaikuttaa yhteiseen työhön; kiinnostus vaikuttamiseen	Työntekijälähtöinen kehittäminen
Työntekijöiltä tulevien ratkaisujen arvon ja merkityksen vahvistuminen	
Vahvistunut usko yhteiseen selviämiseen	Positiivisempi kuva tulevasta
Muutostilanteen tulkinta väistämättömäksi ja ratkaisukeskeinen asennoituminen muutostilanteessa	
Työhön kohdistuvan asennoitumisen pohtiminen; myönteisen asennoitumisen merkityksen oivaltaminen	Positiivisempi asenne omaan työhön
Uudenlaisen työhön suhtautumisen herättäminen	
Oman toiminnan pohdinta suhteessa työyhteisöön	Oman tiimiroolin reflektointi
Pysähtyminen miettimään omaa elämää, asioihin suhtautumista ja asioiden merkitystä	Oman elämän ja arvojen reflektointi



# ITU! -kirjan kokeilusta oli monenlaista odottamatontaakin hyötyä muutostilanteessa palvelutalossa

## Kehittämismenetelmän kokeilusta kerrotun hyödyn kohdistuminen palvelutalossa

Työ on helpottunut	Työtä helpottava ja palvelun laatua parantava arjen innovaatio
Aikaa jää enemmän asukkaille	
Uusi toimivampi ruokailukäytäntö	
Sujuvoittanut työtä parantuneen työnjaon ansiota	Työn sujuvuus
Edistänyt "eteenpäin menevää" ajattelutapaa	Kehittämismyönteinen ajattelutapa
Ajattelemisen uudella tavalla	
Ideoiden esiintuominen	Työntekijälähtöinen kehittäminen
Auttanut nostamaan keskusteluun muitakin kuin rutiiniasioita	
Lisännyt työntekijöiden aloitteellisuutta	
Auttanut työyhteisöä menemään eteenpäin ja sopeutumaan muutoksiin	Muutosvalmius
Edistänyt myönteisempää asennetta työn muutoksia kohtaan	
Parantanut tiimin yhteishenkeä	Parantunut yhteishenki
Vähentänyt lähtöaikeita	Sitoutuminen





# Muutokset haittasivat monin tavoin ITU! -kirjan kokeilua

- Kiire, työpaineet ja muutosten aiheuttama tunnekuorma vähensivät työn kehittämistä
- ITU! -kirjan käyttökokeilu jäi *"säästöjen ja kiireen alle"*; *"tuntuu että se vie aikaa, jota meillä ei oikeasti ole"* (tk-osasto)
- Ajankohta oli haastava
- Rakenteiden keskeneräisyys

*"Se on mun mielipide että tämmönen toimis, mun mielestä tää on ihan hyvä juttu. Mut se että ne perusasiat pitäis olla kunnossa"* (palvelutalo)
- Kriittinen suhtautuminen
- Vähäinen sitoutuminen kokeiluun



# Pohdinta

- TK-osastolla kokeilu ei tuottanut työkäytäntöihin tai palveluihin konkreettisia parannuksia, mutta auttoi tekemään näkyväksi ja vahvistamaan työyhteisön vahvuuksia
  - Vahvan kehittämiskulttuurin sekä kehittämisintervention johdosta työyhteisö voi olla vahvempi myös tulevien muutosten edessä
- Palvelutalossa kokeilu tuotti tilamuutoksen, joka säästi työntekijöiden työaika ja paransi palvelun laatua
  - Työn asettuminen laajempaan kontekstiin
  - Ryhmäkäyttö hyötyjen kannalta tärkeä
  - Puhe kohti yhteisten ratkaisujen etsimistä
  - ITU!-kirja välineenä myönteisen ajattelun ja puheen vahvistumiseen
  - Riskinä kehittämisintervention jääminen erilliseksi muusta työn kehittämisestä
- Työntekijät pysyivät muutostilanteessa maltillisina, keskittyivät omaan työhön ja tukivat toisiaan tarpeen mukaan



# ITU! –kirjan itsenäinen käyttö

- Johtamis- ja asiantuntijatyötä tekevien ryhmä
- Käyttö jakautui ääripäihin: pelkkä selailu <—> aktiivinen käyttö

## **Käyttöä estää:**

- Ei uskota tuovan uutta; ajattelutapa jo rakentuneena omaan toimintaan
- Ajatus, että yksin käytettynä kirjan käyttö ei olisi hyödyllistä
- Aloittamisen hankaluus

## **Käyttöä edistää:**

- Oman käyttötavan löytäminen ja siihen luottaminen
- Keskustelu työkaverin kanssa auttoi avaamaan teemaa

# Koettuja hyötyjä ITU!-kirjan itsenäisestä käytöstä

"Kolahtaminen tapahtui! Tästä saa juuri niin paljon irti kun on valmis itse siihen antamaan"

- Auttanut osallistamaan muita muutokseen ja kehittämiseen
- Oivallus, että uudistukset vaativat pienten askelten eteenpäin menoa
- Pysähtyminen miettimään ja laittamaan ylös asioita selkeyttää omia ajatuksia ja tekee näkyväksi asioita, joita ei ilman pysähtymistä huomaisi
- Hyvä pysähtyä miettimään, mitä tehdään, miksi tehdään ja kenelle tehdään; ajan antaminen tälle pohdinnalle
- Oman työn tarkoituksen selventyminen ja arvostuksen lisääntyminen, kuntalaisten hyvinvointi työn lähtökohtana
- Toi ahaa-elämystä ja lisäsi itsetuntemusta
- Oman työn suunnitelmallisuus ja ennakointi
- Kirjan lukeminen palautti mieleen tärkeitä teemoja



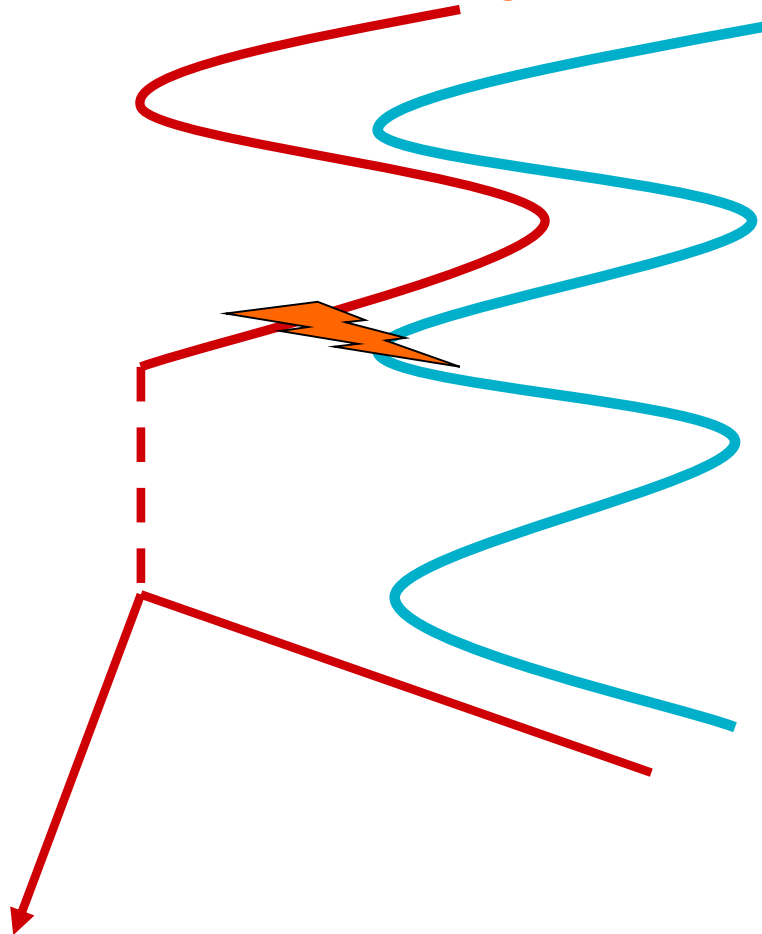
# KESKUSTELU

## Ituja omalle työpaikalle!

# Kehitysvuoropuhelu: Kahden kehityksen yhteensovitus

**HENKILÖKOHTAINEN  
AMMATILLINEN KEHITYS**

**YHTEISÖLLISEN  
TYÖTOIMINNAN KEHITYS**



22

# Kehitysvuoropuhelu

## Kokeilu- ja arviointivaihe

Yhteinen reflektio ja  
jatkokotoimista sopiminen

Jälki-  
haastattelut

**d. Pienryhmäkeskustelujen  
oivallusten jakaminen ja  
kehittämistehtävien  
toteutuksen suunnittelu**

Yhteiskeskustelu 2  
(HR & esimies)

**c. Uusi näkemys omasta  
tilanteesta ja  
kehittämistehtävän  
ideoiminen**

Hlökohtaiset vuoropuhelut  
pienryhmissä 2

Vetäjien perehdytys  
menetelmään  
(2x4h + 2h)

Alku-  
haastattelut

**a. Työn muutos – mitä se  
on meidän yksikössä?**

Yhteiskeskustelu 1  
(HR & esimies)

**b. Yhteinen muutos vs.  
minun työni ja  
urapolkuni**

Hlökohtaiset vuoropuhelut  
pienryhmissä 1



# Kuinkas sitten kävikään? Haasteita KVP-prosessien varrelta

- Prosessi toteutui monenmoisina versioina – mutkia ja kuoppia kohdattiin mutta niistä selvittiin.
- Se, että vetäjät tulivat työyhteisön läheltä, oli sekä prosessien vahvuus että haaste.
- KVP:ssa vahva teoreettinen ja metodologinen perusta – miten se otetaan ketterästi ja riittävästi haltuun?
- KVP tuotti joka yksikössä tukun kehittämistehtäväideoita. Suurin osa yhteisten toimintatapojen kehittämiseen ja parantamiseen liittyviä.



# Tarvitaanko aina "täydellinen" prosessi?

## Case: Palvelutalo

(toinen KVP-yhteiskeskustelu sekä jälkihaastattelut; kesä-syky 2014)

**1)Työpaikkakoulutus hoidollisiin toimenpiteisiin**

**2)Työnjaon selkeyttäminen**

**3)Tauko- ja yhteistilan rakentaminen**

**4)Yhteisöpalaverit**

Pakotti  
pysähtymään  
yhdessä tietyksi  
ajaksi. Huomasin,  
että ajatellaankin  
aika samalla lailla.

Tiimi hitsautuu  
vähitellen yhteen.  
Ilmapiiri  
rauhottunut

Porukka on oppinut  
keskustelemaan.  
Puhutaan avoimemmin  
ja ihmiset kuuntelevat  
toisiaan enemmän.

# KVP yksilön ammatillisen kehityksen tukena - muuttuvan työn ja työn mielekkyyden kokemuksen yhteensovittamista

## Case Taina, kotihoidon työntekijä

*...tää on työkaveri ja  
tää on laite ja tää  
on kohta asiakaski...*

*Että tää työ on muuttunut, meidän  
työnkuva on hirveesti muuttunu  
vuosien saatossa. Ehkä mun pitää  
muuttaa mun asenne tai työtapa tai  
jotain ett pysyn kärryillä. - - -.  
Tämmöinen, heittäytyminen näihin  
muihin tehtäviin kuin  
hoitotyötehtäviin, et mulla oikeesti, ne  
kuuluu mulle. - - -. Joo, kyl se aukas  
silmit.*

- Taina alkaa tietoisesti opetella uusien laitteiden ja ohjelmistojen käyttöä
- Kriittisestä oman ajattelutavan kyseenalaistavaan ja edelleen kehittämistekoihin yltävään toimijuuteen



# Mikä KVP:ssa olennaista kehittämistoimijuuden edistämisen välineenä?

## Mihin suuntaan viedä menetelmää?

- Kokeiltu KVP-versio toimii ilmeisen hyvin työyhteisöjen omana työkaluna
  - yhteisö- sekä yksilötason liikahduksia kehittämistoimijuudessa; oivalluksia ja konkreettisia kehittämistekoja
- Olennaista kvp:ssa:
  - Lähikehityksen yhteisöllinen ja yksilöllinen tilanne sekä sopivan kehitysjännitteen viriäminen, kyseenalaistamiseen pääseminen...
- Mihin suuntaan edetä?
  - Muutoskuvauksen syventäminen ja siihen palaaminen
  - Kyseenalaistamisen tukeminen

*"- -tää on tosi hyvä  
juttu ja täs on paljon,  
vähän hioo vielä ja  
viilaa ni täst tulee  
helvetin hieno  
homma"*

Ote osallistujan  
jälkihaastattelusta,  
TOIMI 2014 –2016

# Arviointitulottavuudet KVP ja ITU –kokeilujen vaikuttavuus

## *Työntekijöiden toimijuuden muutokset*

- Miten menetelmä edisti työntekijöiden kehittämistoimijuutta?
- Tapahtuiko voimaantumista? Työhyvinvoinnin muutoksia?

## *Uudet palveluratkaisut ja toimintatavat*

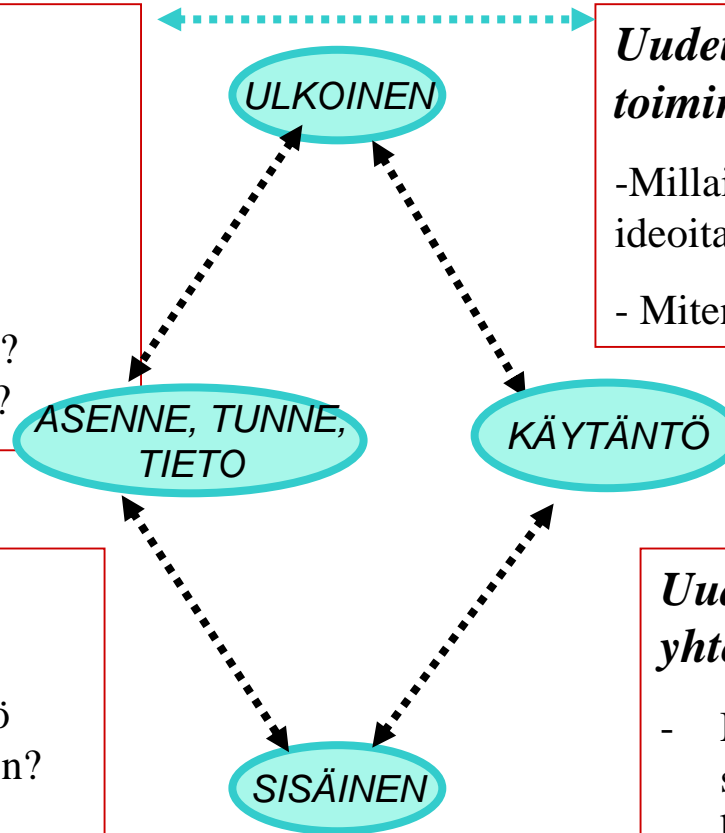
- Millaisia asiakkaille näkyviä uusia ideoita ja ratkaisuja menetelmä tuotti?
- Miten palvelua kehitettiin?

## *Esimiestyö ja muutosten hallinta*

- Miten menetelmän käyttö vaikutti esimiesten työhön?
- Miten menetelmä edisti / auttoi ymmärtämään meneillään olevaa muutosta?

## *Uudet innovointi ja yhteistyökäytännöt*

- Millaisia uusia toimintatapoja syntyi työyhteisöön menetelmän käytön seurauksena?
- Mitä kokeiltavan menetelmän käytölle tulee tapahtumaan työyhteisössä?



# Arviointipajoissa havaittua

- Työntekijöiden kehittämistoimijuus kohentui
  - Rohkeus tehdä aloitteita ja tehdä toisin koehenki kaikissa kokeilukohteissa
- Toimintatapaparannuksia kehittyi palveluihin
  - Tiimien yhdistäminen, työnjako iltavuorossa, asukkaiden ruokailutilanteen järjeistys, työvuorosuunnittelumuutokset, luovat ratkaisut hoivatyössä jne
- Esimiesten tukea kaivataan jatkossakin
  - **Kannusta**, levitä, koordinoi
- Kehittämiskäytäntöjä ideoitiiin
  - Viikkopalaverien kehitysosuus, kehittämisiltapäivät, asukaskokoukset, kehitysvuoropuhelu vuosittain, ITU uusille työntekijöille
  - Menetelmiä levitettiin Helsingin vanhuspalveluissa

# Johtopäätöksiä

- Hoitohenkilöstö ei lähtökohtaisesti miellä itseään palvelun kehittäjinä vaikka tekevätkin työssään arkista kehittämistä
- Kehittämistoimijuus on monimuotoinen ilmiö, **jota voidaan herätellä ja tukea** työntekijälähtöisillä kehittämismenetelmillä
- Kokeilujen myötä **kehittämistekoja sisältävä toimijuus kasvoi** vetäytyvään toimijuuteen nähden
- Arkea parantavaan kehittämistyöhön paneutuminen saattaa jäädä "ylhäältä määritellyn" muutoksen jalkoihin





# Eväitä tulevaisuuteen

- Työntekijälähtöisen kehittämiskulttuurin vahvistamisessa tärkeää
  - Esimiehen kannustus ja tuki työntekijöiden aloitteellisuudelle, vuoropuhelu johdon ja työntekijöiden kesken
  - Resurssit työntekijälähtöisten ideoiden ja uudistusten käytäntöön viemiseen ja niiden levittämiseen
  - Arkityön parannusten näkeminen osana strategisia muutosprosesseja
  - Työntekijälähtöisen kehittämiskulttuurin leviäminen organisaatioissa vaatii HR:n ja esimiesten sinnikästä tietoista työtä







Työterveyslaitos

# Mitä Toimi toi?

- paneelikeskustelu

# Keskustelemassa

- Johanna Kivistö, Mereo
- Miina Salo, Helsingin kaupunki
- Maarit Aartti, Lohjan kaupunki
- Virpi Dufva, Vanhus- ja lähimmäispalvelun liitty ry.
- Reijo Miettinen, Helsingin yliopisto
  
- Mervi Hasu, Työterveyslaitos



EHTO-  
LEHDON  
TUHO

MINNA  
LINDGREN

TEOS

TEOS

MINNA  
LINDGREN

EHTO-  
LEHDON  
TUHO

EHTO-  
LEHDON  
TUHO

MINNA  
LINDGREN

EHTO-  
LEHDON  
TUHO



Työterveyslaitos

# *Kiitos! Kommentteja?*

TOIMI TTT-lehden blogeissa:

<http://www.ttlehti.fi/muutosvastarinta-voi-kaantya-innovaatioiksi/>

<http://www.ttlehti.fi/esimies-edista-kehittamista-ja-vaali-keksimisen-iloa/>



*ttl.fi*



*@tyoterveys*

*@fioh*

*#TOIMI*