

STADIA

HELSINGIN AMMATTIKORKEAKOULU

OSAAMISEN VAHVISTUMINEN  
FYSIOTERAPIAOSASTOLLA OPPIVAN ORGANISAATION  
JA YHTEISTOIMINALLISEN OPPIMISEN  
VIITEKEHYKSESSÄ

Sosiaali- ja terveysalan ylempi  
ammattikorkeakoulututkinto  
Terveystieteiden koulutusohjelma  
Fysioterapeutti (ylempi amk)  
Opinnäytetyö  
23.4. 2007

---

Eija Sihvonen

## SISÄLLYS:

1 JOHDANTO	1
2 KEHITTYVÄ ORGANISAATIO	3
2.1 Yrityskulttuuri kehittyvässä organisaatiossa	3
2.2 Oppiva organisaatio	6
3 YHTEISÖLLINEN OSAAMINEN	12
3.1 Yhteistoiminnallinen oppiminen	13
3.2 Yhteistoiminnallinen ongelmanratkaisu	16
4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT	18
5 OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄLLISET RATKAISUT	19
5.1 Toimintatutkimus	19
5.2 Tiedonintressiteoria toimintatutkimuksessa	21
6 OPINNÄYTETYÖN ETENEMINEN	23
6.1 Kehittämistyö ja toimintatutkimus yhtäaikaisena syklinä	24
6.2 Kehittämistyön ja toimintatutkimuksen eteneminen vaiheittain	26
7 AINEISTON ANALYSOINTI	36
8 TULOKSET	38
9 POHDINTA	46
9.1 Eettisyys	47
9.2 Luotettavuus	49
9.3 Jatkosuunnitelma	50
LÄHTEET	55
LIITTEET 1 - 9	



Koulutusohjelma Terveysten edistämisen koulutusohjelma		Tutkintonimike Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tekijä/Tekijät Eija Sihvonen		
Työn nimi Osaamisen vahvistuminen fysioterapiaosastolla oppivan organisaation ja yhteistoiminnallisen oppimisen viitekehityksessä		
Opinnäytetyö	Aika kevät 2007	Sivumäärä 58+ 24 (liitteet)
<p><b>TIIVISTELMÄ</b></p> <p>Työyhteisöt muuttuvat yhteiskunnan mukana. Sosiaalisesti jaetusta osaamisesta ja tiedon hallitsemisesta on tullut yhä tärkeämpää. Työtä, työyhteisöjä ja organisaatioita voidaan kehittää tietoisesta oppimisen näkökulmasta. Tiedon rakentumista sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta voidaan lähestyä kollaboratiivisen, yhteistoiminnallisen oppimisen näkökulmasta, jolla tarkoitetaan sitä miten rajatun yhteisön jäsenet rakentavat yhteistä ymmärrystä oppimisen kohteena olevasta ilmiöstä. Oppivassa organisaatiossa osaamisen vahvistuminen voi tapahtua käytännössä käynnistämällä oman toiminnan yhteistoiminnallisen kehittämisen.</p> <p>Tämän kehittämis- ja opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää yhteistoiminnalliseen oppimiseen ja ongelmanratkaisuun perustuva toimintatapa, joka toimii fysioterapiaosaston osaamisen vahvistumisen apuna oppivan organisaation viitekehityksessä. Kehittämistyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Tutkimukseen osallistuivat työyhteisössä työskentelevät fysioterapeutit ja liikunnanohjaajat. Aineisto kerättiin kahdella teemoitetulla kyselyllä ja kahdella teemamuotoisella ryhmähaastattelulla mukailevalla haastattelulla. Kysely- ja haastatteluaineistot analysoitiin sisällönanalyysillä.</p> <p>Yhteistoiminnallisessa oppimisessa on kysymys uudeltaisesta ammatillisesta kulttuurista. Työyhteisössä tapahtuvat muutokset edellyttävät yhteisiä ammatillisia keskusteluja ja pohdintoja. Se on kasvua sosiaalisesti vastuulliseen ryhmän jäsenyyteen, jossa jokainen antaa oman panoksensa ja koettu vastuu on yhteinen ja jaettu. Tämän kehittämis- ja opinnäytetyön tulosten perusteella fysioterapiaosaston työntekijöiden mielestä yhteistoiminnallisen toimintatavan käyttäminen osaston toiminnan kehittämisessä tuki se, että työyhteisössä toimivat näkivät työnsä positiivisena haasteena, arvostivat toisiansa ja heillä oli hyvä keskinäinen luottamus. Toimintatapaa tukevana pidettiin myös sitä, että esimerkiksi asiakastyytyväisyys ja siitä huolehtiminen katsottiin olevan jokaisen vastuulla yhteisöllisesti ja yksilöllisesti. Saatua tietoa voidaan hyödyntää muun muassa kehittämis- ja kasvutarpeita havainneissa työyhteisöissä, sillä työympäristöllä ja organisaation ilmapiirillä on keskeinen merkitys osaamisen kehittämisessä ja soveltamisessa. Se voi rohkaista ammatilliseen uusiutumiseen ja innovatiivisuuteen.</p>		
Avainsanat oppiva organisaatio, yhteistoiminnallinen oppiminen, yhteistoiminnallinen ongelmanratkaisu		



Educational Programme		Research Project Title	
Health Promotion		Master of Health Care	
Author/Authors			
Eija Sihvonen			
Title			
Enhancing Professional Competence in Physiotherapy Unit through a Framework of Learning Organization and Collaborative Learning			
Master Thesis		Date	Number of Pages
		Spring 2007	61+ 24 (appendix)
<b>ABSTRACT</b>			
<p>Work communities change along with society. Socially shared skills and information management have become more and more important. Work, work communities and organisations can be developed from the viewpoint of learning-awareness. Skill-building through social interaction can be approached from a cooperative, collaborative learning point of view, which refers to the way in which members of a defined community build a common understanding about the focus of what is being learned. In a learning-aware organisation, the strengthening of skills can, in practice, happen by enabling collaborative learning in one's own activities.</p> <p>The purpose of this developmental and Final Project is to create a methodology based on collaborative learning and problem solving that supports strengthening skills in the physiotherapy unit within the framework of a learning organisation. Development work was realised through active research. Participants were physiotherapists and physical education trainers in the work community. Data were gathered through two theme-oriented surveys and two interviews adapted from thematic group interviews. Survey and interview data were analysed using content analysis.</p> <p>Collaborative learning relies on a new kind of professional culture. Changes taking place in the work community require joint professional thought and discourse. It is fodder for membership in a socially responsible group, in which everyone provides his or her own input and in which responsibility is experienced as joint and shared. Based on the results of this developmental and Final Project, physiotherapy unit workers felt that using the collaborative learning methodology to develop the operation of the ward was supported by the fact that members of the work community saw their work as a positive challenge, valued one another and had a good level of trust among themselves. Another factor that supported the methodology was seen to be that, for example, customer satisfaction and attention to customer satisfaction were considered everyone's responsibility, both communally and individually. The data gathered can be used, among other things, in work communities that have found a need for development and growth, since the work community's and organisation's atmosphere plays a central role in the development and application of skills. It can embolden professional renewal and innovation.</p>			
Key Words			
learning organisation, collaborative learning, collaborative problem solving			

## 1 JOHDANTO

Työyhteisöt muuttuvat yhteiskunnan mukana. Kehittyminen voi olla suunniteltua ja hallittua tai kehitys voi ohjautua vakiintuneiden ja huomaamattomien käytänteiden mukaan. Yhteiskuntapoliittisesti oppivan organisaation syntymisen edistämässä yhdistyvät työllisyysnäkökulma, työkyvyn ylläpitämisen näkökulma, elinikäisen oppimisen näkökulma sekä työelämän laadun näkökulma. Ajatellaan, että alueiden ja yritysten menestyminen perustuu entistä enemmän tietoon ja osaamiseen; niiden kykyyn luoda ja soveltaa uutta tietoa tehokkaasti. Tämän ajattelutavan mukaan yritykset, jotka kykenevät kehittymään oppiviksi organisaatioksi, pärjäävät edelleen nopeaan muutokseen perustuvassa kilpailussa. Vastaavasti perinteisten tuotannon tekijöiden vaikutus vähenee. Oppivan organisaation periaatteiden avulla yritykset pystyvät luomaan nopeasti ja kustannustehokkaasti uutta tietoa ja soveltamaan sitä käytäntöön. (Alasoini 1999:1-3.)

Perinteiset yksilöasiantuntijan valmiuksien kehittäminen tutkintojen ja koulutuksen avulla eivät riitä asiantuntijatoiminnan muuttumisen ymmärtämiseksi ja kehittämiseksi. Tarvitaan myös työnteon kulttuuristen muutosten ja työelämän henkilöstöstrategioiden muutosta. Oppivan organisaation kehittämisessä yhteistoiminnan kehitystä estävien rajojen ylittäminen on ensisijaisen tärkeää. Rajojen ylitykset sekä hajauttavat että uudella tavalla yhdistävät organisaation asiantuntijuutta. (Launis – Engeström 1999: 64-68.) Osaamisen vahvistaminen tapahtuu käytännössä oppivassa organisaatiossa mm. analysoimalla tehtäviä ja tulevaisuuden visioita, kyseenalaistamalla organisaation rutiineja ja toimintatapoja, suunnittelemalla työ ja toiminnat sopivan haasteellisiksi, edistämällä tiedonkulkua ja käynnistämällä oman toiminnan yhteistoiminnallinen kehittäminen. (Sarala – Sarala 1996: 127-128.)

Fysioterapeutit ja liikunnanohjaajat luokitellaan ammattiryhmänä asiantuntijoiksi ja kyseisen fysioterapiaoaston ongelmat lienevät suurimmalta osalta samanlaisia kuin muillakin asiantuntijoiksi määritellyillä ammattiryhmillä tämän hetken työelämässä. Toisaalta työ on muuttunut haastavammaksi ja mielenkiintoisemmaksi, kun taas toisaalta työ koetaan kiireisemmäksi ja yhä useampi kertoo uupuvansa työssään Launin ja Engeströmin (1999: 64) mukaan kiireen ja uupumuksen kokeminen heijastelee koko asiantuntijatoiminnan kehitysrivistäriitoja.

Tässä työssä kuvattu osaamisen vahvistamisen kehittäminen tehtiin fysioterapiaoastolla toimintatutkimuksen menetelmällä. Siihen osallistui fysioterapeuttien lisäksi liikunnanohjaajia. Iso-Britanniassa vuonna 2003 perusterveydenhuollossa moniammatillisen tiimin perustamisen yhteydessä tehdyssä tutkimuksessa havaittiin toimintatutkimus käyttökelpoiseksi välineeksi moniammatillisen tiimin kehittämisen tukemisessa. Sen katsottiin olevan kuitenkin olevan riippuvainen käytettävissä olevasta ajasta ja vaativan asiantuntijuutta tutkimuksen tekemisessä, johtajuudessa ja osaamisen kehittämisessä. (Bateman – Bailey & McLellan 2003: 141 - 150.)

Tässä työssä kuvatun opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää yhteistoiminnalliseen oppimiseen ja ongelmanratkaisuun perustuva toimintatapa, joka toimii fysioterapiaoastolla työskentelevien fysioterapeuttien ja liikunnanohjaajien osaamisen vahvistumisen apuna oppivan organisaation viitekehyksessä. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa laadullista tietoa, jonka avulla työyhteisössä toimivat voivat myös tulevaisuudessa arvioida oppivan organisaation tasoa, oppimisilmapiiriä ja kehittämisen tarvetta sekä saavat kehittämisessä tarvittavat valmiudet. Tavoitteena on myös laadullisen tiedon saaminen yhteistoiminnallisen oppimisen ja ongelmanratkaisun sopivuudesta käytettäväksi tämänkaltaisen työyhteisön osaamisen vahvistumisessa.

## 2. KEHITTYVÄ ORGANISAATIO

Aikuiskoulutuksen merkitys kasvaa jatkuvasti. Jokaisessa ammatissa on nykyisin panostettava koulutukseen. Yhteiskunta, julkishallinto, yritykset ja yksittäiset ihmiset käyttävät aikuiskoulutukseen paljon aikaa ja rahaa. Monet joutuvat kouluttautumaan säilyttääkseen asemansa työmarkkinoilla ja pitkään työelämässä olleet kouluttautuvat uuteen ammattiin. Perinteiset yksilöasiantuntijan valmiuksien kehittäminen tutkintojen ja koulutuksen avulla eivät kuitenkaan riitä asiantuntijatoiminnan muuttumisen ymmärtämiseksi ja kehittämiseksi. Myös työnteon kulttuurin ja työelämän henkilöstöstrategioiden on kyettävä muuttumaan. (Launis – Engeström 1999: 64-68.) Jatkuva muutos pakottaa menemään eteenpäin, jotta yritys pysyy mukana kehityksessä ja kilpailussa. Koska käyttäytyminen ja toiminta ovat yksilöön ja ympäristöön sidottuja, on molemmat huomioitava myös kehittämisessä. Osaamisen kehittäminen on työuran läpi jatkuvaa työyhteisön ja yksilön välistä toimintaa. Organisaatio voi luoda ja tarjota oppimisen edellytyksiä ja mahdollisuuksia ja tukea oppimista, mutta oppiminen ja itsensä kehittäminen on yksilön omalla vastuulla. (Custodio 2000: 8.)

### 2.1 Yrityskulttuuri kehittyvässä organisaatiossa

Yritys koostuu yksilöistä ja pienryhmistä. Niiden välinen vuorovaikutus muodostaa organisaatiolle kulttuurin, joka voi olla joko kehitystä edistävä tai jarruttava tekijä, ja vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen. (Rissanen 2002: 84.) Organisaatiokulttuuri voidaan jakaa kahteen eri näkökulmaa korostavaan pääryhmään. Nämä ovat ”has”- ja ”is”-näkökulmat. ”Has” näkökulmassa organisaatiolla katsotaan, että organisaatiolla on kulttuuri. ”Is”- näkökulmassa taas ajatellaan organisaation itse olevan kulttuuri. Ajattelu- ja toimintatavat sekä merkityksenannot syntyvät vuorovaikutuksessa ja yhteisissä kokemuksissa. Esimerkiksi asiakaskeskeisyyden tulkinta muotoutuu ”is”- näkökulmasta tarkastellen jatkuvasti työntekijöiden arkitoiminnassa. Organisaatiokulttuurin muuttuminen on sidoksissa ajattelu- ja toimintatapojen muuttumiseen, joka ei tapahdu hetkessä. Kulttuurin muuttuminen on pitkä prosessi, johon vaikuttavat useat hallitsemattomat tekijät.. (Lämsä - Hautala 2004: 176 – 177.)

Yrityskulttuuri syntyy ihmisyhteisön kohdatessa haasteita, joihin sen on pystyttävä vastaamaan. Ratkaisu, joka toimii toistuvasti onnistuneesti, muodostuu itsestäänselvyydeksi, eikä sitä enää Scheinin mukaan kyseenalaisteta. Kulttuurista syntyy koodistoa,

sääntöjä, jotka ohjaavat näkymättömällä tavalla toimintaa. Scheinin mukaan seuraavanlainen prosessi liittyy kulttuurin syntyyn:

1. On tietty määrä ongelmia, joihin jokaisen yhteisön on löydettävä ratkaisu.
2. On tietty määrä vaihtoehtoja, joiden avulla ongelmiin löydetään ratkaisu.
3. Kaikki vaihtoehdot ovat avoinna kaikille yhteisöille, mutta eri yhteisöt painottavat eri aikoina ratkaisuja eri tavoin.
4. Jokaisella yhteisöllä on tietty preferenssijärjestys vaihtoehdoille.

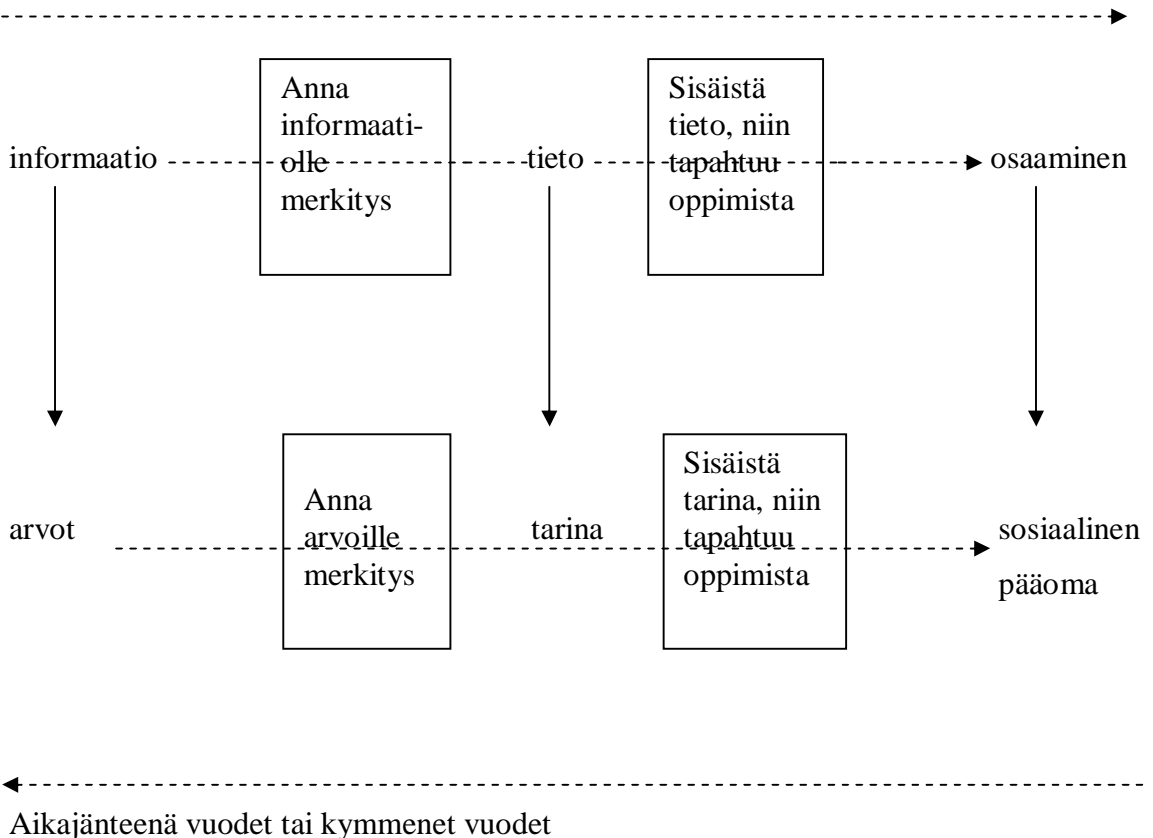
(Juuti 2006: 243.)

Monimutkaisuuden kasvu ja jatkuvassa muutoksessa elävä työelämä vaatii organisaatioilta aiempaa joustavimpia ratkaisuja ja uusia keinoja, joilla muutosta pyritään hallitsemaan. Työyhteisön on pystyttävä analysoimaan, ennakoimaan ja suunnittelemaan omien toimintajärjestelmiensä kehittymistä. Tämä edellyttää työyhteisöltä vahvaa yhteistä tietoperustaa, korkeatasoisia käsitteellisiä välineitä ja teoreettisia malleja. Verkosto- ja tiimipohjaisten organisaatioiden tuntomerkkejä ovat yhteistyö ja avunanto yli organisatoristen rajojen sekä niiden avulla saavutettava innovatiivisuus ja aloitteinen oppiminen. Tiimien ja verkkojen muodostamisessa eturintamassa ovat organisaatiot, joiden menestyminen riippuu uusien tuotteiden ja innovaatioiden kehittelystä yritysten sisäisten ja ulkoisten yhteistyömuotojen avulla. (Engeström 1995: 12 – 32.) Yhdessä tekemisestä, oppimisesta ja päättämisestä on tullut nykyajan menestystekijöitä perheissä, yhteisöissä ja koulutusinstituutioissa. Menestyvissä yrityksissä uskotaan onnistumisen edellyttävän sisäistä ja keskinäistä yhteistoimintaa; ainoastaan saumaton yhteistyö ja toisten auttaminen johtaa huippusaavutuksiin. Yritysorganisaatiot siirtyvät yhdessä oppimisen ja yhteisöllisen kasvun kulttuuriin. (Sahlberg – Sharan 2002: 10).

Osaamispääoman lisäksi organisaation kehittämisessä tarvitaan sosiaalista pääomaa, joka karttuu vain yhteistoiminnan myötä (KUVIO1). Katsotaan, että sosiaalisen kompetenssin ja kehitysosaamisen merkitys yhä kasvaa. Sosiaalista pääomaa tarvitaan luomaan yhteisöllisyyttä omaan työyhteisöön, lähentämään työyhteisöjä keskenään, luomaan niiden välille siltoja ja yhteistyötä sekä luomaan linkkejä vaakasuuntaisesta yhteistyöstä ylöspäin päätöksentekijöihin. (Johnson 2001.) Pitkäjänteinen osaamisen kehittäminen puolestaan kartuttaa organisaation sosiaalista pääomaa. (Raitavuo: 2005, 153.)



Aikajänteenä tunnit tai päivät



KUVIO 1. Arvot ja tarinat oppimisen kautta tarkasteltuna (Raitavuo 2004: 172.)

Osaaminen ja oppiminen ovat keskeisiä toimintakyvyyden tekijöitä, joista on hyötyä tilanteessa, jossa henkilöstöllä on edellytykset ja halu käyttää osaamistaan. Osaamisen kehittäminen puolestaan on kykyä muuttaa omaa toimintaansa jäsentämällä toimintatilanteet uudella tavalla ja hankkimalla siihen tarvittavaa taitotietoa. Tällöin kysymyksessä on oppimaan oppiminen. Kyvykkyys syntyy yhdistettäessä osaamisen jatkuva kehittäminen, osaamisen kehittämisen mahdollistavat ja kannustavat puitteet sekä näissä puitteissa tapahtuvat prosessit. (Sarala – Sarala 1996: 34, 35.) Tietoinen oppimisnäkökulman painottaminen tapahtuu seuraavien neljä periaatteen mukaan:

1. Työn- ja tehtävienjakoa tarkasteltaessa painotetaan yksilöiden ja ryhmien oppimismahdollisuuksia ja aiempaa monipuolisemman ammattitaidon kehittymistä.
2. Kaikki työyhteisön jäsenet otetaan mukaan oppimisen kehittämiseen, jolloin aktiivinen yhteistoiminta edellyttää sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja toimintaan.
3. Nähdään oppimistarpeiden ennakointi, peruspätevyyden luominen ja nopea kehittämissaasteisiin reagointi tarpeellisena.

4. Kehittämistoiminta nähdään toimintana, joka edellyttää oppimista ja johtaa oppimiseen. (Sarala – Sarala 1996: 127-128.)

Työntekijän oppimistarpeeseen vaikuttaa työntekijän omat urasuunnitelmat, tulevien tehtävien vaatimukset sekä hänen muut henkilökohtaiset kehitystarpeensa. (Custodio 2000: 7 - 8.) Organisaation rakenne, joka mahdollistaa vapaan tiedon kulun ja, jossa on riittävästi mahdollisuuksia jatkuvaan uudelleen organisoitumiseen, on oppivan organisaation viitekehysten perusta. Organisaation eri elementtejä yhdistää ydin, jonka tehtävänä on estää systeemiä hajoamasta suuresta vapausasteesta huolimatta. (Ojala 1997:154.)

Osaamisen kehittämistä pidetään jatkuvana työyhteisön ja yksilön välisenä toimintana, joka kestää läpi koko yksilön työuran alkaen työhönottotilanteesta ja päättyen yksilön eläkkeelle jäämiseen. Osaamisen kehittämisellä pyritään yksilön kannalta työn hallintaan ja työn tekemisen iloon. Kehittäminen lähtee yleensä liikkeelle strategiasta ja visiosta, joiden hahmottaminen on vastuualueen esimiehen tehtäviin kuuluvaa. Seuraavaksi tunnistetaan ydiosaamisalueet ja kartoitetaan organisaation, ryhmän ja yksilön tarpeet, joiden perusteella luodaan tavoitteet ja päämäärät sekä valitaan sopivat toimenpiteet kehittämistoiminnalle. Lopuksi arvioidaan kehittämistoiminnan onnistumista. (Juuti – Vuorela 2002: 41 – 65.)

## 2.2 Oppiva organisaatio

PA-Consultingin vuonna 2003 tekemän tutkimusraportin mukaan osaaminen ja osaamisen hallinta ovat nousseet tärkeimmiksi suurimpien yritysten ja julkisorganisaatioiden strategisen henkilöstöjohtamisen koetuiksi haasteiksi ja painopistealueiksi (Viitala 2005: 12-13). On arvioitu, että organisaatioiden kehittämiseen uhraamasta ajasta ja rahasta noin 83 % kuluu informaaliseseen ja satunnaisoppimiseen ja 17 % muodolliseen koulutukseen. Informaalinen oppiminen on pääasiassa kokemuseräistä ja sille on tunnusomaista korkea-asteinen itsekontrolli ja –suuntautuneisuus. Satunnaisoppiminen on alisteista informaaliselle oppimiselle. Se on tavoitteetonta, tapahtuu muun toiminnan sivutuotteena ja sisältyy implisiittisesti vallitseviin uskomuksiin ja toimintaan. Ammattien oppimisessa vanhin ja yleisin muoto on kokemuksen kautta käytännössä tapahtuva oppiminen. Kun kokemuksia käytetään tietoisesti tavoitteelliseen oppimiseen, puhutaan informaalisesta oppimisesta, muulloin satunnaisoppimisesta. Informaalista oppimista

edistäviä toimenpiteitä ovat mm. työnkierto, mentoring ja kollegiaalinen oppiminen. (Tuomisto 1994: 174-176.)

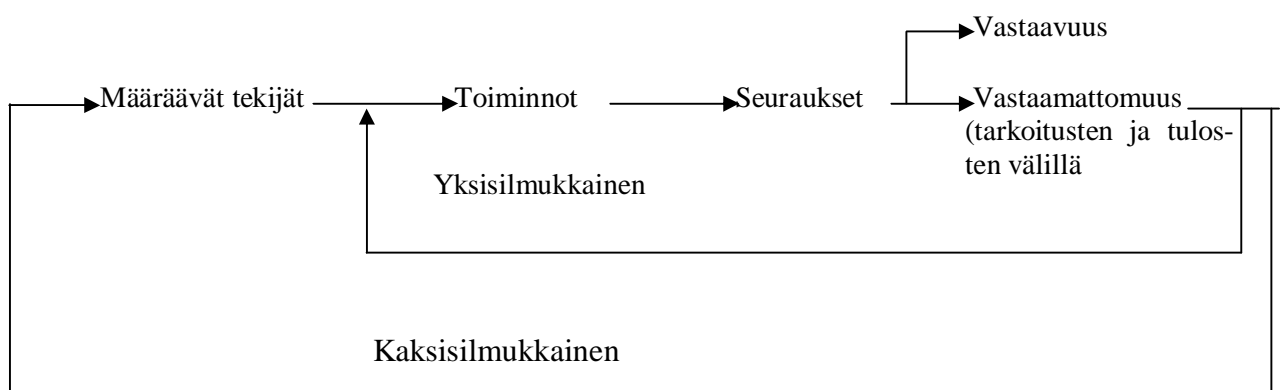
Organisaatio voi luoda ja tarjota oppimisen edellytyksiä ja mahdollisuuksia sekä antaa tarvittaessa tukea oppimiseen, mutta oppiminen ja itsensä kehittäminen on yksilön omalla vastuulla. Henkilöstön kehittämisen menetelmät voidaan jakaa työpaikan ulkopuolella tapahtuvaan ja työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen. (Kauhanen 2003: 141 – 150.) Kuusi vuotta kestäneen kanadalaisen tutkimuksen mukaan työpaikalla tapahtuva oppiminen tuotti paremmin tietoa systeemistä kuin luokkahuoneessa opiskelu ja yhteistoiminnalliset kokemukset ja niiden yhteistoiminnallinen jakaminen toimivat sellaisenaan oppimisen välineinä. Tutkimuksen mukaan toiminnan tuloksia ja niistä tehtyjä johtopäätöksiä voidaan myös käyttää työpaikalla oppimisen apuvälineinä. (Gleghorn & Baker 2000: 147- 158.)

Argyriksen mukaan oppiminen määritellään virheiden ja häiriöiden tunnistamiseksi ja korjaamiseksi ja siinä voidaan erottaa kaksi oppimisen perustyyppiä, joista voidaan käyttää nimityksiä yksisilmukkainen eli yksinkertaiseen palautekytkentään pohjautuva oppiminen (single-loop learning) ja kaksisilmukkainen eli kaksinkertaiseen palautekytkentään pohjautuva oppiminen (double-loop learning). Oppiminen voi olla sopeutuvaa tai innovatiivista. Yksisilmukkaisessa oppimisessa virheet ja häiriöt tunnistetaan ja korjataan muuttamalla toimintastrategiaa. Kaksisilmukkaisessa oppimisessa virheiden ja häiriöiden korjaaminen oikaistaan tutkimalla ja muuttamalla toimintoja määrääviä tekijöitä. (Argyris, Putnam - Smith 1985: 81-82; Ruohotie 1993: 248; Koivisto 2004: 12.)

Argyriksen ym. mukaan yksilön ja organisaation välisessä vuorovaikutuksessa on havaittu eroja siinä kuinka työtä käytännössä tehdään ja mitä siitä kerrotaan. Näistä kahdesta työyhteisön toimintaa ohjaavasta teoriasta (theories of action) käytetään nimitystä ilmaistu tai julkiteoria (espoused theory) ja käyttöteoria (theory in use). Julkiteorian avulla usein ilmaistaan toivottua käyttäytymistä, jonkinlaista käyttäytymisen ihannemallia. Käyttöteoria puolestaan on se teoria, jonka mukaan todellisuudessa käyttäydytään ja, joka usein eroaa ihannemallista. (Argyris ym.1985: 81-82; Ruohotie 1993: 248; Smith 2001: 3; Koivisto 2004: 12.) Samankaltaisen havainnon tekivät Heikkilä ja Tikanmäki tutkiessaan työssä oppimista hoiva-alalla vv. 2001-2002. Hoitajien kuvaukset työstään poikkesivat tutkijoiden havainnoista. Tutkijat olettivat hoitajien kuvaavan työtään siten kuin heidän työkulttuurinsa ja koulutuksensa edellyttävät. (Heikkilä – Tikanmäki 2005: 90-94.)

Julkiteoria ja käyttöteoria voivat olla joko yhdenmukaisia tai poiketa toisistaan ja toimija voi olla täysin tietoinen tai tiedostamaton niiden yhdenmukaisuudesta tai poikkeamisesta. Käyttöteoria on usein hiljaista tietoa; tiedostetaan, että käytetty teoria poikkeaa ilmaistusta teoriasta. Sen ymmärtäminen edellyttää näkyväksi tekemistä Argyris on kehittänyt käyttöteoria mallinsa (models of theories-in-use) aiempien teorioiden valossa pohtimalla mikä ihmisen käyttämisessä johtaa virheiden laajenemiseen ja kyvyttömyyteen oppia. Mallin perusajatuksena on, että toimintastrategian valintaa ohjaa tietyt toimijaa tyydyttävät arvot, joita mallissa kutsutaan perusmuuttujiksi (governing variables). Yksilön toimintaan vaikuttavia perusmuuttujia ajatellaan olevan useita, mutta niitä ei välttämättä tiedosteta niin kauan, kun ne ovat tyydyttävällä tasolla. Toimijat tyypillisesti ”tekevät kauppaa” perusmuuttujilla, koska toiminta, joka nostaa yhden muuttujan arvoa, voi samalla laskea jonkun toisen muuttujan arvoa. (Argyris ym. 1985:82-85.)

Toimintastrategiat (action strategies) ovat tapahtumasarjoja, jotka tehdään tyydyttämään perusmuuttujia. Toimintastrategioilla on suunniteltuja seurauksia (consequences), joiden ajatellaan johtavan lopputulokseen ja tyydyttävän perusmuuttujia. Toiminnalla on seurauksia käyttäytymiseen, oppimiseen ja tehokkuuteen. Kun toimintastrategioiden seuraukset ovat sellaisia, kun toimija on halunnut, on käyttöteoria vahvistettu. Jos seuraukset eivät ole toivottuja, ja erityisesti, jos ne ovat vahingollisia, ei käyttöteoria täsmää tai siinä on virhe. Virheen korjaamiseen voidaan käyttää kahta erilaista tapaa (KUVIO 2). Ensimmäinen tapa korjata virhe on muuttaa toimintastrategioita puuttumatta perusmuuttujiin; yksisilmukkainen oppiminen (single-loop learning). Toinen tapa korjata virhe on muuttaa perusmuuttujia; kaksisilmukkainen oppiminen (double-loop learning). (Argyris ym. 1985: 85-86; Smith 2001: 4-5.) Kaksisilmukkaista oppimista tarvitaan nopeasti muuttuvissa tilanteissa ja epävarmoissa konteksteissa (Smith 2001: 5).



KUVIO 2. Yksi- ja kaksisilmukkainen oppiminen Argyriksen mukaan (Ruohotie 1993: 249).

Käyttöteoriat voivat joko lisätä systeemin kapasiteettia käyttää kahden palautekytkennän oppimista tai inhiboida sitä (Smith 2001: 5). Argyris ym erottavat organisatoriseen oppimiseen liittyen kaksi käyttöteorioiden perustyyppiä, joista hallitsevana ovat ns. I-tyypin käyttöteoriat. Niiden toiminnallisille perusoletuksille on tyypillistä mm. pyrkimys yksiselitteiseen tavoitteenmäärittelyyn, voittojen maksimointi ja tappioiden minimointi, pyrkimys negatiivisten tuntemusten välttämiseen sekä yksisuuntainen ja yksilotteinen rationaalisuus. Tällöin tyypillinen oppimisen muoto on yksinkertaiseen palautekytkentään (yksisilmukkainen) pohjautuva oppiminen, joka sallii vain hyvin kapean itseohjautuvuuden alueen ja johtaa toiminnan tehokkuuden ja tuloksellisuuden alenemiseen. (Koivisto 2004: 13.)

Tämän mallin mukaisesti toimittaessa pyritään kontrolloimaan toisten käyttäytymistä, joka näkyy mm. omien näkemysten pitämisenä itsestänselvyyksinä, hämmentävien asioiden peittelynä ja kyseenalaistamattoman toiminnan tukemisena. Toiminta johtaa defensiiviseen käyttäytymiseen yksilöllisesti ja ryhmän sisällä sekä vähentää valinnan ja pätevän tiedon määrää. Koska I-tyypin mukaisessa käyttäytymisessä, ideoiden julkinen testaus puuttuu, vaikuttaa se Argyriksen mukaan oppimiseen negatiivisesti, ja johtaa lopulta ongelmien ratkaisun tehostomuuteen ja virheiden laajenemiseen. (Argyris 1985: 89.)

Sosiaalinen toimintaympäristö vaikuttaa yksilön toimintaan ja päinvastoin; yksilön käyttäytymisellä on vaikutusta sosiaaliseen ympäristöön. Argyriksen ja Schönin mukaan edellä kuvattua I-tyypin käyttöteoriaa voidaan käyttää myös organisaatioiden oppimisesta puhuttaessa. Organisaatioiden tasolla yksinkertaiseen palautekytkentään pohjautuvaa oppimista vastaa O-I-tyyppinen organisaatio ja sille tyypillinen ahdas oppimiskulttuuri. (Koivisto 2004: 13.) Sen mukaan toimivat ihmiset luovat primaarisia inhiboivia kehiä, jotka puolestaan johtavat sekundäärisiin inhiboiviin kehiin. Tällaisia oppimista rajoittavia ja estäviä toimia ovat esimerkiksi voita tai häviä ryhmadynamiikka, säännönmukainen käyttäytyminen ja organisaationaaliset huijauspelit. (Argyris 1985: 93.)

Kehittyneempää käyttöteorioiden tyyppiä edustavat ns. II-tyypin teoriat, joiden toiminnallisille perusoletuksille on tyypillistä mm. validi informaatio, toimintaan sisältyvät valinnan mahdollisuudet sekä sisäinen sitoutuminen valittuihin toimintavaihtoehtoihin ja niiden toteuttamiseen. (Koivisto 2004: 13.) Tällöin kontrollointi jaetaan kaikkien toimintaan osallistujien kanssa, asiantuntemus ja kyky kyseenalaistaa yhdistetään ja

kannustetaan konflikteja aiheuttavien näkemysten esiintuomiseen, jotta ne voidaan testata julkisesti. II-tyyppin mukaiset käyttäytymisstrategiat sisältävät mahdollisimman vähän defensiivistä käyttäytymistä sekä korkean vallinnanvapauden ja riskinottokyvyn. Ajan myötä kaksisilmukkinen oppiminen ja tehokkuus lisääntyy. (Argyris 1985: 98-102.)

O-II –tyypin organisaation ja oppimiskulttuurin vahvuutena on kyky oppia virheistä ja korjata tämän pohjalta omaa toimintaansa. O-I -tyypin organisaatiolle ja oppimiskulttuurille on tyypillistä pikemminkin pyrkimys tehtyjen virheiden peittämiseen ja salaamiseen. (Koivisto 2004: 13.) Kun organisaation jäsenet käsittelevät uhkia ja vaikeita ongelmia II-tyyppin käyttöteorian mukaan, he estävät primäärin inhiboivan kehän syntymisen kyseenalaistamalla, nostamalla keskusteluun aiemmin vaiettuja asioita ja oletukset tulee testattua ja korjattua. (Argyris 1985: 102.) Virheiden lisäksi voidaan kyseenalaistaa mm. johtopäätöksiä ja päättäneiden projektien lopputuloksia; esimerkiksi oliko tulos paras mahdollinen tai olisiko projektin voinut tehdä toisin. Analysoitaessa toimintaa yhdessä syntyy yhteistä tietoisuutta ja arvomaailmaa tulevan toiminnan perustaksi. (Ojala 1997:147.) O-II-tyypin organisaatioissa voi tapahtua sekä yhden, että kahden palautekytkennän oppimista. Salailua, peittelyä ja pelien pelaamista oletetaan olevan vähemmän kuin O-I-tyypin organisaatioissa. II-tyypin käyttöteoria kuulostaa helpolta julkiteorian tasolla, mutta vaikeutena on niiden tuominen todelliseen maailmaan. Se on vaikeaa, koska maailma suurelta osin toimii edelleen I-tyypin mukaisesti ja ihmiset ovat tottuneet käyttämään sitä toiminnassaan. (Argyris 1985: 102.) Ruohotie (1996: 39) kutsuu II-tyypin toimintateoriaa *oppimaan oppimisen teoriaksi*.

### **Oppivan organisaation periaatteet**

Oppivalle organisaatiolle on olemassa periaatteita, jotka määrittelevät oppivia organisaatioita ja, joiden suhteen asiantuntijoiden kesken vallitsee yhteisymmärrys. Näitä periaatteita ovat mm: henkilöstön monitaitoisuus ja monipuoliset tehtäväkuvat, ammatillista ja henkilökohtaista kehittymistä tukeva työnkierto, tiimimäiset, verkostomaiset ym. yhteistoiminnalliset työskentelytavat, valtuuttava johtamistapa, henkilöstön laaja osallistuminen kehitystoimintaan, organisaation kiinteä tuotanto- ja kehittämissyhteistyö muiden organisaatioiden, asiakkaiden ja tukiorganisaatioiden kanssa, osaamiseen, tuloksellisuuteen ja laatuun sidotut kannustusjärjestelmät. Oppivan organisaation periaatteiden noudattaminen auttaa yritystä luomaan nopeasti ja tehokkaasti uutta tietoa ja

siirtämään sen käytäntöön. Tämä heijastuu tuotteiden, palveluiden ja toimintaprosessien innovointikykyyn. Jatkuvan uusiutumisen kyky vähentää haavoittuvuutta kysynnän ja tarjonnan vaihteluille, koska yrityksellä on enemmän mahdollisuuksia kilpailla muillakin tekijöillä kuin hinnalla; esimerkiksi laadulla, innovatiivisuudella, tuotteen tai palvelun jatkuvalla kehiteltävyydellä, palvelukonseptin kokonaisvaltaisuudella ja nopealla reagoitakyvyllä. (Alasoini 1999: 6.)

Oppivan organisaation periaatteiden avulla yritykset pystyvät luomaan nopeasti ja kustannustehokkaasti uutta tietoa ja soveltamaan sitä käytäntöön. Työpaikkojen kehittämisen eri yhteiskuntapoliittiset näkökulmat yhdistyvät oppivan organisaation syntymisen edistämässä. **Työllisyys**näkökulmasta katsottuna kehittäminen parantaa kilpailukykyä ja sitä kautta yritysten työllistämisedellytyksiä. **Työkyvyn ylläpitämisen** näkökulmasta kehittäminen vaikuttaa mm. johtamistapoihin, työn organisointiin ja sisältöihin, työympäristöön ja työyhteisöjen sosiaalisiin suhteisiin sekä työntekijöiden kykyyn ja motivaatioon pysyä työelämässä. **Elinikäisen oppimisen** näkökulmasta kehittämisellä voidaan vähentää osaamisresurssien tuhlausta ja edistää osaamisresurssien jatkuvaa kehittämistä sekä parantaa työvoiman sopeutumiskykyä. **Työelämän laadun** näkökulmasta puolestaan kehittäminen voidaan nähdä keinona vähentää työstä aiheutuvia, työvoimaan kohdistuvia, vahingollisia fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia kuormitus- ja vaaratekijöitä. (Alasoini 1999: 2-3.)

Vanhin löydetty oppivan organisaation määritelmä on vuodelta 1986 suomalaisen Nikkilän määritelmä, jonka mukaan toimivalle organisaatiolle on tärkeää, että sen eri osat voivat olla tiedollisessa yhteydessä toistensa ja ympäristönsä kanssa. Tämän lisäksi älyllisten sekä kognitiivisten prosessien on kytkeydyttävä osallistumiseen ja toimintaan, koska vasta se johtaa sosiaalisen todellisuuden uudistumiseen. (Sarala – Sarala 1996: 53.) Myöhemmin oppivan organisaation käsitettä on määritellyt mm. Urpo Sarala (1988) ja Peter Senge (1990). Senge määrittelee oppivan organisaation organisaatioksi, jossa ihmiset jatkuvasti kehittävät kapasiteettiaan saavuttaakseen todella haluamiaan asioita ja, jossa rohkaistaan laajeneviin ajatusmalleihin, sallitaan yhteistoiminnalliset tavoitteet ja ihmiset koko ajan oppivat oppimaan yhdessä. (Smith 2001: 2; Johnson 2001.) Saralan mukaan oppivassa organisaatiossa on kyse usean ihmisen oppimisesta ja heidän oppimisensa yhdistymisestä. Oppiminen ei rajoitu pelkästään ulkoisiin muutoksiin reagoimiseen, vaan organisaation katsotaan voivan muuntaa itsensä lisäksi myös osaltaan toimintaympäristöään. Hänen mukaansa oppiminen on elävän toiminnan ke-

hittämisprosessi, jossa yksilön työ saa parhaan merkityksen vasta yhdistyneenä oikeassa suhteessa muiden työhön. (Johnson 2001.) Yrjö Engeströmin mukaan oppiviksi organisaatioiksi kutsutaan tiimi ja verkkopohjaisia organisaatioita, jotka suuntautuvat innovaatioihin (Engeström 1995: 132). Myös organisaatioita, jotka ovat omaksuneet jatkuvan oppimisen periaatteen, sanotaan oppiviksi organisaatioiksi. (Rissanen 2002: 279).

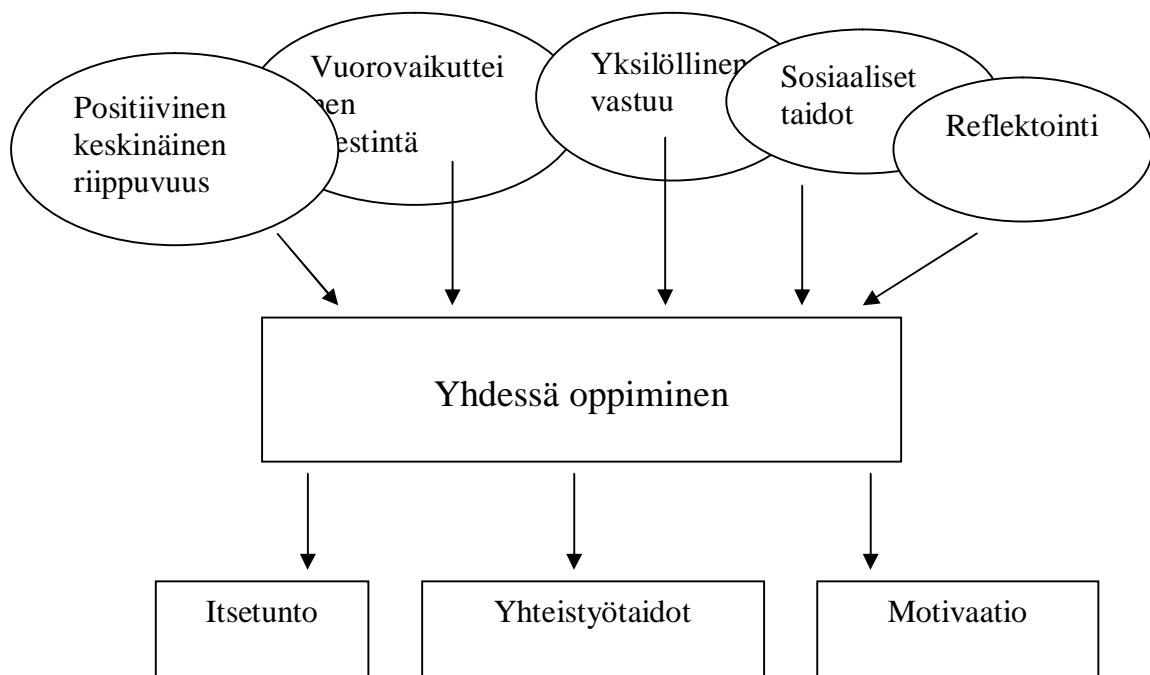
Oppivan organisaation määritelmille on yhteistä se, että ne korostavat oppimisen yhteyttä muutokseen, muuttumiseen ja innovaatioon, osallistumista, toiminta- ja työskentelytavan muuttamista, delegointia sekä johtamistapaa, joka edistää tällaisia asioita. Kokonaiskuvan muodostaminen oppivasta organisaatiosta ja siihen liittyvistä käsitteistä on vaikeaa, koska oppivan organisaation käsitteeseen sisältyy monenlaisia aineksia ja organisaatioita koskevissa pohdinnoissa oppimisella tarkoitetaan erilaisia asioita. Jatkuvan kehittymisen ja kehittämisen katsotaan olevan perusolemukseltaan oppimisprosesseja. Kehittämällä työtä, työyhteisöjä ja organisaatioita tietoisesta oppimisesta näkökulmasta voidaan edistää toiminnan kehittämistä. (Sarala & Sarala 1996: 54-56.) Oppivassa organisaatiossa osataan käyttää kaikkien yksilöiden ja ryhmien oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen sekä luodaan kannustava ilmapiiri jatkuvalla oppimisella ja kehittämisellä. Oppivan organisaation jäsenet kyseenalaistavat toimintaansa ja korjaavat havaitsemiensa poikkeusten tai virheiden perusteella omaa tai organisaation toimintaa. Oppivassa organisaatiossa voidaan luoda, hankkia ja siirtää osaamista sekä muuttaa toimintaa uuden tiedon ja näkemyksen mukaan. (Ojala 1996: 133.)

### 3 YHTEISÖLLINEN OSAAMINEN

Työtehtävien monimutkaistuessa on sosiaalisesti jaetusta osaamisesta ja tiedon hallitsemisesta tullut yhä tärkeämpää. Työyhteisö muuttuu jäsentensä yksilöllisen kasvun myötä, ja yhteisöllisen toimintakulttuurin muutos luo tilaa yksilön kehittymiselle. Eriyisesti korkeatasoisen asiantuntemuksen kehittämisessä sosiaalisten valmiuksien merkitys korostuu. (Häkkinen & Arvaja 1999: 206.) Yhdessä oppimisella, toisten auttamisella ja toisilta oppimisella pyritään sosiaaliseen kasvuun, sillä yksilöllinen kasvu ja itsenäistyminen kulkevat rinnakkain sosiaalisen kasvun ja kehittymisen kanssa. Menestyksellinen toiminta ryhmässä tukee myös yksilöllistä itsenäistymistä. Oppivan organisaation tavoitellessa vakavasti työntekijöiden itsenäistymistä, minäkuvan vahvistumista,



oppimaan oppimista ja yhteistyötaitojen kehittymistä sen on varauduttava suunnitelmalliseen, määrätietoiseen ja jatkuvaan prosessiin. (Leppilampi 2002: 291.) Toisten auttaminen ja kaikkien aktiivinen osallistuminen yhteiseen toimintaan on yhdessä oppimisen perusta. Oppimista pyritään vahvistamaan sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla (KUVIO 3). Yhteisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttää jokaisen onnistumista omassa tehtävässään ja refleктоiva tarkastelu kohdistuu ryhmän tapaan tehdä työtä, ja sen aikaansaannoksiin. (Sarala – Sarala 1996:142-143.)



KUVIO 3. Yhdessä oppimisen keskeisiä periaatteita ja vaikutuksia (Sarala – Sarala 1996: 143.)

### 3.1 Yhteistoiminnallinen oppiminen

Tiedon rakentumista sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta voidaan lähestyä kollaboratiivisen oppimisen näkökulmasta. Kollaboratiivista oppimista kuvaillaan tutkimuskirjallisuudessa termeillä ”vertaisoppiminen” (peer collaboration), ”yhteisöllinen oppiminen” (collaborative learning), ”koordinoitu oppiminen” (coordinated learning) ja ”kollektiivinen oppiminen” (collective learning). Suomenkielisenä vastineena on yleisimmin käytetty yhteisöllistä tai **yhteistoiminnallista oppimista**. Yhteisöllisestä oppimisesta puhuttaessa viitataan yleensä tiedon rakentelun ja kehittelyn kulttuuriin. Yhteistoiminnallisesta oppimisesta puhuttaessa taas viitataan yleensä siihen miten rajatun yhteisön jäse-

net rakentavat yhteistä ymmärrystä oppimisen kohteena olevasta ilmiöstä. (Häkkinen & Arvaja 1999: 206-208.) Oppivan organisaation kehittämisessä yhteistoiminnan kehitystä estävien rajojen ylittäminen on ensisijaisen tärkeää. Rajojen ylitykset sekä hajauttavat että uudella tavalla yhdistävät organisaation asiantuntijuutta. (Launis – Engeström 1999: 64-68.) Tässä työssä käytetään termiä yhteistoiminnallinen oppiminen, koska kehittämisen tavoitteena oli osaamisen vahvistuminen fysioterapiaoastolla ja siellä työskentelevien yhteinen ymmärrys kohteena olevasta ilmiöstä.

Yhteistoiminnallisessa oppimisessa huomioidaan osallistuja itsenäisesti ajattelevana, itseohjautuvana, tahtovana toimijana, jolla tulee olla vastuu omasta toiminnastaan ja oppimisestaan. Yhteistoiminnallisessa oppimisessä on kysymys uudeltaisesta ammatillisesta kulttuurista. Yhteiset ammatilliset pohdinnat ja avoimet keskustelut ovat edellytys työyhteisössä tapahtuvien muutoksien edistymiselle. Yhteisöllisessä oppimiskulttuurissa jokainen antaa oman panoksensa ja koettu vastuu on yhteinen ja jaettu. Yhteistoiminnallinen oppiminen on myös kasvua sosiaalisesti vastuulliseen ryhmän jäsenyyteen. Yhteistoiminnallinen pienryhmä on kuin urheilujoukkue. Jokainen työskentelee yhteisen asian hyväksi ja jokaisen panos on joukkueelle tärkeä. Yhteistyötä ohjaavat yhteiset säännöt, jotka mahdollistavat suorituksen, yhteishengen ja kulttuurin rakentamisen. (Kohonen 2002: 348-365.) Yhteistoiminnallisuus edellyttää yksilöltä tietoja ja taitoja, jotta hän voisi työskennellä tehokkaasti tiimissä. Lisäksi organisaatiolta edellytetään tietoja ja taitoja tiimityöskentelyn tukemiseksi. (Gleghorn & Baker 2000: 150.)

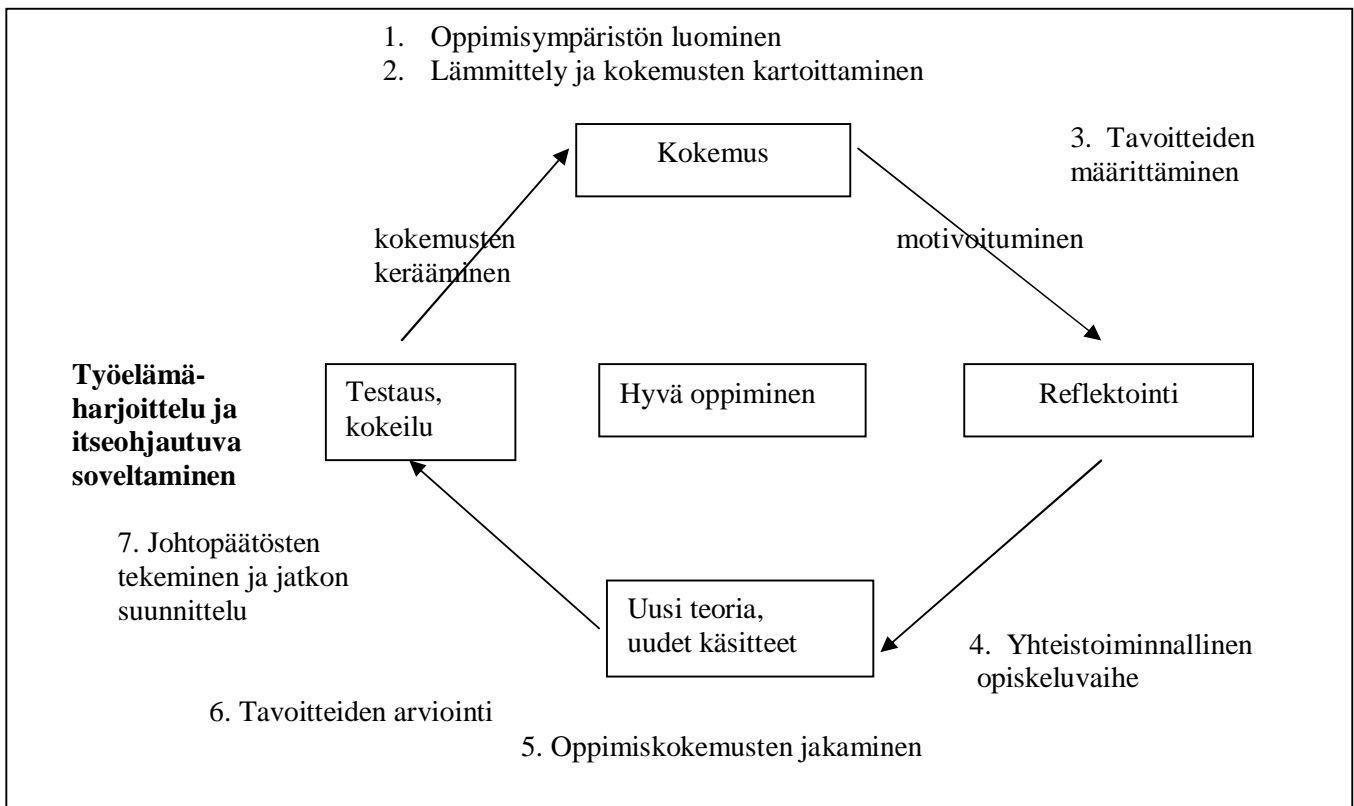
”Yhteistoiminnallinen oppiminen on kurinalaista, yhteisvastuullista ja tavoitteellista pienryhmissä tapahtuvaa opiskelua, jossa jokainen osallistuu aktiivisesti yhteiseen työskentelyyn” (Kohonen 2002: 351). Yhteistoiminnallista oppimista on tietävästi ollut jo 1800-luvun lopulla. Tuolloin koulutusfilosofi John Dewey esitti yhdessä oppimiseen ja yhteistoimintaan perustuvia kokeellisia ideoita ja konkreettisia keinoja keskinäisen vuorovaikutuksen vahvistamiseksi opetus- ja oppimistilanteissa. Tämän jälkeen 1900-luvun puolivälissä pyrittiin luomaan hyvin toimivia ryhmiä ryhmädynamiikkaan perustuviin järjestelyihin. Opetusalan sanastoon yhteistoiminnallinen oppiminen vakiintui 1970-luvulla, ja kokoavana käsitteenä se otettiin käyttöön vuonna 1979 pidetyssä kansainvälisessä konferenssissa. Suomeen yhteistoiminnallisen oppimisen katsotaan levinneen vasta 1990-luvulla Tampereen yliopiston aloitettua opetuskokeiluja ja tutkimushankkeita, joissa yhteistoiminnallisella oppimisella oli keskeinen rooli. Suomessa yhteistoiminnallinen oppimisen näkökulma on usein kapea-alainen johtuen suomenkielisen kir-

jallisuuden puutteesta ja yhteistoiminnallista oppimista koskevan tutkimuksen vähäisyydestä. (Sahlberg – Sharan 2002: 10 - 11.)

Yhteistoiminnallisen oppimisen viisi periaatetta ovat:

1. Vuorovaikutteinen viestintä, jonka tavoitteena on se, että kaikkien mielipiteet otetaan huomioon ja päätökset tehdään yhteisymmärryksessä siten, että kaikki ymmärtävät ne samalla tavalla. Keskeisiä tapoja vuorovaikutteisessa viestinnässä ovat mm. yhteenve-tojen tekeminen, selitysten antaminen, pelisääntöjen luominen, tiedon ja ymmärtämisen tarkentaminen ja asian tai tehtävän edelleen kehittäminen yhdessä toimijoiden kanssa.
2. Positiivinen keskinäinen riippuvuus, joka syntyy silloin, kun ryhmän jäsenillä on tunne, että he tarvitsevat toisiaan tehtävien menestykselliseen hoitamiseen. Ryhmän menestyminen riippuu sen jäsenten menestymisestä ja yhden menestyminen vaikuttaa myös muiden menestymiseen. Positiivinen keskinäinen riippuvuus on yhteistoiminnalli-sen oppimisen perusta.
3. Yksilöllinen vastuu, joka yhteisöllisessä oppimisessa tapahtuu vasta sitten, kun jokai-nen ryhmän jäsen on suorittanut tehtävän tai antanut oman panoksensa sen suorittami-seen. Ryhmän jäsenet ovat vastuussa henkilökohtaisen vastuun lisäksi omalta osaltaan ryhmätuloksesta. Vapaamatkustajia ja työjuhtia ei suvaita.
4. Sosiaalisten taitojen jatkuva harjoittelu, joka on jatkuva prosessi ja, jolle on omi-naista, että jokaisella ryhmän jäsenellä on mahdollisuus osallistua, testata omia ajatuksi-aan, puhua tunteistaan ja osattava kuunnella. Ryhmän jäsenten on tietoisesti harjoitel-tava ja opeteltava muun muassa johtamistaitoja, keskinäistä luottamusta, toisten arvos-tamista, tasa-arvoisuutta, toisten tarkkaavaista kuuntelua, neuvottelua, päätöksentekoa ja ristiriitatilanteista selviytymistä.
5. Asioiden arviointi ja pohdiskelu yhdessä. Yhteistoiminnallisen oppimisen periaat-teista ehkä laiminlyödyin on toiminnan ja oppimisen yhteinen pohtiminen. Yhteinen pohtiminen tukee kokemuksesta oppimista ja sen hyödyntämistä jatkossa. Yhteisen pohtimisen tavoitteena on tunnistaa toiminnan vahvuuksia ja löytää mahdolliset kehittä-mistä tarvitsevat seikat. Yhteistoiminnallisen oppimisen käyttöönotto ja sen vaiheet

osana kokemuksellisen oppimisen vaiheita on esitetty kuviossa 4. (Leppilampi 2002: 291 - 293.)



KUVIO 4. Yhteistoiminnallisen oppimisen käyttöönotto. Yhteistoiminnallisen oppimisen vaiheet osana kokemuksellisen oppimisen vaiheita. (Leppilampi 2002: 295.)

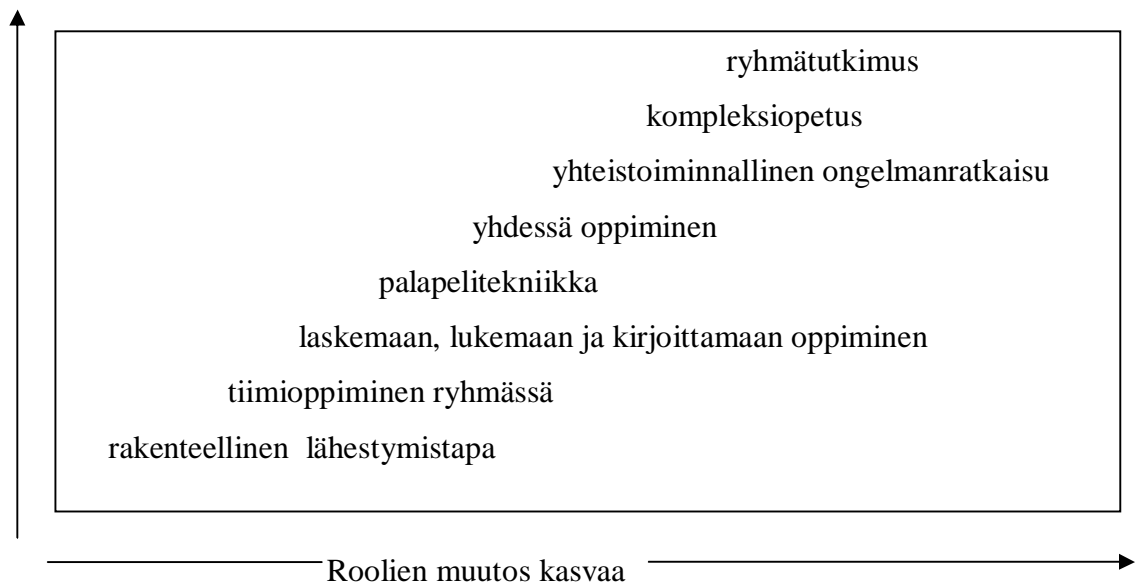
### 3.2 Yhteistoiminnallinen ongelmanratkaisu

Yhdessä oppiminen ja yhteistoiminnallinen ongelmanratkaisu perustuvat ryhmädynamiikan ja sosiaalipolitiikan konfliktien ratkaisun teoriaan. Niiden avulla pyritään parantamaan tehtävistä suoriutumista, myönteisiä ihmissuhteita ja henkistä sopeutumista erilaisiin tilanteisiin. Toiminnassa korostetaan yhteisiä tavoitteita ja yhteistyötaitoja, jaetaan työskentelyä ja resursseja sekä pyritään analysoimaan toimintaa ja oppimista. (Sahlberg - Sharan 2002: 370.)

Yhteistoiminnallista oppimista käytetään monissa erilaisissa oppimistilanteissa: eri-ikäisille ja oppimisvalmiuksiltaan erilaisille henkilöille sekä eri tiedon aloille. Yhteistoiminnallisen oppimisen parhaiten tunnetut ja eniten käytetyt kahdeksan menetelmää

ovat: rakenteellinen lähestymistapa, tiimioppiminen ryhmässä, laskemaan, lukemaan ja kirjoittamaan oppiminen, palapelitekniikka, yhdessä oppiminen, yhteistoiminnallinen ongelmanratkaisu, kompleksiopetus ja ryhmätutkimus (KUVIO 5.). Kysymys siitä kuka on pääasiallinen auktoriteetti ja informaation lähde ja miten keskeinen rooli ja vastuu oppijalla on tietojen hankkimisesta, käsittelemisestä ja tiedonmuodostuksesta yleensä määrittelee kussakin yhteydessä käyttöön parhaiten soveltuvimman menetelmän. (Sahlberg – Sharan 2002: 16-17.)

Opetuksen muutos kasvaa



KUVIO 5. Yhteistoiminnallisen oppimisen menetelmät (Sahlberg – Sharan 2002: 17.)

Yhteistyö tuo väistämättä mukanaan ristiriitoja. Erilaisten yksilöiden ja ryhmien toimissa yhdessä heidän keskinäiset riippuvuutensa luovat pohjaa ristiriidoille. Mitä enemmän yhteisistä tavoitteista ja toisistaan osallistujat välittävät, sitä useammin erimielisyyksiä syntyy ja sitä kiivaampia väittelyt voivat olla. Yhteistoiminnallinen ongelmanratkaisu on menetelmä, jossa käytetään hyväksi tiedollisia ristiriitoja. Yhteistoiminnallisessa ympäristössä ristiriitoja voidaan käsitellä rakentavasti. Osallistujien selkiytettyä yhteiset tavoitteensa ja pitkän aikavälin suhteensa he alkavat hakea rakentavia ratkaisuja ristiriitoihinsa. Tämä edellyttää yhteistyön ilmapiiriä ja pitkän aikavälin työskentelysuhteen on oltava käsillä olevaa ongelmaa tärkeämpi. (Johnson – Johnson 2002: 119 – 120.)

Ongelmanratkaisutilanteessa syntynyt tieto siirretään tämän ajattelutavan mukaan kulttuurin syvärakenteeseen esimerkiksi kielenä, tarinoina, sääntöinä, ihanteina ja tapahtumina (esim. juhlina). Näin syntyy yhteisön tilanteessa saama kokemusvarasto, joka siirretään symboleina seuraaville sukupolville. Samalla siirtyy eteenpäin se mitä pidetään arvokkaana, oikeana ja kauniina. (Juuti 2006: 244.)

#### 4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää yhteistoiminnalliseen oppimiseen ja ongelmanratkaisuun perustuva toimintatapa, joka toimii fysioterapiaoastolla työskentelevien fysioterapeuttien ja liikunnanohjaajien osaamisen vahvistumisen apuna oppivan organisaation viitekehyksessä. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa laadullista tietoa, jonka avulla työyhteisössä toimivat voivat myös tulevaisuudessa arvioida oppivan organisaation tasoa, oppimisilmapiiriä ja kehittämisen tarvetta sekä saavat kehittämisessä tarvittavat valmiudet. Tavoitteena on myös laadullisen tiedon saaminen yhteistoiminnallisen oppimisen ja ongelmanratkaisun sopivuudesta käytettäväksi tämänkaltaisen työyhteisön osaamisen vahvistumisessa.

Tutkimustehtävinä on vastata seuraaviin kysymyksiin:

1. Millainen oppimisilmapiiri fysioterapiaoastolla on kehittämistoiminnan alkutilanteessa työntekijöiden kuvaamana?
2. Miten yhteistoiminnallisen oppimisen toimintaperiaatteiden käyttäminen sopii fysioterapiaoaston työyhteisön osaamisen vahvistumiseen työyhteisössä toimivien arvioimana?
3. Millainen oppimisilmapiiri fysioterapiaoastolla on saamisen tukemiseen ja kehittämiseen tähtäävien yhteistoiminnalliseen oppimiseen ja ongelmanratkaisuun perustuvien toimenpiteiden jälkeen työntekijöiden kuvaamana?

Ensimmäisessä ja kolmannessa tutkimustehtävässä pyritään kartoittamaan fysioterapiao-  
 osaston oppimisilmapiiriä oppivan organisaation viitekehyksessä. Kyseisiä tutkimus-  
 tehtäviä täsmennetään seuraavilla osatehtävillä:

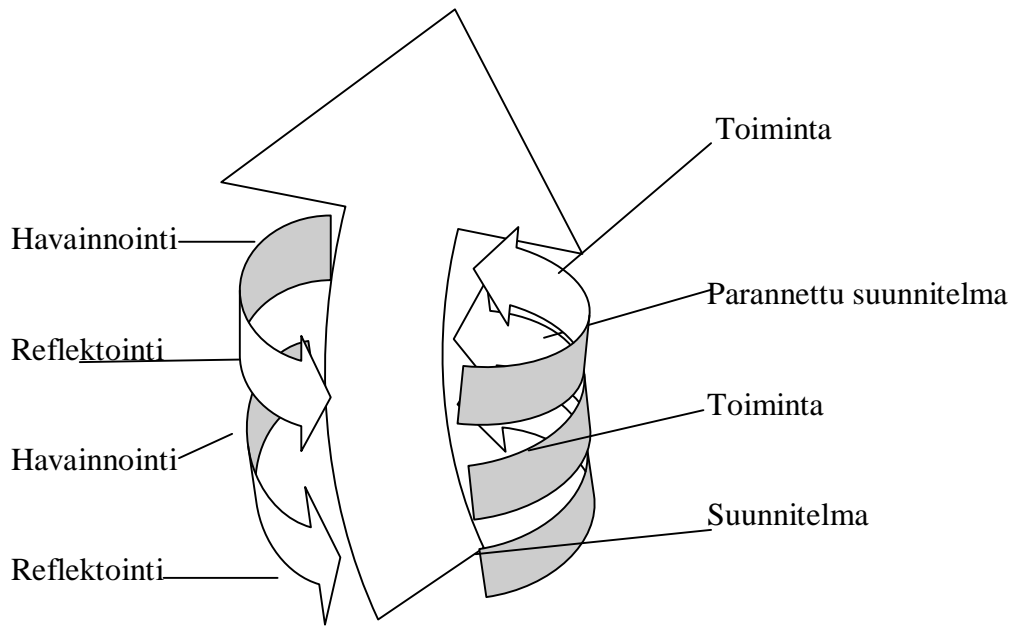
- Mikä on fysioterapiao-  
 osaston työntekijöiden mielestä tärkein osaamisen  
 kehittämisen kohde työyhteisön toiminnassa kehittämissyklin alussa?
- Miten oppivan organisaation yleisesti hyväksytyt periaatteet ilmenevät  
 fysioterapiao-  
 osaston toiminnassa työntekijöiden kuvaamina?
- Millainen oppimisilmapiiri fysioterapiao-  
 osastolla on oppivan organisa-  
 ation pikatestillä työntekijöiden vastausten perusteella mitattuna?

## 5 OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄLLISET RATKAISUT

Toimintatutkimuksessa tutkija on aktiivinen vaikuttaja ja toimija ja osallistuu itse tut-  
 kimaansa toimintaan tehden tarkoituksellisen, muutokseen tähtäävän intervention. Tut-  
 kijan tehtävänä on käynnistää muutos ja rohkaista tarttumaan asioihin. Osallistuminen  
 tutkimuskohteen toimintaan vaikuttaa tutkijan suhtautumiseen aineistoonsa ja sen ana-  
 lysointiin. Tutkijalle myös omat kokemukset ja havainnot ovat osa käytettävää aineis-  
 toa. Toimintatutkimuksessa ajatellaan tutkijan oman ymmärryksen tutkimuskohteesta  
 kehkeytyvän hiljalleen. Tätä vähän kerrallaan tapahtuvaa ymmärtämisen ja tulkinnan  
 prosessia nimitetään hermeneuttiseksi kehäksi. Toimintatutkimusta pidetään her-  
 meneuttisena prosessina. (Heikkinen 2006: 19,20.) Tämän tutkimuksen lähestymistapa,  
 metodologia ja tulokset perustuvat tulkintaan, hermeneutiikkaan.

### 5.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus tuo nimensä mukaisesti tutkivan otteen toimintaan. Sen tehtävänä on  
 muuttaa todellisuutta sitä tutkimalla ja tutkia todellisuutta sitä muuttamalla. Toiminta-  
 tutkimus tuottaa tietoa käytännön kehittämiseksi. Se on yleensä ajallisesti rajattu tutki-  
 mus- ja kehittämisprojekti, johon kuuluu syklisyys. Toimintaa suunnitellaan, kokeillaan  
 käytännössä ja arvioidaan. Kokeilua ja arviointia seuraa uusi, parannettu suunnitelma.  
 Peräkkäiset suunnittelu- ja kokeilusyklit muodostavat vuorovaikutuksena etenevän spi-  
 raalin, (Heikkinen 2006: 15 – 19; Heikkinen – Rovio – Kiilakoski 2006: 78 - 80.) ja  
 kehittämishanke johtaa usein uuteen kehittelyyn (KUVIO 6).



KUVIO 6. Toimintatutkimuksen eteneminen (Heikkinen – Rovio – Kiilakoski 2006: 81.)

Toimintatutkimuksen tavoitteena on kehittää yhteisön toimintaa. Se voidaan ”määritellä esimerkiksi lähestymistavaksi, jossa tutkija osallistumalla tutkittavan yhteisön toimintaan pyrkii ratkaisemaan jonkin tietyn ongelman yhdessä yhteisön jäsenten kanssa” ja sen avulla voidaan auttaa toimijoita kehittämään toimintansa arviointi- ja reflektointitaitoja (Eskola – Suoranta 1998: 129). Tutkimuskohteeseen pyritään myös vaikuttamaan tekemällä tutkimuksellisin keinoin käytäntöön kohdistuva kehittäminen. Perusideana on ottaa tutkimukseen mukaan ne ihmiset, joita tutkimushanke koskee ja, että kehittyminen ja oppiminen jatkuvat koko uran ajan.

Toimintatutkimuksen avulla toimijat pyrkivät parantamaan sosiaalisia tai kasvatuksellisia käytäntöjään sekä ymmärtämään niitä ja toimintaolosuhteitaan entistä syvällisemmin. Sitä voidaan erityispiirteidensä perusteella pitää arkielämään liittyvänä tieteellisenä toimintana ja ammatillisena oppimisprosessina. Se saa alkunsa tietyistä käytännön ongelmista, jonka vuoksi se on tilanne- ja ympäristökeskeistä, usein monen ihmisen yhteistä ongelmanratkaisua. Sen avulla pyritään ratkaisemaan erilaisia käytännön ongelmia erilaisissa työyhteisöissä, yrityksissä ja sosiaalityössä. Kyseessä voi olla myös esimerkiksi yhteinen kouluttautumisprojekti, jonka avulla osallistujat kouluttautuvat itseään, toimintaansa ja työskentelyään kriittisesti arvioiviksi toimijoiksi. (Syrjälä – Ahonen – Syrjäläinen – Saari 1995: 25 – 52.)



Toimintatutkimuksessa voi kyse olla kehittämisestä, uuden käytännön käyttöönotosta tai esimerkiksi uudesta asiakaslähtöisestä mallista. Mukaan pyritään saamaan asiasta kiinnostuneita ammattilaisia, jotka lähtevät kokeilemaan erilaisia ratkaisuja ongelmiin ja arvioimaan niiden merkitystä käytännössä. Toimintatutkimuksen lähtökohta on yhteistyö. Toiminnan arvioiminen ja muuttaminen pohjautuu pitkälti yhdessä käytyihin keskusteluihin ja pohdintoihin, joissa eri osapuolet pyrkivät neuvotellen löytämään ratkaisuja käytännön ongelmiin. (Syrjälä – Ahonen – Syrjäläinen – Saari 1995: 25 – 52.) Kehittäminen voi käynnistyä myös ulkopuolisten aloitteesta. Toimintatutkimus on käytännönläheinen, osallistava ja reflektiivinen sosiaalinen prosessi, jonka tarkoituksena on tutkia sosiaalista todellisuutta, jotta sitä voitaisiin muuttaa, ja muuttaa todellisuutta, jotta sitä voitaisiin tutkia. Ajatellaan, että jos sosiaalista todellisuutta yrittää muuttaa, niin siinä alkaa näkyä jotain uutta. (Heikkinen 2006: 27- 28.)

Englannissa vuonna 2003 moniammatillisen tiimin perustamisen yhteydessä tehdyssä tutkimuksessa havaittiin moniammatillisten tiimien olevan rakenteeltaan hyvin kompleksisia. Tiimien jäsenillä havaittiin olevan paljon yksilöllisiä ja ammatillisia sitoumuksia ja odotuksia. Kyseisen tutkimuksen mukaan moniammatillisen tiimin hyödyntäminen vaatii ymmärrystä siitä kuinka parhaiten tuetaan toimivia rakenteita ja kuinka vaikeuksia ja kilpailuasetelmaa voitaisiin parhaiten välttää. Toimintatutkimus todettiin käyttökelpoiseksi välineeksi tiimin kehittämisen tukemisessa. Sen katsottiin olevan kuitenkin olevan riippuvainen käytettävissä olevasta ajasta ja vaativan asiantuntijuutta tutkimuksen tekemisessä, johtajuudessa ja osaamisen kehittämisessä. (Bateman – Bailey & McLellan 2003: 141 - 150.)

## 5.2 Tiedonintressiteoria toimintatutkimuksessa

Tiedonintressiteorian mukaan tietämisellä on kolme erilaista yhteiskunnallista intressiä: tekninen tiedonintressi, praktinen tai praktis- hermeneuttinen tiedonintressi ja kriittis-emansipatorinen tiedonintressi. Tekninen tiedonintressi vastaa ihmisen on tarpeeseen hallita luontoa työn avulla, praktis-hermeneuttinen tiedonintressi palvelee ihmisen tarvetta ymmärtää ihmisenä olemista, yhteiskuntaa, historiaa, sivistystä ja kulttuuria, kriittis-emansipatorinen tiedonintressi puolestaan vapauttaa ihmisen epärationaalisesta ja -oikeudenmukaisesta vallankäytöstä, jota harjoitetaan esim. uskonnollisten, poliittisten tai taloudellisten järjestelmien avulla. (Heikkinen- Kontinen - Häkkinen 2006: 43 – 46; Kangas 1987: 10 - 13.) Toimintatutkimuksen tyypit on esitetty taulukko 1:ssä.

## TAULUKKO 1

Toimintatutkimuksen tyypit (Heikkinen – Kontinen - Häkkinen 2006: 47)

Orientaatio	Päämäärä	Tutkijan rooli	Tutkijan ja osallistujan suhde
<b>Tekninen</b>	-Toiminnan tehokkuus -Ammatillinen kehittyminen	Toimii ulkopuolisena asiantuntijana	Riippumattomuus
<b>Praktinen</b>	-Toiminnan tehokkuus ja vaikuttavuus -Ammatillinen kehittyminen -Toimijoiden parantunut itseymmärrys -Uudenlaisen tietoisuuden kehittyminen	Rohkaisee osallistujia osallistumaan ja refleктоimaan omaa toimintaansa.	Yhteistyö
<b>Kriittis- emansipatorinen</b>	-Toiminnan tehokkuus ja vaikuttavuus -Ammatillinen kehittyminen -Toimijoiden parantunut itseymmärrys -Uudenlaisen tietoisuuden kehkeytyminen -Vapautuminen perinteisiin kiteytyneistä, pakottavista ja itses-tään selvinä pidety-sistä ajatusmalleista ja ideologioista -Byrokratian kritiikki -Pyrkimys muuttaa organisaatiota	Käynnistää muutoksen, koordinoi yhteistoimintaa ja osallistujia, jakaa vastuun yhdessä muiden kanssa	Yhteisvastuullisuus

Tässä opinnäytetyössä menetelmäksi valittiin toimintatutkimus, joka pohjautuu praktis-hermeneuttiseen tiedonintressiteoriaan. Päämääränä oli työyhteisön jäsenten ammatillinen kehittyminen, uudenalaisen tietoisuuden kehkeytyminen ja toimijoiden itseymmärryksen lisääntyminen. Pyrkimyksenä oli myös rohkaista työyhteisössä toimivia itse suorittamaan oman työnsä analyysia ja kehittämistä. Apuna tässä toimi yhteinen, fysioterapiaosaston osaamisen vahvistumiseen tähdännyt kehittämisprojekti, jonka avulla pyrittiin saamaan työyhteisön jäsenille lisävalmiuksia ja aktiivisuutta oman ja koko työyhteisön toiminnan ja työskentelyn kriittiseen arviointiin.

Toimintatutkimusta voidaan tehdä karkeasti jaoteltuna kahdella tavalla: tutkija ryhtyy kehittämään omaa työtään tutkivalla otteella, jolloin häntä voidaan kutsua toimija-tutkijaksi. Tai hän voi etsiä itselleen tutkittavan ja kehitettävän kohteen, jolloin häntä voitaisiin kutsua tutkija-toimijaksi. Toimija-tutkijalla on usein käytännön kokemusta tutkimuskohteestaan ja tutkimus käynnistyy tutkijan halusta kehittää omaa työtään tai lähiympäristöään. Usein muutoshalu työpaikalla herää käytännön ongelmasta, johon työntekijät itse alkavat hakea ratkaisua. (Huovinen – Roivio 2002: 94.) Käytännössä toimintatutkija on tutkijan ja toimijan välimaastossa ja hän lähtee harvoin puhtaasti käytännöstä tai teoriasta. Toimintatutkija osallistuu muutosprosessiin. Hänellä ei ole koe- eikä kontrolliryhmää, vaan muutokseen tähtäävä yhteisö, johon hän vaikuttaa osallistumalla tutkimusaineiston tuottamiseen (Huovinen – Roivio 2002: 95.) Tässä opinäytetyössä esitellyssä kehittämistehtävässä työn tekijä työskentelee toimintaympäristönä olevalla fysioterapiaoastolla ja osallistuu myös toimintatutkimuksen aineiston tuottamiseen.

## 6 OPINNÄYTETYÖN ETENEMINEN

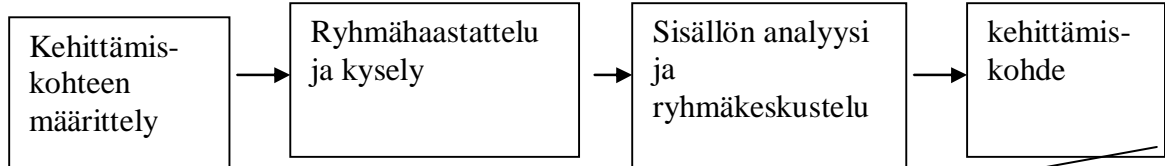
Työyhteisön kehittäminen on moninainen ja laaja kokonaisuus. Työyhteisössä toimivilla voi olla hyvinkin toisistaan poikkeavia kehittämistarpeita. Jotta kehittämisidea voidaan toteuttaa, on saatava monipuolinen ja eri näkökohdat huomioiva, laaja-alainen näkemys työyhteisön haasteista, kehittämistarpeista ja työyhteisön toimintaan vaikuttavista tekijöistä. Tämän jälkeen on päätettävä mihin haasteisiin pystytään vastaamaan ja mitä keinoja on käytettävissä. (Puttonen 1993: 5.) Ryhmän ongelmien ja ristiriitojen ratkaisutaidoilla, kokous- ja kommunikaatiotaidoilla sekä sisäisten roolien ja prosessien ymmärtämisellä on suurin painoarvo tarkasteltaessa oppivaa organisaatiota prosessina. Myös kehitysprojekti voi kasvaa oppivaksi innovatiivisen asenteen, hyvän sisäisen viestinnän ja kehittyneiden ryhmätyömuotojen avulla. Syvä ymmärrys tiedon luonteesta on oleellista oppivaksi kehitysprojektiksi kasvamisessa. Tällöin tieto luokitellaan dataan, informaatioon, kriittiseen osaamisen muodostavaan tietoon sekä syväksi, projektin hiljaiseksi tiedoksi. Vain kaksi viimeistä mahdollistavat oppivan organisaation kehittymisen. (Risänen 2002: 279 - 282.) Tässä opinäytetyössä kehitysprojektina oli osaamisen vahvistamiseen tähtäävä kehittämistyö, jota pyrittiin ohjaamaan ja säätelemään toimintatutki-

muksellisin menetelmin. Osaamisen vahvistuminen ja toimintatutkimus tapahtuvat opinnäytetyön edetessä yhtäaikaaisesti toisiinsa kietoutuneena.

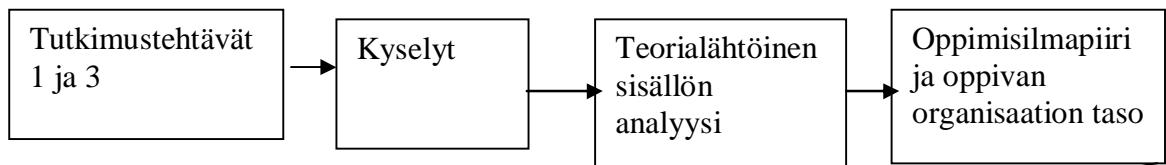
### 6.1 Kehittämistyö ja toimintatutkimus yhtäaikaaisena syklinä

Opinnäytetyö koostui toimintatutkimuksesta ja osaamisen vahvistumiseen tähtäävästä kehittämistyöstä, jotka kulkivat toistensa kanssa yhtä aikaa (KUVIO 7) ja, joiden avulla pyrittiin tutustumaan yhteistoiminnalliseen oppimiseen ja ongelmanratkaisuun sekä aloittamaan niihin perustuva osaamisen kehittäminen kyseisellä fysioterapiaoastolla. Ajatuksena oli, että työyhteisön päästyä kehittämisessä alkuun, tällaisesta ajattelu-, toiminta- ja oppimistavasta olisi mahdollista saada käyttökelpoinen työkalu toiminnan kehittämiseen jatkossakin. Toimintatutkimuksen ja kehittämistyön sykli koostui kolmesta toisiaan seuraavasta kolmesta vaiheesta (KUVIO 7), jotka puolestaan koostuvat pienemmistä toisiinsa kietoutuneista sykleistä. Pienemmät syklit on esitetty kunkin kolmen vaiheen esittelyn yhteydessä (KUVIO 8, 9 ja 10).

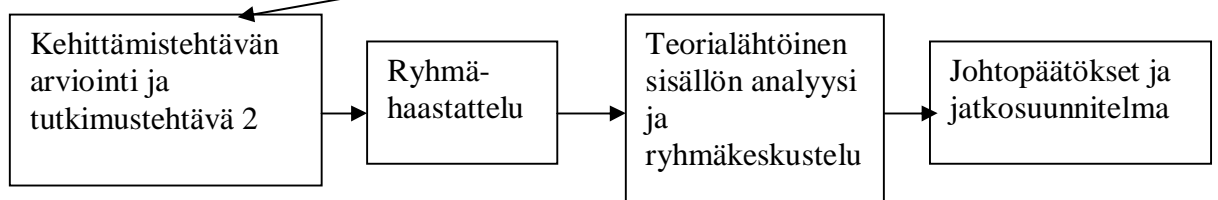
#### Vaihe 1: kehittämiskohteiden määrittely



#### Vaihe 2: oppimisilmapiirin kartoitus



#### Vaihe 3: toteutuksen ja toimintatavan soveltuvuuden arviointi



KUVIO 7: Toimintatutkimuksen ja kehittämistyön sykli

Täsmällisen, etukäteen kirjoitetun tutkimussuunnitelman tekeminen etukäteen toimintatutkimuksesta on mahdotonta, ja sen tiedonhankinnan etenemistä ei voi kuvata tarkasti, koska tutkija oppii koko ajan tutkimuskohteestaan ja menetelmistään (Heikkinen – Rovio – Kiilakoski 2006: 86). Tutkimussuunnitelman perusajatuksena on se, että se vaikuttaa mahdollisimman vähän tutkittavan tiedon luonteeseen. Myös kvalitatiivinen tutkimus rakentuu vahvan teoreettisen ja menetelmällisen pohdiskelun varaan, mutta myös yllättäviin käännteisiin tulee varautua. Suunnitteluvaiheessa on tärkeää perehtyä alan kirjallisuuteen, muihin samankaltaisiin tutkimuksiin ja yleensä kaikkeen mahdolliseen materiaaliin. Suunnitelma kannattaa tehdä niin huolellisesti kuin se olemassa olevan tiedon perusteella on mahdollista pyrkien samalla pitämään se mahdollisimman joustavana ja kentältä tuleville vaikutuksille alttiina. (Grönfors 1982: 45.)

Tässä opinnäytetyössä esitetyssä toimintatutkimuksessa etenemisestä tehtiin tutkimussuunnitelma, jonka mukaan pyrittiin etenemään. Eteneminen alkoi kuitenkin jo ennen suunnitelman valmistumista, eikä tutkimus edennyt läheskään aina suunnitellusti. Kehittämistyön toimintatutkimuksellinen vaihe suunniteltiin kestäväksi, raportointivaihe mukaan lukien, maaliskuusta 2006 maaliskuuhun 2007 asti. Kehittämistyöhön ja toimintatutkimukseen osallistuivat kaikki fysioterapiaoastolla toimivat fysioterapeutit (5kpl) ja liikunnanohjaajat (2kpl). Osaamisen vahvistumiseen tähtäävä kehittäminen aloitettiin keväällä 2006 suunnitelman mukaisesti teemamuotoista ryhmähaastattelua mukailevalla haastattelulla. Alkukartoituksen tekemiselle saatiin fysioterapiaoastolla järjestettyä hyvin aikaa ja se pystyttiin tekemään työajalla. Muihin yksilöllisesti vastattaviin kysymyksiin työyhteisössä toimijat vastasivat omalla ajallaan. Yhtä lukuun ottamatta kaikki palauttivat kysymyslomakkeensa kummallakin kyselykerralla.

Osaamiseen vahvistumiseen tähtäävässä kehittämistoiminnassa ja toimintatutkimuksessa reflektointitilanteina toimivat työyhteisön jäsenien keskinäiset ryhmäkeskustelut, joiden perusteella valittiin osaamisen vahvistamiseen tähtäävät kehittämiskohteet, tehtiin kehittämissuunnitelma ja päätettiin tarvittavista toimenpiteistä. Ryhmäkeskustelut eivät olleet säännöllisiä, eikä niiden osallistujia päätetty etukäteen, vaan ne kutsuttiin koolle tarvittaessa ja keskustelutilanteissa olivat mukana ne, joille se työn puolesta oli kulloinkin mahdollista. Jokaisessa keskustelussa oli mukana tämän työn tekijän lisäksi vähintään 4 fysioterapeuttia tai liikunnan ohjaajaa. Ryhmäkeskusteluissa käytiin läpi tutkimuksen ja kehittämistyön etenemistä ja saatuja tuloksia, joita osallistujat saivat kommentoida vapaasti. Tutkimuksen edetessä kaikki kirjoitettu materiaali oli kaikkien

työyhteisössä toimivien vapaasti luettavissa, jotta he pystyisivät seuraamaan työn edistymistä, arvioimaan ja kommentoimaan sitä niin halutessaan. Ryhmäkeskustelujen sekä kirjallisen tuotoksen hyväksyttämisen tarkoituksena oli osaltaan sitouttaa työyhteisön jäseniä kehittämistehtävään ja muistuttaa sen olemassa olosta.

Käytännössä kehittämistyö voi kasvaa oppivaksi kehittämissuoritteeksi. Oppivan kehittämissuoritteen syntyminen on kuitenkin taitolaji, jossa suurin merkitys on ryhmän ongelman ja ristiriitojen ratkaisutaidolla, kokous- ja kommunikaatiotaidoilla sekä ryhmän sisäisten prosessien ymmärtämisessä. Oppivalla kehittämissuoritteella katsotaan olevan tuottavuus etu tavallisiin ryhmiin nähden. Alle vuoden kestävässä hankkeissa tuottavuusero ei ehdi vielä kasvaa kovin suureksi. Kehittämissuoritteen menestysmahdollisuuksiin vaikuttaa olennaisesti myös se, että on osattu asettaa riittävän realistiset, mutta samalla haasteelliset tavoitteet ja sillä on johdon tuki. (Rissanen 2002: 204, 279-280.) Oppivissa organisaatioissa organisaation oppimisen edistäminen on keskijohdon uusi vastuualue. Se yhdistää ylimmän johdon strategisen näkemyksen sekä työntekijöiden kokemuksellisen ja operatiivisen tiedon. (Ojala 1996: 164.) Tässä työssä kuvattuun fysioterapiaosaston osaamiseen vahvistumiseen tähtäävän kehittämissuoritteen käynnistymisvaiheessa toimintaan osallistui työntekijöiden lisäksi lähiesimies. Hankkeen edetessä myös ylempien esimiesten vaikutus korostuu. Raportin kirjoittamisvaiheessa kehittämissuorite oli kestänyt vasta reilun vuoden, eikä sen avulla oletettu saavutettavan tuottavuusetua vielä hankkeen tässä vaiheessa.

## 6.2 Kehittämistyön ja toimintatutkimuksen eteneminen vaiheittain

### **Ensimmäinen vaihe: kehittämiskohteiden määrittely**

Fysioterapiaosaston osaamisen vahvistumiseen tähtäävä kehittäminen alkoi haastattelulla, jonka avulla pyrittiin saamaan selville oleellimmat oppivan organisaation viitekehukseen sopivat osaamisen vahvistumiseen tähtäävät kehittämiskohteet. Näitä kartoitettiin ryhmässä tehtävällä haastattelulla (LIITE 1) ja tarkennettiin oppivan organisaation pikatestistä (LIITE 2) saaduilla vastauksilla. Tarkoituksena oli yhteistoiminnallisesti ja toimintatutkimuksen periaatteella löytää yhteisesti sovittavat kehittämistoimenpiteet ja laatia suunnitelma niiden toteuttamisen aloittamiseen (KUVIO 8).

Asioiden arviointi ja pohdiskelu yhdessä tukee kokemuksesta oppimista ja sen hyödyntämistä jatkossa. Yhteisen pohtimisen tavoitteena on tunnistaa toiminnan vahvuuksia ja löytää mahdolliset kehittämistä tarvitsevat seikat. (Leppilampi 2002: 293.) Peter Sengen mukaan meillä on mielessämme ”henkisiä malleja, kuten mielikuvia, olettamuksia ja tarinoita itsestämme, muista ihmisistä, instituutioista ja maailman eri puolista. Henkiset mallit vaikuttavat siihen miten me tulkitsemme näkemäämme ja kuulemaamme, kuinka järkeistämme maailmaa ja kuinka käyttäydymme. (Senge: 1990, 174–204.) Asiantuntijayhteisöissä on tyypillistä, että normit ja arvot eivät ole näkyviä tai ääneen lausuttuja, vaikka yhteisön jäseneksi pääseminen ja asiantuntijuuden hankkiminen näissä yhteisöissä edellyttää yhteisön arvojen ja normien hyväksymisen ja omaksumisen. Koulutuksen tehtäväksi on nähty normien näkyviksi ja hallittavaksi tekeminen ja asiantuntijuuden käytänteiden edistäminen. Asiantuntijaksi oppiminen ymmärretään tutkimuksissa usein merkitysneuvotteluiksi, joissa etsitään yhteisön muiden jäsenten kanssa yhteisiä merkityksiä asioille ja ilmiöille. (Eteläpelto – Tynjälä: 2005.10-11.)

Asioiden arviointi ja pohdiskelu yhdessä tukee kokemuksesta oppimista ja sen hyödyntämistä jatkossa. Yhteisen pohtimisen tavoitteena on tunnistaa toiminnan vahvuuksia ja löytää mahdolliset kehittämistä tarvitsevat seikat. (Leppilampi 2002: 293.) Peter Sengen mukaan meillä on mielessämme ”henkisiä malleja, kuten mielikuvia, olettamuksia ja tarinoita itsestämme, muista ihmisistä, instituutioista ja maailman eri puolista. Henkiset mallit vaikuttavat siihen miten me tulkitsemme näkemäämme ja kuulemaamme, kuinka järkeistämme maailmaa ja kuinka käyttäydymme. (Senge: 1990, 174–204.) Asiantuntijayhteisöissä on tyypillistä, että normit ja arvot eivät ole näkyviä tai ääneen lausuttuja, vaikka yhteisön jäseneksi pääseminen ja asiantuntijuuden hankkiminen näissä yhteisöissä edellyttää yhteisön arvojen ja normien hyväksymisen ja omaksumisen. Koulutuksen tehtäväksi on nähty normien näkyviksi ja hallittavaksi tekeminen ja asiantuntijuuden käytänteiden edistäminen. Asiantuntijaksi oppiminen ymmärretään tutkimuksissa usein merkitysneuvotteluiksi, joissa etsitään yhteisön muiden jäsenten kanssa yhteisiä merkityksiä asioille ja ilmiöille. (Eteläpelto – Tynjälä: 2005.10-11.)

### **Ryhmähaastattelu**

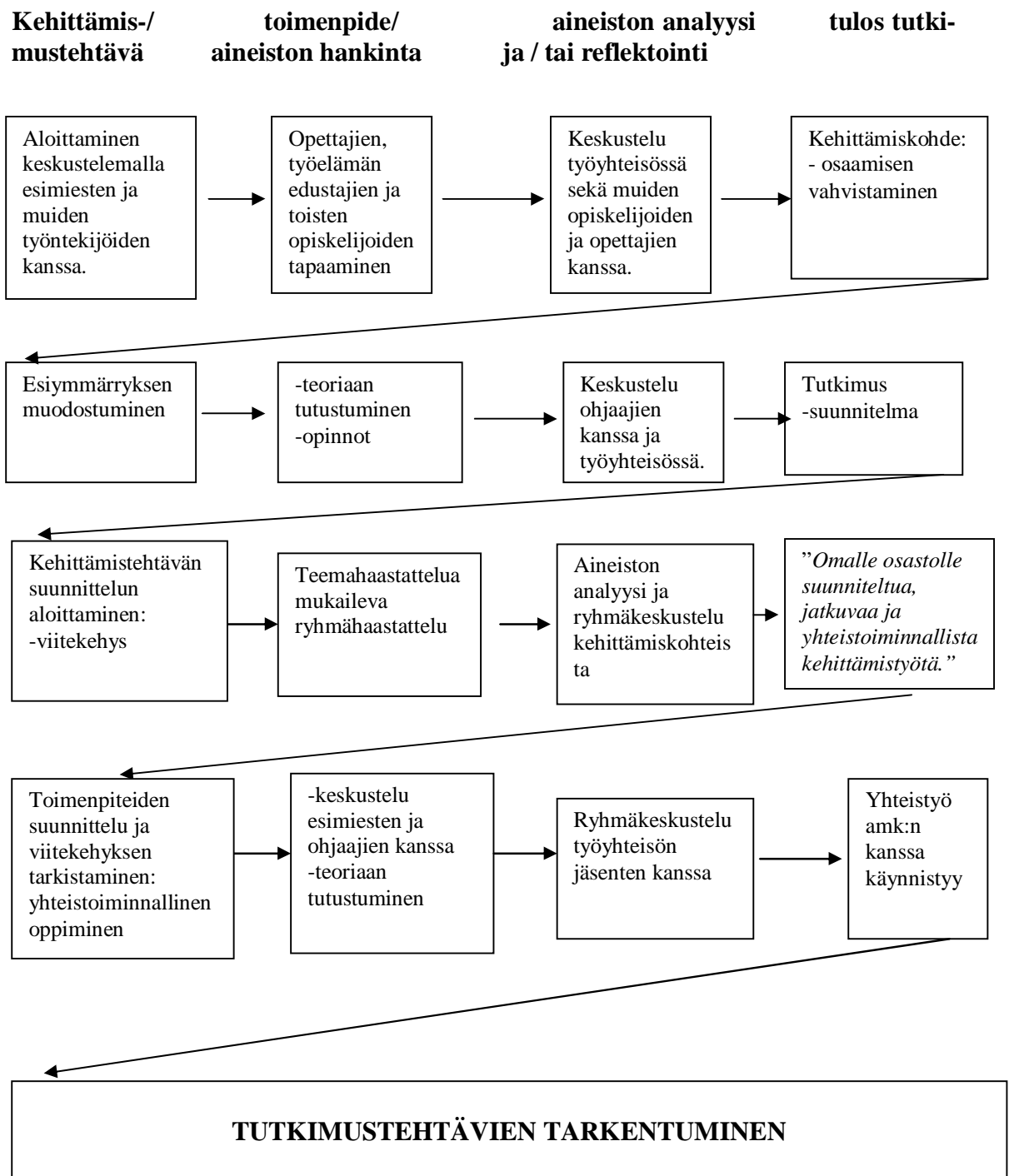
Ihmistieteellinen tutkimusaineisto ei ilmaise numeerisesti tiettyjen ominaisuuksien esiintymistä tai keskinäistä riippuvuutta tutkimusjoukossa, eikä se perustu standardeilla instrumenteilla mitattavaan muuttujakieleen, vaan se perustuu subjektiivisia merkityksiä

ilmaisevaan luonnolliseen kieleen. Kielellinen aineisto sopii ihmistieteellisen tutkimuksen perusfilosofiaan: sosiaalisen todellisuuden tutkimiseen sellaisena kuin se koetaan. Tavallisesti kielellinen aineisto tuotetaan vuoropuheluna vuorovaikutuksen pohjalta. (Raunio 1999: 279-280.) Laadullisen aineiston keräämisessä haastattelu lienee yleisin Suomessa käytetty tapa. Haastattelu on eräänlaista keskustelua, jonka tarkoituksena on selvittää mitä toisella on mielessä. (Eskola – Suoranta 1998: 86.) Haastattelulla pyritään informaation keräämiseen. Tutkimushaastattelua voidaan pitää tieteellisenä metodina, osana mittausprosessia. Se on päämäärähakuinen vuorovaikutustilanne, jolle on ominaista se, että se on ennalta suunniteltua ja haastattelijan alulle panemaa sekä ohjaamaa. Haastattelijalla on tuntee roolinsa ja joutuu tavallisesti motivoimaan haastateltavaa, joka oppii roolinsa haastattelun kuluessa. Haastateltavan on myös pystyttävä luottamaan tietojen luottamukselliseen käsittelyyn. (Hirsjärvi – Hurme 1982: 25 - 27.) Tietoja kerätessä tulee huomioida myös tutkimukseen osallistuvan äidinkieli ja se, että kysytään vain tutkimuksen kannalta oleellisia asioita (Currier 1990: 69-77; Hicks 1995: 20).

Ryhmähaastattelussa tavoitteena on ryhmäkeskustelu haastattelijan haluamasta aiheesta. Ryhmähaastattelun yhtenä etuna pidetään tehokkuutta. Paikalla on samanaikaisesti useita haastateltavia ja yhdessä istunnossa, vaikkakin ehkä hiukan yksilöhaastattelua pidemmässä, saadaan haastateltua useita ihmisiä. Toisena etuna yksilöhaastatteluun nähden pidetään sitä, että haastateltavat kontrolloivat toisiaan. Tällöin oletetaan kontrollin olevan positiivista ja auttavan haluttuun päämäärään pääsemistä. Toimivan haastatteluryhmän koko lienee 4-8 henkilöä kerrallaan. (Eskola – Suoranta 1998: 97.) Tämän osaamisen vahvistumiseen pyrkivän kehittämistyön aluksi pyrittiin saamaan selville oleellisimmat oppivan organisaation viitekehukseen sopivat kehittämiskohteet teemamuotoista ryhmähaastattelua mukaillen. Teorian pohjalta tehtyjen teemojen mukaisten, oppivan organisaation yleisesti hyväksytyjä periaatteita; niiden ilmenemistä tai puuttumista työyhteisön toiminnassa pohdittiin ensin kahden hengen ryhmissä (LIITE 1). Kaksin tapahtuvalla pohdinnalla pyrittiin siihen, että yhdessä olisi helpompi paneutua mahdollisesti ennalta tuntemattoman asian pohtimiseen, ja kynnys ilmoittaa oma mielipide helpottuisi. Pohdinnan jälkeen vastaukset kirjattiin muistiin, ja sisällön analyysin avulla nostettiin esiin kaikkein tärkeimmät kehittämiskohteet. Oppivan organisaation yleisiä periaatteita ja kehittämiskohteita koskevan ryhmäkeskustelun ja haastattelun tarkoituksena oli kehittämiskohteiden selvittämisen lisäksi herätellä ajatuksia oppivasta organisaatiosta ja luoda mahdollisimman myönteinen ilmapiiri opinnäytetyötä ja sen tekemistä kohtaan. Löydetyistä kehittämiskohteista valittiin ryhmäkeskustelussa



työyhteisön mielestä parhaiten osaamisen vahvistumiseen tähtäävää kehittämistä palveleva kehittämiskohde. Kehittämiskohteiden kartoittamisen jälkeen fysioterapiaosastolla toimivat fysioterapeutit ja liikunnanohjaajat laativat lähiesimiehen kanssa kehittämissuunnitelman. Tavoitteena oli saada ja työyhteisössä toimivat keskustelemaan yhteisistä tavoitteista ja niiden toteuttamiseen liittyvistä asioista, arvoista ja normeista (KUVIO 8).



KUVIO 8: Kehittämis- ja tutkimussyklin ensimmäinen vaihe

## Toinen vaihe: oppimisilmapiirin kartoitus

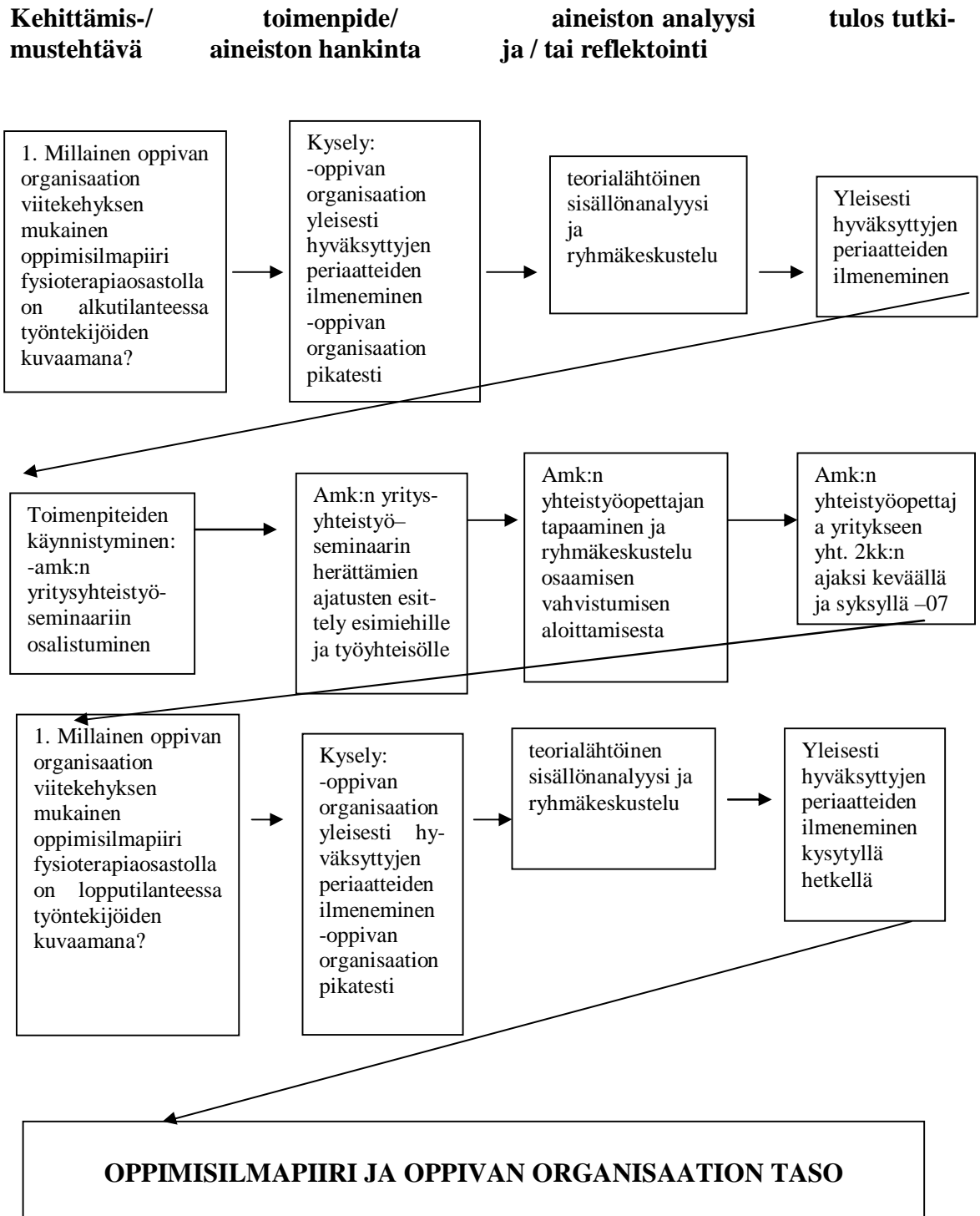
Organisaatioita, jotka ovat omaksuneet jatkuvan oppimisen periaatteen, sanotaan oppiviksi organisaatioiksi (Rissanen 2002: 279 - 282). Oppivia organisaatioita määritteleviä periaatteita, joiden suhteen asiantuntijoiden kesken vallitsee yhteisymmärrys, ovat mm: henkilöstön monitaitoisuus ja monipuoliset tehtäväkuvat, ammatillista ja henkilökoh- taista kehittymistä tukeva työnkierto, tiimimäiset, verkostomaiset ym. yhteistoiminnalli- set työskentelytavat, valtuuttava johtamistapa, henkilöstön laaja osallistuminen kehi- tystoimintaan, organisaation kiinteä tuotanto- ja kehittämissyhteistyö muiden organisa- tioiden, asiakkaiden ja tukioorganisaatioiden kanssa, osaamiseen, tuloksellisuuteen ja laatuun sidotut kannustusjärjestelmät. (Alasoini 1999: 6.)

Kehittämiskohteiden löytymisen ja toimenpiteiden suunnittelemisen jälkeen fysiotera- piaosaston oppimisilmapiiriä selvitettiin oppivan organisaation pikatestillä (LIITE 2) ja oppivan organisaation yleisesti hyväksytyjen periaatteiden ilmenemistä fysioterapiao-aston toiminnassa työntekijöiden kuvaamina. Yleisesti hyväksytyjen periaatteiden ilmenemistä kysyttiin teemoitetuilla teoriaan pohjautuvilla kysymyksillä (LIITE 1), joihin vastattiin yksilöllisesti ja kirjallisesti. Yleisesti hyväksytyt seitsemän periaatetta lueteltiin kyselylomakkeessa kukin omana otsikkonaan ja fysioterapiao-astolla työskenteleviä pyydettiin vastaamaan kuinka oppivan organisaation yleisesti hyväksytyt periaatteet näkyivät konkreettisesti työyhteisön toiminnassa juuri sillä hetkellä (LIITE 1). Organisaation ilmapiiriä oppivan organisaation viitekehyksessä kartoitettiin myös Leenamaija Ojalan kehittämällä oppivan organisaation pikatestilomakkeella (LIITE 2). Pikatestilomake valittiin, koska se on nopea käyttää ja helppo tulkita. Yksilöllisesti vastattavaa pikatestilomaketta käytettiin yhtä aikaa oppivan organisaation yleisesti hyväksytyjen periaatteiden ilme- nemistä koskevan kyselyn kanssa (KUVIO 9).

Oppivan organisaation käsitteen levitessä on kehitetty erilaisia tapoja mitata oppi- misalttiutta. Organisaatio voi itse arvioida oppimisalttiuttaan erilaisilla arviointilomak- keilla. Oppimisilmapiirimittarit mittaavat yleensä :

- yrityskulttuuria ja miten se tukee oppimista
- johtamiskulttuuria
- ihmisten mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon

- kommunikaation määrää ja liikkuvuutta
- organisaation joustavuutta ja rakennetta
- tiimityötä
- oppimisilmastoa ja oppimismahdollisuuksia. (Ojala 1997: 181.)



KUVIO 9: Kehittämis- ja tutkimussyklin toinen vaihe

## Teemahaastattelu

Aineiston keruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, joka on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Ihmistieteellisessä tutkimuksessa luonnollista tutkimustilannetta pidetään ideaalina. Tällöin tutkija ja tutkimuksen tekeminen itsessään vaikuttavat mahdollisimman vähän tutkimusaineiston keräämiseen. Usein joudutaan kuitenkin tyytymään aineistoon, joka on luotu nimenomaan tutkimusta varten tuotetussa tilanteessa, esimerkiksi haastattelemalla. Tutkimuksen tekijän vaikutusta voidaan vähentää toteuttamalla haastattelu siten, että se vastaa mahdollisimman hyvin tavanomaista, jokapäiväistä keskustelua. Koska täysin vapaamuotoisen aineiston kerääminen ja analysointi on työlästä, niin tavallisesti haastattelun aiheet tai teemat rajataan etukäteen, mutta haastattelut saavat vastata niihin vapaamuotoisesti. (Raunio 1999: 288.)

Teemahaastattelu soveltuu hyvin käytettäväksi mm. silloin, kun halutaan selvittää heikosti tiedostettuja seikkoja tai tutkitaan ilmiöitä, joista haastateltavat eivät ole päivittäin tottuneet keskustelemaan. Keskustelunomaisena tietojenkeruumenetelmä se sallii luontevan ja vapaan reagoinnin. Keskustelunomaisuus saa tutkimukseen osallistuvat suopeiksi tutkimukselle ja vapaamuotoiset, syvälliset keskustelut saattavat paljastaa tietoja, joita muuten ei ehkä saataisi selville. (Hirsjärvi – Hurme 1982: 7-8, 35-36.) Teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja, heidän asioille antamiaan merkityksiä ja miten ne syntyvät vuorovaikutuksessa. Se on lähellä syvähaastattelua ja etenee tiettyjen etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten mukaan. Etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen; siihen mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään. (Tammi – Sarajärvi 2002: 77-78.) Tiettyihin teemoihin kohdennettu haastattelu on vapaamuotoinen tiedonkeruutilanne, jossa vuorovaikutuksen suuri merkitys säilyy. Samalla kohdentaminen varmentaa tutkimuksen ongelmanasettelun ja tavoitteiden kannalta merkittävän tiedon saamisen. (Raunio 1999: 289.)

Tieto on henkilökohtaista; se on syntynyt omasta välittömästä kokemuksesta, liittynyt aiempaan tietoon ja väritynyt kontekstinsa mukaisesti. Kokemuksiin sisältyvää tietoa sanotaan hiljaiseksi tiedoksi (tacit knowledge). Hiljainen tieto on henkilökohtaista, siinä sitoutumisen asteeseen ja toimintaan syvästi juurtunutta. Sillä on kaksi ulottuvuutta; kognitiivinen ja tekninen. Hiljaisen tiedon kognitiivinen osa sisältää mm. perinteitä, uskomuksia, mentaalaisia malleja ja oletuksia. Erityisesti kognitiivinen osa on piilevää. (Ruohotie 2002: 254-256.) Syvä ymmärrys tiedon luonteesta, kriittinen, osaami-

sen muodostava tieto sekä syvä, hiljainen tieto mahdollistavat oppivan organisaation kehittymisen (Rissanen 2002: 280-281).

Tämän kehittämistyön aikana yhteisiä keskusteluja käymällä pyrittiin mahdollistamaan työntekijöiden omien kokemusten, tietojen ja taitojen esille tuominen ja käyttäminen kehittämistavoitteiden laatimisessa. Näin haluttiin nostaa esille hiljaisen tiedon merkitystä päätöksenteossa ja ilmapiirin luomisessa. Myös lähiesimiehelle pyrittiin luomaan mahdollisuus ja tilaisuus työyhteisön kulloisenkin ilmapiirin ja tunnelmaston tiedostamiseen. Käytännön toteuttamisesta vastaavat henkilöt valittiin, ja suunnitelma päätettiin viedä käytäntöön mahdollisimman pian, mieluiten jo kesän 2006 aikana. Kehittämisuunnitelman laatimista seurasi suunnitelman toteutusvaihe, jonka aikana kokeiltiin yhteistoiminnalliseen oppimiseen ja ongelmanratkaisuun perustuvan suunnitelman toteutusta käytännössä. Käytännössä koulutusyhteistyö saatiin alkamaan vasta marraskuussa 2006, koska kehittämissuunnitelma laajeni ja mukaan tuli uusia kehittämis- ja koulutussuunnitelmia, joista ei haluttu luopua. Näitä ajatellen aikataulu oli laadittu liian tiukaksi.

Organisaatioilmapiiri on jäsentensä vuorovaikutuksen tuloksena syntynyt mielikuvien kooste siitä, millaista on olla organisaatiossa. Näin syntynyt kollektiivinen mielikuva näkyy yksilön ajatuksissa ja toiminnoissa. Organisaatioilmapiiri on yksilön kuvaustensa sosiaalisen ympäristön ominaispiirteistä, jonka osa hän on. Yksilön havainnoista muodostuu mielikuva siitä, mitä hän pitää tärkeänä organisaatiossa ja millaiseksi hän kokee organisaation. Ihmisellä on mielessään kenttä elämäntilanteestaan (life space), jonka avulla hän pystyy suunnistamaan ja asettaa puitteet omille pyrkimyksilleen. Se ei ole pelkästään objektiivinen vaan rakentuu havaintojen ja kokemusten varaan. Organisaatioilmapiiriä voidaan pitää kenttänä, jonka useat organisaatiossa työskentelevät ovat kokemustensa ja vuorovaikutuksensa kautta omaksuneet. Tutkimukset ovat kiistatta osoittaneet oikeaksi oletuksen siitä, että ilmapiiri rakentuu yksilön kokemuksille organisaatiosta. Yksilön kokemuksilla ja havainnoilla on merkitystä sekä yksilön työkäyttäytymiselle että organisaation toiminnalle. (Juuti: 2006, 232 – 234.)

### **Kolmas vaihe: toteutuksen ja toimintatavan soveltuvuuden arviointi**

Yhdessä oppimisella, toisten auttamisella ja toisilta oppimisella pyritään sosiaaliseen kasvuun. Yksilöllisen kasvun ja itsenäistymisen katsotaan kulkevan rinnakkain sosiaalisen kasvun ja kehittymisen kanssa. Menestyksellinen toiminta ryhmässä tukee myös yksilöllistä itsenäistymistä. (Leppilampi: 2002. 293.) Yhteisöllinen oppiminen nähdään työelämässä osana asiantuntijuuden kehittämistä. Sen tuloksena voi syntyä tietoa ja tuotoksia, joita ei voitaisi saavuttaa pelkästään tehtäviä jakamalla ja tavoitteita yksilöllistämällä. Jotta työskentely johtaisi sekä yksilön, että ryhmän kehittymiseen, kaikkien osallistujien pitäisi jakaa tietämystään vastavuoroisesti toisilleen. (Leinonen – Järvelä – Häkkinen 2006: 141.)

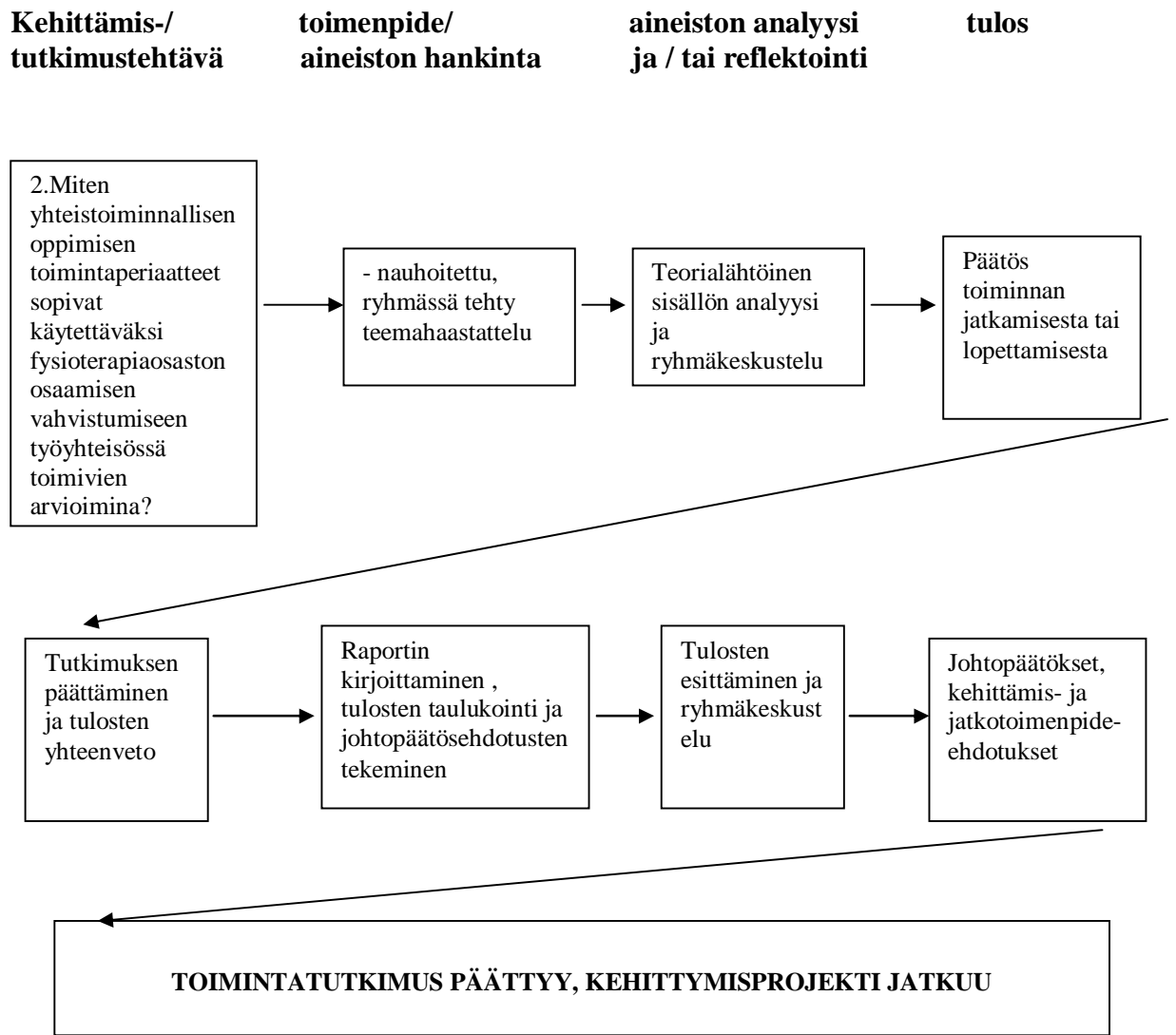
Yhteistoiminnallisen oppimisen periaatteiden mukaan vuorovaikutteisen viestinnän tavoitteena on se, että kaikkien mielipiteet otetaan huomioon ja päätökset tehdään yhteisymmärryksessä. Keskeisiä tapoja vuorovaikutteisessa viestinnässä ovat mm. yhteenvedojen tekeminen, ymmärtämisen tarkentaminen ja asian tai tehtävän edelleen kehittäminen yhdessä toimijoiden kanssa. Näin saavutetaan positiivinen keskinäinen riippuvuus; työyhteisössä toimivat tarvitsevat toisiaan tehtävien menestykselliseen hoitamiseen. Henkilökohtaisen vastuun lisäksi työyhteisön jäsenet ovat vastuussa omalta osaltaan ryhmätuloksesta. Ryhmäkeskustelu on sosiaalisten taitojen harjoittelua. Jokaisella ryhmän jäsenellä on mahdollisuus osallistua, testata omia ajatuksiaan, puhua tunteistaan ja hänen on osattava kuunnella, harjoiteltava neuvottelua, päätöksentekoa ja ristiriitatilanteista selviytymistä. (Leppilampi: 2002. 291 - 293.) Opinnäytetyön tekemisen aikana oli tarkoitus arvioida ryhmäkeskusteluissa kehittämistyön toteutusta ja toimintatapaa sekä varsinaista kehittämisprosessia sen ollessa meneillään. Ajatuksena oli saada tietoa, siitä mikä on muuttunut. Saatua tietoa oli tarkoitus käyttää toiminnan edelleen kehittämisessä. Kehittämistyön aloittamisen viivästyttä ei tähän pystytty tämän opinnäytetyön puitteissa.

Toimintatavan merkitystä ja soveltuvuutta fysioterapiaosaston työntekijöiden osaamisen vahvistumisessa arvioitiin ryhmämuotoisella teemahaastattelulla, johon osallistuivat kaikki kehittämisessä mukana olleet fysioterapeutit ja liikunnanohjaajat. Ryhmähaastattelun pohjana oli teemahaastattelurunko (LIITE 3). Keskustelun aikana käytiin myös läpi kehittämissuunnitelmaa; missä vaiheessa ollaan menossa, mitä on saatu aikaiseksi, mitä on jäänyt tekemättä ja mistä syystä. Samassa yhteydessä keskusteltiin tuloksista ja

pohdittiin kehittämistoiminnan hyviä ja huonoja puolia sekä ideoitiin uusia käytäntöjä jatkoa varten.. Ryhmäkeskustelu videoitiin ja sen sisältö analysoitiin. Loppukeskustelun tarkoituksena oli myös koota mielipiteet oppivan organisaation ja yhteistoiminnallisen oppimisen viitekehyksessä tehdyn toimintatavan soveltuvuudesta kyseisen työyhteisön käyttöön; kannattaako kehittämistyössä käytettyä toimintatapaa jatkaa. Tarkoituksena oli myös päättää jatkotoimenpiteistä ja kannustaa työyhteisöä jatkamaan omaehtoista, itseohjautuvaa kehittämistoimintaa ja tarvittaessa löytämään vaihtoehtoisia kehittämisen keinoja.

Opinnäytetyössä käytetty toimintatutkimus päättyi siinä vaiheessa, kun osaamisen vahvistumiseen tähtäävä kehittämistoiminta todella alkoi ammattikorkeakoulun yhteistyöopettajan aloitettua toimintansa. Tässä vaiheessa kartoitettiin uudelleen oppivan organisaation yleisesti hyväksytyjen periaatteiden ilmenemistä fysioterapiaoaston toiminnassa työntekijöiden kuvaamina sekä fysioterapiaoaston oppimisilmapiiriä oppivan organisaation pikatestillä. Tarkoituksena oli selvittää millainen oppimisilmapiiri fysioterapiaoastolla on opinnäytetyön lopettamishetkellä työntekijöiden kuvaamana. Kysymyksiin vastattiin jälleen yksilöllisesti. Tuloksista keskusteltiin ja niihin liittyvät johtopäätökset tehtiin ryhmässä. Työyhteisössä toimijoilta kysyttiin samat kysymykset kuin alkukartoituksen yhteydessä. Koska oppimisilmapiirin kartoitus tehtiin kaksi kertaa ajallisesti hyvin lähellä toisiaan, niiden välille ei oletettu syntyvän kovin suuria eroja. Tarkoituksena oli lähinnä selvittää oppimisilmapiirin sen hetkinen tila ja pohtia millaiselta kehittämistoiminta näyttää sen hetkisten tulosten valossa.

Uudistusten ja teknologisten innovaatioiden käyttöönottoa koskevassa tutkimuksessa on ollut nähtävissä kaksi erilaista lähestymistapaa. Ylhäältä alas - ja alhaalta ylös -mallien kysymyksenajattelua voidaan tarkastella myös kollektiivisena oppimisprosessina, jossa mahdolliset ja vaihtoehtoiset toteutustavat hahmottuvat sen mukaan miten käytännön toimijat niitä käyttävät, muokkaavat tai hylkäävät. (Pasanen ym. 2006: 166.) Käytännön toteutuksen aloittamisen jälkeen ryhmämuotoisella teemahaastattelulla arvioitiin yhteistoiminnallisen toimintatavan soveltuvuutta kyseisen fysioterapiaoaston osaamisen vahvistumiseen tähtäävään kehittämiseen, ja keskusteltiin jatkotoimenpiteistä. Raportin kirjoittamisen loppuvaiheessa tuloksista keskusteltiin myös esimiesten kanssa ja päätettiin jatkotoimenpiteistä.



KUVIO 10: Kehittämis- ja tutkimussyklin kolmas vaihe

## 7 AINEISTON ANALYSOINTI

Kvalitatiivisia menetelmiä käyttävä tutkija on itse osa analyysiä. Jo tutkimusongelmien tai –tehtävien, käsitteiden ja määritteiden valinta ja muokkaaminen ovat osa analysointiprosessia. Selvää eroa aineiston keräämisen ja analysoinnin välillä ei voi tehdä, vaan laadullisen aineiston analysointi tapahtuu osittain samanaikaisesti aineiston keräämisen kanssa, ja sen voi tavallisesti analysoida vain tutkimuksen tekijä itse. Analyysi ja synteesi yhdistyvät kvalitatiivisen aineiston analysoinnissa; analyttisen prosessin avulla saatu aineisto hajotetaan osiin ja synteessin avulla kootaan uudelleen tieteellisiksi johtopäätöksiksi. Analyysi ja synteesi ovat tutkimusaineiston järjellistä käsitteellisellä tasolla tapahtuvaa tarkastelua. (Grönfors 1882: 144-145.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tut-



kimuskohteet näyttäytyvät lähes aina kielessä, joka on osa tutkimuskohdetta ja sosiaalisia todellisuuksia. Kuvaukset nousevat tilanteesta ja luovat sitä. Sanotut asiat on sidottava siihen kontekstiin mihin ne kuuluvat. Kvalitatiivisten aineistojen analyysissä kannattaa aina muistaa, että teksti on aina versio tai eräs näkökulma aiheeseen kuin aiheeseen. Laadullisen aineiston analyysillä pyritään tiivistämään aineisto kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Analyysin tarkoitus on kasvattaa informaatioarvoa ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä. (Eskola – Suoranta 1998: 138-143.)

Tässä opinnäytetyössä viitekehyksenä oli oppiva organisaatio ja yhteistoiminnallisen oppiminen. Oppivalle organisaatiolle on olemassa periaatteita, jotka määrittelevät oppivia organisaatioita ja, joiden suhteen asiantuntijoiden kesken vallitsee yhteisymmärrys. Näihin periaatteisiin sisältyy mm. yhteistoiminnalliset työtavat. (Alasoini 1999: 6.) Nämä periaatteet ohjasivat aineiston keräämistä, haastatteluteemojen muodostumista ja aineiston analyysiä. Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee periaatteessa aineiston ehtoilla kuten aineistolähtöinen analyysi, ja tulkinta lähtee liikkeelle tutkijan esiyymmärryksestä. Teknisesti analyysi alkaa alkuperäisilmaisujen pelkistämisestä, jolla tarkoitetaan sitä, että aineistolta kysytään tutkimusongelman tai -tehtävän mukaisia kysymyksiä. Sen jälkeen ilmaukset ryhmitellään yhtäläisten ilmaisujen joukoiksi ja samaa tarkoittavat ilmaukset yhdistetään luokiksi, kategorioiksi Näin saadut kategoriat yhdistetään edelleen yläkategorioiksi, joille annetaan niiden sisältöä kuvaavat nimet. Yläkategoriat yhdistetään vielä kaikkia kuvaavaksi kategoriaksi, jonka avulla vastataan tutkimusongelmaan. (Tuomi – Sarajärvi 2002: 116, 102-103.)

Koska tutkimustilanteessa esiintyvän vuorovaikutuksen ominaispiirteet vaihteleva, tulokset ja johtopäätökset voivat muodostua eri tutkijoilla erilaisiksi. Tieteellisen tiedon intersubjektiivisuuden näkökulmasta tilanne ei ole kovin toivottava. Silloin, kun tutkimusaineiston muodostuminen on riippuvainen tutkijan ja tutkittavan välisestä vuorovaikutuksesta, on systemaattisesti kiinnitettävä huomiota tutkijasta johtuviin tekijöihin ja arvioitava tutkijan ominaispiirteiden merkitystä saadulle tiedolle. (Raunio 199: 289.) Tuomi – Sarajärven (2002: 103) mukaan aineistoa analysoitaessa kategorioiden muodostaminen on kriittinen vaihe, sillä siinä vaiheessa tutkija päättää oman tulkintansa mukaan millä perusteella ilmaisut valitaan eri kategorioihin.

Sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti, jolloin teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta tai se analyysi voidaan tehdä deduktiivisesti, jolloin analyysin luokittelu perustuu aiempaan viitekehykseen. Jälkimmäisessä tavassa muodostetaan ensimmäiseksi analyysirunko, joka voi olla hyvinkin väljä. Analyysirungon sisälle muodostetaan aineistosta erilaisia luokituksia tai kategorioita induktiivista sisällönanalyysiä noudattaen. Aineistosta voidaan poimia analyysirunkoon kuuluvat ja sen ulkopuolelle jäävät asiat. Ulkopuolelle jäävistä asioista muodostetaan uusia luokkia jälleen induktiivisen sisällönanalyysin periaatteita noudattaen. (Tuomi – Sarajärvi 2002: 116.) Tässä opinnäytetyössä aineiston analyysin luokittelu perustui yhteistoiminnallisen oppimisen ja oppivan organisaation yleisesti hyväksytyihin periaatteisiin.

Opinnäytetyön tekemisen aikana tietoa kerättiin ryhmäkeskusteluina toteutetuilla teemahaastatteluilla, keskusteluilla ja kyselyllä. Kirjalliset vastaukset otettiin aineiston analyysiin sellaisenaan ja nauhoitettu teemahaastattelu purettiin ja litteroitiin valikoidusti ennen aineiston analysointia. Valikoitu litterointi valittiin, koska kaiken sanotun puhtaaksi kirjoittaminen on työlästä. Haastattelujen purkamiseen menee yleensä paljon aikaa. On arvioitu, että tavanomaisen haastattelutunnin purkamiseen menee yksi konekirjoittajan työpäivä eli noin kahdeksan tuntia. Tämän vuoksi on harkittava milloin litterointi on tarkoituksenmukaista. Usein valikoitu litterointi riittää analyysien havainnollistamiseen. (Grönfors 1982: 140.)

## 8 TULOKSET

Lauri Rauhalan mukaan yksilön valintoja rajaa esiymmärrys, mutta myös omat valinnat vaikuttavat tulkintaan. Ihminen ohjaa todellistumistaan niiden kautta ja esiymmärryksen rajoissa. Tulkinta on hänen mukaansa tajunnallisena ilmiönä moninkertaista, mutta varsinainen tulkinta tapahtuu esiymmärryksen rajaamana aikaisempien ymmärtämissyhteyksien toimiessa tulkinnallisena perustana, ja tieteellisessä tutkimuksessa todellisuutta tulkitaan aina jostain näkökulmasta. Esiymmärrys muodostuu tapahtumasarjasta, jota ihminen voi tapahtumasarjan kohtalomaisuuden ja muuttumattomuuden rajoissa ja ehdoilla ohjata omilla valinnoillaan. Esiymmärrys määrittää elämäntilannetta ja se voi olla muuttuvaa tai peruuttamatonta. Elämäntilanteen toteutumistavat ovat joko kohtalomaisia, tai yksilöllisesti valittavissa ja muutettavissa. Sitä osaa elämäntilanteesta,

joka on muutettavissa, voidaan koetusta maailmasta käsin muovata. Rauhalan mukaan kohtalonomaisesti yksilöllinen elämäntilanne ja aiempi kokemuspohja, jonka perusteella ihminen ymmärtää ja tulkitsee uusia asioita, yksilöityy yhä enemmän uusien tajuunallisten valintojen myötä. (Niskanen. 2005. 109-110.) Tuloksia ja johtopäätöksiä tehdessä ja lukiessa kannattaneen myös muistaa, ”teksti on aina versio tai eräs näkökulma aiheeseen kuin aiheeseen” (Eskola – Suoranta 1998: 143.) Tulokset esitetään kehittämis- ja tutkimussyklin eri vaiheiden mukaisessa järjestyksessä; kukin omissa alaluvuissaan.

### **Kehittämiskohteiden määrittely**

Fysioterapiaoaston osaamisen vahvistumiseen tähtäävä kehittäminen prosessina alkoi tietojen hankkimisella työyhteisöjen kehittämistarpeiden ja kokonaiskuvan määrittelemiseksi. Taulukossa 2 on esitetty analysoinnissa käytetyn luokitusrungon mukaisesti analyysin ja teemojen perustana olleet yleisesti hyväksytyt oppivan organisaation periaatteet ja sisällönanalyysin avulla muodostetut uudet kategoriat, jotka tässä tapauksessa ovat sisällönanalyysillä (LIITE 4) esiin saadut kehittämiskohteet:

1. Muodollinen pätevyys ja kaikki osaaminen käyttöön.
2. Omalle osastolle suunniteltua, jatkuvaa ja yhteistoiminallista kehittämistyötä
3. Selkeät vastualueet asiakastyytyvyyden ja tuloksellisuuden takaamiseksi.

Näistä kolmesta valittiin ryhmäkeskustelussa ensisijaiseksi kehittämiskohteeksi: ”omalle osastolle suunniteltua, jatkuvaa ja yhteistoiminallista kehittämistyötä”. Taulukoon 2 on esimerkinomaisesti koottu alkuperäisilmauksia siten, kun ne esiintyvät sisällönanalyysin avulla muodostuneissa uusissa kategorioissa, joista kehittämiskohteet muodostuivat.

## Taulukko 2: Kehittämiskohteiden määrittely

Alkuperäisilmaus	Kehittämiskohde
<i>"Muodollinen pätevyys puuttuu."            "Osaamista on enemmän kuin ulospäin näkyy."            "Jokainen saa / joutuu kokeilemaan erilaisia työtehtäviä tilanteen mukaan."</i>	Muodollinen pätevyys ja kaikki osaaminen käyttöön
<i>"Informointi tapahtuu työn lomassa ilman erillistä suunnitelmaa ja raportointia."            "Erilaisia prosessiryhmiä kokoontuu tarvittaessa."            "Työntekijätasolla yhteistyö ei näy millään tavalla"</i>	Omalle osastolle suunniteltua, jatkuvaa ja yhteistoiminallista kehittämistyötä
<i>"Selkeät vastuualueet puuttuvat."            "Asiakastyytyväisyyden varmentamiseksi valtuuksia on..."            "Työyhteisökohtainen bonuspalkkiojärjestelmä"            "Joskus yllätyspalkintoja; esim. paras kuukausi tai päivä."</i>	Selkeät vastuualueet asiakastyytyväisyyden ja tuloksellisuuden takaamiseksi.

**Oppivan organisaation periaatteiden ilmeneminen tutkimuksen alussa**

Oppimisilmapiiriä ja oppivan organisaation yleisesti hyväksytyjä, seitsemää periaatetta selvitettiin oppivan organisaation pikatestillä ja oppimisilmapiiriä teemoitetuilla teoriiaan pohjautuvilla kysymyksillä, joihin vastattiin yksilöllisesti ja kirjallisesti. Oppivan organisaation pikatestin tulokset laskettiin Excel-tilaukkolaskentaohjelmalla (LIITE 5). Pikatestissä kysyttiin organisaation nykytilaa ja toivottua tilaa, joissa kummassakin maksimi pistemäärä on 100. Kyseisessä työyhteisössä pikatestin tehneitä oli kuusi kappaletta, joiden tekemien testien pistemäärät laskettiin yhteen ja jaettiin vastanneiden määrällä, jotta saataisiin ryhmän pisteiden keskiarvo. Tätä keskiarvoa pidetään tässä työssä oppivan organisaation pikatestin tuloksena. Nykytilan tulokseksi saatiin 63 ja toivotun tilan tulokseksi 83 Leenamajja Otalan (1997) mukaan, ”jos nykytilan pisteet ovat yli 50, on organisaatio jo hyvällä taipaleella oppivaksi organisaatioksi. Siitä on hyvä jatkaa. Aloita suurimmista piste-eroista.” Tämän testin perusteella suurimmat piste-erot olivat kohdassa 11: ”Käsittelemme virheitä positiivisesti oppimisen kannalta.” ja kohdassa 16: ”Osaamisen tarveselvitys ja kehittämissuunnitelma kuuluu osana toimintasuunnitelmaa.” Pikatestin tulos tukee sisällönanalyysillä ja ryhmäkeskustelun tuloksena esiin nousutta kehittämiskohdetta: ”Omalle osastolle suunniteltua, jatkuvaa ja yhteistoiminallista kehittämistyötä.” Toivotun tilan pistemäärä 83 tarkoittaa Otalan (1997) mukaan sitä, että oppivan organisaation viitekehityksessä tehtävälle kehittymiselle

on olemassa johdon tuki. Jos toivotun tilan pisteet olisivat jääneet alle 75, olisi tämä tarkoittanut sitä, että johto ei ole valmis oppivaan organisaation.

Tehokkaan kehittämistoiminnan tunnuspiirteenä pidetään mm. sitä, että toiminnan myötä sisäinen motivaatio vahvistuu ja pysyy ylhäällä sekä sitä, että ammatillinen kompetenssi kasvaa. Yksilötasolla oppimaan oppiminen on jatkuvan kehittymisen edellytys. Yksilöllistä kasvua ja kehitystä voidaan tukea riittävän joustavalla ja yksilöllisesti palkitsevalla kannustusjärjestelmällä. Kollektiivinen oppiminen, jossa ihmiset oppivat yhteistoiminnan kautta, on oppivan organisaation perusta, ja se edellyttää mm. reflektiivisten taitojen kehittämistä. Ihmiset oppivat vasta, kun he oppivat kriittisesti reflektimaan omia taitojaan ja ymmärtävät omia kognitiivisia sääntöjään ja päätöksentekoa (=kaksikehäinen oppiminen). Näin ihmiset tulevat tietoisiksi oman käyttäytymisensä motiiveista ja kehittävät tietojään, taitojaan ja asenteitaan, joiden avulla he kykenevät kehittymään ja muuttumaan. Kasvutarpeisiin vastaamisen tavoitteena on herättää ihmisen itseään toteuttava, jatkuva kasvupyrkimys ja luoda sille mahdollisuudet. Organisaation ilmapiiri voi parhaimmillaan rohkaista ammatilliseen uusiutumiseen ja innovatiivisuuteen. Kasvua tuettaessa kehittämistoimien ylläkearvo henkilöstön silmissä lisääntyy. (Ruohotie 1996: 109-112.)

Oppivan organisaation yleisesti hyväksytyttä, seitsemää periaatetta kysyttiin kirjallisesti teemoitetuilla, yksilöllisillä kysymyksillä. Sisällönanalyysin avulla muodostettiin kategoriat, joiden katsottiin vastaavan parhaiten kysymykseen kuinka nämä periaatteet ilmenivät työyhteisössä ennen varsinaisen kehittämistyön alkua työntekijöiden kuvaamina. Uudet kategoriat ja esimerkkejä alkuperäisilmauksista on esitetty taulukossa 3. Kyselyn tässä vaiheessa oli selvästi havaittavissa, että aihe oli vieras. vastaukset olivat hyvin lyhyitä, ranskalaisin viivoin esitettyjä. Vastauksiksi oli kirjoitettu myös kehittämisehdotuksia, jotka jätettiin sisällönanalyysin ulkopuolelle. Selkeimmin nousi esiin se, että työyhteisön jäsenillä on mielestään valmius muuttaa ja kehittää omaa työtään. Vastausten perusteella organisaation kehittämistoiminta koettiin ylhäältä johdetuksi ja koko taloa koskevaksi. Henkilöstön osuus nähtiin satunnaisena ja tarpeen vaatiessa tapahtuvana osallistumisena kehittämis- suunnittelutyöhön. Varsinaisia vastuualueita oli vähän. Halua vastuunjakoon ja osallistumiseen työntekijöillä omasta mielestään olisi ollut. Työyhteisön jäsenet kertoivat myös tuntevansa vastuuta toisistaan ja asiakkaista. (LIITE 6)

Taulukko 3: Oppivan organisaation periaatteiden ilmeneminen tutkimuksen alussa

Alkuperäisilmaisu	Uusi kategoria
<p><i>”Yhteistyö tapahtuu työn lomassa ilman suunnitelmaa.”</i></p> <p><i>”Erilaisia prosessiryhmiä kokoontuu tarvittaessa.”</i></p> <p><i>”Jonkun verran yhteistyötä omassa organisaatiossa.”</i></p>	Reagoiva yhteistyö
<p><i>”Muutosvalmiutta, joustavuutta ja oppimisvalmiutta vaaditaan.”</i></p> <p><i>”Kaikki tekevät kaikenlaisia töitä koko ajan”</i></p> <p><i>”Henkilöstö osallistuisi mielellään kehitystoimintaan..”</i></p>	Oppimis- ja muutosvalmius
<p><i>”Työyhteisökohtainen bonuspalkkiojärjestelmä.”</i></p> <p><i>” .....joskus ”yllätyspalkintoja”; esimerkiksi paras kuukausi, paras päivä.”</i></p>	Työyhteisökohtainen tulospalkkaus
<p><i>”Toisille infoa työskentelytavoista, tilojen / välineiden hyödyntämisestä ja asiakkaiden toiveista.”</i></p>	Vastuullisuus
<p><i>”Varsinaisia vastuualueita vähän. Toki niitäkin löytyy.”</i></p> <p><i>”Ylhäältä johdettua kehittämistoimintaa.”</i></p> <p><i>”Johto järjestää lähinnä koko taloa koskevaa kehittämistä esim. asiakaspalvelua parantavaa koulutusta.”</i></p>	Ylhäältä johdettua, koko taloa koskevaa kehittämistoimintaa

### Oppivan organisaation periaatteiden ilmeneminen tutkimuksen lopussa

Oppimisilmapiiriä ja oppivan organisaation yleisesti hyväksytyjä, seitsemää periaatetta selvitettiin oppivan organisaation pikatestillä ja oppimisilmapiiriä teemoitetuilla teorian pohjautuvilla kysymyksillä uudelleen tutkimuksen lopussa. Kysely tehtiin samalla tavoin kuin ensimmäiselläkin kerralla. Oppivan organisaation pikatestissä (LIITE 7) nykytilan pistemääräksi saatiin 63 ja toivotun tilan pistemääräksi 85. Tulos tulkitaan Otalan mukaan seuraavasti: ”jos nykytilan pisteet ovat yli 50, on organisaatio jo hyvällä taipaleella oppivaksi organisaatioksi. Siitä on hyvä jatkaa. Aloita suurimmista pisteeroista.” Nykytilan pistemäärä oli sama kuin alussa ja toivotun tilan pistemäärä oli hieman kasvanut (aiemmin 83). Suurin ero nykytilan ja toivotun tilan välillä oli hieman kohonnut (12->14) ja edelleen kohdassa 11:” Käsittelemme virheitä positiivisesti oppi-

misen kannalta”. Kohta 16: ”Osaamisen tarveselvitys ja kehittämissuunnitelma kuuluu osana toimintasuunnitelmaa.” oli laskenut samalle tasolle kuin muut.

Tämän päivän organisaatiot ovat joustavia, jatkuvasti muuttuvia ja niillä on monia kytkentöjä muihin organisaatioihin. Myös monet työntekijät haluavat joustavia työaikoja, koska ihmisiä rasittavat työvelvollisuuksien lisäksi monet työn ulkopuoliset sitoumukset ja velvollisuudet. Kehittämishankkeissa jäsenten kasvua ja kehitystä tukevinä ryhmän ominaisuuksina pidetään:

- aitoutta, vilpittömyyttä, avoimuutta ja luottamusta
- huolenpitoa, empaattisuutta ja kunnioitusta
- rationaalista, tehokasta ja ammatillisesti pätevää toimintatapaa
- joustavaa, ei urautunutta toimintatapaa
- rohkeutta käsitellä ristiriitoja.

Menestysmahdollisuus perustuu myös viisaasti asetettuun tavoitteeseen, joka on haasteellinen, mutta samalla myös realistinen. (Rissanen 2002: 204, 279-280.) Kilpailun myötä asiakastytyväisyys on työelämänarvoista erityisesti korostunut. Ihmiset ovat entistä tuotetietoisempia ja heillä on mahdollisuus tehdä tietoisia valintoja. (Ruohotie 2002: 27.) Koulutus- ja kehittämisohjelmien taustalla on aina ennakko-odotuksia siitä, että ne ovat hyödyllisiä ja vaikuttavat asetettujen tavoitteiden suunnassa. Odotukset vaikuttavat myös lopputulokseen ja saattavat johtaa odotusten mukaisiin tuloksiin. (Ruohotie 1993: 141-142.)

Oppivan organisaation yleisesti hyväksytyjä, seitsemää periaatetta kysyttiin samalla tavalla kuin ennen varsinaisen kehittämisen aloittamista ja saadut vastaukset käsiteltiin sisällönanalyysin (LIITE 8) avulla. Taulukossa 4 on esitetty yleisesti hyväksytyt periaatteet, uudet kategoriat ja esimerkkejä alkuperäisilmauksista. Tällä, toisella kerralla vastaukset olivat selvästi pidempiä ja aineistoa kertyi enemmän kuin ensimmäisellä kyselykerralla. Satunnaiset toimintatavat ja ylhäältä johdettu, yhteinen kehittäminen ja koulutus nousivat sisällönanalyysissä edelleen esiin. Asiakastytyväisyys työtä kehittävänä ja palkitsevana tekijänä ja työn näkeminen positiivisena haasteena ja joustavuus nousivat puolestaan uusina luokkina sisällön analyysissä esille.

Taulukko 4: Oppivan organisaation periaatteiden ilmeneminen tutkimuksen lopussa

Alkuperäisilmaisu	Uusi kategoria
<p>”Työ antaa haastetta ja on välillä jopa innostavaa.”</p> <p>”Jatkuvasti uusia juttuja eteen, joihin saa neuvoja.”</p> <p>”Joustavuus toimii.”</p>	Joustavuus/ haastavuus
<p>”Asiakkaan hoidosta pyritään saamaan mahdollisimman täydellinen.”</p> <p>”Kehittämistä asiakkaiden valitusten perusteella.”</p> <p>”Asiakkaan tulee olla tyytyväinen lähtiessään kotiin.”</p>	Tyytyväinen asiakas
<p>”Myös tulevaisuudessa uusia työtehtäviä ja uuden oppimista.”</p> <p>”Kehitystoiminta on lähinnä päälliköiden ja johtajien käsissä.”</p> <p>”Koko taloa koskevia yhteisiä koulutuksia”</p>	Ylhäältä johdettua yhteistä kehittämistä/koulutusta
<p>”Työnkiertoa ei ole kuin satunnaisesti.”</p> <p>”En ole tutustunut.”</p> <p>”Epävirallinen toimintamalli on osastolla käytössä.”</p> <p>”Järjestelmällistä ja suunnitelmallista vastuunjakoa ei ole.”</p> <p>”Selkeät linjaukset puuttuu.”</p> <p>”En tiedä tästä.”</p> <p>”En ole huomannut tällaista mahdollisuutta.”</p>	Satunnaista, epävirallista toimintaa, tiedon puutetta
<p>”Yhteistyö sujuu hyvin työntekijöiden välillä.”</p> <p>”Yksittäiseen työntekijään luotetaan.”</p> <p>”Jokainen voi luoda kehittymistä.”</p> <p>”Asiat on aina saatu järjestymään jollain tavalla.”</p> <p>”Koko talon tulokseen sidottu kannustusjärjestelmä.”</p>	Yhteinen päämäärä, yksilöllinen vastuu

### Yhteistoiminnallisen oppimisen toimintaperiaatteiden sopivuus

Toimintatavan merkitystä ja soveltuvuutta fysioterapiaosaston työntekijöiden osaamisen vahvistumisessa arvioitiin ryhmämuotoisella teemahaastattelulla, joka videoitiin ja käsiteltiin sisällönanalyysillä (LIITE 9). Haastattelun pohjana oli teemahaastattelurunko (LIITE 3). Sisällönanalyysin perusteella luodut kategoriat ja teemahaastattelurungon teemat on esitetty taulukossa 5. Taulukoon 5 on koottu yhteistoiminnallista oppimista tukevia ja vastustavia, alkuperäisiä kommentteja esimerkinomaisesti uusien kategorioiden alle luokiteltuina (TAULUKKO 5).



Aitous, vilpittömyyttä, avoimuutta, luottamusta, huolenpitoa, empaattisuutta ja kunnioitusta pidetään kehittämishankkeissa jäsenten kasvua ja kehitystä tukevin ryhmän ominaisuuksina pidetään (Rissanen 2002: 279-280). Haastattelun perusteella fysioterapiaosastolla yhteistoiminnallisuutta tukevin asioina koettiin hyvä työyhteisön jäsenten keskinäinen luottamus ja toistensa arvostaminen. Asiakastyytyväisyys ja siitä huolehtiminen katsottiin olevan jokaisen vastuulla sekä yhteisöllisesti, että yksilöllisesti.

Työyhteisön työskentelyä tarkastellessa resurssikeskeinen näkökulma tarkoittaa sitä, että työyhteisöä tarkastellaan materiaalien ja henkisten resurssien kokonaisuutena. Työyhteisön toimintaa ohjaavat erilaisiin tavoitteisiin tähtäävät ihmisryhmät. Eri ammattiryhmät erittelevät ja tarkastelevat työyhteisönsä ongelmia eri tavoin. Kyky eritellä työhönsä vaikuttavia asioita vaikuttaa työntekijän kykyyn kehittää työyhteisöä. Työyhteisössä toimivat kykenevät tunnistamaan toimintaansa keskeisesti vaikuttavat tekijät, kun ongelmia käsitellään monipuolisesti ja kaikkien mielipiteet otetaan huomioon. Työilmaston kehittäminen ja vuorovaikutustaitojen parantaminen auttavat ongelmien tiedostamisessa, jonka katsotaan vähentävän epävarmuutta ja koettua kiireen tuntua. Koettu kiire voi olla myös merkki liian suuresta työmäärästä, osaamattomuudesta tai vastuualueiden epäselvyydestä johtuvasta valvonnan päällekkäisyydestä. (Puttonen 1993: 30-31.)

Organisaation oppimisen merkitysrakenteet voidaan jaotella henkilökohtaisiin, avoimiin ja kollektiivisiin merkitysrakenteisiin, joista viimeksi mainitut ovat organisaation jäsenille yhteisiä; esimerkiksi työnjakoon ja työsuorituksiin liittyvät normit, strategiat ja perusedellytykset. Nämä merkitykset tulisi ymmärtää mahdollisimman yhdenmukaisella tavalla, jotta käytännössä voidaan toimia yhdessä. Kollektiivisista merkitysrakenteista on sanattomia. Kollektiivisten merkitysrakenteiden avaaminen muutokselle ja henkilökohtaisista merkitysrakenteista keskusteleminen edistää organisaation oppimista. (Ruohtie 1996: 49-51.) Tässä työssä yhteistoiminnallisuutta vastustavista kommentteista ehkäiseviksi tekijöiksi nousivat resurssien riittämättömyys ja epävarmuus siitä kuinka yhteistoiminnallinen oppiminen saadaan konkretisoitua käytäntöön sopivaksi.

Taulukko 5: Yhteistoiminnallista oppimista tukevat ja vastustavat kommentit:

Tukevia kommentteja	Vastustavia kommentteja
<p>”...pitäis yrittää auttaa jossain välissä...”</p> <p>”...voi uskoa, että jokainen hoitaa hommansa ja mun hommat vaikuttaa muiden töihin...se on sitä luottamusta mitä tarvitaan...”</p> <p>”.....Se on myös toisen arvostamista...”</p>	<p>”...ois enemmän konkreettinen se aika ....eikä aina vaan kii-reellä heitetä...”</p> <p>”...mutta joissain tapauksissa voi olla helpompi hoitaa yksilöllisesti se asia.”</p> <p>”...jutut muuttuu, ennen kuin ehditään reagoida.”</p>
<p>”...tärkeintä on nimenomaan se asiakas... että asiakkaalla menee hyvin....sä voit vielä paikata sen. vaikka se olis siihen mennessä menny pieleen.”</p> <p>”...se, että yks vetää hommansa läpi hyvin ei riitä ....se kokonaisuus pitää muistaa.”</p> <p>Musta tää on itsestään selvyys</p> <p>”Täähän just nimenomaan sopii meille. ...sitähän pitäis olla ”</p>	<p>”Eihän ne sillalaila välttämättä kehity ne toimintamallit. Ne pitää näkyä työssä.”</p> <p>”Miten tätä voi harjoitella.”</p> <p>”Teennäisiä tilanteita, jos pitää harjoitella keskinäistä luottamista, ni ollaan aika kaukana yhteistoiminnallisista mal-leista.”</p>
Toisten kunnioitus ja arvostus	Resurssien riittämättömyys
Ammatillisuus	Epävarmuus

## 9 POHDINTA

Kvalitatiivisten ja tilastollisten menetelmien välinen ero on lähinnä tavoissa, joilla niiden tieteellinen selitysvoima osoitetaan. Kun tutkimus kertoo todella siitä mistä sen oletetaankin kertovan, on tutkimus tieteellistä. Sovellettujen menettelytapojen avointa selostamista ja toistettavuutta edellytetään yleensä tieteelliseltä tutkimukselta. Laadullisessa tutkimuksessa se prosessi, jolla tuloksia tuotetaan, on tuotava julki mahdollisimman selkeästi, vaikka sitä onkin mahdotonta selostaa täysin seikkaperäisesti. Laadullinen tutkimuskäytäntö on luonteeltaan henkilökohtaista, joka merkitsee myös tutkimuksen tekijän henkilökohtaista suhdetta tutkimuskohteeseen, tutkittavaan todellisuuteen ja siinä toimiviin ihmisiin (Raunio 1999: 283). Tutkijan osuus on laadullisen tutkimuksen aineiston keruussa tärkeä. Sen mukanaan tuomaa subjektiivisuutta monet tutkijat pitävät sen tieteellistä selitysvoimaa lisäävänä. Laadullisten menetelmien käyttäjällä on oltava tieteellisen valmiuden lisäksi henkilökohtaisia resursseja, jotka tekevät mahdolliseksi kontaktin tutkittavan kohderyhmän kanssa. (Grönfors 1982: 13-15.) Henkilökohtaisen

panoksen merkitystä korostaa vielä uskomus, että osa laadullista tutkimusta ohjaavasta tiedosta on sanatonta tai hiljaista (Raunio 1999: 283).

## 9.1 Eettisyys

Eettiset periaatteet, jotka liittyvät tiedon hankintaan ja raportointiin ovat yleisesti hyväksytyjä. Pyrkimyksenäni on ollut tehdä tietoisia, eettisesti perusteltuja ratkaisuja. Tietoja kerätessä tulee huomioida tutkimukseen osallistuvan äidinkieli ja se, että kysytään vain tutkimuksen kannalta oleellisia asioita (Currier 1990: 69-77; Hicks 1995: 20). Kaikille osallistujille on kerrottava tutkimuksesta ja sen kulusta. Osallistumisen tulee olla vapaaehtoista ja siitä on oltavamahdollista vetäytyä pois milloin vain halutessaan. Epärehellisyyttä on vältettävä tutkimuksen kaikissa vaiheissa koskien tietojen keräämistä, raportointia ja tulosten analysointia. (Currier 1990: 69-77; Hirrsjärvi ym. 2000: 25-28.)

Yleisellä tasolla tutkimuksen tekijä on eettisesti vastuussa kanssaihmisille ja tutkimuskohteelle ja hänen tulisi välttää sellaisia toimenpiteitä ja suosituksia, jotka vaikeuttavat tieteen kehitystä. Hän ei myöskään saa käyttää asemaansa, tutkimustuloksia tai niihin verrattavia seikkoja hyödyntämään omaa asemaansa tai vaikuttamaan kanssaihmisien asemaan. (Grönfors 1982:189.) Kehittämistyössä pyrkimyksenä on kuitenkin nimenomaan käyttää tutkimustuloksia ja niihin verrattavia seikkoja toiminnan ja työyhteisössä toimivien hyväksi. Lienee kuitenkin syytä pohtia tutkimusongelman, tutkimusprosessin ja tulosten hyödyntämisen laajuutta ja eettisyyttä, joskus tutkimusprojektien tarkoitusperät voivat olla arveluttavia. Vertaamalla tutkimuksesta mahdollisesti aiheutuvia haittoja siitä mahdollisesti saatavaan teoreettiseen ja käytännölliseen hyötyyn voidaan osittain ratkaista onko tutkimusongelma eettisesti sopiva. (Grönfors 1982: 190-191.) Tässä työssä kehittämissyrkimysten pohjana oli yhteisön omien resurssien ja niiden hyödyntämismahdollisuuksien tiedostaminen.

Raportointiin liittyvät eettiset ongelmat voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: mistä raportoidaan, miten raportoidaan ja missä muodossa tulokset julkistetaan. Tietoa, joka on selvästi annettu yksityishenkilönä ei tulisi käyttää tutkimuksessa. Käytännössä erottelu voi olla hankalaa, ellei nimenomaan ole esitetty toivomusta, ettei tietoa käytetä. Raportointitapaa on myös syytä harkita, jos on syytä olettaa, että siitä on haittaa tukittaville. (Grönfors 1982: 200-201.) Toimintatutkimuksessa ongelmaksi saattaa myös muodostua

pitkä, henkilökohtainen ja aktiivinen osallistuminen yhteisön toimintaan. Mitä kauemmin tutkija on kentällä, sitä monimutkaisemmaksi tulevat raportoinnin ongelmat: miten kirjoittaa ihmisistä, joita esimerkiksi pitää ystävinään. Toisaalta se, että tuntee yhteisön ja sen jäsenet, on hyvä avu esimerkiksi haastattelujen tekemisessä. (Grönfors 1982: 118, 122-123.) Tätä työtä tehtäessä raportointiin liittyviä eettisiä ongelmia pyrittiin vähentämään antamalla työyhteisössä toimiville mahdollisuus halutessaan lukea raporttia työn kaikissa vaiheissa. Myös menetelmälliset ratkaisut ja tulokset käytiin läpi ryhmäkeskusteluissa, joiden aikana niitä oli mahdollisuus kommentoida.

Tutkimushaastattelussa luottamus on avainkysymys, josta riippuu se mitä haastattelijalle kerrotaan. Eettisesti oikeana tavoitteena ei kuitenkaan voitane pitää sitä, että hyvä haastattelijä saa tietoonsa asioita, joita haastateltava itsekkään ei uskonut kertovansa. Haastattelun tulee olla vapaaehtoista ja haastateltavan on tiedettävä miksi juuri hänet on valittu haastateltavaksi. Haastateltavalle on selvitettävä tutkimuksen tarkoitus ja korostettava luottamuksellisuutta. (Eskola – Suoranta 1998: 93-94.) Toisaalta, jos toimintatutkimuksellista asetelmaa lähdetään arvioimaan muihin laadullisiin tutkimuksiin soveltuvien perusteiden, voidaan kohdata ongelmia. Tutkimuksen eettisiä kysymyksiä on toimintatutkimuksessa tarkasteltava eri tavalla kuin perinteisessä laadullisessa tutkimuksessa. Perinteiset eettiset normistot kehottavat tarkkaan takaamaan tutkimuskohteen anonymiteetin, mutta toimintatutkimuksessa tutkittavat saattavat jopa haluta näkymistään tutkimuksessa sen subjekteina. (Eskola & Suoranta 1998: 224.) Tässä työssä esitetyssä toimintatutkimuksessa lähdettiin perinteisestä käsityksestä anonymiteetin suojaamisesta, eivätkä tutkimukseen osallistuvat työyhteisön jäsenet ilmaisseet halua näkyä tutkimuksessa sen subjekteina.

Ryhmän kontrolloiva vaikutus voi olla olennainen, jos haastateltavia yhdistää jonkin ryhmän jäsenyys. Yhteiset kokemukset ovat tehneet ryhmän jäsenten käyttäytymisestä julkista, joten sitä on haastattelutilanteessa vaikea salailla ja ryhmän normit tulevat helposti esiin. Kun ihmisiä haastatellaan yhdessä, on väärin ymmärtäminen ja unohtaminen vähäisempää. Toisaalta kahdenkeskisessä haastattelussa asioita voidaan kertoa eri tavalla kuin ryhmässä. Tämä ei ole ongelma, jos sen tiedostaa. (Eskola – Suoranta 1998: 97.) Tietoja kerätessä olisi eettisesti korrektia huomioida myös tutkimukseen osallistuvan äidinkieli. Kaikki tässä työssä käytetty aineisto kerättiin suomeksi, vaikka joidenkin osallistujien äidinkieli on ruotsi. Sen, että kysymykset ja teemat olivat vain suomeksi, ei huomattu tuottavan missään vaiheessa osallistujille ongelmia. Käsitteet olivat osittain

vieraita kaikille osallistujille, ja niitä oli mahdollisuus tarkentaa ja selventää tarvittaessa. Osallistujilla oli mahdollisuus myös pohtia asioita keskenään omalla äidinkielellään.

## 9.2 Luotettavuus

Kun puhutaan validiteetista, sillä tarkoitetaan kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Reliabiliteetilla taas puolestaan tarkoitetaan sitä, että tutkimus on toistettavissa ja tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Tuloksia ei pidä myöskään yleistää niiden pätevyysalueiden ulkopuolelle. (Heikkilä 1999, 28-29, 178-179.) Reliaabelius ja validius ovat saaneet erilaisia tulkintoja kvalitatiivisissa tutkimuksissa ja termit kytketään usein kvantitatiiviseen tutkimukseen. Huolimatta siitä käytetäänkö kyseisiä termejä vai ei, kaikkien tutkimusten luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi jollain tavoin arvioida.

Kvalitatiivista tutkimusta tarkasteltaessa yksi ongelmallisimmista seikoista on validiteetin osoittaminen. Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan sitä, että teoreettisten ja käsitteellisten määritteiden suhde toisiinsa on looginen. Ja sen tarkastaminen tapahtuu tarkistamalla teoreettisten johtopäätösten, käsitteiden ja hypoteesien johdonmukaisuus. Ulkoinen validiteetti puolestaan ilmaisee teoreettisten johtopäätösten ja aineiston välisen suhteen. Tekstiltä vaaditaan ensisijaisesti selkeyttä. Tarkoitukset eivät saa jäädä epämääräisiksi eivätkä tulkinnanvaraisiksi. (Grönfors 1882: 173-174, 180.) Laadullisissa tutkimuksissa validius merkitsee sitä sopiiko selitys kuvaukseen eli onko selitys luotettava. Pätevää laadullinen tutkimus on silloin, kun sillä saadaan tietoa siitä ilmiöstä, josta oli tarkoituskin saada tietoa. Luotettavuus ilmenee laadullisessa tutkimuksessa prosessin toteutuksessa. Kaikkien tutkimukseen liittyvien eri vaiheiden tarkka kuvailu parantaa luotettavuutta. Pätevää laadullinen tutkimus on silloin, kun sillä saadaan tietoa siitä ilmiöstä, josta oli tarkoituskin saada tietoa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2000, 214.) Laadullisissa tutkimuksissa arviointi pelkistyy siis kysymyksiksi tutkimusprosessin luotettavuudesta.

Tietojenkeruumenetelmän tulee olla perusteltua. Sen soveltuvuutta kyseisen ongelman ja aineiston kerääjän omaksumaan tiedon intressiin on pohdittava. Vertailtaessa haastattelua muihin tietojenkeruumenetelmiin voidaan miettiä missä määrin itse keruu ja tietoisuus siitä vaikuttavat saatavan tiedon luonteeseen. Haastattelu on haastattelijan ennalta suunnittelemaa ja haastattelijä ohjaa tilannetta päämäärähakuisesti. (Hirsjärvi – Hurme 1982: 13-14, 27.) Haastattelun purkajan on tiedostettava mikä vaikutus tällä on

tiedon luonteeseen. Habermasin mukaan samat rakenteet, jotka mahdollistavat yhteisymmärryksen, mahdollistavat myös tulkintaprosessin reflektiivisen etenemisen ja konteksteihin liittyvien rajoitusten kumoamisen.. Kriitiikin ja ymmärtämisprosessin reflektiivisyys sekä virheiden ja väärinymmärrysten korjaaminen ovat mahdollisia kielellisten pätevyysvaatimuksien vuoksi. (Kangas 1987: 59.) Toimintatutkimuksessa eivät päde perinteiset näkemykset tutkimuksen objektiivisuudesta. Lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen työkalu. (Eskola & Suoranta 1998: 128, 211.) Tämän tutkimuksen validiteettia mielestäni paransi se, että minulla oli mahdollisuus saada vastauksiin lisäselvitystä ja tarkennuksia milloin tahansa, niin halutessani. Myös aineiston ja kysymysten pieni määrä helpotti aineiston käsittelyä ja tulkintaa.

### 9.3 Jatkosuunnitelma

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää yhteistoiminnalliseen oppimiseen ja ongelmanratkaisuun perustuva toimintatapa, joka toimii fysioterapiaosaston osaamisen vahvistumisen apuna oppivan organisaation viitekehityksessä. Tavoitteena oli myös saada tietoa yhteistoiminnallisen oppimisen ja ongelmanratkaisun sopivuudesta käytettäväksi tämänkaltaisen työyhteisön osaamisen vahvistumisessa sekä tietoa, jota työyhteisössä toimivat voivat käyttää myös tulevaisuudessa oppivan organisaation tasoa, oppimisilmapiiriä ja kehittämisen tarvetta arvioitaessa.

Työtehtävien monimutkaistuessa on sosiaalisesti jaetusta osaamisesta ja tiedon hallitsemisesta tullut yhä tärkeämpää. Työyhteisö muuttuu jäsentensä yksilöllisen kasvun myötä, ja yhteisöllisen toimintakulttuurin muutos luo tilaa yksilön kehittymiselle. Eri-tyisesti korkeatasoisen asiantuntemuksen kehittymisessä sosiaalisten valmiuksien merkitys korostuu. (Häkkinen & Arvaja 1999: 206.) Yhteisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttää jokaisen onnistumista omassa tehtävässään ja reflektioiva tarkastelu kohdistuu ryhmän tapaan tehdä työtä, ja sen aikaansaannoksiin. (Sarala – Sarala 1996:142-143.)

Jatkuvan kehittymisen ja kehittämisen katsotaan olevan perusolemukseltaan oppimisprosesseja. Kehittämällä työtä, työyhteisöjä ja organisaatioita tietoisesta oppimisen näkökulmasta voidaan edistää toiminnan kehittämistä. (Sarala & Sarala 1996: 54-56.) Oppivan organisaation syntymisen edistämiseksi yhdistyvät työpaikkojen työllisyys-, työkyvyn ylläpitämis-, elinikäisen oppimisen sekä työelämän laadun näkökulma. (Alasoini 1999: 2-3.) Oppivan organisaation periaatteiden avulla yritykset pystyvät luomaan nopeasti ja kustannustehokkaasti uutta tietoa ja soveltamaan sitä käytäntöön. Organisaatio-

tion tavoitellessa vakavasti työntekijöiden itsenäistymistä, minäkuvan vahvistumista, oppimaan oppimista ja yhteistyötaitojen kehittymistä sen on varauduttava suunnitelmalliseen, määrätietoiseen ja jatkuvaan prosessiin. (Leppilampi 2002: 291.)

Toimintatutkimuksen lopussa vastausten perusteella organisaation kehittämistoiminta koettiin ylhäältä johdetuksi ja koko organisaatiolle yhteiseksi. Henkilöstön osuus nähtiin satunnaisena ja tarpeen vaatiessa tapahtuvana osallistumisena kehittämissuunnitelutyöhön. Varsinaisia vastuualueita oli vähän. Halua vastuunjakoon ja osallistumiseen työntekijöillä omasta mielestään olisi ollut. Työyhteisön jäsenillä oli mielestään valmius muuttaa ja kehittää omaa työtään, ja he kertoivat kokevansa työnsä positiivisena haasteena ja tuntevansa vastuuta toisistaan sekä asiakkaista. Asiakastyytyväisyys nähtiin työtä kehittävänä ja palkitsevana tekijänä.

Oppivan organisaation pikatestin perusteella on tutkimuksen kohteena ollut työyhteisö jo hyvällä taipaleella oppivaksi organisaatioksi. Kehittymistä tarvitaan vielä mm. virheiden käsittelemisessä. ”O-II –tyypin organisaation ja oppimiskulttuurin vahvuutena on kyky oppia virheistä ja korjata tämän pohjalta omaa toimintaansa. Näitä kehittyneimpiä käyttöteorioiden tyyppiä edustavat ns. II-tyypin teoriat, joille on tyypillistä mm. pätevä tieto, toimintaan sisältyvät valinnan mahdollisuudet sekä sisäinen sitoutuminen valittuihin toimintavaihtoehtoihin ja niiden toteuttamiseen. (Koivisto 2004: 13.)

Kontrollointi jaetaan kaikkien kanssa ja asiantuntemus ja kyky kyseenalaistaa yhdistetään. Tällaiselle oppimiskulttuurille on tyypillistä myös vähäinen defensiivinen käyttäytyminen, korkea vallinnanvapaus ja riskinotto-kyky. Ajan myötä kaksisilmukainen oppiminen ja tehokkuus lisääntyy. (Argyris 1985: 98-102.) Virheiden lisäksi voidaan kyseenalaistaa mm. johtopäätöksiä ja päättäneiden projektien lopputuloksia; esimerkiksi oliko tulos paras mahdollinen tai olisiko projektin voinut tehdä toisin. Analysoitaessa toimintaa yhdessä syntyy yhteistä tietoisuutta ja arvomaailmaa tulevan toiminnan perustaksi. (Ojala 1997:147.)

Tiedon rakentumista sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta voidaan lähestyä kollaboratiivisen, yhteistoiminnallisen oppimisen näkökulmasta. Yhteistoiminnallisesta oppimisesta puhuttaessa viitataan yleensä siihen miten rajatun yhteisön jäsenet rakentavat yhteistä ymmärrystä oppimisen kohteena olevasta ilmiöstä. (Häkkinen & Arvaja 1999: 206-208.) Yhteistoiminnallisessa oppimisessä on kysymys uudeltaisesta ammatillisesta kulttuurista, jossa yhteiset ammatilliset pohdinnat ja avoimet keskustelut ovat edellytys

työyhteisössä tapahtuvien muutoksien edistymiselle. Jokainen antaa oman panoksensa ja koettu vastuu on yhteinen ja jaettu. Se on myös kasvua sosiaalisesti vastuulliseen ryhmän jäsenyyteen, jossa jokaisen panos on tärkeä. (Kohonen 2002: 348-365.) Tässä työssä esitetyn toimintatutkimuksen tuloksena fysioterapiaosaston työntekijät kokivat yhteistoiminnallisuutta tukevinä asioina työyhteisön jäsenten hyvän keskinäisen luottamuksen ja toistensa arvostamisen. Asiakastyytyväisyys ja siitä huolehtiminen katsottiin olevan jokaisen vastuulla sekä yhteisöllisesti, että yksilöllisesti.

Vuonna 2003 moniammatillisen tiimin perustamisen yhteydessä tehdyn tutkimuksen mukaan kyky tunnistaa, selvittää ja ratkaista työyhteisössä esiintyviä ongelmia on riippuvainen yhteisen piilevän vision tiedostamisesta ja jakamisesta. Työyhteisön ongelmien ratkaiseminen perustuu kommunikointiin tai tulkintoihin ja tutkimukseen tai kehittämiseen sekä niiden pohjalta tehtyihin johtopäätöksiin. (Bateman – Bailey & McLellan 2003: 148.) Täyttääkseen asetetut vaatimukset toimintatutkimuksen tulee kytkeytyä johonkin osapuolten hyväksymään ideologiseen ja teoreettiseen viitekehykseen. Ilman sitä, ei voida odottaa pysyviä ja elinkelpoisia tuloksia. (Grönfors 1982: 121.)

Jos voidaan osoittaa, että tietyllä ihmisjoukolla on merkittävä määrä yhteisiä tärkeitä kokemuksia, jotka ovat syntyneet ryhmän ratkaistessa ongelmiaan, voidaan olettaa yhteisten kokemusten muovanneen ryhmälle yhteisen näkemyksen ympäröivästä maailmasta ja paikasta siinä. Riittävä määrä yhteisiä kokemuksia johtaa yhteiseen näkemykseen, joka riittävän kauan toimittuaan muuttuu itsestäänselvyydeksi ja siirtyy tiedostamattomalle tasolle, ryhmän kulttuuriksi. Kulttuuria opitaan ja opetetaan monin näkyvin ja näkymättömin tavoin. Ne tavat, jotka ratkaisevat ryhmän ongelmia tai lieventävät ahdistusta, jäävät osaksi organisaation kulttuuria. (Schein 1991:25, 231) Mahdollisen muutoksen luonne riippuu organisaation kehitysvaiheesta ja siitä missä määrin organisaatio on valmis muutokselle, joko ulkoa tulevan kriisin tai sisäisten muutosvoimien johdosta. Muutosta voidaan ajatella terapeuttisena prosessina, jolloin muutoksen oletetaan syntyvän enimmäkseen ryhmän sisältä sisä- ja ulkopuolisen vuorovaikutuksen seurauksena. (Schein 1999: 279, 312.)

Alkukartoitusvaiheessa kehittämiskohteeksi nostettiin toive saada omalle osastolle suunniteltua, jatkuvaa ja yhteistoiminnallista kehittämistyötä. Tämän työn perusteella yhteistoiminnallinen oppimiseen perustuva toimintatapa koettiin fysioterapiaosastolle sopivana ja yhteistoiminnallisia toimintatapojen olevan suurelta osin jo käytössä ja nii-



den käyttämistä pidettiin kannatettavana asiana. Oppimisilmapiirissä ei oletetusti näin pienessä ajassa tapahtunut kovinkaan suurta muutosta. Havaittavin muutos oli tietoisuuden lisääntyminen, joka tavallaan myös lisäsi työyhteisön ahdistusta. Miettimistä aiheutti mm. kysymys siitä mitä jatkossa tapahtuu. Toiminnassa toivottiin tapahtuvan konkreettisesta muutosta.

Alkukartoitusvaiheessa työntekijät toivoivat myös selkeitä vastuualueita asiakastytyväisyyden ja tuloksellisuuden takaamiseksi. Selkeiden vastuualueiden puuttuminen tuli esille myös kysyttäessä oppivan organisaation yleisesti hyväksytyjen periaatteiden ilmenemistä osaston toiminnassa tällä hetkellä työntekijöiden kuvaamina. Koska myös esimiehet olivat sitä mieltä, että vastuualueiden jakamista on syytä miettiä tarkemmin, niin sovittiin, että 06/2007 mennessä keskustellaan yhteisesti vastuualueista. Tuolloin käydään läpi millaisia vastuualueita tarvitaan, kuka hoitaa niitä tällä hetkellä, voidaanko niitä tarvittaessa siirtää muille ja kuinka niitä voidaan mielekkäällä tavalla jakaa. Vastuualueiden jakamisessa ja kehittämistyön jatkamisessa tämän opinnäytetyön puitteissa tehdyn aloituksen jälkeen esimiesten vastuu ja osallistuminen korostuvat aiempaa enemmän, sillä oppimisen edistäminen nähdään oppivissa organisaatioissa keskijohdon vastuualueeseen kuuluvana. Keskijohto toimii ikään kuin valmentajana, jonka uusia taitoja ovat yksilön ja organisaation oppimisprosessin ymmärtäminen ja taito ohjata näitä prosesseja. Uusia taitoja ovat myös oppimismahdollisuuksien tunteminen ja kyky auttaa ihmisiä muodostamaan oma oppimispolkunsa yhteisten tavoitteiden ja omien resurssiensa mukaisesti. (Ojala 1996: 164.)

Työympäristöllä on keskeinen merkitys osaamisen kehittämisessä ja soveltamisessa. Kasvutarpeisiin vastaamisen tavoitteena on herättää jatkuva kasvupyrkimys, jonka toteutumisessa organisaation ilmapiirillä on suuri merkitys. Se voi rohkaista ammatilliseen uusiutumiseen ja innovatiivisuuteen. (Ruohotie 1996: 109-112.) Tämän kehittämistyön aikana syntyi ammattikorkeakoulun yhteistyöopettajan myötävaikutuksella myös uusi ”kuntoremonttikurssituote”, vaikka se ei varsinaisesti ollutkaan tavoitteena. Uuteen kuntoremonttikurssituotteeseen liittyvä koulutus käynnistyy kesällä 2007.

### **Oman työn arviointia**

Opinnäytetyöni aihe oli mielestäni erittäin mielenkiintoinen ja haastava. Erittäin haastavaksi sen teki se, että toimintatutkimus, oppiva organisaatio ja yhteisöllinen oppiminen

olivat minulle ennen tämän työn tekemistä lähes vieraita. Haasteellisuutta lisäsi työn alussa mm. kirjallisuudessa käytettyjen yhteistoiminnallisen oppimista koskevien englannin ja suomenkielisten termien sekavuus. Organisaatioiden jatkuva muutos ja sen mukanaan tuomat ongelmat ja mahdollisuudet ovat olleet ajankohtaisia jo jonkun aikaa ja näyttävät sitä olevan edelleen. Yhteistoiminnallinen oppiminen tuntuu tämän työn perusteella käyttökelpoiselta ja toimivalta keinolta muutoksen hallinnassa.

Opinnäytetyöni kohteena oleva kehittämishanke oli minulle läheinen, koska se oli osa omaa työtäni ja olin siinä mukana itse yhtenä toimijana ja vaikuttajana alusta alkaen. Kehittämistyön tekemisen kannalta oli hyödyllistä, että tässä tapauksessa tekijä oli työyhteisön jäsen eikä kenttään ja työyhteisöön tutustumiseen tarvinnut kuluttaa voimavaroja. Työyhteisön jäsenen ja toimintatutkimuksen tekijän kaksoisroolin omaksuminen huolestutti aluksi, mutta ei lopulta tuottanut vaikeuksia, koska kyseessä oli myös oman työn kehittäminen ja omassa työtodellisuudessa tuttujen ilmiöiden käsittelemisestä tämän opinnäytetyön myötä. Prosessin aikana henkilökohtaisena oppimistavoitteenani oli kasvaa omasta työroolistani myös toimintatutkimuksen tekijän rooliin ja ymmärtämään aiempaa paremmin ja kenties myös syvällisemmin työyhteisöni työtodellisuutta ja sen kehittämistä.

Kehittämistyön heikkoutena on mielestäni sen kiireinen aikataulu ja työn tekijän kokemattomuus toimintatutkimuksen tekemisestä. Kehittämistyö ja toimintatutkimuksen tekeminen vaatii selvästi enemmän aikaa toteutuakseen kuin tällä kertaa oli mahdollista. Tämän työn tekeminen toimi tekijälleen hyvänä harjoitteluna toimintatutkimuksen tekemisessä. Vahvuutena voi pitää sitä, että työyhteisö, sen jäsenet ja toimintaympäristö, olivat entuudestaan tuttuja, joten tutustumiseen ei tarvinnut käyttää puolin eikä toisin resursseja. Vahvuudeksi voi myös lukea kohteena olleen työyhteisön jäsenten, ohjaajien ja perheeni kannustuksen ja tuen kehittämistehtävän aikana. Tätä työtä tehdesäni olen joutunut arvioimaan ja reflektoimaan työtäni ja tekemistäni. Tästä lienee hyötyä jatkossakin, sillä nopeasti muuttuvassa maailmassa työtilanteet edellyttävät oman työn arviointi- ja reflektointitaitoja, kaksisilmukkaista oppimista; oppimaan oppimista.

## LÄHTEET:

- Alasoini, Tuomo. 1999: Oppivat organisaatiot, oppiva yhteiskunta- Kansallinen työelämän kehittämisohjelma uutena työpoliittisena strategiana. Vuosikirjassa: Alasoini, Tuomo. & Halme, Petteri., Oppivat organisaatiot, oppiva yhteiskunta. Verkkojulkaisu. Työministeriö. Tulostettu 02.01.2006
- Argyris, Chris – Putnam, Robert – McLain Smith, Diana. 1985: Action Science: Concepts, Methods and Skills for Research and Intervention. [http://www.actiondesign.com/action\\_science/index.htm](http://www.actiondesign.com/action_science/index.htm). Luettu 20.4.2006.
- Bateman, Hilarie, Bailey, Peter & McLellan Hilary. 2003: Of rocks and safe channels: learning to navigate as an interprofessional team. Journal of Interprofessional Care, vol. 17, no. 2, 141 – 150. Copyright EBSCO Publishing.
- Currier, DP. 1990: Elements of Research in Physiotherapy (third edition). Baltimore: Williams & Wilkins.
- Custodio, Lily P: 2000: Career Anchors of Filipino Academic Executives. School of Commerce Research Paper series: 00-13. ISSN: 1441-3906.
- Eskola, Jari, Suoranta, Juha 1998: Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Eteläpelto, Anneli – Tynjälä, Päivi (toim.). 2005: Oppiminen ja asiantuntijuus – työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Gleghorn, G. Dean – Baker, G. Ross. 2000: What faculty need to learn about improvement and how to teach it to each others. Journal of Interprofessional Care, vol. 14, no 2, 2000. 147 – 159. Copyright EBSCO Publishing.
- Grönfors, Martti 1982: Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. Juva: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Heikkilä, Kirsi – Tikanmäki, Kati 2005: Työ ja oppiminen kaupan, teollisuuden, uusmedian ja hoiva-alan organisaatioissa. Teoksessa: Poikela, Esa (toim.) 2005: Osaaminen ja kokemus. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Heikkilä, Tarja 1999: Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Heikkinen, Hannu L.T. 2006: Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa: Heikkinen, Hannu L.T. - Rovio, Esa - Syrjälä, Leena (toim.): Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy.
- Heikkinen- Kontinen - Häkkinen 2006: Toiminnan tutkimisen suuntaukset. Teoksessa: Heikkinen, Hannu L.T. - Rovio, Esa - Syrjälä, Leena (toim.): Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy.

- Heikkinen, Hannu L.T. – Rovio, Esa – Kiilakoski, Tomi 2006: Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa: Heikkinen, Hannu L.T. - Rovio, Esa - Syrjälä, Leena (toim.): Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy.
- Hicks, CM 1995: Research for Physiotherapists: Project Design and Analysis (second edition). Singapore: Longman Singapore Publishers Pte Ltd.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena 1982: Teemahaastattelu. Helsinki: KYRIIRI OY.
- Hirsjärvi, Sirkka - Remes, Pirkko - Sajavaara, Paula 2000: Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Huovinen, Terhi – Rovio, Esa 2006. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa: Heikkinen, Hannu L.T. - Rovio, Esa - Syrjälä, Leena (toim.): Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy.
- Häkkinen, Päivi – Arvaja, Maarit 1999: Kollaboratiivinen oppiminen teknologia ympäristöissä. Teoksessa: Eteläpelto, Anneli – Tynjälä, Päivi (toim.). 1999. Oppiminen ja asiantuntijuus – työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Härkäpää, Kristiina. 2001: Psykososiaaliset tekijät työssä selviytymisen ja työkyvyn kannalta. Kirjassa: Kukkonen, Ritva, Hanhinen, Helena, Ketola, Ritva, Luopajarvi, Tuula, Noronen, Leena, Helminen, P., Työfysioterapia. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Johnson, Peter 2001: HakaTorNet- kehittämishankkeen väliraportti 1./2001: Opettaja yhtenäisen perusopetuksen rakentajana.  
<http://www.kokkola.fi/koulutus/projektit/hakatornet/seura01.htm>.  
Luettu 12.4.2006.
- Johnson, David W. – Johnson, Roger 2002: Yhteistoiminnallinen ongelmanratkaisu. Teoksessa: Sahlberg, Pasi – Sharan, Shlomo (toim. ): 2002. Yhteistoiminnallisen oppimisen käsikirja. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Juuti, Pauli 2006: Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kangas, Risto 1987: Jürgen Habermasin kommunikatiivisen toiminnan teoria. Tutkijaliiton julkaisusarja 45. Helsinki: Kuvaohjelmat Oy:n kirjapaino.
- Kauppila, Juha 2006: Elinikäinen oppiminen suomalaisessa oppimisyhteiskunnassa. Teoksessa: Suoranta, Juha – Kauppila, Juha – Rekola, Hilka: 2002. Aikuiskasvatuksen risteysasemalla - johdatus aikuiskasvatukseen. Joensuun yliopistopaino.
- Kohonen, Viljo 2002: Yhteistoiminnallisuus oppimiskulttuurin muutoksessa. Teoksessa: Sahlberg, Pasi – Sharan, Shlomo (toim. ): 2002. Yhteistoiminnallisen oppimisen käsikirja. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Koivisto, Tapio 2004: Yritysten osaamisen ja oppimiskyvyn kehittäminen. Verkkojulkaisu. Tulostettu: 4.3.2007.

- Launis, Kirsti – Engeström, Yrjö 1999: Asiantuntijuus muuttuvassa työtoiminnassa. Teoksessa: Eteläpelto, Anneli – Tynjälä, Päivi (toim.). 2005. Oppiminen ja asiantuntijuus – työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Leinonen, Piritta – Järvelä, Sanna – Häkkinen, Päivi 2006: Yhteisöllinen oppiminen ja tietoisuustyökalut hajautetun tiimityön kontekstissa. Teoksessa: Toiviainen, Hanna – Hänninen, Hannu 2006: Rajanylitykset työssä – Yhteistoiminnan ja oppimisen uudet mahdollisuudet. Juva: WS Bookwell.
- Leppilampi, Asko 2002: Yhteistoiminnallinen oppiminen aikuiskasvatuksessa. Teoksessa: Sahlberg, Pasi – Sharan, Shlomo (toim. ): 2002. Yhteistoiminnallisen oppimisen käsikirja. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Loppela, Kaija 2004: Acta Electronica Universitatis Tampereensis: 336. Tampereen yliopisto. ISBN 951-44-5949-0, ISSN 1456-954X. <http://acta.uta.fi>. Tulostettu 13.05.2006.
- Lämsä, Anna-Maija - Hautala, Taru 2004: Organisaatiokäyttätymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Niskanen, Sirkka 2005: Hermeneuttisen psykologian tieteenfilosofinen traditio. Teoksessa: Perttula, Juha – Latomaa, Timo (toim.). Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. Tartu: Guttenberg AS.
- Näyhä, S., Seppälä, A., Toikkanen, J., Tossavainen, A., Työ ja terveys Suomessa v.2000. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Otala, Leenamaija 2000: Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Juva: WSOY.
- Pasanen, Auli – Haavisto, Vaula – Toiviainen, Hanna – Engeström, Yrjö 2006: Kohti yhteiskehittelyä? Sijoitussuunnitelman käyttöönotto työyhteisön oppimisprosessina. Teoksessa: Toiviainen Hanna – Hänninen, Hannu (toim.) 2006: Rajanylitykset työssä. Yhteistoiminnan ja oppimisen uudet mahdollisuudet. Juva: WS Bookwell Oy.
- Puttonen, Matti 1993: Työyhteisön kehittäminen. Juva: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Rissanen, Tapio 2002: Kehityshankkeen toteuttaminen yrityksessä. Saarijärvi: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti..
- Ruohotie, Pekka 2002: Oppiminen ja ammatillinen kasvu. WS Bookwell Oy. Juva
- Ruohotie, Pekka 1996: Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ruohotie, Pekka 1993: Ammatillinen kasvu työelämässä. Tampere: Tampereen yliopisto, Jäljennepalvelu.
- Schein, Edgar H. 1991: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen (Suomentaneet Liljamo, Ritva - Miettinen, Asko). Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

- Sahlberg, Pasi – Sharan, Shlomo (toim. ): 2002. Yhteistoiminnallisen oppimisen käsikirja. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Sahlberg, Pasi – Sharan, Shlomo 2002. Yhteistoiminnallisen oppimisen menetelmien oppiminen. Teoksessa: Sahlberg, Pasi – Sharan, Shlomo (toim. ): 2002. Yhteistoiminnallisen oppimisen käsikirja. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Sarala, Urpo – Sarala, Anita 1996: Organisaation oppimisen laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus ja koulutuskeskus.
- Senge, Peter 1990: The Fifth Discipline: the art and practise of the learning organisation. New York: Currency Doubleday.
- Smith M. K. 2001: Argyris, Chris: Theories of action, double-loop learning and organisational learning, the Encyclopedia of informal education. [www.infed.org/thinkers/argyris.htm](http://www.infed.org/thinkers/argyris.htm). Päivitetty 28.1.2005. Luettu 11.4.2006
- Smith M. K. 2001: Peter Senge and the learning organization. The encyclopedia of informal education. [www.infed.org/thinkers/senge.htm](http://www.infed.org/thinkers/senge.htm). Päivitetty 30.1.2005. Luettu 8.2.2006.
- Syrjälä, Leena – Ahonen, Sirkka – Syrjäläinen, Eija – Saari, Seppo 1995: Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä
- Tammi, Jouni – Sarajärvi, Anneli. 2002: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tuomisto, Jukka 1994: Aikuiskasvatuksen perusaineksia. Tampere: Tampereen yliopisto; Jäljennepalvelu.
- Vahtera, J., 2001, Epidemiologinen näyttö psykososiaalisten työolojen terveysvaikutuksista. Kirjassa: Elo, Anna-Liisa., Liira, J., Karjalainen, V., Nikkarinen, T., Nygård, C-H., Vahtera, J., Varonen,U. 2001. Tieto tyky- toiminnan erilaisten muotojen ja menetelmien terveys- ja työkykyvaikutuksista. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, Kansaneläkelaitos, Työterveyslaitos.

12.04.2006

1 (4)

Oppivalle organisaatiolle ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. On olemassa periaatteita, jotka määrittelevät oppivia organisaatioita ja, joiden suhteen asiantuntijoiden kesken vallitsee yhteisymmärrys.

Kuinka nämä yleisesti hyväksytyt periaatteet näkyvät konkreettisesti omassa työssäsi ja fysioterapiaosaston toiminnassa tällä hetkellä?

1. Henkilöstön monitaitoisuus ja monipuoliset tehtäväkuvat

2. Ammatillista ja henkilökohtaista kehittymistä tukeva työnkierto

3. Tiimimäiset, verkostomaiset ym. yhteistoiminnalliset työskentelytavat



4. Valtuuttava johtamistapa

5. Henkilöstön laaja osallistuminen kehitystoimintaan,

6. Organisaation kiinteä tuotanto- ja kehittämissyhteistyö muiden organisaatioiden, asiakkaiden ja tukiorganisaatioiden kanssa

7. Osaamiseen, tuloksellisuuteen ja laatuun sidotut kannustusjärjestelmät.

## OPPIVAN ORGANISAATION PIKATESTI

LIITE 2  
1(1)

	Nykytila	Toivottu tila
1. Johto kommunikoi vision ja tavoitteet selkeästi	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2. Kaikille on selvää mitä ollaan tekemässä ja mitkä ovat omat tavoitteet	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3. Meillä on selkeät arvot ja tapa toimia	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4. Esimiehet toimivat arvojen ja oppimisen roolimalleina eli johtavat esimerkillään	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5. Meillä on selkeä palautejärjestelmä, joka kertoo, miten tavoitteet on saavutettu	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6. Asiakkaat osallistuvat uusien tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7. Meillä on järjestettyjä bench-marking projekteja	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8. Tunnistamme helposti omassa organisaatiossa hyvät toimintatavat ja siirrämme niiden osaamista yksikössä	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9. Projektien ja työn tulosten arviointiin käytetään yhdessä aikaa	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10. Meillä on paljon osastojen välisiä tiimejä	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11. Pyydämme jatkuvasti koko henkilöstöltä ideoita ja ehdotuksia. Meillä kuunnellaan henkilöstöä	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12. Uusien toimintatapojen harjoittelua kannustetaan. Mahdollisesti syntyviä virheitä käsitellään positiivisesti oppimisen kannalta	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
13. Tietoa on tarvittaessa riittävästi kaikkien saatavilla	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
14. Osaamistarpeita selvitetään säännöllisesti	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
15. Ihmisiä kannustetaan jatkuvaan oppimiseen ja kouluttautumista tuetaan	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
16. Luovuutta ja ongelmanratkaisua harjoitellaan ja edistetään.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
17. Meillä on käytössä kannustavia palkitsemistapoja, kuten aloitepalkkio tai tulospalkkio.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
18. Tämä on tuumasta toimeen organisaatio	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
19. Haasteet otetaan vastaan positiivisesti, vaikkei aina tiedetä miten niistä selvittää	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
20. Työssä on kivaa	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Yhteistoiminnallisen oppimisen toimintaperiaatteiden sopivuus fysioterapiaosaston toimintaan fysioterapiaosaston työntekijöiden kuvaamana (ryhmähaastattelu).

Yhteistoiminnallisessa oppimisessa osallistuja huomioidaan itsenäisesti ajattelevana, itseohjautuvana, tahtovana toimijana, jolla tulee olla vastuu omasta toiminnastaan ja oppimisestaan. Yhteiset ammatilliset pohdinnat ja avoimet keskustelut ovat edellytys työyhteisössä tapahtuvien muutoksien edistymiselle. Yhteisöllisessä oppimiskulttuurissa jokainen antaa oman panoksensa ja koettu vastuu on yhteinen ja jaettu. Yhteistoiminnallinen oppiminen on myös kasvua sosiaalisesti vastuulliseen ryhmän jäsenyyteen.

Teemat:

Teema haastattelun teemoina ovat yhteistoiminnallisen oppimisen viisi periaatetta:

I Miten vuorovaikutteisen viestinnän toimintaperiaate, sopii käytettäväksi fysioterapiaosaston toiminnassa fysioterapiaosaston työntekijöiden kuvaamina?

II Miten positiivisen keskinäisen riippuvuuden toimintaperiaate soveltuu fysioterapiaosaston toimintaan fysioterapiaosaston työntekijöiden kuvaamina?

III Miten yksilöllisen vastuun toimintaperiaate sopii käytettäväksi fysioterapiaosaston toiminnassa fysioterapiaosaston työntekijöiden kuvaamina?

IV Miten sosiaalisten taitojen jatkuvan harjoittelun toimintaperiaate sopii käytettäväksi fysioterapiaosaston toiminnassa fysioterapiaosaston työntekijöiden kuvaamina?

V Miten asioiden arvioinnin ja yhdessä pohdiskelun toimintaperiaate soveltuu fysioterapiaosaston toimintaan fysioterapiaosaston työntekijöiden kuvaamina?

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alakategoria	Yläkategoria/kehittämiskohde
-Osaamista on enemmän kuin esim. markkinoinnissa ja muussa ulkoisessa kuvassa näkyy	<i>-Kaikki osaaminen ei ole käytössä</i>	Osa osaamisesta jää käyttämättä	Muodollinen pätevyys ja kaikki osaaminen käyttöön
-Monipuolisuus toteutuu; yhden päivän aikana monipuolisia työtehtäviä ja toimenkuvia erilaisille kohderyhmille.	<i>-Monipuolisuus</i>		
-Monitaitoisuutta vaaditaan työtehtävistä ja tiukkaan työskentelyrytmiin sopeutumiseksi	<i>-Tiukka työskentelyrytmi, monipuolisuus,</i>	Vaativia, erilaisia työtehtäviä omalla osastolla,	
-Monipuoliset tehtävän kuvavat.	<i>-Monipuoliset tehtävän kuvavat</i>		
-Muutosvalmiutta, joustavuutta ja oppimisvalmiutta vaaditaan.	<i>-Muutosvalmius, joustavuus, oppimisvalmius</i>		
-Jokainen saa/joutuu kokeilemaan erilaisia työtehtäviä tilanteen mukaan.	<i>-Erilaisia työtehtäviä</i>		
-Kaikki saavat vaativiakin ryhmiä hoidettavakseen.	<i>-Vaativia työtehtäviä taspuolisesti</i>		
-Oman osaston kesken tapahtuu työnkiertoa, ei muuten. Satunnaisesti hoitovaraamon kanssa.	<i>-Erilaisia työtehtäviä omalla osastolla.</i>		
-Muodollinen pätevyys puuttuu.	<i>-Muodollinen pätevyys puuttuu,</i>		
-Aktiivinen myynti vaatii tietämystä yli ammattipätevyiden ja -rajojen	<i>-Tietämystä yli ammatillisen osaamisen.</i>		

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alakategoria	Yläkategoria/kehittämiskohde
<p>-Toisille työntekijöille infoaminen työskentelytavoista, tilojen / välineiden hyödyntämisestä ja asiakkaiden toiveista toimii pääsääntöisesti hyvin.</p> <p>-Informointi tapahtuu muun työn lomassa ilman erillistä suunnitelmaa ja raportointia.</p> <p>-Yhtenä bonus-palkkausjärjestelmän sääntönä on negatiivisiin asiakaspalautteisiin reagoiminen. Hankalissa tapauksissa muodostetaan asiaa pohtiva työryhmä, joka selvittää mistä palaute johtuu, ja miten toimintaa voisi siltä osin parantaa.</p> <p>-Joka vuosi koko henkilökuntaa koskeva Haikko-forum, jossa yleiskatsaus menneeseen vuoteen ja kerrotaan mahdollisista tulevista uudistuksista ja suunnitelmista.</p> <p>-Tällä hetkellä ei ole käynnissä projektiryhmiä, paitsi opinnäytetyöhön liittyvä työryhmä ja opiskeluun liittyvä projektityö.</p> <p>-Erilaisia prosessiryhmiä tarvittaessa</p> <p>-Halukkaat saavat osallistua koulutuksiin</p> <p>-Keskustelu yhteisten linjausten tekemiseksi on vähäistä.</p> <p>-Yhteistyötä on oman organisaation sisällä.</p> <p>-Jonkun verran yhteistyötä omassa organisaatiossa</p> <p>-Käytännössä yhteistyötä tehdään esim. henkilöstön vuokraus- ja eri elämys- ja seikkailupalveluita tuottavien yritysten kanssa ostamalla osa palveluista heiltä.</p> <p>-Koulutusyhteistyö ammattikorkeakoulun kanssa; käytännössä näkynyt parina yleisenä koko taloa koskevana koulutuspäivänä.</p> <p>-Työntekijätasolla yhteistyö ei näy millään tavalla, ylempi taso hoitaa.</p> <p>-Ylhäältä johdettua kehittämistoimintaa</p> <p>-Ylhäältä johdettua kehittämistoimintaa</p>	<p><i>-Työntekijöiden välistä, keskinäistä informointia</i></p> <p><i>-Informointia työn lomassa</i></p> <p><i>-Asiakaspalautteiden perusteella perustetaan tarvittaessa työryhmiä</i></p> <p><i>-Koko talo koskevaa koulutusta.</i></p> <p><i>-Opiskeluun liittyvää koulutusta ja projektityö</i></p> <p><i>-Tarvittaessa prosessiryhmiä</i></p> <p><i>-Halukkaat voivat kouluttautua</i></p> <p><i>-Vähän keskustelua yhteisistä linjauksista.</i></p> <p><i>-Yhteistyötä omassa organisaatiossa.</i></p> <p><i>-Yhteistyötä omassa organisaatiossa.</i></p> <p><i>-Yhteistyötä palveluntuottajien kanssa.</i></p> <p><i>-Koko taloa koskevaa koulutusta.</i></p> <p><i>-Ylempi taso hoitaa yhteistyön</i></p> <p><i>-Ylhäältä johdettua kehittämistä</i></p> <p><i>-Ylhäältä johdettua kehittämistä</i></p>	<p>Suunnitelmallisuus, jatkuvuus ja yhteistoiminta puuttuu oman osaston toiminnan kehittämisestä.</p> <p>Yleisluonteista, ylhäältä johdettua kehittämistoimintaa.</p>	<p>Omalle osastolle suunniteltua, jatkuvaa ja yhteistoiminnallista kehittämistyötä</p>

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alakategoria	Yläkategoria/kehittämiskohde
<p>-Johtaja jakaa vastuuta ja erilaisia tehtäviä.</p> <p>-Selkeät vastuualueet puuttuvat.</p> <p>-Perheyrityksessä toiminta nopeaa, ja kulloinkin esille tulevat asiat on helppo saada ylimmätkin tason päätettäväksi, joten valtuutuksia ei aina tarvita.</p> <p>-Asiakastyytyväisyyden varmentamiseksi valtuuksia on; esimerkiksi myöhästyneen tai muuten ”pilalle menneen elämyksen” korvaaminen uudella palvelulla, lahjakortilla tai esimerkiksi muuttuneiden sääolojen vuoksi ulkoliikunnan muuttaminen sisälle tai jopa muuksi tapahtumaksi asiakkaan niin halutessa.</p> <p>-Kannustusjärjestelmä on, mutta se ei perustu henkilökohtaisen erikoisosaamiseen ja motivaatioon.</p> <p>-Työyhteisökohtainen bonuspalkkiojärjestelmä.</p> <p>-Joskus ”yllätyspalkintoja”; esimerkiksi paras kuukausi, paras päivä.</p>	<p>-Johtaja jakaa vastuuta.</p> <p>-Selkeät vastuualueet puuttuvat.</p> <p>-Perheyrityksessä toiminnan nopeuden vuoksi valtuuksia ei aina tarvita.</p> <p>-Asiakastyytyväisyyden varmentamiseksi on valtuuksia</p> <p>-Kannustusjärjestelmä ei perustu henkilökohtaisiin ominaisuuksiin.</p> <p>-Työyhteisökohtainen bonuspalkkiojärjestelmä.</p> <p>Tulokseen sidottu kannustusjärjestelmä.</p>	<p>Selkeät vastuualueet puuttuvat.</p> <p>Asiakkaiden tyytyväisyys ja tuloksellisuus keskeistä.</p>	<p><i>Selkeät vastuualueet asiakastyytyväisyyden ja tuloksellisuuden takaamiseksi.</i></p>

Oppivan organisaation pikatesti; alussa

LIITE 5

1 (2)

vastaaja 1		vastaaja 2		vastaaja 3		vastaaja 4		vastaaja 5		vastaaja 6	
nykytila	toivottu	nykytila	toivottu	nykytila	toivottu	nykytila	toivottu	nykytila	toivottu	nykytila	toivottu
3	4	2	5	2	4	4	5	3	4	4	5
3	5	4	5	1	4	4	5	4	5	3	5
4	5	5	5	3	4	4	5	5	5	4	5
4	5	4	5	4	5	4	5	3	4	3	5
3	5	4	5	2	5	4	5	4	5	4	5
2	3	5	5	tyhjä	tyhjä	3	4	4	5	2	4
1	3	5	5	tyhjä	tyhjä	3	4	3	4	2	4
3	4	4	4	tyhjä	tyhjä	4	5	3	5	3	5
2	4	4	5	2	4	3	5	3	5	3	5
1	3	4	tyhjä	tyhjä	tyhjä	3	4	4	5	1	3
3	5	2	5	1	4	4	5	4	4	2	5
1	4	3	5	4	4	5	5	3	5	3	5
4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	3	5
2	4	3	5	tyhjä	tyhjä	4	5	2	5	2	5
2	4	2	5	4	4	4	5	2	5	3	5
1	3	3	5	4	5	3	5	2	5	1	5
3	3	4	5	3	5	4	5	4	5	4	5
2	3	3	4	4	5	4	4	5	4	4	tyhjä
4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5
4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5
52	78	74	92	48	67	77	96	72	93	59	91



LIITE 5  
 1 (2)

nykytila	nykytila	nykytila	nykytila	nykytila	nykytila	nykytila
3	2	2	4	3	4	18
3	4	1	4	4	3	19
4	5	3	4	5	4	25
4	4	4	4	3	3	22
3	4	2	4	4	4	21
2	5	tyhjä	3	4	2	16
1	5	tyhjä	3	3	2	14
3	4	tyhjä	4	3	3	17
2	4	2	3	3	3	17
1	4	tyhjä	3	4	1	13
3	2	1	4	4	2	16
1	3	4	5	3	3	19
4	5	4	4	5	3	25
2	3	tyhjä	4	2	2	13
2	2	4	4	2	3	17
1	3	4	3	2	1	14
3	4	3	4	4	4	22
2	3	4	4	5	4	22
4	4	5	5	5	4	27
4	4	5	4	4	4	25
52	74	48	77	72	59	382

toivottu	toivottu	toivottu	toivottu	toivottu	toivottu	toivottu
4	4	4	5	4	5	26
5	5	4	5	5	5	29
5	5	4	5	5	5	29
5	5	5	5	4	5	29
5	5	5	5	5	5	30
3	3	tyhjä	4	5	4	19
3	3	tyhjä	4	4	4	18
4	4	tyhjä	5	5	5	23
4	4	4	5	5	5	27
3	3	tyhjä	4	5	3	18
5	5	4	5	4	5	28
4	4	4	5	5	5	27
4	4	4	5	5	5	27
4	4	tyhjä	5	5	5	23
4	4	4	5	5	5	27
3	3	5	5	5	5	26
3	3	5	5	5	5	26
3	3	5	4	4	tyhjä	19
3	3	5	5	4	5	25
4	4	5	5	4	5	27
78	78	67	96	93	91	503

nykytila	toivottu	erotus
-18	26	8
-19	29	10
-25	29	4
-22	29	7
-21	30	9
-16	19	3
-14	18	4
-17	23	6
-17	27	10
-13	18	5
-16	28	12
-19	27	8
-25	27	2
-13	23	10
-17	27	10
-14	26	12
-22	26	4
-22	19	-3
-27	25	-2
-25	27	2
-382	503	121

## Sisällönanalyysi:

Oppivan organisaation yleisesti hyväksytyjen periaatteiden ilmeneminen alussa

LIITE 6

1 (3)

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alakategoria	Yläkategoria
Kaikki osaaminen ei käytössä.(1)	Osaamista ei käytetä	Yhteistyötä organisaation sisällä	Reagoiva yhteistyö
Opinnäytetyöhön ja opiskeluun liittyvä projektityö.(3)	Opiskeluun liittyvää kehittämistä		
Negatiivisiin asiakaspalautteisiin reagoidaan muodostamalla asiaa pohtiva työryhmä(3)	Asiakastyytyväisyyden varmentaminen		
Ajoittain mietitään tiimeissä erilaisia kokonaisuuksia.(3)	Ajoittaista tiimityötä		
Erilaisia prosessiryhmiä kokoontuu tarvittaessa.(5)	Ajoittain prosessiryhmiä		
Keskustelu yhteisten linjausten tekemiseksi on vähäistä.(5)	Keskustelu vähäistä		
Tiimejä/tiimityötä vähän, veteraanien hoitoketjussa on.(3)	Vähän säännöllistä tiimityötä		
Yhteistyötä on.(6)	Yhteistyötä on		
Jonkun verran yhteistyötä omassa organisaatiossa.(6)	Vähän säännöllistä yhteistyötä		
yhteistyö tapahtuu työn lomassa ilman suunnitelmaa (3)	Koko taloa koskevia linjauksia		
Vuosittainen kaikkia koskeva forum, jossa luodaan katsaus menneistä ja tulevista tapahtumista(3)		Yhteistyötä ulkopuolisten organisaatioiden kanssa	
yhteistyötä tehdään esim. henkilöstön vuokraus- ja eri elämys- ja seikkailupalveluita tuottavien yritysten kanssa.(6)	Yhteistyötä tarvittaessa ulkopuolisten kanssa		
Koulutusyhteistyö ammattikorkeakoulun kanssa näkynyt koko taloa koskevana koulutuspäivänä.(6)	Osaamisen vahvistumiseksi yhteistyötä		
Tuotanto- ja kehittämistyöt muiden organisaatioiden kanssa vähäistä.(6)	Vähän kehittämistyötä ulkopuolisten kanssa		
Tukeudutaan vanhoihin toimintamalleihin ja tyytyväisiin asiakkaisiin; kehittämiskohteet jäävät huomioimatta.(6)	Vanhat toimintamallit		

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alakategoria	Yläkategoria	
Monipuolisia työtehtäviä ja toimenkuvia erilaisille kohderyhmille.(1)	Erilaisia asiakkaita, erilaisia tehtäviä	Monipuolinen työnkuva, joustavuus	oppimis- ja muutosvalmius	
Monitaitoisuutta vaaditaan, tiukka työskentelyrytmi.(1)	Kiirettä, monipuolisuutta tarvitaan			
Monipuoliset tehtävän kuvat. (1) .....Tehtävät vaihtelevat todella paljon päivän mittaan.(1)	Paljon päivittäistä vaihtelua			
Henkilöstö monitaitoista ja haluaa tehdä monenlaisia töitä työn yksipuolisuuden välttämiseksi.(1)	Monitaitoinen henkilökunta			
kaikki tekevät kaikenlaisia töitä koko ajan (2)	Kaikki tekevät kaikkea			
Jokainen saa/joutuu kokeilemaan erilaisia työtehtäviä erilaisia työtehtäviä tilanteen mukaan. (2)	Kaikki joutuvat tekemään kaikkea			
Kaikki saavat vaativiakin ryhmiä hoidettavakseen. (2)	Kaikki saavat tehdä kaikkea	Oppimis- ja kehittämis-halukkuutta ja -valmiutta		
Henkilöstö osallistuisi mielellään kehitystoimintaan.(5)	Kehittämishalukas henkilökunta			
Halukkaat saavat osallistua koulutuksiin.(5)	Koulutusta halukkaille			
Muutosvalmiutta, joustavuutta ja oppimisvalmiutta vaaditaan.(1)	Muutos- ja oppimisvalmiutta sekä joustavuutta	Taloudellinen tulos kannustimena		Työyhteisökohtainen tulokseen sidottu palkitseminen
Aktiivinen myynti vaatii tietämystä yli ammattipätevyyden ja -rajojen(1)	Ammattipätevyyden puutetta			
Työyhteisökohtainen bonuspalkkiojärjestelmä.(7)	Työyhteisökohtainen palkitseminen			
Joskus ”yllätyspalkintoja”; esimerkiksi paras kuukausi, paras päivä.(7) .....Kannustusjärjestelmä mittaa vain rahallista tuottoa.(7)	Tulokseen sidottu palkitseminen laatuun sidottu kannustusjärjestelmä puuttuu			
Laatusertifikaatti saatiin muutamia vuosia sitten; sen jälkeen ei siihen kovasti ole kiinnitetty huomiota.(7)	ei henkilökohtaista kannustusjärjestelmää			
Kannustusjärjestelmä on, mutta se ei perustu henkilökohtaisen erikoisosaamiseen ja motivaatioon.(7)				

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alakategoria	Yläkategoria
Toisille infoa työskentelytavoista, tilojen / välineiden hyödyntämisestä ja asiakkaiden toiveista. (3)	Vastuu myös muiden tiedonsaannista	} Huolenpitoa	} Vastuullisuus
Johtaja ei aina jaa tehtäviä vaan hoitovaraamo, (4)	Vastuunjakoa		
Varsinaisia vastuualueita vähän. Toki niitäkin löytyy.(4)	Vastuualueita jonkin verran	} vastuunjako vähäistä	} Ylhäältä johdettua, koko taloa koskevaa kehittämistoimintaa
Asiakastyytyväisyyden varmentamiseksi valtuuksia on(4)	Asiakastyytyväisyyden varmentaminen		
Perheyriyksessä toiminta nopeaa, asiat on helppo saada ylimmänkin tason päätettäväksi.(4)	Ylhäältä johdettua toimintaa	} Ylhäältä johdettua toimintaa	
Johtaja jakaa vastuuta ja erilaisia tehtäviä.(4)	Ylhäältä johdettua toimintaa		
Johto järjestää lähinnä koko taloa koskevaa kehittämistä esim. asiakaspalvelua parantavaa koulutusta.(6)	Ylhäältä johdettua kehittämistä ja koulutusta		
Ylhäältä johdettua kehittämistoimintaa.(5)	Ylhäältä johdettua kehittämistä		
Koulutuksia kyllä järjestetään, mutta useimmiten vasta sitten, kun johto ”keksii” uusia tuotteita, jotka mahdollisesti tuottaa rahaa.(5)	Ylhäältä johdettua koulutusta		

## Oppivan organisaation pikatesti; lopussa

LIITE 7  
1 (3)

vastaaja 1		vastaaja 2		vastaaja 3		vastaaja 4		vastaaja 5		vastaaja 6	
nykytila	toivottu	nykytila	toivottu	nykytila	toivottu	nykytila	toivottu	nykytila	toivottu	nykytila	toivottu
3	5	5	5	3	4	2	5	2	4	4	5
3	5	4	5	3	5	4	5	1	4	3	5
5	5	3	5	4	5	5	5	3	4	4	5
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	3	5
3	5	4	5	3	5	4	5	2	5	4	5
5	4	3	5	2	3	5	5	tyhjä	tyhjä	2	4
3	4	3	4	1	3	5	5	tyhjä	tyhjä	2	4
5	5	3	5	3	4	4	4	tyhjä	tyhjä	3	5
3	5	3	4	2	4	4	5	2	4	3	5
4	5	3	4	1	3	4	tyhjä	tyhjä	tyhjä	1	3
4	4	3	5	3	5	2	5	1	4	1	5
3	5	4	5	1	4	3	5	4	4	3	5
5	5	3	5	4	4	5	5	4	4	3	5
4	5	3	5	2	4	3	5	tyhjä	tyhjä	2	5
4	5	3	5	2	4	2	5	4	4	3	5
4	4	3	4	1	3	3	5	4	5	1	5
5	5	5	5	3	3	4	5	3	5	4	5
5	4	3	4	2	3	3	4	4	5	4	tyhjä
5	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	5
4	4	3	5	4	4	4	5	5	5	4	5
81	93	69	94	52	78	74	92	48	67	58	91

LIITE 7  
2 (3)

nykytila	nykytila	nykytila	nykytila	nykytila	nykytila	nykytila
3	5	3	2	2	4	19
3	4	3	4	1	3	18
5	3	4	5	3	4	24
4	4	4	4	4	3	23
3	4	3	4	2	4	20
5	3	2	5	tyhjä	2	17
3	3	1	5	tyhjä	2	14
5	3	3	4	tyhjä	3	18
3	3	2	4	2	3	17
4	3	1	4	tyhjä	1	13
4	3	3	2	1	1	14
3	4	1	3	4	3	18
5	3	4	5	4	3	24
4	3	2	3	tyhjä	2	14
4	3	2	2	4	3	18
4	3	1	3	4	1	16
5	5	3	4	3	4	24
5	3	2	3	4	4	21
5	4	4	4	5	4	26
4	3	4	4	5	4	24
81	69	52	74	48	58	382

toivottu	toivottu	toivottu	toivottu	toivottu	toivottu	toivottu
5	5	4	5	4	5	28
5	5	5	5	4	5	29
5	5	5	5	4	5	29
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	30
4	5	3	5	tyhjä	4	21
4	4	3	5	tyhjä	4	20
5	5	4	4	tyhjä	5	23
5	4	4	5	4	5	27
5	4	3	tyhjä	tyhjä	3	15
4	5	5	5	4	5	28
5	5	4	5	4	5	28
5	5	4	5	4	5	28
5	5	4	5	tyhjä	5	24
5	5	4	5	4	5	28
4	4	3	5	5	5	26
5	5	3	5	5	5	28
4	4	3	4	5	tyhjä	20
4	4	3	4	5	5	25
4	5	4	5	5	5	28
93	94	78	92	67	91	515

nykytila	toivottu	erotus
-19	28	9
-18	29	11
-24	29	5
-23	30	7
-20	30	10
-17	21	4
-14	20	6
-18	23	5
-17	27	10
-13	15	2
-14	28	14
-18	28	10
-24	28	4
-14	24	10
-18	28	10
-16	26	10
-24	28	4
-21	20	-1
-26	25	-1
-24	28	4
-382	515	133

ALKUTILANNE		
nykytila	toivottu	erotus
-18	26	8
-19	29	10
-25	29	4
-22	29	7
-21	30	9
-16	19	3
-14	18	4
-17	23	6
-17	27	10
-13	18	5
-16	28	12
-19	27	8
-25	27	2
-13	23	10
-17	27	10
-14	26	12
-22	26	4
-22	19	-3
-27	25	-2
-25	27	2
-382	503	121

LOPPUTILANNE		
nykytila	toivottu	erotus
-19	28	9
-18	29	11
-24	29	5
-23	30	7
-20	30	10
-17	21	4
-14	20	6
-18	23	5
-17	27	10
-13	15	2
-14	28	14
-18	28	10
-24	28	4
-14	24	10
-18	28	10
-16	26	10
-24	28	4
-21	20	-1
-26	25	-1
-24	28	4
-382	515	133

## Sisällönanalyysi:

## Oppivan organisaation yleisesti hyväksytyjen periaatteiden ilmeneminen lopussa

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alakategoria	Yläkategoria
Monipuolisuus toteutuu oman alueen/ammattiosaamisen alueella myös ”yhteisissä tehtävissä”.	Monipuolisuutta myös ”yhteisissä tehtävissä”.	monipuolisuus	joustavuus / haastavuus
Kaikki hyötävät siitä suoriutuu monesta eri tehtävästä.	Monipuolisuudesta hyötävät kaikki.		
Fysioterapeutin työ täällä on monipuolista.	Fysioterapeutin työ monipuolista.		
Uusiin tehtäviin halutessa perehdytetään.	Uusiin tehtäviin perehdytetään.		
Työhöni kuuluvat kaikki fysioterapeutin ja hierojan työt; kylpyhoidoista kuntotestaukseen sekä yksilöllisesti että ryhmissä, monet liikunnan- ja vapaa-ajan ohjaajan työt; liikuntaryhmien ohjaamisesta veteraanien vapaa-ajan ohjelmien ja illanviettojen järjestämiseen.	Fysioterapeutin ja hierojan töitä.		
Työtehtävät monipuolisia ja työnkuvaan kuuluu monitaitoisuus.	Monipuolisuus ja monitaitoisuus.		
Kaikilla erilaisia tehtäviä ja asiakkaita.	Erilaisia tehtäviä ja asiakkaita.		
Monipuolisuus voi tuntua vain kiireenä ja keskeneräisinä, loppuun asti ajattelemattomina asioina.	Kiirettä ja keskeneräisiä asioita.		
Työpäivät ja –viikot ovat todella vaihtelevia vuodenajasta ja varaus-tilanteesta riippuen.	Työpäivät ja –viikot vaihtelevia .		
Joskus yksipuolisia päiviä; pelkkää hierontaa tai pelkkää liikuntaa ja/ulkoilua.	Joskus yksipuolista.		
Joustavuus toimii.	Joustavuus toimii.	haastavuus	
Luovuutta ja monipuolisuutta saa toteuttaa.	Luovaa ja monipuolista.		
Monipuolisuus opettaa ja vaatii joustavuutta, ongelmatilanteiden ratkaisukykyä ja asioiden omaksumiskykyä.	Joustavuutta, ongelmatilanteiden ratkaisukykyä ja asioiden omaksumiskykyä.		
Työpäivä saattaa muuttua kesken kaiken.	Työt muuttuvat kesken kaiken.		
Jatkuvasti uusia juttuja eteen, joihin saa neuvoja.	Jatkuvasti uusia asioita.		
Työntekijöiltä odotetaan osaamista ilman aikaa ja työkaluja.	Osaamista ilman aikaa ja työkaluja.		
Monitaitoisuutta ja monipuolisuutta vaaditaan.	Monitaitoisuutta ja monipuolisuutta vaaditaan.		
Työ antaa haastetta ja on välillä jopa innostavaa.	Työ haastavaa ja välillä innostavaa.		
Paljon pintatietoa vaaditaan, syvemmän tiedon hankkiminen jää taka-alalle.	Paljon pintatietoa, syvempi tieto jää.		



Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alakategoria	Yläkategoria
Asiakastyytyväisyyteen sidottu kannustuspalkkion osa-alue lisättiin osaksi ”bonus-palkkiota”.	Asiakastyytyväisyys osaksi ”bonus-palkkiota”.	Tyytyväinen asiakas palkitsijana	Tyytyväinen asiakas
Tulokseen sidottu kannustusjärjestelmä.	Toiminta tulokseen sidottua.		
Kirjalliset ja suulliset asiakaspalautteet ja tulospalkkio kannustusjärjestelmänä.	Asiakaspalautteet ja tulospalkkio kannustusjärjestelmänä.		
Asiakkaan tulee olla tyytyväinen lähtiessään kotiin.	Tyytyväinen asiakas.	Tyytyväinen asiakas	
Asiakkaan hoidosta pyritään saamaan mahdollisimman täydellinen.	Hoidosta mahdollisimman täydellinen.		
<i>Asiakkaiden toiveiden huomioiminen on näennäistä, jopa vähätelvä.</i>	Asiakkaiden toiveiden vähättely ja näennäisyys.		
<i>Kehittämistä asiakkaiden valitusten perusteella.</i>	Asiakaspalautteet kehittämisen peruste.	Tyytyväinen asiakas kehittäjänä	
Tukeudutaanko liikaa vanhoihin asiakkaisiin?	Vanhoihin asiakkaisiin tukeutuminen.		
<i>Yhteistyötä on paljon eri organisaatioiden ja asiakkaiden kanssa hyvän palvelun ja laadun vuoksi.</i>	Yhteistyötä palvelun ja laadun vuoksi.		
Kiinteää yhteistyötä asiakasryhmien kanssa ja jonkin verran kehittämisyhteistyötä esim. ammattikorkeakoulun kanssa.	Yhteistyötä asiakasryhmien ja ammattikorkeakoulun kanssa.		

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alakategoria	Yläkategoria
Kehitystoimintaan osallistuminen vapaaehtoisista.	Vapaaehtoista kehittämistoimintaa.	ylhäältä johdettua, ”varovaista” kehittämistä	Ylhäältä johdettua, yhteistä kehittämistä ja kouluttautumista
Toimintaa pyritään jatkuvasti kehittämään.	Jatkuvaa kehittämistä.		
Pienimuotoista kehittymistä tapahtuu koko ajan.	Pienimuotoista, jatkuvaa kehittämistä.		
Kehitystyö tapahtuu lähinnä korkeammalla taholla.	Autoritääristä kehittämistoimintaa.		
Kehitystoiminta on lähinnä päälliköiden ja johtajien käsissä.	Autoritääristä kehittämistoimintaa.		
Työntekijöiden osallistumisen kehittämistoimintaan muun työn ohessa tai vapaa-ajalla.	Kehittämistoimintaa muun työn ohessa tai vapaa-ajalla.		
Varsinaisesti fysioterapiaosaston kehittämiseen tähtäävät pitkäntähtäimen kehittämissuunnitelmat puuttuvat.	Fysioterapiaosaston pitkäntähtäimen kehittämissuunnitelmat puuttuvat.		
Ehkä rohkeutta uusiin ideoihin ja toimintatapoihin puuttuu.	Rohkeuden puutetta.		
Pidättäydytään vanhoissa toimintatavoissa.	Vanhat toimintatavat.		
Työntekijöiltä pyydetään näennäisesti ideoita, ei oikeasti haluta.	Näennäistä yhteistoiminnallisuutta.		
Intoa ja osaamista sekä ideoita löytyy.	Intoa ja osaamista ja ideoita.		
Tietoa sekä osaamista löytyy.	Tietoa ja osaamista.		
Työntekijöiltä pyydetään ideoita.	Työntekijöiltä ideoita.		
Myös tulevaisuudessa uusia työtehtäviä ja uuden oppimista.	Uusia työtehtäviä		
Monipuolisuutta saa opintojen tuomalla uudella tiedolla, koulutuksilla ja kursseilla.	Koulutuksilla ja kursseilla monipuolisuutta.		
Koko taloa koskevia yhteisiä koulutuksia.	Koko talon koulutuksia.		
Henkilöstön koulutus on kehittämistoimintaa.	Henkilöstön koulutus kehittämistoimintaa.	Yhteistä koulutusta	
Käytännön työ tukee oppimista.	Käytännön työ oppimisen tukena		
Pidemmälle tähtäävät ja jatkuvaluonteisemmat koulutukset myös ovat johtotason henkilöiden suunniteltavia ja ideoimia.	Autoritäärisesti johdettua koulutusta.		

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alakategoria	Yläkategoria	
Järjestelmällistä, koko organisaation tasolla tai omalla osastollani tapahtuvaa tiimimäistä tai yhteistoiminnallista työskentelyä ei ole.	Järjestelmällistä, tiimimäistä yhteistoiminnallista työskentelyä ei ole.	Epävirallista, satunnaista ja kirjaamatonta toimintaa	Satunnaista, epävirallista toimintaa, tiedon puutetta	
Selkeät linjaukset puuttuu.	Selkeät linjaukset puuttuu.			
Kirjallinen dokumentointi tehdyistä päätöksistä ja kehittämissuunnitelmista jää tekemättä.	Kirjallinen dokumentointi puuttuu.			
Epävirallinen toimintamalli on osastolla käytössä.	Epävirallinen toimintamalli.			
Oma linja säilytetty, ylpeys omiin arvoihin/sääntöihin.	Oma linja, arvot ja säännöt.			
Satunnaisesti, jonkun ongelman ratkaisemiseksi, koskivatpa ne sitten asiakastilanteita tai työyhteisön ongelmia, perustetaan työryhmä selvittämään tilannetta.	Satunnaisesti työryhmiä.			
Työnkiertoa ei ole kuin satunnaisesti.	Satunnaista työnkiertoa.			
Järjestelmällistä ja suunnitelmalista vastuunjakoa ei ole.	Järjestelmällistä ja suunnitelmalista vastuunjakoa ei ole.			
Selkeitä työkokoja ei ole.	Selkeitä työkokoja ei ole.			
”Joku tekee sen joskus”, mutta ”siitä huolehtii Ei kukaan, koska se on Ei kenenkään vastuulla”.	Puutteellinen työnjako.			
En ole huomannut tällaista mahdollisuutta.	En ole huomannut.			tietämättömyyttä
En ole tutustunut.	En ole tutustunut.			
En tiedä tästä.	En tiedä tästä.			
Työntekijät eivät ole aktiivisesti mukana eivätkä aina edes tietoisia ko. toiminnan olemassaolosta.	Tietämättömyyttä ja heikkoa osallistumista.			
Oma kehitystyöni ontuu.	Oma kehitystyöni ontuu.			
Kuinka kauan asiakasneuvosto on toiminut?	Tietämättömyyttä.			

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alakategoria	Yläkategoria
Toiminnan seuraaminen ja selkeä johtaminen puutteellista.	Seuranta ja johtaminen selkiintymätöntä.	vastuuta otetaan ja annetaan	yhteinen päämäärä/ yksilöllinen vastuu
Asiat jäävät helposti kesken eikä selviä vastuunottajia löydy.	Asiat jäävät kesken, vastuunottajat puuttuvat.		
Projektit jäävät helposti kesken.	Projektit jäävät kesken.		
Valtuudet annetaan välillä, paitsi loppupäässä korkeammalta taholta suuriin päätöksiin.	Valtuuksia on pienissä asioissa.		
<i>Esimiehet ja kokeneemmat työntekijät antavat erilaisia tehtäviä "nuorempien" työntekijöiden hoidettavaksi.</i>	Esimiehet ja kokeneemmat työntekijät jakavat töitä.		
Vastuuta ja valtaa annetaan ja tarvittaessa sitä myös otetaan.	Vastuuta ja valtaa annetaan ja otetaan.		
Vastuuta annetaan kaikille tasapuolisesti.	Vastuuta kaikille tasapuolisesti.		
Tehtävistä voi kieltäytyä.	Tehtävistä voi kieltäytyä.		
Asiat on aina saatu järjestymään jollain tavalla.	Asiat järjestyy aina.		
Jokainen voi luoda kehittymistä.	Kehittyminen omalla vastuulla.		
Koko talon tulokseen sidottu kannustusjärjestelmä.	Koko talon tulos tavoitteena.		
Ei ole huonoja kokemuksia organisaation sisällä olevasta yhteistyöstä.	Yhteistyö toimii organisaatiossa.		
Yhteistyö sujuu hyvin työntekijöiden välillä.	Yhteistyö sujuu työntekijöiden välillä.		
Henkilöstöllä on hyvä luottamus toisiinsa.	Henkilöstöllä luottamus toisiinsa.		
Yksittäiseen työntekijään luotetaan.	Yksittäiseen työntekijään luotetaan.		

Sisällönanalyysi: Yhteistoiminnallisen oppimisen toimintaperiaatteiden sopivuus  
Yhteistoiminnallista oppimista tukevat kommentit:

LIITE 9  
1 (2)

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alakategoria	Yläkategoria
Siinä on se luottamus, että sanoo ääneen, jos ei osaa jotain.(4)...aina on voinu kysyä, (4)...voi jutella ja voi kysyä ja se toimii(1)	Aina voi pyytää apua	yhteistyö ja auttaminen	toisten kunnioitus ja arvostus
Asiat on asioita(4)...Asioista pitäis pystyä puhumaan .(4)... uskaltaa kertoa negatiivisia asioita (4)	Asioista pystytään puhumaan		
kaikki halua oikeesti auttaa(4)... .Meiän pitäis yrittää repiä siitä omasta ajasta. .... pitäis yrittää auttaa jossain välissä (1)... ja se oma-aloitteisuus. Ite pitää ottaa selvää (1)...helpottaa meiän toimintaa, jos me jaksetaan perehdyttää (1)	Kaikki haluavat auttaa, oma-aloitteisuutta tarvitaan		
varmaan tarvitaan toisiamme (2). ....Ei positiivinen riippuvuus huonokaan ole.(2)..... Sillon voi uskoa, että jokainen hoitaa hommansa ja mun hommat vaikuttaa muiden töihin.(2)...helpompi hoitaa hommansa, kun tietää, että muutkin hoitaa omansa. (2)...ei tarte funtsia muiden tekemisiä.(2)	Luottamus toisten toimintaan	luottamus ja arvostus	
Voi ajatella, että mä luotan sunhun(4)..... On otettava huomioon toisen mielipide.(4)..... On osattava asettua sen toisen asemaan.(4)	Toisten huomioiminen	yksinkertaisuus, asiakaslähtöisyys	ammattillisuus
se on sitä luottamusta mitä tarvitaan.(4).....Se on myös toisen arvostamista (4)	Toisiin luottaminen ja toisten arvostus		
Se, että yks vetää hommansa läpi hyvin ei riitä. (3)...se kokonaisuus pitää muistaa. (3)... Sä voit vielä paikata sen. vaikka se olis siihen mennessä menny pieleen. (2)	Kokonaisuuden huomioiminen		
tärkeintä on nimenomaan se asiakas (1)..... että asiakkaalla menee hyvin.(4)	Asiakas on tärkein		
Jos ei olisi viestintää, niin koko aikataulu ja muu menee pieleen.(2) ..... asioista viestitään yksinkertaisesti (1) ..... ja tehtiin yksinkertainen, juttu, joka on auttanut laadun kehittämisessä. (1)	Perustoiminnassa yksinkertaisuus toimii	<b>Sosiaaliset taidot</b> itsestäänselvyys	
Ei tämmösessä paikassa pärjäis, jos niitä ei ois.(4)..... Musta tää on itsestään selvyys (4)	Ilman sosiaalisia taitoja ei asiakaspalvelussa pärjää		
Tähän just nimenomaan sopii meille. (5)..... Sitähän pitäis olla meillä. (5).... kaikki nää sopii meille. (4)	Sosiaalisten taitojen eri osaluueita, yhdessä arviointia ja pohdiskelua tarvitaan		

## Yhteistoiminnallista oppimista vastustavat kommentit:

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alakategoria	Yläkategoria
lopulta se sysätään vaan yhdelle ...., mutta lopuks joku vaan tekee ja se on siinä.	Vain yksi tekee loppujen lopuksi	yksilöllisyys/yksilönvastuu	resurssien riittämättömyys
Tiettyjä juttuja täytyy ottaa omalle vastuulleen, vaikei niitä ite olis-kaan tehny. ...., mutta joissain tapauksissa voi olla helpompi hoitaa yksilöllisesti se asia.	Vastuu omasta työstä		
Ennen kuin se on tehty tilanne on jo ohi.... jutut muuttuu, ennen ku ehditään reagoida. .... ois enemmän konkreettinen se aika ....eikä aina vaan kiireellä heitetä.	Nopeasti muuttuvat tilanteet ja kiire vaikeuttavat yhteistyötä		
Tehtääs vaan oikeesti niistä asioista, joihin sitten tartutaan. Miks pitäis vaan tehdä jotain raportteja se on ihan yhtä tyhjän kanssa, jos ne ei johda mihinkään. .... me ollaan vaan pieni pelinappula	Asioita tehdään tekemisen vuoksi, eivät johda mihinkään	Arvostuksen puute	
Nii, emmä tiiä tarviiko pitää ihan palavereita. ... Yhteenvetojen tekeminen ei oo ideaali., joka asiasta ei tarte tehdä yhteenvettoa Eihän ne sillailalla välttämättä kehity ne toimintamallit. Ne pitää näkyä työssä .... ne pelisäännöt oli vähän liian itsestäänselvyyksiä hoitoalalle	Toimintamallit kehittyvät käytännön työssä. Luodut pelisäännöt itsestään selvyyksiä	itsestäänselvyyksiä/ epävarmuutta	epävarmuus
Sosiaaliset taidot on testattu jo ei niitä pitäis enää tässä vaiheessa harjotella.....Miten tätä voi harjotella. Teennäisiä tilanteita, jos pitää harjotella keskinäistä luottamista, ni ollaan aika kaukana yhteistoiminnallisista malleista.	Sosiaaliset taidot itsestään selvyys, osataan jo riittävästi		